

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДСИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Сущность и роль складов в логистической системе	8
1.2. Экономическое содержание издержек при складировании продукции	15
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИКЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИКЕА ДОМ»	23
2.1. Общая характеристика и организационная структура деятельности ООО «ИКЕА ДОМ».....	23
2.2. Анализ финансово-экономических показателей работы и логистических функций складского хозяйства предприятия	32
2.3 Оценка эффективности организации складских процессов и анализ издержек.....	41
Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОПЕРАЦИЙ ПО СКЛАДИРОВАНИЮ	56
3.1 Рекомендации по рационализации складских операций	56
3.2 Расчет эффективности внедрения АСУ	59
3.3 Совершенствование закупочной деятельности предприятия за счет диверсификации поставщиков и расстановки приоритетов в пользу внутренних поставщиков.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	75
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79
ПРИЛОЖЕНИЯ	0

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время принципы логистики широко применяются в деятельности американских и европейских бизнес-структур и государственных институтах. Что же касается отечественного рынка, то в связи с конкуренцией, в том числе международной, ускорением и усложнением экономических процессов появляется острая необходимость детального анализа и пересмотра понятий и принципов работы предприятия. Беря за основу богатый опыт американской и западной экономик, актуальным решением этой задачи может быть эффективное применение логистической концепции на предприятии.

Несмотря на то, что концептуальные основы логистики уже в достаточной мере разработаны, в том числе и отечественными учеными, на практике логистизация предпринимательской деятельности развита не достаточно широко. В связи с этим возникает необходимость более системного изучения вопроса о значимости применения логистики на предприятии.

Глобализация экономики привела к тому, что современные потребители исходят из набора ожиданий, установленных в соответствии с характеристиками продукции самых лучших компаний в мире, требуют более высокого качества товаров и услуг по более низкой цене, ожидают быстрой реакции на их запросы. Фирмы все более оцениваются не только с точки зрения качества продукции и сервиса, но и способности поставлять готовую продукцию вовремя в небольших объемах к непосредственному месту потребления. Потенциал логистики как раз позволяет эффективно реагировать на такие требования современного потребителя за счет оптимизации материальных, информационных и финансовых потоков, а также за счет минимизации общих затрат ресурсов. Концепция логистики - четкая, продуманная система действий, рассчитанная на повышение эффективности функционирования предприятия на основе оптимизации материальных потоков. Основное предназначение логистики - это экономия: экономия средств, продукции, времени, затрат, площади, оборудования и т.п.

Объектом исследования работы является ООО «ИКЕА ДОМ».

Предметом работы являются процессы системы складирования в ООО «ИКЕА ДОМ».

Период исследования – 2015 – 2017 гг.

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы складирования в логистической деятельности ООО «ИКЕА ДОМ».

Исходя из цели исследования, необходимо решить следующие задачи:

- описать сущность и роль складов в логистической системе;
- исследовать экономическое содержание издержек при складировании продукции;
- рассмотреть логистический подход к планированию складских издержек предприятия;
- представить общую характеристику и организационную структуру деятельности ООО «ИКЕА ДОМ»;
- проанализировать финансово-экономические показатели работы и логистические функции складского хозяйства предприятия;
- оценить эффективность организации складских процессов и проанализировать издержки;
- представить рекомендации по рационализации складских операций;
- выполнить расчет эффективности внедрения автоматизированной системы управления (АСУ).

Для написания данной работы использовались различные теоретические источники. В первую очередь – это нормативные акты, регламентирующие складскую деятельность организации. Также использовались учебные, методические материалы и материалы периодической печати по профессиональному направлению.

Методы исследования - анализ, синтез, системный анализ; конкретизация и обобщение. Также при выполнении работы использовались общенаучные и специальные методы: детализации и обобщения, логический метод, сравнительный метод, графоаналитический анализ, математические методы,

статистические методы, экономический анализ, метод наблюдения, метод опроса и др.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает в себя введение, три главы, состоящие из восьми параграфов, заключение, список использованных источников, приложения.

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты организации подсистемы складирования в логистической системе предприятия. Исследована сущность и роль складов в логистической системе предприятия и экономическое содержание издержек при складировании продукции. Проанализирован логистический подход к планированию складских издержек предприятия.

Во втором разделе работы представлен анализ системы складирования в логистике на примере предприятия ООО «ИКЕА ДОМ», а именно: представлена общая характеристика и организационная структура деятельности данного предприятия; проанализированы финансово-экономические показатели работы и логистические функции складского хозяйства предприятия; представлена оценка эффективности организации складских процессов и анализ издержек на предприятии.

В третьем разделе работы представлены мероприятия, направленные на снижение издержек при осуществлении операций по складированию, а именно: разработаны рекомендации по рационализации складских операций; проведен расчет эффективности внедрения АСУ.

В заключении обосновываются выводы и предложения по внедрению новых мероприятий в логистическую систему складского хозяйства складирования ООО «ИКЕА ДОМ».

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДСИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и роль складов в логистической системе

Частые изменения на современном рынке приводят не только к жесткой конкурентной борьбе. Такая ситуация требует от каждого предприятия, фирмы, компании обеспечения все более высокого уровня качества производимых продуктов или услуг. Иначе они рискуют быть вытесненными с рынка. Одним из современных средств достижения таких результатов служит использование логистического подхода к управлению компанией или фирмой.

Логистика - это процесс планирования, внедрения и контроля технологически и экономически эффективных операций накопления, хранения, транспортировки и передачи сырья, полуфабрикатов, готовой продукции и соответствующей информации с места производства до места потребления с целью удовлетворить потребителя [3].

Как видно из определения, предметом логистического управления являются подвижные материальные и информационные потоки и управление запасами продукции. Движение любых материальных потоков невозможно без концентрации в определенных местах необходимых резервов, для хранения которых создаются объекты инфраструктуры, называемые складами. Движение по складу связано с прожиточным минимумом и материализованным трудом, который увеличивает стоимость товаров. В связи с этим проблемы, связанные с эксплуатацией складов, оказывают существенное влияние на упорядочение материальных потоков в логистической цепочке, использование транспортных средств и стоимость возврата.

Современный крупный склад представляет собой сложную техническую структуру, состоящую из многочисленных взаимосвязанных элементов, имеет определенную структуру и выполняет ряд функций по преобразованию

материальных потоков, а также накоплению, обработке и распределению товаров между потребителями [5, с. 24].

В то же время возможное разнообразие параметров, технологических и планировочных решений, конструкций оборудования и характеристик разнообразного ассортимента товаров, обрабатываемых на складах, связывает склады со сложными системами. В то же время сам склад является просто элементом системы более высокого уровня - логистической цепочки, которая формирует основные и технические требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее оптимального функционирования, диктует условия обработки грузов.

Складское хозяйство предприятия является звеном, которому нужно уделять особое внимание. Подтверждением важности этого элемента служит рис. 1.1



Рис. 1.1. Круговорот финансовых и материальных потоков на предприятии

[7, с. 38]

Штриховые линии означают финансовые потоки, а цельные стрелки - материальные потоки. То, что в виде финансового потока отправляется к поставщикам, возвращается к фирме в виде материальных ценностей

(например, товаров) и входит в состав. С другой стороны, все, что отправляется к клиентам (выходит из состава), возвращается в фирму как финансовый поток.

Конечно, схема слишком условна, она не отражает, например, последовательность потоков, в ней нет коммерческого отдела, без которого немислим процесс. И тем не менее схема наглядно показывает роль склада.

Как известно, финансовые потоки компании регламентированы почти на 100% законами, а материальные потоки в большинстве - внутренними процедурами. Склад является точкой соприкосновения двух основных типов материальных потоков - входящих и выходящих. Другими словами, склад - это звено, в котором сконцентрированы процедуры, касающиеся не только самого склада, но и его взаимодействия с последними звеньями компании. Поэтому склад следует рассматривать не изолированно, а как неотъемлемую часть логистической цепочки, которая предусматривает накопление, обработку, распределение материальных потоков. Только такой подход обеспечит успешную реализацию основных функций склада и достижение высокого уровня рентабельности всей системы [21, с. 112].

Следует иметь в виду, что в каждом отдельном случае для конкретного склада параметры системы складирования существенно отличаются друг от друга, а также ее элементы и сама структура, основанные на взаимосвязи этих элементов. При создании складской системы всегда нужно руководствоваться следующим основным принципом: лишь индивидуальное решение с учетом всех вытекающих факторов может сделать его рентабельным. Причиной этого является четкое определение функциональных задач и основательный анализ переработки груза как внутри, так и вне склада. Это означает, что любые расходы должны быть экономически оправданными, т.е. внедрение любого технологического и технического решения, связанное с капиталовложениями, должно исходить из рациональной целесообразности, а не из модных тенденций и предлагаемых технических возможностей на рынке.

На уровне предприятия роль складской инфраструктуры заключается в размещении и работе складов, что существенно влияет на грузопотоки и

транспорт промышленных узлов предприятия, на общую эффективность его работы.

Основными ролевыми функциями использования складов в логистической системе предприятия являются:

- 1) уменьшение логистических издержек при транспортировке за счет организации перевозок экономичными партиями;
- 2) координация и выравнивание спроса и предложения в снабжении и распределении за счет создания страховых и сезонных запасов;
- 3) обеспечение бесперебойного процесса производства за счет создания запасов материально-технических ресурсов;
- 4) обеспечение максимального удовлетворения потребительского спроса за счет формирования ассортимента продукции;
- 5) создание условий для поддержания активной стратегии сбыта;
- 6) увеличение географического охвата рынков сбыта;
- 7) обеспечение гибкой политики обслуживания [18].

Таким образом, в общем, об экономических выгодах можно говорить, когда использование одного или более складов ведет к непосредственному сокращению общих логистических затрат. Экономические выгоды тесно связаны с основными функциями, которые выполняют склады.

Практика складирования показывает, что последовательность логистических операций для каждой композиции отличается. Это зависит от многих факторов:

1. Состав и внутренняя планировка складских помещений.
2. Сложность ассортимента.
3. Физические и химические свойства товаров.
4. Объем отгрузок товаров и объем их отпуска.
5. Транспортная упаковка.
6. Уровень технической поддержки складов.
7. Платформы для полов и погрузочно-разгрузочных платформ и т. д.

Поэтому для каждого товарного склада должна быть определена «собственная» наиболее рациональная технология логистического процесса. Например, на сортировочных и распределительных складах основное место занимают технологические операции для получения, сортировки товаров, подготовки их к отпуску. Основным районом на таких складах присваивается помещениям для распаковки, сортировки и сбора товаров. На складах долгосрочного и сезонного хранения основная логистическая операция - это хранение товаров в течение длительного времени. Для этого требуется специально оборудованное хранилище [17, с. 44].

Но во всех случаях, особенно в рыночной экономике, необходимо руководствоваться следующими основными принципами рациональной организации логистического процесса на складах:

1. Каждая логистическая операция должна выполняться в кратчайшие сроки и с минимальными затратами и ресурсами.

2. Применение самого современного оборудования, устройств и механизмов, обеспечивающих комплексную механизацию погрузочно-разгрузочных и внутренних операций хранения.

3. Обеспечение систематического получения товаров в течение нескольких часов, недель, десятилетий.

4. Использование кратчайших путей во время движения товаров.

5. Исключения из пересечений товарных потоков.

6. Обеспечение доставки товаров со склада в том порядке, в котором они получены.

7. Эффективное использование складских площадей и мощностей складов, оборудования и рабочей силы.

8. Выполнять логистические операции в строгой логической последовательности.

9. Предоставление материальных ценностей.

10. Максимальное сокращение затрат на товары при их обработке на складах.

11. Повышение качества обслуживания клиентов путем четкого проведения логистических операций, связанных с подготовкой и выпуском товаров.

12. Внедрение прогрессивной технологии товарного обращения, основанной на использовании контейнерного и упаковочного транспорта.

Содержание и порядок логистических процессов на складах обусловлены применяемой формой товарной или технологической специализации.

В основной части складов была разработана специализация товаров, в которой каждый из них проходит полный технологический цикл с момента поступления в отпуск, выбор товаров для каждого магазина производится отдельно.

При логистической организации складов существуют отдельные работы, созданы условия для организации онлайн метода складской переработки товаров. Площадь складов разделена на отдельные зоны отбора, приобретения, хранения. Существуют отдельные экспедиции на прием и выпуск товаров [31, с. 217].

Этот принцип внутренней компоновки складов обеспечивает общую непрерывность и непрерывность логистического процесса.

Таким образом, основными логистическими операциями на складах являются: прием, хранение и выпуск товаров.

Особую роль на рынке в совершенствовании логистического процесса следует уделить проблеме механизации складов. Эти склады имеют большие преимущества перед традиционными:

1. Созданы современные условия труда.
2. Сокращение затрат на рабочую силу при выполнении логистических операций.
3. Повышает производительность.
4. Существует оперативная связь с другими звеньями: производство, транспорт, маркетинговые услуги.
5. Сокращается количество сотрудников.

Современные компании стараются минимизировать сложность выполняемых логистических операций и ускорить складирование товаров.

На оптовых складах в муниципалитете Лейпцига для внутреннего хранения трикотажных и галантерейных товаров, расположенных на разных уровнях, была введена подвесная конвейерная система. Межэтажное перемещение товаров осуществляется с помощью гидравлических подъемников.

В Германии на складе используется новая технология так называемых вращающихся стеллажей, установленных в 2-х ярусах, которые движутся вдоль направленных путей в вертикальном и горизонтальном направлениях с помощью гидравлического толкателя и лифта. Гидравлический толкатель соответствующего уровня, в порядке выбора, подталкивает тележку до уровня нижнего яруса и позволяет вам выбирать необходимые товары [8, с. 16].

Широко используемые цепные контейнеры с подвеской для груза. Во время перемещения контейнера селектор доставляет в грузовую подвеску определенную партию товаров в форме завершеного заказа, который снимается с вешалок в экспедиции и отправляется отправителю по месту отгрузки получателя.

В Финляндии есть склады-палатноостеры. Этот тип композиции представляет собой шкаф, в котором товары хранятся на полках и в ящиках.

Полки перемещаются в вертикальном и горизонтальном положениях в обоих направлениях вдоль вымощенных рельсов. Отсутствие проходов между полками дает большую экономию в этом районе. Такие композиции содержат до 300 тонн груза.

Таким образом, складирование в логистической системе предприятия играет важную роль и влияет на общий ритм и организацию основных процессов производства на предприятии, на размещение и работу внутризаводского и внешнего транспорта, себестоимость промышленной продукции и другие показатели эффективности производства и деятельности предприятия.

1.2. Экономическое содержание издержек при складировании продукции

Складские системы способствуют трансформации грузопотока, изменению параметров принимаемых и выдаваемых грузов (по размерам, составу, физическим характеристикам поступающих товаров, времени отгрузки транспортных партий и т. д.). Целью системы складирования является получение от транспорта (например, магистрального) грузового трафика с одним параметром, обработка и доставка его другому (например, внутри завода) с другими параметрами, но также для того, чтобы выполнить эту конверсию с минимальными затратами [16, с. 49].

Существующие системы хранения отличаются по размеру и сложности, типам хранимых предметов, затратам, связанным с их работой, характеру случайных процессов, происходящих в них, и характеру информации, получаемой лицами, принимающими решения. Под стратегией работы мы понимаем решение о времени и количестве заказанных продуктов. При выборе стратегии функционирования систем хранения, важную роль играют затраты.

