

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа
**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ
ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КРАФТ», Г. КЕМЕРОВО)»**

Выполнила: студентка гр. ЭУ-061
Шатанова И.С

Руководитель: ст. преподаватель
Юдакова А.В

Работа защищена:

Кемерово 2016

Министерство образования и науки РФ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего образования
 Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Факультет Экономический

Кафедра «Экономика и управление»

Направление (специальность) 080502 –
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист - менеджер

Обозначение документа АЭО. ВКР. 00. 84. 15

Тема «Совершенствование логистических процессов предприятия
 (на примере ООО «Крафт», г. Кемерово)»

Специальная часть «Анализ логистических процессов»

Студент Шатанова Инна Сергеевна

Руководитель квалификационной работы А.В. Юдакова
Фамилия, имя, отчество, подпись

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический А.В. Юдакова
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая
 характеристика предприятия А.В. Юдакова

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический Юдакова А.В
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия Юдакова А.В
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В. Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)



Кафедра _____ «Экономика и управление»

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы ЭУз – 061 Шатановой Инне Сергеевне
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование логистических процессов предприятия (на
примере ООО «Крафт» г.Кемерово)»

Специальная часть «Анализ логистических процессов»

утверждена приказом по институту № _____ от _____
дата

2. Срок представления работы к защите _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета
о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели, задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методические аспекты
наименование раздела краткое содержание
анализа логистики

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия:
наименование раздела краткое содержание
содержит общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС
организации за 2011 - 2013 годы

4.3. Аналитический: содержит анализ логистики
наименование раздела краткое содержание
за 2011-2013 годы

4.4. Мероприятия: содержит возможные мероприятия по
наименование раздела краткое содержание
совершенствованию логистических процессов

4.5 Заключение: содержит общие выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.6. Список литературы:
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:
- 5.1 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Крафт» (1)
- 5.2 Анализ логистических процессов в ооо «Крафт» (3)
- 5.3 Мероприятия по совершенствованию логистических процессов в ООО «Крафт» (4)
- 5.4 Мероприятия по внедрению информационной системы (1)
- 5.5 Ожидаемый эффект от реализации мероприятий по совершенствованию логистических процессов (1)
- 5.6 _____
- 5.7 _____
- 5.8 _____
- 5.9 _____
- 5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	А.В. Юдакова
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Организационно-экономическая	А.В. Юдакова
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Аналитический	А.В. Юдакова
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Мероприятия	А.В. Юдакова
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____
А.В. Юдакова
_____ подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____

Задание принял к исполнению: _____
И.С. Шатанова
_____ подпись, дата, инициалы, фамилия студента

Рассмотрены теоретические и методические аспекты организации логистических процессов на современном предприятии реального сектора экономики.

Объектом исследования выступает ООО «Крафт».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты организации логистических процессов на предприятии, во втором – представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, в третьем – проведен анализ логистических процессов в ООО «Крафт» и в четвертом – возможные пути совершенствования логистических процессов в ООО «Крафт».

					<i>АЭО. ВКР. 00 .29 .16. ПЗ</i>			
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>				
<i>Студент</i>		<i>Шатанова И.С.</i>			<i>«Совершенствование логистических процессов предприятия (на примере ООО «Крафт», г. Кемерово)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>		<i>Юдакова А.В</i>					4	
<i>Консульт.</i>		<i>Юдакова А.В</i>				КемТИПП ЭУз – 061		
<i>Н. контр.</i>		<i>Юдакова А.В</i>						
<i>Зав.каф.</i>		<i>Масленников ПВ</i>						

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Сущность, цели и принципы логистической системы организации.....	10
1.2 Особенности формирования логистической системы организации.....	13
1.3 Анализ логистической системы предприятия: этапы и методы.....	20
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРАФТ».....	34
2.1 Краткая характеристика организации.....	34
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей.....	40
3 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ООО «КРАФТ».....	44
3.1 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Крафт».....	44
3.2 Организация логистических процессов в ООО «Крафт».....	50
3.3 Оценка эффективности логистических процессов в ООО «Крафт».....	52
4 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ООО «КРАФТ».....	58
4.1 Мероприятия по улучшению деятельности организации.....	58
4.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистических процессов в ООО «Крафт».....	59
4.2.1 Проект мероприятий по совершенствованию системы контроля за состоянием запасов.....	59

4.2.2 Проект мероприятий по внедрению информационной системы...	62
4.2.3 Проект мероприятий по сокращению страхового запаса.....	65
4.3 Ожидаемый эффект от реализации мероприятий по совершенствованию логистических процессов.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							6

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях в отечественной и зарубежной практике пользуется популярностью логистическая концепция управления предприятием. Потребность в применении логистики на предприятиях связывают с эволюцией процессов управления и спецификой производственных процессов на предприятиях. Что приобретает особую актуальность в условиях кризиса, когда предприятиям необходимо организовывать свою деятельность с минимизацией рисков, затрат и убытков, связанных с производственными процессами, обслуживанием, транспортировкой.

Ключевой задачей управления в рыночных условиях является минимизация предпринимательских рисков деятельности организаций на основе оценки каждого из принимаемых хозяйственных решений с точки зрения потенциального извлечения экономической выгоды.

Управление логистическими процессами опирается на общую теорию менеджмента. В отличие от традиционного логистическому управлению требуется ориентация всех функций управления в единственный критерий эффективности деятельности предприятия, сущность которого содержится в максимизации баланса суммарных объемов доходов и затрат, а также достижение сбалансированности логистических потоков необходимой степени адаптивности организации к внешним переменам. Принципиальность отличия логистического управления организацией от традиционного является неукоснительная комбинация технологии движения ресурсов с логистическими процессами организации, исключая, с одной стороны, нерациональное формирование и использование ресурсов, а с другой, несвоевременность выполнения обязательств организации перед клиентами.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						7

Логистический подход к управлению организацией направлен на обеспечение рациональности потоковых процессов в сфере управляемой системы с позиций единой материалопроводящих цепей, интеграция отдельных составляющих которой реализуется на технических, технологических, экономических, методологических уровнях, а минимизация издержек времени и ресурсов достигается методом оптимизации сквозного управления, финансовыми, а также информационными потоками.

Грамотная организация логистических операций от закупки материалов, сырья и комплектующих и до поставки покупателям готовой продукции, дает возможность получить довольно приметную экономию оборотных средств и в таком смысле представляется существенным инструментом в управлении производственно-коммерческой деятельностью компании.

Особенное значение имеют разработки новых форм и методик управления материальными, финансовыми и информационными потоками, адекватных рыночным условиям. Существенным является введение в хозяйственную практику современных средств финансирования (пополнения) оборотных средств, дающих возможности ускорения оборачиваемости оборотных средств и высвобождение из расчетов значительной части денежных ресурсов.

Изложенные выше обстоятельства предопределили актуальность и выбор темы представляемой выпускной квалификационной работы.

Актуальность проблем оптимизации материальных запасов организации и эффективного управления ими обуславливается и тем, что их состояние оказывает предопределяющее воздействие на конкурентоспособность предприятий, их финансовые состояния и финансовые результаты.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						8

В системе мер, направляемых на повышение эффективности работы предприятий и укрепление их финансовых состояний, значительное место занимают проблемы рационального применения оборотных средств.

Поэтому цель представленной выпускной квалификационной работы заключается в разработке организационно-технических мероприятий по совершенствованию логистических процессов для улучшения финансовых результатов организации на примере торгового предприятия ООО «Крафт».

Достижение поставленной цели в выпускной квалификационной работе осуществляется посредством решения следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты логистических процессов предприятия;
- проанализировать показатели эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- проанализировать логистическую систему предприятия (материальный и информационный потоки) и выявить проблемы использования оборотного капитала рассматриваемого предприятия;
- рассмотреть возможные мероприятия по совершенствованию логистических процессов;
- рассчитать экономическую эффективность проектных решений.

Предметом исследования являются логистические процессы в сфере деятельности торгового предприятия в современных условиях рыночной среды.

Для исследования предмета выпускной квалификационной работы применены следующие методы: сравнения, графический, расчетно-аналитический, статистико-экономический, группировки показателей, балансовый.

Методологической и теоретической базой написания выпускной квалификационной работы послужили труды ведущих отечественных и

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						9

зарубежных экономистов, таких как Баканов М.И., Шеремет А.Д., Стоянова Е.С., Дегтяренко В.Н, Коновалова Г.И., Савицкая Г.В., Малявкина Л.И. и другие.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «Крафт». Основным видом деятельности этого предприятия является розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво.

						<i>Лист</i>
						10
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>			

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, цели и принципы логистической системы организации

В последнее время в хозяйственной практике некоторых стран произошли значительные изменения, стали применяться новые методики и технологии управления, базирующиеся на концепциях логистики.

Понятие «логистика», известное до недавнего времени лишь ограниченному кругу специалистов, получило сегодня обширное распространение. Первостепенная причина данного явления содержится в том, что этот термин начал применяться в экономике. [13]

Осуществление деятельности по управлению материальными потоками, так же как производственной, торговой и прочих видов хозяйственной деятельности, человечеством происходит с давних времен. Новизна логистики содержится, преимущественно, в замене приоритетов между разнообразными видами хозяйственной деятельности с целью увеличения существенности управления материальными потоками. Бизнесмены лишь относительно недавно осознали, границы потенциального повышения эффективности сквозного мониторинга всех ступеней движения материалов, сырья и готовой продукции в экономике. [13]

Концепцией логистики выступает система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности посредством оптимизации материальных потоков. При этом основополагающим, конструктивным принципом, на основании которого базируется управление материальными потоками, выступает принцип системности, обозначающий организацию и реализацию

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						11

закупок, хранения, производства, сбыта и транспортировки как целостного процесса.

Материальные потоки в экономике формируются в результате действия множества участников, преследующих свои собственные цели. Если участникам удастся согласовать свою деятельность в целях совершенствования коллективного объекта управления — сквозного материального потока, то все вместе они получают значительный экономический выигрыш.

Ключевой аспект логистики – возможности влияния на стратегии и тактику работы организации и на формирование новых конкурентных преимуществ для организации на рынках, на ее конечные цели [2].

Логистикой (англ. Logistics) называют науку о планировании, контроле и управлении упаковкой, складированием, транспортировкой и прочими материальными и нематериальными мероприятиями, производимыми в процессе доставки материалов и сырья до производственных предприятий; внутрипроизводственной переработки сырья и полуфабрикатов; доставки готовой продукции до потребителей, а также передачи, хранению и обработке соответственной информации.

Логистическое управление опирается на общую теорию менеджмента. В отличие от традиции логистическое управление ориентирует все функции управления в единый критерий эффективности деятельности предприятий, сущность которого содержится в максимизации соотношений совокупных доходов и издержек, а также достижение с помощью сбалансирования логистических потоков требуемой степени адаптивности предприятий к внешним переменам. Принципиальным отличием логистического управления предприятием от традиции выступает обязательное сочетание технологий движения ресурсов с логистическими потоками предприятий,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							12

исключая, с одной стороны, нерациональное формирование и применение ресурсов, а с другой, несвоевременность выполнения обязательств предприятий перед клиентами.

Концепции логистического менеджмента организации требуют некоторых уточнений и конкретизации, а точнее:

- логистические потоки являются объектами логистического управления, как совокупность финансовых, материальных, информационных и сервисных потоков в конкретных логистических системах вдоль логистических цепей;

- логистическое управление необходимо направлять на стратегии формирования рациональных систем, т.е. на формирование полных логистических цепей материальных потоков, при этом требуются определенные вложения инвестиций, а также финансовое, кадровое и информационное обеспечение.

Первостепенная идея логистики: все стадии производства (от добычи сырья, получения материалов, изделий, до изготовления конечной продукции), транспортировку и сбыт рассматривают как единый процесс трансформации и движения продуктов труда и связанной с ним информации [3, с 11-12].

Логистический подход к управлению предприятиями направлен на обеспечение оптимизации потоковых процессов в гранях управляемых систем с позиций единых материалопроводящих цепей, интеграция отдельных частей которых осуществляется на технических, технологических, экономических, методологических уровнях, а минимизация затрат времени и ресурсов достигается методом рационализации сквозного управления, финансовыми и информационными потоками.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						13

В области производства и обращения использование логистики позволяет:

- 1) снижать запасы на протяжении всего пути передвижения материальных потоков;
- 2) сокращать время прохождения продукции по логистическим цепочкам;
- 3) снижать транспортные издержки;
- 4) сокращать расход ручного труда и соответственные издержки на операции с грузами.

Актуальность логистического управления организацией можно осветить с разнообразных позиций: информационной, трудовой, экономической, технической, организационно-правовой. Собственно технические факторы определяют направленность данных исследований и определяют целесообразность применения логистических подходов к обнаружению и минимизации технических рисков в торговых компаниях.

Значительная доля экономического эффекта достигается за счет сокращения запасов. По данным европейской промышленной ассоциации сокращение материальных запасов возможно на 30-70%. А по данным промышленной ассоциации США снижение запасов возможно в пределах 30-50%.

Также с применением логистики сокращается время прохождения товаров по логистической цепочке. Сегодня затраты времени на собственно производство составляют в среднем от двух до пяти процентов от общих временных затрат, а свыше 95% времени приходится на логистические операции. Сокращение этой составляющей позволяет:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							14

- 1) снизить себестоимость продукции;
- 2) ускорить оборачиваемость капитала;
- 3) соответственно увеличить прибыль, получаемую в единицу времени.

Экономический эффект при применении логистики возникает также от снижения транспортных расходов, вызванного оптимизацией маршрутов движения транспорта, и согласования графиков [5, С.11-12].

