

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Логистика в системе управления торговым предприятием «Кристалл»:  
современное состояние и пути совершенствования

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.999.2018 ПЗ ВКР

Руководитель работы, к.т.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ А.И. Демченко  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 443

\_\_\_\_\_ М.С. Ищенко  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль, ст.преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Ищенко М.С. Логистика в системе управления торговым предприятием «Кристалл»: современное состояние и пути совершенствования – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-443, 2017. – 100с., 21 ил., 25 табл., библиогр. список – 45 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа и разработки рекомендаций по совершенствованию управления торговым предприятием на розничном предприятии «Кристалл» – ИП Ищенко С.В.

В работе проанализирована система логистической деятельности предприятия, система управления запасами предприятия, проведен анализ хозяйственной деятельности предприятия.

Разработаны рекомендации по совершенствованию логистики в системе управления торговым предприятием, применение которых поможет оптимизировать деятельности компании и повысить её конкурентоспособность.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	8
1.1 Логистический подход к управлению предприятием .....	8
1.2 Проектирование логистических систем организации .....	12
1.3 Методы анализа и направления оценки эффективности работы торгового предприятия .....	28
2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «КРИСТАЛЛ» .....	35
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	35
2.2 Анализ формирования прибыли .....	40
2.3 Анализ внешней и внутренней среды .....	53
2.4 Исследование и оценка логистической системы .....	67
2.5 Организация управления логистикой .....	74
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СБЫТА В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ «КРИСТАЛЛ» .....	80
3.1 Разработка мероприятий направленных на совершенствования логистики ..	80
3.2 Оценка экономического эффекта реализации мер .....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	97

## ВВЕДЕНИЕ

Термин «логистика» в практике менеджмента укоренился и стал повсеместно применяться в мире с конца 1970-х годов. Вместе с тем, проявления логистического подхода к управлению организационными системами стали применяться в начале 1950-х годов, прежде всего в США. Таким образом, логистика является относительно молодой и бурно развивающейся наукой. Многие вопросы, относящиеся к её понятийному аппарату и терминологии, постоянно уточняются и изменяются, наполняясь новым содержанием.

Ключевой логистический подход к управлению организационными системами заключается в тщательном и эффективном планировании материальных потоков в организации. Планирование материальных потоков имеет своей конечной целью грамотное и экономически целесообразное распределение всех имеющихся в распоряжении организации ресурсов (составляющих основу материального потока). Таким образом, применение логистического подхода к управлению в целом призвано способствовать повышению эффективности использования имеющихся у организации ресурсов, что делает актуальным данное исследование.

Логистика — наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до промышленных предприятий; внутривозводской переработки сырья, материалов, полуфабрикатов; доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с его требованиями, а также передачи, обработки и хранения соответствующей информации.

Основной целью логистики является обеспечение получения (доставки) продукции (товара) потребителю в нужное время и место при минимально возможных совокупных затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Поставка материалов, сырья, готовой продукции точно в срок оказывает благоприятное влияние на функционирование всей экономической системы,

позволяет существенно сократить материальные запасы и затраты по их формированию и содержанию, общие издержки производства и обращения. Логистика, как и маркетинг, исходит из интересов потребителя.

Следует отметить, что создаваемые логистические системы конкретизируются в условиях конкретных организаций. В зависимости от отрасли функционирования, специфики бизнеса, подходов к организации производственно-распределительного процесса, логистические системы будут отличаться функционалом, первоочередными задачами (но не конечной целью). Соответственно, в каждом конкретном случае логистические системы организаций будут по-своему уникальны, несмотря на наличие единой ключевой цели их создания и совершенствования.

Большое внимание в практике следует уделять уровню логистического сервиса при обслуживании клиентов - потребителей материального потока предприятия. В качестве потребителей материального потока могут выступать оптовые и розничные предприятия. В некоторых случаях в качестве потребителей материального потока выступают конечные потребители (доставка мебели и бытовой техники на дом. производство и установка пластиковых окон и встроенных шкафов), и это направление в условиях усиления конкуренции становится особенно актуальным.

В рамках исследования планируется изучить современное состояние и возможные пути совершенствования логистической системы для ИП Ищенко С.В.

Объект: торговое предприятие «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.).

Предмет: логистическая система торгового предприятия.

Цель исследования: разработка программы совершенствования логистической системы торгового предприятия «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.).

Задачи исследования:

- 1) проанализировать теоретические аспекты анализа и совершенствования логистической системы торгового предприятия;
- 2) дать характеристику торговому предприятию и провести анализ результатов

финансово-хозяйственной деятельности;

3) провести анализ логистических функций торгового предприятия «Кристалл» и оценить их эффективность;

4) разработать мероприятия по совершенствованию логистической системы торгового предприятия «Кристалл»;

5) провести экономические обоснования предложенных мероприятий.

Информационной базой проведённого исследования выступили научные публикации экспертов в области логистики, в том числе логистики торговых компаний. В качестве информационной базы для практической части исследования были использованы документы, отчёты торгового предприятия «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.)

Методология исследования включает в себя как общенаучные (анализ, синтез, дедукция, индукция и проч.), так и специализированные (SWOT-, EFAS-, SNW-, PEST- анализ, метод экспертных оценок) методы проведения исследований.

# 1 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Логистический подход к управлению предприятием

Логистика – современный термин в менеджменте, активно применяющийся в управленческой науке с 50-х гг. XX века. Термин произошёл от греческого «logistike» – искусство вычислять, рассуждать [6, с. 124]. В широком понимании логистика – это отрасль знаний о планировании, управлении и контроле движения материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных системах.

В более узком понимании с позиции теории управления организационными системами, логистика трактуется как организация рационального процесса продвижения товаров и услуг от поставщиков сырья к потребителям, функционирования сферы обращения продукции, товаров, услуг, управления товарными запасами, создания инфраструктуры товародвижения [10, с. 38].

С позиции управленческой науки логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками. Понятие включает в себя также управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками, которые опосредуют движение материальных потоков и призваны обеспечивать их эффективность [44, с. 29].

Исходя из принципов логистики, организация рассматривается как некая система потоков. Поток – ключевое понятие логистики – представляется как совокупность объектов, воспринимаемая как единое целое, существующая как процесс на некотором временном интервале и измеряемая в абсолютных единицах за определённый период времени [16, с. 464]. Таким образом, поток характеризуется следующими параметрами: начальная и конечная точки, скорость, время, траектория, длина пути, интенсивность. Данный подход к пониманию сущности организации как системе потоков, каждый из которых характеризуется конкретными измеряемыми показателями, позволяет

обеспечивать соответствующее управление ими. Все процессы в организации, согласно логистического подхода к управлению, могут быть разбиты на определённые потоки. Таким образом, логистика может иметь дело с многообразными потоками – материальными, финансовыми, транспортными, информационными, энергетическими, людскими и прочее [33, с. 296]. Соответственно выделяются и функциональные области логистики:

- логистика запасов;
- транспортная логистика;
- закупочная логистика;
- сбытовая (распределительная) логистика;
- логистика производственных процессов;
- логистика складирования;
- информационная логистика;
- логистика сервисного обслуживания;
- логистика финансов и менеджмента [21, с. 75].

Наиболее часто в логистике приходится иметь дело с материальными потоками. Материальный поток – совокупность товарно-материальных ценностей, грузов, деталей и проч., рассматриваемая в процессе приложения к ней ряда логистических (транспортировка, складирование) и технологических (механическая обработка, сборка) операций. Материальный поток характеризуется такими процессами, как транспортировка, погрузочно-разгрузочные операции, обработка продукции, складирование и хранение [39, с. 102].

В рамках логистического подхода к управлению, логистика рассматривается как интегрированная система активного управления материальными потоками на основе применения современных информационных технологий и рациональных экономических решений. Логистический подход к управлению в качестве приоритетных задач организации логистических систем выделяет задачи по оптимизации издержек и рационализации процессов производства, сбыта и сопутствующего сервиса [41, с. 487].



Целью логистики является обеспечение получения (доставки) продукции (товара) потребителю в нужное время и место при минимально возможных совокупных затратах трудовых, материальных, финансовых ресурсов. Учитывая потребительскую направленность построения логистических операций, логистику часто сопоставляют с маркетингом. Поставка материалов, сырья, готовой продукции «точно в срок» оказывает благоприятное влияние на функционирование всей экономической системы, позволяет существенно сократить материальные запасы и затраты по их формированию и содержанию, общие издержки производства и обращения. Таким образом, логистика, как и маркетинг, исходит из интересов потребителя [5, с. 26].

Цель логистической деятельности считается достигнутой при выполнении шести условий:

- нужный товар;
- необходимого качества;
- в необходимом количестве доставлен;
- в нужное время;
- в нужное место;
- с минимальными затратами [20, с. 44].

Учитывая системный подход к управлению, целью логистики является оптимизация материальных и соответствующих им финансовых, информационных потоков, сопровождающих производственно-коммерческую деятельность [8, с. 238]. При этом осуществляется системная оптимизация всех видов и направлений потоков с позиции единого целого, то есть минимизации затрат во всей логистической системе, а не в отдельном её блоке. Это наглядно иллюстрируется логистической функцией.

До применения логистического подхода в системе «снабжение – производство – перевозка» критерий оценки эффективности был таким, что целевая функция ориентировалась на минимум издержек в каждом из его звеньев:

$$L = \min Z_c + \min Z_p + \min Z_t, \quad (1)$$

где  $L$  – целевая функция;

$Z_c$ ,  $Z_p$ ,  $Z_t$  – затраты соответственно на снабжение, производство, транспортировку [18, с. 62].

Логистический подход в управлении ориентирован на отказ от изолированного рассмотрения издержек, поэтому на смену пришел новый критерий – критерий минимума суммы указанных затрат, в котором применим критерий оптимальности В. Парето, что позволяет проверить, улучшает ли предложенное решение по конкретному объекту общее состояние системы [12, с. 460]. Этот критерий применяется при решении таких задач, когда оптимизация одних показателей считается достаточной при условии, что другие показатели при этом не ухудшаются. Оптимум (или эффективная точка) по В. Парето – это то решение, которое не может быть улучшено с точки зрения какого-либо одного критерия без того, чтобы при этом оно не было бы ухудшено относительно других критериев. В этом случае целевая функция принимает следующий вид:

$$L = \min (Z_c + Z_p + Z_t) \quad (2)$$

Таким образом, логистический подход в управлении нацелен на рационализацию всей сферы обращения и производства в совокупности. Он приводит к возможности и целесообразности регулирования материальных потоков. Эти потоки возникают при производстве тех или иных изделий, при обеспечении этого производства необходимыми материалами, комплектующими изделиями и сырьём, при складировании готовой продукции, её распределении и доведении до потребителя. Такое регулирование может осуществляться лишь через управление: величиной, направлением, возникновением, прекращением, периодичностью, последовательностью; а также другими параметрами следующих потоков ресурсов: людских, энергетических, информационных и финансовых [27, с. 124].

Таким образом, логистический подход в управлении можно трактовать как современную методологию и принципы управления возникающими в процессе хозяйственной деятельности организаций потоками всех взаимосвязанных видов

как единым целым. Логистический подход реализуется посредством построения логистических систем.

## 1.2 Проектирование логистических систем организации

Логистическая система – это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические операции и функции. Как правило, она состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. Весь процесс коммерческой деятельности может быть представлен как совокупность материальных и информационных потоков. При этом принцип построения или организации коммерческой логистической системы связан с управлением материалами и распределением [23, с. 81].

Логистическая система, как и любая другая система, обладает определяющими свойствами, однако они являются конкретизированными применительно к задачам логистики [31, с. 426]. К таким свойствам относят:

- целостность и членимость: элементы логистической системы должны работать как единое целое для реализации потенциальной способности к объединению и совместной работе;

- взаимосвязанность элементов: между элементами логистической системы существует вполне определённые связи как организационного (в том числе договорного) характера, так и технологические, и производственные, более значимые, чем элементы, оказавшиеся вне этой системы;

- организованность совокупности элементов: потенциальные возможности элементов логистической системы образовывать взаимосвязи и объединяться в единое целое воплощаются в реальной системе, если к этим элементам будут применены определённые организующие воздействия, направленные на достижение заданной целостности;

- интегративные качества: логистическая система, как единое целое, проявляет качества, которыми элементы материальных и информационных потоков,

объединяемых в логистическую систему, по отдельности не обладают (эффект суммы превышает сумму эффектов);

– сложность: логистические системы характеризуются такими основными признаками, как наличие большого числа элементов (звеньев), многофакторный характер взаимодействия между этими элементами, содержание функций, выполняемых системой, структура организованного управления, воздействие на систему неопределённого числа стохастических факторов внешней среды;

– иерархичность: подчинённость элементов более низкого уровня (порядка, ранга) элементам более высокого уровня, что касается линейного или функционального логистического управления;

– эмерджентность (целостность): свойство системы выполнять заданную целевую функцию, реализуемое только логистической системой в целом, а не отдельными её звеньями или подсистемами [34, с. 330];

– структурированность: наличие определённой организации структуры логистической системы, состоящей из взаимосвязанных объектов и субъектов управления и обеспечивающих её декомпозицию [15, с. 94].

Для логистических систем важным фактором, является способность быстро реагировать на изменения рынка, а также учитывать различные изменения внешней среды. К этим изменениям внешней среды могут относиться изменения спроса и предложения на товары и услуги, поломка оборудования, изменение тарифов на перевозки, ввод или вывод из строя тех или иных транспортных каналов, изменения ставок по кредитам и прочие факторы.

Виды логистических систем разнообразны. Их классификация осуществляется на основе различных критериев. К числу наиболее часто выделяемых видов логистических систем относят:

1. В зависимости от уровня формирования логистических систем выделяют макро- и микрологистические системы. Макрологистические системы формируются на уровне государства, межгосударственных, межрайонных, межреспубликанских связей. Микрологистические системы создаются на уровне

отдельного хозяйствующего субъекта и являются подсистемами макрологистических систем (так называемый принцип матрешки).

Следует отметить, что критерии оптимизации у макро- и микрологистических систем различны. Для хозяйствующего субъекта в качестве критериев оптимизации его функционирования в рыночной среде используются минимум издержек, максимальный объём продаж, завоевание максимальной доли рынка и др. В макрологистических системах зачастую критериями являются экологические, социальные, военные цели, хотя критерий минимальных издержек также используется, но он менее значим [9, с. 240].

2. В зависимости от наличия посредников в системе продвижения товаров, различают три вида логистических систем: система с прямыми связями (материальный поток проходит непосредственно от производителя к потребителю, минуя посредников); эшелонированная система (имеется хотя бы один посредник); гибкие логистические системы (движение материального потока от производителя к потребителю может осуществляться как напрямую, так и через посредников).

3. В зависимости от функциональной области логистических систем различают: производственную логистическую систему, информационную, складскую и проч. Их ключевые различия, представленные в виде формализованных задач, представлены в таблице 1.1.

Логистическая система путём регулирования финансов и с использованием менеджерского управления контролирует материальные потоки, начинающиеся с создания необходимых материальных ресурсов и превращающиеся в готовые изделия, поступающие к потребителю как к конечному пользователю вместе с полагающимися сервисными услугами [12, с. 67].

Таким образом, современное логистическое управление использует маркетинговую концепцию постановки и планирования производства изделий для осуществления практического управления деятельностью организации.

Таблица 1.1 – Основные задачи логистики, решаемые в различных областях

№ п/п	Область логистики	Основная задача
1	Снабжение	Определение необходимого объема и ассортимента
2	Производство	Формирование концепции и переход на логистическую организацию и управление производством
3	Запасы	Планирование, формирование и содержание необходимых материальных запасов
4	Транспортировка	Выбор вида транспорта, транспортного средства, планирование и мониторинг доставки продукции
5	Складирование	Выбор варианта размещения склада, управление складской переработкой, упаковка
6	Сбыт	Выбор каналов распределения, организация, стимулирование продаж
7	Информация	Сбор данных о движении материальных потоков

Проектирование логистических систем в организации, согласно сложившемуся, на современном этапе развития управленческой науки, целесообразно осуществлять по матричному принципу. Матричная структура характеризуется управлением по двум направлениям: по вертикали и по горизонтали. По вертикали осуществляется управление функциональными подразделениями, выполняющими свою часть общей работы в соответствии со своей специализацией. По горизонтали осуществляется координация деятельности этих подразделений для достижения одной конкретной цели. Такой принцип организации логистических структур позволяет организации добиться максимального эффекта от внедрения логистических принципов управления.

При этом проектирование логистической системы может базироваться на любой из видов матричных структур: управление по проекту, управление по продукту, координационные комиссии, интегральное управление и т.д. Исследование организационных структур логистических систем управления показывает, что для синтеза эффективной организационной структуры логистической системы необходимы следующие условия [17, с. 416]:

- выделение необходимых и достаточных функций логистического менеджмента (ключевых логистических функций);
- обособление звеньев логистической системы по функциям управления,

необходимым для реализации глобальной цели логистической системы;

– наличие отношений логистического менеджмента (координации, интеграции) между выделенными звеньями логистической системы [43. с. 121].

На рисунке 1.2 представлена система управления логистическими функциями предприятия.



Рисунок 1.2 – Система управления логистическими функциями предприятия

При формировании организационной структуры функциональная структура логистической системы всегда остается её основным ядром, определяя содержание процесса логистического менеджмента на уровне всей организации.

При проектировании логистических систем в организации необходимо обеспечение следующих целевых функций и задач:

– установление перспективных целей и задач логистического менеджмента;

- согласование логистической маркетинговой и производственной стратегии организации;
- разделение полномочий по управлению материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками [25, с. 420];
- согласование интересов поставщиков материальных ресурсов, торговых, транспортных и других логистических посредников, функционирующих в логистической системе организации, а также устранение возникающих конфликтов;
- формулирование целей и ограничений по управлению запасами в логистической фирменной сети (при управлении закупками, производством, распределением);
- определение уровня инвестиций в систему контроля и управления запасами (информационную систему, складское хозяйство);
- разработка стратегического логистического плана и согласование его с производственным расписанием;
- установление политики управления персоналом логистического менеджмента, программ обучения и повышения квалификации персонала;
- пересмотр стратегии управления запасами, складирования в соответствии с изменениями в маркетинговой и производственной продуктовых стратегиях организации;
- определение направлений оптимизации и снижения тотальных логистических издержек [30, с. 65].

Проектирование логистических систем сильно зависит от отраслевой специализации предприятия. Предприятие розничной торговли – это торговое предприятие, осуществляющее куплю-продажу товаров, выполнение работ и оказание услуг покупателям для их личного, семейного или дальнейшего использования.

Основные функции торговых предприятий следующие:

- изучение покупательского спроса на товары;
- составление заявок на завоз товаров;
- формирование ассортимента товаров;
- реклама товаров и услуг.

К основным технологическим операциям относят:



- прием поступивших в магазин товаров по количеству и качеству;
- обеспечение хранения товаров;
- выполнение операций, связанных с производственной доработкой товаров (упаковка, фасовка и др.);
- внутримагазинное перемещение, размещение и выкладка товаров в торговом зале;
- продажу товаров (предложение товаров и оказание помощи в их выборе, выполнение расчетных операций) [36, с. 300].

Кроме того, магазины выполняют функции, связанные с оказанием покупателям дополнительных услуг (предварительный прием заказов на товары, доставка купленных в магазине товаров на дом покупателя и т. д.).

Объем и характер выполняемых магазинов функций будут зависеть от его типа и размера, хозяйственной самостоятельности, технической оснащенности, места расположения и других факторов. Например, магазин, обладающий полной хозяйственной самостоятельностью, кроме перечисленных выше функций товаров и расчетами за них, осуществляет управление и обслуживание подчиненных ему торговых единиц. Здесь, как правило, больше возможностей для оказания широкого круга дополнительных услуг [7, с. 108].

Логистический процесс торгового предприятия весьма сложен, он требует полной согласованности функций снабжения запасами, переработки приобретенных запасов товаров и физического распределения заказов – доведения их до потребителя. Логистика для торгового предприятия охватывает практически все основные функциональные области, рассматриваемые на микроуровне. Поэтому логистический процесс торгового предприятия включает в себя:

- снабжение запасами;
- контроль за поставками;
- разгрузку и приемку грузов;
- внутри складскую транспортировку и перевалку грузов;
- складирование и хранение грузов;
- комплектацию (комиссионирование) заказов клиентов и отгрузку;

- транспортировку и экспедицию заказов;
- сбор и доставку порожних товароносителей;
- контроль за выполнением заказов;
- информационное обслуживание склада;
- обеспечение обслуживания клиентов (оказание услуг) [22, с. 208].

Функционирование всех составляющих логистического процесса должно рассматриваться во взаимосвязи и взаимозависимости. Такой подход позволяет не только четко координировать деятельность всех служб торгового предприятия. Условно весь процесс можно разделить на три части:

1. Операции, направленные на координацию деятельности службы закупок.

Координация деятельности службы закупок осуществляется в ходе операций по снабжению запасами, и посредством контроля над ведением поставок. Основная задача снабжения запасами заключается, в обеспечении склада товаром в соответствии с возможностями его переработки на данный период при полном удовлетворении заказов потребителей. Поэтому определение потребности в закупке запасов должно вестись в полной согласованности со службой продаж и с учетом имеющейся мощности склада торгового предприятия торгового предприятия.

2. Операции, непосредственно связанные с переработкой груза и его документацией.

3. Операции, направленные на координацию службы продаж. Учет и контроль над поступлением запасов и отправкой заказов позволяет обеспечить ритмичность переработки грузопотоков, максимальное использование имеющегося объема склада и необходимые условия хранения, а также сократить сроки хранения запасов и тем самым увеличить оборот склада [4, с. 105].

