

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ТОРГОВОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
очной формы обучения, группы 92071306  
Стануль Екатерины Владиславовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Ровенских И.Е.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	4
1. Теоретические аспекты организации материально-технического снабжения на предприятии.....	7
1.1 Сущность и цели материально-технического снабжения.....	7
1.2 Планирование закупок и оценка эффективности закупочной логистики	14
2. Анализ системы материально-технического снабжения предприятия ООО «ПродСнаб» .....	19
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....	19
2.2 Экономический анализ деятельности предприятия .....	23
3. Совершенствование процессов закупочной логистики на предприятии ООО «ПродСнаб».....	25
Заключение .....	41
Библиографический список использованной литературы.....	44
Приложения .....	49

## Введение

**Актуальность.** За рубежом сфера деятельности по обеспечению компании (фирмы-производителя или торговой компании) необходимыми видами материальных ресурсов и готовой продукции традиционно называется *purchasing/procurement* - закупки/управление закупками (снабжением). Эта же область производственной деятельности в отечественной практике до сих пор называется материально-техническим снабжением (обеспечением), на предприятиях оптовой торговли — товароснабжением. Однако в последние годы эту область стали определять как закупочную логистику.

Это связано с тем, что в настоящее время изменился характер материально-технического обеспечения предприятий: от жестко централизованного, фондируемого снабжения к свободной оптовой торговле ресурсами. Многим производственным предприятиям приходится работать на ресурсно-товарных рынках в условиях нестабильной конкурентной среды, для которой характерны: неравномерная насыщенность рынка товарами вследствие промышленного спада, перепрофилирования многих производственных предприятий, традиционной для отдельных отраслей российской экономики высокой степени монополизации производства; ограниченность информации о ресурсно-товарном рынке; низкая контрактная дисциплина производителей и поставщиков товаров производственного назначения и др.

Закупочная логистика также очень важна для предприятий оптовой торговли, так как без правильно выстроенной закупочной стратегии, обретение предприятием конкурентных преимуществ достаточно проблематично. Усиление рыночных позиций предполагает наличие устойчивого спроса на продукцию оптовика, что и приводит к увеличению объема продаж и расширению круга потребителей. При прочих равных

условиях потребители отдают свои предпочтения не аналогичным предложениям конкурентов, а исключительно товару конкретного оптовика. Это становится возможным, если в результате жесткой и агрессивной закупочной политики предприятие получает у поставщика товар на особо выгодных условиях.

Тема дипломного проекта актуальна в силу того, что внедрение методов логистики в торговлю позволяет ускорить оборачиваемость оборотных средств, оптимизировать издержки обращения, обеспечить наиболее полное и качественное удовлетворение спроса потребителей. А также логистика на уровне отдельного торгового предприятия, подразумевает координацию действий по закупке, транспортировке, хранению и реализации товара, поэтому важна слаженность течения этих процессов для повышения эффективности деятельности предприятия.

**Цель дипломного проекта** — определить сущность и содержание закупочной логистики на предприятии оптовой торговли.

Исходя из цели решались следующие задачи:

–отразить сущность и цели материально-технического снабжения на предприятии;

–рассмотреть методы планирования закупок;

–провести анализ закупочной деятельности и системы управления товарными запасами на предприятии оптовой торговли ООО «ПродСнаб»;

–проанализировать правовую базу, регулирующую торговую деятельность в России.

**Предмет исследования** — закупочная логистика на предприятии оптовой торговли.

**Объект исследования** — предприятие оптовой торговли ООО «ПродСнаб».

**Теоретико-методологическую базу** исследования сформировали работы таких ученых, как Деминг У., Барлоу Дж., Беляцкий Н.П., Васин

Ю.В., Велесько С.Е., Мёллер К., Лаврентьев Л.Г., Рысев Н.Ю., Фокс Дж. и других.

**Эмпирическую базу исследования** составили: официальные документы организации (Устав, положения о структурных подразделениях), статистические источники, бухгалтерская и налоговая отчетность организации, результаты собственных исследований автора.

**Структура дипломного проекта** представлена введением, тремя разделами, заключением, списком литературы.

# **1. Теоретические аспекты организации материально-технического снабжения на предприятии**

## **1.1 Сущность и цели материально-технического снабжения**

В странах с рыночной экономикой основной целью закупочной логистики является максимальное удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

Для бесперебойного функционирования производства необходимо хорошо налаженное материально-техническое обеспечение (МТО), которое на предприятиях осуществляется через органы материально-технического снабжения (МТС).

Главной задачей органов снабжения предприятия является своевременное и оптимальное обеспечение производства необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

Решая эту задачу, органы снабжения должны изучать и учитывать спрос и предложение на все потребляемые предприятием материальные ресурсы, уровень и изменение цен на них и на услуги посреднических организаций, выбирать наиболее экономичную форму товародвижения, оптимизировать запасы, снижать транспортно-заготовительные и складские расходы. На сегодняшний день система МТО предприятия носит название логистики закупок или закупочной логистики.

Закупочная логистика — это управление материальными потоками в процессе обеспечения предприятия материальными ресурсами. Любое предприятие, как производственное, так и торговое, имеет службу, осуществляющую закупку, доставку и временное хранение сырья, полуфабрикатов и товаров народного потребления.

Материально-техническое обеспечение — важное звено в производственно-коммерческой, потоково-процессной деятельности в промышленном производстве и/или эксплуатации производственных или

непроизводственных объектов, содержание которой направлено на снабжение соответствующих объектов необходимыми средствами (материалами, энергией, комплектующими, запасными частями и т. п.).

В связи с переходом на рыночные принципы деятельности содержание материально – технического снабжения изменилось: вместо так называемой «реализации выделенных фондов», являющейся составной частью централизованного распределения материальных ресурсов, предприятия свободно закупают их у поставщиков и других субъектов товарного рынка. В этих условиях при закупке материальных ценностей предприятия должны руководствоваться свободой ценообразования, максимальной инициативой и предприимчивостью, равноправием партнеров в коммерческих взаимоотношениях, принимать во внимание экономическую ответственность при закупке сырья и материалов, учитывать конкуренцию среди поставщиков и уметь выбрать экономически выгодного поставщика.

Закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Стандартное определение общих целей функции закупок таково, что компания должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене.

В странах с рыночной экономикой основной целью закупочной логистики является удовлетворение потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

Однако ее достижение зависит от целого ряда задач. В обобщенном виде эти задачи можно сгруппировать следующим образом:

1. Выдерживание обоснованных сроков закупки сырья и комплектующих изделий (материалы, купленные ранее намеченного срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятий, а

опоздание в закупках может сорвать производственную программу или привести к ее изменению);

2. Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых товарно-материальных ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и устойчивость выпуска продукции и, кроме того, может вызвать дополнительные расходы при восстановлении балансового оптимума);

3. Соблюдение требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий.

Принципы закупочной логистики (снабжения):

–Планомерность — завоз продукции на основе плановых графиков завоза;

–Ритмичность — завоз продукции через относительно одинаковые промежутки времени, что создает оптимальные условия для работы оптовых и розничных торговых предприятий, складов, транспорта и других звеньев цепи поставок;

–Оперативность — осуществление процесса снабжения продукцией в зависимости от изменения спроса на нее;

–Экономичность — минимальные затраты рабочего времени, материальных и денежных ресурсов на доставку продукции. Достигается путем эффективного использования транспортных средств, механизации погрузочно-разгрузочных работ, установления оптимальной звенности цепи поставок;

–Централизация — снабжение потребителей продукцией силами и средствами поставщиков;

–Технологичность — использование современных технологий закупок и поставок.

Содержание функций органов снабжения предприятия включает три направления.

### 1. Планирование, которое предполагает:

- изучение внешней и внутренней среды предприятия, а также рынка отдельных товаров;
- прогнозирование и определение потребности всех видов материальных ресурсов, планирование оптимальных хозяйственных связей;
- оптимизацию производственных запасов;
- планирование потребности материалов и установление их лимита на отпуск цехам;
- оперативное планирование снабжения.