1.2 Особенности формирования логистической системы организации

Задача логистической организации на предприятии заключается в формировании отношений между функциональными областями логистики на предприятии, а также между сотрудниками функциональных подразделений и ресурсами так, чтобы обеспечивалось оптимальное достижение цели логистической системы предприятия.

Логистическая система предприятия функционирует под продуманным и грамотным руководством службы логистики и предполагает взаимодействие сотрудников функциональных подразделений предприятия.

Преимущества перехода на логистическую организацию:

- повышение прибыли за счет снижения общих затрат и ресурсов предприятия;
- рост объема продаж продукции за счет повышения уровня обслуживания потребителей;
- более производительное использование ресурсов предприятия;
- улучшение результатов маркетинговой деятельности предприятия;

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							15

- улучшение экономических показателей предприятия за счет сокращения объема запасов, уменьшения дебиторской задолженности и увеличения денежного потока.

Итак, при логистическом подходе объектом управления выступают сквозные материальные потоки. При том обособленность предприятий — составляющих материалопроводящей цепи в существенной степени преодолевается с целью согласованного управления сквозными материальными потоками. Необходимый груз начинает поступать в необходимое место, в необходимое время, в нужном количестве, нужного качества. Продвижение материальных потоков по всей цепи, в этом случае, осуществляется с наименьшими затратами. [17]

На микроуровне цепи, через которые последовательно проходят некоторые материальные потоки, чаще всего состоят из разнообразных подразделений одного предприятия. В случае традиционного подхода проблемы совершенствования сквозных материальных потоков внутри предприятия, обычно, не имеют приоритетного значения ни для одной из служб.

В случае логистического подхода на предприятии выделяют и получают существенные права службы, приоритетными задачами которых является управление сквозным материальным потоком, т.е. потоком, который поступает извне, проходит склады службы снабжения, производственные цеха, склады готовой продукции и затем уходит к потребителю (рис. 1). В итоге показатели материальных потоков на выходе из предприятия становятся управляемыми.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						16

Материальные потоки формируются в результате деятельности разнообразных предприятий и компаний, производящих и потребляющих ту или иную продукцию, оказывающих либо использующих те или иные услуги. При этом первостепенную роль в управлении материальным потоком играют следующие компании и предприятия:

- транспортные компании общего пользования, разнообразные экспедиционные организации;

- организации оптовой торговли, выполняющие комплекс логистических операций с товарами;

- коммерческо-посреднические фирмы, не работающие с товаром, однако, оказывающие услуги по организации оптового оборота;

- предприятия-изготовители, чьи склады сырья и готовой продукции выполняют различные логистические операции.

Посредством указанных компаний и предприятий формируются материальные потоки, осуществляются и контролируются процессы товаропередвижения.

Логистическим подходом предусматривается управление всеми мероприятиями как целостной деятельностью. Для этого необходимо выделять на предприятиях специальную логистическую службу, управляющую материальными потоками, начиная от организации договорных отношений с поставщиками и заканчивая доставкой покупателям готовой продукции. [11]

Потенциальная структура органов управления сквозными материальными потоками на предприятиях представлена на рис. 2.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						18



Рисунок 2 - Структура органов управления сквозными материальными потоками на предприятиях

Представленная структура разрешает выделять на предприятиях целостную функцию управления сквозными материальными потоками.

На предприятиях могут иметь место и прочие структуры, разрешающие осуществлять функции логистики.

Более значимая взаимосвязь логистики и маркетинга. На производственных предприятиях службой маркетинга решаются следующие задачи [17]:

- рыночные исследования и анализ окружающей среды;
- анализ потребителей;
- планирование товаров, установление ассортиментных специализаций производств;

- планирование услуг, рационализация рыночного поведения по оптимальному сбыту услуг.

Первые две указанных задачи можно решить посредством службы маркетинга без содействия службы логистики, однако, третью и четвертую задачи необходимо решать совместно.

Предположим, служба маркетинга аргументировала необходимость выпуска новых видов продукции. В этом случае, задачами службы логистики будут обеспечение производства материалами и сырьем, управление запасами, транспортировка, причем все в разрезе новых видов продукции.

Решая четвертую задачу, маркетинг устанавливает для физического распределения жесткие границы требований гарантийного сервиса. Выполняются эти требования посредством системы логистики.

В общем случае деятельность службы логистики и службы маркетинга на предприятиях тесно переплетается.

Служба логистики на предприятиях плотно взаимодействует с планированием производства. Что обуславливается тем, что производство зависит от своевременности доставок сырья, материалов, комплектующих составляющих в установленном количестве и установленного качества. Соответственно, служба логистики предприятия, обеспечивающая прохождение сквозного материального потока (следовательно, и организующая снабжение предприятия), должна участвовать в принятии решений о запуске продукции в производство, так как обеспечивать производство ресурсами придется ей. [15]

С другой стороны, логистика взаимодействует с производством в процессе организации сбыта готовых изделий. Управляя материальными потоками в процессе реализации и имея исчерпывающую информацию о

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						20

рынке сбыта, служба логистики, естественно, должна участвовать в формировании графиков выпуска готовой продукции.

Деятельность по управлению материальными потоками на предприятии, как правило, сопряжена с большими расходами. Соответственно деятельность службы логистики тесно связана с деятельностью службы финансов. Например, определяя оптимальные объемы запасов, служба логистики, естественно, будет исходить не только из экономических расчетов, но и из реальных финансовых возможностей предприятия. Совместные решения служб логистики и финансов принимаются также при закупках оборудования для обеспечения логистических процессов. Совместно осуществляются контроль и управление транспортными, а также складскими затратами.

Грамотная организация логистических операций от закупки сырья, материалов, комплектующих и до поставки покупателю готовой продукции, позволяет получать весьма заметную экономию оборотных средств и в этом смысле представляется важным инструментом в управлении производственно-коммерческой деятельностью предприятия.

Предприятие, которое не уделяет внимание правильной организации логистики, столкнется с неизбежными последствиями этого [20]:

- Снижением рентабельности производства и повышением себестоимости продукции; высокими издержками на непроизводственную рабочую силу и все сопутствующие затраты, связанные с совершением операций.

- Несоответствием товарных запасов потребностям производства. Симптомами являются либо слишком высокий, либо слишком низкий

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						21

уровень запасов. Результат – либо простои производства или продаж в связи с нехваткой запасов, либо средства, замороженные в избыточных запасах.

- Низким качеством обслуживания потребителей. (Результат – потеря клиентов и, следовательно, доли на рынке.)

- Возрастанием затрат на эксплуатацию оборудования. Большими затратами времени на переработку грузов. Неэффективной организацией материальных потоков.

Общий результат: из-за роста себестоимости продукции предприятие теряет конкурентоспособность, долю на рынке, прибыль.

1.3 Анализ логистической системы предприятия: этапы и методы

Финансовый поток – это отражение потока материального, поэтому они различны по своему характеру. Финансовый поток всегда направлен против движения потока материального. Материальный поток состоит из множества разнохарактерных элементов, а финансовый – из одинаковых ценовых единиц и не зависит от формы их представления. Финансовый поток в целом регулярен, непрерывен и детерминирован, вследствие чего он достаточно стабилен и управляем. [22]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						22

Финансовый поток в логистике – это движение финансовых средств, циркулирующих в логистической системе, а также между логистической системой и внешней средой, необходимых для обеспечения эффективного движения товарного потока.

Любое предприятие должно зарабатывать деньги в результате продажи продуктов своей деятельности (товаров и услуг), а потом вкладывать (инвестировать) полученные деньги в производство новых товаров (услуг).

При этом нормально работающее предприятие должно получать прибыль от своей деятельности. Этот постоянно повторяющийся процесс получил название «цикл движения денежных средств», а отдельные его стадии обеспечиваются движением денежного потока.

Скорость финансового потока определяется скоростью обращения денег. Существует некоторый предел этой скорости, определяемый физическими возможностями человека по скорости принятия решения, кроме того, эта скорость ограничена временем юридического оформления сделки и пропускной способностью самой финансовой системы. Кроме того, нам известно, что инвестиции в реальный сектор направлены тем больше чем выше его фондовая цена относительно стоимости, а в фиктивный (спекулятивный) сектор тем больше чем ниже его фондовая цена. Сама же фондовая цена капитала зависит исключительно от ставки ссудного процента.

Основной целью оптимизации движения финансовых потоков в логистике является обеспечение движения материальных потоков (потоков услуг) финансовыми ресурсами в необходимых объемах, в нужные сроки с использованием наиболее эффективных источников финансирования. Это достигается двумя основными путями: своевременным поступлением на

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							23

предприятие средств в объеме, необходимом для финансирования дальнейшей его деятельности, обеспечением эффективного расходования средств, приносящего прибыль и согласованного с миссией предприятия.

Финансовая логистика – это раздел логистики, в котором изучается оптимизация финансовых потоков, направляемых на приобретение ресурсов и получаемых предприятиями от покупателей продукции и партнеров по движению продукции в логистической цепи. [20]

Чаще всего расходование и поступление денежных средств предприятий характеризуется существенной неравномерностью. Поэтому если руководители предприятий не будут уделять финансовой логистике должного внимания, они могут периодически обнаруживать, что в нужный момент на счетах предприятия оказывается недостаточно денег. Приходится брать кредит, и, поскольку это надо сделать срочно, не остается времени на поиск и выбор оптимальных условий займа денег, сумм и сроков займа.

Развитие этой негативной ситуации ведет далее к нарушению графика платежей по кредитам, а, следовательно, к штрафным санкциям.

Возможна и другая ситуация – неконтролируемое поступление денег на счета предприятия затрудняет оптимизацию налоговых выплат, приводит к образованию временно свободных средств. Свободные средства теряют свою стоимость во времени вследствие инфляции и по другим причинам.

Следовательно, оптимизация денежных потоков должна предусматривать сбалансированность их по видам, объемам, срокам и другим характеристикам, а также рост чистого денежного потока предприятия. При этом денежные потоки должны быть подчинены выполнению миссии предприятия, целям его деятельности на книжном рынке. [23]

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						24

Синхронизация потоков поступлений и выплат денег позволяет снижать реальную потребность предприятия в свободных остатках денежных средств, что способствует формированию дополнительных ресурсов, которые можно направить на инвестиции, являющиеся источником прибыли.

Анализ логистических систем — это процедуры выработки, аргументирования и принятия решений в процессе исследований и формирования логистических систем предприятий. Суть такого анализа — сложное превратить в простое, т.е. труднопонимаемую логистическую проблему превратить в серию задач, имеющих методы решения, найти эффективные средства управления сложными логистическими объектами.

Порядок исследования логистической системы [15]:

- логистическая система разбивается на составляющие элементы в целях выделения задач, более доступных для решения;
- выбираются и применяются наиболее подходящие специальные методы для решения отдельных задач;
- частные решения объединяются таким образом, чтобы было построено общее решение глобальной задачи логистической системы.

Основные задачи, решаемые при анализе логистических систем:

- правильно и четко описать логистическую систему;
- собрать данные о конкретной логистической системе;
- выявить назначение элемента, решающего логистическую задачу, с тем, чтобы определить его состав, методы, формы и способы взаимодействия с другими элементами логистической системы;

- сформулировать основные цели создания и развития логистической системы;
- установить степень взаимосвязи целей логистической системы со средствами их достижения;
- разработать несколько вариантов развития логистической системы при воздействии различных факторов внутренней и внешней среды;
- выбрать оптимальный курс развития логистической системы;
- разработать программу развития логистической системы;
- проверить эффективность взаимодействия элементов логистической системы, выявить и устранить узкие места;
- выявить эффективность организации управления предприятием, функции и структуру органов управления;
- разработать конкретные показатели функционирования логистической системы.

Системный анализ применительно к логистике представляет собой методологию восприятия или упорядочения (структуризации) логистической системы. Специалист по логистике вначале фиксирует только видимые структуры, а затем путем анализа и преобразования логистической системы выявляет скрытые структуры, определяющие новое качество системы.

Универсальным средством методологий системного анализа является четкое выделение структурных элементов в процессе исследования логистических систем. К ним относятся [18, с. 98]:

- цель или совокупность (комплекс) целей логистической системы;
- варианты достижения выбранной цели;

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								27

Логистическая проблема — несоответствие между необходимым (желаемым) и фактическим положением дел в области логистической деятельности предприятия.

Диагностика логистических проблем — это выявление отклонения между представлением о цели и прогнозируемым состоянием объекта на какой-либо период планирования.

Правильное и точное формулирование логистической проблемы является первым и необходимым этапом исследования логистической системы и, как известно, может быть равносильно половине решения проблемы. Проблемы логистической системы и требования, которым она должна удовлетворять, определяются на основе анализа целей функционирования логистической системы и ограничений внешней среды. К логистической системе могут предъявляться следующие требования: гибкость, необходимость быстрой адаптации к изменениям внешней среды в условиях политической и экономической нестабильности, возможности функционирования при неразвитой инфраструктуре и сфере обращения и др.

2. Определение логистической системы. Чтобы определить логистическую систему, необходимо разложить проблему на совокупность четко сформулированных задач. Определяются задачи, стоящие перед логистической системой, и методы их реализации, В сложных логистических системах задачи образуют иерархию, т. е. над одним объектом исследования решаются совершенно различные задачи. Позиция эксперта по логистике определяет выбор того или иного критерия решения проблемы. В некоторых случаях определение логистического объекта может составлять наибольшую трудность для специалиста по логистике (так же как и определение логистической системы и внешней среды).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							29

3. Анализ структуры логистической системы. Определяются функциональные элементы логистической системы, такие как снабжение, производство, складирование, распределение и транспортировка. Подсистемы и элементы логистической системы и реализуемые в них процессы выделяются в определенном порядке. Правильное выявление целей, функциональных и информационных процессов требует не только строгости логического мышления, но и умения найти контакт с сотрудниками функциональных подразделений предприятия.

