

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современных рыночных условиях любая фирма нацелена на потребителя и удовлетворение его возможных потребностей. Каждый клиент ожидает от определенного товара или услуги высокого уровня качества и закладывает в это понятие такое сочетание потребительских свойств, которое бы полностью удовлетворило его потребности. Одним из таких немаловажных свойств является цена. Стоимость представляет собой денежное выражение суммы, которую покупатель уплачивает за тот или иной товар или услуг. Цена, в первую очередь, формируется из себестоимости – затрат на производство товара: стоимости сырья и материалов, заработной платы сотрудников, аренды помещений, амортизацию, выполнения технологических процессов, расходов на транспортировку, маркетинг, рекламу и т.д. Данные затраты связаны с различными операциями и работами, выполняемыми в ходе производства и распределения готовой продукции потребителю. Применение принципов логистики от момента появления потребности в товаре или услуге и до момента ее удовлетворения способствует снижению общих затрат и повышает эффективность деятельности и конкурентоспособность предприятия.

Логистические затраты представляют собой совокупность затрат на управление движением материальных потоков по всей логистической системе, начиная с поставщиков сырья и материалов сквозь производственное предприятие и до конечного потребителя. [1, с. 27]. Анализ структуры логистических затрат в различных отраслях промышленности демонстрирует, что наибольшую долю в них занимают затраты на управление запасами (20-40%), транспортные расходы (15-35%), а также расходы, связанные с осуществлением административно-управленческих функций (9-14%). Помимо этого, в последние годы наблюдается тенденция увеличения затрат на осуществление таких логистических функций, как обработка заказа, транспортировка, информационно-компьютерная поддержка, логистическое администрирование. В подобной ситуации, любая компания заинтересована в оптимизации своих логистических затрат, так как они включаются в себестоимость, а ее повышение напрямую влияет на уменьшение прибыли предприятия и уровня его рентабельности.

С целью исследования в ходе написания выпускной квалификационной работы была выбрана компания ООО «РОСЭКСПОПРОМ». Предприятие занимается производством сливочного масла, сыра и спредов и реализацией своей продукции посредством оптовой торговли.

Актуальность данной работы заключается в выявлении основных путей снижения и оптимизации логистических затрат на предприятии, что позволит повысить его конкурентоспособность и улучшить осуществление бизнес-процессов.

Цель работы заключается в исследовании деятельности предприятия ООО «РОСЭКСПОПРОМ» для углубления и закрепления полученных в ходе обучения теоретических знаний, получения практических навыков профессиональной деятельности, а также разработке рекомендаций по оптимизации логистических затрат.

Для достижения цели данной работы необходимо решить следующие задачи:

- сбор и анализ данных, демонстрирующих качественные показатели деятельности компании за последние несколько лет;
- сбор и анализ данных, демонстрирующих количественные показатели деятельности компании за последние несколько лет;
- анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- выявление основных функциональных областей концентрации логистических затрат;
- анализ теоретической базы выявленной проблематики;
- разработка и обоснование рекомендаций по оптимизации логистических затрат.

Работа содержит введение, три раздела, заключение и список литературы.

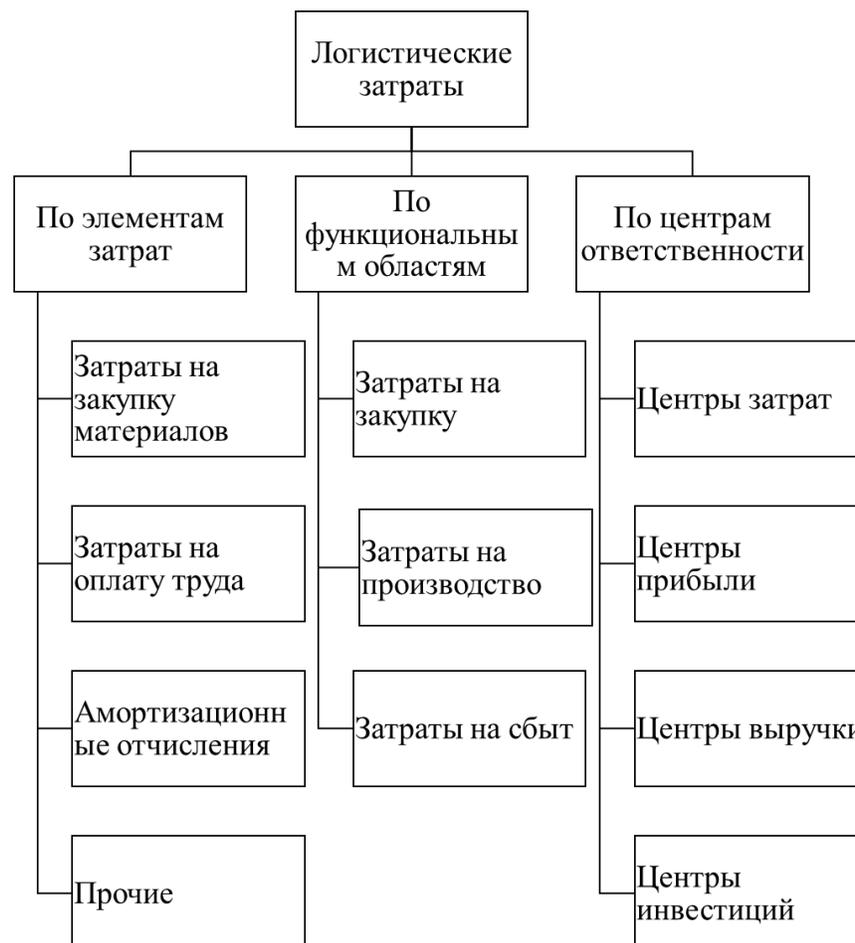
# **1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССА ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК**