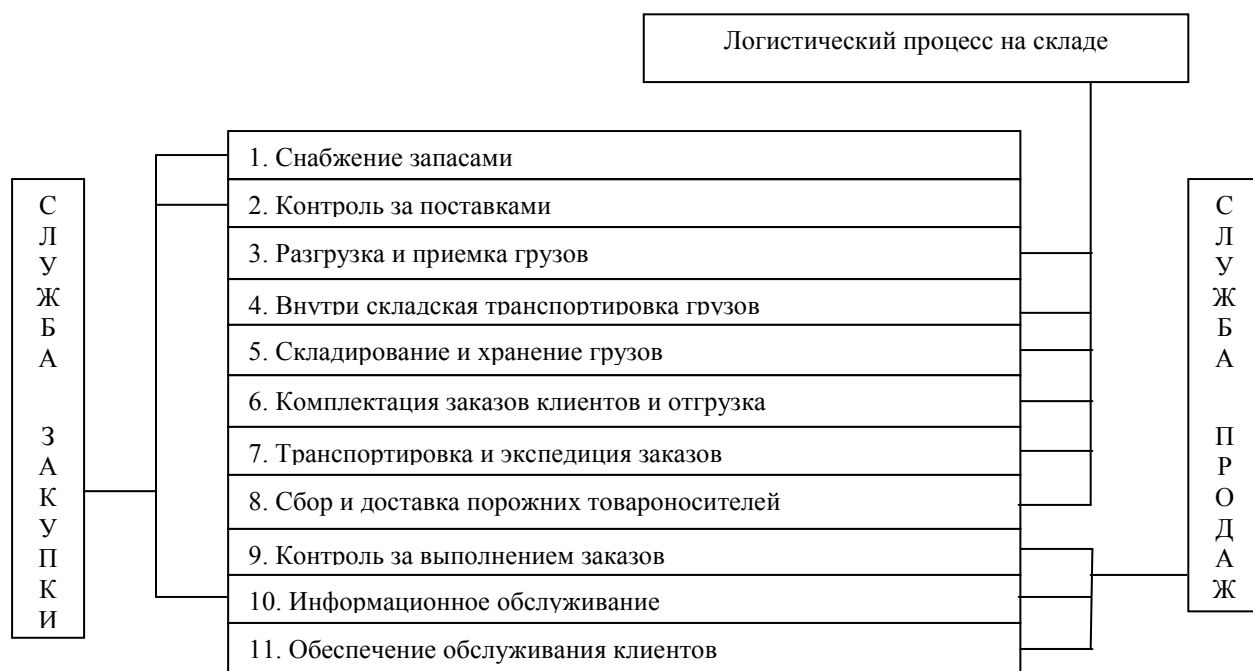


Рисунок 1.3 – Схема логистического процесса торгового предприятия

Рассмотрим и охарактеризуем основные элементы логистического процесса торгового предприятия:

1. Снабжением торгового предприятия называется комплекс мероприятий, направленный на доведение товаров от источников снабжения до розничных точек сбыта продукции. Снабжение представляет собой сложную систему, на решение вопросов которой оказывают влияние многие факторы. К их числу относятся такие, как расположение предприятий розничной торговли и источников товаров (производственные предприятия, оптовые склады и тд.), размер торгового предприятия и его формат, и наличие в точке торговли различного оборудования для подъема, перевозки продукции) и другое [3, с. 224].

При организации снабжения розничного предприятия необходимо выбрать тип снабжения. Оно может осуществляться централизованным методом, при котором процесс снабжения организывает поставщик, а работники предприятия строго выполняют свои функции, не отвлекаясь от работы на прием товара, разгрузку и прочее. Поставщик наиболее рационально использует транспортные средства, погрузочно-разгрузочные установки, в свою очередь, это обеспечивает минимизацию издержек на поставку продукции.

Благодаря рационализации снабжения, в точках торговли обеспечивается поддержание уровня запасов, стабильный, полный ассортимент продукции, а также обеспечение товарной точки востребованными продуктами. Рационализация помогает предприятию повысить финансово-экономические показатели.

Снабжение предприятия должно осуществляться по плановым графикам, то есть планомерно. Завоз должен осуществляться с одинаковыми промежутками - ритмично, что позволяет ускорить оборачиваемость и создать необходимые запасы; ритмичность снабжения должна зависеть от спроса на продукцию, а называется этот принцип оперативностью. Так же при организации снабжения необходимо решить вопрос минимизации затрат рабочей силы, финансовых вложений. Для этого нужно правильно выбрать формы и методы снабжения [13, с.918].

2. Разгрузка и приемка грузов. При осуществлении этих операций необходимо ориентироваться на условия поставки заключенного договора. Соответственно на складе подготавливаются места разгрузки под указанное транспортное средство (трейлер, фура, контейнер) и необходимое погрузочно-разгрузочное оборудование. Специальное оснащение мест разгрузки и правильный выбор погрузочно-разгрузочного оборудования позволяют эффективно проводить разгрузку (в кратчайшие сроки, с минимальными потерями груза), в связи, с чем сокращаются простои транспортных средств, а, следовательно, и снижаются издержки обращения. Проводимые на данном этапе операции включают:

- разгрузку транспортных средств;
- контроль документального и физического соответствия заказов поставки;
- документальное оформление прибывшего груза через информационную систему;
- формирование складской грузовой единицы.

3. Внутри складская транспортировка. Она предполагает перемещение груза между различными зонами склада: с разгрузочной ramпы в зону приемки, оттуда – в зону хранения, комплектации и на погрузочную ramпу. Эта операция выполняется с помощью подъемно-транспортных машин и механизмов.

Транспортировка грузов внутри склада должна осуществляться при минимальной протяженности во времени и пространстве по сквозным «прямочным» маршрутам, что позволит избежать повторного возвращения в любую из складских зон и неэффективного выполнения операций. Число перевалок с одного вида оборудования на другое должно быть минимальным.

4. Складирование и хранение. Процесс - складирования заключается в размещении груза и его укладке на хранение. Основным принципом рационального складирования – максимально эффективное использование объема зоны хранения. Условием реализации данного принципа является оптимальный выбор системы складирования, и, в первую очередь, складского оборудования, которое должно отвечать специфическим особенностям груза и обеспечивать максимальное использование высоты и площади склада [32, с. 575].

Для упорядоченного хранения груза и экономичного его размещения используют систему адресного хранения по принципу твердого (фиксированного) или свободного (груз размещается на любом свободном месте) выбора места складирования.

Процесс - складирования и хранения включает:

- закладку груза на хранение;
- хранение груза и обеспечение соответствующих для этого условий;
- контроль над наличием запасов на складе, осуществляемый через информационную систему.

5. Комплектация заказов и отгрузка. Процесс комплектации сводится к подготовке товара в соответствии с заказами потребителей. Комплектация заказов и отгрузка заказов включают:

- получение заказа клиента (отборочный лист);
- отбор товара каждого наименования по заказу клиента;
- комплектацию отобранного товара для конкретного клиента в соответствии с его заказом;
- подготовку товара к отправке (укладывание в тару или на товароноситель);

- документальное оформление подготовленного заказа и контроль за подготовкой заказа;
- объединение заказов клиентов в партию отправки и оформление транспортных накладных;
- отгрузку грузов в транспортное средство.

Комплектация заказов клиентов проводится в зоне комплектации. Подготовка и оформление документации осуществляется через информационную систему. При этом адресная система хранения позволяет указывать в отборочном листе место отбираемого товара, что значительно сокращает время отборки и помогает отслеживать отпуск товара со склада. При комплектации отправки благодаря информационной системе облегчается выполнение функции объединения грузов в наиболее экономичную партию отгрузки, позволяющую максимально использовать транспортное средство. При этом выбирается также оптимальный маршрут доставки заказов [35, с. 620].

6. Транспортировка и экспедиция заказов могут осуществляться как складом, так и самим заказчиком. Последний вариант оправдывает себя лишь в том случае, когда заказ осуществляется партиями, равными вместимости транспортного средства, и при этом запасы потребителя не увеличиваются сверх установленного норматива. Однако, наиболее распространена и экономически оправдана централизованная доставка заказов складом, в рамках которой достигается значительное сокращение транспортных расходов и появляется реальная возможность осуществлять поставки мелкими и более частыми партиями, что приводит к сокращению ненужных страховых запасов у потребителя.

7. Сбор и доставка порожних товароносителей играют существенную роль в статье расходов. Товароносители (поддоны, контейнеры, тара-оборудование) при внутригородских перевозках чаще всего бывают многооборотные, а потому требуют их возврата отправителю. Эффективный обмен товароносителей возможен лишь в тех случаях, когда достоверно определено их оптимальное количество и при этом четко выполняется график обмена ими с потребителями.

8. Сбытовая логистика — это комплекс взаимосвязанных функций, реализуемых в процессе распределения вещественного, и сопутствующих ему (информационного, денежного и сервисного), потоков между разными потребителями. Сбытовая логистика называется также распределительной логистикой, маркетинговой логистикой. Основной целью сбытовой логистики является обеспечение доставки нужных товаров в нужное место, в нужное время с оптимальными затратами.

Задачи сбытовой логистики:

- доставить потребителю продукцию своевременно;
- доставить потребителю продукцию в нужном количестве;
- доставить потребителю продукцию без ущерба для её качества;
- доставить потребителю продукцию с минимальными затратами.

Сбытовая логистика планирует и обеспечивает доставку продукции от производителя к потребителям, то есть осуществляет:

- постоянное изучение потребительского спроса;
- изучение товаров, создаваемых конкурентами;
- сбор полной информации о товарах собственного производства;
- поиск реальных и потенциальных заказчиков, создание, поддержание и развитие связей с ними;
- выдвижение предложений о путях приспособления собственного производства к нуждам потребителей в целях их максимального удовлетворения;
- отбор каналов сбыта продукции, посредников;
- организацию поставок и их контроль;
- участие в формировании стратегии и тактики предприятия при планировании производства и затрат.

Сбытовая логистика ищет пути и средства оптимизации каналов сбыта. Существование же многочисленных способов организации сбыта позволяет наиболее полно использовать потенциал логистики. Ключевыми понятиями в сбытовой логистике являются распределительный канал и логистическая сбытовая цепь.

Распределительный канал – это частично упорядоченное множество субъектов, осуществляющих доведение материального потока от источника генерации (производителя) до места назначения (потребителя). Множество, о котором идет речь, является частично упорядоченным до тех пор, пока не определяются конкретные участники (субъекты) и звенья (пункты трансформации) процесса продвижения материального потока от производителя к потребителю. Когда это происходит, логистический канал принимает вид логистической цепи. Таким образом, логистическая сбытовая цепь – это упорядоченное (оптимизированное) множество субъектов, осуществляющих доведение материального потока от источника генерации (производителя) до места назначения (потребителя) [11, с. 168].

9. Информационное обслуживание предполагает управление информационными потоками и является связующим стержнем функционирования всех служб торгового предприятия. В зависимости от технической оснащенности, управление информационными потоками, может быть, как самостоятельной системой (на механизированных складах), так и составной подсистемой общей автоматизированной системы управления материальными и информационными потоками (на автоматизированных складах). При этом информационное обслуживание охватывает:

- обработку входящей документации;
- предложения по заказам поставщиков;
- оформление заказов поставщиков;
- управление приемом и отправкой;
- контролирование наличности на складе;
- прием заказов потребителей;
- оформление документации отправки;
- диспетчерскую помощь, включая оптимальный выбор партий отгрузки и маршруты доставки;
- обработку счетов клиентов;



– обмен информацией с оперативным персоналом и верхним иерархическим уровнем;

– различную статистическую информацию [29, с. 103–106].

При проектировании логистических систем в соответствии с методологией системного подхода и системного анализа придерживаются следующих этапов:

1) выявление проблем с помощью оценки текущих технико-экономических возможностей: на этапе формулирования проблемы осуществляются описание и анализ проблемной ситуации, проводится анализ внешней среды и внутренней среды, в том числе логистической;

2) постановка целей: по итогам выполнения первого этапа формулируются цели проектируемой логистической системы с учётом конъюнктуры производства товаров (услуг) и рынка потребления;

3) формулирование ограничений: для проектируемой логистической системы важно сформулировать ограничения (ресурсные, временные и функциональные);

4) выработка критериев оценки результатов: для того чтобы чётко сформулировать проектное задание, необходимо выработать критерии оценки результатов как проектирования, так и функционирования проектируемой логистической системы. Такими критериями, например, в отношении сервисных возможностей системы могут быть продолжительность и равномерность цикла исполнения заказа, в отношении обслуживания потребителей – доступность, сервисные возможности и качество предлагаемых услуг, эффективность использования оборудования, и др.

5) определение методов проектирования: на данном этапе происходит выбор из трёх основных классов методов проектирования логистических систем: аналитические, имитационные (моделирование) и оптимизационные, базирующиеся на системном подходе и использующие методологию системного анализа.

– аналитические методы для оценки альтернативных ситуаций используют стандартные методы вычислений. Более широко методы этой группы

применяются для оценки и анализа существующей логистической системы.

– методы экономико-математического и имитационного моделирования – это инструмент оценки логистических альтернатив, который особенно эффективен при значительной неопределённости и использовании компьютерной техники;

– оптимизационные методы опираются на линейное программирование для оценки альтернатив и выбора наилучшего варианта. Эти методы используются не так широко, как методы моделирования. В практике проектирования логистических систем чаще всего они применяются для оптимального размещения логистических мощностей и определения оптимального числа и месторасположения распределительных центров [26, с. 527].

б) разработка проекта: на данном этапе, исходя из предшествующих, разрабатывается проект логистической системы. При его разработке следует учитывать, что проектируемая логистическая система должна отвечать определённым требованиям, важнейшими из которых являются системные требования:

– наличие четкой цели функционирования;

– целостность состава элементов, обеспечивающих достижение заданной цели;

– организация развития системы по программе, которая устанавливает порядок взаимодействия элементов системы по определённым правилам, обеспечивающим уменьшение сложности и повышение устойчивости функционирования логистической системы в заданном диапазоне эффективности;

– обязательное соответствие между заданными целевыми функциями, элементным составом и организационными формами построения управляющей и управляемой частей системы.

Кроме того, проектируемая логистическая система должна отвечать требованиям гибкости, адаптивности, обеспечения минимума общих логистических затрат, эффективности и результативности.

7) внедрение и реализация;

8) определение путей дальнейшего развития логистической системы [29, с. 207–210].

### 1.3 Методы анализа и направления оценки эффективности работы торгового предприятия

Проектируемые логистические системы должны непременно отвечать принципам эффективности. Оценка эффективности логистической системы осуществляется в виде обратной связи: задания управленческим звеньям – принятие решений службой логистики – их осуществление – оценка результатов деятельности управленческих звеньев [37, с. 304].

Существуют различные методы оценки эффективности логистических систем. Любой из них, предполагает сравнение результатов деятельности того или иного направления логистики с намеченными ранее целями и анализ затрат, продуктивности или сервиса.

Наиболее общим при оценке логистических систем торговых предприятий является подход, ориентированный на показатели, позволяющие оценить уровень достижения ключевых экономических целей коммерческого предприятия. Главной целью любого коммерческого предприятия является получение прибыли. В конечном итоге, осуществление любых коммерческих операций должно привести к получению предприятием положительного финансового результата. Поэтому необходимо не только непрерывно вести работу по установлению хозяйственных связей, оптовым закупкам, формированию ассортимента, управлению товарными запасами, оптовой продаже товаров, стимулированию продаж, но и постоянно проводить оценку ее эффективности. Это позволит своевременно выявлять «слабые места» и разрабатывать мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия и повышать его эффективность [19, с. 98].

Исходя из сущности и содержания коммерческой деятельности, целей и задач отдельных логистических систем торгового предприятия (снабжение, складирование, сбыт) целесообразно проводить оценку ее эффективности, основываясь на оценке эффективности каждого из ее элементов. Оценив

эффективность логистической деятельности по каждому из направлений, можно сделать вывод о том, насколько эффективна логистическая деятельность торгового предприятия в целом.

Для оценки эффективности логистики сбытовой деятельности применяются относительные показатели: рентабельность продаж и результативность продаж, а также скорость обращения товаров.

Повышение эффективности сбытовой логистики торгового предприятия происходит посредством повышения сбытовой активности предприятия. Сбытовую активность предприятия можно оценить по следующим показателям: объем продаж; рентабельность продаж; результативность продаж; эффективность числа сотрудников торгового отдела; количество потерянных клиентов [38, с. 366].

Эта группа показателей позволяет оценивать эффективность продаж с акцентом на борьбу за прибыль и удержание клиентов.

С позиций комплексного и системного подхода, в целях оценки эффективности логистических систем необходимо проводить экономический и финансовый анализ-аудит, позволяющие оценить принимаемые решения, сказывающиеся в конечном итоге на уровне общих затрат, прибыли, рентабельности и других результирующих показателей.

На уровне организации можно выделить следующие основные задачи логистического анализа:

- анализ выполнения стратегического (тактического, оперативного) логистического плана;
- анализ соответствия логистического стратегического плана маркетинговому и производственному;
- анализ качества продукции и логистического сервиса;
- анализ степени удовлетворения запросов потребителей;
- анализ эффективности выполнения отдельных логистических функций и работы звеньев логистических систем;
- анализ эффективности использования в логистическом менеджменте

инвестиций, основных фондов, оборотного капитала, живого труда;

- анализ производительности (продуктивности);
- анализ уровня технологической и технической базы логистического менеджмента;
- анализ эффективности логистической информационной системы и применяемых информационно-компьютерных технологий;
- финансовый анализ-аудит;
- анализ составляющих логистических издержек;
- анализ влияния логистической стратегии организации на её положение на рынке;
- выделение и анализ логистических рисков и разработка мер по их снижению;
- анализ поставщиков, потребителей, посредников с точки зрения реализации логистической концепции фирмы;
- анализ уровня координации, интеграции и взаимодействия;
- анализ звеньев логистических систем и логистических посредников и т.д. [22, с.154]

Перечисленные направления анализа логистических систем показывают, насколько обширным и многогранным является логистический анализ, который составляет неотъемлемую часть технико-экономического и финансового анализа функционирования организации на рынке.

В основу логистического анализа положены такие принципы, как научность, системный подход, динамичность, выделение приоритетных направлений, комплексность, полнота и достоверность информационной базы и др. Применяемые при этом методы и приёмы характерны для общего технико-экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности [2].

Логистический анализ, проводимый в организации, может быть классифицирован по ряду признаков:

- по целям и задачам различают анализ выполнения стратегического (тактического, оперативного) плана; определение базисных логистических показателей; оценку результатов хозяйственной и финансовой деятельности; подготовку информации для принятия управленческих решений и т.п.;
- по аспектам выделяют экономический, финансовый, технико-

экономический, функционально-стоимостной, проблемно-ориентированный и другие виды анализа;

- по содержанию программы различают комплексный (охватывающий все стороны функционирования логистических систем) и локальный (затрагивающий отдельные элементы, процессы, звенья) анализ;

- по уровню объектов анализ может охватывать логистическую систему в целом, отдельное звено, подразделение, технологический участок, рабочее место и т.п.;

- по субъектам проведения логистический анализ может быть внешним (например, внешний аудит) или внутренним, проводимым собственным персоналом организации;

- по периодичности и повторяемости различают ежегодный (ежеквартальный, ежемесячный, ежедневный) и разовый анализ;

- по характеру принимаемых решений анализ может быть предварительным, оперативным, текущим, итоговым, перспективным [43, с. 230].

Для повышения точности и достоверности анализа используется большое количество различных математических и экономико-математических методов и моделей, составляющих научную базу логистики. Среди наиболее распространенных в западном логистическом менеджменте методов и технических приёмов анализа можно указать:

- методы математической статистики (факторный, индексный, кластерный, дисперсионный анализ, множественные корреляционно-регрессионные модели, спектральный анализ и др.);

- функционально-стоимостной анализ;

- методы статистического имитационного моделирования с применением программных средств и технологий;

- различные эконометрические методы и модели;

- методы экспертных оценок.

Важную роль в процессах логистического анализа и контроля играют процедуры измерения результатов решений, принимаемых логистическим

менеджментом. Измерение результатов (количественная мера степени выполнения логистических операций и функций) является необходимым условием эффективности управления, так как обеспечивает обратную связь, необходимую для эффективного менеджмента [1].

Конкретные процедуры измерения результатов зависят от целей логистического менеджмента и вида логистической системы. Для большинства логистических систем рассматриваются такие показатели, как: удовлетворение потребителей; использование инвестиций; оперативные логистические издержки; качество; время циклов; производительность. Детализация параметров указанных показателей приведена в таблице 1.2.

Таким образом, логистику рассматривают как стратегическое управление материальными потоками, потоками информации и финансовыми потоками. Последние два опосредуют движение материальных потоков и призваны обеспечивать их эффективность. Целью логистики является оптимизация материальных и соответствующих им финансовых, информационных потоков, сопровождающих производственно-коммерческую деятельность [28, с. 109].

Таблица 1.2 – Характеристика показателей исполнения логистических решений

Показатель	Основные параметры
Удовлетворение потребителей в качестве продукции и логистического сервиса	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение выполнения заказа точно к указанному сроку</li> <li>полнота удовлетворения заказа</li> <li>– точность параметров заказа</li> <li>– информационная и коммуникационная надёжность, точность и своевременность</li> <li>– количество возвратов заказов, случаев отсутствия запасов, повышения тарифов</li> <li>– жалобы потребителей</li> <li>– оценка потребителями степени удовлетворённости логистическим сервисом</li> </ul>
Использование инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорость и количество оборотов заказов</li> <li>– использование оборотного капитала</li> <li>– средний уровень запасов</li> <li>– возврат на инвестиции в основные фонды</li> <li>– точность поддержания уровней запасов</li> <li>– использование инвестиций в транспортировку</li> <li>– использование инвестиций в складскую инфраструктуру</li> <li>– использование инвестиций в технологическое оборудование</li> </ul>
Операционные логистические издержки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затраты на производство продукции (себестоимость)</li> <li>– затраты на внутреннюю и внешнюю транспортировку</li> <li>– затраты, связанные с качеством продукции (ущерб от недостаточного уровня качества, потери продаж, возврат товаров и т.п.)</li> <li>– затраты на грузопереработку и складирование</li> <li>– затраты, связанные с процедурой заказов</li> </ul>

## Окончание таблицы 1.2

Показатель	Основные параметры
Качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>– точность и достоверность прогнозирования</li> <li>– выполнение производственного расписания и схем доставки продукции потребителям</li> <li>– ошибки в выполнении заказов</li> <li>– случаи потерь, хищений, порчи и т.п.</li> <li>– возврат товаров покупателями</li> </ul>
Время циклов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– время составляющих цикла заказа</li> <li>– время пополнения запасов</li> <li>– время обработки заказов потребителей</li> <li>– время доставки заказа</li> <li>– время производственно-технологического цикла</li> <li>– время цикла подготовки отчётов</li> <li>– время цикла закупки материальных ресурсов</li> </ul>
Производительность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество обработанных заказов в единицу времени</li> <li>– грузовые отправки на единицу складских мощностей и грузовместимости транспортных средств</li> <li>– отношения типа «вход-выход» для динамики выпуска продукции и документооборота</li> <li>– отношение операционных логистических издержек на единицу инвестированного капитала</li> <li>– отношение логистических издержек на единицу продукции</li> <li>– затраты в дистрибутивной сети на единицу объёма продаж</li> </ul>

С целью управления логистикой на уровне организаций формируются логистические системы – адаптивные системы с обратной связью, выполняющие те или иные логистические операции и функции. Как правило, она состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. При её проектировании применяют системный и маркетинговый подходы.