### 2. Организация, которая включает:

- сбор информации о потребной продукции, участие в ярмарках, выставках-продажах, аукционах и т. п.;
- анализ всех источников удовлетворения потребности в материальных ресурсах с целью выбора наиболее оптимального;
- заключение с поставщиками хозяйственных договоров на поставку продукции;
- получение и организацию завоза реальных ресурсов;
- организацию складского хозяйства, входящего в состав органов снабжения;
- обеспечение цехов, участков, рабочих мест необходимыми материальными ресурсами;

### 3. Контроль и координация работы, в состав которых входят:

- контроль за выполнением договорных обязательств поставщиков, выполнение ими сроков поставки продукции;
- контроль за расходом материальных ресурсов в производстве;
- входной контроль за качеством и комплектностью поступающих материальных ресурсов;
- контроль за производственными запасами;
- выдвижение претензий поставщикам и транспортным организациям;

- анализ действенности снабженческой службы, разработка мероприятий по координации снабженческой деятельностью и повышение её эффективности.

В условиях рынка у предприятий возникает право выбора поставщика, а значит, и право закупки более эффективных материальных ресурсов. Это заставляет снабженческий персонал предприятия внимательно изучать качественные характеристики продукции, поставляемой различными поставщиками.

Формирование нормативной базы, прогнозирование и разработка планов материально-технического снабжения, установление хозяйственных связей, и координация работы служб снабжения, входящих в предприятие, сконцентрированы на базе службы снабжения предприятия. Взаимодействие подразделений службы снабжения предприятия осуществляется на основе функциональных связей, а не административного подчинения.

Организация процесса закупок имеет определенные этапы:

1. Определение потребности в материальных ресурсах. Любая закупка начинается с определения общей потребности компании и индивидуальных потребностей каждого ее подразделения.

2. Определение нужных характеристик и количества товаров и услуг. Необходимо иметь точное описание потребности, артикула товара или услуги, которые запрашиваются. Для этого в отделе закупок ведется, список (каталог) постоянно закупаемых предметов, что способствует ведению правильного бухгалтерского учета и процедуре хранения их на складе.

3. Анализ и определение возможных источников снабжения. Выбор поставщика составляет важную часть функции закупок и включает поиск источников снабжения и оценку возможности своевременной поставки и предоставления необходимых услуг до и после продажи. Среди основных сведений, которые могут храниться как в электронном виде, так и в книгах учета, в отделе закупок должна быть информация о действующих контрактах

с поставщиками, в соответствии с которыми размещаются заказы, товарная классификация закупленных изделий, реестр поставщиков.

4. Определение цены и условий закупок.

5. Подготовка и размещение заказа на закупку. Размещение заказа на закупку включает заполнение формы заказа, если в качестве альтернативы не используется соглашение поставщиком на продажу товара или поставка товара на основании общего заказа. Важным требованием любой формы заказа на закупку должно быть наличие серийного номера, даты заполнения, названия и адреса поставщиков, количества и описания заказанных товаров, требуемой даты доставки, указаний по отгрузке, условий; оплаты и условий

6. Контроль выполнения заказа и/или экспедирование. После того, как заказ на закупку отправлен поставщику, покупатель может контролировать ход его выполнения и/или ускорят выполнение заказа. Эти функции возложены на отдел контроля экспедирования. Функция контроля выполнения заказа - стандартная функция, контролирующая способность поставщика выполнять свои обязательства по срокам доставки. Экспедирование заказа это своего рода давление на поставщика с тем, чтобы он выполнял свои обязательства по доставке товара, доставлял его с опережением графика или ускорил доставку в случае отставания от графика. В качестве стимула может применяться угроза аннулирования заказа или прекращения деловых отношений в будущем, если поставщик не может выполнить условия соглашения.

7. Получение и проверка товаров. Важный этап — оприходование (получение) материальных ресурсов и готовой продукции. Основными целями функции получения и контроля материальных ресурсов являются: гарантия получения заказа; проверка качества; подтверждение получения заказанного количества материальных ресурсов; отправка их далее к месту назначения (на склад, ОТК и т. д.); регистрация необходимой документации на получение материальных ресурсов.

8. Обработка счета и оплата. Счет на оплату налагает обязательства на покупателя, обычно выписывается в двух экземплярах и включает номер заказа, стоимость изделия, общую сумму к оплате по каждому виду.

9. Учет поступлений материальных ресурсов.

После получения заказа необходимо ввести новые сведения в учет отдела закупок. Эта операция включает в себя ведение файлов документов, которые относятся к заказу и необходимы отделу закупок:

1. Журнал заказов на закупку, в котором ведется учет всех заказов по номерам и отображается статус каждого заказа - выполнен/не выполнен.

2. Реестр заказов на закупку, содержащий копии всех заказов на закупку.

3. Товарный реестр, показывающий все закупки каждого основного вида товара или изделия (дату, поставщика, количество, цену, номер заказа на закупку).

4. Реестр с историей поставщика, отображающий все закупки.

Размещение заказов, удовлетворяющее потребности логистической системы, непосредственно влияет на эффективность всего процесса логистики, так как заказ определяет мощность материальных потоков и особенности их формирования, возможные методы и пути продвижения по логистическим цепям.

В условиях развитого рынка главная проблема логистического звена снабжения заключается в том, что рыночная потребность постоянно изменяется в промежутке времени между началом поставок и использованием компонентов. Это приводит к ситуации, когда сроки поставок могут быть отодвинуты из-за того, что с производства и от поставщиков поступают детали, в которых нет больше необходимости, в то время как не хватает других компонентов для выполнения текущих заказов клиентов.

## **1.2 Планирование закупок и оценка эффективности закупочной логистики**

Для эффективного функционирования закупочной логистики предприятию необходимо иметь информацию о том, какие именно материальные ресурсы необходимы для производства продукции.

Такая информация содержится в плане закупок, главной целью которого является обеспечение согласованности действий всех внутрифирменных подразделений и должностных лиц предприятия по решению таких задач снабжения, как определение потребности и расчет количества заказываемых материальных ресурсов; определение метода закупок и заключение договоров на поставку материальных ресурсов; организация контроля за количеством, качеством, сроками поставок и организация размещения материальных ресурсов на складе и т. п. Процессу планирования закупок предшествует исследование рынка закупок (сырья и материалов).

Реальный процесс планирования начинается с информации, полученной из ежегодного плана продаж, плана производства и общего экономического плана. Планирование продаж определяет потребности в сырье, продукции и услугах, которые будут приобретены отделом закупок компании; производственное планирование предоставит информацию об источнике, где будут приобретаться сырье, продукция и услуги; экономическое планирование обеспечит информацию, полезную при оценке общих тенденций цены, заработной платы и других расходов.

В большинстве компаний действует закон Парето, который известен также, как анализ ABC: при закупке менее 20% товара расходуется более 80% средств.

Расчет расхода сырья производится ежемесячно и поквартально. Расход проверяется в соответствии с контрольными данными о запасе материальных ресурсов. Эти расчеты соотносятся с тенденцией цены и прогнозами наличия

сырья, которое планируется закупить, после чего разрабатывается план покупки. Если по прогнозам предполагается большая поставка сырья и возможное уменьшение цен, то, скорее всего, политика в области закупок будет заключаться в снижении запаса до самого низкого уровня. С другой стороны, если по прогнозам планируется небольшой объем поставок и имеется тенденция к росту цены, политика в области осуществления закупок будет обеспечивать адекватный объем имеющегося запаса в соответствии с контрактом.

В последние годы разработаны новые логистические системы, ориентированные на планирование потребностей ресурсов, из которых можно выделить следующие:

Система КАНБАН начинает изготавливать конкретный образец продукции только тогда, когда на нее есть определенный заказчик (потребитель). Эта система базируется на следующих принципах:

- усиленный контроль качества
- поставка продукции заказчику точно в срок
- наладка оборудования, исключая брак
- сокращение числа поставщиков комплектующих
- максимальное приближение смежников к головному (как правило, сборочному) заводу.