## **1.1 Сущность и общая классификация логистических издержек**

Логистические издержки – затраты, связанные с выполнением логистических операций (размещение заказов на поставку продукции, закупка, складирование поступающей продукции, внутрипроизводственная транспортировка, промежуточное хранение, хранение готовой продукции, отгрузка, внешняя транспортировка), а также затраты на персонал, оборудование, помещение, складские запасы, на передачу данных о заказах, запасах, поставках [20, с. 412]

Процесс принятия оптимальных управленческих и финансовых решений невозможен без точного знания своих расходов. Сведения о затратах являются неотъемлемыми данными в процессе планировании, контроля и принятия решений. Общая сумма затрат не меняется от способа их рассмотрения, однако тот или иной подход к классификации затрат позволяет руководству верно оценивать структуру расходов предприятия и базис себестоимости, а обобщение статей затрат в группы дает возможность проведения анализа финансового состояния фирмы [2, с.26].

Затраты предприятий весьма разнообразны и могут подразделяться по следующим признакам: элементы затрат, функциональные области, центры ответственности [1, с. 12].



## Рисунок 1 – Классификация логистических затрат [15, с. 117]

Укрупненный анализ логистических затрат осуществляется на основании групп расходов, соответствующих основным функциональным областям логистики: снабжению, производству и распределению [2].

В составе затрат на закупку выделяют расходы на сырье и материалы (т.е. стоимость их приобретения), оформление заказа, транспортировку от поставщика, хранение производственных запасов [11, 239].

Затраты на производство включают в себя следующие расходы на приемку сырья и материалов, оформление производственного заказа, внутрипроизводственную транспортировку, хранение сырья, материалов, незавершенного производства [3, с. 98].

В составе затрат на сбыт выделяют расходы на хранение готовой продукции, оформление заказа (упаковка, сортировка, маркировка и др.), продажу, транспортировку готовой продукции [19, с. 587-589].

Помимо отнесения логистических затрат согласно функциональной области их возникновения, их можно подразделить на следующие категории:

- постоянные (не меняются при увеличении/уменьшении объемов производства либо их изменение несущественно) и переменные (зависят от изменения объема исполняемых заказов внешних и внутренних потребителей) [3, с. 28];
- прямые (непосредственно относятся к конкретному носителю: продукту, заказу) и косвенные (напрямую не связаны с процессом производства и могут быть отнесены на носитель благодаря вспомогательным расчетам);
- нормируемые (имеют прямую зависимость от производительности предприятия) и произвольные (не имеют такой связи, понятны вложения, но сложно оценить экономический эффект) [2, с. 34].

Контроль над уровнем затрат по отдельным операциям, выявление эффективности различных схем организации логистической деятельности и сравнительный анализ логистических затрат предприятия возможен при группировке затрат по функциональному признаку. Функциональными центрами затрат могут выступать области логистического администрирования, поступления, обработки и оформления заказа, планирования производства, закупок, поставок, складирования и хранения, сбыта продукции и доставки груза потребителю [4, с. 128].

В настоящее время существует огромное количество классификаций логистических затрат, наиболее общая схема представлена согласно таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Обобщенная классификация логистических затрат

Признак классификации	Подразделение затрат
По экономическому содержанию	<ul style="list-style-type: none"><li>• экономические элементы;</li><li>• статьи калькуляции.</li></ul>
По отношению к технологическому процессу	<ul style="list-style-type: none"><li>• основные;</li><li>• накладные.</li></ul>
По единству состава	<ul style="list-style-type: none"><li>• одноэлементные;</li><li>• комплексные.</li></ul>
По способу отнесения на себестоимость обслуживания потребителя	<ul style="list-style-type: none"><li>• прямые;</li><li>• косвенные.</li></ul>
По отношению к объему обслуживания	<ul style="list-style-type: none"><li>• переменные;</li><li>• постоянные.</li></ul>
По целесообразности расходования	<ul style="list-style-type: none"><li>• производительные;</li><li>• непроизводительные.</li></ul>
В зависимости от порядка отнесения затрат на период расчета прибыли	<ul style="list-style-type: none"><li>• затраты на продукт;</li><li>• затраты на период.</li></ul>
По возможности регулирования в центре ответственности	<ul style="list-style-type: none"><li>• регулируемые;</li><li>• нерегулируемые.</li></ul>

Обобщив существующие виды классификаций логистических затрат, можно сделать вывод о том, что основными признаками классификаций являются:

- функциональный (статьи затрат, в которых отражается целевая направленность затрат с позиции их функций и роли в обеспечении качества обслуживания потребителей);
- калькуляционный (отношение к процессу выполнения заказов – прямые и косвенные, условно постоянные и условно переменные затраты);
- учетный (характер учета затрат);
- периодичный (единовременные, текущие, затраты за определенный промежуток времени);
- источники возмещения (себестоимость продукции, прибыль, бюджетное финансирование);
- место возникновения (рабочее место – группа рабочих мест – участок – цех – предприятие в целом);
- стадии процесса выполнения заказов [1, с. 18].