Проектирование логистических систем базируется на чётком структурировании и описании последовательности выполнения логистических бизнес-процессов у поставщика, производителя, потребителя, а также координационную деятельность со стороны органа управления логистической системой (логистического центра) [40, с. 248].

Проектируемые логистические системы должны отвечать принципам эффективности. Оценка эффективности логистической системы осуществляется в виде обратной связи: задания управленческим звеньям – принятие решений службой логистики – их осуществление – оценка результатов деятельности управленческих звеньев [24, с. 400].

Существуют различные методы оценки эффективности логистических систем. Любой из них, предполагает сравнение результатов деятельности того или иного направления логистики с намеченными ранее целями и анализ затрат,



продуктивности или сервиса. К числу наиболее упоминаемых относят: метод затрат, метод продуктивности, метод сервиса.

При анализе логистических систем применяют методы математической статистики, функционально-стоимостной анализ, методы статистического имитационного моделирования, различные эконометрические методы и модели, методы экспертных оценок и проч.

Вывод по разделу один

В рамках теоретической части исследования были изучены теоретические подходы к проектированию и совершенствованию логистических систем предприятия.

Был изучен логистический подход к управлению предприятием, который трактуется как современная методология и принципы управления возникающими в процессе хозяйственной деятельности организаций потоками всех взаимосвязанных видов как единым целым. Логистический подход реализуется посредством построения логистических систем и нацелен на рационализацию всей сферы обращения и производства в совокупности.

Были рассмотрены принципы проектирования логистических систем организации, под которыми понимается адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические операции и функции. При этом принцип построения или организации коммерческой логистической системы связан с управлением материалами и распределением.

Были выявлены и рассмотрены методы анализа и направления оценки эффективности работы торгового предприятия, такие как:

1. методы математической статистики (факторный, индексный, кластерный, дисперсионный анализ, множественные корреляционно-регрессионные модели, спектральный анализ и др.);
2. функционально-стоимостной анализ; методы статистического имитационного моделирования с применением программных средств и технологий;
3. различные эконометрические методы и модели;
4. методы экспертных оценок.

## 2 АНАЛИЗ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «КРИСТАЛЛ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объект исследования – торговое предприятие «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.).

Торговое предприятие «Кристалл» осуществляет коммерческую деятельность по продаже строительных смесей, линолеуму, обоев, паркета и т.д.

Компания зарегистрирована 13 апреля 1998 года. Организации присвоен ИНН 741200101933, расчётный счёт 40802810072130000002, корреспондентский счёт 30101810700000000602, БЧК 047501602 в Челябинском ОСБ 8597, ОГРН 304741204300055, свидетельство А 4936 от 13.04.1998 г.

Адрес: 456555, Челябинская обл., г. Коркино, ул. Фестивальная, 5А.

Режим работы: с понедельника по пятницу с 09:00-19:00, в субботу с 10:00-18:00 и в воскресенье с 10:00-16:00.

Директор: Ищенко Сергей Владимирович.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

В соответствии с действующим гражданским законодательством, ИП – это физическое лицо, решившие вести самостоятельную предпринимательскую деятельность, осуществляемую на свой страх и риск, с целью получения прибыли систематически без образования юридического лица, и прошедшие процедуру государственной регистрации.

Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица одна из самых распространенных форм ведения малого бизнеса. Главные особенности этой формы – простота регистрации, минимизация затрат на образование, простота налогообложения, простота ликвидации. Индивидуальным предпринимателем не могут быть государственные и муниципальные служащие.

Также отличительной особенностью предпринимательской деятельности в качестве индивидуального предпринимателя (ИП) является тот факт, что

гражданин отвечает по своим обязательствам всем имуществом которое принадлежит ему в законном порядке, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание.

Ключевые особенности ИП как организационно-правовой формы хозяйствования представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Особенности ИП как организационно-правовой формы хозяйствования

Особенности	Характеристика
Уставной капитал	Для образования ИП не требуется. Собственник отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом
Количество участников	В качестве предпринимателя без образования юридического лица каждый может быть зарегистрирован в индивидуальном порядке и никак иначе
Органы управления	Предприниматель самостоятельно управляет своей деятельностью, на свой страх и риск
Цели создания	Индивидуальный Предприниматель может заниматься практически любой деятельностью, за исключением лицензированных видов деятельности
Ответственность	Индивидуальный Предприниматель без образования юридического лица несет ответственность всем принадлежащим ему имуществом в законном порядке за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть наложено взыскание
Учредительные документы	Учредительные документы для образования и регистрации ИП не требуются
Преобразование	Индивидуальный предприниматель не может преобразоваться в какое-либо юридическое лицо. Однако может стать участником в юридическом лице
Порядок распределения прибыли	Вся полученная прибыль является собственностью индивидуального предпринимателя, который имеет регистрацию, полученную в законном порядке. С полученной прибыли предприниматель платит налог на доходы физических лиц

Исходя из особенностей ИП как организационно-правовой формы хозяйствования, можно выделить основные преимущества и недостатки в сравнении с другими организационно-правовыми формами осуществления предпринимательской деятельности.

Основные преимущества Индивидуального Предпринимателя. Статус Индивидуального Предпринимателя несет определенные преимущества по сравнению с регистрацией собственного предприятия (ООО):

- а) простота регистрации и ликвидации;
- б) не платится налог на имущество;

в) упрощенный порядок ведения учета результатов хозяйственной деятельности и предоставления внешней отчетности;

г) свободное обращение денежных средств;

д) упрощенный порядок принятия решений (не требуется собраний, протоколов и т. п.).

Основные недостатки Индивидуального Предпринимателя:

а) ИП отвечает по обязательствам своим имуществом;

б) не может получать некоторые лицензии на лицензируемые виды деятельности;

в) согласно сложившейся практике, компании отказываются работать с Индивидуальными Предпринимателями в пользу ООО;

г) ИП не подходит для совместного ведения бизнеса.

Для исследуемого бизнеса организационно-правовая форма выбрана оптимально.

Торговое предприятие «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.) применяет упрощенную систему налогообложения (УСНО). Упрощенная система налогообложения – это специальный режим налогообложения, при котором ИП освобождается от уплаты налогов на прибыль и имущество, НДС и НДФЛ (кроме импортного). Торговое предприятие платит лишь один налог по варианту процентной ставки: 6 % от доходов.

Характеристика изучаемой предпринимательской деятельности:

1) по сфере деятельности – коммерческая;

2) по организационно-правовому статусу – малое частное предприятие, без образования юридического лица;

3) по отношению к собственности – частная;

4) по количеству собственников – индивидуальная;

5) по масштабам производства и численности работников – малое предприятие;

6) по территориальному признаку – городская;

7) по отраслевой принадлежности – строительная.

Торговое предприятие «Кристалл» осуществляет коммерческую деятельность по продаже строительных смесей, линолеуму, обоев, паркета и т.д.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура управления торгового предприятия «Кристалл». Руководит организацией, определяет цели, стратегию её развития, разрабатывает мероприятия, направленные на обеспечение развития организации, её директор. В непосредственном подчинении директора находится бухгалтер, начальник склада, руководитель отдела закупки и управляющие торговых залов.

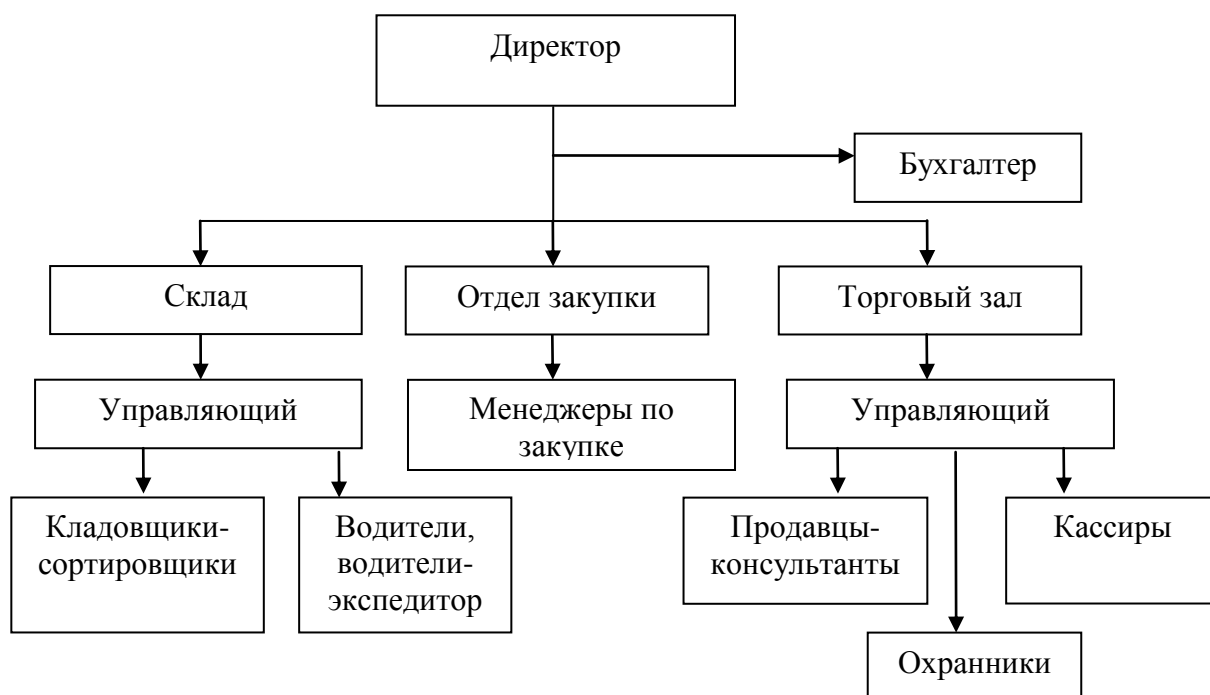


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления торгового предприятия «Кристалл»

Бухгалтер осуществляет ведение бухгалтерского учёта, учёта договоров организации с поставщиками, формирование бухгалтерской отчётности и представляет организацию в налоговых службах и организациях отчётности.

Начальник склада обеспечивает приём-отгрузку товаров, их сортировку при поступлении на склад, сохранность товара, а также реализует функцию управления подчинёнными (кладовщики-сортировщики, водители и водители-экспедиторы).

Руководитель отдела закупки осуществляет функцию поиска поставщиков, организацию закупок товаров, взаимодействие поставщиками, а также реализует

функцию управления подчинёнными (менеджеры по закупке).

Управляющий торгового зала обеспечивает функционирование подведомственных магазинов в рабочем режиме, руководит подчинённым персоналом (продавцы-консультанты, продавцы-кассиры, охранники).

Анализ организационной структуры управления Ищенко С.В. показывает наличие трёхуровневой линейной структуры управления. Линейная организационная структура относится к простейшему виду бюрократических структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несёт полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, а каждый руководитель – нескольких подчинённых в соответствии с нормами управляемости. Поэтому рост предприятия ведёт к увеличению числа уровней управления.

Линейная структура формируется по производственному признаку с учётом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции.

Простота структуры влечёт за собой как достоинства, так и недостатки. Достоинства: оперативность принятия и реализации управленческих решений; относительная простота реализации функций управления; чётко выраженная ответственность. Недостатки: разобщённость горизонтальных связей в производственных системах; множество контактов с подчинёнными, информационная перегрузка; при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений; увеличение количества уровней управления при росте организации; жёсткость структуры.

Следует отметить, что размер бизнеса торгового предприятия «Кристалл» может потребовать дальнейшего развития организационной структуры в части развития специализированных функций управления. В рамках действующей структуры управления данное развитие возможно.

## 2.2 Анализ формирования прибыли

Проведем анализ динамики хозяйственного состояния исследуемого объекта на основе анализа баланса торговой организации. В таблице 2.2 представлены данные для анализа.

Таблица 2.2 – Аналитический баланс торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2016 гг.		2017 г.	Изменение 2016-2017 гг.	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Основные средства	1 362	1 895	533	139,1	1 992	97	105,1
Итого по разделу I	1 362	1 895	533	139,1	1 992	97	105,1
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	355	835	480	235,2	905	70	108,4
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	46	108	62	234,8	117	9	108,3
Дебиторская задолженность	189	130	-59	68,8	114	-16	87,7
Денежные средства	53	50	-3	94,3	32	-18	64,0
Прочие оборотные активы	7	0	-7	0,0	75	75	x
Итого по разделу II	650	1 123	473	172,8	1 243	120	110,7
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>							
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	30	30	0	100,0	300	270	1000,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	78	450	372	576,9	1 090	640	242,2
Итого по разделу III	108	480	372	444,4	1 390	910	289,6
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Итого по разделу IV	0	0	0	x	0	0	x
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>							
Заемные средства	1 702	1 488	-214	87,4	624	-864	41,9
Кредиторская задолженность	202	1 050	848	519,8	1 221	171	116,3
Итого по разделу V	1 904	2 538	634	133,3	1 845	-693	72,7
<b>БАЛАНС</b>	<b>2 012</b>	<b>3 018</b>	<b>1 006</b>	<b>150,0</b>	<b>3 235</b>	<b>217</b>	<b>107,2</b>

Как видно из данных таблицы, валюта баланса исследуемой организации за период 2015-2017 годы увеличивается (рисунок 2.2) – это обстоятельство является

положительной тенденцией, поскольку свидетельствует о росте деятельности торговой организации.

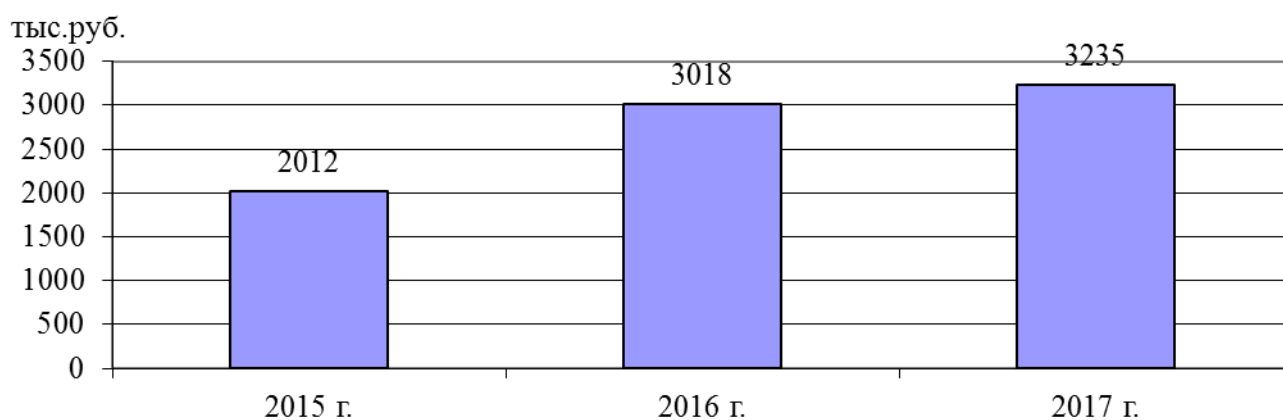


Рисунок 2.2 – Валюта баланса торгового предприятия «Кристалл»

По всем статьям баланса (за исключением краткосрочных обязательств) в исследуемом периоде наблюдается положительная динамика. Наглядно динамику значений разделов баланса можно оценить на рисунке 2.3.

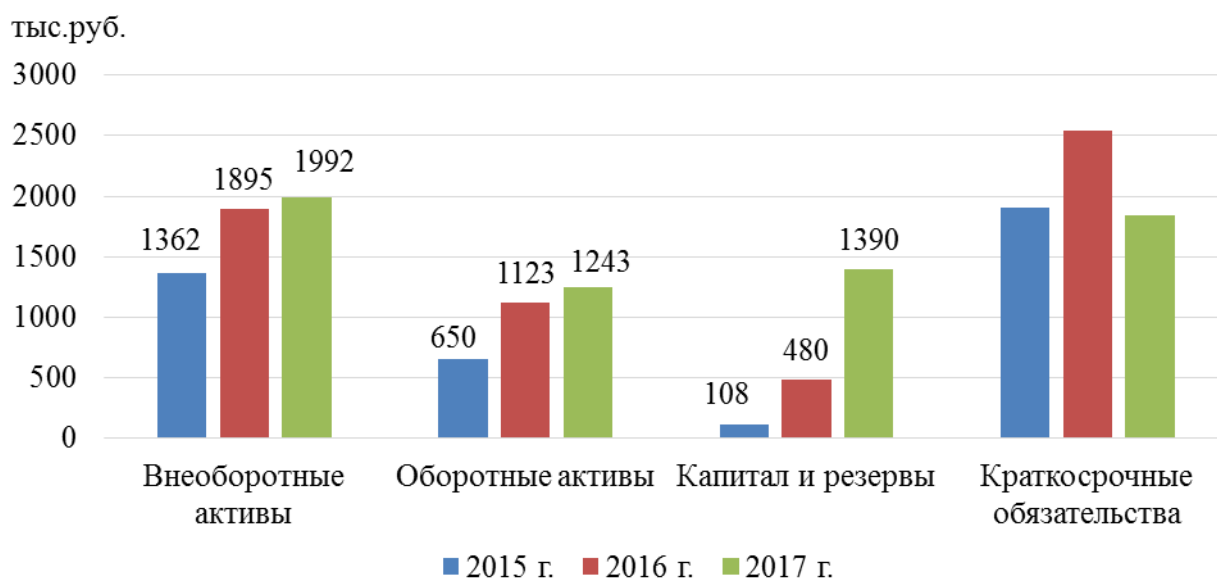


Рисунок 2.3 – Разделы баланса торгового предприятия «Кристалл»

В таблице 2.3 представлены данные, позволяющие оценить структуру бухгалтерского баланса торгового предприятия «Кристалл».



Таблица 2.3 – Структура бухгалтерского баланса торгового предприятия «Кристалл», %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Основные средства	67,69	62,79	-4,90	61,58	-1,21
Итого по разделу I	67,69	62,79	-4,90	61,58	-1,21
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	17,64	27,67	10,03	27,98	0,31
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2,29	3,58	1,29	3,62	0,04
Дебиторская задолженность	9,39	4,31	-5,08	3,52	-0,79
Денежные средства	2,63	1,66	-0,97	0,99	-0,67
Прочие оборотные активы	0,35	0,00	-0,35	2,32	2,32
Итого по разделу II	32,31	37,21	4,90	38,42	1,21
БАЛАНС	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1,49	0,99	-0,50	9,27	8,28
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3,88	14,91	11,03	33,69	18,78
Итого по разделу III	5,37	15,90	10,53	42,97	27,07
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	84,59	49,30	-35,29	19,29	-30,01
Кредиторская задолженность	10,04	34,79	24,75	37,74	2,95
Итого по разделу V	94,63	84,10	-10,53	57,03	-27,07
БАЛАНС	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00

Анализ хозяйственной деятельности на основе данных бухгалтерского баланса торгового предприятия показал, что организация активно развивается. Об этом свидетельствует рост валюты баланса в исследуемом периоде, что свидетельствует об увеличении имущества организации. Имущество организации представлено в большей мере основными средствами (62% в 2017 году). Анализ показал, что объем и доля основных средств в структуре имущества снижается, что свидетельствует о росте торговой деятельности организации, поскольку отмечается прирост оборотных средств.

Источники имущества организации представлены собственным капиталом и краткосрочными заемными средствами. Долгосрочных заемных средств

организация не имеет. Краткосрочные обязательства покрывают 57% (2017 год) имущества. Вместе с тем следует отметить значительное сокращение доли краткосрочных обязательств в валюте баланса организации за счет увеличения доли капитала и резервов (в основном нераспределенной прибыли), что свидетельствует о развитии организации и формировании ее собственных финансовых ресурсов, формирующих базу ее дальнейшего развития.

Изменения структуры баланса организации свидетельствуют не только о ее развитии, но и об упрочении ее финансового состояния, поскольку в исследуемом периоде отмечается рост более ликвидных активов, что увеличивает ликвидность баланса организации, а также рост собственных средств предприятия.

Проведем анализ и выявим особенности формирования прибыли в исследуемой организации. В таблице 2.4 представлены данные отчета о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл».

Таблица 2.4 – Аналитический отчет о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение 2015-2016 гг.		2017 г.	Изменение 2016-2017 гг.	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	8 105	11 033	2 928	136,1	9 600	-1 433	87,0
Себестоимость продаж	5 290	7 242	1 952	136,9	5 680	-1 562	78,4
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	2 815	3 791	976	134,7	3 920	129	103,4
Коммерческие расходы	1 312	1 431	119	109,1	1 491	60	104,2
Управленческие расходы	883	881	-2	99,8	950	69	107,8
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ</b>	620	1 479	859	238,5	1 479	0	100,0
Проценты к уплате	45	166	121	368,9	166	0	100,0
Прочие расходы	472	815	343	172,7	438	-377	53,7
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	103	498	395	483,5	875	377	175,7
Текущий налог на прибыль	26	125	99	483,5	219	377	175,7
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	77	374	296	483,5	656	283	175,7

На основе данных таблицы можно сделать вывод о положительной динамике прибыли, получаемой от финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия «Кристалл» рост наблюдается по всем статьям отчета о финансовых

результатах, что косвенно свидетельствует о развитии и расширении масштабов деятельности.

Валовая прибыль организации по итогам 2017 года (на 1 января 2018 года) составила 3 920 тыс. рублей. В 2017 году в сравнении с 2015 годом она выросла на 39,3% (1 105 тыс. рублей). Рост валовой прибыли был обусловлен опережающим ростом выручки от продаж на 18,4% (1 495 тыс. рублей) в сравнении с ростом себестоимости продаж на 7,4% (390 тыс. рублей). Выбор поставщика с более выгодными условиями закупки продукции для последующей перепродажи позволил удержать рост себестоимости реализуемой продукции.

На рисунке 2.4 представлена динамика основных показателей отчета о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл».