4. Формулирование глобальной цели и критерия оценки эффективности функционирования логистической системы. Для того чтобы сформулировать глобальную цель логистической системы предприятия, а также выбрать критерий оценки эффективности функционирования логистической системы, необходимо знать особенности логистического бизнеса, теорию систем и технологию функционирования объекта исследования.

5. Декомпозиция цели, выявление потребностей в ресурсах и процессах. В больших логистических системах выбор управленческого решения связан со значительной трудоемкостью увязки цели со средствами ее достижения путем декомпозиции целей. При этом используется метод дерева целей.

6. Выявление ресурсов и процессов, композиция целей. В логистических системах предприятий не удастся логически определить цель и критерий эффективности функционирования системы. Здесь неприемлем анализ, основанный на постоянстве потребностей человека, поскольку они непрерывно развиваются и изменяются. Следует идти традиционным путем: анализ существующего положения, достигнутого уровня и последовательный прогноз.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							30

7. Прогноз и анализ будущих условий. Анализ логистических систем, как правило, проводится с учетом перспективы развития. Интерес представляет любая информация о будущем — ситуациях, ресурсах, законодательных актах, продуктах и технологиях. Поэтому прогнозирование является важнейшей и сложнейшей частью анализа логистических систем.

8. Оценка целей и средств. Целый ряд социальных, политических, моральных, экологических и других факторов внешней среды, которые принимаются во внимание при анализе логистических систем, невозможно оценить количественно. В этом случае используют субъективные оценки экспертов. Поскольку при анализе логистических систем эксперт по логистике имеет дело, как правило, с неструктурированными или слабо структурированными проблемами, то получение оценок и их обработка представляются необходимым этапом системного анализа большинства логистических проблем.

9. Отбор оптимальных вариантов. Основой принятия решений в анализе логистических систем является отсеивание малозначащих целей или целей, не имеющих ресурсов для их достижения.

10. Анализ существующей логистической системы. Одной из главных задач анализа логистической системы является совершенствование существующих органов управления. В связи с этим возникает необходимость в диагностическом анализе органов управления логистической системой предприятия, направленном на выявление их возможностей и недостатков. Новая система внедряется в том случае, если она повышает эффективность функционирования органа управления.

11. Формирование программы развития. В результате решения задач анализа логистических систем разрабатываются программы развития.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							31

12. Разработка логистической организации для достижения целей логистической системы. На завершающем этапе анализа логистических систем осуществляется разработка логистической организации.

Основные методы, используемые при анализе логистических систем [9]:

- метод сценариев;
- метод Дельфи;
- метод дерева целей;
- матричный метод.

1. Метод сценариев. Является средством первичного упорядочения логистической проблемы, получения и сбора информации о взаимосвязях решаемой проблемы с другими, о возможных и вероятных направлениях будущего развития.

Сценарий — преимущественно качественное описание возможных вариантов развития исследуемого логистического объекта при различных сочетаниях определенных (заранее выделенных) условий. Сценарий в развернутой форме показывает возможные варианты развития событий для их дальнейшего анализа и выбора наиболее реальных и благоприятных.

Сценарии могут быть использованы на различных стадиях анализа логистической системы, когда необходимо собрать и упорядочить довольно разнородную информацию. Но главной сферой применения метода сценариев являются стадии анализа логистических проблем, а также прогноза и анализа будущих условий.

2. Метод Дельфи. В отличие от метода сценариев метод Дельфи предполагает предварительное ознакомление экспертов по логистике с ситуацией с помощью какой-либо модели.

Этапы метода Дельфи:

- проводится поиск экспертов;
- каждому эксперту предлагается один и тот же вопрос;
- каждый эксперт вырабатывает свои оценки независимо от других экспертов;
- ответы собираются и статистически усредняются;
- экспертам, ответы которых сильно отклоняются от средних значений, предлагается обосновать свои оценки после предъявления средних значений;
- эксперты разрабатывают обоснования и выносят их на рассмотрение;
- среднее значение и соответствующие обоснования предъявляются всем экспертам для выработки окончательного решения.

3. Метод дерева целей. В анализе логистических систем основной формой модели, подлежащей совершенствованию и насыщению данными с помощью экспертных оценок, является дерево целей. Экспертам по логистике предлагается оценить структуру логистической модели в целом и дать предложения о включении в нее неучтенных связей. При этом используется анкетный метод. Результаты каждого опроса доводятся до сведения всех экспертов по логистике, что позволяет им далее корректировать свои суждения на основе вновь полученной информации.

Дерево целей представляет собой связной граф, вершины которого интерпретируются как цели логистической системы, а ребра или дуги — как связи между ними. Это основной инструмент увязки целей верхнего уровня логистической организации с конкретными средствами их достижения на нижнем операционном уровне.

В программно-целевом планировании (когда цели плана увязываются с ресурсами с помощью программ) дерево целей выступает как схема, показывающая разделение общих целей логистического плана на подцели различных уровней.

Представление целей начинается с верхнего уровня логистической организации, дальше они последовательно разукрупняются. Основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, т. е. так, чтобы объединение подцелей полностью определяло исходную цель.

4. Матричный метод. Матричные формы представления и анализа логистических данных не являются специфическим инструментом анализа логистических систем. Однако они широко применяются на различных этапах анализа логистической системы в качестве вспомогательного средства.

Матрица — это наглядная форма представления данных, раскрывающая внутренние связи между элементами, помогающая выяснить и проанализировать ненаблюдаемые части структуры. Примером может служить периодическая система Д.И. Менделеева.

В настоящее время для определения эффективности ИТ-инвестиций предлагается ряд методик, которые можно группировать следующим образом [1, 2]: традиционные финансовые методики (Return on Investment,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						34

Total Cost of Ownership, Economic Value Added); вероятностные методы (Real Options Valuation, Applied Information Economics); инструменты качественного анализа (Balanced Scorecard, Information Economics).

Достоинство финансовых методов — их база, классическая теория определения экономической эффективности инвестиций. Данные методы используют общепринятые в финансовой сфере критерии (чистая текущая стоимость, внутренняя норма прибыли и др.), что позволяет ИТ-руководителям находить общий язык с финансовыми директорами. Главный недостаток — в ограниченности применения таких методов: они оперируют понятиями притока и оттока денежных средств, требующими конкретики и точности.

Достоинством вероятностных методов является возможность оценки вероятности возникновения риска и появления новых возможностей (например, повышение конкурентоспособности продукции, снижение рисков своевременного завершения проекта) с помощью статистических и математических моделей. Здесь также возникают трудности, в частности, при оценке влияния ИТ на конкурентоспособность изделия. Во-первых, такие составляющие качества продукции, как работоспособность, зависят не только от качества проектных решений, принятых в ходе выполнения проектирования и подготовки производства изделия, но и от параметров производственной системы — ее способности достаточно точно воспроизвести параметры проекта изделия. Во-вторых, ИТ-проекты развития сферы проектирования и подготовки производства на большинстве предприятий взаимосвязаны с инновационными проектами в производственной сфере, следовательно, обособленный расчет эффективности таких проектов становится бессмысленным; необходима системность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							35

Достоинством качественных методов является реализованная в них попытка дополнить количественные расчеты качественными оценками. Они могут помочь оценить все явные и неявные факторы эффективности ИТ-проектов и увязать их с общей стратегией предприятия. Данная группа методов позволяет специалистам самостоятельно выбирать наиболее важные для них характеристики ИТ (в зависимости от специфики продукции и деятельности предприятия), устанавливать между ними соотношения, например, с помощью коэффициентов значимости.

Основной недостаток таких методов заключается в том, что для их эффективного применения предприятию необходимо самостоятельно разработать собственную детальную систему показателей и внедрить ее во всех подразделениях по всей цепочке создания дополнительной стоимости. Другой слабой стороной является фактор влияния субъективного мнения на выбор системы показателей. Поэтому к специалистам, занятым разработкой системы показателей, предъявляются особые требования: они должны обладать большим опытом работы в сфере ИТ и высоким уровнем знаний в области инновационного менеджмента.

Постановка задачи. Для оценки экономической эффективности информационной системы (ИС) предприятия необходимо знать все затраты и выгоды, связанные с ее внедрением и эксплуатацией. Особую сложность при выявлении затрат представляет то, что они рассредоточены по всем подразделениям предприятия.

Эффективность выбора информационной системы рассчитают по формуле:

$$E = Э(\text{руб.}) \div 3, \quad (1)$$

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						36

где Э – экономия от выбора информационной системы;

З – затраты по приобретению проекта.

Руководству торгового предприятия в процессе своей повседневной управленческой деятельности приходится постоянно анализировать и контролировать получаемые результаты. Необходимо все время сравнивать фактические издержки с экономически обоснованными, т.е. вычисленными на основании нормативов и технико-экономических норм по снижению издержек обращения.

Системе управления запасами и товарами требуется постоянное совершенствование планирования и установления нормативной потребности в товарах. Используя экономико-статистические методы, расчет норматива товарных запасов можно рассчитать с помощью скользящей средней.

Для расчета используем формулы:

Средний темп роста:

$$\bar{T}_p = \sqrt[n-1]{\frac{TЗ_n}{TЗ_0}} \times 100\% \quad (2)$$

где $TЗ_n$, $TЗ_0$ – средние товарные запасы соответственно, руб.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						37

Товарооборачиваемость в днях:

$$T_{об} = \frac{TЗ_{ср}}{Ото}, \quad (3)$$

где $T_{об}$ – товарооборачиваемость или время обращения, дни;

$TЗ_{ср}$ – средние товарные запасы, руб.;

$Ото$ – объём товарооборота, руб.

Товарооборачиваемость может выражаться числом оборотов:

$$T_{об} = \frac{Ото}{TЗ_{ср}}, \quad (4)$$

где $T_{об}$ – коэффициент товарооборачиваемости, число оборотов;

$Ото$ – объём однодневного товарооборота, руб.;

$TЗ_{ср}$ – средние товарные запасы, руб.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						38

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КРАФТ»

2.1 Краткая характеристика организации

ООО «Крафт» была зарегистрирована 25 апреля 2008 года под регистрационным номером 1084205008403 (ОГРН) в органе гос. регистрации Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Кемерово Кемеровской области.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Крафт». Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «Крафт».

Место нахождения Общества: Кемеровская область г. Кемерово

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Деятельность предприятия регулируется Конституцией РФ, ФЗ РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», уставом предприятия, а также другими нормативными документами и законодательными актами. Предприятие является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица.

Общество является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							39

нахождения Общества, вправе иметь бланки, штампы со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации, вправе открывать расчетный, валютный и иные счета в банках на территории РФ и за ее пределами.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, составляет 250000 (двести пятьдесят тысяч) руб. 00 коп. и состоит из номинальной стоимости долей его Участников.

Общество создано без ограничения срока.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность и иную деятельность, а также социальное развитие коллектива.

Общество вправе размещать денежные средства в облигации и иные эмиссионные ценные бумаги в порядке, установленном действующим законодательством.

Общество в соответствии с действующим законодательством самостоятельно определяет формы, системы, размеры и виды оплаты труда.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Предприятие действует на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, обеспечивает социальное развитие и стимулирование работников за счет накопленных средств, несет полную ответственность за результаты собственной хозяйственной деятельности и выполнение возложенных на себя обязательств перед

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							40

поставщиками и потребителями, бюджетом, банками, а также перед трудовым коллективом согласно действующего законодательства.

Целью создания ООО «Крафт» является осуществление производственно-хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами, ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования.
- Розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво.

Дополнительные виды деятельности ООО «Крафт»:

- Услуги по розничной торговле алкогольными напитками, пивом и прочими напитками в специализированных магазинах.
- Строительство зданий и сооружений.
- Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении соответствующей лицензии и в период ее оформления.

Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						41

Общество осуществляет свою деятельность на основании любых, за исключением запрещенных законодательством, операций, в том числе путем:

- проведения работ и оказания услуг по заказам населения и предприятий различных форм собственности, на основании заключенных договоров или в инициативном порядке на условиях, определяемых договоренностью сторон;

- поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг в кредит, оказания финансовой или иной помощи на условиях, определенных договоренностью сторон;

- осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами на договорной основе для достижения общих целей.

Выполнение работ и предоставление услуг осуществляется Обществом самостоятельно по ценам и тарифам в условиях рыночной экономики. Цены и тарифы Обществом устанавливаются самостоятельно на основе экономически обоснованных расходов и необходимой прибыли для производственного и социального развития. Если предоставляемые Обществом товары и услуги относятся к категории монопольных товаров и услуг, цены и тарифы согласовываются с органами местного самоуправления и регулируются законодательством РФ.