После определения признаков группировки логистических затрат, необходимо произвести их анализ. Основными методами анализа логистических затрат выступают:

- стратегический анализ (заключается в проведении процедуры сравнения затрат на обслуживание потребителей предприятия с аналогичными затратами его конкурентов);
- стоимостной анализ (представляет собой нормативный метод, главной целью которого является увеличение потребительской ценности продукции путем снижения затрат и составляющих их элементов) [4, с. 128];
- функционально-стоимостной анализ (метод заключается в детальном изучении этапов процесса выполнения заказов потребителей и выяснении возможных путей их стандартизации для снижения уровня затрат на обслуживание потребителей) [6].

## **1.2 Методы оптимизации логистических издержек**

Целью оценки и анализа экономической деятельности любого предприятия является разработка рекомендаций по повышению эффективности его работы путем сбора и системного изучения данных о его производственном, экономическом и финансовом состоянии. Логистические затраты выступают

одними из основных показателей конкурентоспособности предприятия, поэтому поиск путей их контроля и снижения возможен только при следующем порядке учета и анализа:

1. определение таких центров накопления (функциональных областей) логистических затрат, где меры по оптимизации дадут реальные результаты;
2. в рамках каждого центра накопления найти наиболее важные пункты логистических затрат;
3. осуществлять диагностику общих затрат путем классификации затрат в соответствии с их основными характеристиками [9, с. 89].

Для достижения конкурентного преимущества, существуют следующие пути снижения логистических затрат:

- анализ и пересмотр цепи поставок с целью поиска и сокращения видов деятельности (процедур, работ, операций), не создающих добавленной стоимости;
- пересмотр взаимоотношений с поставщиками и покупателями (путем переговоров) для достижения соглашений по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок [3, с. 112];
- усиление контроля над общими затратами путем прямой и обратной интеграции [4];
- поиск альтернативных, более дешевых заменителей сырья и материалов;
- улучшение координации деятельности предприятия с поставщиками и потребителями в логистической цепи для уменьшения затрат на управление запасами, хранение, складирование и доставку [7];
- покрытие роста затрат одного звена логистической цепи за счет уменьшения затрат в другом;
- повышение производительности труда сотрудников путем внедрения и реализации более прогрессивных методов работы [2];
- повышение эффективности использования ресурсов и управления факторами, оказывающими влияние на уровень общих затрат.

Так, пересмотр взаимоотношений с поставщиками представляет собой одно из двух направлений задачи выбора поставщика. В этом случае, отдел закупок фирмы заключает договора на поставку с теми компаниями, которые согласились снизить свою отпускную цену (пересмотреть условия доставки, повысить качество поставляемой продукции и прочее) и с которыми уже установлены деловые отношения. Это облегчает процедуру выбора, так как в распоряжении отдела

снабжения уже имеются точные данные о деятельности этих компаний. Однако в условиях, когда нет возможности пересмотреть партнерские отношения с уже сложившейся базой поставщиков, предприятию необходимо провести исследование рынка новых поставщиков. В данных обстоятельствах, эффективным инструментом улучшения качества поставок, и, следовательно, снижения логистических издержек является пересмотр и выбор новых надежных источников ресурсов [7, с. 126].

Оценка и выбор поставщиков являются необходимыми составляющими оптимизации базы существующих поставщиков, необходимой для исключения агентов, не способных выполнять предъявляемые к ним требования и повышающих затраты на работу с ними [2].

Процесс принятия решения о размещении заказа у конкретного поставщика зависит от различных обстоятельств и от стратегии самого предприятия. В основном решение основывается на следующих критериях:

- возможности поставки точно в срок по согласованному графику согласно заказу (договору, контракту);
- поставки товара, отвечающего стандартам качества;
- соблюдение требуемых объемов поставки;
- выдерживание согласованных цен [17, с. 126].

Характер и стоимость закупки будут влиять на весовые коэффициенты отдельных критериев оценки поставщика и, соответственно, на характер информации, которая необходима для выбора. Способность к реагированию на потребности компании отличает квалифицированного поставщика от менее квалифицированного [8].

Существует несколько распространенных методов выбора поставщика (затратно-коэффициентный, доминирующих характеристик, категорий предпочтения), однако метод многокритериальных взвешенных оценок или рейтинговая оценка факторов можно считать одним из самых распространенных способов выбора. Вначале формируются главные критерии, на основании которых производится выбор поставщика, далее сотрудники отдела снабжения или привлеченные специалисты устанавливают их значимость [22, с. 359].

Заслуживает внимание шкала критериев выбора поставщика, предлагаемая Майклом Р., Линдерсом и Харольдом Е. Фироном (критерии расположены в порядке приоритетности) [5, с. 428]:

- качество продукции;
- своевременность доставки (авторы предлагают составить рейтинг поставщиков на основании критериев соблюдения или несоблюдения ими сроков);
- цена (сравнение реальной цены с желаемой или с минимальной у иных поставщиков);
- обслуживание (качество технической помощи, отношение поставщика и время обработки запросов о помощи, квалификация обслуживающего персонала и т.д.);
- повторные предложения по разработке продукции или услуги, по снижению цены;
- техническая инженерная и производственная мощность;
- детальная оценка финансов и управления.