Основная задача систем «точно вовремя» (ТВ) заключается в уменьшении уровня запасов организации до нулевой отметки. Такие системы называют системами без склада, системами нулевых запасов. Каждая такая система основывается на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля. Кроме того, на минимальном уровне поддерживается и незавершенное производство, поскольку соответствующие изделия производятся только по мере необходимости обслуживания следующей стадии производства. Запасы

готовых товаров минимизируются до их точного соответствия заказам торговли.

Концепция «точно вовремя» предполагает простую, хорошо скоординированную производственную систему, когда продукция проходит определенные стадии обработки только в соответствии с планом.

Систему ТВ называют еще и системой «спросил-получил», поскольку каждый производственный участок производит необходимые операции только после подтверждения того, что их коллеги готовы к приему дополнительных ресурсов. Данная концепция представляет собой полную противоположность традиционной системе «сделай партию и передай дальше», когда детали производятся крупными, предположительно эффективными по объему партиями и передаются на следующую операцию соответственно жесткому календарному графику. В системе «сделай-передай» каждый производственный участок работает с постоянной интенсивностью вне зависимости от реальной потребности коллег. Применение системы «спросил-получи» позволяет добиться уменьшения объема запасов, повышения качества и усиления ответственности, но она требует совершенной координации операций всех производственных участков.

Необходимо вспомнить японскую аналогию запасов как скрывающих опасные скалы вод. Уменьшение уровня запасов до нулевого означает, что на поверхности оказываются все проблемы менеджмента и координации. Календарное планирование должно быть скрупулезно точным, а логистика строго координированной.

Система «точно вовремя» предъявляет высокие требования к координации действий и мотивации сотрудников. Ожидается, что работники выполняют свои обязанности наилучшим образом, поскольку на них возложена ответственность и предоставлены властные полномочия по обеспечению работы системы нулевого запаса. В случае необходимости они должны незамедлительно приходить на помощь коллегам, обладать

навыками, позволяющими им выполнять различные рабочие задачи [20, с. 148].

Система SDP — это усовершенствованная система «точно в срок» - представляет систему планирования потребностей в материалах для упорядочения организации материалов и прогнозирования их количества.

Система LP («плоского/стройного производства») по существу также является развитием концепции «точно в срок» и включает элементы KANBAN и «планирования потребностей/ресурсов». Сущность данной системы: она требует гораздо меньше ресурсов, чем массовое производство (меньше запасов, времени на производство единицы продукции), вызывает меньшие потери от брака и т. д.

Система DDT (реагирование на спрос) — модификация концепции планирования потребностей/ресурсов. Наиболее известны четыре варианта концепции: «точка заказа (перезаказа)», «быстрого реагирования», «непрерывного пополнения запасов» и «автоматического пополнения запасов».

Основу экономической эффективности закупочной логистики составляют поиск и закупка необходимых материальных ресурсов удовлетворительного качества по минимальным ценам. В изучении рынка закупок, которое проводится соответствующими отделами фирм, вопрос цен - главный, но существенную роль играет также анализ других факторов, в том числе возможных логистических расходов и сроков поставок.

Эффективность закупочной логистики в первую очередь зависит от эффективности материально-технического обеспечения. Последняя представляет собой комплексную экономическую категорию, которая отражает качество функционирования действующей на предприятии закупочной системы и ее составляющих. Эффективность логистики на этапе материально-технического обеспечения характеризуется рядом взаимосвязанных показателей, которые численно выражают результаты

деятельности всех подразделений закупочной системы по отношению к затратам или ресурсам их производственного потенциала.

Наиболее распространенными показателями, рассчитываемыми при проведении анализа эффективности материально-технического обеспечения, являются: обобщающие показатели эффективности использования затрат (ресурсов) живого и овеществленного труда, связанных с процессом обращения средств производства; производительность труда; фондоотдача; материалоемкость; скорость обращения товаров и оборотных средств; рентабельность.

Эти и другие показатели, как правило, рассматриваются в динамике по сопоставимым периодам. Наиболее распространенными критериями оценки эффективности логистики на этапе закупок являются: степень обеспечения предприятия продукцией производственно-технического назначения; оборачиваемость запасов средств производства; эффективность материальных ресурсов.

Стоимостным показателем закупочной логистики, который отражает результаты живого труда на этапе обеспечения процесса производства и хозяйственной деятельности предприятия, является чистая продукция материально-технического обеспечения. Она не имеет натурально-вещественной формы. Указанный показатель рассчитывается исключением из валовой продукции материальных затрат и может быть рассмотрен как добавочный на этапе подготовки материальных ресурсов к производственному процессу.

## **2. Анализ системы материально-технического снабжения предприятия ООО «ПродСнаб»**

### **2.1 Характеристика деятельности предприятия**

Компания «ПродСнаб» зарегистрирована в форме общества с ограниченной ответственностью в 1994 г.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и иные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет счета в банках, имеет право на простую круглую печать, штамп, символику, товарный знак.

Предмет и цели деятельности Общества:

Основной целью Общества является извлечение прибыли.

Общество вправе преследовать иные цели, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Основные виды деятельности ООО «ПродСнаб»:

- оптовая торговля продовольственными товарами;
- торгово-закупочная и посредническая деятельность, розничная торговля;
- производство товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения, продуктов питания;
- организация и эксплуатация пунктов общественного питания;
- оказание транспортных и экспедиционных услуг.

Общество вправе заниматься любыми иными видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством РФ.

Все вышеуказанные и другие виды деятельности осуществляются Обществом, как в Российской Федерации, так и за рубежом в рамках

внешнеэкономической и внешнеторговой (импорт-экспорт) деятельности в соответствии с действующим законодательством, в том числе посредством совершения сделок в виде экспортных, риэлторских, товарообменных, торгово-посреднических, бартерных и иных операций.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Общество является собственником имущества, приобретённого в процессе его хозяйственной деятельности. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом, по своему усмотрению, в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

Имущество Общества учитывается на его самостоятельном балансе.

Общество отвечает по своим обязательствам всеми своими активами. Общество не отвечает по обязательствам государства и участников Общества. Государство не отвечает по обязательствам Общества.

В случае несостоятельности (банкротства) Общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для Общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества Общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

Источниками собственных средств Общества являются: уставный фонд; резервный фонд; резервы по сомнительным долгам; резервы предстоящих расходов и платежей; целевые финансирования и поступления; взносы учредителей; нераспределенная прибыль прошлых лет; прибыль предприятия.

Организационную структуру оптового подразделения предприятия можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Организационная структура линейно-функционального типа основана на использовании принципа иерархичности и предполагает чёткое разделение на вышестоящие и нижестоящие уровни.

Линейно - функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов в своей области и отвечающих за определённое направление деятельности.

Положительные стороны линейно-функциональной структуры - стимулирует деловую и профессиональную активность, улучшает координацию в функциональных областях, освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

Недостатки данной структуры:

- усложняются взаимосвязи, затрудняется координация;
- отдельные отделы могут быть более заинтересованы в реализации своих целей, чем общих, цепь команд от руководителя до исполнителя увеличивается.

Главный директор оптового подразделения предприятия организует деятельность предприятия в целом; обеспечивает эффективность и прибыльность деятельности предприятия; разрабатывает и реализует перспективные и текущие планы по повышению эффективности и прибыльности деятельности предприятия; осуществляет подбор кадров (проводит собеседования, знакомит с обязанностями); готовит документы по применению взысканий и поощрений персонала; организует и ведёт договорную работу с поставщиками; анализирует и обобщает ежедневные товарные и кассовые отчеты.

Специалисты отдела по закупке изучают конъюнктуру рынка, потребности и спрос, в зависимости от этого формируют заказ на продукцию, ведут переговоры с поставщиками, следят за приемкой товара, следят за качеством принятого товара.

Инженер по качеству планирует работу склада, организует деятельность работников склада, контролирует их, разрабатывает рекомендации по повышению эффективности деятельности организации.