Существует пять основных типов затрат, которые влияют на выбор операционной стратегии:

- расходы, связанные с доставкой;
 - расходы на содержание запасов;
 - стоимость заказов клиентов;
 - расходы, связанные с нехваткой запасов, когда поступающие претензии не могут быть удовлетворены;
 - затраты на сбор и обработку данных и управление складской системой
- [4, с. 143].

Расходы на поставку. Эти расходы можно разделить на две части. Первая часть - это сумма, подлежащая выплате поставщику. Она представляет собой стоимость доставленного товара. Вторая часть - это стоимость самой складской системы. Они могут различаться в разных системах, так как они зависят от ряда

различных факторов. Эти затраты связаны с обработкой заказа, то есть со стоимостью бумаги, зарплатой соответствующих сотрудников, стоимостью составления отчетов и т. д. Стоимость транспортировки запаса от поставщика до пункта хранения обычно оплачивается поставщиком и, следовательно, не оплачивается системой склада. Транспортные расходы зависят от используемого перевозчика.

Расходы на содержание запасов. Существуют затраты, связанные с поступлением товаров на склад и т. д. Расходы самой складской системы можно разделить на две категории: затраты в зависимости от размера заказа и расходы, не зависящие от него. Эти расходы включают в себя страхование, налоги, арендную плату за склад, если он не относится к системе, стоимость эксплуатации помещения и т. д. В некоторых случаях наиболее важными являются не прямые расходы, а косвенные экономические потери, возникающие в результате того, что капитал нужно вкладывать в акции, а не использовать его в других областях. Потери такого рода равны самой высокой норме прибыли, которую система могла бы получить от распределения капитала в других сферах бизнеса. Если капитал вкладывается в складирование, то они больше не могут приносить эту прибыль. Следовательно, упущенная выгода представляет собой косвенные затраты на содержание запасов [10, с. 138].

Расходы на выполнение заказов клиентов обычно состоят из затрат на учетные операции (подготовка счетов, запись в журнале, информация о состоянии и т. д.), заработную плату работников склада, участвующих в обработке заказов, упаковку и транспортные расходы, если они оплачиваются системой склада. Следует отметить, что, несмотря на изменение затрат из-за колебаний интенсивности спроса, они не зависят от стратегии управления запасами. Следовательно, это необходимо учитывать при определении затрат, которые меняются в зависимости от изменений в стратегии системы. С другой стороны, затраты, связанные с нехваткой резервов в системе, зависят от

стратегии функционирования, от этого зависит, сколько времени наблюдается дефицит запасов в системе [11, с. 14].

Расходы, связанные с дефицитом. Эти затраты сложно определить. Однако, если на складе нет запасов, потребительский спрос на продукцию теряется (то есть покупатель может вести бизнес с кем-то еще в будущем) и прибыль теряется.

Затраты на сбор и обработку данных включают затраты на сбор информации о спросе на продукты, учет продуктов, затраты на прогнозирование ожидаемого спроса и т. д. Использование этих затрат возможно при поиске приемлемой стратегии функционирования складской системы. Критерием выбора может быть максимальная стоимость.

Затраты на логистику составляют 20-30% от себестоимости продукции. Поэтому их снижение значительно повышает конкурентоспособность компаний. По оценкам экспертов, использование прикладных логистических систем позволяет сократить запасы до 80%, а стоимость оборудования (приборов) на 50%. Чаще всего эффективность логистических решений оценивается с точки зрения их влияния на общие затраты или выручку от продаж. Можно принять решение, в результате чего общие расходы увеличатся, но за счет повышения качества обслуживания будет увеличен доход от продаж. Иногда решения, принятые в определенной области, отражаются в неожиданном увеличении затрат в одной или нескольких других областях или звеньях логистической цепочки. Таким образом, изменения графика производства, предусматривающие повышение эффективности производства, могут вызвать колебания объема запасов готовой продукции и негативно повлиять на обслуживание клиентов [9, с. 57].

Таким образом, затраты на логистику - это затраты, связанные с выполнением логистических операций: размещение заказов на поставку продукции, закупка, хранение поступающего сырья, внутренняя транспортировка продукции, внутрипроизводственное хранение в

незавершенном производстве, хранение готовой продукции, внешний транспорт и др.

Таким образом, важной особенностью формирования логистических затрат и последующего принятия логистических решений является их реализация в рамках уровня затрат, существующих в системе. Анализ затрат включает в себя учет изменений в расходах, вызванных логистическими решениями. Кроме того, затраты рассматриваются с точки зрения их роста - как преобразования общих затрат за счет преобразования системы. Таким образом, появление нового звена в распределительной сети влияет на стоимость транспортировки, передачи информации, ведения переговоров, обслуживания запасов, то есть изменяет структуру затрат и их общую стоимость в системе.

1.3. Логистический подход к планированию складских издержек

Dist24.ru
предприятия

Экономическая эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособность зависит от эффективной системы учета затрат, включающей логистические издержки. Согласно исследованиям ученых, для логистических затрат характерно [15, с. 180]:

- дробление среди многих групп расходов отдельных процессов, фазовых разделов и тому подобное;
- наличие значительной доли в общих расходах предприятий, которое постоянно растет;
- изменчивость их величин в отдельных периодах;
- несовпадение ответственности за формирование этих расходов в организационных подразделениях предприятия с сущностью расходов, признанных в теории учета, что влечет сложность их регистрации и практического управления ими;

ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

- слабая структурированность логистических расходов, аргументируется разделением их на реальные и ожидаемые, а также проблемным выделением логистических расходов из общих затрат предприятия.

Именно названные выше особенности логистических затрат обуславливают проблемы их идентификации и планирования в экономической системе предприятия. Поэтому идентификация и оценка логистических расходов должны предусматривать: выявление всех научно признанных и обоснование практически необходимых составляющих логистических затрат, по их классификационным делениям; аргументированная последовательность расчета всех элементов составляющих логистических затрат и идентификации их величин; учет и анализ слабоструктурированных составляющих логистических затрат; оценивание уровня логистических расходов предприятия (рис. 1.2) [12, с. 211].

Исследования, выполненные профессором Гербертом В. Дэвисом, и обнародованные на ежегодной конференции Council of Logistics Management в США в 2009 году, показали, что расходы предприятий, связанные с логистикой, составляют до 45 процентов в структуре общих и административных издержек предприятия (таблица 1.1).

Выделяют несколько классификаций логистических издержек предприятия. Например, по одной классификации к ним относятся:

- транспортно-заготовительные расходы (ТЗР);
- расходы на формирование и хранение запасов;
- административные расходы.
- расходы на формирование сети целесообразнее было бы включить в состав расходов на формирование и хранения запасов;

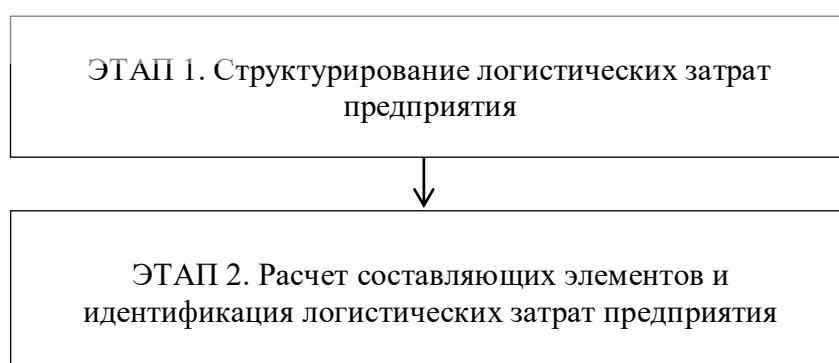




Рисунок 1.2. Процесс идентификации и оценки логистических затрат предприятий [32, с. 122]

Таблица 1.1

Логистические издержки предприятия в структуре доходов и расходов

Доли логистических издержек в структуре доходов и расходов предприятия	Значение, %
Доля логистических затрат в структуре совокупных доходов предприятия	7-16
Доля логистических затрат в структуре административных расходов предприятия	10-35
Доля логистических затрат в структуре общих расходов предприятия	20-45

- выбор и оценка поставщиков больше касается административных расходов. То же относится и к оплате услуг связи;

- такая категория расходов, как кредитные ставки на пополнение оборотных средств, скорее касаются группы затрат капитала, которые также включают упущенные возможности предприятия;

- к расходам на формирование и хранение запасов целесообразно включить складские расходы;

- не выделены расходы, связанные с обслуживанием запасов [14, с. 231]

Часть ТЗР зависит от годового количества заказов, остальные ТЗР (приемные расходы, транспортные расходы и т.п.) - от размера партии поставки. Элементы логистических затрат приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Виды логистических затрат

Транспортно-заготовительные расходы	Расходы на формирование и хранения запасов	Административные расходы
<ul style="list-style-type: none"> - расходы на формирование сети, выбор и оценка поставщиков; - транспортные расходы; - оплата услуг связи; - представительские расходы, командировки; - недостачи в пути в пределах норм естественной убыли 	<ul style="list-style-type: none"> - расходы на осуществление инвентаризации; - кредитные ставки на пополнение оборотных средств; - издержки хранения; - стоимость рисков (страховые платежи, ставки страховых премий) 	<ul style="list-style-type: none"> - часть общих административных расходов, возникшие в логистической службе фирмы или отнесенные на нее при распределении заработной платы работникам логистической службы, амортизационные отчисления на офисную мебель и оргтехнику

Однако эта классификация была разработана автором в начале развития науки о логистике, поэтому она не является совершенной и требует доработок и внесения корректив. Существенные замечания о внесении изменений такие:

Однако следует помнить, что перед тем, как начать оптимизировать и управлять логистическими затратами, необходимо привести в порядок саму логистическую систему предприятия. По мнению экспертов, частая ошибка отечественных предприятий - субоптимизация, то есть создается отдел логистики, который отвечает только за часть функций и, например, начинает улучшать работу склада, забывая о неустойках за простой транспорта.

Соответственно такое предприятие теряет клиентов из-за просроченных заказов. Еще один пример - многие владельцы хотят сэкономить на определенной логистической операции и упускают из виду всю цепочку. К примеру, уменьшают запасы сырья и готового товара на складе, чтобы не строить новые хранилища в случае роста производства, забывая об увеличении расходов на перевозку мелкими партиями. Или, наоборот, заваливают склады сырьем и продукцией, экономя на перевозках, но не учитывают рост затрат на хранение. Следует помнить главный принцип - в первую очередь оптимизировать логистическую систему нужно в целом, а не какую-то ее часть. Кроме того, на многих предприятиях функция логистики либо остается децентрализованной, или не имеет полномочий.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЛОГИСТИКЕ НА ПРИМЕРЕ ООО «ИКЕА ДОМ»

2.1. Общая характеристика и организационная структура деятельности ООО «ИКЕА ДОМ»

ИКЕА (торговая марка в России - ИКЕА, часто называемая в домашнем обиходе как икея) - голландская производственно-торговая компания (шведские корни), владелец одной из крупнейших в мире розничных сетей по продаже мебели и товаров домашнего обихода. Полное название - ИКЕА International Group. Штаб-квартира находится в Делфте, провинция Южная Голландия.

В России интересы ИКЕА представляют ее дочерние компании. ООО «ИКЕА МОС» (Торговля и Недвижимость) - развивает сеть торговых центров «Мега», при этом закупочной деятельностью занимается ООО «ИКЕА Трейдинг» (в лице офисов в Москве и Новосибирске) и напрямую ООО «ИКЕА ДОМ» [27].

ООО «ИКЕА ДОМ» является одной из двух дочерних компаний голландской компании ИКЕА в России. ООО «ИКЕА ДОМ» был создан для управления российскими торговыми центрами ИКЕА. В 2000 году в Химках был открыт первый магазин ИКЕА. Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ИКЕА ДОМ».

Головной офис ООО «ИКЕА ДОМ» находится в Москве. На данный момент ООО «ИКЕА ДОМ» имеет 13 магазинов, в том числе в Москве, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске, Нижнем Новгороде, Омске, Краснодаре, Казани.

Сфера деятельности ООО «ИКЕА ДОМ» - производство и продажа мебели и аксессуаров для дома. Компания ООО «ИКЕА ДОМ» продает массивную мебель недорогого сегмента, собранную покупателем самостоятельно, которую производит ИКЕА, а также сотни предметов различного домашнего обихода. В ассортименте магазинов «ИКЕА ДОМ»

мебель для спальни, кухни, гостиной, детской, ванной комнаты, прихожей, рабочего места.

Основной задачей ООО «ИКЕА ДОМ» является удовлетворение клиентов за счет предоставления качественной продукции по доступным ценам. Основная миссия предприятия - улучшить повседневную жизнь многих людей. Руководство предприятия достигает этого благодаря своей основной бизнес-идее: предлагать широкий ассортимент товаров для дома хорошего качества и дизайна по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность приобрести их. Отсюда и девиз ООО «ИКЕА ДОМ» - «Больше за меньшие средства» [27].

Разработчики и дизайнеры мебели ИКЕА, анализируя условия жизни большинства людей, показывают, как рационально использовать каждый сантиметр доступного пространства. Изучение реалий жизни помогает разработчикам понять, какой дизайн лучше всего соответствует потребностям клиентов. Анализ условий жизни людей дает компании лучшее понимание их повседневных проблем и побуждает их искать функциональные решения, которые позволят им изменить свою домашнюю среду к лучшему [27].

Магазины ИКЕА имеют уникальную структуру, так как содержат все необходимые товары для дома: от мебели до мелочей.

ИКЕА также следует девизу: главное в магазине - покупатель. Поэтому ИКЕА решила, что посетители должны чувствовать себя максимально свободно и комфортно в магазине. В связи с этим ИКЕА разработала систему самообслуживания. Покупатели сами делают выбор, забирают товар со склада и доставляют выбранный товар на кассу. На пути к кассе покупатель должен иметь возможность выбрать аксессуары и совершить последнюю покупку. Покупатель может доставить свой товар домой. Почти все предметы мебели представляют собой разборные конструкции в плоских пачках. Такая мебель занимает мало места при транспортировке и хранении [27].

Компания имеет шведские корни и поддерживает имидж шведской компании во всех маркетинговых коммуникациях. «История ИКЕА коренится в суровых землях провинции Смоландна юге Швеции. Основатель компании Ингвар Кампрад родился здесь. В 1943 году семнадцатилетний Ингвар зарегистрировал компанию под названием ИКЕА. ИКЕА означает Ингвар Кампрад, Эльмтарюд, Агуннарюд. Эльмтарюд - это название фермы, а Агуннарюд - это название прихода, где вырос Ингвар. Его первый ассортимент включал рождественские открытки, спички и семена. Спустя пять лет в ассортименте компании появился первый предмет мебели - кресло [27].

Первая постоянная выставка мебели ИКЕА открылась в городе Эльмхульт в 1953 году. С тех пор ИКЕА росла и развивалась. Сегодня Эльмхульт - это сердце ИКЕА. Ценности, лежащие в основе концепции компании, актуальны и сегодня. Энтузиазм, инновации, бережливость, простота и скромность - основные понятия всех, кто работает в ИКЕА. Ингвар Кампрад и сейчас продолжает работать во имя процветания компании в качестве главного советника. Сегодня, как и прежде, он должен быть уверен, что каждый покупатель останется доволен приобретениями, сделанными в ИКЕА.