Общество может создавать филиалы, открывать представительства, создавать дочерние и зависимые хозяйственные общества по решению Общего собрания Участников Общества.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							42

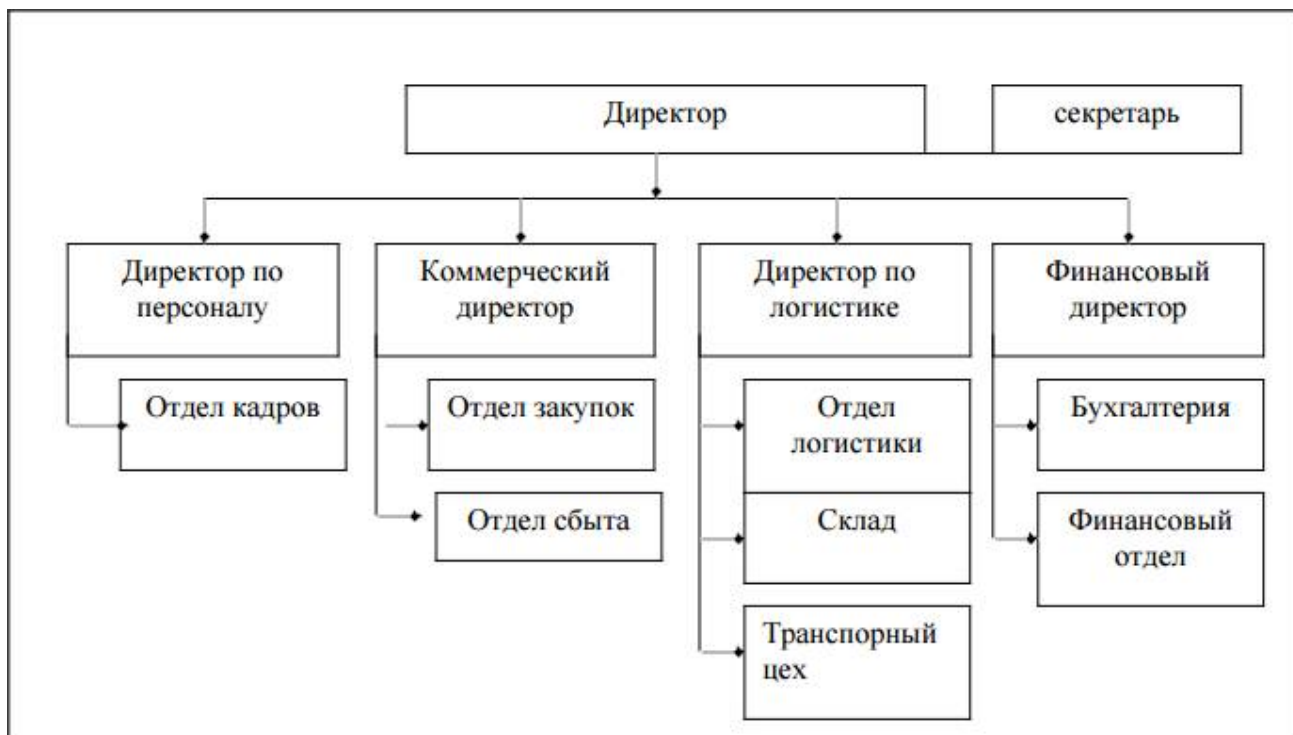


Рисунок 3 - Организационная структура ООО «Крафт»

Эффективность функционирования любого предприятия напрямую зависит от его структуры. Совершенствование общей структуры появляется через повышение качества управления предприятием. Поэтому, формируя общую структуру предприятия, важно не только определить число подразделений, основных и вспомогательных цехов предприятия, но и учесть рациональные схемы информационных связей.

Организационная структура ООО «Крафт» является линейно-функциональной.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности

управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

К достоинствам линейно-функциональной структуры управления можно отнести:

- более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

К недостаткам линейно-функциональной структуры управления относятся:

- отсутствие тесных взаимосвязей между производственными отделениями;
- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, то есть, тенденция к чрезмерной централизации.

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор ООО «Крафт». Генеральный директор действует на основе устава предприятия, без доверенности представляет интересы предприятия, распоряжается его имуществом, заключает договора, в том числе и трудовые, выдает доверенности, открывает в банках расчетные счета, пользуется правом распоряжения. Он является высшим звеном в структуре организационно-экономической службы.

									Лист
									44
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						

В непосредственном подчинении директору находятся директор по персоналу, коммерческий директор, директор по логистике и финансовый директор.

Основную ответственность за осуществление бизнес-процессов по продаже товаров со склада несет коммерческий директор, он отвечает за закупку товаров и их реализацию. На него одного возложены функции по поиску поставщиков и формированию клиентской базы, а также функции по проведению переговоров и заключению договоров. Если на первом этапе деятельности предприятия усилий одного человека по данным направлениям было достаточно, то на данный момент стоит задуматься над внедрением должности менеджера по продажам, который возьмет на себя блок по формированию клиентской базы, переговоры с потенциальными клиентами и подписание договоров.

Это позволит коммерческому директору более тщательно анализировать предложения от поставщиков, находить более выгодные варианты сотрудничества, что позволит не только уменьшить нагрузку на него, но и оптимизировать показатели себестоимости продаж со склада. Исполнительские функции в рассматриваемых бизнес-процессах, таких как закупка, хранение и реализации товаров со склада, распределены оптимально.

Контроль за оперативным и качественным выполнением обеспечивающих функций несет директор по персоналу. На него же возложена ответственность за организацию административно-хозяйственного обеспечения деятельности компании. Он рассчитывает оптимальную сумму денежных средств, которую предприятие может

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							45

позволить потратить на осуществление данного бизнес-процесса. Он же контролирует целевое использование выделенных денежных средств.

2.2 Анализ основных технико-экономических показателей

Для получения представления о результатах финансово-хозяйственной деятельности ООО «Крафт» за анализируемый период, основные данные, характеризующие их сводятся в таблицу.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели ООО «Крафт»

Таблица 1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

Показатели	Ед. измер.	2013	2014	2015	Отклонение, %		
					14/13	15/14	15/13
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи продукции	Тыс. руб.	498090	589369	634192	118,32	107,60	127,32
2. Себестоимость продукции	Тыс. руб.	357950	420937	426735	117,60	101,38	119,22
3. Коммерческие расходы	Тыс. руб.	115682	132885	149628	114,87	112,60	129,34
4. Прибыль (убыток) от продаж	Тыс. руб.	24458	168432	207457	688,66	123,17	848,22
5. Рентабельность продаж	%	4,91	28,58	32,71	582,08	114,45	666,19
6. Чистая прибыль (убыток)	Тыс. руб.	16523	25909	75214	156,81	290,30	455,21
7. Среднесписочная	Чел.	362	360	365	99,45	101,39	100,83

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						46

численность ППП							
8. Фонд оплаты труда ППП	Тыс. руб.	79217	78769	79884	99,43	101,42	100,84
9. Среднемесячная заработная плата работника ППП	Руб.	18236	18234	18238	99,99	100,02	100,01
10. Среднегодовая стоимость собственного капитала	Тыс. руб.	87518	106857	173756	122,10	162,61	198,54
11. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	Тыс. руб.	89401	96410	112232	107,84	116,41	125,54
12. Среднегодовая стоимость основных фондов	Тыс. руб.	87257	96011	108252	110,03	112,75	124,06
13. Среднегодовая стоимость оборотных средств	Тыс. руб.	58103	78166	123266	134,53	157,70	212,15
14. Фондоотдача основных фондов	Руб.	5,71	6,14	5,86	107,53	95,44	102,63
15. Оборачиваемость оборотных средств	Обороты	8,57	7,54	5,14	87,98	68,17	59,98
16. Капиталоотдача	Руб.	0,11	0,15	0,32	136,36	213,33	290,91
17. Рентабельность собственного капитала	%	18,88	24,25	43,29	128,44	178,52	229,29
18. Коэффициент независимости		0,59	0,61	0,74	103,39	121,31	125,42

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
19. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами		0,003	0,165	0,521	В 55 раз	В 3 раза	В 173 раза
20. Коэффициент текущей ликвидности		1,003	1,197	2,097	119,34	175,19	209,07

Данные таблицы 1 позволяют сделать следующие выводы:

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						47

Выручка предприятия за анализируемый период выросла на 27,33%. При этом наблюдается существенное увеличение прибыли от основной деятельности предприятия, практически в 8 раз или на 748,22%, что является положительным фактором. Причем, чистая прибыль выросла на 355%.

Сравнив темп роста выручки и себестоимости можно судить об эффективной или неэффективной деятельности предприятия за период. $27,33 \geq 19,22\%$, следовательно, деятельность предприятия можно оценить как эффективную.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 32,71% от полученной выручки.

Динамика показателей прибыли представлена на рисунке 4.

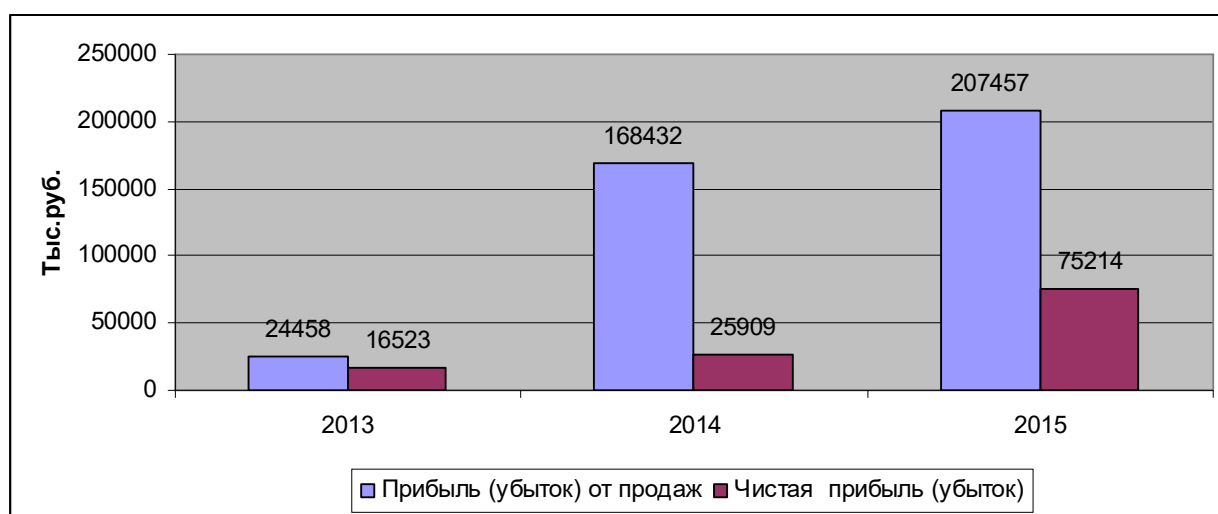


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли ООО «Крафт»

Численность работников предприятия за анализируемый период изменилась незначительно, в отчетном году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 5 человек, а по сравнению с 2013 годом на 3 чел. При этом,

фонд оплаты труда и среднемесячная заработная плата остались практически на том же уровне.

Активы на конец анализируемого периода характеризуются примерно равным процентом внеоборотных средств и текущих активов (47,7% и 52,3% соответственно). Активы организации в течение анализируемого периода увеличились на 87 994 тыс. руб. (на 59,7%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 98,5%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор, что отражает увеличение его финансовой устойчивости.

За анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами вырос на 0,518 и составил 0,521 на конец исследуемого периода. Коэффициент имеет удовлетворительное значение.

За 2015 год каждый рубль собственного капитала организации принес 0,32 руб. чистой прибыли. Рентабельность чистого капитала предприятия существенно возросла, что свидетельствует о возможности и достаточной эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

На конец анализируемого периода при норме не менее 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 2,097. При этом за рассматриваемый период (2013 – 2015 гг.) коэффициент увеличился на 1,094.

Коэффициент текущей ликвидности на конец анализируемого периода находится на уровне нормативного значения 2 что говорит о том что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для

											Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись								49

ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

Показатель утраты платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие в ближайшие три месяца сохранить текущую ликвидность.

$$\text{Кутр.платеж.} = (K_{\text{ТЛкп}} + 3 / T \cdot (K_{\text{ТЛкп}} - K_{\text{ТЛнп}})) / 2 \quad (1)$$

$$\text{Кутр.платеж.} = (2,097 + 1 / 4 \cdot (2,097 - 1,197)) / 2 = 1,161$$

На конец периода значение показателя выше 1, что говорит о том, что предприятие сможет сохранить свою платежеспособность.

Основные финансовые коэффициенты представлены на рисунке 5.

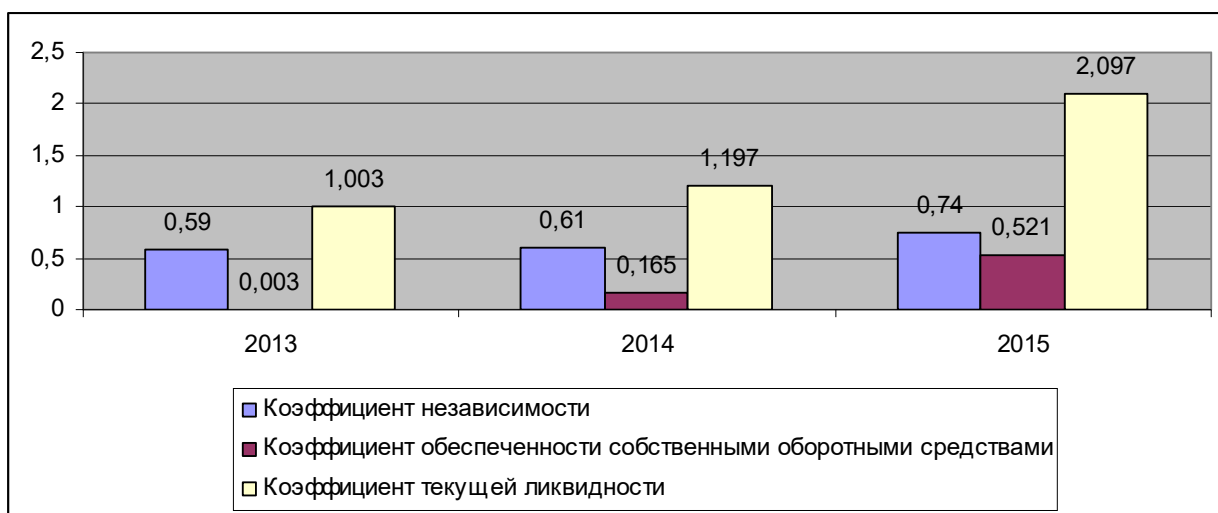


Рисунок 5 – Коэффициенты финансовой устойчивости

3 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ООО «КРАФТ»

3.1 Анализ внешнего и внутреннего окружения ООО «Крафт»

Анализ внешнего окружения выступает в качестве процесса, посредством которого при разработке стратегических планов контролируют внешние факторы относительно предприятия, для определения потенциальных возможностей и угроз. Указанный анализ дает компании время для прогнозирования потенциальных возможностей, время для составления планов на случаи непредвиденных обстоятельств, время для формирования системы предупреждений на ранних стадиях в случаях вероятных угроз и время на разработку стратегий, помогающих превращать в любые выгодные возможности прежние угрозы.