## **2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО - ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РОСЭКСПОПРОМ»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия ООО «РОСЭКСПОПРОМ»**

Компания ООО «РОСЭКСПОПРОМ» начала свою деятельность в 1992 г. С момента создания предприятие осуществляет выпуск высококачественного сливочного масла под торговой маркой «РЭП». Также ООО «РОСЭКСПОПРОМ» реализует оптовую торговлю молочными продуктами, яйцами, пищевыми маслами и жирами [3].

В период с 1992 по 2010 гг. организационно-правовой формой (ОПФ) предприятия было ЗАО (закрытое акционерное общество), а с 2010 – ООО (общество с ограниченной ответственностью), созданное путем объединения вкладов собственников – физических лиц (граждан РФ) для осуществления хозяйственной деятельности [2, с. 89].

Причиной перехода от одного вида ОПФ к другому стали меньшие процедурные требования к деятельности компании со стороны законодательства РФ. На данном этапе ООО «РОСЭКСПОПРОМ» представляет собой самостоятельную хозяйственную единицу, действующую на основе полного хозяйственного расчета,

самофинансирования и самоокупаемости [4, с. 128].

Учредительный документ общества – устав. Уставной капитал состоит из номинальных долей его участников. Общие сведения о предприятии представлены в соответствии с таблицей 2.1.

Таблица 2.1 – Реквизиты предприятия ООО «РОСЭКСПОПРОМ»

Организационно-правовая характеристика	Значение
Наименование предприятия	ООО «РОСЭКСПОПРОМ»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Юридический адрес	190005 Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, проспект Измайловский, дом 4
Учредители общества	Физические лица – граждане РФ
Форма собственности	Частная

Предприятие реализует широкий ассортимент натуральных молочных продуктов: сливочное масло, спреды – аналоги маргарина, с ограниченным применением гидрогенизированных жиров, фасованные сыры европейских производителей и пр. Высокие потребительские свойства продукции, приобретенные за счет использования отборных, экологически чистых видов сырья и строго технологического контроля на всех этапах производства, позволили ООО «РОСЭКСПОПРОМ» завоевать доверие покупателей не только в Санкт-Петербурге, но и на всем Северо-Западе страны [4, с. 128].

Согласно представленным сведениям, основными видами деятельности предприятия являются:

- производство сливочного масла, топленого масла, масляной пасты, молочного жира, спредов и топленых сливочно-растительных смесей;
- производство маргариновой продукции;
- торговля оптовая молочными продуктами, пищевыми маслами и жирами.

Продукция предприятия не раз занимала призовые места на таких агропромышленных выставках, как Всемирная ярмарка «Российский Фермер» и «АГРОРУСЬ», а также является неоднократным обладателем знака качества «Сделано в Санкт-Петербурге» [9, с. 33].

ООО «РОСЭКСПОПРОМ» осуществляет сотрудничество по оптовой продаже своей продукции таким продуктовым розничным торговым сетям, как X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток», «Карусель»), «О'кей», «Лента», «Полушка», «Верный», «Дикси», «7Семишагофф», «7Я семья», «SPAR» и др. Помимо оптовой торговли, предприятие осуществляет поставки своей продукции в частные продуктовые магазины на территории Санкт-Петербурга и ЛО [8, с. 18].

ООО «РОСЭКСПОПРОМ» занимается выпуском молочной продукции, относящейся к повседневной (товары повседневного спроса), поэтому спрос является постоянным и неэластичным. Следовательно, основным препятствием, с которым сталкивается компания, это конкурентная борьба при продвижении продукции на рынок. Основными конкурентами ООО «РОСЭКСПОПРОМ» на рынке являются ОАО «Северное молоко», ООО «Невские сыры», ЗАО «Кореновский молочно-консервный комбинат» и ЗАО «Озерецкий молочный комбинат».

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.