Специалисты отдела бухгалтерии выполняют следующие функции: формируют еженедельный отчет по финансовым потокам на предприятии; работают с наличными средствами и передает их в банк; осуществляют ведение бухгалтерской документации и составление ежемесячных отчетов; начисляют и выдают заработную плату (с одобрением головного офиса); отслеживают кредиторскую задолженность; работают в системе 1С: Предприятие по общей системе налогообложения для передачи финансовых отчетов в головной офис.

Менеджер по работе с клиентами занимается заключением договоров на реализацию продукции, занимается поиском клиентов, планирует объемы продаж, осуществляет контроль за наличием товаров на складе.

Кассир занимается оформлением текущей платежной документации, следит за поступлением денежных средств и формирует отчет для бухгалтерии.

Работники склада занимаются приемкой товара, сортировкой, комплектованием заказов для потребителей.

Анализируя таблицу можно отметить увеличение общей численности персонала на 7 человек, в то же время наблюдается увеличение основного торгового персонала на 2 человека или на 10%, также на 4 человека увеличилось число тех.персонала, это связано с увеличением покупательского потока и расширением ассортимента предприятия.

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику показателей движения персонала на предприятии:

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс) рассчитывается как отношение количества работников, проработавших весь год к среднесписочной численности персонала:

В 2014 г. значение этого коэффициента равно 0,97, в 2015 г. – 0,95, а в 2016 г. – 0,96, что свидетельствует об улучшении стабильности трудового

## **2.2 Экономический анализ деятельности предприятия**

Для экономического анализа берется деятельность оптового подразделения, которое занимается снабжением продовольственными продуктами сети гипермаркетов.

Первостепенное внимание на предприятии обращено на формирование товарного ассортимента, как развивающегося во времени процесса установления такой номенклатуры товара, которая удовлетворила бы потоварную структуру спроса начисления. Процесс сбыта товаров характеризуется наличием жесткой конкуренции.

Относительное увеличение затрат на сырье с 2014 года по 2016 год, затрат на электроэнергию, амортизации произошло за счет ввода в эксплуатацию нового торгового оборудования и увеличения тарифов на энергоносители.

Увеличение за исследуемый период расходов на оплату труда связано с образованием новых рабочих мест и ежегодной индексацией заработной

платы. Компьютеризация управленческого процесса не привела к сокращению численности.

Найдем относительную экономию себестоимости:

2015 г.:  $\Delta C_{\text{отн}} = 107758 - (87583 \times 1,15) = 7038$  тыс.руб., т.е. наблюдается перерасход затрат,

2016 г.:  $\Delta C_{\text{отн}} = 116916 - (107758 \times 1,16) = - 8083$  тыс. руб., то есть наблюдается относительная экономия затрат.

Поскольку в 2015 г. времени наблюдался перерасход затрат, то к 2016 г. предприятие предприняло меры по сокращению суммы расходов, что и видно из расчета, в 2016 г. наблюдается экономия затрат в размере 8083 тыс.руб.

Подобные изменения произошли за счет того, что в 2014 г. и 2015 г. было большое поступление новых основных средств и малое количество выбывших, об этом говорят коэффициенты поступления и выбытия. В 2016 г. количество выбывших средств больше, чем количество поступивших, и соответственно коэффициент обновления всего лишь 4,9% , а выбытия 10,3%.

Оценка эффективности использования основных средств может быть дана с помощью показателя «относительная экономия основных средств»:

2015 г.:  $\Delta OC_{\text{отн}} = 18917 - 16137 \times 1,15 = 359$  тыс.руб.

2016 г.:  $\Delta OC_{\text{отн}} = 17452 - 18917 \times 1,16 = - 4492$  тыс.руб.

При абсолютном увеличении стоимости основных фондов в 2015 г., наблюдается перерасход стоимости основных средств на предприятии, который составляет 359 тыс. руб. В 2016 г. наблюдается недостаток ОС – 4492 тыс.руб.

С увеличением среднегодовой стоимости основных фондов снижается эффективность их использования, в результате недостаточной загрузки оборудования.

Увеличение темпа роста фондоотдачи на 27% свидетельствует о достаточной эффективности использования основных фондов и увеличение эффективности производства.

Анализ прибыли осуществляется по данным формы №2 «Отчет о прибылях и убытках». На его основании проводится анализ динамики и структуры финансовых результатов, оценивается «качество» прибыли.

Анализ проводится по данным работы предприятия за период 2014 – 2016 гг..

Как показывает таблица, чистая прибыль предприятия в 2015 г. снизилась практически 60% или на 3436тыс.руб., за счет значительного роста себестоимости (темп роста себестоимости в данный период времени опережает темпы роста товарооборота на 7,5%). Так же, на сокращение суммы чистой прибыли повлиял значительный рост операционных и внереализационных расходов, соответственно на 202,1% и 76%. По данным статьям расходов заметно опережение роста расходов над доходами.

В 2016 г. наблюдается рост чистой прибыли – на 254,1% или 5752 тыс.руб. рост чистой прибыли в данный период времени обусловлен значительным ростом валовой прибыли на 232,3% или на 9340 тыс.руб., значительным сокращением операционных расходов, практически на 50%.

### **3. Совершенствование процессов закупочной логистики на предприятии ООО «ПродСнаб»**

Вопрос оптимизации управления запасами в торговле всегда стоит очень остро. С одной стороны, на необходимость его решения «давит» стоимость хранения запасов и общие издержки обращения, с другой стороны – покупатель, который хочет видеть «свой» товар на полке и которому наплевать на ваше желание сэкономить.

Поиск компромисса для этих двух «страшных» сил – громадное поле для творчества в каждой из оптово-розничных компаний. Но во всем этом разнообразии подходов к управлению запасами можно выделить две основные крайности:

– «творческий подход» к формированию запасов

– «математический» подход.

«Творческий» подход подразумевает тщательную и кропотливую «ручную» работу над заказами, когда ответственный за заказ сотрудник компании принимает в расчет регламентированный перечень (это в лучшем случае, часто принимаются во внимание только «эфирные» озарения) условий для создания каждого заказа. Основой для этого метода служит предпосылка, что полностью предугадать спрос невозможно, поэтому и поставить на конвейер составление заказов невозможно. Указанная предпосылка часто верна. В части, что полностью предугадать невозможно.

«Математический» подход – это метод, при котором любой заказ рассчитывается автоматически, исходя из того или иного алгоритма.

Естественно, как и любые идеализированные модели, в чистом виде эти методы в природе не встречаются.

Но в настоящий момент подход большинства компаний ближе к «творческим» алгоритмам, чем к математическим. Это объясняется целым рядом факторов:

1. Спрос на многие товары в России действительно нельзя назвать регулярным. Постоянный рост рынка, быстрые структурные изменения не позволяют говорить о значимом объеме достоверной статистики. На что еще накладывается и долгое невнимание к информационным системам в торговле и управлению ассортиментом.
2. Существующие алгоритмы расчета оптимального размера заказа и товарного запаса опираются на что угодно, кроме желания покупателя. А это для предприятий розничной торговли более чем нерентабельно.
3. Технологии работы многих компаний-поставщиков еще до сих пор оставляют желать много лучшего, что вносит такую степень неопределенности в работу розничной торговли, что большинство

давно махнуло рукой на попытки создать хоть какие-либо алгоритмы [19, с. 110].

Указанные ограничения привели к тому, что большинство заказов делаются вручную и по, так называемому, «стоковому» алгоритму (когда заказ делается не в фиксированный момент времени, а в момент падения запаса до безопасного запаса — «safety stock'a»). Подобные подходы и привели к устойчивому мнению, что автоматизация практически невозможна. Однако на сегодняшний день это не так, существует достаточное количество систем автоматизации закупочной деятельности на предприятиях розничной торговли.

Большинство информационных систем, автоматизирующих торговую деятельность позволяют:

- формировать заявку на закупку,
- отслеживать доставку товара, путем формирования транзитных накладных,
- осуществлять приемку и учет поступающего товара,
- осуществлять возврат товара поставщику.

Большой практический интерес представляет решение логистических задач управления закупками (определение оптимального объема закупки и оптимальной периодичности, управление запасами в случае единичных и постоянных сбоев в поставках, прогнозирование спроса). Автоматизация закупок приводит к снижению времени обслуживания и ликвидации избыточных запасов.