Потенциал дальнейшего расширения бизнеса ИКЕА заключается в разработке решений, которые позволят покупателям создавать экологически чистые условия дома. Это предоставит новые возможности для развития бизнеса и усилит конкурентоспособность. Также предлагается более широко информировать о работе всех тех, кто интересуется результатами деятельности. Это создаст доверительные отношения, а также обеспечит рост компаний и их долгосрочную прибыльность.

Деятельность организации ИКЕА направлена на снижение стоимости товаров, что в свою очередь должно сказаться на увеличении количества покупок потребителями.

Организация ИКЕА имеет свой индивидуальный фирменный стиль по всему миру и дорожит им. Уже много лет этот стиль является фирменным брендом ИКЕА. Потребители узнают бренд и стиль организации и он прочно

закрепился в их сознании. Поэтому при выходе на другие мировые рынки ИКЕА сохраняет свой стиль и бренд и вносит как можно меньше изменений. Однако есть небольшие изменения, которые касаются специфики данной страны и потребностей ее покупателей.

Например, для России дизайнеры ИКЕА имеют специально разработанные интерьеры для квартир площадью менее тридцати квадратных метров. Что касается стратегии ИКЕА по выходу на зарубежные рынки, она одинакова для всех стран. Первые магазины ИКЕА всегда открываются в крупнейших городах, а затем компания начинает переезжать в регионы. В России эта стратегия также эффективна, потому что, согласно исследованию, проведенному ИКЕА, люди, живущие в регионах, в основном не являются новаторами и не склонны кардинально менять интерьер квартиры и образ жизни, они, скорее всего, будут массово меблированы гарнитурами из натурального дерева с элементами старого декора и т. д., поэтому им нужно время, чтобы адаптироваться к современным тенденциям. Как и во всех странах ИКЕА, она открывает свои магазины не в центре города, а в пригороде, чтобы сэкономить деньги на аренде земли, что, в свою очередь, позволяет сделать цены на свои товары еще более доступными [27].

Маркетинговые коммуникации в России используются точно так же, как и в других странах. Основное преимущество ИКЕА осталось - косвенная рассылка фирменных каталогов, хотя в России из-за нестабильного курса рубля каталог выпускается не раз в год, а раз в полгода.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли, а также повышение жизненного уровня и благосостояния участников общества и членов трудового коллектива.

Для достижения поставленных целей общество осуществляет следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная деятельность;
- оптовая и розничная торговля непродовольственными товарами, в том числе торговля мебелью;

– производство и реализация товаров народного потребления, включая мебель;

– создание и эксплуатация торгово-сервисных центров, сети коммерческих магазинов, торговых домов и других структур;

– рекламно-информационная деятельность, в том числе производство и размещение рекламной продукции, услуги по дизайну, организация подписки на периодические издания, съемки и показ видео- и кинофильмов, изготовление и реализация иных информационных материалов;

– оказание услуг по растаможиванию грузов, оформление таможенных деклараций;

– обучение специалистов на территории России и за рубежом, организация и проведение курсов подготовки и повышения квалификации специалистов, учебно-практических семинаров, бизнес-школ с последующей стажировкой за рубежом, иная учебная деятельность;

– организация и проведение выставок, выставок-продаж, ярмарок, презентаций, деловых встреч, семинаров, симпозиумов, конкурсов, концертов, фестивалей, аукционов, культурно-развлекательных и спортивных мероприятий;

– экспортно-импортные, торгово-закупочные, снабженческо-бытовые операции;

– деятельность, в том числе и посредническая, связанная с совершением сделок купли-продажи, дарения, аренды, получением в залог движимого и недвижимого имущества;

– внешнеэкономическая деятельность;

– финансовое посредничество, предоставление кредита;

– разработка программного обеспечения, консультирование в сфере компьютерного обеспечения.

Кроме перечисленных видов деятельности, общество может осуществлять и иные виды деятельности, не запрещенные законом.

Бизнес-идея ИКЕА заключается в том, чтобы изменить повседневную жизнь многих людей к лучшему, предлагая широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы их могли купить многие люди.

ИКЕА предлагает широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, что их может купить как можно больше людей. Эта идея лежит в основе всего, что делает ИКЕА: от разработки продуктов и приобретения их у поставщиков до организации продаж в магазинах ИКЕА по всему миру.

Качественные и дорогие товары или дешевые, но некачественные могут производить все. Гораздо сложнее создавать хорошие товары и продавать их по низким ценам. Для этого необходимо разработать особый подход - инновационный и экономически эффективный одновременно. Именно эта идея стала основой концепции ИКЕА с момента ее создания в шведском городе Смоланд. Максимально эффективное использование сырья, адаптация производства к потребностям и предпочтениям потребителей - это гарантия снижения наших затрат. Деловую практику ИКЕА можно резюмировать следующим образом: такое снижение стоимости товаров должно быть выгодным для покупателей.

Очень важная роль в деятельности организации - ее организационная структура. Мы проведем исследование этих направлений деятельности в ООО «ИКЕА ДОМ».

ООО «ИКЕА ДОМ» обладает уникальной корпоративной культурой. Его традиции, ценности и приоритеты создают особое чувство - участие в общем деле. В ООО «ИКЕА ДОМ» каждый сотрудник становится членом сплоченной команды. У предприятия нет барьеров между руководителями и обычными сотрудниками. Руководство является личным примером - это стиль предприятия.

Людей приглашают на работу, готовых работать с полной отдачей, внимательных к клиентам и коллегам. ООО «ИКЕА ДОМ» приветствует

инициативу каждого сотрудника. В этом она видит путь к прогрессу. Работа в ООО «ИКЕА ДОМ» - это отличная возможность для обучения и развития. Управление основано на принципе горизонтальной координации с минимальным количеством вертикальных единиц. В основе отношений лежит владелец с Советом директоров, а также взаимодействие менеджеров всех уровней между собой. Цель - обмен информацией и опытом [27].

Организационная структура ООО «ИКЕА ДОМ» представлена на рисунке в приложении А.

Руководит магазином директор, который:

- без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» или его уставом к компетенции общего собрания участников.

- обеспечивает соответствие сведений об участниках и о принадлежащих им долях или частях долей в уставном капитале, о долях или частях долей, принадлежащих предприятию, сведениям, содержащимся в едином государственном реестре юридических лиц, и нотариально удостоверенным сделкам по переходу долей в уставном капитале, о которых стало известно обществу.

Директору магазина подчиняется административно-финансовый отдел, отдел кадров, отдел обслуживания покупателей, отдел питания, отдел логистики, отдел продаж, отдел коммуникаций и дизайн интерьеров, отдел маркетинга [27].

Функции, выполняемые административно-финансовым отделом, включают:

- обеспечение мероприятий по охране и безопасности труда;
- техническое обеспечение деятельности магазина;
- клиринговое обеспечение;
- внутренние аудирование;
- бухгалтерский и финансовый учет;
- восстановление товаров;
- системное администрирование и обслуживание компьютеров;
- охрана предприятия;
- обеспечение охраны окружающей среды и экология.

В функции отдела кадров входит:

- подбор, оценка, найм и аттестация персонала;
- расчет и начисление заработной платы;
- подготовка и проведение тренингов для сотрудников;
- кадровое администрирование;
- повышение квалификации работников;
- управление карьерой;
- разработка и управления кадровой стратегией;
- разработка и корректировка должностных инструкций работников;
- управление социальной политикой предприятия.

Отдел обслуживания покупателей выполняет следующие функции:

- обеспечение обслуживания покупателей на высоком уровне как по телефону, так и непосредственно в магазине в зонах обмена и возврата покупок, пункта выдачи крупных покупок;
- эффективное разрешение конфликтных ситуаций с покупателями;
- работа во внутренней системе для предоставления информации покупателям и проведения операций по возврату и обмену товара;
- составление статистических отчетов отдела;
- обеспечение и организацию работы касс магазина и кассового офиса;

- организацию и обеспечение работы Икеа Сервис;
- обеспечение и организацию работы подразделения по обмену и возврату товаров от покупателей;
- обеспечение и организацию работы подразделения по доставке товаров;
- обеспечение и организацию работы цеха по пошиву штор.

На предприятие также функционируют ресторан, бистро, где покупатели и посетители магазина могут позавтракать или пообедать. Данный подразделение входят в отдел питания, который включает также магазин шведских продуктов и столовую для персонала.

Отдел питания обеспечивает своих работников питанием на время смены. Перерывы на прием пищи у работников происходят в различное время, по графику, который составляет начальники отделов, и подают администратору торгового зала.

В отделе питания производится собственное приготовление продукции за счет товаров, которые перемещаются из торгового зала или оптового склада, т.е. приобретается у поставщиков, или же перемещается со складов магазина, но который не продается конечным потребителям. Также готовая продукция в отдел питания перемещается из собственного производства (кухни).

Отдел логистики обеспечивает приемку товаров, проводит инвентаризацию в магазине, осуществляет учет, подсчет товара, производит заполнение торговых мест в магазине, осуществляет учет ежедневной статистики товародвижения, осуществляет при необходимости списание товаров и отправку их в отдел восстановления.

Основной деятельностью, а именно продажами, занимается отдел продаж, работники которого выполняют следующие функциональные обязанности:

- консультирование покупателей, выписывание товаров;
- контроль за наличием ценников и товаров на торговых местах;
- B2B работы с корпоративными клиентами;
- осуществляют контроль за наличием товаров на складе самообслуживания.

Два следующих отдела по своим направлениям деятельности очень близки и часто соприкасаются – этот отдел коммуникаций и дизайна интерьеров и отдел маркетинга.

В функциональные обязанности отдела коммуникаций и дизайна интерьеров входит:

- презентация товара в магазине;
- определение порядка расположения товара в отделах;
- обеспечение наличия и расположения коммуникаций внутри магазина;
- оформление отдела питания;
- изготовление коммуникаций;
- перестройка магазина согласно активностей покупателей и работы самого магазина;
- обеспечение внешнего вида магазина, проведение утренних обходов.

Функции отдела маркетинга включают: реклама магазина и ресторана на территории торгового комплекса, города, в ближайших населенных пунктах и в СМИ; распространение купонов на покупки и каталогов; работа с почтовой службой; привлечение новых членов клуба IKEA FAMILY; проведение различных акций и мероприятий.

Таким образом, деятельность и организационная структура ООО «ИКЕА ДОМ» соответствует общепринятым нормам и нормативам ведения торговой деятельности.

2.2. Анализ финансово-экономических показателей работы и логистических функций складского хозяйства предприятия

Главной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли для удовлетворения социальных, культурных и экономических интересов членов коллектива работников и интересов собственника имущества предприятия.

Проведем анализ финансово-экономических показателей работы

ООО«ИКЕА ДОМ» за 2015-2017 гг. в таблице 2.1. на основании данных приложений Б и В.

Таблица 2.1

Анализ финансово-экономических показателей работы ООО «ИКЕА ДОМ» за 2015-2017 гг.

Показатель, р.	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2016	Темп роста, %
Выручка от реализации товаров, работ услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. руб.	6534	10646	14342	3696	134,70
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг, млн. руб.	5522	7880	9067	1187	115,06
Прибыль от реализации, млн. руб.	387	2024	4124	2100	203,75
Прибыль(убыток) от инвестиционных доходов и расходов, млн. руб.	9	14	-12	-26	-85,71
Прибыль(убыток) от финансовых доходов и расходов, млн. руб.	-270	-1926	-1718	208	89,20
Рентабельность оказания услуг, %	3,01	4,2	9,1	4,9	216,67
Рентабельность продаж услуг, %	2,93	4,03	8,34	4,31	206,95
Среднесписочная численность работников, чел	260	266	268	2	100,75
Чистая прибыль, млн. руб.	11	59	2299	2240	3896,61
Чистая прибыль на 1 работника, млн. руб.	0,04	0,22	8,58	8,36	3900,0
Фонд оплаты труда, млн. руб.	82 000	92300	96500	4200	104,55
Средняя стоимость основных средств, млн. руб.	321800	362300	351700	-10600	-10600
Средняя производительность труда 1 работника, млн. руб.	16525	15333	22397	7064	146,07

Анализ таблицы 2.1 показал, что прибыль отчётного периода в 2017 году увеличилась по сравнению с 2016 годом на 2240 млн. руб. или на 2896,61%. Таким образом, балансовая прибыль выросла более чем в 37 раз. Увеличению прибыли отчётного периода способствовал рост выручки от реализации услуг.

Основу отчетной прибыли составила прибыль от реализации услуг,

которая также выросла в 2017 г. на 2100 млн.руб. по сравнению с 2016 г. А прибыль от инвестиционных доходов наоборот уменьшила отчетную прибыль 2017 г., т.к. имела тенденцию к снижению на 26 млн. руб.

Показатель себестоимости имел тенденцию к увеличению на 1187 млн.руб., но это связано с увеличением количества услуг по реализации и соответственно выручки.

Эффективность использования трудовых ресурсов за 2016–2017 гг. по чистой прибыли возрасла: чистая прибыль на 1 работника за анализируемый период увеличилась на 3900,0%. Это большой процент и в целом для предприятия имеет значительный эффект.

Показатели рентабельности оказания услуг и продажи услуг также выросли на 116,67 % и 106,95 % соответственно.

Анализ таблицы 2.1 показал, что в целом полученные данные позволяют сделать вывод об эффективной финансово-экономической деятельности предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» и это способствовали росту прибыли.

ООО «ИКЕА ДОМ» предлагает полный перечень услуг в сфере организации грузоперевозок. Основное направление деятельности компании — международные грузоперевозки всеми видами транспорта с использованием принципа «от двери до двери».

Перечень услуг:

- организация грузовых автоперевозок, а также мультимодальных грузоперевозок, сочетающих в себе перевозки грузов несколькими видами транспорта;
- доставка грузов из СНГ, Европы в Российскую Федерацию;
- таможенное оформление грузов и предоставление необходимых документов и сертификатов;
- оформление документов на временный ввоз-вывоз любого груза, а также гигиена, отказные письма и др.

Анализ основных видов оказываемых транспортно – экспедиционных услуг ООО «ИКЕА ДОМ» в 2017 г. приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ основных видов оказываемых транспортно – экспедиционных услуг ООО «ИКЕА ДОМ» в 2015-2017 гг., млн. руб.

Наименование услуги (основные виды)	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2016	Темп роста, %
Внутренние перевозки	347800	421 000	445 250	24 250	105,8
Международные перевозки	835900	880 300	910 200	29 900	103,4
Транзитные перевозки	96700	98 000	112 400	14 400	114,7
Таможенное оформление грузов	42 300	46 200	50 400	4 200	109,1
Оформление документов на временный ввоз-вывоз любого груза и услуги АТС	24 500	27 200	31 500	4 300	115,8
Прочие услуги	19 500	22 700	26 100	3 400	115,0
ИТОГО	1366700	1 495 400	1 575 850	80 450	105,4

В таблице 2.2. представлены услуги компании в соответствии с разделением по клиентам, которые заказывают международные перевозки и находятся в странах ближнего (страны СНГ) и дальнего зарубежья или в РФ, а также деление клиентов, которые заказывают внутриреспубликанские перевозки. В соответствии с этой классификацией видно, что больше всего пользуются спросом международные перевозки, причем у клиентов, которые находятся на территории РФ, на втором месте у клиентов, которые находятся в странах дальнего зарубежья и на последнем - в странах СНГ. Внутренние перевозки пользуются спросом только у местных клиентов и они приносят в 1,5 раза меньший доход по сравнению с международными перевозками. Все это, прежде всего, связано с парком машин, который есть у предприятия и он в основном предназначен для обслуживания дальних перевозок. Т.е. стоит обратить внимание предприятию, прежде всего, на внутренние перевозки, их расширение и совершенствование.