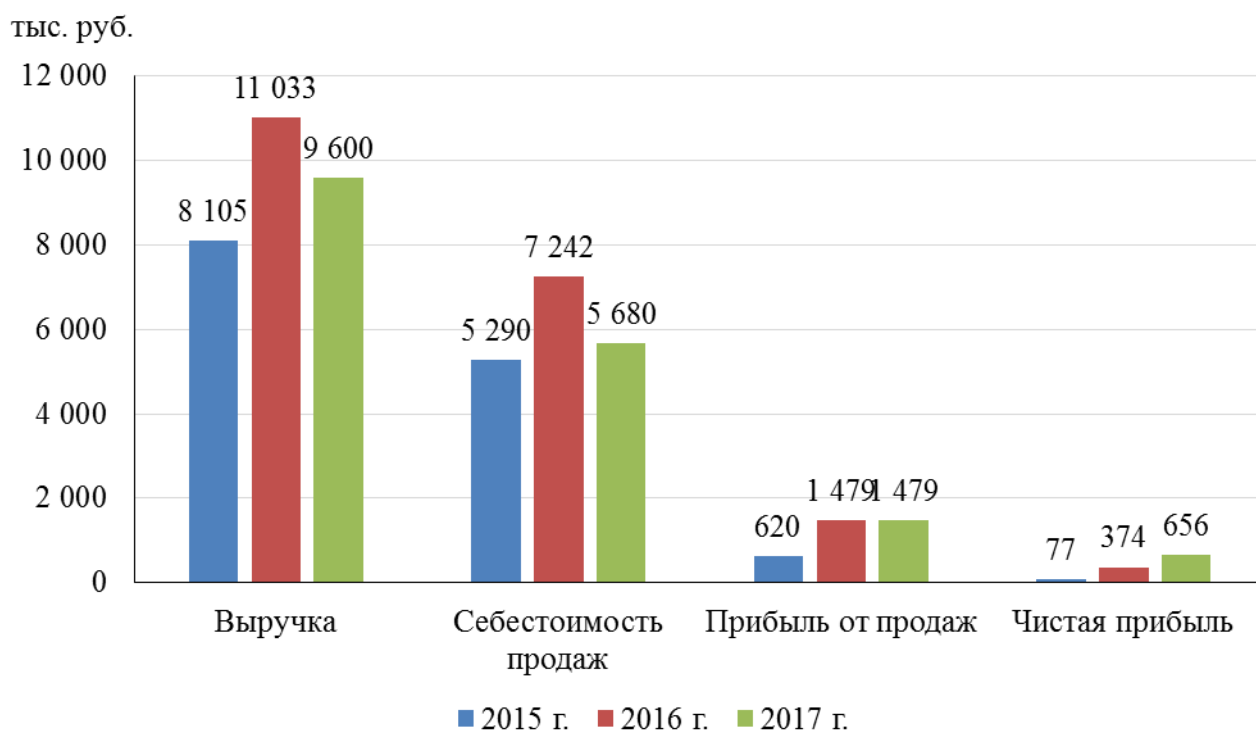


Рисунок 2.4 – Основные экономические результаты деятельности торгового предприятия «Кристалл»

Прибыль от продаж организации по итогам 2017 года составила 1 479 тыс. рублей. В исследуемом периоде прибыль от продаж выросла на 138,5% (859 тыс. рублей), что обусловлено низкой динамикой управленческих и коммерческих расходов. Управленческие расходы организации за период 2015-2017 годы выросли

на 7,6% (67 тыс. рублей), коммерческие расходы – на 13,6% (179 тыс. рублей).

Прибыль до налогообложения организации в 2017 году составила 875 тыс. рублей; ее значение в исследуемом периоде выросло более, чем в 8 раз (на 772 тыс. рублей). Организация в 2015 году оформила кредитную линию на развитие бизнеса и выплачивает кредит и проценты по нему.

Чистая прибыль организации по итогам 2017 года достигла 656 тыс. рублей. Ее значение в 2017 году в сравнении с 2015 годом увеличилось также более чем в 8 раз (на 579 тыс. рублей).

Из рисунка 2.4 наглядно видно, что в 2017 году организация испытывала некоторый спад деятельности в сравнении с 2016 годом. Вместе с тем, рациональный подход менеджмента организации к управленческим и коммерческим расходам, поиск более выгодного поставщика позволили минимизировать негативное влияние спада объемов продаж на динамику чистой прибыли.

Данные для анализа структуры отчета о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура отчета о финансовых результатах торговое предприятие «Кристалл» (ИП Ищенко С.В.), %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
Выручка (за минусом НДС, акцизов)	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00
Себестоимость продаж	65,27	65,64	0,37	59,17	-6,47
<b>ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>34,73</b>	<b>34,36</b>	<b>-0,37</b>	<b>40,83</b>	<b>6,47</b>
Коммерческие расходы	16,19	12,97	-3,22	15,53	2,56
Управленческие расходы	10,89	7,99	-2,90	9,90	1,91
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>7,65</b>	<b>13,41</b>	<b>5,76</b>	<b>15,41</b>	<b>2,00</b>
Проценты к уплате	0,56	1,50	0,94	1,73	0,23
Прочие расходы	5,82	7,39	1,57	4,56	-2,83
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	<b>1,27</b>	<b>4,51</b>	<b>3,24</b>	<b>9,11</b>	<b>4,60</b>
Текущий налог на прибыль	0,32	1,13	0,81	2,28	1,15
<b>ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>0,95</b>	<b>3,39</b>	<b>2,44</b>	<b>6,84</b>	<b>3,45</b>

Анализ структуры отчета о финансовых результатах отражает рационализацию управления процессом формирования прибыли торгового

предприятия «Кристалл». В исследуемом периоде руководству организации удалось сократить долю себестоимости в общем объеме выручки от продаж продукции с 65,3% до 59,2%; коммерческие расходы с 16,2% до 15,5%, управленческие расходы с 10,9% до 9,9%. Это является положительным фактом и свидетельствует об эффективности финансового менеджмента в организации.

На рисунке 2.5 данные таблицы представлены в графическом варианте для удобства их анализа и интерпретации.

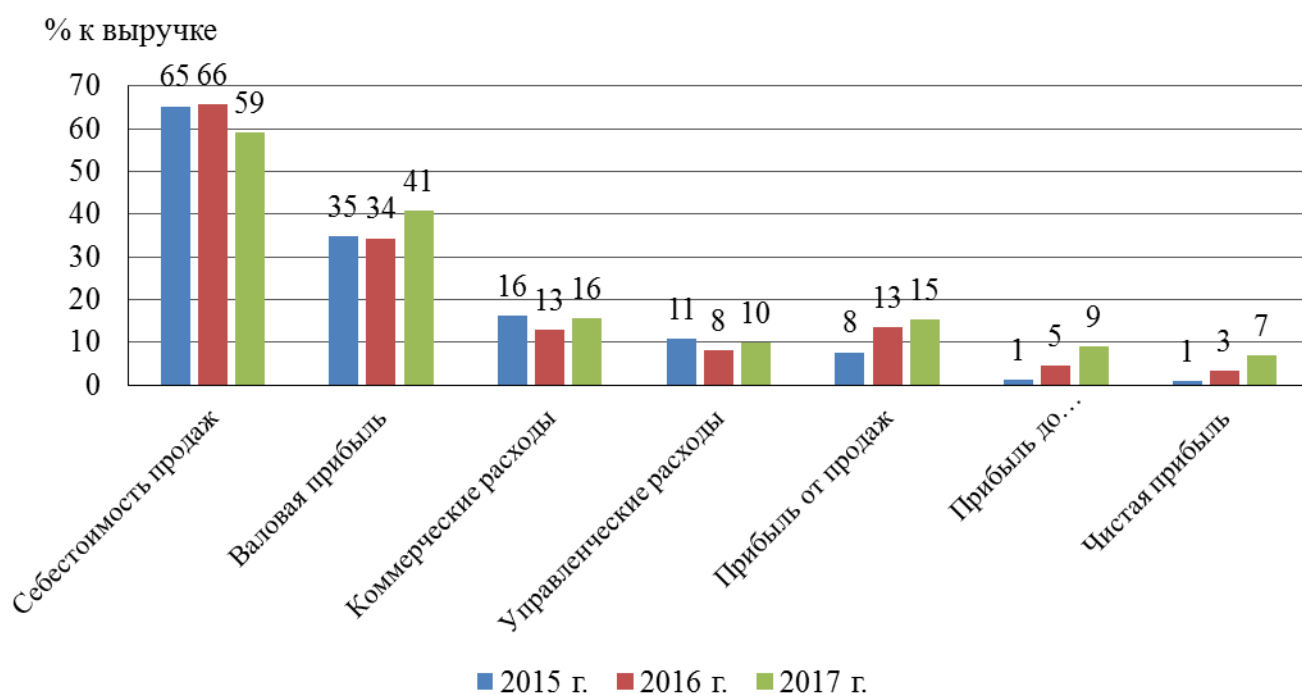


Рисунок 2.5 – Изменение структуры отчета о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл»

Из рисунка 2.5 видно, что меры, предпринятые руководством, привели к росту доли валовой прибыли в общем объеме выручки организации с 34,7% до 40,8%; росту прибыли от продаж с 7,7% до 15,4%; росту прибыли до налогообложения с 1,3% до 9,1%. К концу исследуемого периода доля чистой прибыли от деятельности торгового предприятия «Кристалл» в общем объеме выручки (рентабельность деятельности) возросла с 1% до 7%.

В таблице 2.6 показано изменение выручки от продаж по отдельным направлениям продаж торгового предприятия: продажа отделочных материалов, продажа строительных материалов, продажа инструмента, реализация прочих товаров.

Таблица 2.6 – Изменение выручки от продаж по отдельным направлениям деятельности торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Товарные группы	2015 г.	2016 г.	Изменение		2017 г.	Изменение	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
Отделочные материалы	3 655	5 638	1 983	154,3	4 157	-1 481	73,7
Строительные материалы	2 853	3 078	225	107,9	3 370	292	109,5
Инструмент	843	1 081	238	128,2	883	-198	81,7
Прочие товары	754	1 236	482	163,9	1 190	-46	96,3
Итого:	8 105	11 033	2 928	136,1	9 600	-1 433	87,0

В таблице 2.7 представлены результаты оценки доли отдельных товарных позиций в выручке от продаж и ее динамики.

Таблица 2.7 – Доли товарных позиций в выручке от продаж торгового предприятия «Кристалл», %

Направления деятельности	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
Отделочные материалы	45,1	51,1	6,0	43,3	-7,8
Строительные материалы	35,2	27,9	-7,3	35,1	7,2
Инструмент	10,4	9,8	-0,6	9,2	-0,6
Прочие товары	9,3	11,2	1,9	12,4	1,2
Итого:	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0

Как видно из данных представленных таблице 2., в исследуемом периоде наблюдается рост объемов продаж по некоторым товарным позициям ( рисунок 2.6).

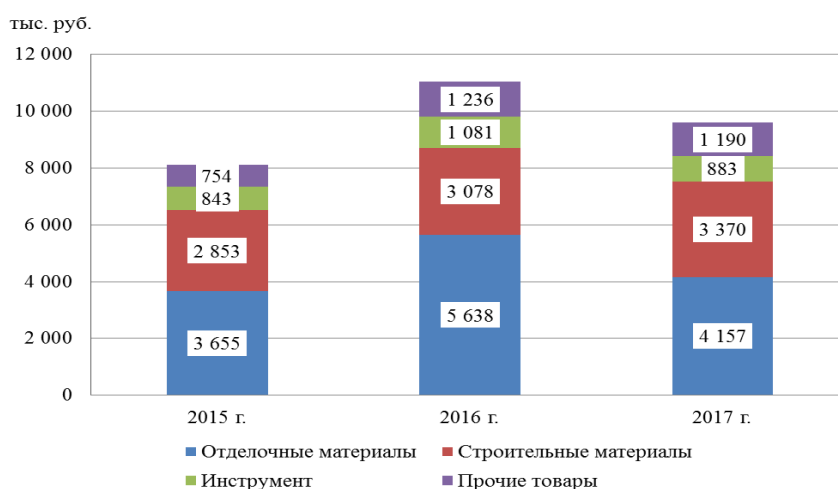


Рисунок 2.6 – Динамика выручки от продаж по отдельным реализуемым товарным позициям в торговом предприятии «Кристалл»

Вместе с тем, по различным направлениям ассортимента торгового предприятия «Кристалл» рост наблюдается не равномерный. Наибольший рост объемов продаж наблюдается по товарной позиции «реализация прочих товаров» (57,9% в 2017 году в сравнении с 2014 годом); товарная позиция «продажа строительных материалов» выросла на 18,1%; «продажа отделочных материалов» – на 13,7% (см. рисунок 2.7).

Из данных рисунков видно, что в сравнении с 2015 годом, в 2017 году в структуре продаж организации на первом месте находится продажа отделочных материалов (более 40% выручки формируется за счет данного вида деятельности); вторым по значению является продажа строительных материалов (более 35%).

Реализация прочих товаров, а также продажа строительного инструмента и инвентаря обеспечивают предприятию порядка 20% выручки. Вместе с тем, анализ данных отражает произошедшие изменения в структуре продаж. Так, в исследуемом периоде несколько сократилось значение деятельности, связанной с продажей отделочных материалов и возросла роль прочих товаров.

На рисунке 2.7 представлены результаты анализа структуры долей отдельных товарных позиций в формировании выручки от продаж организации.

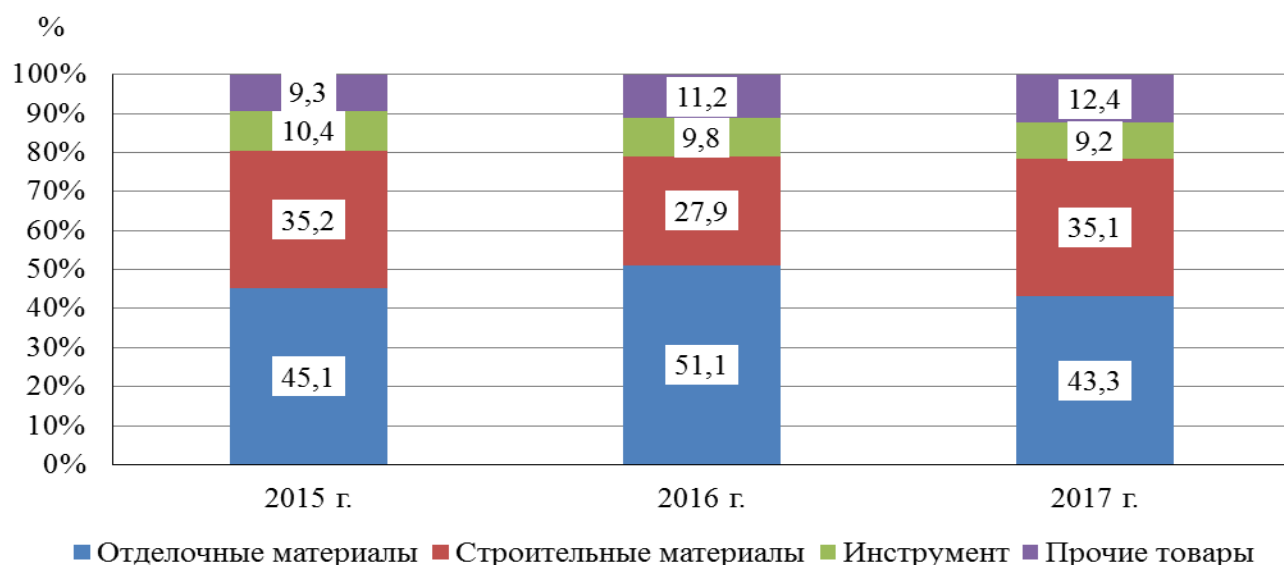


Рисунок 2.7 – Изменение структуры выручки от реализации за счет отдельных товарных позиций в торговом предприятии «Кристалл»

Далее проведем анализ и выявим особенности распределения и использования прибыли в исследуемой организации. В таблице 2.8 представлены данные по направлениям распределения прибыли торгового предприятия «Кристалл» и оценка их динамики.

Таблица 2.8 – Направления распределения прибыли торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Направления распределения прибыли	2015 г.	2016 г.	Изменение		2017 г.	Изменение	
			Абсолютное	Темп роста, %		Абсолютное	Темп роста, %
Чистая прибыль - всего, в т.ч. направлена:	77	374	297	485,7	656	282	175,4
собственнику	50	120	70	240,0	240	120	200,0
на выплату годовых бонусов руководителям	7	12	5	171,4	16	4	133,3
на выплату премий сотрудникам	10	28	18	280,0	34	6	121,4
в фонд накопления	10	214	204	2140,0	366	152	171,0

Анализ данной таблицы позволяет сделать вывод о росте распределения чистой прибыли исследуемой организации по всем направлениям: собственнику, на выплату годовых бонусов руководителям, премий сотрудникам, а также в фонд накопления. Наглядно динамика роста объемов распределяемой по различным направлениям чистой прибыли представлена на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Изменение объемов направлений использования чистой прибыли в торговом предприятии «Кристалл»



Как показывает проведенный анализ, наибольший объем чистой прибыли направляется в фонд накопления, из которого осуществляется перспективное развитие организации. В 2017 году в него направлено 366 тыс. рублей из общего объема чистой прибыли организации (10 тыс. рублей в 2015 году и 214 тыс. рублей в 2016 году). Накопленные в данном фонде средства в частности могут быть направлены на реализацию проекта по совершенствованию управления прибылью торговой организации.

В таблице 2.9 представлены данные по структуре, распределяемой чистой прибыли торгового предприятия «Кристалл»

По итогам анализа структуры распределения чистой прибыли в ИП Ищенко С.В. можно сделать вывод о том, что наибольшая доля чистой прибыли, полученная по итогам деятельности организации, направляется в фонд накопления (55,8% в 2017 году). Собственнику направляется 36,6% объема полученной чистой прибыли.

Таблица 2.9 – Структура распределения чистой прибыли торгового предприятия «Кристалл», %

Направления распределения прибыли	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
Чистая прибыль – всего, в т.ч.:	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0
собственнику	64,9	32,1	-32,8	36,6	4,5
на выплату годовых бонусов руководителям	9,1	3,2	-5,9	2,4	-0,8
на выплату годовых премий сотрудникам	13,0	7,5	-5,5	5,2	-2,3
в фонд накопления	13,0	57,2	44,2	55,8	-1,4

На рисунке 2.9 представлена структура распределения объемов чистой прибыли торгового предприятия «Кристалл» в 2015 – 2017 годах.

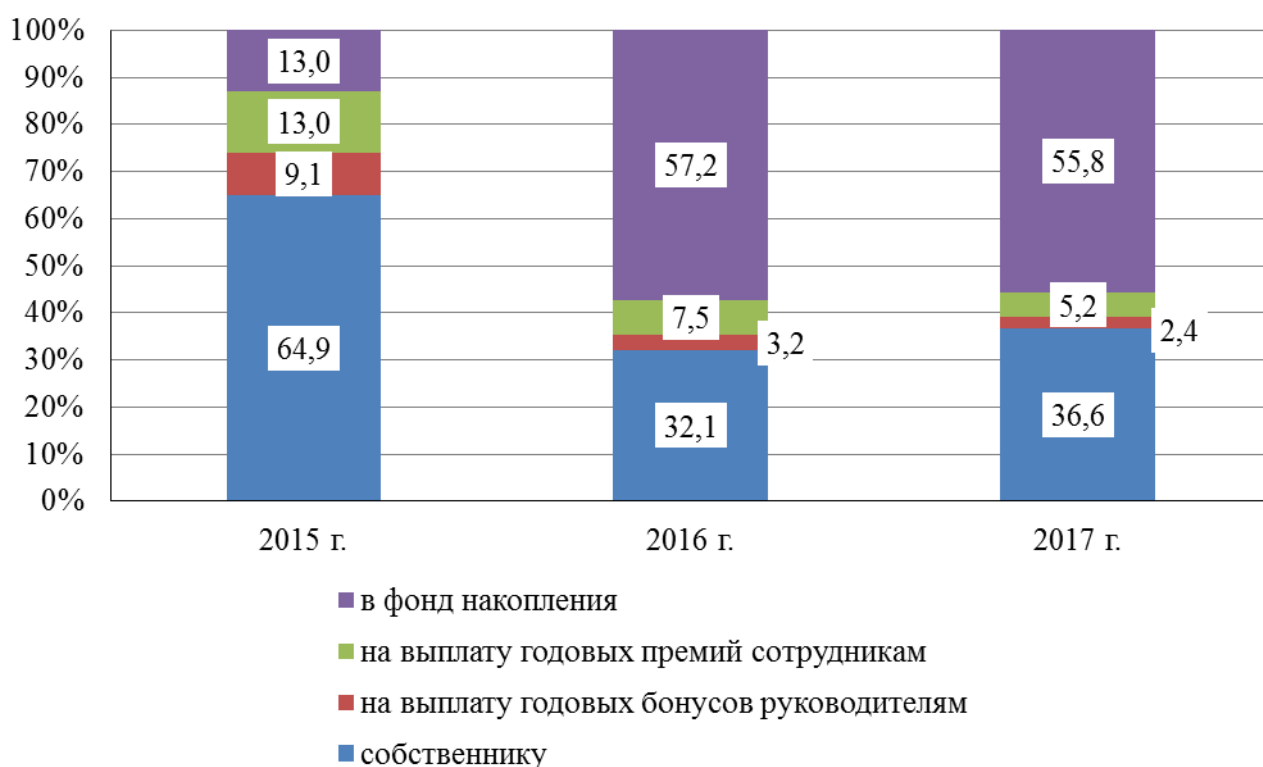


Рисунок 2.9 – Изменение структуры распределения чистой прибыли по отдельным направлениям торгового предприятия «Кристалл»

В 2015 году ситуация была иная: наибольшая часть прибыли направлялась собственнику – 64,9%, а в фонд накопления направлялось 13,0% получаемой чистой прибыли.

Изменение структуры распределения чистой прибыли можно расценивать как положительные, поскольку у организации накапливаются средства для обеспечения ее перспективного развития.

Реализованные изменения в практике управления финансовой деятельности организации положительно сказались на его итоговой рентабельности, а также других показателей эффективности деятельности. В таблице 2.10 представлены результаты расчета показателей эффективности торгового предприятия «Кристалл».

Таблица 2.11 – Эффективность торгового предприятия «Кристалл», %

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+/-) 2015-2016 гг.	2017 г.	Изменение, (+/-) 2016-2017 гг.
Выручка на 1 кв.м. торговой площади	85,3	116,1	30,8	101,1	-15,1
Выручка на 1 ед. персонала	238,4	324,5	86,1	282,4	-42,1
Рентабельность продаж	1,0	3,4	2,4	6,8	3,4
Рентабельность активов	3,8	12,4	8,6	20,3	7,9
Рентабельность собственного капитала	71,3	77,9	6,6	47,2	-30,7
Рентабельность заемного капитала	4,0	14,7	10,7	35,6	20,9
Рентабельность использования торговых площадей	81,1	393,7	312,6	690,5	296,8
Рентабельность персонала	226,5	1100,0	873,5	1929,4	829,4

Анализ показателей эффективности деятельности исследуемой торговой организации позволяет сделать вывод о том, что в условиях сокращения выручки в период 2016-2017 годах, отмечается рост практически всех показателей рентабельности, за исключением показателя рентабельности собственного капитала.