При внедрении автоматизированной системы управления запасами возрастает их оборачиваемость, а следовательно возрастают объем реализации и прибыль. Стоимость содержания запасов на складах растет из года в год вследствие инфляции, роста стоимости аренды помещений, расходов на заработную плату, накладных расходов и т. д., что вызывает естественное стремление снизить уровень запасов за счет более частого заказа товаров меньшими партиями. Увеличение оборачиваемости увеличивает

прибыль предприятия. Однако если в результате снижения уровня хранимых запасов склад потеряет возможность удовлетворять запросы клиентов, то потерянная при этом прибыль может превысить стоимость содержания соответствующих запасов. Для крупного дистрибьютора размещение у поставщиков слишком большого числа срочных заказов может привести к существенному снижению получаемой им торговой скидки и, следовательно, к снижению прибыли. Эти проблемы вызвали применение современных методов управления запасами, которые обеспечивают увеличение оборачиваемости и прибыли.

Управление оборачиваемостью запасов позволит привести запасы товаров в соответствие с целевым показателем деятельности компании, сохранить хорошие отношения с поставщиками, вовремя рассчитаться с банком. В условиях высокой конкуренции жизненная необходимость этих достижений очевидна.

Эффективность торгового предприятия не сводится исключительно к высокой прибыльности. Не менее важно, как компания управляет своими ресурсами, а именно какое количество ресурсов она использует для достижения своей прибыльности, а также какие денежные потоки при этом генерирует [40].

Подавляющее большинство российских программ производят сводку и группировку информации в определенных разрезах, давая информацию об объемах продаж, оборачиваемости, количеству запасов в днях обеспечения, выстраивают диаграммы. Они действительно помогают принимать решения по управлению запасами, а также помогают подводить итоги работы по управлению запасами. Тем не менее, как и обычная учетная программа, они выполняют лишь обеспечивающие функции, и поэтому относятся к классу информационно-аналитических систем. Во многих программах не производится прогнозирования спроса, нормирования и оперативного управления путем выдачи готовых заказов. Иногда используется так называемое примитивное прогнозирование, то есть при определении размера

заказа допускается что спрос будет равен реализации прошлого периода. Программы характерны использованием простейшего математико-статистического аппарата: сложения, вычитания, умножения, сводки, группировки и т.п. [33, с. 37].

Содержание управления запасами в литературе раскрывается как ответ на вопросы что, в какой момент в каком количестве заказывать. Т.е. система управления запасами должна сама оптимально находить точку заказа и выдавать оптимальные количества для заказа по всему ассортименту, следовательно, должна обеспечивать полную автоматизацию работы. Ответы на эти вопросы подавляющее большинство отечественных «систем управления» не дают. Полностью автоматизировать управление запасами с их помощью невозможно и основные решения остаются проблемой пользователя.

Что касается методики, то надо сказать, что недалеко разработчики ушли от инструкций советского периода, где страховой запас рекомендовался в размере 50% от текущего запаса (по другим источникам 33%). В некоторых программах есть номинально поля: «минимальный запас» и «максимальный запас», но они не находятся оптимально самой программой, а определяются из заданного пользователем количества дней обеспечения. Оперативное управление обеспечивается следующим образом: заказ производится либо когда потребность достигает объема вагона, либо через задаваемый пользователем интервал времени, при этом запасы доводятся до максимального значения или в размере задаваемого пользователем значения.

Иногда в системах используется эмпирический подход к определению норм запаса (из опыта работы). Это метод проб и ошибок или метод имитационного перебора различных вариантов, благодаря чему устанавливаются вероятные связи показателей. При этом, также как и в предыдущих случаях, изучается содержание системы по ее внешним проявлениям (факторам и результатам). То же касается и методов,

основанных на прогнозировании, при которых осуществляется перенос практики неэффективной работы на будущее, и в управлении запасами учитывается только пассивный фактор времени. Подобные методы имеют широчайшее применение в самых разных областях, однако в управлении запасами необходимо, на мой взгляд, использовать специальные аналитические методы (такие как, например, формула Уилсона, которая дает однозначное решение об оптимальной партии закупки).

Главная задача системы управления запасами должна заключаться не только в учете запасов на складе, но и в применении современных моделей и правил восполнения запасов, в планировании оптимальных объемов закупок с выходом на финансовый контролинг бюджетных и собственных средств, направляемых на приобретение запасов и материалов, а также на стратегическое планирование запасов организации ООО «ПродСнаб».

Для планирования запасов ООО «ПродСнаб» необходимо исследовать динамику потребления (списания) в разрезе отдельных видов материальных запасов. Эта динамика может быть представлена в виде графика, на котором кривая продаж будет совершать колебания относительно некоторой усредненной кривой.

Исследование предшествующей истории потребления (списания) запасов дает материал для «предсказаний» тенденции на несколько шагов вперед. С этого момента и начинается процесс управления запасами.

Главной целью проектируемой системы управления запасами является повышение эффективности управления материальными запасами в организации ООО «ПродСнаб», обеспечение контроля за их расходом, увеличение балансовой прибыли предприятия за счет снижения затрат на управление, оптимизация финансовых взаимоотношений с поставщиками сырья и материалов.

Для решения задачи автоматизации управления запасами в ООО «ПродСнаб» будут использоваться уже имеющиеся в организации

электронно-вычислительные устройства и средства периферии. Приобретение дополнительных технических средств не требуется.

Для автоматизации системы управления материальными запасами в ООО «ПродСнаб» необходимы будут следующие виды операционных систем и пакетов прикладных программ:

- Store Management SAP/R3;
- Windows 9x/NT 4.0/2000 Server/XP;
- Internet Explorer 7.0 (русская версия);
- 1С-Бухгалтерия 8.2.

Все вышеперечисленное программное обеспечение, кроме предлагаемой к приобретению программы управления запасами Store Management SAP/R3, уже установлено на ЭВМ автоматизированных рабочих мест организации, в связи с чем нет необходимости приобретать или устанавливать дополнительное программное обеспечение.

При внедрении информационной системы управления запасами трансформации и реинжиниринга организационной структуры управления учреждением не потребуются.

Сбор информации будет осуществляться путем ее занесения в таблицы данных пакета Store Management SAP/R3. Передача данных в системе будет осуществляться с помощью коммуникационного оборудования.

Все ответственные должностные лица, включенные в организационную модель управления закупочной деятельностью в ООО «ПродСнаб» имеют высшее образование, обладают навыками работы с ПК на пользовательском уровне. В состав информационной модели Store Management SAP/R3 входят следующие блоки:

#### 1. Исходная информация.

В качестве исходной информации для определения и расчета оптимального среднего размера партии поставки конкретного вида материальных запасов будут служить оперативные данные бухгалтерского и управленческого учета предприятия:

- справочник материальных запасов;
- сумма операционных затрат по размещению заказов;
- объем потребления материальных запасов в рассматриваемом периоде;
- средний размер одной партии поставки запасов;
- средняя стоимость размещения одного заказа;
- сумма операционных затрат по хранению запасов на складе;
- стоимость хранения единицы запаса в рассматриваемом периоде.

## 2. Результативная информация:

- общая сумма затрат по размещению запасов (включающих расходы по транспортировке и приемке);
- общая сумма затрат по хранению товаров на складе;
- оптимальный средний размер партии поставки материальных запасов;
- оптимальный средний размер материальных запасов;
- норматив запаса сырья и материалов на складе.

На основе входных данных (справочник материальных запасов, справочник потребления материальных средств за период, справочник по стоимости размещения и хранения запасов) с использованием математического инструментария и вышеописанных моделей управления запасами будут формироваться следующие документы:

- таблица оптимальных средних размеров партии запасов;
- таблица оптимальных средних размеров запасов на складе;
- таблица показателей оборачиваемости запасов;
- таблица нормативов запаса сырья и материалов на складе;
- таблица дефицитных материальных запасов;
- таблица излишков материальных запасов на складе.