Мультимодальные (сборные) перевозки как относительно новый вид перевозок еще не нашел себе достаточное количество клиентов хотя и пользуется спросом у разных категорий, но доходы дает предприятию невысокие. Т.е. этот вид перевозок предприятию необходимо также развивать и

совершенствовать также как и транзитные перевозки, которые также дают очень маленький процент дохода предприятию.

Также анализ таблицы 2.2 показал, что таможенное оформление грузов и оформление документов на ввоз-вывоз, т.е. в целом можно сказать экспедиционные услуги развиты на предприятии ООО «ИКЕА ДОМ» на очень низком уровне по сравнению с транспортными услугами и дают очень низкие доходы. Т.е. предприятию следует расширить штат экспедиторов и пересмотреть их обязанности в соответствии с улучшением работы в этом направлении.

Логистические функции, выполняемые работниками различных подразделений ООО «ИКЕА ДОМ» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Логистические функции, выполняемые работниками различных подразделений ООО «ИКЕА ДОМ»

Логистическая функция	Наименование структурного подразделения	Должность работника, выполняющего функцию	Должностные обязанности в связи с выполнением функции
Функция определения последовательности продвижения товаров	отдел логистики и продаж	логист	организация и координация поставок сырья и готовой продукции; прием и контроль автотранспорта; Координация работы водителей и грузчиков.
Функция определения объемов и направлений материальных потоков	отдел планирования продаж и перевозок	логист	составление маршрутов транспортировки готовой продукции
Функция составления прогнозных оценок потребности в перевозках готовой продукции	отдел планирования продаж и перевозок	логист	составление логистических прогнозов и планов; осуществление работ по проектированию логистических систем

Анализ таблицы 2.3 показал, что две из трех логистических функций предприятия выполняет не специализированный отдел, а отдел продаж и планирования перевозок.

Предприятию стоит задуматься о пересмотре обязанностей и функций отделов с целью более высокой информированности специалистов по логистике и оптимизации, таким образом, их действий в направлении оптимизации логистической деятельности.

Складирование является самой важной частью любого производственного предприятия, поскольку оно напрямую влияет на ход производственных процессов. Большинство материальных ценностей предприятий проходят через склады, поэтому они занимают значительную часть территории предприятия.

С точки зрения масштабов работы на ООО «ИКЕА ДОМ» выделяются склады: центральные, общее производство, район и участок. Центральные и общие склады обслуживают все предприятие и, как правило, занимают отдельный участок на территории предприятия (непроизводственный). Участковые склады функционируют на участках, служат для сохранения материальных ценностей группы материальных ценностей (спецодежда, мыло, хозяйственные товары и другие ценности). Районные склады являются дивизионными подразделениями, обслуживают определенную территорию и занимают производственную площадь. Они делятся на склады материалов, заготовки, полуфабрикаты, инструменты и другие

Особенности организации и функционирования складского хозяйства в ООО «ИКЕА ДОМ» отображены на рисунке 2.1.

Данная организация службы логистики помогает решить ее основную задачу - снабжение предприятия средствами деятельности, комплектующими, сырьем и материалами при максимальной оборачиваемости складских запасов и минимальных заготовительных и складских расходах.

Таким образом, материально-техническое снабжение предприятия заключается в организации и регулировании процессов продвижения товаров от производителей к потребителям, функционировании сферы обращения



Рис. 2.1. Организация складского хозяйства в ООО «ИКЕА ДОМ»

товаров, товаров, услуг, управления товарными запасами, создании инфраструктуры товарного обращения.

В настоящее время информационные потребности складского хозяйства ООО «ИКЕА ДОМ» практически обеспечиваются комплексом информационных технологий:

- информационные системы обработки текущих операций;
- системы поддержки принятия решений;
- глобальные телекоммуникационные технологии в области складирования.

Все это обеспечивается при наличии соответствующего оборудования и

программного обеспечения. С помощью информационных технологий в ООО «ИКЕА ДОМ» автоматизированы трудоемкие операции, выполняемые ранее вручную, среди них:

- учет кадров;
- расчет заработной платы;
- печать платежных поручений, печать счетов-фактур и накладных для безналичного расчета, ежедневный учет и анализ грузооборота;
- учет основных средств; расчет показателей и анализ полученных данных в ходе исследований.

Отметим и то, что области использования информационных технологий в ООО «ИКЕА ДОМ» ежегодно расширяются. В прошлом году было внедрено программное обеспечение для бухгалтерии по учету договоров. Начата работа по автоматизации банковских операций с выходом на расчеты с поставщиками. Установлен и настроен новый файл-сервер для бухгалтерии, на котором установлена операционная система Linux для ускорения обработки данных. Все эти процессы влияют на ускорение логистических процессов. Однако предприятию стоит внедрить свое программное обеспечение именно логистических процессов и которые будет в тесной взаимосвязи с бухгалтерскими процессами.

Принципы организации информационного обеспечения деятельности (как закреплённые документально, так и негласно установленные), как правило, сводятся к трем основным положениям:

- необходимые документы должны быть составлены своевременно, информация должна быть представлена руководству организации или предприятия до принятия управленческого решения;
- информация должна быть достаточно полной; сведения - достоверными.

Таким образом, в компании, наряду с автоматизированной, используется и ручная обработка документов. Показатели эффективности организации документационного обеспечения складского хозяйства ООО «ИКЕА ДОМ» показаны в таблице 2.4.

Показатели эффективности организации документационного обеспечения
складского хозяйства ООО «ИКЕА ДОМ» в 2015-2017 гг.

Показатели	2015	2016	2017	Отклоне- ние 2017 от 2016	Темп роста, %
Коэффициент полноты документации	0,58	0,60	0,63	0,03	105,0
Коэффициент автоматизации документооборота	0,45	0,47	0,5	0,03	106,4
Общее число необходимых документов	2250	2370	2400	30	101,3
Фактическое количество документов	1360	1450	1500	50	103,4
Из них:					
Количество документов, выполняемых на компьютере	1100	1170	1200	30	102,6
Количество документов, поступающих своевременно	610	670	700	30	104,5
Количество документов, поступающих с опозданием	720	780	800	20	102,6
Соотношение документов, своевременно поступающих, с общим их числом	0,45	0,46	0,47	0,01	102,2

Анализ таблицы 2.4 показал, что эффективность организации документационного обеспечения хозяйственной деятельности ООО «ИКЕА ДОМ» невысокая.

Большое значение в части применений ИТ-технологий в управлении предприятием имеет Интернет. Интернет представляет собой глобальную информационную систему, составные части которой взаимодействуют между собой на основе протоколов TCP/IP и их последующих расширений и обеспечивают необходимый обмен информацией в целях решения самых различных задач. Интернет используется для проведения маркетинговых исследований, доведения информации о тарифах, информационной поддержке клиентов.

Однако, отрицательным моментом можно назвать то, что не все средства и возможности сети Интернет используются специалистами ООО «ИКЕА ДОМ». Поэтому с целью улучшения коммерческой (в т.ч. и маркетинговой) деятельности предприятия необходимо обратить внимание на возможности организации семинаров и посещение курсов посвященных Интернет-технологиям – причем большинством специалистов ООО «ИКЕА ДОМ».

2.3 Оценка эффективности организации складских процессов и анализ издержек

Важным составляющим звеном логистической цепи является система складирования. В процессе разработки системы складирования необходимо учитывать все взаимосвязи и взаимозависимости между внешними (поступающими на склад и выходящими из него) и внутренними (чисто складскими) материальными потоками и связанные с ними факторы (параметры склада, технические средства, особенности груза и т.д.).

Исходными данными для определения площади склада является номенклатура, свойства, количество материальных ценностей которые необходимо хранить.

Расчет площади складского помещения по методу нагрузок определяется по следующей формуле:

$$S_{\text{общ}} = S_{\text{пол}} + S_{\text{всп}} + S_{\text{пр}} + S_{\text{компл}} + S_{\text{сл}} + S_{\text{пэ}} + S_{\text{от}}$$

где $S_{\text{общ}}$ - общая площадь склада, м²;

$S_{\text{пол}}$ - полезная площадь, т.е. площадь, занятая непосредственно под хранимой продукцией (стеллажами, штабелями и другими приспособлениями для хранения продукции), м²;

$S_{\text{всп}}$ - вспомогательная (оперативная площадь), т.е. площадь, занятая проездами и проходами, м²;

$S_{\text{пр}}$ - площадь участка приемки, м²;

$S_{\text{компл}}$ - площадь участка комплектования, м²

$S_{\text{сл}}$ - площадь рабочих мест, т.е. площадь в помещениях складов, отведенная для рабочих мест складских работников, м²;

$S_{\text{пэ}}$ - площадь приемочной экспедиции, м²;

$S_{\text{от}}$ - площадь отправочной экспедиции, м².

При приближенных расчетах общую площадь склада $S_{\text{общ}}$, м^2 , можно определять в зависимости от полезной площади $S_{\text{пол}}$ через коэффициент использования:

$$S_{\text{общ}} = S_{\text{пол}} / a,$$

где a – коэффициент использования площади склада (удельный вес полезной площади склада); в зависимости от вида хранимого товара находится в пределах 0,3.

Рассчитаем площадь складского помещения по методу нагрузок и данным склада на ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$S_{\text{общ}} = 90 + 33 + 14 + 27 + 13 + 18 + 15 = 210 \text{ м}^2$$

Также рассчитаем общую площадь склада методом приближенных расчетов:

$$S_{\text{общ}} = 90 / 0,3 = 300 \text{ м}^2$$

Также для более точной оценки работы складов используют три группы показателей, которые мы рассмотрим и рассчитаем для нашего объекта исследования:

1. Показатели, характеризующие интенсивность работы склада:
 - грузооборот склада общий (показатель, характеризующий трудоемкость работы склада):

$$\Gamma_{\text{общ}} = M_{\text{в}} / T,$$

где $M_{\text{в}}$ -вес всех полученных и отправленных грузов за рассматриваемый период времени, т;

T - анализируемый период времени, сутки (месяц или год).

Произведем расчет показателя грузооборота склада общегодля ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: \Gamma_{\text{общ}} = 1956/12 = 163 \text{ т/месяц}$$

$$2016: \Gamma_{\text{общ}} = 2184/12 = 182 \text{ т/месяц}$$

$$2017: \Gamma_{\text{общ}} = 2340/12 = 195 \text{ т/месяц}$$

-грузооборот склада по получению:

$$\Gamma_{\text{пол}} = M_{\text{пв}} / T,$$

где $M_{\text{пв}}$ - вес всех полученных грузов за рассматриваемый период времени, т;

T - анализируемый период времени, сутки (месяц или год).

Произведем расчет показателя грузооборота склада по получению для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: \Gamma_{\text{пол}} = 732/12 = 61 \text{ т/месяц}$$

$$2016: \Gamma_{\text{пол}} = 888/12 = 74 \text{ т/месяц}$$

$$2017: \Gamma_{\text{пол}} = 1044/12 = 87 \text{ т/месяц}$$

-грузооборот склада по отправке:

$$\Gamma_{\text{от}} = M_{\text{от}} / T,$$

где $M_{\text{от}}$ - вес всех отправленных грузов за рассматриваемый период времени, т;

T - анализируемый период времени, сутки (месяц или год).

Произведем расчет показателя грузооборота склада по отправке для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: \Gamma_{\text{от}} = 984/12 = 82 \text{ т/месяц}$$

$$2016: \Gamma_{\text{от}} = 1152/12 = 96 \text{ т/месяц}$$

$$2017: \Gamma_{\text{от}} = 1296/12 = 108 \text{ т/месяц}$$

-удельный грузооборот склада:

$$УГ_c = \Gamma_{\text{общ}} / S_c / T,$$

где $\Gamma_{\text{общ}}$ - грузооборот склада общий, т/месяц;

S_c - площадь склада, м²;

T - анализируемый период времени, сутки (месяц или год).

Произведем расчет показателя удельного грузооборота склада для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: \Gamma_{\text{от}} = 163/90/12 = 0,15 \text{ т/месяц/м}^2$$

$$2016: \Gamma_{\text{от}} = 182/90/12 = 0,17 \text{ т/месяц/м}^2$$

$$2017: \Gamma_{\text{от}} = 195/90/12 = 0,18 \text{ т/месяц/м}^2$$

-коэффициент неравномерности загрузки склада:

$$K_{\text{нзс}} = \Gamma_{\text{напряж}} / \Gamma_{\text{срмес}}$$

где $\Gamma_{\text{напряж}}$ - грузооборот наиболее напряженного месяца, т/месяц;

$\Gamma_{\text{срмес}}$ - среднемесячный грузооборот склада, т/месяц.

Произведем расчет коэффициент неравномерности загрузки склада для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: K_{\text{нзс}} = 316/163 = 1,94$$

$$2016: K_{\text{нзс}} = 353/182 = 1,94$$

$$2017: K_{\text{нзс}} = 384/195 = 1,97$$

-показатель хранения:

$$X = M_{\text{п}} \times T_{\text{хр}}$$

где $M_{\text{п}}$ —среднее количество тонн груза в партии, т;

$T_{\text{хр}}$ —среднее количество дней хранения, суток.

Произведем расчет показателя хранения для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: X = 285 \times 1,7 = 484,5 \text{ т-суток}$$

$$2016: X = 315 \times 1,5 = 472,5 \text{ т-суток}$$

2017: $X = 321 \times 1,2 = 385,2$ т-суток

-коэффициент оборачиваемости грузов на складе (интенсивность прохождения грузов через склад):

$$K_{\text{обскл}} = \Gamma_{\text{общ}} / M_{\text{ск}},$$

где $\Gamma_{\text{общ}}$ - грузооборот склада общий, т/месяц;

$M_{\text{ск}}$ - количество тонн груза, который одновременно умещается на складе,

т.

Произведем расчет коэффициента оборачиваемости грузов на складе для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: K_{\text{обскл}} = 163 / 220,3 = 0,74$$

$$2016: K_{\text{обскл}} = 182 / 239,5 = 0,76$$

$$2017: K_{\text{обскл}} = 195 / 250 = 0,78$$

2. Показатели, характеризующие эффективность использования складских площадей:

- вместимость склада – это максимальное количество тонн груза, который одновременно помещается на складе, т (м^3);

Для ООО «ИКЕА ДОМ» вместимость склада составляет по данным

предприятия:

$$2015: V_{\text{скл}} = 300 \text{ т}$$

$$2016: V_{\text{скл}} = 320 \text{ т}$$

$$2017: V_{\text{скл}} = 350 \text{ т}$$

-полезная площадь склада:

$$S_{\text{пол}} = V_{\text{скл}} / H_{\text{скл}}$$

где $V_{\text{скл}}$ - емкость склада, м^3 ;

$H_{\text{скл}}$ - высота составления груза, м.

Произведем расчет полезной площади склада для ООО «ИКЕА ДОМ» (по годам она не изменилась):

$$2015, 2016, 2017: S_{\text{пол}} = 450 / 5 = 90 \text{ м}^2$$

-коэффициент использования вместимости склада:

$$K_{\text{вм}} = M_{\text{гр}} / V_{\text{скл}},$$

где $M_{\text{гр}}$ - количество груза в рассматриваемом периоде, т (м^3);

$V_{\text{скл}}$ - вместимость склада, т (м^3).