Рентабельность продаж выросла с 1,0% до 6,8%. Рост рентабельности продаж на 5,9% в исследуемом периоде означает, что в каждом рубле выручки от продаж стало содержаться на 5,9 копеек больше прибыли, чем ранее.

Рентабельность активов организации возросла на 16,5% в исследуемом периоде, и к концу 2017 года каждый рубль, вложенный в активы предприятия, стал приносить ему 20,3 копейки прибыли.

Рентабельность собственного капитала сократилась (на 24,1% в исследуемом периоде) вследствие существенного увеличения собственного капитала организации, что не может расцениваться как отрицательный факт. Одновременно отмечается увеличение рентабельности заемного капитала (на 31,5% в исследуемом периоде), что обусловлено существенным сокращением размеров краткосрочных займов у организации.

Значения показателей рентабельности исследуемого торгового предприятия находятся в пределах среднеотраслевых значений рентабельности, которые в целом по торговым предприятиям сократились в условиях кризиса.

На рисунке 2.10 представлена динамика показателей рентабельности исследуемого торгового предприятия.

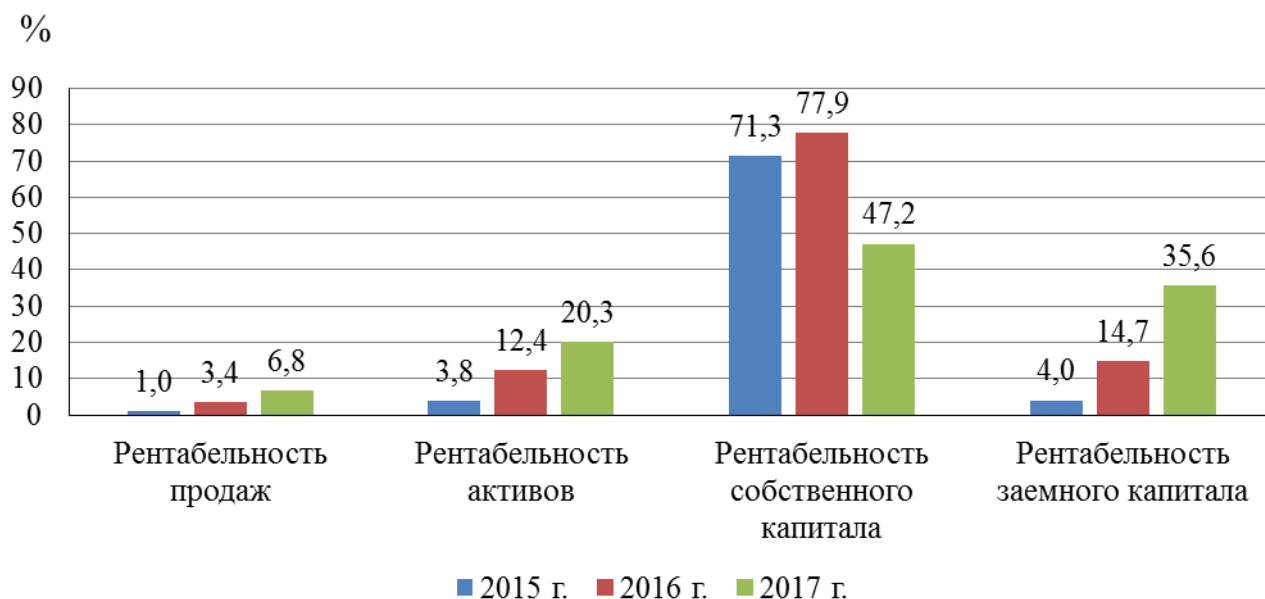


Рисунок 2.10 – Показатели рентабельности торгового предприятия «Кристалл»

Таким образом, эффективность деятельности исследуемого торгового предприятия повысилась, что свидетельствует о росте эффективности его функционирования. Исключение составляет показатель рентабельности собственного капитала, что обусловлено ростом размеров собственного капитала в исследуемом периоде и потому не может быть оценен как негативная тенденция.

### 2.3 Анализ внешней и внутренней среды

В целях анализа внешней среды целесообразно провести анализ рыночных позиций предприятия. При анализе рыночных позиций предприятия необходимо сопоставить основные целевые ориентиры его развития с теми условиями внешней среды, в которой действует предприятие торговли.

Миссия предприятия заключается в удовлетворении потребностей потребителей в приобретении качественных строительных материалов.

В планах организации – обеспечение устойчивого роста. На рисунке 2.11 представлены цели торгового предприятия «Кристалл». Рост организации

планируется обеспечить за счет:

– завоевания более значимой доли рынка (основное мероприятие здесь – открытие дополнительных торговых отделов, а также разработка веб-сайта с возможностью онлайн заказа);

– максимизации прибыли (основное мероприятие в данном направлении – сокращение себестоимости товаров путем поиска новых поставщиков).

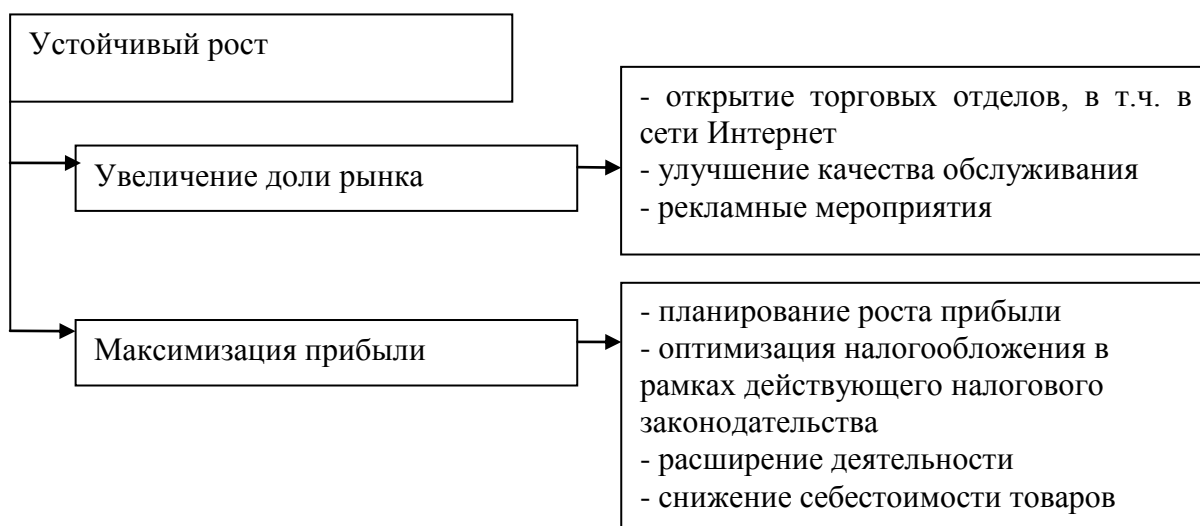


Рисунок 2.11 – Цели торгового предприятия «Кристалл»

Данные цели в организации решаются на уровне ее руководителя. Однако, в связи с планируемым развитием понадобятся дополнительные сотрудники.

Торговое предприятие «Кристалл» отличается удачным расположением. Торговая организация имеет относительно удобные подъездные пути и достаточную зону парковки. Вблизи объекта отсутствуют компании-конкуренты, что повышает значимость данной организации для покупателей близлежащих жилых домов. В этой связи уровень концентрации потенциальных потребителей высок.

Кризисные экономические условия привели к снижению покупательской способности клиентов рынка и негативно отразились на торговой активности, как конкурентов, так и организации торгового предприятия «Кристалл».

В целях анализа макроокружения общепринято применяют методику PEST-анализа, основанную на оценке политических, экономических, социальных и

технологических факторов. PEST-анализ был проведён с привлечением специалистов консалтингового агентства «Эксперт-регион» (г. Коркино). Далее представлены результаты анализа.

«Р» – политические факторы оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия «Кристалл». К числу политических факторов, действующих на организации подобные исследуемой, можно отнести: политическую ситуацию в стране, изменения налогового, отраслевого законодательства, а также деятельность контрольно-надзорных государственных органов.

Политическая ситуация в России в настоящее время относительно стабильна, но вместе с тем на нее определённое влияние оказывают события, обусловленные сложившейся ситуации на мировой арене, что вынуждает органы государственного управления принимать решения, приводящие к экономическим и политическим трансформациям. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «+3» баллов по шкале от «-5» до «+5».

Существенное влияние на деятельность торгового предприятия «Кристалл» оказывают изменения налогового законодательства. В частности, повышение уровня социальных отчислений на работников предприятий, приводит к необходимости поиска путей сокращения численности персонала во избежание затрат. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «-4».

Фактор изменений в отраслевом законодательстве оказывает отрицательное воздействие на деятельность торгового предприятия «Кристалл», поскольку проводимая политика органов власти в целом направлена на сокращение малого бизнеса в сфере торговли и замены подобных магазинов сетевыми. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «-3».

Изменения в контроле деятельности субъектов малого предпринимательства со стороны проверяющих органов (санитарно-эпидемиологический контроль,

пожарный надзор и проч.) в целом положительно влияют на деятельность магазинов, относящихся к сфере малого бизнеса. В последние 3 года деятельность проверяющих органов стала носить более цивилизованный характер, а применительно к субъектам малого бизнеса отмечается предупреждающий характер проведения проверок и их ограничения по количеству. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «+2».

«Е» – к экономическим факторам, оказывающим воздействие на деятельность магазинов можно отнести: изменения экономической ситуации, динамика курса валют, изменение доходов населения, изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию.

Изменения в экономической ситуации оказывают отрицательное воздействие на деятельность всех субъектов торговли, поскольку происходящие под воздействием санкционных мер изменения оказывают существенное влияние на уровень доходов населения. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-3».

Динамика курсов валют оказывает отрицательное воздействие на предприятия сферы торговли, которые ориентированы на организацию сбыта импортных продуктов. Вместе с тем, в отношении стройматериалов существует возможность импортозамещения, однако это тоже требует затрат в части пересмотра ассортиментной политики. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-2», поскольку импортной продукции в магазине менее 50% всего ассортимента.

Изменение доходов населения приводит к сокращению спроса на покупки любых товаров. Потребители переориентируют свой спрос в пользу более дешёвых товаров. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «-3», поскольку магазин ориентирован на реализацию товаров в среднем ценовом сегменте.

Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию практически не коснулось деятельности компании, поскольку такой продукции в ассортименте

магазина менее 5%. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-1».

«S» – социальные факторы, к числу которых относятся: изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента покупок, изменение требований к качеству товаров, изменения требований к качеству обслуживания, изменения предпочтений к местам покупок, изменения отношения к маркетинговым акциям.

Изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента покупок, вызванные сложившейся ситуацией оказывают существенное влияние на предприятия сферы торговли. Вместе с тем, воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «+3», поскольку в ассортименте магазина присутствуют в основном товары повышенного спроса, реализуемые с минимальной наценкой.

Изменение требований к качеству товаров со стороны потребителей проявляется в более ответственном подходе к выбору производителя товаров, торговой марке, качеству товара и т.д. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «+3», поскольку малый ассортимент и анализ потребительских предпочтений позволяют руководству магазина гибко реагировать на происходящие изменения.

Изменения требований к качеству обслуживания со стороны потребителей проявляются, прежде всего, в повышении персонального уровня обслуживания, что в полной мере реализуется в магазине. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «+3».

Изменения предпочтений к местам покупок со стороны потребителей обусловлено влиянием факторов поиска дешёвых продуктов и высокого уровня обслуживания. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «+4», поскольку оба эти фактора учитываются руководством магазина.

Влияние изменения отношения к маркетинговым акциям со стороны



потребителей противоречиво: с одной стороны, потребители находятся в поиске выгодных предложений, но с другой стороны под влиянием более ответственного потребительского поведения, принимают участие далеко не во всех акциях производителей и дистрибуторов. Воздействие данного фактора на деятельность компании можно определить на уровне «-2», поскольку маркетинговые акции в магазине проводятся редко.

«Т» – технологические факторы, к числу которых были отнесены: изменения технологий обслуживания покупателей, форматов продаж, изменения рекламных технологий, изменения технологий учёта и контроля товаров.

Существенное влияние на эффективность торговых организаций в настоящее время оказывают изменения технологий обслуживания покупателей. Воздействие данного фактора на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-4», поскольку в магазине отсутствует практика применения современных технологий продаж: отсутствует возможность приёма безналичных платежей, товар реализуется «с прилавка».

Воздействие фактора изменения рекламных технологий на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-3», поскольку в магазине рекламные технологии практически не применяются.

Воздействие фактора изменения в используемых технологиях учёта и контроля товаров на деятельность торгового предприятия «Кристалл» можно определить на уровне «-2», поскольку в магазине, хотя и отсутствует применение современных технологий, небольшой ассортимент сглаживает отрицательное проявление данного фактора.

Результаты PEST-анализа торгового предприятия «Кристалл» представлены в таблице 2.11, в которой сведены все ключевые факторы внешней среды, положительно или отрицательно оказывающие влияние на деятельность исследуемого бизнеса.

Таблица 2.11 – PEST-анализ торгового предприятия «Кристалл», балл

Элементы внешней среды (PEST-факторы)	Оценки в баллах										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
<b>Р – политические факторы</b>											
Политическая ситуация в стране									X		
Изменения налогового законодательства		X									
Изменения отраслевого законодательства (торговля)			X								
Изменения в контроле деятельности субъектов малого бизнеса со стороны проверяющих органов								X			
<b>Е – экономические факторы</b>											
Изменения экономической ситуации			X								
Динамика курса валют				X							
Изменение доходов населения			X								
Изменение ставок ввозных пошлин на иностранную продукцию					X						
<b>S – социальные факторы</b>											
Изменения потребительских предпочтений в отношении ассортимента покупок									X		
Изменение требований к качеству товаров									X		
Изменения требований к качеству обслуживания									X		
Изменения предпочтений к местам покупок										X	
Изменения отношения к маркетинговым акциям				X							
<b>T – технологические факторы</b>											
Изменение технологий обслуживания покупателей, форматов продаж					X						
Изменение рекламных технологий			X								
Изменение технологий учёта и контроля товаров				X							

Таблица 2.12 – Итоговая оценка PEST-факторов торгового предприятия «Кристалл», балл

Элементы внешней среды (PEST-факторы)	Влияние факторов (+\-) баллы
Р – политические факторы	- 2
Е – экономические факторы	- 9
S – социальные факторы	+11
T – технологические факторы	-6

Отрицательные значения влияния внешней среды на бизнес магазина связано в

основной мере с негативным влиянием политических, экономических и технологических факторов (рисунок 2.11).

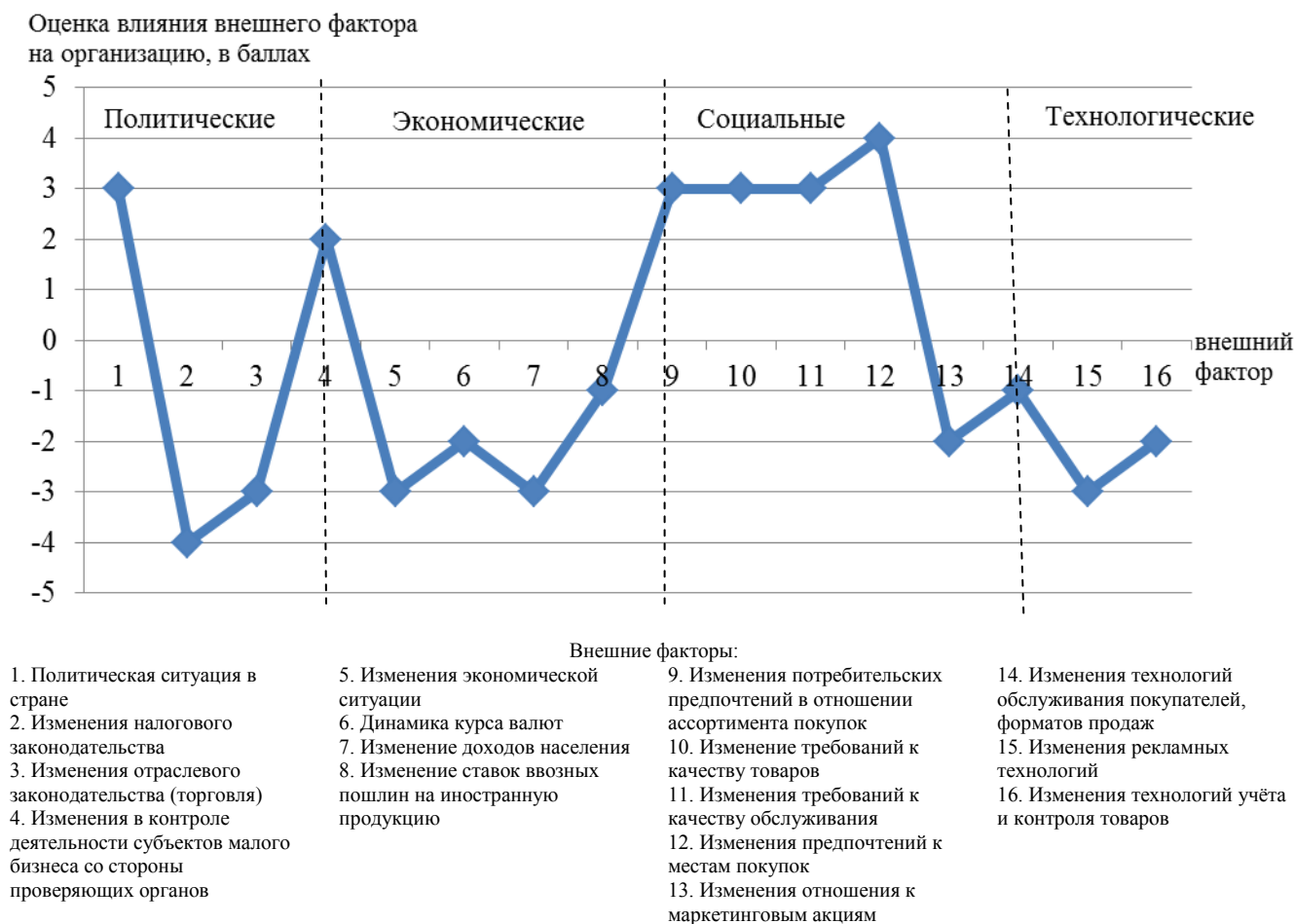


Рисунок 2.11 – Профиль влияния внешней среды на торговое предприятие «Кристалл»

Наибольшее положительное воздействие на действующий бизнес оказывают социальные факторы, связанные с изменениями потребительских предпочтений, вызванное влиянием происходящих в экономике страны негативных изменений. Как видно из рисунка 2.11, внешняя социальная среда отчасти сглаживает отрицательное влияние других факторов. Соответственно оптимально разработанная стратегия развития торгового предприятия «Кристалл» должна опираться именно на данные факторы.

Проведем анализ микроэкономической среды торгового предприятия «Кристалл» с помощью таблицы – матрицы конкурентных сил по М. Портеру. Анализ был проведён с привлечением специалистов консалтингового агентства «Эксперт-регион» (г. Коркино). Далее представлены результаты анализа.

В ходе анализа применялась следующая шкала оценок:

«-10» - «-5» баллов – самое худшее состояние для компании, большое давление со стороны фактора, условия для работы крайне негативные, масса трудностей;

«-5» - «0» баллов – среднее состояние для компании, есть достаточно много негативных условий работы, средняя интенсивность воздействия фактора на компанию;

«0» - «+5» баллов – состояние для компании хорошее, есть ряд негативных условий, интенсивность воздействия фактора на компанию ниже среднего;

«+5» - «+10» баллов – самое лучшее состояние для компании, минимальная интенсивность воздействия фактора или идеальные условия для работы предприятия [14, с. 335].

При силе давления от «+5» до «+10» фирме рекомендуется не проводить никаких изменений, а продолжать разработанную стратегию и политику поведения на рынке, поскольку она приводит к успеху.

При силе давления от «0» до «+5» фирме рекомендуется тщательно отслеживать ситуацию на рынке и быть готовой в любой момент изменить стратегию и политику поведения на рынке.

При силе давления от «-5» до «0» фирме рекомендуется разрабатывать специальные программы по изменению политики поведения на рынке, поскольку воздействие негативных рыночных трансформаций уже наглядно начинает проявляться.

При силе давления на уровне от «-10» до «-5» фирме рекомендуется уход с рынка.

В таблице 2.13 представлены результаты оценки профиля окружающей среды для компании согласно силам конкуренции, М. Портера.

Таблица 2.13 – Профиль окружающей среды для торгового предприятия «Кристалл» согласно силам конкуренции, М. Портера, в баллах

Факторы влияния внешней среды	Баллы за отдельные составляющие силы	Средний балл по фактору
Уровень конкурентной борьбы		
Количество конкурентов	-5	-1,8
Уровень роста рынка	-1	

Окончание таблицы 2.13

Факторы влияния внешней среды	Баллы за отдельные составляющие силы	Средний балл по фактору
Отличительные черты конкурентов	-5	
Барьеры входа в отрасль	+4	
Уровень затрат конкурентов	-2	
Угроза появления новых игроков		
Экономия за счёт масштаба	-3	+0,8
Преимущество в затратах	-2	
Политика правительства	+2	
Дифференциация продуктов	+1	
Издержки переключения	+3	
Доступ к каналам распределения	+4	
Рыночная власть потребителей		
Количество потребителей	+3	-0,4
Привязанность потребителей к фирме	-3	
Обладают значительными финансовыми возможностями	-2	
Доступность информации	+1	
Ценовая чувствительность потребителей	-1	
Рыночная власть поставщиков		
Уровень концентрации поставщиков	+3	+1
Стоимость переключения на других поставщиков	+2	
Степень дифференциации продукции	+2	
Угроза интеграции поставщиков	-3	
Средний балл влияния окружающей среды		-0,4

Исходя из полученных результатов оценки факторов, средний балл влияния окружающей среды для торгового предприятия «Кристалл» составляет -0,4 балла. Согласно рекомендуемым стратегиям поведения, ключевой стратегией компании должны стать специальные программы развития, с помощью которых необходимо обеспечить преодоление негативных факторов, выявленных в ходе конкурентного анализа.

На рисунке 2.12 представлена модель М. Портера применительно к исследуемой организации. Среди рассматриваемых и оцениваемых факторов можно выделить те, на которые руководство торгового предприятия повлиять может (внутренние факторы) и не может оказывать влияние (факторы внешнего

окружения). К числу факторов, возможных к изменению со стороны руководства торгового предприятия «Кристалл» можно отнести: затраты, выбор каналов распределения, маркетинговая политика.