Внедрение автоматизированной системы закупок на предприятии «ПродСнаб» поможет избежать избыточного образования товарных ресурсов на складах. Каким бы приятным не казалось зрелище склада, полного

товарами, готовыми к немедленной отгрузке, всегда есть риск того, что цены на товары внезапно снизятся после того, как предприятие создаст избыточный запас этих товаров, предприятие автоматически теряет дополнительную прибыль, которую могло бы получить, если бы товары приобретались как можно ближе к сроку их реализации. Эти потери прямо зависят от количества товаров и сроков их хранения. Физическое и моральное старение и порча при хранении тоже влекут за собой убытки. Конструктивные изменения, предпочтение потребителями других видов товаров, капризы моды могут вызвать мгновенное устаревание товаров. Нежелателен и слишком низкий уровень запасов. Из-за неизбежных задержек, связанных с размещением заказов, перевозками, складской обработкой товаров, предприятию нельзя закупать товары лишь в момент получения заказа от потребителя. Поддержание запасов на определенном уровне в соответствии с прогнозом сбыта способствует устойчивости и ритмичности реализации [37].

Предприятие всегда должно располагать достаточным количеством товаров, чтобы без промедления выполнять заказы, однако нельзя вкладывать большие деньги для создания чрезмерных запасов, которые будут бесполезно лежать на складе. Оптимальный уровень запасов представляет собой нечто среднее между уровнями «слишком высоким» и «слишком низким». Запасы нельзя представлять как единую товарную категорию, надо контролировать каждое наименование товаров.

Наименьшие затраты - это соблюдение бюджета путем размещения заказов по наиболее выгодной системе. Снижение затрат на заказы, получение и хранение партий товаров достигается при следовании рекомендациям поставщиков относительно оптимизации объемов и сроков заказов.

Максимальное удовлетворение спроса - достижение установленного процента удовлетворения заказов по номенклатуре. Ни один поставщик не надеется на полное удовлетворение спроса ввиду невозможности хранения

всей номенклатуры товаров даже в системе складов. Уровень удовлетворения спроса редко превышает 90-95%, и этот конкретный уровень устанавливается каждым поставщиком для своей сбытовой сети как параметр стратегии управления запасами, влияющий на объем запасов и расходы по их содержанию.

При выборе стратегии главную роль играют издержки управления запасами.

Управление запасами осуществляется обычно при различных ограничениях - по срокам подачи заказов и их исполнения, по экономическому объему партий, по уровню запасов.

Нормирование и контроль запасов - составляющие системы управления, от которых зависит своевременное устранение дефицита или затоваривания. Организация пополнения запасов характеризуется определенными и случайными параметрами. Интервалы между поставками, объемы партий и спрос не являются постоянными величинами, так как находятся под влиянием многих факторов, которые необходимо учитывать при формировании запасов. Например, время на перевозку одной партии отличается от времени на перевозку следующей, на оформление документов также может требоваться разное время и т. д.

Нормирование, регулирование и контроль запасов предусматривает поддержание такого соотношения товаров частого и нерегулярного спроса, которое обеспечивает высокую оборачиваемость запасов при удовлетворительном обеспечении покупателей и оптимальных расходах на содержание запасов. Нормирование запасов заключается в определении и уровня, оптимального по конкретному критерию, и в разработке условий, которые обеспечивают поддержание запасов на этом уровне.

Нормы запасов — количество товаров каждого наименования, которые должны храниться на складе для обеспечения бесперебойной реализации. Различают максимальные, минимальные, средние нормы запасов, точки заказов, нормы страховых запасов. Точка заказа может быть установлена на

уровне минимального запаса, если этого запаса хватит до поступления новой партии товара.

Прежде чем решить вопрос о том, сколько данного товара следует иметь в запасе, необходимо определить потребность в этом товаре. Однако потребность не является единственным критерием для обоснования уровня запасов. Руководство предприятия должно определить цель создания запасов определенных товаров и в свете поставленных задач рассматривать вопрос о потребности.

Большинство предприятий стремятся к тому, чтобы обеспечить:

- постоянную готовность к отгрузке товаров;
- минимальные вложения в запасы денежной наличности;
- минимальный риск;
- простоту восполнения запасов;
- непрерывный, устойчивый ход реализации.

Такие цели и требуют поддержания запасов на оптимальном уровне, чем чаще оборачиваются запасы, тем ниже капиталовложения на их образование, тем меньше становится риск и тем больше высвобождается денег на приобретение новых товаров, на совершенствование и расширение деятельности.

Поддержание запасов на минимальном уровне является средством увеличения прибыли. Поэтому главной задачей является нахождение оптимального уровня запасов для каждого товара. Независимо от других соображений для бесперебойного снабжения потребителей следует всегда иметь в наличии достаточное количество товаров каждого наименования, а для этого нужно знать статистику расхода каждого товара.

Высокоэффективная оптовая торговля в настоящее время возможна только при условии:

- системной организации сбыта;
- управления запасами на основе научных методов;
- организации управленческого учета;

- компьютеризации учета, статистики, анализа, прогноза и обработки информации.

Это позволит не только оптимизировать запасы, снизить расходы на хранение, высвободить оборотные средства, но и значительно ускорить обслуживание клиентов [37].

Экономическая эффективность информационной системы управления может быть установлена прямым сопоставлением затрат и результатов от ее внедрения, а также выражена относительными величинами. Сопоставив результаты до и после внедрения информационной системы, можно определить, с одной стороны, снижение трудоемкости и стоимости обработки экономической информации, необходимой для рационального управления, и, с другой стороны, эффекты, получаемые непосредственно в производственно-хозяйственной деятельности за счет улучшения качества управления.

Произведем расчет экономической эффективности предложенного мероприятия по внедрению автоматизированной системы управления запасами на предприятии.

Оценку эффективности внедрения информационной системы можно разделить на две составляющих: экономическая компонента, то есть система показателей, позволяющих оценить экономическую эффективность внедрения; и процессная составляющая, целью использования которой является оценка соответствия результатов внедрения ERP целям и задачам предприятия, а также непосредственно контроль за ходом внедрения ERP на каждом этапе реализации проекта.

Прежде всего, необходимо определиться с терминологией. Исходя из значения термина «эффективность», эффективность внедрения информационной системы можно определить как достижение оптимального соотношения затраты/результат, под которым понимается сопоставление экономического результата внедрения системы и затрат на приобретение, установку, доработку, эксплуатацию системы. Но концентрироваться только

на анализе лишь этого соотношения было бы ошибочно, так как в силу многих факторов финансовый анализ не дает полного представления об эффективном или неэффективном результате внедрения ERP.

Нельзя забывать, что эффективное внедрение информационной системы подразумевает адекватность функциональных характеристик системы конкретным целям и задачам, полагаемым компанией при принятии решения об установке или модернизации системы. Критики существующих моделей оценки эффективности внедрения ERP указывают на то, что большинство подходов не позволяют оценить ход реализации проекта по внедрению ERP и корректировать возникающие отклонения от намеченных планов на разных стадиях, вплоть до начальной. Западные аналитики предлагают для этой цели использовать методы процессного и инвестиционного менеджмента [35, с. 12].

Важным преимуществом работы с использованием новой системы также станет то, что существенно снизятся требования к квалификации складских работников, а это в свою очередь, отразится на затратах. Также автоматизация коснется отдела сертификации — теперь список на подбор комплекта документов автоматически будет выдаваться при формировании задачи на комплектацию заказа, тогда как раньше данный список появлялся постфактум и возникали временные задержки. За счет рациональной организации товарных потоков (максимально короткими непересекающимися путями) пропускная способность склада вырастет на 50%.

Экономическая составляющая оценивается с помощью методов инвестиционного менеджмента, дополненных элементами экономического анализа.

Рассмотрим экономическую эффективность от внедрения данной системы на предприятии ООО «ПродСнаб».

Все затраты на новое программное средство полностью окупятся на первом году их использования. Кроме того, внедрение программы позволит

существенно увеличить скорость и эффективность обработки заказов: сократится время их комплектации при одновременном увеличении объемов отгрузок.