Произведем расчет коэффициента использования вместимости склада для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: K_{\text{вм}} = 163/300 = 0,54$$

$$2016: K_{\text{вм}} = 182/320 = 0,57$$

$$2017: K_{\text{вм}} = 195/350 = 0,56$$

-грузонапряженность склада:

$$\Gamma_{\text{НСкл}} = M_{\text{гр}} / S_{\text{пол}},$$

где $M_{\text{гр}}$ - количество груза в рассматриваемом периоде, т (м^3);

$S_{\text{пол}}$ - площадь склада, предназначенная для хранения грузов (полезная площадь), т (м^2).

Произведем расчет грузонапряженности склада для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: \Gamma_{\text{НСкл}} = 163/90 = 1,81 \text{ т} / \text{м}^2 \text{ в месяц}$$

$$2016: \Gamma_{\text{НСкл}} = 182/90 = 2,02 \text{ т} / \text{м}^2 \text{ в месяц}$$

$$2017: \Gamma_{\text{НСкл}} = 195/90 = 2,17 \text{ т} / \text{м}^2 \text{ в месяц}$$

3 Показатели, характеризующие уровень сохранности грузов и финансово-экономические показатели работы склада:

-количество случаев не сохранения грузов и порчи грузов по вине рабочих склада, т/месяц (год, сутки).

Для ООО «ИКЕА ДОМ» количество случаев не сохранения грузов и порчи грузов по вине рабочих склада составляет по данным предприятия:

2015: $V_{\text{скл}} = 0,02$ т/месяц

2016: $V_{\text{скл}} = 0,02$ т/месяц

2017: $V_{\text{скл}} = 0,01$ т/месяц

-расходы склада – это средняя сумма затрат на организацию хранения грузов и административных расходов, тыс. руб./месяц (год, сутки).

Для ООО «ИКЕА ДОМ» расходы склада составляют по данным предприятия:

2015: $P_{\text{скл}} = 202$ тыс. руб. /месяц

2016: $P_{\text{скл}} = 207$ тыс. руб. /месяц

2017: $P_{\text{скл}} = 212$ тыс. руб. /месяц

-себестоимость хранения грузов:

Dist24.ru

$$C_{\text{гр}} = P_{\text{скл}} \times T_{\text{хр}},$$

ТГ: @student_help24_bot

где $P_{\text{скл}}$ – расходы склада, тыс. руб. /месяц;

$T_{\text{хр}}$ – среднее количество дней хранения, суток.

Произведем расчет показателя себестоимости хранения грузов для ООО «ИКЕА ДОМ»:

2015: $C_{\text{гр}} = 202 / 30 \times 1,7 = 11,4$ тыс. руб. в сутки

2016: $C_{\text{гр}} = 207 / 30 \times 1,5 = 10,4$ тыс. руб. в сутки

2017: $C_{\text{гр}} = 212 / 30 \times 1,2 = 8,5$ тыс. руб. в сутки

-доход склада (для складов, предоставляющих услуги по хранению):

$$D_{\text{скл}} = (C_{\text{хр}} - C_{\text{гр}}) \times T_{\text{хропл.}},$$

где $C_{\text{хр}}$ – ставка за услуги по хранению, тыс. руб.;

$C_{\text{гр}}$ – себестоимость хранения грузов, тыс. руб. в сутки;

$T_{\text{хропл.}}$ – среднее количество оплаченных суток в месяц.

Учебные работы под ключ!

Произведем расчет дохода склада для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: D_{\text{скл}} = (20 - 11,4) \times 12 = 103,2 \text{ тыс. руб. в месяц}$$

$$2016: D_{\text{скл}} = (20 - 10,4) \times 13 = 124,8 \text{ тыс. руб. в месяц}$$

$$2016: D_{\text{скл}} = (20 - 8,5) \times 11 = 126,5 \text{ тыс. руб. в месяц}$$

-производительность труда рабочих, занятых на складских работах:

$$Pr_{\text{скл}} = \Gamma_{\text{общ}} / \text{Ч}_{\text{скл}},$$

где $\Gamma_{\text{общ}}$ - грузооборот склада общий в рассматриваемом периоде, т/месяц (год, сутки);

$\text{Ч}_{\text{скл}}$ - численность всех оперативных и подсобных сотрудников склада, человек.

Произведем расчет производительности труда рабочих, занятых на складских работах для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: Pr_{\text{скл}} = 163/20 = 8,15 \text{ т/чел. в месяц}$$

$$2016: Pr_{\text{скл}} = 182/21 = 8,67 \text{ т/чел. в месяц}$$

$$2017: Pr_{\text{скл}} = 195/20 = 9,75 \text{ т/чел. в месяц}$$

-коэффициент оборачиваемости запасов по стоимости:

$$K_{\text{обзап}} = C_{\text{отгр}} / \text{Ч}_{\text{скл}},$$

где $C_{\text{отгр}}$ - стоимость отгруженных товаров в рассматриваемом периоде, тыс. руб.;

$C_{\text{зап}}$ - средняя стоимость запасов в том же периоде, тыс. руб.

Произведем расчет коэффициента оборачиваемости запасов по стоимости для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: K_{\text{обзап}} = 763/171 = 4,46$$

$$2016: K_{\text{обзап}} = 982/224 = 4,38$$

$$2017: K_{\text{обзап}} = 995/236 = 4,21$$

- обеспеченность товарооборота товарными запасами (количество дней реализации, которые обеспечены имеющимся запасом):

$$O_{\text{зап}} = Z_{\text{кон}} / T_{\text{дн}},$$

где $Z_{\text{кон}}$ - запас на конец периода, т;

$T_{\text{дн}}$ - однодневный товарооборот, т.

Произведем расчет обеспеченности товарооборота товарными запасами для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: O_{\text{зап}} = 463 / 31 = 15 \text{ дней}$$

$$2016: O_{\text{зап}} = 482 / 34 = 14 \text{ дней}$$

$$2017: O_{\text{зап}} = 425 / 35 = 12 \text{ дней}$$

- период обновления запасов (количество месяцев, в течение которых запасы возобновляются):

$$T_{\text{обновл}} = 12 / K_{\text{обзап}},$$

где $K_{\text{обзап}}$ - коэффициент оборачиваемости запасов.

Произведем расчет периода обновления запасов для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: T_{\text{обновл}} = 12 / 4,46 = 2,69 \text{ месяцев}$$

$$2016: T_{\text{обновл}} = 12 / 4,38 = 2,74 \text{ месяцев}$$

$$2017: T_{\text{обновл}} = 12 / 4,21 = 2,85 \text{ месяцев}$$

-запасоёмкость:

$$Z_{\text{емк}} = Z_{\text{кон}} / T_{\text{об}},$$

где $Z_{\text{кон}}$ - запас на конец периода, т;

$T_{\text{об}}$ - товарооборот за период, т.

Произведем расчет запасоёмкости для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: Z_{\text{емк}} = 463 / (31 \times 30) = 0,5$$

$$2016: Z_{\text{емк}} = 482 / (34 \times 30) = 0,47$$

$$2017: Z_{\text{емк}} = 425 / (35 \times 30) = 0,40$$

-коэффициент неликвидов:

$$K_{\text{нелик}} = (Z_{\text{нелик}} / Z_{\text{общ}}) \times 100, \%$$

где $Z_{\text{нелик}}$ - запас неликвидных товаров по стоимости, весом или объемом;

$Z_{\text{общ}}$ - общий запас по стоимости, весу или объему.

Произведем расчет коэффициента неликвидов для ООО «ИКЕА ДОМ»:

$$2015: K_{\text{нелик}} = (0,5 / 463) \times 100 = 0,11 \%$$

$$2016: K_{\text{нелик}} = (0,4 / 482) \times 100 = 0,08 \%$$

$$2017: K_{\text{нелик}} = (0,3 / 425) \times 100 = 0,07 \%$$

Таким образом, для анализа издержек складирования на ООО «ИКЕА ДОМ» рассчитали три группы показателей. Результаты расчетов занесены и представлены в таблице 2.5.

Анализ таблицы 2.5 показал, что в 2017 г. грузооборот склада составил 195 т различных грузов, в том числе готовая продукция, материалы и комплектующие для изготовления мебели. Это высокий уровень отгрузки для небольшого предприятия. При этом отправляли грузов больше чем получали на 21 т. Также показатели грузооборота (общий, по получению, по отправке) имели тенденцию роста за 2015-2017 гг.

По площади склада удельный грузооборот составил 180 кг на м², что также является небольшой нормой для мебельной деятельности. Однако грузы в среднем за месяц поступали неравномерно, т.е. в отдельные дни склад был перегружен - в 2 раза больше средней дневной нормы. В общем интенсивность оборачиваемости в среднем за месяц составила - 78 %. Это указывает на то что в отдельные дни склад был загружен не полностью.

По группе показателей эффективности использования складских площадей можно сделать вывод, что вместимость склада не превышает его средний грузооборот за месяц (350 т). Полезная площадь - 90 м³ позволяет хранить материалы для производства мебели и готовую продукцию в соответствии с нормами.

Таблица 2.5.

Показатели издержек складирования на ООО «ИКЕА ДОМ» в 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2017 от 2016	Темп роста, %
Интенсивность работы склада						
1	Грузооборот склада общий, т/месяц	163	182	195	13	107
2	Грузооборот склада по получению, т/месяц	61	74	87	13	118
3	Грузооборот склада по отправке, т/месяц	82	96	108	12	113
4	Удельный грузооборот склада, т/месяц/м ²	0,15	0,17	0,18	0,01	106
5	Коэффициент неравномерности загрузки склада	1,94	1,94	1,97	0,03	102
6	Показатель хранения, т-суток	484,5	472,5	385,2	-87,3	81,5
7	Коэффициент оборачиваемости грузов на складе	0,74	0,76	0,78	0,02	103
Эффективность использования складских площадей						
8	Вместимость склада, т	300	320	350	30	109
9	Полезная площадь склада, м ²	90	90	90	0	0
10	Коэффициент использования вместимости склада	0,54	0,57	0,56	-0,01	98
11	Грузонапряженность склада, т/м ³	1,81	2,02	2,17	0,15	107
Уровень сохранности грузов и финансово-экономические показатели работы склада						
12	Количество случаев несохранения грузов и порчи грузов по вине рабочих склада, т/месяц	0,02	0,02	0,01	-0,01	50
13	Расходы склада, тыс. руб./месяц	202	207	212	5	102
14	Себестоимость хранения грузов, тыс.руб. в сутки	11,4	10,4	8,5	-1,9	82
15	Доход склада, тыс.руб. в месяц	103,2	124,8	126,5	1,7	101

16	<i>Производительность труда рабочих, занятых на складских работах, т/чел. в месяц</i>	8,15	8,67	9,75	1,08	112
17	<i>Коэффициент оборачиваемости запасов по стоимости</i>	4,46	4,38	4,21	-0,17	96
18	<i>Обеспеченность товарооборота товарными запасами, дни</i>	15	14	12	-2	86
19	<i>Период обновления запасов, месяцев</i>	2,69	2,74	2,85	0,11	104
20	<i>Запасоёмкость</i>	0,4	0,47	0,5	0,03	106
21	<i>Коэффициент неликвидов, %</i>	0,11	0,08	0,07	-0,01	88

Грузонапряженность склада составляет 2,17 т/м³, что связано с количеством заказов на мебель.

По группе уровня сохранности грузов и финансово-экономическим показателям работы склада можно сказать, что количество порчи грузов составляет 10-20 кг по годам, что является приемлемым показателем. Скорее всего на складе имеются места повышенной влажности, которые влияют на сырье для производства мебели или подвергается коррозии металлическая фурнитура. Расходы склада также являются высокими в 2017 г. для данного уровня предприятия – 212 тыс. руб. Это связано с габаритностью мебельной продукции высокими издержками по транспортировке как материалов, комплектующих для производства мебели, так и готовой продукции. За сутки себестоимость грузоотправки и грузополучения составила 8,5 тыс. руб. В данные издержки включаются, прежде всего, административные расходы и оплата труда грузчикам, кладовщикам и подсобным работникам склада.

Однако доходы склада превышают себестоимость почти в 15 раз, что является положительной тенденцией для развития складского хозяйства на данном предприятии. Удовлетворительным показателем также является производительность труда работников склада 11,47 т в месяц. Этот показатель можно увеличить только за счет увеличения количества заказов предприятия на готовую продукцию. По стоимости грузов, которые проходят

через склад оборачиваемость их за месяц составляет 4 оборота, что также является достаточным показателем для данного вида производственной деятельности предприятия.

Положительным показателем для работы склада является обеспеченность материалами и комплектующими на складе на 30 дней. Однако для сокращения издержек предприятию следует сократить этот показатель до 10 дней. Т.к. при таком периоде обеспеченности запасами материалы и комплектующие портятся и поэтому коэффициент порчи высокий, что влечет за собой списание и потерю денежных средств, а также не целесообразным является вложение денежных средств в материалы и комплектующие на такой долгий срок. Если у предприятия нет заказов, а есть свободные денежные средства, то лучше предприятию заняться инвестиционной деятельностью.

Для полноты исследования работы складского хозяйства необходимо рассмотреть основные моменты и особенности организации его работы на ООО «ИКЕА ДОМ».

На ООО «ИКЕА ДОМ» складом заведует кладовщик склада. Основной задачей кладовщика склада является выполнение работ по получению, хранению, отбору, набору, выпуску товаров и материальных ценностей и ведению учета их движения. Он назначается и увольняется по приказу директора предприятия. Менеджер склада является материально ответственным лицом. Его основные обязанности:

- организация работы по размещению, хранению, отбору, набору и выпуску продукции с наиболее рациональным использованием хранилищ и оборудования;
- обеспечивает своевременное и правильное выполнение первичных учетных документов и их передачу в соответствующие структурные подразделения сбытовой и маркетинговой компании;
- распределяет обязанности между работниками склада и контролирует их реализацию;
- организует учет материальных ценностей, контролирует их движение;

- обеспечивает безопасность товарных ценностей по количеству и качеству;

- контролирует исправность помещений, складских контейнеров, предоставляет предложения для своевременного ремонта;

- проверяет правильность оформления документов для выпуска товаров со складов, обеспечивает отбор, укомплектование персоналом;

- обеспечивает соблюдение трудового законодательства сотрудниками склада.

Что касается организации хранения, можно выделить следующие положительные характеристики этого склада:

- товары не помещаются в проходы, огнетушители и розетки не блокируются;

- не складываются поддоны или товары в слишком высокие штабеля;

- обеспечивается постоянное место для хранения погрузочно-разгрузочного оборудования;

- поддерживаются оптимальные условия хранения товаров - температура и влажность;

- защищаются товары от моли и грызунов;

- влажные товары сушат на воздухе;

- поддерживается необходимый санитарно-гигиенический режим,

регулярно убирается помещение, а также проводится дезинсекция,

дезинфекция и дезодорация.

Если мы проанализируем тип хранилища, то можно сказать, что в этом случае мы используем пол и тип хранилища мебели, который является самой простой системой для размещения товаров. Основным способом упаковки является сборка упаковочных пакетов или упаковок друг над другом или на поддонах.

Сбор товаров из механизированных складов осуществляется механически. Таким образом, организация экономит на дорогостоящем ручном труде, снижая затраты на содержание склада. Кроме того, механизированный

метод позволяет сохранить целостность продукта, исключая возможность его повреждения, и сделать процесс отправки более быстрым и менее трудоемким.