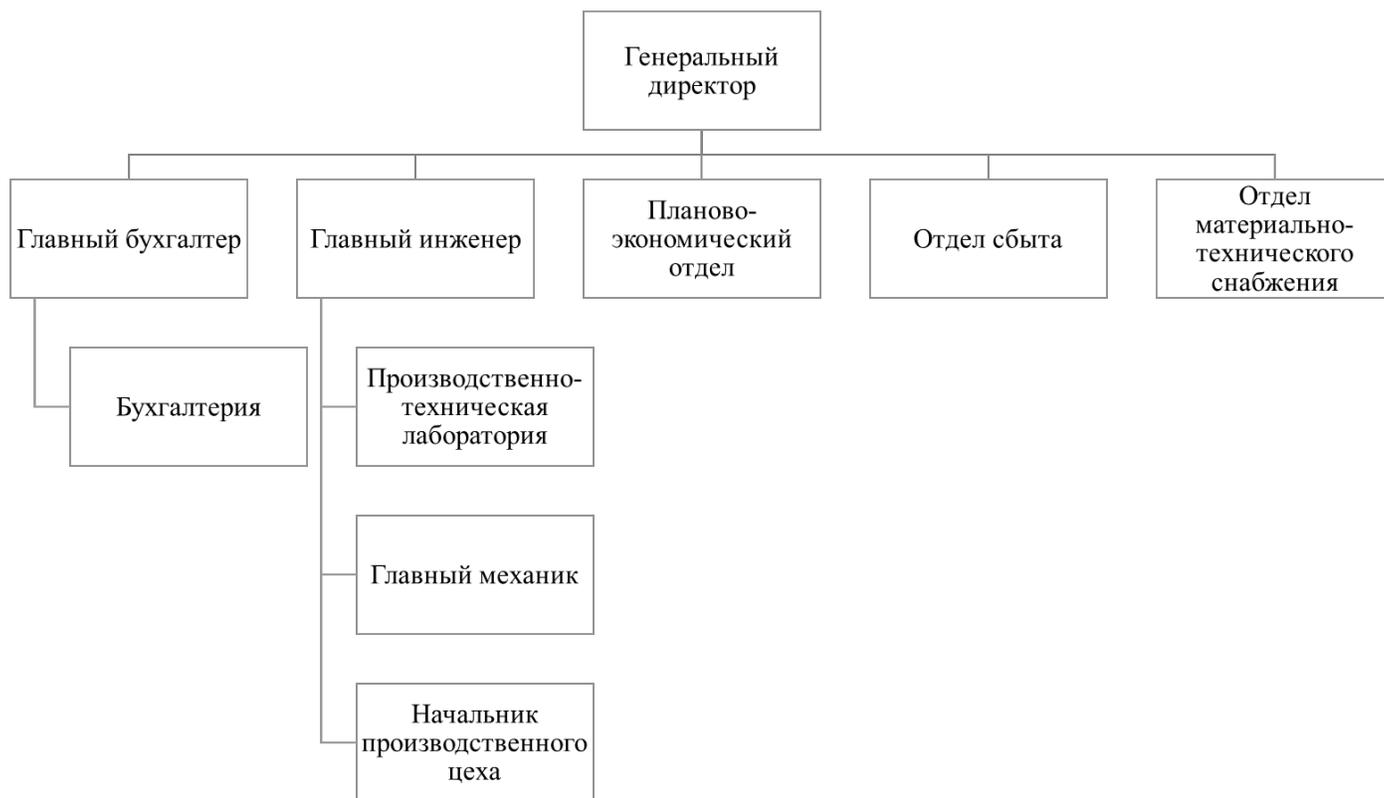


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «РОСЭКСПОПРОМ» [4, с. 128].

Организационная структура управления ООО «РОСЭКСПОПРОМ» представлена вертикально-зависимыми связями структурных подразделений. Управление производственно-хозяйственной деятельностью может осуществляться как Генеральным директором напрямую, так и через его непосредственных заместителей [2, с. 28].

Каждое структурное подразделение находится в ведомости конкретного ответственного специалиста, подчиненного непосредственно руководителю предприятия [5, с. 18].

Как можно увидеть в результате анализа организационной структуры, все функциональные подразделения ООО «РОСЭКСПОПРОМ» взаимосвязаны между собой не только вертикальными, но и горизонтальными связями. Данный факт позволяет сделать вывод о том, что в компании реализуется линейно-функциональная структура управления. Она характеризуется четким разделением должностных обязанностей, наличием формальных норм и правил в управлении, а также вертикальной подчиненности (принятие решений руководителями подразделений осуществляется в ходе согласования с генеральным директором) [4, с. 128].

## **2.2 Анализ основных процессов на предприятии ООО «РОСЭКСПОПРОМ»**

Укрупненный анализ логистических затрат на предприятии проводится по основным группам расходов: закупка, производство и сбыт продукции [1, с. 128].

В компании ООО «РОСЭКСПОПРОМ» планированием и организацией закупок занимается отдел материально-технического снабжения (МТС). Ключевой задачей, решаемой в рамках планирования, является формирование заказа и определение потребности в ресурсах, рассчитываемое на основании потребительского спроса.

Используя данные прошлых периодов, общего экономического плана, планов продаж, производства и рыночного спроса, отдел материально-технического снабжения принимает решение о необходимом объеме закупок ресурсов [6, с. 16].

Планирование закупок на предприятии подразделяется на текущее и стратегическое. В рамках текущего планирования осуществляется определение потребности в ресурсах на основании данных прошлых отчетных периодов. Основная задача – обеспечение необходимого объема и качества ресурсов для производственной деятельности, а также оперативное управление хозяйственной деятельностью предприятия.

Как и на любом предприятии, система закупок ООО «РОСЭКСПОПРОМ» нацелена на своевременное снабжение материальными ресурсами для осуществления хозяйственной деятельности. Основными целями системы закупок компании являются:

- обеспечение непрерывного поступления материальных ресурсов в требуемом количестве и требуемого качества;
- поддержание и повышение показателей качества деятельности предприятия путем рационализации использования ресурсов [11, с. 12];
- повышение конкурентоспособности производимой продукции за счет соблюдения требований производства по качеству сырья и комплектующих изделий [3, с. 99].

Функциональный цикл снабжения, осуществляемый на предприятии, представлен на рисунке 3.