Реальные изменения после внедрения ИТ-технологий происходят не сразу, некоторые из них носят субъективный характер и плохо поддаются количественной оценке в денежном выражении. Поэтому экономическая эффективность проекта всегда носит условный характер. К этому можно добавить и чисто российскую специфику. Если западные компании меняют свои системы после того, как они устаревают, или происходит модернизация бизнес-процессов (что происходит в среднем раз в пять лет), то в России все по-другому. Например, экономии рабочей силы не придается такого значения, как в западных компаниях. Затраты рабочего времени, материальное стимулирование – все это отходит на второй план. Выгодность или невыгодность внедрения информационной системы означает соответствие или несоответствие результатов работы системы целям и задачам компании. Основными выгодами от внедрения являются: снижение операционных и управленческих затрат, экономия оборотных средств, уменьшение цикла реализации продукции, снижение коммерческих затрат, уменьшение дебиторской задолженности, увеличения оборачиваемости средств [29, с. 13].

По данным независимых информационных агентств, при правильном, тщательно спланированном внедрении, компании могут добиться действительно значимых результатов, как то:

- Экономия оборотных средств — 2%;
- Уменьшение цикла реализации — 25%;
- Снижение коммерческих затрат — 5%;
- Снижение страхового уровня складских запасов — 20%;
- Увеличение оборачиваемости средств в расчетах — 25%;
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов — 30% [26].

Так как для расчета обобщающих показателей экономической эффективности применяются только стоимостные измерения затрат и результатов и их относительные выражения, в таблице 4.3 произведены расчеты количественных показателей эффекта от внедрения системы управления закупочной деятельностью Store Management SAP/R3.

Разработчики программы утверждают, что в результате ее использования произойдет существенное высвобождение рабочего времени у координатора запасов (менеджера по закупкам). В отличие от рутинного просмотра остатков по всем позициям и прогнозирования спроса по каждой при ручном управлении запасами, при использовании Store Management SAP/R3 координатор запасов только контролирует используемые процедуры прогнозирования и осуществляет корректировку готовых заказов, добавляя транзитные количества товаров. Store Management SAP/R3 обеспечит управление более высокого уровня (по параметрам), и менеджер сможет посвящать высвобождающееся рабочее время на работу с поставщиками.

При написании данной дипломной работы было использовано следующее компьютерное обеспечение:

Программа 1С:Бухгалтерия является универсальной бухгалтерской программой и предназначена для ведения синтетического и аналитического бухгалтерского учета по различным разделам.

Аналитический учет ведется по объектам аналитического учета (субконто) в натуральном и стоимостном выражениях.

Программа предоставляет возможность ручного и автоматического ввода проводок. Все проводки заносятся в журнал операций. При просмотре проводок в журнале операций их можно ограничить произвольным временным интервалом, группировать и искать по различным параметрам проводок.

Кроме журнала операций программа поддерживает несколько списков справочной информации (справочников):

1. план счетов;
2. список видов объектов аналитического учета;
3. списки объектов аналитического учета (субконто);
4. констант и т.д.

На основании введенных проводок может быть выполнен расчет итогов. Итоги могут выводиться за квартал, год, месяц и за любой период, ограниченный двумя датами. Расчет итогов может выполняться по запросу и одновременно с вводом проводок (в последнем случае не требуется пересчет).

После расчета итогов программа формирует различные ведомости:

1. сводные проводки;
2. оборотно-сальдовую ведомость;
3. оборотно-сальдовую ведомость по объектам аналитического учета;
4. карточка счета;
5. карточка счета по одному объекту аналитического учета;
6. анализ счета (аналог главной книги);
7. анализ счета по датам;
8. анализ счета по объектам аналитического учета;
9. анализ объекта аналитического учета по всем счетам;
10. карточка объекта аналитического учета по всем счетам;
11. журнальный ордер.

В программе существует режим формирования произвольных отчетов, позволяющий на некотором бухгалтерском языке описать форму и содержание отчета, включая в него остатки и обороты по счетам и по объектам аналитического учета. С помощью данного режима реализованы отчеты, предоставляемые в налоговые органы, кроме того данный режим используется для создания внутренних отчетов для анализа финансовой деятельности организации в произвольной форме.

Кроме того, программа имеет функции сохранения резервной копии информации и режим сохранения в архиве текстовых документов.

## Заключение

В зарубежной логистической науке и практике также нет единого подхода к терминологии закупочной логистики. В частности, Д. Дж. Бауэрсокс и Д. Дж. Клосс указывают: снабжение включает закупки и организацию внешних поставок материалов, производственных компонентов и/или готовых продуктов от поставщика на производственные или сборочные предприятия, склады промышленных и торговых предприятий или в розничные магазины. Процесс приобретения материальных ресурсов (товаров) в производственной деятельности обычно называют закупками, в государственном секторе — снабжением, в розничной торговле и складской хозяйстве — покупками. Часто этот же процесс определяют как «логистика на входе» или «внутренняя логистика».

Стандартное определение общих целей функции закупок таково, что компания должна получать необходимое по качеству и количеству сырье в нужное время, в нужном месте, от надежного поставщика, своевременно отвечающего по своим обязательствам, с хорошим сервисом (как до осуществления продажи, так и после нее) и по выгодной цене, в конечном итоге это обуславливает общую эффективность товарного производства.

Закупочная логистика является одной из основных логистических подсистем и изучает процесс движения сырья, материалов, комплектующих и запасных частей с рынка закупок до складов предприятия.

Работа органов МТО прямо или косвенно влияет на уровень основных технико-экономических показателей предприятия.

К числу показателей МТО относятся количественные и качественные показатели плана завоза материальных ресурсов (номенклатура, количество и стоимость материальных ресурсов); транспортно-заготовительные расходы (стоимость перевозки материалов до станции примыкания — расходы на доставку материалов до склада предприятия; наценки снабженческих и

сбытовых организаций; расходы на тару и т.п.); расходы на хранение, выдачу в производство и отгрузку потребителю материальных ресурсов; административно-хозяйственные расходы (расходы на содержание аппарата отдела МТО) и т.п.

Основанием для положительной оценки деятельности органов МТО служат: отсутствие перебоев в снабжении производства, сверхнормативных запасов и неликвидов, своевременное заключение договоров, снижение снабженческих затрат и т.д.

Своевременное обеспечение производства материальными ресурсами зависит от величины и комплектности производственных запасов на складах предприятия.

Сфера деятельности, связанная с закупками, значительно шире, чем разовая покупка (приобретение) товаров. Она также подразумевает все функции, выполнение которых необходимо для непрерывного обеспечения фирмы ежедневно и в долгосрочном периоде. Сфера деятельности логистического менеджера (менеджера по закупкам) включает следующие задачи: определение потребности в МР, поиск потенциального поставщика, оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках, выбор метода закупки, установление приемлемой цены и условий поставки, мониторинг товара до момента его доставки, а также оценка продукции поставщика и услуг. Если же функции закупки расширить до заготовки, то к ним будут относиться и инвентарный контроль, транспортировка, приемка закупаемой продукции и контроль на всех этих этапах.

В дипломном проекте проведен анализ организации закупочной деятельности на предприятии оптовой торговли ООО «ПродСнаб», определены функции отдела закупок и выявлены недостатки его деятельности.

Для совершенствования закупочной деятельности на предприятии предложены пути оптимизации закупок и автоматизации процесса управления закупочной логистикой, что поможет снизить складские запасы и

более эффективно управлять системой поставок продукции, а также принесет предприятию дополнительную прибыль.