Таким образом, выполняются все требования к условиям хранения продуктов и сырья.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОПЕРАЦИЙ ПО СКЛАДИРОВАНИЮ

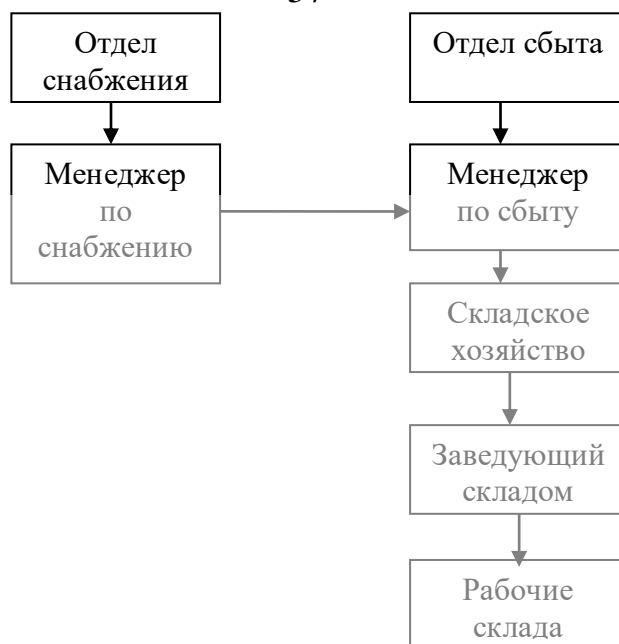
3.1 Рекомендации по рационализации складских операций

Проанализировав складскую деятельность предприятия, можно предложить ряд рекомендаций, которые помогут оптимизировать складские процессы.

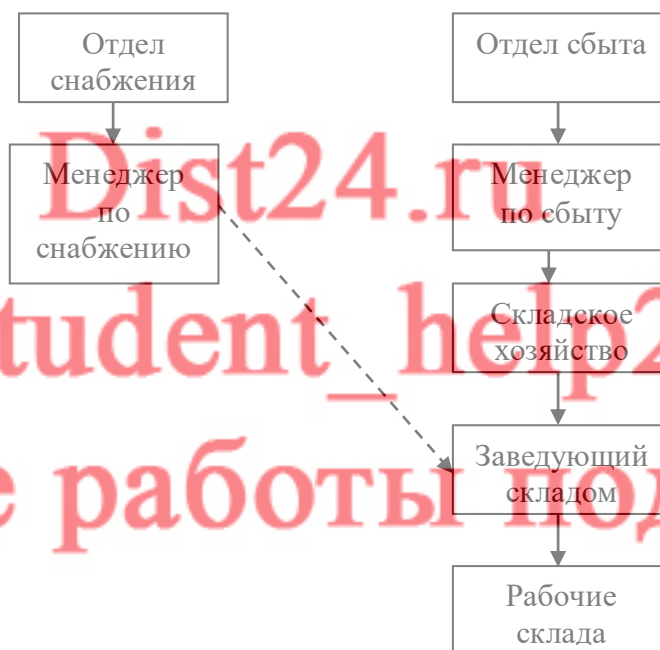
Первая рекомендация касается организационной структуры на предприятии. На предприятии существует два отдела, непосредственно занимающиеся логистикой. Отдел сбыта – распределительный, отдел снабжения – закупочный. Складское хозяйство подчиняется отделу сбыта и напрямую не связано с отделом снабжения. Для более эффективного взаимодействия этих подразделений предлагается связать склад с отделом снабжения, как показано на рис. 3.1. Это сделает сотрудничество более гибким, а работу эффективнее. При этом сократятся издержки на закупку и хранение лишнего сырья и материалов, т.к. можно закупать их только по нормативам на готовую продукцию.

Вторая рекомендация связана с учетной деятельностью на складах. Проанализировав деятельность складского хозяйства в главе 2 и организацию документационного обеспечения хозяйственной деятельности, видно, что на предприятии сложно проходит учет, как поступивших материалов, так и готовой продукции. Очень много времени уходит на оформление продукции в системах баз данных, их занесение и описание зачастую происходят вручную. Это не эффективно с точки зрения логистического управления на предприятии.

Решить данную проблему можно с помощью использования на складе системы штрих-кодирования. Штрих-кодирование дает следующие преимущества: однажды промаркировав товар, можно на всех этапах оприходования, хранения, отпуска товара значительно снижать вероятность ошибок и увеличивать скорость обработки данных. Маркировку (нанесение



Организационная структура до внедрения предложений



Организационная структура после внедрения предложений

Рис. 3.1 Предложения по изменению в организационной структуре предприятия ООО «ИКЕА ДОМ»

штрих-кода) можно наносить путем использования принтеров для печати этикеток со штрих-кодом с последующей наклейкой их на упаковку.

Считывание информации с продукции производится специальными сканерами, подключенными непосредственно к компьютеру. Информация передается в виде последовательности цифр.

Таким образом, очевидно, что данная система обеспечит значительное повышение качества учета движения товара на всех этапах как складской, так и взаимосвязанными с ней закупочной и сбытовой логистики – погрузке, разгрузке, приемке и отпуске, хранении, внутрискладском перемещении.

Третья рекомендация является необходимой для снижения затрат при покупке материалов крупным оптом. Проанализировав деятельность предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» по взаимодействию с поставщиками и посредниками, можно сделать следующий вывод о том, что предприятие взаимодействует с тремя поставщиками и с одним посредником, поставляющим клеевую основу.

Взаимодействие напрямую с заводами, без посредников, влечет за собой определенные затраты, которые можно сократить, наладив взаимоотношения с посредниками, поставляющими данную продукцию с заводов. Зачастую цены на продукцию у посредников ниже, чем у основных производителей, при этом, при наличии долгосрочного контракта, обычно предоставляются скидки на цену партий продукции.

Поиском данных посредников и должен заниматься отдел снабжения, который должен правильно рассчитать затраты на доставку продукции напрямую от производителя и от поставщика и сравнить их, выбрав наиболее эффективные для предприятия. Но не только это является преимуществом. Так, если завод-поставщик практически сам диктует условия поставки, то посредники могут разукрупнять партию и формировать груз так, как это необходимо предприятию. Все это обсуждается и заносится в условия контракта.

Таким образом, все предложенные мероприятия позволят сократить не только издержки предприятия ООО «ИКЕА ДОМ», но и затрагивают складскую и сбытовую, позволяя оптимизировать их деятельность так, чтобы улучшить

качество производимой продукции, одновременно снизив затраты, и получить желаемую прибыль, а также ускорить оборачиваемость финансовых ресурсов предприятия.

3.2 Расчет эффективности внедрения АСУ

Совершенствование логистических процессов во многом зависит от решения проблемы внедрения автоматизированных систем управления (АСУ). На складах используются различные автоматизированные системы управления: с частичной автоматизацией управления, дистанционным управлением, программным управлением и использованием управляющих машин.

АСУ позволяет решать следующие задачи:

- планирование - получение продуктов от поставщиков, отгрузка продукции потребителям;
- учет - получение продуктов и контейнеров, продажа продуктов и контейнеров, баланс продуктов, расчеты с поставщиками и потребителями;
- для контроля - реализация плана поставки продукции поставщикам и отгрузки потребителям;
- по управлению процессами складской логистики - определение места хранения продуктов, сайт;
- управление запасами;
- отчетность - доставка и баланс продуктов.

Логистические процессы АСУ на складах позволяют ускорить оборот товаров, снизить издержки. Практика работы различных предприятий показывает, что автоматизированная система управления функционирует эффективно, что было внедрено на предприятиях России. Изучение и внедрение зарубежного опыта в организации логистического процесса в практике складов в значительной степени способствуют их улучшению.

Интересный опыт организации логистического процесса на складе (штат Индиока в США, площадь 37,2 тысячи квадратных метров) бакалейных

товаров. Через склад каждый день проходит 1200-1400 пакетов, на складе поступает около 4 900 предметов. Компьютер печатает пакеты меток выбора, содержащие машиночитаемые штрих-коды. Селекторы присоединяют эти метки к выбранным полям и помещают ящики на конвейер, который проходит под механизмом сканирования, где они сливаются в один в конвейерных линиях и после прочтения команды компьютера отправляются в механизм сортировки, который распределяет коробки вдоль 17 конвейерной линии для формирования грузовых пакетов. Сформированные пакеты грузов, завернутые в пленку, а затем загруженные в транспортные средства для доставки в магазин. Выбор производится одновременно для заказов в 6-8 магазинах. Компьютер определяет место для хранения товаров, ведет учет товаров и заказов, распечатывает соответствующую документацию. Заказ магазинов осуществляется в течение 12-24 часов. Композиция обслуживает 145 различных магазинов.

Интересный опыт - организация логистического процесса на одном из американских складских складов, где все процессы автоматизированы. Центр управления логистикой на складе оборудован компьютерами.

Логистический процесс начинается с момента, когда автомобиль производителя доставляет товар на склад. Товары доставляются в один из 4 приемных входов. Рабочие после проверки загрузки нажимают на кнопки компьютера, и изображение контура товаров на поддоне появляется на экране. Компьютер печатает номер кода, название продукта, размеры, вес. Все данные хранятся в памяти компьютера.

Перед отправкой поддон с товарами, установленными на транспорте, проходит через лазерный блок. Лазерный луч считывает информацию о продукте. В этом случае, если форма и размер товара не соответствуют норме, он отправляется для автоматической переупаковки. Если автоматическая переупаковка не приносит желаемого результата, используется ручная переупаковка товаров. Затем поддон продолжается на транспортном пути до момента, когда один из 15 автоматических кранов поднимает его и помещает в

место хранения. Каждый кран высотой 98 футов (1 фут - 0,3048 м) может поднять блок памяти на высоту 105 футов. Это позволяет одновременно разместить на складе 35 000 поддонов. Если имеется нехватка запасов любых товаров, сотрудник вводит код этого продукта в компьютер, который контролирует работу крана, пополняя запас. Чтобы избежать неправильного адреса товара в хранилище, на транспортном средстве установлены фотодатчики. Они позволяют контролировать движение товаров. Благодаря этому персонал склада знает, где поддоны с каждым продуктом. На экранах двух дисплеев компьютера отображаются мнемонические диаграммы всей композиции или ее отдельной зоны. В этом случае красный цвет на мнемонических диаграммах означает остановку поддона, желтый - замедление движения, синий цвет - нормальное движение.

Если возникает непредвиденная ситуация, компьютер оператора сообщает звуковой сигнал. Радиооператор инструктирует, выявляет и устраняет причины ситуации. В то же время он регистрирует время его возникновения и ликвидации. Автоматизированная система складского комплекса 97% рабочего времени работает без сбоев.

За рубежом широко используется безбумажная технология, основанная на оснащении ячеек складских стеллажей индикаторами на светоизлучающих диодах, жидких кристаллах, отражающих информацию о готовой продукции.

Информация о индикаторе поступает с дисплея, установленного на складском программируемом терминале или с персонального компьютера. Эта технология эффективна при относительно высокой частоте заказов. При выборе товаров коллекционер видит номер заказа на индикаторе, данные о количестве продуктов, которые необходимо выбрать для заказа. После завершения операций в ячейках коллектор нажимает кнопку на индикаторе, сигнализируя, что заказ завершен.

Опыт такой технологии подтверждает экономическую активность, особенно при хранении мелких товаров. Эта технология повышает производительность коллекторов более чем в 2 раза и снижает количество

ошибок при выборе продуктов в 5-6 раз. Срок окупаемости автоматизированных систем управления безбумажной технологии на складах не превышает двух лет.

Для улучшения логистического процесса на складах и других товарных группах целесообразно внедрить новую технологию, основанную на опыте зарубежных стран с использованием кронштейн-кареток, что позволит сэкономить эффективность таких операций, как прием товаров, хранение, выбор и движение, работа. При перемещении товаров в подвешенном состоянии с помощью кронштейнов при разгрузке специально оборудованный автомобиль разгружается, так что его монорельс соединяется с помощью винтовочного устройства с подвесной монорельсовой платформой. После этого кронштейн-каретки с товаром движутся от машины к монорельсу рампы. Опыт показывает, что время разгрузки такого автомобиля сокращается в 5-7 раз. От кронштейн-каретки товары перемещаются в зону приема, а затем в зону хранения. При переходе в складские помещения товары в кронштейн-каретках проходят считывающее оборудование и при этом передается информация на компьютер, содержащийся в сопроводительном документе, который документируется, когда товары получены и выпущены. Когда товары освобождаются со склада, информация о сопроводительном документе позволяет отправить диспетчеру запуск в нужное место в области хранения для выбора товаров при заполнении заказов.

Таким образом, внедрение вышеупомянутых зарубежных передовых технологий на предприятиях России позволяет применять различные варианты механизации и автоматизации отдельных этапов логистического процесса, использовать различные типы подъемно-транспортного оборудования и компьютеров.

Информационное обслуживание складской деятельности предполагает управление информационными потоками. В зависимости от технической оснащенности системы управления материальными потоками информационное обслуживание складской деятельности может быть как самостоятельной

системой, так и составной подсистемы общей системы автоматизированного управления материальными и информационными потоками производственного предприятия.

Информационные потоки в логистической системе складской деятельности включают: заказ, подтверждение заказов, контракты, претензии, переписку; складские и экспедиторские документы; товаросопровождающие документы (отгрузочные спецификации, сертификаты происхождения товаров и т.п.); транспортные документы; страховые документы; таможенные документы; транзитные документы; санитарные и другие разрешительные документы; портовые документы, коносаменты, чартеры, бортовые документы; расчетные, платежные, кредитные документы, гарантии; сообщение об отгрузке, о перевалке, о прибытии грузов, о платежах; статистическую информацию и т. д.

Совершенствование логистических процессов складской деятельности в ООО «ИКЕА ДОМ» во многом зависит от решения проблемы внедрения автоматизированных систем управления (АСУ). В хозяйстве производственного предприятия можно использовать различные АСУ: с частичной автоматизацией управления, дистанционным управлением, программным управлением и использованием управляющих машин.

АСУ позволяет решать следующие задачи:

- по планированию - поступление продукции от поставщиков, отгрузки продукции потребителям;
- по учету - поступление продукции и тары, реализация продукции и тары, остаток продукции, денежные расчеты с поставщиками и потребителями;
- по контролю - выполнению плана поставки продукции поставщикам и отгрузки потребителям;
- по управлению складскими логистическими процессами и определению места хранения продукции, расположению;
- по управлению товарными запасами;
- по отчетности - поставка и остаток продукции.

Предлагается внедрение в складскую деятельность предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» программного обеспечения SIMPLE-system.

Данный программный продукт дает предприятию сокращение затрат на содержание запасов за счет снижения уровня товарных запасов и повышения оборачиваемости, увеличение дохода компании за счет более полного удовлетворения заказов покупателей и повышения лояльности клиентов за счет наличия на складе необходимых материалов и т.д.

Для того, чтобы автоматизация закупок складской деятельности производственного предприятия не оказалась убыточной, необходимо провести предварительную оценку возврата инвестиций в проект внедрения программного обеспечения SIMPLE-system, а также их состав, с учетом двух групп показателей.

К первой группе таких показателей относятся совокупные расходы на автоматизацию складской деятельности производственного предприятия: покупка лицензии SIMPLE-system; затраты на приведение инфраструктуры производственного предприятия в вид, необходимый для нормального функционирования системы; закупка оборудования; стоимость проекта внедрения.