Для анализа внешних факторов организационной среды можно применить PEST-Анализ. PEST-Анализ является инструментом, предназначенным для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешнего окружения, влияющих на стратегии компаний.

Анализ факторов внешнего окружения ООО «Крафт» приведен в Приложении А.

Для оценки степени существенности влияния каждого фактора и его вероятного влияния на стратегию рынка и более объективного анализа применяли формат, предусматривающий количественную оценку факторов по опасности или возможности, вероятности наступления события, значимости фактора и силе воздействия на предприятие.

Результатом проведения STEP-анализа выявлены следующие факторы макросреды, оказывающие влияние на развитие бизнеса:

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							52

1. Влияние политических (-3,95) и экономических (-4,74) факторов нельзя назвать положительными, в данной области бывают непредсказуемые изменения (какие-либо ограничения и запреты). Несмотря на то, что как показывает практика, компании данной отрасли – научились адаптироваться к подобным изменениям, все-таки необходимо учитывать эти факторы при планировании и свести к минимуму угрозы по тем факторам, которые могут оказывать влияние на функционирование исследуемого предприятия. Помимо этого, негативное влияние некоторых факторов покрывается ростом рынка по некоторым категориям алкогольной продукции, спрос растет и такое положительное воздействие необходимо применять в стратегическом планировании;

2. Влияние социальных факторов (-3,3) также нельзя назвать положительным, однако, по сравнению с политическими и экономическими факторами, на большинство социальных факторов, которые представляют максимальную угрозу, предприятие может своевременно реагировать. Учитывая при планировании, что есть тенденция изменения культуры потребления и переход на более «здоровую» пищу, возможно, включение в ассортимент продукции из данной категории (соки, газированные напитки, безалкогольные напитки);

3. Влияние технологических факторов весьма положительно (5,18). Также совершенствуются технологии управления торговлей, технологии управления торговыми каналами, на всех ступенях логистической цепочки от закупки товаров до продажи готовой продукции конечным покупателям внедряется и совершенствуется автоматизация коммерческих процессов. Таким образом, следует максимально использовать развитие технологий в той области, где они развиваются. В то же время при стратегическом планировании необходимо учитывать ограничения в развитии продукта.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						53

В целом можно сказать, что влияние макросреды не очень благоприятно, но, учитывая при стратегическом планировании все эти факторы, можно нивелировать их отрицательное влияние на предприятие и компенсировать их возможностями которые предоставляют положительные факторы.

Анализ потребителей. Рынок спиртной продукции и безалкогольных напитков является одним из наиболее растущих в России. Что обеспечивается устойчивым спросом, а также обширным ассортиментом предлагаемой продукции.

Сегментация рынка спиртной продукции Кемеровской области представлена в следующем виде:

- 1) 52% - люди со средними доходами, служащие и рабочие, с доходом до 10000 руб. в месяц на каждого члена семьи
- 2) 24% - «малоимущие» (служащие и рабочие) с доходами до 5000 руб. в месяц на каждого члена семьи
- 3) 5% - «более обеспеченные», преимущественно руководители с доходами от 30000 руб.
- 4) 9 % - предприниматели – от 50000 руб.
- 5) 10% - студенты

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							54

Таблица 2 – Характеристики потребителей спиртной продукции Кемеровской области

Потребители по полезным свойствам	Потребители по демографическому признаку	Потребители по поведенческому признаку	Потребители по психографическому признаку	Популярные фирмы
Экономия (низкая цена)	Большие семьи, домохозяйки, временно безработные, Пенсионеры	Активные потребители	Ипохондрики, с консервативными вкусами	Магазины, с более низкими ценами наличием акций
Качество	Деловые люди, имеющие постоянное место работы	Активные потребители	Активные и уверенные в себе люди	По приемлемости цены, имеющиеся в наличии
Соответствие модным тенденциям	Молодежь до 27 лет, студенты и служащие	Любители авангарда, экспериментаторы, новаторы,	Общительные, независимые, стремящиеся к достижению целей	продукция импортных производителей

Исходя из представленных данных можно порекомендовать ООО «Крафт» продолжить политику гибких цен и ассортимента, рассчитанного на людей со средним достатком.

Основными поставщиками ООО «Крафт» являются такие производители как ООО Корнет, ОАО «Балтика», ООО Кубань-вино – поставки спиртной продукции (алкогольные напитки, вино, коньяк) из стран СНГ и дальнего зарубежья, ОАО Алкопром, ООО ТД Вилаш, ООО БайкалФарм, ООО ТД Винерон, ОАО Кристалл, ОАО АлкоПремиум, ООО Исток-Амур, ООО ТД Немирофф, ЗАО Русский алкоголь, Мариинский спиртовой комбинат, ООО ОША и прочие.

В настоящее время управленческой политикой ООО «Крафт» предполагается закрепление сотрудничества с более выгодными поставщиками продукции.

Анализ конкурентов. Анализ конкурентной среды (рынка и отрасли) одинаково существенен как для разработки будущей стратегии фирмы, так и для внутреннего анализа.

Широко используется модель отраслевого анализа Майкла Портера. Портер разработал модель анализа природы и уровня конкуренции внутри отрасли. Он отметил, что существуют пять конкурентных факторов, определяющих уровень конкуренции внутри отрасли. Понимание существенности каждого из пяти факторов в отрасли помогает менеджерам в развитии конкурентной стратегии фирмы, а их суммарное влияние в итоге определяет характеристики конкурентной борьбы в отрасли.

Анализ факторов конкуренции на рынке розничной торговли алкогольной продукции г. Кемерово приведен в Приложении Б.

После проведения отраслевого анализа мы получили оценку степени влияния каждой из пяти сил конкуренции на рынке алкогольного ритейла, которая представляет собой средневзвешенный балл. На основании полученного средневзвешенного балла 2,36, мы выявили, что на рынке алкогольного ритейла высокий уровень силы конкуренции.

1) Ситуация в отрасли.

Рынок алкогольного ритейла характеризуется как привлекательный, с платежеспособным спросом. Уровень конкуренции на рынке в настоящее время высокий. Несмотря на то, что различные фирмы предлагают на рынке продукт различного качества, издержки «переключения» потребителей невысоки, поэтому товар является стандартизированным. Появление

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						56

крупного лидера в ближайшее время маловероятно. Высокие барьеры ухода с рынка и низкие барьеры входа, усиливают конкуренцию на рынке.

2) Влияние потенциальных конкурентов.

Невысокие барьеры проникновения на рынок – для организации магазина-павильона не требуется значительных затрат. Необходима лицензия, оборотные средства предоставляются поставщиками в виде отсрочки и товарного кредита. Но вместе с тем каналы распределения становятся всё менее доступными, многие требуют очень больших затрат. Поэтому вероятность появления новых сильных игроков достаточно низкая. В перспективе данная ситуация может измениться только за счёт объединения крупных игроков с целью создания явного лидера рынка.

3) Влияние поставщиков.

Стандартизованность каналов поставки, отсутствие «монопоставщика» и важность фирмы как клиента для поставщиков, говорит о незначительном влиянии со стороны поставщиков. Ситуация может измениться, в случае резкого дефицита, из-за уменьшения ввозных квот или резком скачке цен.

4) Влияние покупателей и торговых каналов.

Высокая значимость продукции для покупателей и стабильный спрос позволяют говорить об ограниченной возможности влияния со стороны покупателей. Противоположная ситуация с влиянием торговых каналов, оно определённо усилится. В условиях усиления рыночной власти торговых каналов, единственная возможность противостоять им – это развивать лояльность к каналу с сильным брендом, сервисным обслуживанием. В условиях стандартизации продукции, необходимо разработать стратегию повышения конкурентоспособности, выявить конкурентные преимущества,

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						57

выбрать критерии, осуществить четкое позиционирование торговой марки своего предприятия и придерживаться его.

5) Влияние товаров-заменителей.

Низкие цены и низкая стоимость «переключения», а также требование более высоких издержек на поддержание качества обуславливают сильное влияние товаров заменителей. Сила влияния факторов конкуренции данной группы в перспективе не изменится.

В целом, рынок алкогольной розницы характеризуется как привлекательный, со стабильным спросом. Уровень конкуренции в настоящее время высокий.

К благоприятно проявляющимся факторам, определяющим уровень конкуренции, можно отнести слабое влияние поставщиков и потребителей.

К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся низкие барьеры на вход в отрасль, высокие барьеры (для крупных игроков) на выход с рынка, существенное влияние со стороны предприятий-заменителей (неорганизованная розница – павильоны, магазины, рынки, сетевой продуктовый ритейл). Также усиливающееся влияние этих торговых каналов.

Проведем анализ внутренней среды организации по методу SNW. Метод SNW проведем по сильным и слабым сторонам организации в разрезе различных сфер деятельности в Приложении В.

Как видно из анализа, самой слабой стороной управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						58

3.2 Организация логистических процессов в ООО «Крафт»

Основными логистическими функциями на предприятии ООО «Крафт» являются закупка и снабжение магазинов запасами, также одной из важнейших функций логистики на предприятии является управление запасами. Для расчета грузооборота используют данные о товарообороте за соответствующий период и средней цене товара.

При определении частоты завоза товаров и размера заявки исходят из среднедневного объема продажи, размеров установленных неснижаемых товарных запасов и других факторов. Это позволяет обеспечить стабильность ассортимента и бесперебойную продажу товаров до их следующего завоза.

Учитывают также физико-химические свойства и сроки реализации товаров. Например, колбасные изделия и копчености завозятся в магазины ежедневно. Другие продовольственные товары, имеющие ограниченные, но более продолжительные сроки реализации, завозятся реже (2-3 раза в неделю).

Основанием для завоза товаров в магазин служит заявка. Ее составляют по установленной форме в двух экземплярах. В заявке указывается необходимое количество товаров каждого наименования (с учетом основных ассортиментных признаков).

Подписанная заведующим или директором магазина и заверенная печатью, заявка направляется на склад предприятия, в его диспетчерскую службу. Работники службы обобщают поступившие заявки и дают задания соответствующим подразделениям склада на комплектование и отправку товаров в магазины.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							59

В обязанности диспетчеров входит поддержание постоянной связи с магазинами, контроль обеспеченности их товарами в соответствующем ассортименте.

Управление логистикой на ООО «Крафт» осуществляется посредством работы нескольких отделов. К ним относятся: отдел логистики, отдел закупок, отдел сбыта, склад и транспортный отдел.

Отдел закупок: поиск партнеров и формирование рациональных хозяйственных связей по закупкам, в том числе организация коммуникаций с поставщиками: оценка конъюнктуры рынка предложения; выбор оптимальной модели и условий закупок, в том числе определение оптимального уровня обслуживания, определение цены закупки; разработка оптимальной схемы, сроков условий, порядка и валюты расчетов, контроль оплаты за поставленные на фирму ТМЦ; юридическая экспертиза закупочной деятельности, в том числе претензионная работа; оценка экономической эффективности процесса закупок;

Транспортный отдел: расчет потребности в транспорте; определение параметров транспортировки, разработка оптимальных схем движения транспортных средств, маршрутизация; выбор вида и типа транспортных средств, перевозчика; заключение договора на потребление транспортных услуг, разработки требований к транспортной таре, погрузочно-разгрузочным операциям; определение потребности в экспедиторских услугах; диспетчеризация транспортного потока; определение особых условий транспортировки (переадресовка, страховка, режим и физические условия транспортировки и др.);

Отдел сбыта: поиск потребителей, организация коммуникаций с потребителями; оценка конъюнктуры спроса; разработка оптимальных условий поставки, расчет цены поставки; разработка сервисной политики,

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							60

организация оптимального логистического обслуживания потребителей; проектирование оптимальных схем расчетов, определение сроков, условий, порядка, валюты платежа; контроль своевременности оплаты поставки потребителями; юридическая экспертиза поставочной деятельности, в том числе претензионная работа; оценка экономической эффективности поставок.

Складская служба: организация погрузочно-разгрузочных работ; осуществление качественной и количественной приемки груза; разработка технологических карт внутрискладского перемещения транспорта и единиц хранения, размещение поступившей товарной массы в местах складирования и хранения; управление запасами; подготовка продукции и производственному потреблению.

3.3 Оценка эффективности логистических процессов в ООО «Крафт»

В логистических системах предприятий не удается логически определить цели и критерии эффективности функционирования системы. Здесь неприемлем анализ, основанный на постоянстве потребностей человека, поскольку они непрерывно развиваются и изменяются. Следует идти традиционным путем: анализ существующего положения, достигнутого уровня и последовательный прогноз.

На основании данных об остатках товарных запасов рассчитаем величину средних товарных запасов и товарооборотчиваемость в ООО «Крафт» (таблице 3).