Рисунок 2.13 – Модель конкуренции М. Портера для торгового предприятия «Кристалл»

Торговое предприятие «Кристалл» имеет множество конкурентов, однако они территориально размещены удалённо. К числу конкурентов можно отнести две группы торговых организаций:

- крупные сетевые магазины («ЛеруаМерлен», «Касторама», «Челси»). Они отличаются огромным ассортиментом, возможности которого позволяют реализовывать крупные маркетинговые и рекламные акции. Их формат не относится к типу «магазин у дома» и они далеко размещены от предприятия ИП Ищенко С.В. Вместе с тем, указанные компании имеют Интернет-сайты, что позволяет жителям г. Коркино приобретать их товары. В этой связи они отнесены к косвенным конкурентам;

– малые магазины (ИП «Шишкин», ул. Разумовская, 4). В их ассортименте продукция представлена несколькими конкурирующими брендами, но в недостаточном количестве.

В таблице 2.14 представлен сравнительный анализ конкурентов магазина. Анализ был проведён с привлечением специалистов консалтингового агентства «Эксперт-регион» (г. Коркино)

Таблица 2.14 – Анализ конкурентов торгового предприятия «Кристалл» (по 10-балльной шкале), балл

Критерии	Конкурент		
	ИП Шишкин (прямой конкурент)	Касторама, Челси (косвенный конкурент)	«Кристалл»
Ассортимент	3	10	5
Качество	6	7	8
Цена	3	6	5
Репутация на местном рынке	6	8	9
Организация продаж с позиции покупателя (возможность Интернет-заказа, безналичная форма оплаты, рассрочка платежа и проч.)	3	10	4
Сроки поставки товара	6	4	9
Возможность заказа товара при его отсутствии в представленном ассортименте	3	10	6
Охват рынка	4	10	7
Объёмы продаж	3	10	8
Итого, баллов по конкурентам	37	67	61
Максимальное количество баллов	90		
Оценка конкурентов, балл	41,1	74,4	67,8

На рисунке 2.13 представлен многоугольник конкурентоспособности торгового предприятия «Кристалл» в сравнении с выделенными конкурентами.

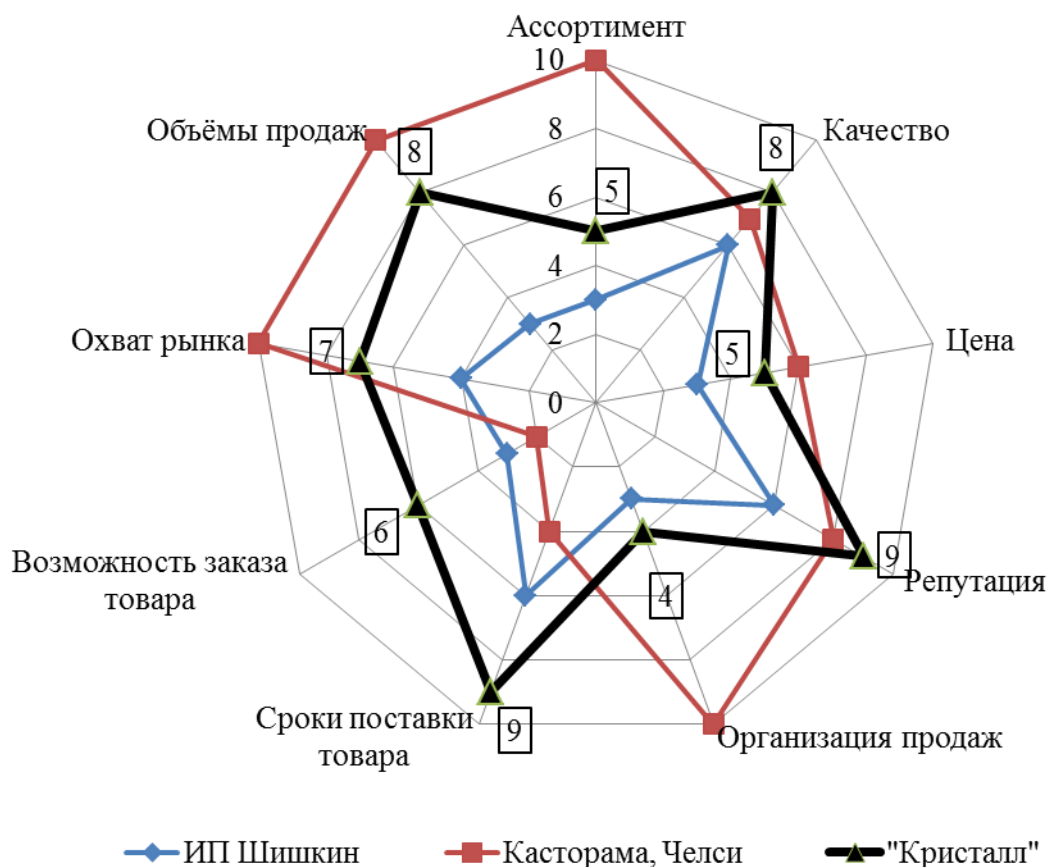


Рисунок 2.13 – Многоугольник конкурентоспособности торгового предприятия «Кристалл»

Из таблицы 2.13 видно, что торговое предприятие «Кристалл» на местном рынке продаж строительных материалов г. Коркино успешно конкурирует с крупными предприятиями торговли («ЛеруаМерлен», «Касторама», «Челси»), которые являются косвенными конкурентами в силу транспортной отдалённости от города. Тем не менее они привлекают жителей г. Коркино сравнительно большим ассортиментом торгуемых товаров, наличием возможности удалённого заказа товаров (через Интернет-сайт магазинов), гибкими формами оплаты и серьёзной репутацией на рынке продаж товаров для строительства и ремонта.



Из рисунка 2.14 видно, что торговое предприятие «Кристалл» превосходит крупные сетевые магазины торговли по таким параметрам, как «сроки поставки товара» (реализуется в день заказа или на следующий день), «репутация» (на местном рынке магазин имеет устойчивую положительную репутацию), «качество» (руководство компании уделяет большое внимание вопросам качества, в случае нареканий покупателя, товар подлежит замене), «возможность заказа товара» (при отсутствии товара в ассортименте магазина, менеджеры подбирают альтернативу, либо заказывают требуемый товар).

Вместе с тем, торговое предприятие «Кристалл» уступает крупным сетевым магазинам торговли по таким параметрам, как «организация продаж» (у компании отсутствует возможность Интернет-заказа, не применяются безналичные формы оплаты, рассрочка платежа), «цена» (уровень цен в магазине выше, нежели в крупных предприятиях торговли), «ассортимент» (более узкий, нежели в магазине выше, нежели в крупных предприятиях торговли), «объёмы продаж», «охват рынка» (причины аналогичны).

Потенциальными покупателями продукции строительных и отделочных материалов являются все жители г. Коркино. Рыночные возможности магазина обусловлены ситуацией, сложившейся на рынке продаж строительных и отделочных материалов и конкуренцией на нем. В настоящее время отделочные материалы пользуются устойчивым спросом, что обусловлено динамикой темпов роста строительства. Ремонт – это неотъемлемый элемент повседневной жизни любого человека. Разумеется, это не товары первой необходимости, без которой невозможно существовать, но далеко и не последние. Несмотря на кризис, продажа отделочных материалов остается выгодным бизнесом, так как потребление данной группы товаров независимо от ситуации в экономике остается на высоком уровне.

Таким образом, подводя итог анализу рыночных позиций торгового предприятия «Кристалл» следует отметить, что предприятие, не смотря на кризисные экономические явления, занимает устойчивые рыночные позиции. Оно

в состоянии конкурировать не только с местными предприятиями торговли строительными и отделочными материалами, но и с крупными торговыми компаниями. Конкурентные преимущества торгового предприятия «Кристалл» в сравнении с крупными торговыми компаниями основаны на их транспортной удалённости от исследуемого торгового предприятия. Вместе с тем, наличие у крупных торговых компаний широких возможностей по организации поставок товаров, пусть и с временной задержкой, в г. Коркино обуславливают необходимость работы руководства торгового предприятия «Кристалл» в данном направлении.

## 2.4 Исследование и оценка логистической системы

Логистическая система должна обеспечивать эффективное функционирование предприятия посредством обеспечения адаптации ее внутренних элементов и обеспечения гибкого реагирования на изменчивые факторы внешней среды.

Важными элементами логистической системы торгового предприятия «Кристалл», способствующими достижению цели бесперебойного функционирования производственного цикла организации выступают:

- производственно-сбытовая система;
- система снабжения;
- складская система;
- информационная система.

Рассмотрим их роль в обеспечении бесперебойного производственного цикла и эффективности функционирования торгового предприятия.

Ключевой целью логистической системы торгового предприятия выступает: плановый рост объёма продаж в соответствие со стратегическими планами развития организации. При этом минимально необходимым условием выступает обеспечение необходимой прибыли, достаточной для существования предприятия.

Рассмотрим цели, задачи и функции отдельных логистических систем торгового предприятия «Кристалл».

Управление логистикой сбытовой деятельности преследует цель рациональной организации торгового процесса. Реализация данной цели напрямую связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж.

Соответственно задачами данного блока логистики торгового предприятия «Кристалл» выступают:

- поддержание востребованного ассортимента товаров;
- обеспечение условий реализации процесса торговли.

Управление логистикой сбытовой деятельности осуществляет управляющий торговым залом торгового предприятия «Кристалл». В его ключевые обязанности входит обеспечение функционирования магазина в рабочем режиме, руководство подчинённым персоналом (продавцы-консультанты, продавцы-кассиры, охранники), формирование и поддержание необходимого ассортимента, продажа товара.

Основными рабочими документами планирования управляющего являются:

- план продаж;
- кассовый (товарный) чек;
- товарно-транспортная накладная.

План продаж является инструментом, который позволяет прогнозировать продажи магазина и объем работы для каждого сотрудника на определенный период. Он формируется на основе ретроспективного анализа продаж за последние три года. На основе плана продаж управляющий ведёт контроль за ходом продаж и координирует деятельность менеджеров, а также разрабатываются планы потребности магазина в отдельных ассортиментных позициях и составляется план закупок.

Кассовый чек – фискальный документ, то есть имеющий отношение к уплате налогов в Российской Федерации. Кассовый чек является документальным подтверждением договора купли-продажи. Его наличие является одним из возможных доказательств, представляемых для возврата либо обмена купленного товара. Он дает право покупателю получить купленный товар на складе.

Товарно- транспортная накладная – это товаросопроводительный документ,

оформляемый в основном при грузоперевозке наземным транспортом. Служит для ведения учета движения товарно-материальных ценностей при их перевозках и доставке грузополучателю.

Одним из ключевых элементов обеспечения бесперебойного производственного цикла является планирование снабжения ресурсами. Управление логистикой снабжения преследует цель рациональной организации процесса поставок продукции, предназначенной для перепродажи в магазине «Кристалл». Реализация данной цели косвенно связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж.

Ключевой задачей данного блока логистики торгового предприятия «Кристалл» выступает: обеспечение магазина востребованным ассортиментом товаров в необходимом количестве и в установленные сроки.

Управление логистикой снабженческой деятельности осуществляет заместитель директора по закупкам торгового предприятия «Кристалл».

Ключевыми ресурсами для осуществления производственного цикла выступают запасы товаров для перепродажи. При планировании ресурсного снабжения применяется план закупок.

Управление складской логистикой преследует цель рациональной организации складирования продукции, предназначенной для перепродажи и обеспечение магазина требуемым ассортиментом товаров. Реализация данной цели косвенно связана с достижением ключевой цели предприятия: обеспечение роста объемов продаж.

Ключевой задачей данного блока логистики торгового предприятия «Кристалл» выступает: обеспечение условий рационального хранения продукции, предназначенной для перепродажи.

Управление складской логистикой осуществляет управляющий складом торгового предприятия «Кристалл».

При отгрузке товаров со склада в целях сохранности количества и качества поставляемой продукции, создания условий для своевременной и правильной приемки ее по качеству предприятия-изготовители (отправители) обязаны обеспечить:

- строгое соблюдение установленных правил упаковки и затаривания продукции, маркировки и опломбирования отдельных мест;
- точное определение количества отгруженной продукции (веса, количества мест-ящиков, мешков, связок, кип, пачек и т.п.);
- отгрузку (сдачу) продукции, соответствующей по качеству и комплектности требованиям, установленным стандартами, техническими условиями, чертежами, рецептурами, образцами (эталоны);
- при отгрузке продукции в упакованных или затаренных местах - вложение в каждое тарное место предусмотренного стандартами, техническими условиями, особыми условиями поставки, иными обязательными правилами или договором документа (упаковочного ярлыка, кипной карты и т.п.), свидетельствующего о наименовании и количестве продукции, находящейся в данном тарном месте;
- четкое и правильное оформление документов, удостоверяющих качество и комплектность поставляемой продукции (технический паспорт, сертификат, удостоверение о качестве и т.п.), отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о качестве и комплектности продукции ее фактическому качеству и комплектности;
- четкое и ясное оформление отгрузочных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о количестве продукции фактически отгружаемому количеству, своевременную отсылку этих документов получателю в установленном порядке;
- своевременную отсылку документов, удостоверяющих качество и комплектность продукции, получателю - эти документы высылаются вместе с продукцией, если иное не предусмотрено основными и особыми условиями поставки, другими обязательными для сторон правилами или договором;
- строгое соблюдение действующих на транспорте правил сдачи грузов к перевозке, их погрузки и крепления, а также специальных правил погрузки, установленных стандартами и техническими условиями;
- систематическое осуществление контроля за работой лиц, занятых

определением количества отгружаемой продукции и оформлением отгрузочных и расчетных документов на нее.

Отгрузка товаров со склада включает операции:

- обработка заказов по наличию товаров на складе;
- отбор товаров с места хранения;
- перемещение товаров в зону комплектования заказов;
- комплектование заказов и упаковка товаров - укладка в тару, формирование грузовых мест;
- оформление упаковочных листов, закладка их в грузовые места и крепление на грузовых местах;
- закрытие грузовых мест, обтягивание их металлической или пластиковой лентой;
- маркировка грузовых мест;
- формирование грузовых модулей - пакетирование грузовых мест на поддонах;
- перемещение грузовых модулей в зону погрузки;
- загрузка автомобилей;
- оформление транспортной накладной.

Складское оборудование торгового предприятия «Кристалл» представлено стеллажами и паллетами.

Для управления товарными запасами торговое предприятие «Кристалл» использует систему заказов с фиксированным интервалом времени. При этом формула заказа выглядит так:

$$Z = Q + B - O - TвП, \quad (3)$$

где  $Q$  – планируемый расход сырья и материалов, исходя из объёма продаж;

$B$  – буфер (страховой запас);

$O$  – остаток сырья и материалов на момент составления заказа;

$TвП$  – сырьё и материалы в пути (то есть заказ, который уже размещён поставщику, но не пришел на склад).

Процесс складирования заключается в размещении товарной продукции и ее укладке на хранение. Основной принцип рационального складирования –

максимально эффективное использование объёма зоны хранения – склада магазина. Условием реализации данного принципа является оптимальный выбор системы складирования и, в первую очередь, складского оборудования, которое должно отвечать специфическим особенностям продукции и обеспечивать максимальное использование высоты и площади склада.

Для упорядоченного хранения продукции и экономичного его размещения используют систему адресного хранения по принципу твёрдого (фиксированного) выбора места складирования.

Процесс складирования и хранения включает:

- закладку груза на хранение;
- хранение груза и обеспечение соответствующих для этого условий;
- контроль за наличием запасов на складе, осуществляемый через информационную систему.

Организация системы снабжения, складской системы торгового предприятия «Кристалл» необходимыми объёмами продукции таким образом тесно связана с системой сбыта, в рамках которой реализуется продажа товаров.

Важным элементом логистической системы организации является информационная логистическая система, поскольку именно благодаря ей обеспечивается слаженное функционирование всей организации. Предприятием используется автоматизированная информационная система «1С: Торговля и склад», которая предназначена для учета любых видов торговых операций. Благодаря гибкости и настраиваемости, система способна выполнять все функции учета – от ведения справочников и, ввода первичных документов до получения различных ведомостей, и аналитических отчетов.

Подводя итог анализу логистической системы торгового предприятия «Кристалл» и отдельных её элементов заполним таблицу (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Качественная оценка уровня развития отдельных логистических систем торгового предприятия «Кристалл»

Область логистики	Ответственное лицо	Ключевая цель	Уровень развития в организации (слабый, сильный, средний)	Пояснение
Производственный процесс	Директор	Плановый рост объёма продаж в соответствие со стратегически ми планами развития	Слабый	Оперативное планирование осуществляется без применения современных программных средств Недоиспользование возможностей внешней среды - местоположение
Сбыт	Управляющий торговым залом	Обеспечение роста объемов продаж	Средний	Не используются возможности внешней среды по обеспечению роста
Снабжение	Заместитель директора по снабжению	Организация процесса поставок продукции, предназначенной для перепродажи	Сильный	Осуществляется с минимальными затратами, исходя из потребностей
Складирование	Управляющий складом	Обеспечение условий рационального хранения продукции, предназначенной для перепродажи	Сильный	Осуществляется с минимальными затратами
Информация	Директор	Обеспечение слаженной работы всех систем предприятия	Сильный	Применение современных программно-технических средств (сбыт, снабжение, складирование, финансовый и бухгалтерский учёт) «1С Торговля и склад»

Таким образом, качественная оценка уровня реализуемости функций логистических систем торгового предприятия «Кристалл» отражает то обстоятельство, что предприятие недоиспользует имеющийся потенциал развития.



Отлаженная информационная логистическая система, которая присутствует на всех уровнях управления логистикой, недоиспользуется в полном объеме в части реализации основной ее задачи: использование полученных результатов анализа в целях обеспечения развития предприятия.

Внешней средой предприятию предоставляются возможности для развития, и информационная система могла бы стать ключевой базой для формирования перспективного объема продаж с учетом требований покупателей на основе прогноза спроса.

Перспективным направлением совершенствования логистики выступает создание интернет-сайта компании, реализующего функции интернет-магазина.

В пользу развития данного направления свидетельствуют:

– наличие возможностей, предоставляемых внешней средой: в торговой деятельности предприятий, реализующих товары для строительства и ремонта, не отмечается спад продаж, в отличие от других отраслей. В кризисных экономических условиях возникают объективные предпосылки снижения стоимости жилья, и, соответственно возрастает спрос на товары для строительства и ремонта;

– наличие возможностей, предоставляемых внутренней средой: торговое предприятие «Кристалл» располагает накопленными собственными средствами, которые оно может инвестировать в развитие бизнеса; предприятие имеет развитую систему снабжения, складирования и учета продаваемой продукции, подкрепленные соответствующей развитой информационной системой, что создает предпосылки для развития бизнеса в данном направлении.

## 2.5 Организация управления логистикой

Логистическая система торгового предприятия «Кристалл» функционирует как, упорядоченная организационная структура, в которой осуществляется управление и реализация движения логистического материального потока,

посредством которого выполняется совокупность логистических операций в целях своевременного удовлетворения производственного спроса в материальных потоках.

Данное предприятие, пользуется услугами поставщиков из г. Челябинска и г. Екатеринбурга. Рассмотрим некоторых из них:

1. Группа компаний УралСтройСервис (г. Челябинск). Оптовая торговля строительными и отделочными материалами. Широкий ассортимент лакокрасочных материалов, замочно-скобянных изделий, крепежа и строительного инструмента. Удобное расположение офиса и склада в центре города. Доставка реализуется на предприятия розничной торговли, после оформления товарной накладной и оплаченного счёта, в течение двух дней после оформления заказа.

2. ООО Монарх-Урал (г. Челябинск). Занимается замковым виниловым ламинатом, напольной плиткой и керамогранитом, пробковыми покрытиями на пол, плиткой для ванной и кухни, Таркетт Арт Винилом, продажей обоев в розницу, пробковой подложкой под ламинат, линолеумом, ламинатом и паркетом, темным ламинатом, пробковыми подложками 2 и 4 мм, подложкой под паркет, паркетной доской беленый дуб, инженерной доской дуб, ламинатом Artens дуб, Berry Alloc, ламинатом Floorwood дуб, Barlinek. Доставка осуществляется только самовывозом после оформления товарной накладной и подготовки реализуемого товара на складе предприятия.

3. ООО ПОЛ-ХОЛЛ (г. Екатеринбург). Компания, производящая материально-вещественную продукцию и оказывающая материальные услуги. После оформления товарно-транспортной накладной, еженедельная доставка (каждый вторник), производится из г. Екатеринбурга в г. Коркино и близлежащие путевые города.

Отбор поставщиков для заключения договора поставки производится на основании оценки совокупного соответствия потенциального поставщика и предлагаемых им товаров следующим условиям:

ООО Монарх-Урал и ООО ПОЛ-ХОЛЛ являются официальными дилерами компании Таркетт, основанной в 1997 г. и являющейся мировым лидером по

производству и продаже напольных покрытий;

безусловное и стабильное качество поставляемого товара в полном соответствии с законодательством Российской Федерации;

взаимовыгодное сотрудничество, позволяющее предложить потребителям товар по цене, обеспечивающей его востребованности;

доставка транспортным средством, располагающим подъезд к любому складскому выходу магазина (ГАЗ-330232).

Исследуемое предприятие, занимается розничной продажей непродовольственных товаров, относящихся к группе хозяйственных товаров, а именно строительных материалов. На рисунке 2.14 приведена классификация строительных материалов.