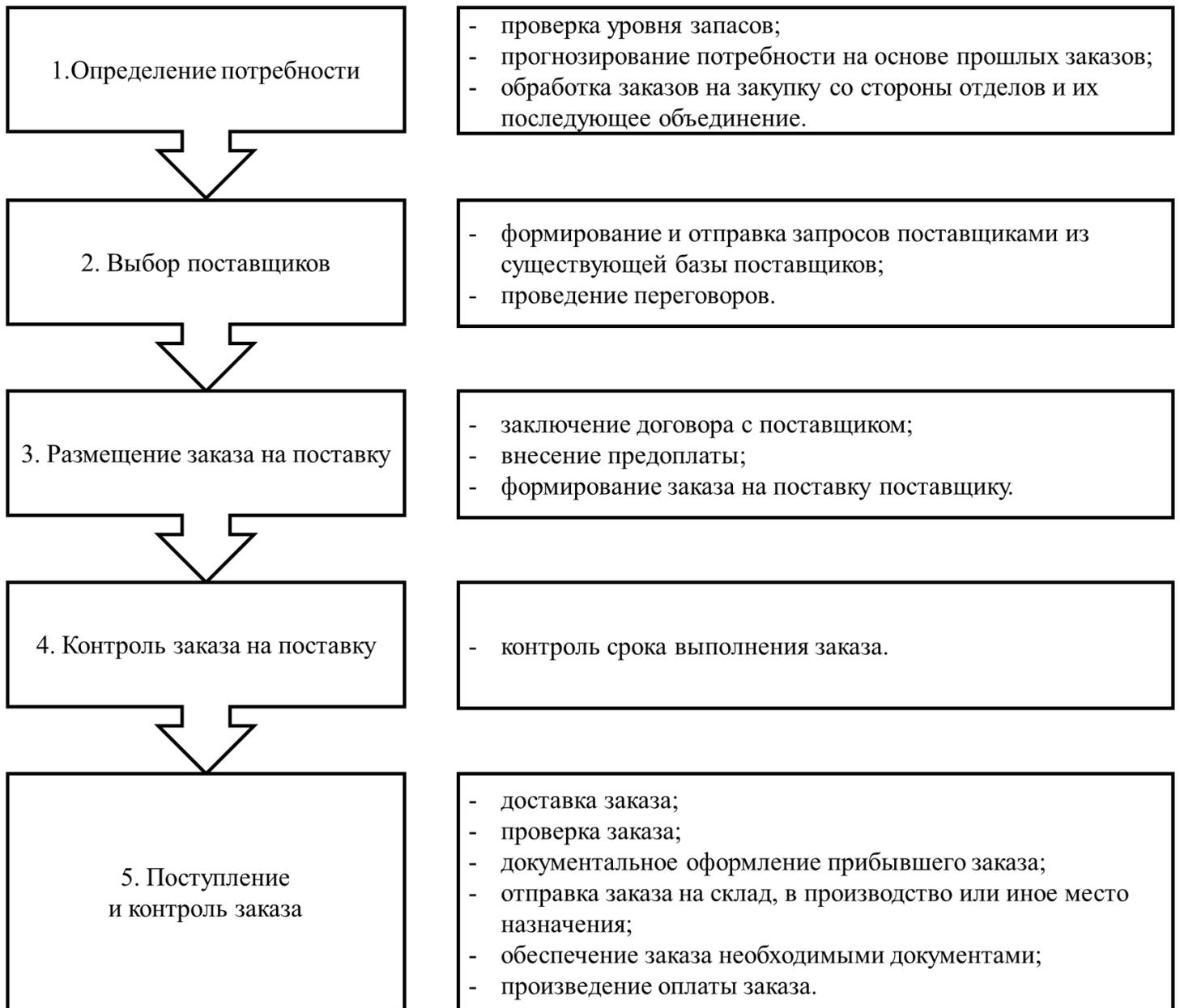


Рисунок 3 – Этапы функционального цикла в снабжении на предприятии [4, с. 128].

Процесс закупки материальных ресурсов на предприятии начинается с сбора и обработки всех поступающих заказов. Данная информация позволяет определить вид и количество ресурсов, требуемых для осуществления производственной деятельности. Далее проводится сравнительный анализ сформированного количества ресурсов и имеющихся остатков на складе, после чего формируется запас ресурсов с учетом консолидации заявок всех отделов, нуждающихся в материальных ресурсах. Вся коммуникация между отделом МТС и иными подразделениями осуществляется посредством служебных записок и реже – электронной почты [4, с. 128].

Помимо этого, вся работа по сбору и обработке поступающих заказов, определению потребности в материальных ресурсах и определению допустимых условий поставок осуществляется специалистами отдела снабжения вручную. Временные характеристики действий по определению потребностей на предприятии представлены согласно таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Временные характеристики действий по определению потребностей на предприятии [9, с. 11].

Действия	Временные затраты, ч
Прогнозирование потребности на основе прошлых заказов	2-4
Формирование запроса менеджером отдела закупок	1
Подпись руководителя отдела закупок служебной записки	0,5
Отправка запроса в отдел производства	0,5
Формирование заказа на материальные ресурсы	36-48
Подпись руководителя производственного отдела служебной записки	0,5
Отправка заказа в отдел закупок	0,5
Объединение заказов	2-4
Формирование итогового заказа/отчета	1,5-2
Итого	44,5-61

Согласно представленным данным видно, что в среднем действия по определению потребностей на предприятии занимает 1,8-2,5 дня [5, с. 67].