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							61

Таблица 3 – Информация о товарных запасах и товарообороте в ООО «Крафт»

Показатели	Ед. измер.	2013	2014	2015	Отклонение, %		
					14/13	15/14	15/13
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот	Тыс. руб.	498090	589369	634192	118,32	107,60	127,32
2. Издержки обращения	Тыс. руб.	115682	132885	149628	114,87	112,60	129,34
3. Среднегодовые товарные запасы	Тыс. руб.	22429	47617	47223	212,30	99,17	210,54
4. Время обращения запасов	Дни	16,21	29,08	26,81	179,40	92,19	165,39
5. Скорость обращения запасов	Обороты	22,21	12,38	13,43	55,74	108,48	60,47

Увеличение объема продаж на данном предприятии повлекло за собой увеличение товарных запасов, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 112%, однако, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. Товарные запасы снизились на 0,83%. В целом, за анализируемый период товарные запасы увеличились на 110,5%. Помимо этого, произошло снижение оборачиваемости оборотных средств в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 32%, а по сравнению с 2013 г. на 40%. И как следствие, наблюдается увеличение длительности оборота товарных запасов на 65,39% в течение анализируемого периода. В результате произошло затоваривание склада и увеличение времени оборота оборотных средств. Издержки обращения в отчетном 2015 году возросли на 13% по сравнению с 2014 г., а по сравнению с 2013 г. увеличились на 29%. Тем не менее, реализация товаров увеличивается, а значит, удовлетворяется спрос покупателей.

В ООО «Крафт» функционирует система пополнения заказов с фиксированной периодичностью заказов. Что для торговой организации не очень выгодно, поскольку указанной системой учета товарных запасов не

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							62

учитывается потребительский спрос на товары. В исследуемой организации имеются «жесткие» договора поставки с поставщиками, в которых прописаны размер партии, а также время поставки. Изменить или сделать дополнительный заказ товаров, если на них появляется потребительский спрос, либо снизить размер партии заказа для организации невозможно. А поскольку заказы осуществляются через равновеликие периоды времени, то величины заказываемых партий в разных периодах также будут различны для разных товаров. Характерной чертой указанной системы является также и то, что ей допускается возникновение дефицита.

Необходимо отметить, ООО «Крафт» на 85% обеспечено собственными складами, организуя работу на них самостоятельно. Собственно такую складскую систему, не зависящую от колебаний спроса на указанном рынке и прочих внешних факторов, организация считает своим конкурентным преимуществом.

Нормально функционирующая торговая организация должна получать прибыль от своей деятельности. Этот неизменно повторяющийся процесс получил название – «цикл движения денежных средств». Цикл движения денежных средств сопровождает логистический цикл движения товаров (услуг).

Приведем пример расчета рейтинга поставщика. Допуская, что организации необходимо закупить товар «А», дефицит которого непозволителен.

Следовательно, на первом месте при выборе поставщиков будет определен критерий надежности поставок. Существенность остальных критериев, определенная таким же методом, экспертным путем сотрудниками службы снабжения, приведена в таблице 4.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							63

Таблица 4 – Пример расчета рейтинга поставщика

Критерий выбора поставщика	Удельный вес критерия	Оценка значения критерия по десятибалльной шкале у данного поставщика	Произведение удельного веса критерия на оценку
1. Надежность поставки	0,30	8	2,4
2. Цена	0,25	7	1,75
3. Качество товара	0,15	9	1,35
4. Условия платежа	0,15	5	0,75
5. Возможность внеплановых поставок	0,10	8	0,8
6. Финансовое состояние поставщика	0,05	5	0,25
Итого	1,00		7,3

Итоговое значение рейтинга определяют методом суммирования произведений оценки данного поставщика на значимость критерия. Расчет рейтинга для различных поставщиков, и сравнение полученных значений, позволяют определить наилучшего партнера.

Приведем пример принятия решения по выбору поставщика.

Полагая, например, что имеются 2 предприятия (ООО «ОША» и ООО ТД «Кристал»), производящие одинаковую продукцию равнозначного качества. Оба предприятия достаточно известны и надежны. Недостаток предприятия ООО «ОША» состоит в том, что оно расположено от потребителя на 100 км дальше, чем предприятие ООО ТД «Кристал» (расстояние до предприятия ООО «ОША» - 350 км, до до предприятия ООО ТД «Кристал» - 250 км). С другой стороны, товары, поставляемые предприятием ООО «ОША» пакетированы

на поддоне и подлежат механизированной разгрузке. Предприятие ООО ТД «Кристал» поставляет товары в коробках, которые нужно выгружать вручную. Тариф на перевозку груза на расстояние 350 км – 20 руб./км. При перевозке груза на расстояние 250 км тарифная ставка выше и составляет 25 руб./км.

Таблица 5 – Расчет совокупных затрат связанных с поставкой товаров.

Наименование показателя	Предприятие ООО «ОША»	Предприятие ООО ТД «Кристал»
Транспортные расходы	20 руб./км x 350 км = 7000 руб.	25 руб./км x 250 км = 6750 руб.
Расходы на разгрузочные работы	60 руб./час x 0,5 час = 30 руб.	60 руб./час x 10 час = 600 руб.
Всего расходов	7030 руб.	7350 руб.

Время выгрузки пакетированного груза - 30 минут, непакетированного - 10 часов. Часовая ставка рабочего на участке разгрузки – 60 руб.

Если принять во внимание лишь транспортные расходы, то предпочтение необходимо отдать предприятию ООО ТД «Кристал». Однако, учитывая стоимость погрузочно-разгрузочных работ этот вариант оказывается менее экономичным, чем поставка с предприятия ООО «ОША» (табл.5).

Таким образом, при прочих равных условиях продукцию выгоднее закупать у предприятия ООО «ОША», что дает экономию в сумме 320 руб. в расчете на одну поставку.

Система продаж товаров вырабатывается согласно сбытовой политике организации, которая располагает стратегической направленностью на достижение целей сбыта, определенной миссией торговой организации.

Сбытовая система ООО «Крафт» характеризуется методами, формами и организацией сбыта. Формы сбыта обуславливаются организационно-правовыми отношениями субъектов сбытовой системы. В исследуемой организации имеет место собственная сбытовая система и независимая система сбыта. Первая представлена сетью розничных магазинов, расположенных в разных районах города. Сетью магазинов и отделов обеспечивается непосредственный контакт с конечными потребителями и максимальный объем реализации продукции. Независимой системой сбыта предполагается осуществление сбытовых функций независимыми посредниками. Наличие или отсутствие посредников определяют следующие методы сбыта, используемые в организации:

- прямой, или непосредственный сбыт (на основе прямых контактов с покупателями);

- косвенный, или опосредованный сбыт (на основе опосредованных связей с использованием услуг различного рода посредников).

Так как, ООО «Крафт» в своей деятельности применяет оба указанных метода продаж, то сбытовые действия организации можно отнести к комбинированному (смешанному) сбыту.

Следовательно, можно отметить, что ООО «Крафт» осуществляет реализацию продукции через управляемые и неуправляемые системы продаж.

Выбор и организация сбытовой системы ООО «Крафт» определяются следующими основными факторами:

- факторами рынка (территориальные масштабы рынка, его конъюнктура, характер потребления, характер конкуренции, количество и состав покупателей и потребителей);

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						66

- факторами продукции компании (ассортимент товаров, потребительские, технические, конструктивные свойства товаров, определяющие характер их потребления, цена товаров, характер и объем потребления);

- факторами компании (конкурентный потенциал компании, размер компании, объемы производства и сбыта, структура издержек);

- факторами конкурентной среды.

Сбытовая система ООО «Крафт» обуславливает следующие возможности организации в области продвижения продукции:

- полное управление сбытовой деятельностью;

- координация хозяйственных связей и деловых отношений с покупателями на основе прямого, непосредственного контакта;

- наличие и координация хозяйственных связей и деловых отношений со специализированными посредниками;

- широкий охват и глубокое проникновение на рынок;

- экономия издержек за счет осуществления сбытовых функций специализированными посредниками.

Следовательно, организованная сбытовая система, является наиболее оптимальной для компании в современных условиях.

По своему содержанию сбытовая работа предприятия включает разработку графиков отгрузки товаров покупателям, организацию отгрузки продукции, оформление необходимых документов, продажу изделий через собственную розничную сеть и проведение мероприятий, способствующих продвижению товаров на рынок. Важную роль играет также контроль за

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							67

платежеспособностью клиентов. К функциям сбыта в ООО «Крафт» относится и обслуживание (сервис). Содержательно оно представляет собой деятельность организации по оказанию покупателям услуг, связанных с приобретением и потреблением ими товаров компании. Исследуемое предприятие оказывает предпродажное и послепродажное обслуживание

Будучи относительно самостоятельным инструментом сбытовой политики компании ООО «Крафт» сервисная политика, в то же время, планируется как дополнение его товарной и ассортиментной политики.

В целом, проведя анализ работы предприятия и его логистической деятельности, можно сделать вывод, что данное предприятие работает стабильно. Однако есть места, которые необходимо улучшать.

										<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>							68

4 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ООО «КРАФТ»

4.1 Мероприятия по улучшению деятельности организации

Руководству торгового предприятия в ходе своей ежедневной управленческой деятельности приходится постоянно проводить анализ и контроль за получаемыми результатами. Необходимо все время сравнивать фактические издержки с экономически аргументированными, т.е. вычисленными на основании нормативов и технико-экономических норм по снижению издержек обращения.

В целом, проведя анализ работы предприятия и его логистической деятельности во второй и третьей главе выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что данное предприятие является прибыльным и рентабельным работает стабильно. Однако есть места, которые необходимо улучшать.

Как было выявлено в третьей главе, в ООО «Крафт» имеет место система контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью поставки. Указанная система не вполне удовлетворяет потребности организации, поскольку, в ходе анализа товарных запасов было выявлено, затоваривание по некоторым группам товаров, а по некоторым – дефицит. Данные факты негативно отражаются на всей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Крафт», вызывая рост затрат, а значит, недополучение коммерческой прибыли. Таким образом, можно порекомендовать вместе с системой контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью поставки внедрение системы с фиксированным размером заказа. Что

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							69

необходимо, преимущественно, для тех групп товаров, по которым отмечается дефицит товарных запасов.

Поскольку на анализируемом предприятии, в настоящее время отсутствует информационный поток, сведения о передвижении товаров, для осуществления информационного потока, предлагается внедрить технологии O'STREAM, реализующие систему АССРАС и создать базы данных на базах данных ACCESS. Работа системы OSTRIM также осуществляется на базе данных ACCESS. Используя технологии АССРАС, предприятие будет иметь обработанные данные по каждому конкретному типу товаров посредством таблиц, диаграмм, графиков и вариаций разрешения конфликтных ситуаций.

Кроме этого, в рамках данной выпускной работы, предлагается сократить страховой запас на основании принципа Парета (80/20, т.е. 80% прибыли дают 20% товаров).

4.2 Разработка мероприятий по совершенствованию логистических процессов в ООО «Крафт»

4.2.1 Проект мероприятий по совершенствованию системы контроля за состоянием запасов

В результате произведенного анализа логистических процессов совместно с системой контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью поставки, было предложено внедрение системы с фиксированным размером заказов. Что необходимо, преимущественно, для тех групп товаров, по которым отмечается дефицит товарных запасов.

Системой с фиксированным размером заказов предполагается постоянный учет остатков запасов для установления точки заказа. При

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						70

наличии широкого ассортимента необходимым условием использования системы является применение технологий автоматизации идентификации штриховых кодов. Для решения вопросов автоматизированного управления запасами в ООО «Крафт» будут использоваться электронно-вычислительные машины и средства периферии, уже имеющиеся у предприятия. Дополнительное приобретение технических средств не потребуется.

Как было выявлено в третьей главе, основной проблемой предприятия можно назвать нехватку или наоборот излишек запасов. Следовательно, весьма актуальной становятся задачи оптимизации материальных запасов, поскольку снижение запасов материальных ресурсов может привести к убыткам, связанным с неудовлетворенным потребительским спросом и, значит, к потере прибыли, а также потере возможных покупателей продукции. И, наоборот, излишки материальных запасов связывают оборотные средства организации, снижая возможности его выгодного альтернативного применения и замедляя его обороты, что отражается на величине общих затрат и финансовых результатов деятельности организации.

Системе управления запасами и товарами требуется постоянное совершенствование планирования и установления нормативной потребности в товарах. Используя экономико-статистический метод, произведем расчет норматива товарных запасов с помощью скользящей средней. Для этого рассчитаем планируемый товарооборот на плановый период (табл. 6).

Таблица 6 – Расчет суммы планируемого товарооборота ООО «Крафт» на плановый период, тыс. руб.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						71

Годы	Товарооборот	Темп роста, %
2013	498090	-
2014	589369	118,32
2015	634192	107,60
Плановый период	715559	112,83

Найдем планируемый товарооборот, используя формулы (2) – (4):

Следовательно, планируемый товарооборот ООО «Крафт» на плановый 2016 год составил 715559 тыс. руб.

Аналогично товарообороту рассчитаем норматив товарных запасов, на плановый 2016 год, для этого составим таблицу 7.

Таблица 7 – Расчет норматива товарных запасов ООО «Крафт» на плановый период

Годы	Товарооборот, тыс. руб.	Товарные запасы	
		тыс. руб.	дни
2013	498090	22429	16,21
2014	589369	47617	29,08
2015	634192	47223	26,81
Плановый период	715559	53282	26,78

Норма товарного запаса в планиваемом году составит 26,78 дней, что на 0,03 дня меньше отчетного 2015 г. Что указывает на то что, в случае увеличения товарооборота, в 2016 г. ускорится товарооборачиваемость на 0,03 дня.

Таким образом, планируемая сумма товарных запасов на 2016 год составила 53282 тыс. руб. Количество товарного запаса в планиваемом году достаточно для обеспечения без дефицитной торговли. Таким образом, при

грамотном планировании и ведении оперативного учета и контроля запасов предприятие избавится от дефицита и излишков товарных запасов.