Вторая группа включает показатели деятельности производственного предприятия, начиная от таких основополагающих элементов, как количество товарно-материальных запасов, складские площади, численность персонала, и заканчивая общими финансовыми параметрами компании. Именно эта группа показателей содержит в себе резервы для экономии логистических затрат после внедрения ПО SIMPLE-system в эксплуатацию.

ПО SIMPLE-system улучшает следующие показатели деятельности складской деятельности: скорость операции по сборке заказов; точность работ; количество возвратов в сутки; количество обрабатываемых заказов; текущий суточный товароборот.

Для определения эффективности будущего ПО SIMPLE-system воспользуемся расчетом показателя – срок окупаемости инвестиций. Срок

возврата инвестиций в автоматизацию складской деятельности может значительно колебаться в зависимости от типа производственного предприятия, его размеров и особенностей деятельности. Тем не менее, вложенные средства в совокупности с эффективными инструментами контроля и мотивации персонала довольно быстро демонстрируют рост производительности производственного предприятия на 25-30%, а его работа становится прозрачной, предсказуемой и легко управляемой посредством терминалов сбора данных. Затраты на разработку и внедрение ПО SIMPLE-system представлены в таблице 3.1.

Результаты анализа наличия и структуры источников финансирования затрат на внедрение ПО представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.1

Единовременные затраты на внедрение ПО SIMPLE-system

Статьи затрат	Значение,	
	У.е	руб.
Покупка лицензии ПО SIMPLE-system	3 000	5 895
Затраты на приведение инфраструктуры производственного предприятия в вид, необходимый для нормального функционирования системы	2 500	4 913
Закупка оборудования (с учетом того, что предприятие уже было автоматизировано и оснащено соответствующим оборудованием)	1 500	2 948
Стоимость проекта внедрения	5 000	9 826
Итого	12 000	23 582

Таблица 3.2

Планируемые источники финансирования затрат на разработку и реализацию
ПО SIMPLE-system на ООО «ИКЕА ДОМ»

Вид источника	Абсолютная величина, руб.	Удельный вес, %
1. Чистая прибыль	2 000	29
2. Денежные средства учредителей	2 000	29
3. Кредит в банке	3 000	42
Всего	7 000	100

Показатели деятельности складской деятельности до и после внедрения ПО SIMPLE-system представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Показатели закупочной деятельности производственного предприятия до и после внедрения ПО SIMPLE-system

Показатели	Ед. изм	До внедрения ПО SIMPLE-system	После внедрения ПО SIMPLE-system	Изменения
Численность персонала	чел.	102	90	12
Скорость оформления документов по транспортировке грузов	с	360	303	57
Точность работ	%	99	99	0
Количество возвратов в сутки	шт.	5	3	2
Количество обрабатываемых заказов	шт.	40	55	15

Расчет экономии затрат на оплату труда в результате внедрения ПО SIMPLE-system на производственное предприятие ООО «ИКЕА ДОМ» представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет экономии затрат на оплату труда в результате внедрения ПО SIMPLE-system на ООО «ИКЕА ДОМ»

Показатели	Ед. изм.	До внедрения ПО SIMPLE-system	После внедрения ПО SIMPLE-system	Изменения
1. Численность персонала	чел.	102	90	12
2. Среднегодовая заработная плата сотрудника предприятия	руб.	15 800	15 800	0
3. Годовой фонд заработной платы сотрудников	руб.	1 611 600	1 422 000	189 600
4. Отчислений от фонда оплаты труда	руб.	557 614	492 012	65 602

Расчет сокращения недостатч и потерь в результате внедрения ПО SIMPLE-system в складскую деятельность на ООО «ИКЕА ДОМ» представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет экономии за счет уменьшения недостатч и потерь запасов в результате внедрения ПО SIMPLE-system

Показатели	Ед. изм.	До внедрения ПО SIMPLE-system	После внедрения ПО SIMPLE-system	Изменения	Примечание
1	2	3	4	5	6
1. Стоимость среднегодовых запасов	руб.	52 500	52 500	0	Стоимость запасов используется далее для расчета недостатч и потерь по сроку годности
1	2	3	4	5	6
2. Калькулируемые потери от недостатч запасов	%	2,8	1,7	1,1	Недостача при приемке товара сокращается за счет повышения уровня контроля
	руб.	1 470	893	577	
3. Калькулируемые потери по сроку годности	%	1	0,6	0,4	Потери по сроку годности сократятся с 1 до 0,6%
	руб.	525	315	210	
4. Итого калькулируемые годовые потери	руб.	1 995	1 208	787	стр. 2 +стр. 3

Прирост годовой чистой прибыли в результате внедрения ПО SIMPLE-system в складскую деятельность производственного предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Прирост годовой чистой прибыли в результате внедрения ПО SIMPLE-system на ООО «ИКЕА ДОМ», руб.

Показатели	Сумма
1. Экономия текущих годовых затрат всего, в т.ч.	255 989
1.1. Экономия заработной платы	189 600
1.2. Экономия отчислений от заработной платы	65 602
1.3. Экономии за счет уменьшения недостач и потерь запасов	787
2. Прирост налога на прибыль	46 078
3. Прирост чистой прибыли	209 911

Расчет окупаемости мероприятий по внедрению ПО SIMPLE-system представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет окупаемости ПО SIMPLE-system

Показатель	Значение
1. Единовременные затраты на внедрение ПО SIMPLE-system, руб.	23 582
2. Прирост чистой прибыли, руб./год	209 911
3. Срок окупаемости, лет	0,11

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения ПО SIMPLE-system составит 209 911 руб., а срок окупаемости наступит через 0,11 года, т.е. через 1,4 месяца. Данное мероприятие являлось бы нецелесообразным, если бы срок окупаемости превышал один год. Значит, данное внедрение программного обеспечения является целесообразным проектом для предприятия ООО «ИКЕА ДОМ».

3.3 Совершенствование закупочной деятельности предприятия за счет диверсификации поставщиков и расстановки приоритетов в пользу внутренних поставщиков

В связи с тем, что выявлена проблема формирования 90% материальных ресурсов и комплектаций для производительного процесса в Польше ООО «ИКЕА ДОМ» и недостаточной диверсификации поставщиков, необходимо

провести мероприятия по заключению договоров с поставщиками внутри страны материалов и комплектаций по качеству не уступающим зарубежным, а по цене являющимися на порядок выгоднее, а также посчитать рискованные составляющие.

До внедрения мероприятия ООО «ИКЕА ДОМ» закупало древесные материалы на польском предприятии «RENTASGROUP» по достаточно высоким ценам. Как известно, мебельная промышленность напрямую зависит от активности строительства в стране и покупки новой мебели в новые квартиры. Этот сектор в России сейчас находится на небывалом подъеме, и в среднесрочной перспективе темпы роста объемов строительства будут оставаться высокими. Кроме того, для организации эффективного мебельного производства важна близость, как к источнику сырья, так и к потребителю, где особое значение имеет логистика.

В России постоянно открываются новые мебельные заводы и небольшие цеха, где производят составные части мебели и комплектующие к ней. На данных предприятиях планируется оптовая закупка мебельных комплектующих для ООО «ИКЕА ДОМ» по новым сниженным ценам.

В соответствии с калькуляцией и поставками основного сырья ООО «ИКЕА ДОМ» составлена таблица 3.8, которая отражает основных поставщиков и цены на сырье до и после внедрения мероприятия по заключению договоров с местными поставщиками в России или ближайшими соседями.

Таким образом, экономия от одной закупки ООО «ИКЕА ДОМ» по договорам с новыми поставщиками составила 164 232 тыс.руб.

Расчет экономии затрат на одну закупку ООО «ИКЕА ДОМ»

Наименование составляющих	Ед. изм.	Кол-во	Цена до мероприятия, тыс. руб.	Цена после мероприятия, тыс. руб.	Изменения, тыс.руб.
Расходные материалы	шт	1 000	263 894	112 295	151 599
Ручки	шт	1 000	16 844	10 107	6 738
Замки	шт	500	8 422	5 615	2 807
Полки	шт	500	4 211	2 807	1 404
Дверцы	шт	500	5 615	3 930	1 684
Общая стоимость закупки	-	-	298 986	134 754	164 232

Также предлагаемые мероприятия будут воздействовать на функционирование логистической системы через ряд факторов, которые могут повлечь за собой возникновение рисков ситуации.

Таким образом, учет рисков начинается с составления рискового спектра логистической системы (таблица 3.9).

После выявления возможных рисков производится оценка каждого риска на основе определения вероятности возникновения и размера возможных убытков (возможного ущерба) в соответствии с таблицей 3.10 и 3.11, а результаты оценки целесообразно представить в виде таблицы 3.12.

Таблица 3.9

Рисковый спектр логистической системы предприятия ООО «ИКЕА ДОМ»

Логистические подсистемы	Причины возникновения рисков ситуации	Возможные риски
Закупка	неблагоприятные природно-климатические условия; снижение объемов запасов; отсутствие предложения; перерасход сырья	дефицит сырья и материалов; несбалансированность объемов запаса и потребностей
	отсутствие предложения на рынке; инфляционные ожидания	несоответствие цены качеству
Транспортировка	рост транспортных тарифов; неоптимальные транспортные	увеличение транспортных расходов

	маршруты	
	сбои в транспортной системе	нарушение графика движения материалопотоков
	неприспособленный подвижной состав	утрата продукции; невыполнение объема поставки
Внутрипроизводственное движение материальных потоков	отсутствие необходимых запасов	нарушение графика запуска сырья в производство
	отсутствие необходимых запасов; аварии и бедствия	нарушение непрерывности производственного процесса
	переработка некачественного сырья	несоответствие качества готовой продукции
Сбыт	насыщенность рынка и высокий уровень удовлетворения спроса; несоответствие цены качеству	трудности с реализацией продукции
	неплатежеспособность потребителей	недополучение дохода
	снижение качества выпускаемой готовой продукции; появление новых конкурентов	снижение конкурентоспособности

Таблица 3.10

Оценка вероятности возникновения рисковой ситуации при закупках на

ООО «ИКЕА ДОМ»

Оценка	Вероятность возникновения
$0,5 < x_2 \leq 1$	Высокая
$0 < x_1 \leq 0,5$	Невысокая

Для выработки мероприятий по устранению выявленных рисков (выбор

метода управления рисками) рекомендуется предварительная классификация выявленных рисков в соответствии с принципом Парето или правилом 80/20 (требуется затратить 80% усилий на управление 20% рисков).

Таблица 3.11

Размер возможного ущерба от возникновения рисковой ситуации при закупках

на ООО «ИКЕА ДОМ»

Рейтинг	Размер возможного ущерба
$0,5 < y_2 \leq 1$	Значительный. В первую очередь сказывается на функциональной подсистеме логистической системы и может повлиять на всю логистическую систему в целом. Потери будут высокими, и их нелегко возместить
$0 < y_1 \leq 0,5$	Незначительный. Временные проблемы, быстро преодолимые и не имеющие длительных негативных последствий.

Для этого на основе данных таблицы 3.12 составляется график классификации рисков (рис. 3.2).

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Оценки рисков ситуации при закупках на ООО «ИКЕА ДОМ»

Риск	Вероятность возникновения	Размер возможного ущерба
I. Закупка	0,7	Значительный
II. Транспортировка	0,3	Незначительный
III. Внутрипроизводственное движение материальных потоков	0,4	Незначительный
IV. Сбыт	0,6	Значительный

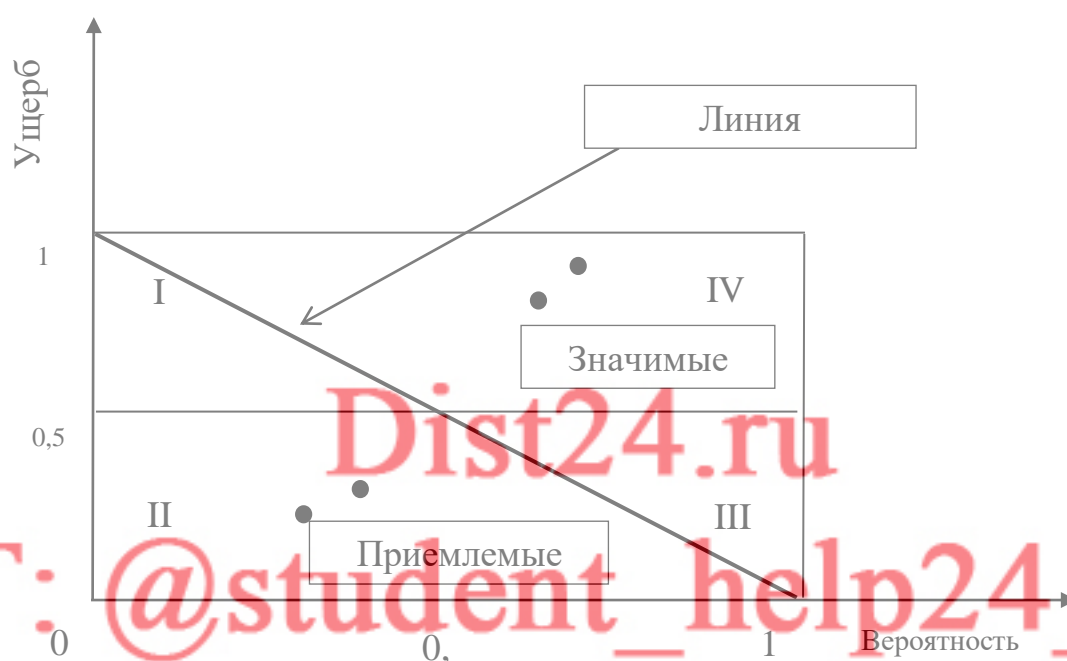


Рис.3.2. График классификации рисков предлагаемых мероприятий на ООО «ИКЕА ДОМ»

Для выбора метода управления рисками рекомендуется воспользоваться данными таблицы 3.13: каждому из видов рисков, представленных на рис. 3.2, подбирается соответствующий метод из таблицы 3.13 и обосновывается его применение исходя из ситуации на рассматриваемом предприятии.

Методы управления рисками при закупках на ООО «ИКЕА ДОМ»

Размер возможных убытков	Вероятность риска	
	невысокая	высокая
Значительный	<i>Методы управления рисками из поля I рис. 3.2:</i> страхование; хеджирование; распределение риска; предотвращение убытков	<i>Методы управления рисками из поля IV рис. 3.2:</i> уклонение от риска; предотвращение убытков; минимизация потерь; поиск информации; распределение риска; передача риска; передача контроля над риском
Незначительный	<i>Методы управления рисками из поля II рис. 3.2:</i> предотвращение убытков; самострахование	<i>Методы управления рисками из поля III рис. 3.2:</i> предотвращение убытков; минимизация потерь; самострахование; поиск информации

Таким образом, представленные методы управления рисками позволят управлять запасами сырья на предприятии ООО «ИКЕА ДОМ» с минимальными потерями и максимальной прибылью.