Длительность цикла выполнения заказа на предприятии представлена согласно таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Длительность цикла выполнения заказа на закупку [4, с. 128].

Этап цикла	Выполняемые действия	Временные затраты, ч
1. Определение потребности	См. табл. 1.6	44,5-61
1. Выбор поставщиков	- отправка заказа поставщикам из существующей базы;	0,5
	- проведение переговоров.	-
Итого по п.2		0,5
1. Размещение заказа на поставку	- заключение договора;	0,5
	- внесение предоплаты;	0,5
	- формирование заказа на поставку поставщику.	4
Итого по п.3		5
1. Контроль заказа на поставку	- контроль срока выполнения заказа.	-

	-доставка заказа;	2-3,5
	- проверка заказа;	0,5-1
	- оформление прибывшего заказа;	0,5
1. Поступление и контроль заказа	- отправка заказа в место назначения;	0,25
	- обеспечение заказа необходимыми документами;	0,5
	- производство оплаты заказа.	0,25
Итого по п.5		4-6
ИТОГО (п.1-п.5)		54-72,5

Согласно данным таблицы, представленной выше, среднее время на осуществление цикла снабжения предприятия необходимыми материальными ресурсами составляет 2,25-3 дня, из которых большую часть составляет время на выполнение действий по определению потребности. Подобная величина времени цикла выполнения заказа свидетельствует о том, что на всех этапах данного процесса осуществлению деятельности мешает длинная цепочка принятия решений, что влечет за собой снижение эффективности закупочной деятельности.

Помимо этого, можно заметить, что в этапе выбора поставщиков на предприятии отсутствуют такие важные пункты, как анализ существующей базы поставщиков, поиск новых источников поставок и сравнение предложений/выбор поставщика [23, 18].

Основным материальным ресурсом для производственной деятельности ООО «РОСЭКСПОПРОМ» является молоко, поэтому с момента начала своей деятельности предприятие осуществляет сотрудничество с ограниченным количеством

поставщиков, которые расположены в непосредственной близости от места производства предприятия (технологии перевозки молока делали критерий местоположения поставщика более важным, чем критерий стоимости приобретения материального ресурса) [4, с. 128].

Со временем возникла ситуация, когда работа с поставщиками стала осуществляться без их систематической оценки, когда исчезло понимание, почему взаимодействие идет именно с данной базой поставщиков, эффективно ли это сотрудничество, выгодны ли условия и не появились ли на рынке альтернативы [2, с. 55].

Для того, чтобы проанализировать целесообразность политики в области работы с поставщиками, проведем анализ показателей, характеризующих эффективность организации поставок сырья на предприятие, результаты которого представлены согласно таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика эффективности организации поставок

Показатель	Периоды			Изменение (+/-)		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Число выполненных поставок	158	170	184	12	14	26
Количество отказов в поставках ресурсов	2	4	6	2	3	4
Количество поставок ресурсов, содержащих брак	3	4	5	1	1	2
Количество поставок с порчей ресурсов по вине поставщика	2	4	5	2	1	3

Количество задержек в поставках по вине поставщика      2      4      7      2      3      5

У предприятия за анализируемые периоды наблюдается снижение эффективности организации поставок, вызванное ростом отказов в поставках, числом поставок с наличием брака, порчей ресурсов и задержек поставок по вине поставщика [4, с. 128].

После поступления материальных ресурсов на предприятие, они попадают в производство [1, с. 77]. Функциональный цикл производства на предприятии представлен согласно рисунку 4.



Рисунок 5 – Функциональный цикл производства на предприятии [6, с. 18]

ООО «РОСЭКСПОПРОМ» осуществляет свое производство методом преобразования высокожирных сливок, что позволяет предприятию производить все виды сливочного масла (включая сорта с наполнителем) в любом требуемом объеме [4, с.

Вся продукция, производимая ООО «РОСЭКСПОПРОМ», отвечает нормативно-правовым актам и региональным стандартам (ГОСТ Р 52969-2008 «Технические условия», ГОСТ Р 32261-2013 «Масло сливочное. Технические условия», ГОСТ Р 52686-2006 «Сыры. Общие технические условия» и прочие) [7, с. 90].

Основным рынком сбыта продукции ООО «РОСЭКСПОПРОМ» является город Санкт-Петербург и Ленинградская область. Реализация продукции осуществляется через дистрибьюторов, таких как ООО "Холдинг 78. Дистрибуция и Логистика", ООО "Экспресс Логистика", ООО "Векта плюс", а среди клиентов, такие крупные компании, как X5 Retail Group, «О'кей», «Лента», «Полушка», «Верный», «Дикси», «7Семишагофф», «7Я семья», «SPAR» и др. Помимо этого, предприятие осуществляет поставки своей продукции в частные продуктовые магазины [9, с. 18].

Основные этапы сбыта готовой продукции ООО «РОСЭКСПОПРОМ» представлены согласно рисунку 5.