Рассчитаем эффективность нормирования товарных запасов ООО «Крафт» в плановом периоде (табл. 8).

Таблица 8 – Изменение эффективности использования товарных запасов ООО «Крафт» в плановом периоде

Показатели	Отчетный год	Плановый год	Изменение, +/-
Товарооборот, тыс. руб.	634192	715559	81367
Товарные запасы, тыс. руб.	47223	53282	6059
Уровень товарных запасов к товарообороту, %	7,45	7,44	0,99
Время обращения, дни	26,81	26,78	-0,03
Коэффициент обеспеченности, тыс. руб.	0,075	0,082	0,009

Что удостоверяет коэффициент обеспеченности, составляющий в отчетном периоде 0,075, а в планируемом периоде – 0,084.

В результате применения предлагаемых мероприятий, проанализируем изменения основных показателей деятельности ООО «Крафт» в планируемом 2016 г. (таблица 9).

Таблица 9 – Основные показатели деятельности ООО «Крафт» на плановый 2016 год, тыс. руб.

Показатели	Годы		Изменения, +/-
	Отчетный год	Плановый год	
Выручка от продажи товаров	634192	715559	81367
Себестоимость проданных товаров	426735	481485	54750
Валовая прибыль	207457	234074	26617

Коммерческие расходы	149628	168825	19197
Прибыль (убыток) от продаж	57829	65249	7420
Товарные запасы	47223	53282	6059
Рентабельность товарных запасов, %	122,4	122,5	0,1

Из таблицы 9 видим, что в плановом 2016 году эффективность товарных запасов увеличилась на 0,1%. Что говорит об эффективности предложенных мероприятий.

4.2.2 Проект мероприятий по внедрению информационной системы

При наличии на рынке достаточного количества разнообразных информационных систем, каждая компания стремится к выбору максимально удобной и качественной программы.

Сравнивая автоматизированные информационные системы, реализующие технологии «Эталон», АССРАС и O'STREAM, можно отметить:

- система АССРАС (США) универсальна для любых организаций и крупных компаний. Имеет закрытое программное обеспечение. Доработки выполняет компания АССРАС. Пользователи вынуждены приобретать указанную систему в полной комплектации. Стоимость системы 550000 руб. на одну установку.

- система Эталон (Россия) универсальна, причем по объему решаемых задач не уступает системе АССРАС (США). Исходные тексты программы закрыты от пользователей, поэтому всеми доработки выполняют разработчики.

- системой O'STREAM (Россия) реализуются автоматизированное решение трех ключевых задач необходимых для работы любой организации: кадровое управление; управление финансовой деятельностью; бухгалтерский учет. Исходные тексты реализованы на базе MS Office (ACCESS) и доступны для пользователей. Все необходимые доработки могут выполняться самими пользователями без привлечения разработчиков. Помимо этого, O'STREAM (Россия) самая доступная по цене из представленных, ее стоимость составляет 40000 руб.

В штат ООО «Крафт» включены программисты, которые могут своими силами произвести все необходимые доработки и настройку системы O'STREAM, учитывая специфику исследуемого предприятия.

Рассмотрим расходы, требующиеся для внедрения указанных информационных систем (таблица 10).

Данные табл. 10 указывают, что экономия от приобретения информационной системы O'STREAM составит 750000 руб. в то время как затраты на внедрение указанной базы составят 165 000 руб.

Эффективность выбора системы O'STREAM рассчитаем по формуле (1):

$$E = 750000 \div 165000 = 4,55$$

Фактический рост прибыли может быть определен в результате обобщения статистических данных по применению указанной информационной системы на исследуемом предприятии.

Таблица 10 – Расходы на внедрение информационной системы в ООО «Крафт», руб.

Этапы внедрения информационной системы	Стоимость внедрения систем АССРАС	«Эталон»	Стоимость внедрения предлагаемой	Экономия от внедрения предлагаемой

			информационной базы O'STREAM	системы (гр2-гр4)
1. Приобретение программных продуктов	150000	45000 руб. x 3 комп.	40000руб	
	150000	135000	40000	110000
2. Настройка на специфику деятельности и сопровождение в процессе эксплуатации	450000	-	-	
	450000			450000
3. Модернизация	20 % от стоимости	20 % от стоимости	На месте	
	90000	27000		90000
4. Зарботная плата администратора базы данных	2 чел. x 25000 руб.	2 чел. x 25000 руб.	2 чел. x 25000 руб.	
	50000	50000	50000	-
5. Приобретение оборудования	7 ПК x 25000 руб.	7 ПК x 25000 руб.	3 ПК x 25000 руб.	
	175000	175000	75000	100000
Всего:	915000	387000	165000	750000

В случае решения поставленных задач с привлечением дополнительного персонала без внедрения информационной автоматизированной системы, то необходимо 3 работника: два специалиста с зарботной платой - 25000 тыс. руб. и системный аналитик с зарботной платой – 35000 тыс. руб. Следовательно:

$$(35000 \times 26\% + 25000 \times 2 \times 26\%) \times 12 = 265200 \text{ руб.}$$

$$\text{Э} = 265200 - 165000 = 100200 \text{ руб.}$$

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							76

Следовательно, экономия от внедрения предложенной информационной системы составит 100200 руб.

Эффект от использования системы O'STREAM, аналогичной технологии АССРАС, отталкиваясь от опыта работы зарубежных и российских компаний составляет порядка 10% от чистой годовой прибыли, в нашем случае или 7521400 руб.

Эффективность данного предложения:

$$E = 100200 \div 165000 = 0,61$$

Срок окупаемости:

$$165000 \div 100200 \times 12 = 20 \text{ мес.}$$

Эффективность внедрения информационной системы составила 0,61, а срок окупаемости 20 мес.

Следовательно, затраты на внедрение технологий O'STREAM значительно меньше, чем на использование «ручного» способа. Согласно зарубежной и отечественной практике в результате внедрения технологий O'STREAM прибыльность компаний повышается практически на 10-15%. Что позволяет сделать вывод, что прибыль анализируемого предприятия увеличится на 10% от общей суммы доходов в логистической системы, т.е. на 7521,4 тыс. руб.

4.2.3 Проект мероприятий по сокращению страхового запаса

Принцип 80/20 утверждает, что имеется врожденный дисбаланс между издержками и производительностью, причинами и следствием, а также

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						77

усилиями и результатом. Он определяет, что лишь только меньшая часть издержек, причин или усилий приводят к достижению результатов, производительности или вознаграждению.

Уровень указанного дисбаланса можно выразить соотношением 80/20: стандартная модель на практике содержится в том, что практически 80% достигнутой производительности получают при вложениях 20% затрат; 80% последствий следует из 20% причин либо 80% результатов вытекают из 20% потраченных усилий. [13]

Анализ по принципу 80/20 может быть применен для изменения соотношений, которые описываются указанной формулой. Во-первых, одна из его функций содержится в раскрытии первостепенных факторов, обусловивших данное соотношение - 20% вложений, дающие отдачу в 80%. Анализ предназначен для повышения эффективности 80% невидимых вложений, способствующих получению всего 20% отдачи 80/20.

Указанный анализ необходимо использовать с осторожностью, системно, в контрасте прямолинейному мышлению, приводящему к непониманию принципа 80/20 и его потенциальному неприятию.

В результате проведенного выше анализа, можно сделать вывод о том, что на складе образовался излишек товаров. Следовательно, посредством метода Парето 20/80 можно сократить страховые запасы продукции. Сокращение страховых запасов в рамках выпускной квалификационной работы на 20 %, на общую сумму 9445 тыс. руб.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							78

4.3. Ожидаемый эффект от реализации мероприятий по совершенствованию логистических процессов

Все выше перечисленные мероприятия, направленные на совершенствование логистических процессов в ООО «Крафт», внесем в таблицу 11.

Таблица 11 – Мероприятия, направленные на совершенствование логистических процессов в ООО «Крафт»

Мероприятия	Экономический эффект
1. Внедрение системы с фиксированным размером заказа	Эффективность товарных запасов увеличилась на 0,1%
2. Внедрение информационной системы O'STREAM	Увеличение прибыли на 7521,4 тыс. руб.
3. Сокращение страховых запасов на продукцию с помощью метода Парето 20/80	Сокращение страховых запасов на общую сумму 9445 тыс. руб.

Следовательно, внедрение передовых управленческих технологий и методик позволяет более оптимизировано оценить экономическую ситуацию компании в перспективе. В результате можно сделать вывод, что в компаниях с неэффективной и устаревшей системой управления наиболее рентабельными инвестициями являются инвестиции в современные методы и технологии управления, включающие новейшие технологии управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог всей проделанной работе, сделаем выводы:

1. Ключевой задачей управления в рыночных условиях является минимизация предпринимательских рисков деятельности организаций на основе оценки каждого из принимаемых хозяйственных решений с точки зрения потенциального извлечения экономической выгоды.

Потребность в применении логистики на предприятиях связывают с эволюцией процессов управления и спецификой производственных процессов на предприятиях. Что приобретает особую актуальность в условиях кризиса, когда предприятиям необходимо организовывать свою деятельность с минимизацией рисков, затрат и убытков, связанных с производственными процессами, обслуживанием, транспортировкой.

Управление логистическими процессами опирается на общую теорию менеджмента. В отличие от традиционного логистическому управлению требуется ориентация всех функций управления в единственный критерий эффективности деятельности предприятия, сущность которого содержится в максимизации баланса суммарных объемов доходов и затрат, а также достижение сбалансированности логистических потоков необходимой степени адаптивности организации к внешним переменам. Принципиальность отличия логистического управления организацией от традиционного является неукоснительная комбинация технологии движения ресурсов с логистическими процессами организации, исключая, с одной стороны, нерациональное формирование и использование ресурсов, а с другой, несвоевременность выполнения обязательств организации перед клиентами.

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						80

2. В аналитической части выпускной квалификационной работы, был проведен анализ логистической системы на одном из предприятий города Кемерово ООО «Крафт».

Деятельность ООО «Крафт» связана преимущественно с розничной торговлей алкогольными напитками, включая пиво.

Анализируя технико-экономические показатели деятельности, необходимо отметить: выручка предприятия за анализируемый период выросла на 27,33%. При этом наблюдается существенное увеличение прибыли от основной деятельности предприятия, практически в 8 раз или на 748,22%, что является положительным фактором. Сравнив темп роста выручки и себестоимости можно судить об эффективной деятельности предприятия.

Численность кадрового состава предприятия как и среднемесячная оплата труда за анализируемый период практически не изменились.

За анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами вырос на 0,518 и составил 0,521 на конец исследуемого периода.

Коэффициент текущей ликвидности на конец анализируемого периода находится на уровне нормативного значения 2 что говорит о том что предприятие в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств.

На конец периода значение показателя утраты платежеспособности выше 1, что говорит о том, что предприятие сможет сохранить свою платежеспособность.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							81

На основании рассмотренных основных показателей деятельности предприятия можно сделать вывод, что предприятие является прибыльным и рентабельным.

Для анализа логистических процессов ООО «Крафт» был сначала проведен анализ внешнего и внутреннего окружения компании. Для анализа внешних факторов организационной среды был применен PEST-Анализ. В целом можно сказать, что влияние макросреды не очень благоприятно, но, учитывая при стратегическом планировании все эти факторы, можно нивелировать их отрицательное влияние на предприятие и компенсировать их возможностями которые предоставляют положительные факторы.

Рынок алкогольной продукции и безалкогольных напитков является одним из наиболее растущих в России. Что обеспечивается устойчивым спросом, а также обширным ассортиментом предлагаемой продукции.

Исходя из представленных данных можно порекомендовать ООО «Крафт» продолжить политику гибких цен и ассортимента, рассчитанного на людей со средним достатком.

В настоящее время управленческой политикой ООО «Крафт» предполагается закрепление сотрудничества с более выгодными поставщиками продукции.

При анализе конкуренции выявили: рынок алкогольной розницы характеризуется как привлекательный, со стабильным спросом. Уровень конкуренции в настоящее время высокий.

Проведенный анализ внутренней среды организации по методу SNW. Метод SNW проведем по сильным и слабым сторонам организации в разрезе различных сфер деятельности показал, что самой слабой стороной управления предприятием является кадровая политика: низкий уровень

									Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись						82

подготовки и квалификация сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие мотивации персонала, отсутствие контроля за циклами найма рабочей силы.

Управление логистикой на ООО «Крафт» осуществляется посредством работы нескольких отделов. К ним относятся: отдел логистики, отдел закупок, отдел сбыта, склад и транспортный отдел.

Основными логистическими функциями на предприятии ООО «Крафт» являются закупка и снабжение магазинов запасами, также одной из важнейших функций логистики на предприятии является управление запасами.

Можно отметить, что ООО «Крафт» осуществляет реализацию продукции через управляемые и неуправляемые системы продаж.

В целом, проведя анализ работы предприятия и его логистической деятельности во второй и третьей главе выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что данное предприятие является прибыльным и рентабельным работает стабильно. Однако есть места, которые необходимо улучшать.

Как было выявлено в третьей главе, в ООО «Крафт» имеет место система контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью поставки. Указанная система не вполне удовлетворяет потребности организации, поскольку, в ходе анализа товарных запасов было выявлено, затоваривание по некоторым группам товаров, а по некоторым – дефицит. Данные факты негативно отражаются на всей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Крафт», вызывая рост затрат, а значит, недополучение коммерческой прибыли. Таким образом, можно порекомендовать вместе с системой контроля за состоянием запасов с фиксированной периодичностью поставки внедрение системы с фиксированным размером заказа. Что

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							83

необходимо, преимущественно, для тех групп товаров, по которым отмечается дефицит товарных запасов.