### Библиографический список использованной литературы

1. Гражданский Кодекс РФ (Ч. 1-4). – М.: Юристъ, 2013. – 804 с.
2. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (с изменениями от 2 июня 1993 г., 9 января 1996 г., 17 декабря 1999 г., 30 декабря 2001 г., 22 августа, 2 ноября, 21 декабря 2004 г., 27 июля 2006 г., 25 ноября 2006 г., 25 октября 2007 г.).
3. Указ Президента Российской Федерации от 29 января 1992 г. № 65 «О свободе торговли».
4. Алимхаджиев Х. М. Функциональные циклы логистики в оптовой торговле [электронный ресурс] // Режим доступа: [www.transmap.ru/articles/view/233](http://www.transmap.ru/articles/view/233)
5. Беспалов Р. Навигация по системе управления транспортом // Логистика и управление. – 2007. - №5. – С. 36-42.
6. Гордон М. П., Карнаухов С. Б. Логистика товародвижения. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 208 с.
7. Голиков Е. А. Оптовая торговля: Менеджмент. Маркетинг. Логистика. – М.: Экзамен, 2015. - 350 с.
8. Дранко О. И. Цели и системы управления запасами [электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2009/09/29/upravlenije\\_zapasami.html](http://www.elitarium.ru/2009/09/29/upravlenije_zapasami.html)
9. Дашков А. П., Памбухчиянц В. К. Коммерция и технология торговли. – М.: Дашков и К°, 2014. – 758 с.
10. Ермашин П. С. Особенности создания торговых предприятий // Современная Торговля. – 2008. - №3. – С. 65-74.
11. Залманова М. Е. Закупочно – распределительная логистика: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2009. - 83 с.
12. Завьялова Я. Д., Брунман В. Е. Взаимодействие маркетинга и логистики в оптово-посреднической деятельности [электронный

ресурс]//Режим

доступа:

[www.logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=98](http://www.logist.ru/publication/dnews.pl?action=news&id=98)

13. Жигульский Р. Особенности нормативно-правовой базы розничной торговли в РФ [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.vdcr.ru/content/view/156/147/>
14. Иванов Г. Г. Товарные запасы: методы и способы управления // Торговый эксперт. – 2013. - №. 3- С. 10-14.
15. Коммерческая деятельность предприятия: стратегия, организация, управление: Учебное пособие. /Под ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. - СПб.: Политехника, 2008. – 357 с.
16. Кадацкая Д.В. Элементы качества обслуживания потребителей в предприятиях розничной торговли/// Проблемы социально-экономического развития экономических систем на современном этапе: Материалы научно-практической конференции 16-17 декабря 2009.-Воронеж: ВГТА, 2013.-С.56-59.
17. Карпова Е. В. Ресурсы торгового предприятия. – М.: КноРус, 2016. – 256 с.
18. Касьянова Г. Контрольно - кассовая техника/ Г. Касьянова, М.: АБАК, 2016.-256 с.
19. Карх Д.А. Услуги розничной торговли, как фактор конкурентоспособности торгового предприятия / Д.А. Карх // Маркетинг, производство, сбыт: актуальные вопросы теории и практики: Сборник научных трудов международной научно-практической конференции.- Казань, 2002. –С. 69-73
20. Карх Д.А. Социальная и экономическая эффективность услуг розничной торговли : монография. - Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2013.-176 с.
21. Козерод Л.А. Экономика торгового предприятия/ Л.А. Козерод.- Хабаровск.-ДВГУПС, 2015.-370 с.

22. Коноплев С.П. Менеджмент продаж / С.П. Коноплев, В.С. Коноплева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
23. Колодник Д. Розничный магазин. Как удвоить продажи / Д. Колодник.- Спб.: Питер.-2015.-160 с.
24. Котельникова Э.В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах(региональный аспект) / Э.В. Котельникова // Мир России.-2009.-№3.- С. 151-172.
25. Курноскина О. Правовое регулирование торговой деятельности. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 265 с.
26. Логистика: Учебник/Под ред. Б. А. Аникина. – М.:ИНФРА-М, 2009.- 368 с.
27. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистика для предпринимателя: основные понятия, положения и процедуры. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 252 с.
28. Менеджмент организации/под ред. В.Е. Ланенкина. - Таганрог: ТРТУ, 2013. – 369 с.
29. Неруш Ю. М. Коммерческая логистика: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 245 с.
30. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность. – М.: Инфра – М, 2014. – 248 с.
31. Панкратов Ф. Г. Коммерческая деятельность. - М.: Дашков и К°, 2014. – 504 с.
32. Памбухчиянц О. В. Организация и технология коммерческой деятельности. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2014. – 292 с.
33. Петухова С. В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект. – М.:ОМЕГА-Л, 2014. – 171 с.
34. Плоткин Б. К. Управление материальными ресурсами: очерк коммерческой логистики. – Таганрог.: ТРТУ, 2002. - 128 с.

35. Родионова В. Н., Туровец О. Г., Федоркова Н. В. Логистика. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 160 с.
36. Сергеев В. И. Менеджмент в бизнес логистике. - М.: ЮНИТИ, 2008. – 258 с.
37. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе. – М.: КноРус, 2009. – 608 с.
38. Слепов В. А., Николаева Т. Е. Ценообразование. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 256с.
39. Соломатин А. Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия М.: ИНФРА – М, 2008. – 358 с.
40. Транспортная логистика: Учебник для транспортных ВУЗов./Под редакцией Л. Б. Мирожина. – М.: изд-во «Экзамен», 2013. – 135 с.
41. Щербанин Ю. А. Основы логистики. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 320 с.
42. Корниенко В. Организация оптовых закупок в условиях рынка // Современная торговля. - 2008. - № 10. - С. 9-15.
43. Осипова Т. Устойчивое развитие торгового предприятия // Конъюнктура товарных рынков. - 2013. - №1. - С.109-115.
44. Романова О. Оптимизация поведения предприятия в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - № 3. – С.15 – 25.
45. Саршор Т. Л. Совершенствование стратегии менеджмента в оптовой торговле на основе инновационных технологий // Логистик & система. – 2014. - №5. – С. 36-42.
46. Сысоева С. Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала / С. Сысоева.-Спб.: Питер.-2014.- 288с.
47. Черемисинов В. Системный подход к организации и управлению продажами в оптово-розничных компаниях // Управление сбытом. – 2008. - №1. – С. 6 –15.
48. Шукаев А. И. Оптимизация запасов на российских предприятиях // Финансовый менеджмент. – 2007. – № 2. – С. 9-14.

49. Логунов В. Логистика в торговой системе [электронный ресурс] // Режим доступа: [www.dist-cons.ru/modules/logistic/section5.html](http://www.dist-cons.ru/modules/logistic/section5.html)
50. Чувакова С.Г. Управление ассортиментом магазина/ С.Г. Чувакова.- М.: Дашков и Ко, 2014.-260 с.

## **Приложения**

## Приложение № 1

Перечень унифицированных форм первичных учетных документов,  
применяемых для отражения операций по хранению имущества

Номер формы	Наименование формы
1	2
МХ-1	Акт о приеме-передаче товарно-материальных ценностей на хранение
МХ-2	Журнал учета товарно-материальных ценностей, сданных на хранение
МХ-3	Акт о возврате товарно-материальных ценностей, сданных на хранение
МХ-4	Журнал учета поступления грузов
МХ-5	Журнал учета поступления продукции, товарно-материальных ценностей в места хранения
МХ-6	Журнал учета расхода продукции, товарно-материальных ценностей в местах хранения
МХ-7	Журнал учета поступления плодоовощной продукции в места хранения
МХ-8	Журнал учета расхода плодоовощной продукции в местах хранения
МХ-9	Весовая ведомость
МХ-10	Партионная карта
МХ-11	Акт о расходе товаров по партии
МХ-12	Акт о расходе товаров по партиям
МХ-13	Акт о контрольной проверке наличия продукции, товарно-материальных ценностей, вывозимых из мест хранения
МХ-14	Акт о выборочной проверке наличия товарно-материальных ценностей в местах хранения
МХ-15	Акт об уценке товарно-материальных ценностей

Номер формы	Наименование формы
1	2
МХ-16	Карточка учета овощей и картофеля в буртах (траншеях, овощехранилищах)
МХ-17	Акт о зачистке бурта (траншеи, овощехранилища)
МХ-18	Накладная на передачу готовой продукции в места хранения
МХ-19	Ведомость учета остатков товарно-материальных ценностей в местах хранения
МХ-20	Отчет о движении товарно-материальных ценностей в местах хранения
МХ-20а	Отчет о движении товарно-материальных ценностей в местах хранения
МХ-21	Отчет экспедитора