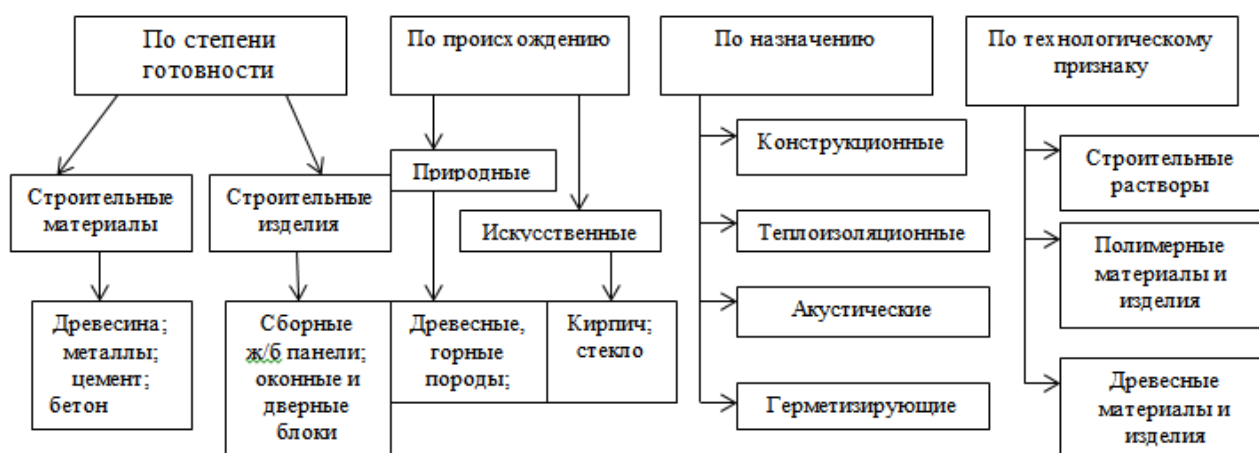


Рисунок 2.14 Классификация строительных материалов для торгового предприятия «Кристалл»

К основной группе товаров предприятия относятся: напольные покрытия; ламинат; лакокрасочные материалы; растворители; малярные принадлежности; измерительные инструменты и пр.

Путь материального потока проходит все производственные звенья предприятия, начиная от начальных источников сырья и заканчивая уже конечным потребителем готовой продукции. Комплексное управление всем этим потоком называется производственной логистикой.

Следовательно, организация движения материального потока формирует и

устанавливает все необходимые пространственно-временные связи между участвующими в товаропотоке товарами, создает целостную систему управления логистикой в компании.

На рисунке 2.15 представлены пути материального потока.

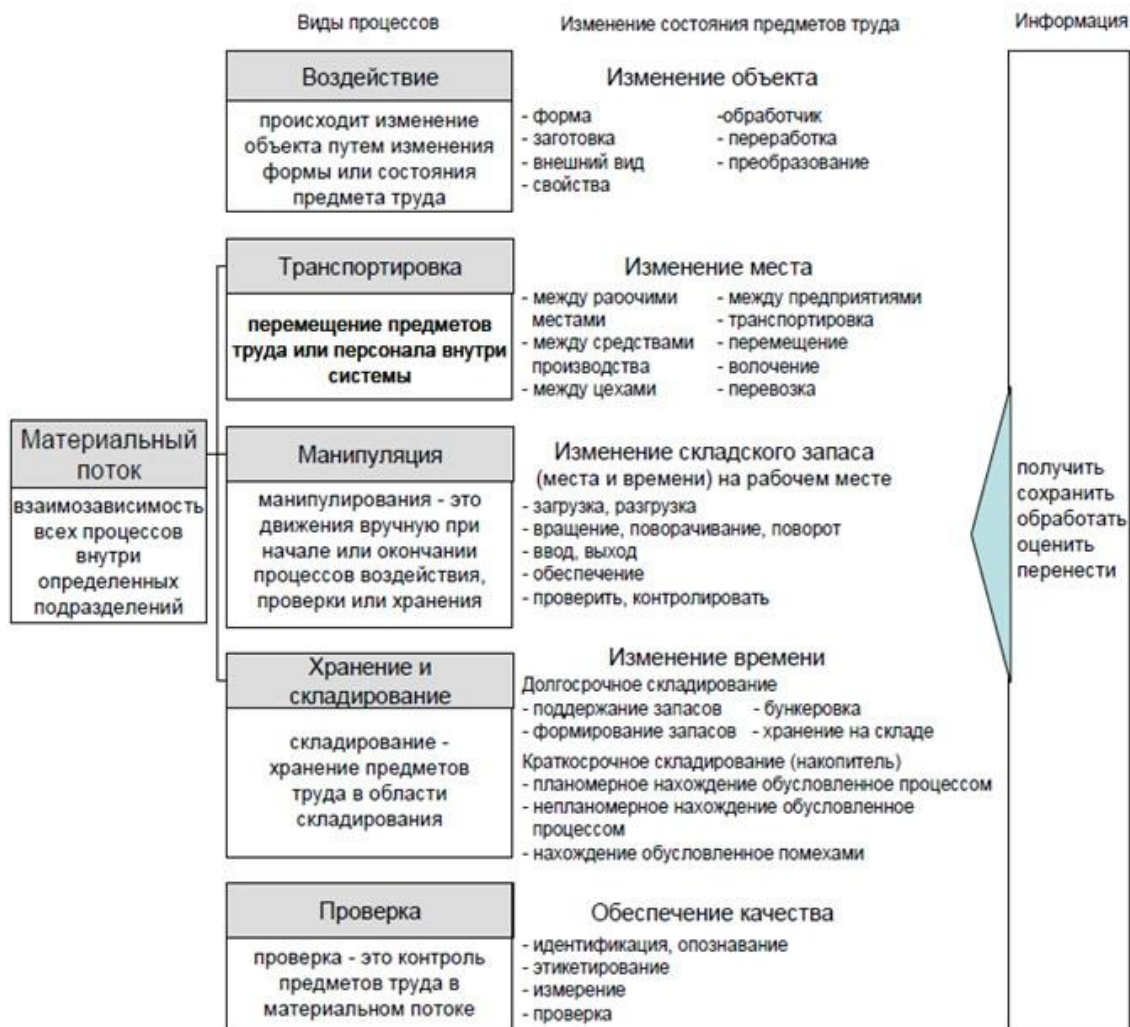


Рисунок 2.15 Пути материального потока

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что на изучаемом предприятии материальный поток движется от поставщика к потребителю через 5 звеньев:

Поставщик → склад розничного предприятия → товаровед → торговый зал → покупатель.

В логистике склад выполняет функцию аккумуляции резервов материальных ресурсов, необходимых для демпфирования колебаний объёмов поставок и спроса, а также синхронизации скоростей потоков товаров в системах продвижения от изготовителей к потребителям или потоков материалов в

технологических производственных системах. На рисунке 2.16 отображена классификация товарных складов.



Рисунок 2.16 Классификация товарных складов.

Следует отметить, что в торговом предприятии «Кристалл», склад присутствует, и характеризуется следующими факторами: по местоположению в процессе товародвижения – склад в районе потребления; по особенностям технического устройства – полузакрытый; по характеру выполняемых функций – долгосрочного хранения; по этажности – одноэтажный с общей площадью 300 кв/м; по ассортименту хранения товаров – универсальный; по наличию внешних транспортных связей – не имеющих рельсового подъездного пути; по техническому устройству – общетоварные; по организационным формам управления – индивидуального пользования; по степени механизации технологических процессов – с применением средств механизации.

Нормальная работа предприятия невозможна без правильной организации складского помещения. Не является исключением и складское оборудование. В торговом предприятии «Кристалл» в наличии имеются лишь стеллажи и тележки. Для нормального функционирования склада, необходимо приобрести, как минимум, весы для взвешивания того или иного товара; оборудование для

упаковки: инструменты для обвязки лентой (ручные или полуавтоматические). Особняком стоит оборудование для автоматизации логистики – терминалы сбора данных, принтеры для печати этикеток, сканеры штрих-кодов.

Вывод по разделу два

Была представлена организационно-экономическая характеристика предприятия. Торговое предприятие «Кристалл» осуществляет коммерческую деятельность по продаже строительных смесей, линолеуму, обоев, паркета и т.д. в г. Коркино. Был проведен анализ формирования прибыли, который показал, что эффективность деятельности исследуемого торгового предприятия повысилась.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия показал, что, несмотря на кризисные экономические явления, занимает устойчивые рыночные позиции. Оно в состоянии конкурировать не только с местными предприятиями торговли строительными и отделочными материалами, но и с крупными торговыми компаниями. Конкурентные преимущества торгового предприятия «Кристалл» в сравнении с крупными торговыми компаниями основаны на их транспортной удалённости от исследуемого торгового предприятия. Вместе с тем, наличие у крупных торговых компаний широких возможностей по организации поставок товаров, пусть и с временной задержкой, в г. Коркино обуславливают необходимость работы руководства торгового предприятия «Кристалл» в данном направлении.

Было проведено исследование и оценка логистической системы. Качественная оценка уровня реализуемости функций логистических систем торгового предприятия «Кристалл» показала, что предприятие недоиспользует имеющийся потенциал развития. Отлаженная информационная логистическая система, которая присутствует на всех уровнях управления логистикой, недоиспользуется в полном объеме в части реализации основной ее задачи: использование полученных результатов анализа в целях обеспечения развития предприятия.

### 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СБЫТА В ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ «КРИСТАЛЛ»

#### 3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование логистики

В целях выявления путей совершенствования логистики проведем SWOT-анализ торгового предприятия «Кристалл». Данные анализа представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – SWOT-анализ торгового предприятия «Кристалл»

	Возможности:	Угрозы:
Факторы внутренней и внешней среды предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильный спрос на товары строительства и ремонта со стороны населения</li> <li>- ухудшение экономических позиций крупных конкурентов</li> <li>- снижение ставки рефинансирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ухудшение экономической обстановки</li> <li>- ужесточение требований банков к заёмщикам</li> <li>- сокращение финансовых возможностей потребителей</li> <li>- рост налоговой нагрузки</li> </ul>
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- известность компании среди постоянных клиентов</li> <li>- высокое качество товаров и услуг</li> <li>- квалифицированные кадры</li> <li>- наличие средств для развития</li> <li>- применение безналичных форм оплаты товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост компании</li> <li>- расширение ассортимента</li> <li>- завоевание новых смежных сегментов рынка</li> <li>- использование заемных средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование собственных средств для развития</li> <li>- более гибкая ассортиментная политика</li> </ul>
Слабые стороны	«Слабости и возможности»	«Слабости и угрозы»
<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение выручки</li> <li>- ориентация на сегмент розничной торговли</li> <li>- отсутствие практики применения современных форм торговли (Интернет)</li> <li>- отсутствие эффективной стратегии маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создание Интернет-магазина</li> <li>- разработка маркетинговых инструментов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- поиск путей сокращения затрат, в частности налоговых</li> </ul>

По итогам проведённого SWOT-анализа можно сделать вывод, что в настоящее время компания занимает довольно сильную конкурентную позицию на рынке и возможные реализации угроз не приведут к катастрофическим последствиям («разрушению») организации, но, тем не менее, они должны постоянно находиться в поле зрения и учитываться при разработке стратегии.

Ключевая угроза для торгового предприятия «Кристалл», актуальная в условиях благоприятной экономической обстановки, была связана с вытеснением с рынка более крупными конкурентами. Вместе с тем практической реализации данной угрозы в сложившейся социально-экономической ситуации препятствует территориальная отделенность крупных конкурентов.

Конкурентные преимущества торгового предприятия «Кристалл» в сравнении с крупными торговыми компаниями основаны на их транспортной удалённости от исследуемого торгового предприятия. Вместе с тем, наличие у крупных торговых компаний широких возможностей по организации поставок товаров, пусть и с временной задержкой, в г. Коркино обуславливают необходимость работы руководства торгового предприятия «Кристалл» в данном направлении. В частности целесообразно создать Интернет-магазин под своим фирменным наименованием, что позволит увеличить выручку от продаж строительных и отделочных товаров в условиях минимальных затрат.

Также угрозой фактором выступает рост налоговой нагрузки. Торговое предприятие «Кристалл» использует упрощенную систему налогообложения и уплачивает единый налог в размере 6% от совокупного дохода. В текущих экономических условиях применяемая система налогообложения требует пересмотра: предприятию целесообразно исчислять налогооблагаемую базу в размере доходы за вычетом расходов.

Возможности и угрозы влияют на будущее положение организации, указывая на необходимость дальнейших стратегических действий. Существенным недостатком, препятствующим развитию бизнеса, является тот факт, что торговое предприятие «Кристалл» не использует передовые технологии обслуживания покупателей. В частности, не применяется продажа через интернет.

Внешняя среда предоставляет достаточные возможности для развития исследуемого торгового предприятия. В частности, снижение ставки рефинансирования позволяет более широко использовать привлечённые средства от банков для развития компании. Вместе с тем ужесточение требований



организаций кредитной сферы к потенциальным заёмщикам свидетельствует о необходимости тщательного планирования разрабатываемых проектов.

Учитывая проведенный анализ деятельности торгового предприятия, его целевых ориентиров рекомендации по совершенствованию логистики торгового предприятия «Кристалл» должны быть связаны с дальнейшим развитием и ростом масштабов его деятельности.

С учетом проведенного анализа торговому предприятию «Кристалл» можно предложить следующие направления развития логистики в системе управления торговым предприятием:

- провести обучение руководящего состава персонала по направлениям: логистика снабжения, складская логистика – применение современных информационных систем;
- расширить складские помещения;
- приобрести дополнительное складское оборудование;
- создать веб-сайт с функцией интернет-магазина.

Наиболее перспективным направлением для магазина можно определить разработку и создание интернет-сайта, реализующего функции интернет-магазина. Как показал анализ рынка продаж строительных материалов и товаров для ремонта, подобная услуга является достаточно востребованной среди потенциальных клиентов и оказывается большинством конкурентов торгового предприятия «Кристалл». В настоящее время наличие веб-сайта является одним из важных факторов конкурентоспособности торгового предприятия. Именно посредством сети интернет потенциальные покупатели реализуют первичное знакомство с торговым предприятием, ассортиментом, уровнем цен, возможностями получения скидок и бонусов, условиями доставки товара.

Создание на базе веб-сайта интернет-магазина может не только позволить потенциальным покупателям продукции ознакомиться с ассортиментом, ценами и другими существенными факторами, но также и оставить заявку на приобретение определенной партии товаров необходимого ассортимента и количества в

необходимые сроки. Оставляемые подобным способом заказы могут выступать в качестве основы для формирования планов продаж торгового предприятия на ближайшую перспективу, что, учитывая небольшие размеры магазина, является достаточно эффективным инструментом планирования.

Таким образом, создание веб-сайта с функцией интернет-магазина является выгодным для торгового предприятия «Кристалл», поскольку будет способствовать:

- привлечению дополнительных заказчиков из числа потенциальных клиентов за счет широкого распространения информации о магазине, предлагаемой им продукции, ценах, условиях заказа и доставки и проч.;

- более качественному планированию ассортимента и количества товаров за счет составленных предварительных заявок;

- более эффективному финансовому планированию за счет повышения качества производственно-хозяйственного планирования.

Рассмотрим, каким образом данные мероприятия могут быть реализованы организационно.

В настоящее время существует множество фирм, предлагающих услуги в области разработки, проектирования, создания и сопровождения веб-сайтов различной функциональности. Это могут быть как сайты-информационные листы с ограниченным набором функциональных возможностей, так и развитые сайты-магазины, сайты-аукционы с самыми широкими функциональными возможностями. При этом стоимость услуг подобных фирм сравнительно невелика, что позволит торговому предприятию «Кристалл» реализовать разрабатываемые мероприятия без привлечения дополнительных работников в штат организации и соответственно расходов, связанных с организацией дополнительного рабочего места, поиска квалифицированных работников, оплатой их труда и прочих расходов.

Анализ разработчиков интернет-сайтов позволил выделить оптимально подходящего из них: «Фабрика сайтов» (<http://фабрика-сайтов.рф>).

Компания «Фабрика сайтов» основана в 1999 году, что косвенно свидетельствует в пользу ее профессионализма и конкурентоспособности. Компания предлагает весь спектр интернет услуг на территории России и в странах СНГ. Услуги компании: создание сайтов; продвижение и сопровождение сайтов; веб-дизайн и создание фирменного стиля; реклама в интернете и продвижение в социальных сетях; копирайтинг; хостинг и продажа доменов. Таким образом, интернет-магазин от «Фабрики сайтов» – это современный и полнофункциональный продукт для активных интернет продаж.

1. Определим сроки реализации проекта.

Проект по созданию веб-сайта с функциями интернет-магазина для торгового предприятия «Кристалл» планируется к реализации с июля 2018 года. Срок действия проекта – бессрочный.

2. Определим затраты на реализацию проекта.

Весь комплекс затрат по разработке, проектированию, созданию, сопровождению, поддержке и обслуживанию веб-сайтов с функцией интернет-магазина может быть подразделен на единовременные, осуществляемые единоразово и текущие, которые организации необходимо будет осуществлять во время всего периода реализации проекта. В таблице 3.2 представлены единовременные затраты на организацию и реализацию проекта. Их организация будет осуществлять разово.

Таблица 3.2 – Прогноз единовременных затрат на реализацию проекта для торгового предприятия «Кристалл», в тыс. руб.

Затраты единовременные	июль 2018 г.	август 2018 г.	сентябрь 2018 г.	Итого
Регистрация доменного имени на 1 год	3,0			3,0
Разработка технического задания – разработка документа, в котором будут детально описаны все функциональные особенности будущего сайта	4,0			4,0
Приобретение лицензионной системы управления сайтом Netcat Business	9,9			9,9
Индивидуальный дизайн сайта	6,0			6,0
Верстка сайта, за 1 макет дизайна	3,2			3,2
Программирование сайта и сервисов на сайте		5,7		5,7

### Окончание таблицы 3.2

Затраты единовременные	июль 2018 г.	август 2018 г.	сентябрь 2018 г.	Итого
Наполнение сайта текстами, фото/медиафайлами от 30 страниц		8,0		8,0
Тестирование веб-сайта на работоспособность в разных браузерах и системах и написание Инструкции			3,2	3,2
Менеджмент проекта – сопровождение специалиста на всех этапах проекта			3,0	3,0
Итого:	26,1	13,7	6,2	46,0

В таблице 3.3 представлены текущие затраты по проекту. Текущие затраты организации в рамках проекта будут осуществляться периодически на протяжении всего срока его реализации.

Таблица 3.3 – Текущие мероприятия, связанные с обслуживанием сайта для торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Затраты текущие	В месяц
Продление доменного имени	-
Подбор тематических запросов для продвижения сайта	0,9
Разработка уникальных торговых предложений	2,6
Применение технологии «Клиент с сайта»	3,8
Проведение рекламных кампаний (Яндекс.Директ, Google AdWords, Бегун)	3,3
Подготовка проекта к улучшению (проектирование конверсионных зон, правки ошибок программного кода, дизайна, навигации на сайте)	2,1
Написание «продающих» текстов с преимуществами и выгодами компании	2,2
Внутренняя и внешняя оптимизация сайта. Корректировка структуры сайта с использованием технологий «Дабл Ю»	1,3
Анализ поведения посетителей на сайте, работа по увеличению конверсии сайта	2,4
Прозрачный отчет по обращениям с сайта	1,4
Итого:	20,0

Таким образом, затраты на реализацию проекта по итогам первого года составят:

- единовременные – 46,0 тыс. рублей;
- текущие – 180 тыс. рублей (20\*9).

Итого общая сумма единовременных и текущих затрат организации на организацию и реализацию проекта составит 226 тыс. рублей.

### 3. Определим поток доходов от реализации проекта.

Поток доходов определим исходя из прогнозируемого объема продаж по создаваемому направлению. По данным проведенных маркетинговых исследований создание веб-сайта способно повысить выручку организации на 2-5% при условии эффективной его раскрутки. Создание веб-сайта с функциями интернет магазина (как в нашем случае) также способствует росту объемов продаж, а соответственно и выручки организации на 5-7% от исходных значений предыдущих периодов.

Учитывая объемы реализации продукции торгового предприятия «Кристалл» по итогам 2017 года в размере 9 600 тыс. рублей, прирост объемов выручки от продаж продукции за счет начала функционирования веб-сайта с функциями интернет-магазина, составит 480 тыс. рублей.

Объективно веб-сайт с функциями интернет-магазина не может приносить дополнительную выручку с самого начала его создания. Как показывает практика «раскрутки» интернет-магазинов, прирост объемов выручки за счет продаж с веб-сайта происходит нарастающими темпами: 1-ый месяц – в среднем 10% от предполагаемого общего прироста доходов; 2-ой месяц – 20% и так далее. На намеченные объемы прироста выручки от продаж, как правило, организации выходят по итогам года функционирования веб-сайта с функциями интернет-магазина.

В нашем случае в торговом предприятии «Кристалл» распределение потока доходов будет выглядеть следующим образом (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Прогноз доходов от реализации проекта с учетом сроков его реализации для торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Месяц, год	Доходы
июль 2018 г.	0,0
август 2018 г.	0,0
сентябрь 2018 г.	0,0

### Окончание таблицы 3.4

октябрь 2018 г.	6,2
ноябрь 2018 г.	10,8
декабрь 2018 г.	23,6
январь 2019 г.	35,4
февраль 2019 г.	49,8
март 2019 г.	66,2
апрель 2019 г.	80,3
май 2019 г.	95,7
июнь 2019 г.	112
Итого:	480

Согласно проведенным расчетам, общие доходы от реализации проекта по итогам первого года составят: 480 тыс. рублей. На рисунке 3.1 представлена графическая интерпретация прогнозируемых затрат и доходов реализации проекта для торгового предприятия «Кристалл».

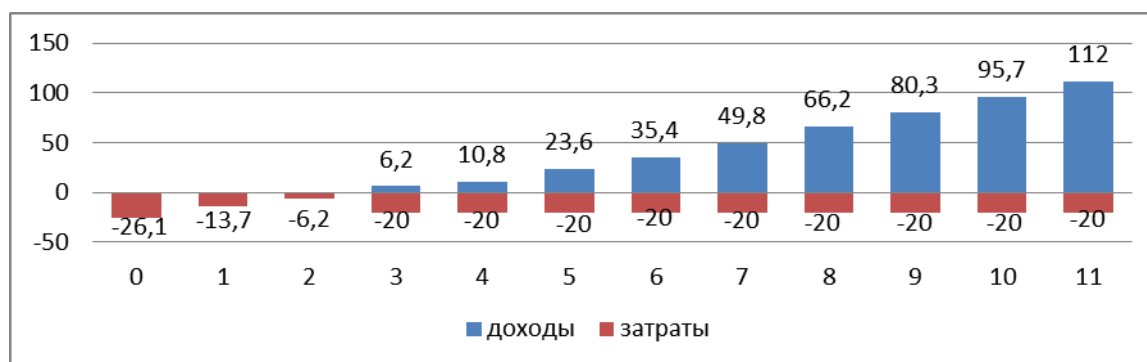


Рисунок 3.1 – Прогноз затрат и доходов от реализации проекта для торгового предприятия «Кристалл»

### 3.2 Оценка экономического эффекта реализации мер

Зная данные о планируемых затратах и доходах от реализации проекта, можно определить параметры его окупаемости. В таблице 3.5 представлены результаты расчетов окупаемости проекта для торгового предприятия «Кристалл».