Поскольку на анализируемом предприятии, в настоящее время отсутствует информационный поток, сведения о передвижении товаров, для осуществления информационного потока, предлагается внедрить технологии O'STREAM, реализующие систему АССРАС и создать базы данных на базах данных ACCESS. Работа системы OSTRIM также осуществляется на базе данных ACCESS. Используя технологии АССРАС, предприятие будет иметь обработанные данные по каждому конкретному типу товаров посредством таблиц, диаграмм, графиков и вариаций разрешения конфликтных ситуаций.

Кроме этого, в рамках данной выпускной работы, предлагается сократить страховой запас на основании принципа Парета (80/20, т.е. 80% прибыли дают 20% товаров).

Внедрение передовых управленческих технологий и методик позволяет более оптимизировано оценить экономическую ситуацию компании в перспективе. В результате можно сделать вывод, что в компаниях с неэффективной и устаревшей системой управления наиболее рентабельными инвестициями являются инвестиции в современные методы и технологии управления, включающие новейшие технологии управления.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							84

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.И. Абрютина, А.В. Грачёв. – М.: Дело и сервис, 2011 – 256 с.
2. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента [Текст] / Л.Н. Албастова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014, – с.208
3. Алябьева О.Н. Экономика промышленного предприятия [Текст] / О.Н. Алябьева. – Минск: Новое время, 2014. – 553 с.
4. Баканов М.И. Теория экономического анализа [Текст] / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 248 с.
5. Баранов В.В. Механизмы финансового управления предприятия [Текст]: Учебное пособие. /В.В. Баранов – М.: Дело, 2013. – 271с.
6. Билец К.Д. Основные финансовые результаты деятельности предприятия [Текст] / К.Д. Билец, – М.: Овал, 2011. – 432с.
7. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2013. – 496 с.
8. Богатеева Р.А Экономика промышленного предприятия [Текст] / Р.А. Богатеева. – Минск: БГУ, 2015. – 576 с.
9. Бочаров В.В. Финансовый анализ [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.
10. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов [Текст] / А.А. Васина. – СПб.: Питер, 2014. - 448 с.
11. Волгин В.В. Логистика приемки и отгрузки товаров [Текст]: практическое пособие / В.В. Волгин. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 457 с.
12. Воронов В.В. Экономика и финансы предприятия [Текст] / В.В. Воронов. – М.: РАГС, 2014. – 346 с.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							85

24. Ленкова М.И. Бюджетирование и контроль затрат как элемент эффективной системы управления учета в организации. [Текст] / М.И. Ленкова // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. - 2010. - № 1-3 (41-43). - С. 106-111.

25. Любушин Н.П. Финансовый анализ [Текст] / Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: Эксмо, 2015. – 336 с.

26. Макаренко М.В. Производственный менеджмент [Текст]: Учебное пособие для ВУЗов. / М.В. Макаренко, О.М. Махалина – М.: Перспектива, 2012. – 241 с.

27. Малафеева М.В. Оценка влияния дебиторской задолженности на цикл денежного обращения [Электронный ресурс]/ М.В. Малафеева, О.Е. Стулова / Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - №9// СПС «Консультант Плюс».

28. Малявкина Л.И. Оборотные средства в системе управления: понятие и классификация [Текст] /Международный экономический форум «Бакановские чтения» (Орел, 20 ноября 2013 г.): сборник научных статей / под общ. ред. д.э.н. Н.А. Лытневой. – Орел.: Издательство ОрелГИЭТ, ООО ПФ «Картуш» , 2013. – С.72-83.

29. Малявкина Л.И. Оборотные средства: теоретические основы исследования [Текст] /Л.Т. Малявкина, Е.Ю. Карпычева// Вестник ОрелГИЭТ. –2013. – № 3 (25) – с. 110-117.

30. Малявкина Л.И. Система управления оборотными средствами: теоретические основы и модели совершенствования управления на основе системного подхода [Текст] /Л.И. Малявкина, Е.Ю. Карпычева// Орел: ООО ПФ «Картуш», 2014. – 163 с.

31. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст] /Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин – М.: Внешторгиздат, 2013. – 400 с.

										Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись							87

32. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий [Текст] / Д.С. Моляков. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 112 с.
33. Пименова Е.М. Прогнозирование величины и эффективности использования оборотных средств предприятия [Текст] /Е.М. Пименова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2010. – № 1-2. – С. 10-15.
34. Псарева О.В. Бюджетирование в корпоративном управлении компанией. [Электронный ресурс] /О.В. Псарева, Е.И. Дороговцева // Современные проблемы науки и образования. 2014. – № 2. – с. 460
35. Радианов А.Р. Менеджмент нормирования и управления производственными запасами и оборотными средствами предприятия [Текст]: учебное пособие /А.Р. Радианов, Р.А. Радианов. – Москва: «Экономика», 2012 – с. 613.
36. Радианов Р.А. Анализ методов оперативного контроля на предприятии за фактическим состоянием запасов [Текст] / Р.А. Радионов // Экономический анализ: теория и практика. 2008. – №11
37. Розанов В.В. Теория и практика управления [Текст]: Учебное пособие / В.В. Розанов. – М.: ИНФРА-М, 2014. - с.346
38. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учебник. / Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 400 с.
39. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих предприятий [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 237 с.

							Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись				88

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(справочное)

Таблица А.1-PEST-анализ внешней среды ООО «Крафт»

Группа факторов	События/факторы	Опасность (-) /возможность (+)	Вероятность события или проявления фактора (1-100%)	Важность фактора или события (1-10)	Влияние на организацию
1	2	3	4	5	6
Политические	Изменение законодательства:				
	ужесточение требований по лицензированию и праву продажи алкогольной продукции	-1	98%	6	-5,88
	ужесточение требований СанПин	-1	70%	5	-3,5
	увеличения ставок по налогообложению	-1	40%	10	-4
	ужесточение правил реализации	-1	30%	8	-2,4
	ужесточение требований по сертификации продукции	-1	70%	7	-4,9
	ужесточение требований к производству алкогольной продукции	-1	50%	6	-3
	ИТОГО (ср. балл)				-3,95
Экономические	Увеличение ввозных пошлин	-1	80%	10	-8
	Увеличение стоимости «входа» на розничный рынок	-1	100%	8	-8
	Дефицит, уменьшение квот на ввоз	-1	70%	10	-7

Изм.

Лист

№ докум.

Подпись

Дата

Изм.					
Лист					
№ докум.					
Подпись					
Дата					
	Стагнация рынка	-1	100%	7	-7
	Рост рынка алкогольной продукции, включая пиво	1	100%	3	3
	Неурожай винограда (для винной продукции)	-1	30%	10	-3
	Повышение ставок по кредиту, усложнение процедуры получения кредита	-1	40%	8	-3,2
	ИТОГО (ср. балл)				-4,74

Продолжение таблицы А.1

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	1	2	3	4	5	6
					Социальные	безработица (более дешёвая рабочая сила)	1	30%	6	1,8
						рост потребления алкогольной продукции	1	80%	4	3,2
						кадровый «голод» по управленческим позициям	-1	100%	10	-10
						изменение «культуры питания» (переход на более здоровое питание)	-1	20%	8	-1,6
						сезонный отток рабочих специальностей (в основном неквалифицированный персонал)	-1	99%	10	-9,9
						ИТОГО (ср. балл)				-3,3
					Технологические	Автоматизация	1	50%	7	3,5
						появление нового вида оборудования	1	80%	8	6,4
						Развитие поставщиков, технологий работы поставщиков с торговыми каналами	1	100%	6	6
						Развитие технологий управления предприятием, новых подходов к бизнес-процессам, к стратегическому и тактическому планированию, позволяет снижать затраты	1	80%	6	4,8
						ИТОГО (ср. балл)				5,18
					Всего (-)					-81,38
					Всего (+)					28,7

Изм.	
Лист	
№ докум.	
Подпись	
Дата	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(справочное)

Таблица Б.2-Факторы конкуренции на рынке розничной торговли алкогольной продукцией г. Кемерово

Группы факторов	События и факторы	Признаки проявления факторов на рынке	Сила (1–3)	Вес (1–3)	Оценка влияния
1. Ситуация в отрасли	1.1. Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	На каждом региональном рынке присутствуют два типа игроков – федеральные и местные. Федеральные игроки с общей долей около 40–50% определяют развитие отрасли в целом в России, однако на местном уровне их влияние не столь значимо. Местные игроки, с долей 50–60%, в основном оказывают влияние на развитие алкогольной розницы, доверие покупателей высоко.	3	3	9
	1.2. Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на рынке растёт, в связи с изменением культуры потребления в сторону более дорогих алкогольных напитков	2	2	4
	1.3. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Напитки достаточно стандартизированы, продукция на рынке практически одинаковая, произведённая на одном и том же оборудовании, лояльность к маркам очень низкая, есть чувствительность к цене	3	3	9
	1.4. Издержки переключения торгового канала с одного производителя на другого	Рыночная власть торговых каналов высока, конечные потребители покупают то, что есть на полках, и так как товар сильно стандартизирован, издержки переключения с одного поставщика на другого минимальны	3	3	9
	1.5. Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	Сервисные услуги включают в себя экспедиционные услуги и услуги мерчендайзинга, которые в целом у всех фирм-конкурентов идентичны	2	1	2

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	1.6. Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на репрофилирование)	Издержки ухода с рынка достаточно велики – ликвидация основных фондов, потеря сбытовой сети и прочее, однако на местном уровне для небольших местных компаний затраты на уход минимальны (в основном это люди)	2	2	4	
					1.7. Барьеры проникновения на рынок	Высокие барьеры проникновения на федеральный рынок, конкуренция высокая, однако, на местном уровне – для организации магазина-павильона не требуются значительные инвестиции в основные фонды, это способствуют усилению конкуренции.	3	3	9	
					1.8. Ситуация на смежных товарных рынках	Широкий ассортимент дает возможность при переключении с товара на товар не терять в прибыли и объеме продаж	3	2	6	
					1.9. Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	Большинство компаний придерживаются одной и той же стратегии, таким образом, конкуренция повышается.	2	3	6	
					Продолжение таблицы Б.2					
		1	2	3	4	5	6			
			1.10. Привлекательность рынка данного продукта	Рынок алкогольной продукции довольно привлекателен, поскольку потребление увеличивается, спрос достаточно устойчив, удовлетворяет потребности как премиум класса, так и в дешевой алкогольной продукции.	2	3	6			
		Итого					25	2,56		
93	Лист		Итого	2. Влияние потенциальных конкурентов	2.1. Трудности входа на отраслевой рынок	Невысокие барьеры проникновения на рынок – не требуются существенные инвестиции в основные фонды, что содействуют усилению конкуренции. Компании отрасли не склонны использовать агрессивные стратегии против «новичков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль	3	3	9	
					2.2. Доступ к каналам распределения	Каналы распределения труднодоступны, многие требуют основательных затрат. Доступны для «новичков» оптовики и низкий ценовой сегмент неорганизованной розницы.	3	3	9	
					2.3. Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли обладают перед новыми конкурентами существенными преимуществами, «ноу-хау», основным капиталом, удобными местами расположения.	2	3	6	
				Итого					9	2,67

Изм.	Лист	№ док-м.	Подпись	Дата	каналов	4.1.2. Принятие решения о закупке у поставщиков	Принятие решения о наборе продукции на полке осуществляется, во-первых, исходя из спроса на рынке. Во-вторых, важным фактором принятия решения о сотрудничестве является готовность поставщиков выполнять условия договора, очень жесткие условия поставки, штрафные санкции, отсрочки платежа и готовность по любому поводу платить бонусы. В-третьих, торговые каналы жестко регламентируют свою торговую надбавку, в то же время не хотят предлагать товар покупателям дороже, чем другие торговые каналы, соответственно выбирают поставщиков, готовых нести издержки. Исходя из этих факторов, и осуществляется выбор поставщиков, и распределяется площадь в оборудовании	3	3	9
					Итого					
5. Влияние товаров заменитель	й	5.1. Цена	Товары-заменители мелких производителей зачастую имеют те же качественные характеристики и более низкую цену, отсутствие чётких конкурентных преимуществ, всё это определяет потолок цен в отрасли					2	2	4
		5.2. Стоимость «переключения»	Стоимость переключения не очень высокая					1	1	1
		5.3. Качество основного товара	Поддержание требуемого качества товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя					2	2	4
		Итого								5
									2,36	
1	Пониженная	1,5	Умеренная	2	высокая	2,5	очень высокая		3	
<p>Если фактор не проявляется на рынке или отсутствуют признаки проявления, то сила проявления данного фактора оценивается в 1 балл, если слабо проявляется – 2 балла, если фактор чётко проявляется – 3 балла.</p>										
95	Лист									

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5
4.6	Организация сбыта: знание потребностей покупателей	+		
4.7	Имидж, репутация и качество товаров	+		
4.8	Продвижение товаров на рынок и их реклама	+		
4.9	Ценовая политика	+		
4.10	Процедуры установления обратной связи с рынком	+		
4.11	Развитие новых товаров и рынков		+	
4.12	Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара			+
4.13	Отношение к марке	+		
5.1	Возможность привлечения краткосрочного капитала	+		
5.2	Возможность привлечения долгосрочного капитала	+		
5.3	Стоимость капитала по сравнению со средней		+	
5.4	Отношение к налогам		+	
5.5	Отношение к хозяевам, инвесторам		+	
5.6	Возможность использования альтернативных финансовых источников		+	
5.7	Гибкость структуры капитала		+	
5.8	Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек	+		
5.9	Система учета издержек, составления бюджета, планирования прибыли	+		