Dist24.ru
 ТГ: @student_help24_bot
 Учебные работы под ключ!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современное предприятие, в котором недостаточно развита логистическая система, зачастую сталкивается с проблемой, когда отдельное его подразделение стремится работать эффективно лишь в рамках своего предназначения. Но здесь нужно учитывать, что предприятие это единая система, все элементы которой взаимозависимы и влияют друг на друга, поэтому действия в интересах сугубо одного отдела фирмы может негативно влиять на работу другого. В результате это может приводить к высоким общим затратам фирмы. Для того чтобы достичь оптимального соотношения интересов различных подразделений фирм используется комплексный подход логистики. В рамках этого подхода логистические системы должны создаваться и управляться исходя из общей цели – достижения максимальной эффективности работы всей фирмы. Это означает, что логистика обладает активным интегрирующим потенциалом, способным связать воедино и улучшить взаимодействие между такими базовыми фирменными функциональными сферами, как снабжение, производство, маркетинг, дистрибуция, организация продаж. Специалисты в области логистики реализующие такой подход стремятся найти оптимальный баланс затрат, запасов и качества обслуживания путем координации работы отделов предприятия.

Известно, что логистика может придавать товару дополнительную ценность без увеличения цепочки добавленной стоимости. Следовательно, компании могут конкурировать предлагая продукт либо по минимально возможной цене (покупатель купит товар потому что он самый дешевый), либо максимально подходящий для покупателя (например возможность получить товар в нужном месте и в нужное время). В первом случае это достигается различными способами минимизации затрат, такими как поддержка низкого уровня запасов и эффективное использование производственных и распределительных средств. Во втором случае разрабатываются схемы для

использования нескольких каналов поставок, чтобы товар на рынке был доступен различными способами.

Подводя итоги о роли логистики в современной фирме нужно подчеркнуть ее интегральный и оптимизационный характер. Использование логистических концепций позволяет объединить усилия персонала фирмы и ее структурных подразделений в управлении материальными и сопутствующими потоками, а также оптимизировать материальные, финансовые и трудовые ресурсы компании. Кроме этого следует отметить, что логистика служит важнейшим инструментом для любой компании, так как за счет ее применения можно обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и услуг.

Резюмируя проведенный анализ, можно сделать вывод, что складирование – это комплекс мероприятий по содержанию запасов сырья или продукции, их рациональному размещению, учету и постоянным обновлениям. В наши дни обеспечение производственной деятельности предприятия практически невозможно без современной материально-технической базы складирования и складских услуг. Сегодня складирование и складские услуги являются неотъемлемой частью современной транспортно-логистической инфраструктуры предприятия. Без качественных складских услуг невозможно осуществить международную перевозку партий продукции, комплектующих или сырья. Здесь же осуществляется обработка грузов, комплектация заказов, подготовка грузов к транспортировке и другие операции.

Снижение затрат, а следовательно, увеличение прибыли можно получить через различные логистические решения, например, в результате реорганизации производственных площадей, которая уменьшает издержки по внутризаводским материальным потокам. Значительные выгоды дает оптимизация складского хозяйства: компактно размещенное складское оборудование повышает производительность складских работ. Дополнительную экономию затрат приносит создание централизованных складов. Благодаря автоматизации складского оборудования существенно

сокращается время, необходимое для доступа к производственным материалам, со временем отпадает необходимость в промежуточном буфере при складировании, уменьшается интервал между поставкой деталей и отпуском готовой продукции.

В результате анализа деятельности ООО «ИКЕА ДОМ» было установлено, что исследуемое предприятие относится к структурам рыночного типа, самостоятельно формирует ассортимент и объемы продаваемой продукции.

Представлены мероприятия по совершенствованию складской деятельности в ООО «ИКЕА ДОМ» и произведен расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию складской деятельности. Данный расчет произведен по двум направлениям совершенствования: складской деятельности предприятия за счет диверсификации поставщиков и расстановки приоритетов в пользу внутриреспубликанских поставщиков складской деятельности предприятия за счет повышения эффективности его информационного обеспечения.

Более конкретно мероприятия сформулированы следующим образом:

1. Заключение договоров с внутренними поставщиками материалов и комплектаций по качеству не уступающим зарубежным, а по цене являющимися на порядок выгоднее.

2. Внедрение программного обеспечения SIMPLE-system, которое позволит управлять запасами.

В соответствии с калькуляцией и поставками основного сырья ООО «ИКЕА ДОМ» отражены основные поставщики и цены на сырье до и после внедрения мероприятия по заключению договоров с местными поставщиками в России или ближайшими соседями. Таким образом, экономия от одной закупки ООО «ИКЕА ДОМ» по договорам с новыми поставщиками составила 164 232 руб.

Также предлагаемые мероприятия будут воздействовать на функционирование логистической системы через ряд факторов, которые могут

повлечь за собой возникновение рисков ситуации. Учет рисков начинается с составления рискового спектра логистической системы. Производится оценка каждого риска. Представленные методы управления рисками позволят управлять запасами сырья на складах предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» с минимальными потерями и максимальной прибылью.

Представленные направления оптимизации складской логистической деятельности позволят управлять запасами сырья на предприятии ООО «ИКЕА ДОМ» с минимальными потерями и максимальной прибылью.

Предлагается внедрение в складскую деятельность предприятия ООО «ИКЕА ДОМ» программного обеспечения SIMPLE-system. Система управления издержками SIMPLE-system сокращает товарные запасы при сокращении дефицита и затрат по подвозке товара от поставщиков путем автоматической выдачи оптимальных заявок на поставку.

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения ПО SIMPLE-system составит 209 911 руб., а срок окупаемости наступит через 0,11 года, т.е. через 1,4 месяца.

Dist24.ru
TG: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. №51-ФЗ (в ред. отот 18.07.2009 N 181-ФЗ и 22.06.2017 N 16-П)– [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. N 14-ФЗ (в ред. от 26.01.1996 N 15-ФЗ и от 23.12.1997 N 21-П) – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/#dst0.

3. ГОСТ Р 53394-2017. Интегрированная логистическая поддержка. Термины и определения - Дата введения - 1 июля 2017 г. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mooml.com/d/gosty/31715/>

4. Аникин Б. А. Практикум по логистике: учеб.пособие / Б. А. Аникин. – М.: Инфра-М, 2018. – 280 с.

5. Габдуллин Л.В. Эволюция экономической теории и место логистического бартера в ней / Логистика сегодня. - 2018. - №1. - С. 21-26.

6. Гаджинский А. М. Логистика: учеб. / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.

7. Гаджинский А. М. Логистика: учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. М. Гаджинский. – 20-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 484 с.

8. Гришаева О.Ю. Логистическая координация материальных потоков в условиях промышленно-торговой интеграции / О.Ю. Гришаева, В.А. Шумаев // Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса. - 2017. - № 2. - С. 14-22.

9. Дроздов П. А. Логистика: учебное пособие / П. А. Дроздов. – Минск: Вышэйшая школа, 2015. – 357 с.

10. Дыбская В.В. Складская логистика: учебник. – М.: Инфра-М, 2016. – 559 с.

11. Корниенко В. Организация оптовых закупок в условиях рынка// Современная торговля. - 2018. - № 10. - С. 9-15.

12. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей: пер. с англ. / М. Кристофер. – СПб.и др.: Питер: Питер принт, 2014. – 315 с.

13. Кузнецов В.Н. Управление заказами в цепи поставок предприятий автомобильной промышленности / В.Н. Кузнецов, О.М. Сярдова // Экономические науки в России и за рубежом. 2014. –№ 14. – С. 58-61.

14. Логистика складирования: учебник: по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2017. – 557 с.

15. Логистика. Продвинутый курс: учебник для магистров: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М.: Юрайт, 2017. – 734 с.

16. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок: учебник / В. В. Дыбская и др.. – М.: Эксмо, 2018. – 939 с.

17. Логистика: учебное пособие / под ред. Б. А. Аникина. - М.: Проспект, 2017. – 405 с.

18. Логунов В. Логистика в торговой системе - [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.dist-cons.ru/modules/logistic/section5.html

19. Маликов О.Б. Склады и грузовые терминалы: справочник. – СПб.: Изд.дом «Бизнес пресса», 2018. – 560 с.

20. Мищенко А.В. Актуальные проблемы сферы страхования и оценки логистических рисков / А.В. Мищенко, П.С. Кошелев // Логистика сегодня. - 2018. - №4. - С. 54-69.

21. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» / Н. К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2017. – 527 с.

22. Неруш Ю. М. Логистика: учебник. – М.: Проспект, 2015. – 517 с.

23. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент: учебник. – М.: Дашков и К°, 2015. – 978 с.

24. Николайчук В.Е. Транспортно-складская логистика. – М.: Дашков и К°, 2016. – 521 с.

25. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / Л. С. Фёдоров, В. А.Персианов, И. Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2016. – 309 с.

26. Ольдерогге Н. Г. Закупочная логистика - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2009/12/03/zakupochnaja_logistika.html

27. Официальный сайт компании ИКЕА в России. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - <http://www.ikea.com/ru>

28. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе / В. И. Сергеев. – М.: Инфра-М, 2016. – 608 с.

29. Спицин М. В. Логистика товародвижения и товарных запасов - [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.iteam.ru/publications/logistics/section_72/article_2478.

30. Стаханов В. Н. Теоретические основы логистики / В. Н. Стаханов, В. Б. Украинцев. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 160 с.

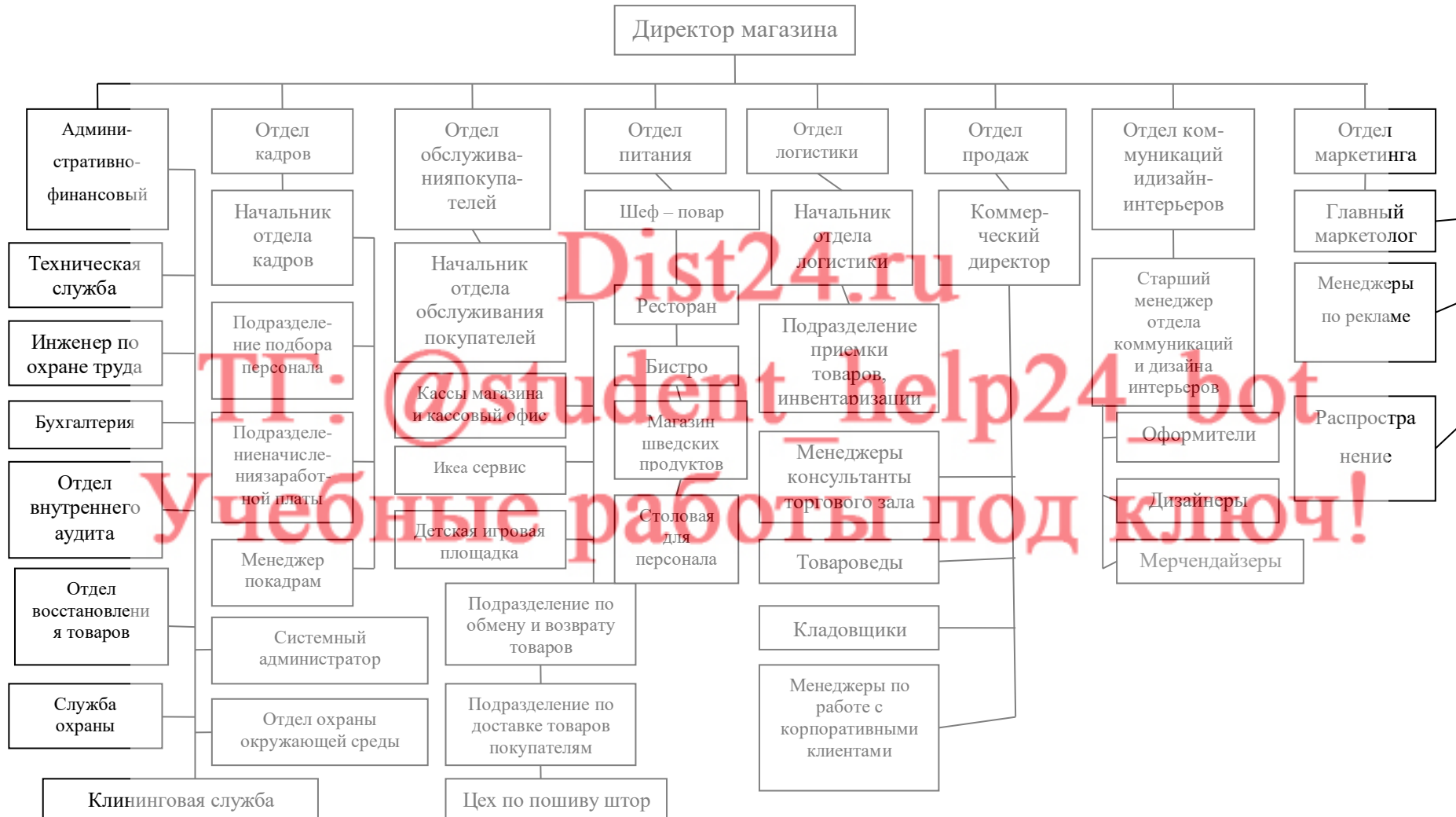
31. Faingloz L. Mechanisms providing for sustainable development of logistic activities of an enterprise / Lev Faingloz // Proceedings of the 11th International Conference «Reliability and Statistics in Transportation and Communication» (RelStat'11). – Riga, 2016. – P. 216–225.

32. Lambert D.M. Measuring and Selling the Value of Logistics / D.M. Lambert // «Internat. Journal of Logistics Management», 2015. – P. 118 – 127.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «ИКЕА ДОМ»



**ОТЧЕТ
о финансовых результатах**

за январь - декабрь 2016 г.

Организация	ООО «ИКЕА ДОМ»
Учетный номер плательщика	5047076050
Вид экономической деятельности	Производство и продажа мебели и аксессуаров для дома
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Орган управления	Юридическое лицо без ведомственной подчиненности
Единица измерения	млн.руб.
Адрес	141400 Московская обл., г. Химки микрорайон «ИКЕА», корпус 1.

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2016 г.	За январь - декабрь 2015 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	2110	10 646	6 534
Себестоимость продаж	2120	(7 880)	(5 522)
Валовая прибыль	2100	2 766	1 012
Коммерческие расходы	2210	(48)	(39)
Управленческие расходы	2220	(694)	(586)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 024	387
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(604)	(375)
Прочие расходы	2350	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	61	12
Текущий налог на прибыль	2410	(2)	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	59	11
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	59	11
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

подпись

Главный бухгалтер

подпись

31 марта 2017 года

И.Н.Петрович

(инициалы, фамилия)

Я.И.Долгополова

(инициалы, фамилия)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОТЧЕТ
о финансовых результатах

за январь - декабрь 2017 г.

Организация	ООО «ИКЕА ДОМ»
Учетный номер плательщика	5047076050
Вид экономической деятельности	Производство и продажа мебели и аксессуаров для дома
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Орган управления	Юридическое лицо без ведомственной подчиненности
Единица измерения	млн.руб.
Адрес	141400 Московская обл., г. Химки микрорайон «ИКЕА», корпус 1.

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2017 г.	За январь - декабрь 2016 г.
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	2110	14 342	10 646
Себестоимость продаж	2120	(9 067)	(7 880)
Валовая прибыль	2100	5 275	2 766
Коммерческие расходы	2210	(367)	(48)
Управленческие расходы	2220	(784)	(694)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 124	2 024
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(575)	(604)
Прочие расходы	2350	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 299	61
Текущий налог на прибыль	2410	-	(2)
Изменение отложенных налоговых активов	2430	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2450	-	-
Прочее	2460	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 299	59
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	-	-
Совокупная прибыль (убыток)	2500	2 299	59
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____
(подпись)

И.Н.Петрович _____
(инициалы, фамилия)

Главный бухгалтер _____
(подпись)

Я.И.Долгополова _____
(инициалы, фамилия)

29 марта 2018г.