Таблица 3.5 – Прогноз параметров окупаемости проекта для торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Период	Доход	Затраты	Чистый доход	Текущая стоимость (накопленный доход)
июль 2018 г.	0,0	26,1	-26,1	-26,1
август 2018 г.	0,0	13,7	-13,7	-39,8

### Окончание таблицы 3.5

сентябрь 2018 г.	0,0	6,2	-6,2	-46
октябрь 2018 г.	6,2	20,0	-13,8	-59,8
ноябрь 2018 г.	10,8	20,0	-9,2	-69
декабрь 2018 г.	23,6	20,0	3,6	-65,4
январь 2019 г.	35,4	20,0	15,4	-50
февраль 2019 г.	49,8	20,0	29,8	-20,2
март 2019 г.	66,2	20,0	46,2	26
апрель 2019 г.	80,3	20,0	60,3	86,3
май 2019 г.	95,7	20,0	75,7	162
июнь 2019 г.	112	20,3	92	254
Итого:	480	226	254	-

Общий прогнозируемый экономический эффект от реализации мероприятий для торгового предприятия «Кристалл» по итогам первого года реализации проекта составляет 254 тыс. рублей (480-226), что свидетельствует об эффективности проекта.

Из представленных в таблице 3.5 расчетов, видно, что проект будет генерировать чистый доход с марта 2019 года. Срок окупаемости проекта составит, таким образом, 8 месяцев.

Доходность проекта, рассчитанная как отношение чистого дохода к затратам на его реализацию, составит 112,3% ( $254 / 226 \times 100\%$ ).

Доход, который будет приносить проект для торгового предприятия «Кристалл», положительно скажется на прибыли организации. В таблице 3.6 представлен перерасчет показателей прибыли торговой организации.

Таблица 3.6 – Прогноз прибыли для торгового предприятия «Кристалл», тыс. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2018 г.-2017 г.
Выручка	9 680,6	10 160,6	480
Себестоимость продаж	5 924,0	6 150	226
Валовая прибыль	3 756,6	4 010,6	254

Результаты расчетов и составления прогноза прибыли показывают, что по итогам реализации проекта в 2018 году организация будет характеризоваться ростом

размеров валовой прибыли на 254 тыс. рублей, что свидетельствует об экономической целесообразности его реализации.

Графически динамика показателей выручки, себестоимости и валовой прибыли торгового предприятия «Кристалл» представлена на рисунке 3.2.

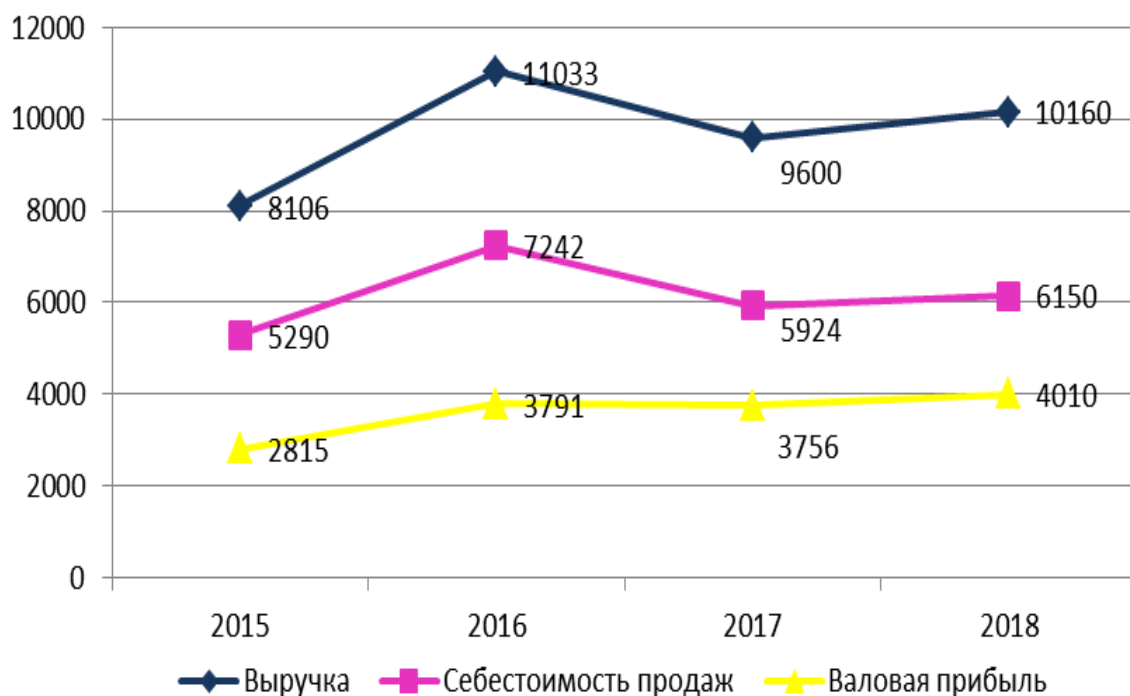


Рисунок 3.2 – Выручка, себестоимость и валовая прибыль торгового предприятия «Кристалл» до и после реализации проекта

Составление прогностического отчета, о финансовых результатах торгового предприятия «Кристалл», на предстоящий период, показал, что реализация мероприятия создания веб-сайта с функцией интернет-магазина при прочих неизменных условиях, позволит по итогам первого года его реализации (2018 год) увеличить выручку от реализации продукции на 480 тыс. рублей и валовую прибыль – на 254 тыс. рублей в сравнении с показателями 2017 года.

При авторизации потребителем на сайте интернет-магазина ему будет предложен каталог товаров, разделенный по категориям. После принятия решения потребителем он добавляет свой товар в корзину, указывает адрес предполагаемой доставки (при поступлении товара в магазин, менеджер извещает потребителя о его прибытии, и утверждает данные по товару), указывает способ



доставки и определяет выбор способа оплаты.

В таблице 3.7 показаны сроки выполнения покупок через интернет для торгового предприятия «Кристалл»

Таблица 3.7 Сроки выполнения покупок через интернет для торгового предприятия «Кристалл»

Срок обработки заявки	1-2 дня
Срок выполнения заказа	В зависимости от наличия на оптовых складах-поставщиков (не более 7 дней)
Способ оплаты	100% оплата по безналичному расчёту
Информирование покупателя о прибытии товара на склад	Телефонный звонок, с уточнением всех операций
Доставка (самовывоз)	Доставка осуществляется в будние дни с 14:00-19:00. Самовывоз возможен в любой день

Имеет место быть изменение логистической системы после создание веб-сайта с функцией интернет-магазина. Предприятие станет известным большему потоку потенциальных клиентов; хорошо оформленный сайт позволит людям, не владеющими интернет-ресурсами легко и без проблем разобраться в нём; увеличится объем заказов; разместив информацию о своём сайте на публичной странице, так же, можно быть уверенным в том, что у клиентов появится заинтересованность; автоматизация торгового процесса; аналитическое отслеживание каждого действия покупателя; анализ эффективности вложения каждого потраченного на онлайн-рекламу рубля.

На рисунке 3.3 представлен наглядный алгоритм выполнения логистических операций.

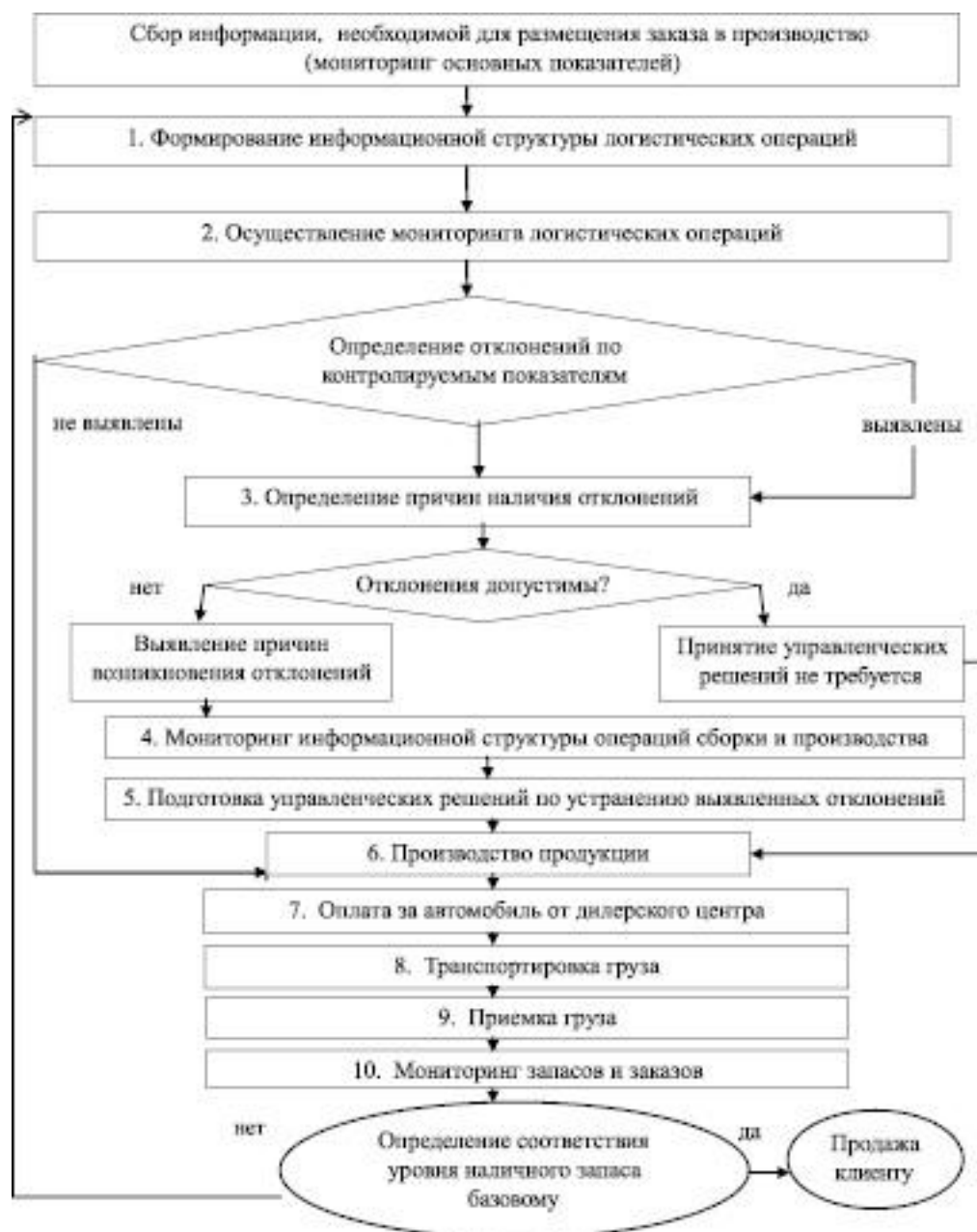


Рисунок 3.3 Алгоритм выполнения логистических операций для торгового предприятия «Кристалл»

Полученные данные позволяют сделать вывод о наличии экономической целесообразности реализации мер по совершенствованию сбытовой логистики торгового предприятия «Кристалл».

Вывод по разделу три

Был проведен SWOT-анализ и определены направления развития логистики в системе управления торговым предприятием. К их числу были отнесены следующие:

- провести обучение руководящего состава персонала по направлениям:

логистика снабжения, складская логистика – применение современных информационных систем;

- расширить складские помещения;
- приобрести дополнительное складское оборудование;
- создать веб-сайт с функцией интернет-магазина.

Наиболее перспективным направлением для магазина было определено разработка и создание интернет-сайта, реализующего функции интернет-магазина. В рамках исследования был разработан проект создания сайта, определены основные его этапы, сроки и затраты на практическую реализацию. Был составлен прогноз доходов по итогам реализации проекта и оценены ключевые параметры его эффективности.

По итогам разработки проекта был сделан вывод о его практической реализуемости и выгоды для торгового предприятия «Кристалл».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проведенного исследования была произведена разработка мер по совершенствованию сбытовой логистики, направленных на увеличение прибыли для торгового предприятия «Кристалл».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе были проанализированы теоретические аспекты анализа и совершенствования логистической системы торгового предприятия; представлена характеристика торгового предприятия «Кристалл» и проведен анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности; проведен анализ логистических функций торгового предприятия «Кристалл» и оценена их эффективность. На основе проведенного анализа были сформулированы предложения, направленные на совершенствование сбытовой логистики торгового предприятия в целях обеспечения роста его прибыли и произведена оценка целесообразности их реализации.

Торговое предприятие «Кристалл» осуществляет коммерческую деятельность по продаже строительных смесей, линолеуму, обоев, паркета и т.д. в г. Коркино с 1998 года.

Анализ хозяйственной деятельности на основе данных бухгалтерского баланса торгового предприятия «Кристалл» показал, что организация активно развивается. Чистая прибыль организации по итогам 2017 года достигла 656 тыс. рублей. Анализ позволил сделать вывод о рационализации управления процессом формирования прибыли в организации. В исследуемом периоде руководству организации удалось сократить долю себестоимости в общем объеме выручки от продаж продукции с 65,3 % до 59,2 %; коммерческие расходы с 16,2 % до 15,5 %, управленческие расходы с 10,9 % до 9,9 %. В результате к концу исследуемого периода доля чистой прибыли от деятельности торгового предприятия «Кристалл» в общем объеме выручки (рентабельность деятельности) возросла с 1 % до 7 %. По итогам проведенного анализа было заключено, что в исследуемом периоде организация характеризуется накоплением финансовых ресурсов для обеспечения ее перспективного развития и роста прибыли.

В планах организации – обеспечение устойчивого роста, который планируется обеспечить за счет:

- завоевания более значимой доли рынка (основное мероприятие здесь – открытие дополнительных торговых отделов, а также разработка веб-сайта с возможностью онлайн заказа);

- максимизации прибыли (основное мероприятие в данном направлении – сокращение себестоимости товаров путем поиска новых поставщиков).

Реализация планов развития торгового предприятия должна поддерживаться внешней средой и обеспечиваться логистическими системами.

Анализ внешней среды и рыночных позиций торгового предприятия «Кристалл» показал, что предприятие, не смотря на кризисные экономические явления, занимает устойчивые позиции. Оно в состоянии конкурировать не только с местными предприятиями торговли строительными и отделочными материалами, но и с крупными торговыми компаниями. Конкурентные преимущества торгового предприятия «Кристалл» в сравнении с крупными торговыми компаниями основаны на их транспортной удалённости от исследуемого торгового предприятия. Вместе с тем, наличие у крупных торговых компаний широких возможностей по организации поставок товаров, пусть и с временной задержкой, в г. Коркино обуславливают необходимость работы руководства торгового предприятия «Кристалл» в данном направлении.

Важными элементами логистической системы торгового предприятия «Кристалл», способствующими достижению цели бесперебойного функционирования производственного цикла организации выступают:

- производственно-сбытовая система;
- система снабжения;
- складская система;
- информационная система.

Качественная оценка уровня реализуемости функций логистических систем торгового предприятия «Кристалл» отражает то обстоятельство, что предприятие

недоиспользует имеющийся потенциал развития. Отлаженная информационная логистическая система, которая присутствует на всех уровнях управления логистикой, недоиспользуется в полном объеме в части реализации основной ее задачи: использование полученных результатов анализа в целях обеспечения развития предприятия.

По итогам проведенного анализа было определено, что перспективным направлением совершенствования сбытовой логистики выступает создание интернет-сайта компании, реализующего функции интернет-магазина. В пользу развития данного направления свидетельствуют:

- наличие возможностей, предоставляемых внешней средой: в торговой деятельности предприятий, реализующих товары для строительства и ремонта, не отмечается спад продаж, в отличие от других отраслей. В кризисных экономических условиях возникают объективные предпосылки снижения стоимости жилья, и, соответственно возрастает спрос на товары для строительства и ремонта;

- наличие возможностей, предоставляемых внутренней средой: торговое предприятие «Кристалл» располагает накопленными собственными средствами, которые оно может инвестировать в развитие бизнеса; предприятие имеет развитую систему снабжения, складирования и учета продаваемой продукции, подкрепленные соответствующей развитой информационной системой, что создает предпосылки для развития бизнеса в данном направлении.

Создание веб-сайта, с функцией интернет-магазина, является выгодным для торгового предприятия «Кристалл», поскольку будет способствовать развитию сбытовой логистики: привлечению дополнительных заказчиков из числа потенциальных клиентов за счет широкого распространения информации о магазине, его продукции, ценах, условиях заказа и доставки и проч.; более качественному планированию ассортимента и количества товаров за счет составленных предварительных заявок; более эффективному финансовому планированию в организации за счет повышения качества производственно-хозяйственного планирования.

В рамках проработки финансово-экономической реализуемости предложенной меры был составлен организационно-финансовый план ее реализации и определены ключевые параметры окупаемости проекта. По итогам проведенных расчетов было определено, что срок окупаемости проекта составит 6 месяцев и 8 дней. С марта 2019 года проект будет генерировать положительный денежный поток. За прогнозный год реализация проекта принесет торговому предприятию «Кристалл» чистый доход в размере 254 тыс. рублей. Доходность проекта, рассчитанная как отношение дохода к затратам на его реализацию, составит 112,3 %.

Составление прогнозного отчета о финансовых результатах на предстоящий период показал, что реализация проекта создания веб-сайта с функцией интернет-магазина при прочих неизменных условиях позволит торговому предприятию «Кристалл» по итогам первого года его реализации (2018 год) при прочих неизменных условиях увеличить выручку от реализации продукции на 480 тыс. рублей и валовую прибыль – на 254 тыс. рублей в сравнении с показателями 2017 года.

Таким образом, полученные данные позволяют сделать вывод о наличии экономической целесообразности реализации мер по совершенствованию сбытовой логистики торгового предприятия «Кристалл».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Законодательно-нормативные документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (Часть первая) от 30 ноября 1994 г. (с изм. от 5 мая 2014 г.) // Российская газета. – 1994. – 8 декабря (№ 238-239).
2. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон РФ от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (с изм. от 29 декабря 2012 г.) // Российская газета. – 2010. – 29 июля.

### Книги и статьи

3. Алешинская, Н.Г. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / Н.Г.Алешинская, П.Л.Виленский, В.И.Волков [и др.]: Институт системного анализа РАН, Центральный экономико-математический институт РАН и др. – М.: Изд-во РАН, 2014. - 224с.
4. Богданов, В.И. Управление логистикой: корпоративная система шаг за шагом / В.И. Богданов. – М.: Манн, 2013. – 250 с.
5. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 640 с.
6. Гаджинский, А.М. Основы логистики: учебное пособие / А. М. Гаджинский. – М.: Маркетинг, 2015. – 124 с.
7. Гаджинский, А.М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2016. – 481 с.
8. Гершун, А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: Олимп-бизнес, 2012. – 238 с.
9. Глазов, М.М. Менеджмент предприятия: анализ и диагностика: учебник для вузов / М.М. Глазов, И.П. Фирсова. – СПб.: Андреевский издат. дом, 2007. – 240 с.



10. Голиков, Е.А. Маркетинг и логистика: учебное пособие / Е.А. Голиков. – 2-е изд. – М.: Издательский Дом «Дашков и Ко», 2016. – 128 с.
11. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2010. – 168 с.
12. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.
13. Ковалев, С.М. Технология структуризации и описания организации – шаг за шагом / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев // Консультант директора. – 2014. – № 2. – С. 9–18.
14. Костин, В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Костин, Т.В. Костина. – М.: Гардарики, 2015. – 335 с.
15. Курочкин, Д. В. Логистика: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2017. – 268 с.
16. Латфуллин, Г. Теория организации: учебник для вузов / Г. Латфуллин, А. Райченко. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
17. Лафта, Дж.К. Теория организации: учебное пособие / Дж.К. Лафта. – М.: Проспект, 2013. – 416 с.
18. Логистика: учебное пособие для студентов специальностей «Коммерческая деятельность», «Маркетинг» учреждений, обеспечивающих получение высшего образования / И.М. Баско и др. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2007. – 431 с.
19. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Маргунова и др. – Минск: Вышэйшая школа, 2011. – 507 с.
20. Логистика: учебное пособие / Б.А. Аникин и др. – М.: Проспект, 2011. – 405 с.

21. Логистика. Продвинутый курс: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М.: Юрайт, 2011. – 734 с.
22. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская – М.: Эксмо, 2008. – 939 с.
23. Малин, А.С. Исследование систем управления / А.С. Малин, В.И. Мухин – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
24. Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие / Я.С. Меркулов. – М.: Инфра-М, 2010. – 420 с.
25. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности 080506 «Логистика и управление цепями поставок» / Н. К. Моисеева. – М.: Инфра-М, 2010. – 527 с.
26. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – М.: Велби, 2008. – 517 с.
27. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2012. – 978 с.
28. Новиков, Д.А. Теория управления организационными системами / Д.А. Новиков. – М.: ДиС, 2011. – 230 с.
29. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / Л. С. Фёдоров, В. А. Персианов, И. Б. Мухаметдинов. – М.: КноРус, 2011. – 309 с.
30. Основы логистики: теория и практика / В. В. Щербаков и др. – СПб: Питер: Питер Пресс, 2009. – 426 с.
31. Основы логистики: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошечая. – М.: КноРус, 2010. – 575 с.
32. Парахина, В.Н. Теория организации: учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко. – М.: Кнорус, 2011. – 296 с.

- 33.Переверзев, М.П. Менеджмент: учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский; под ред. М.П. Переверзева. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.
- 34.Полковников, А.В. Управление проектами / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2011. – 620 с.
- 35.Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте: учеб. пособие для вузов / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко; под ред. В.Н. Попова. – М.: КноРус, 2010. – 300 с.
- 36.Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник для вузов / З.П. Румянцева. – М.: Инфра-М, 2011. – 304 с.
- 37.Саркисов, С. В. Логистика / С. В. Саркисов. – М.: Дело, 2008. – 366 с.
- 38.Сергеев, В.И. Логистика в бизнесе: учебник / В.И. Сергеев. – М.: Инфра-М, 2016. – 608 с.
- 39.Смирнов, Э.А. Теория организации / Э.А. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2015. – 248 с.
- 40.Степанов, В. И. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2016. – 487 с.
- 41.Теория организации: учебник / под ред. В.Н. Парахиной. – М.: Феникс, 2016. – 408 с.
- 42.Транспортная логистика: учебно-методическое пособие для вузов / Р.Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2015. – 377 с.
- 43.Холл, Ричард Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – М.: Проспект, 2013. – 746 с.
- 44.Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для вузов / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2015. – 408 с.
- 45.Щербанин, Ю. А. Основы логистики: учебное пособие для высших учебных заведений / Ю.А. Щербанин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 320 с.