Рисунок 5 – Основные этапы сбыта готовой продукции

В настоящее время, несмотря на стремление компании расширить географию своей деятельности, потенциально новыми покупателями продукции ООО «РОСЭКСПОПРОМ» становятся частные магазины розничной торговли, однако предприятие имеет устойчивые и надежные связи с наиболее крупными продуктовыми розничными торговыми сетями не только Санкт-Петербурга, но и

всей России. Сотрудничество с надежной клиентской базой дает предприятию преимущества: сокращается время заключения сделки и обработки заказа, а также создаются гибкие условия оплаты, приемлемые для обеих сторон [4, с. 128].

Таким образом, проанализировав процессы закупок, производства и сбыта ООО «РОСЭКСПОПРОМ», можно сделать вывод, что из-за существующих проблем в снабжении, компания производит нерациональные затраты, отражающиеся на общем экономическом состоянии всего предприятия [9, с.28].

## **2.3 Анализ экономических показателей деятельности ООО «РОСЭКСПОПРОМ»**

ООО «РОСЭКСПОПРОМ» занимается производством молочной и кисломолочной продукции для реализации на территории Санкт-Петербурга и близлежащих районах (Ленинградская область) [2, с. 98].

Анализ результатов деятельности предприятия представлен в соответствии с таблицей 2.10. Методика расчета показателей рентабельности в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Методика расчета показателей рентабельности

Показатель	Соотношение для расчета
Рентабельность продаж	Отношение прибыли от продаж к выручке
Рентабельность продукции	Отношение прибыли от продаж к себестоимости
Валовая рентабельность	Отношение прибыли до налогообложения к выручке
Чистая рентабельность	Отношение чистой прибыли к выручке

Таблица 2.10 – Анализ результатов деятельности предприятия

Показатель	Величина показателя			Изменение		
	2015	2016	2017	2015/2015	2017/2016	2017/2015
Абсолютные показатели, тыс. руб.						
Выручка	505246	530823	572050	25577	41227	66804
Себестоимость	418235	438062	476533	19827	38471	58298
Прибыль от продаж (валовая)	87011	92761	95517	5750	2756	8506
Прочие доходы	4731	3820	4102	-911	282	-629
Прочие расходы	59377	48023	50956	-11354	2933	-8421
Прибыль до налогообложения	29460	31070	33457	1610	2387	3997
Налог на прибыль	4834	5281	6189	447	908	1355
Чистая прибыль	24626	25789	27268	1163	1479	2642
Относительные показатели, %						
Рентабельность продаж	87011/505246	92761/530823	95517/572050	0,3	-0,8	-0,5
	17,2	17,5	16,7			

	87011/418235	92761/438062	95517/476533			
Рентабельность продукции				0,4	-1,1	-0,8
	20,8	21,2	20,0			
	29460/505246	31070/530823	33457/572050			
Валовая рентабельность				0,1	-0,1	0,0
	5,8	5,9	5,8			
	24626/505246	25789/530823	27268/572050			
Чистая рентабельность				0,0	-0,1	-0,1
	4,9	4,9	4,8			

Как можно увидеть из анализа динамики абсолютных и относительных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании, за рассматриваемые периоды 2015-2017 гг. прибыль от продаж обладает отрицательной динамикой. Снижение прибыли от продаж свидетельствует об отсутствии надлежащего контроля за издержками, так как на это внутри предприятия влияют такие факторы, как торговая выручка, стоимость товара, объем продаж, себестоимость проданных товаров и расходы управленческого характера. Отрицательная динамика абсолютного показателя прибыли от продаж вызвала снижение относительных показателей рентабельности продаж и продукции, что является отражением снижения конкурентоспособности выпускаемой продукции [4, с. 128].

Состав и структура себестоимости товаров и услуг предприятия отражены согласно таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Состав и динамика себестоимости продукции и услуг [8, с. 56].

Статья затрат, тыс. руб.	Периоды			Структура себестоимости, %		
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2016/2015	2017/2016	2017/2015

Материальные затраты	213299	227620	252693	51,0	52,0	53,0
Затраты на энергоресурсы	6273	7504	10007	1,5	1,7	2,1
Затраты на оплату труда	129785	131256	135879	31,0	30,0	28,5
Страховые взносы	42554	43998	45002	10,2	10,0	9,4
Амортизация	3769	3899	4530	0,9	0,9	1,0
Общепроизводственные расходы	9782	10075	11555	2,3	2,3	2,4
Общехозяйственные расходы	7873	7885	9870	1,9	1,8	2,1
Прочие расходы	4900	5825	6997	1,2	1,3	1,5
Себестоимость	418235	438062	476533	100	100	100

Данные таблицы 2.11 свидетельствуют о том, что значительную долю затрат в 2015, 2016 и 2017 гг. составляют материальные затраты. Они занимают более 50% от общей суммы затрат, и этот показатель возрастает на 1% каждый отчетный период[1, с. 18].

Помимо материальных затрат, значительную долю в составе и структуре себестоимости имеют затраты на оплату труда, хотя этот показатель и снизился на 2,5% в 2017 году по сравнению с 2015. Таким образом, повышение общей суммы затрат было вызвано повышением в абсолютном выражении суммы каждого элемента затрат [4, с. 128].

Структура соотношения логистических затрат по функциональным областям на предприятии представлена согласно таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Структура логистических затрат компании [7, с. 66].

Область	2016, тыс. руб.	% в итоге	2017, тыс. руб.	% в итоге	Относительное изменение, %
Закупки	249695	57	280678	58,9	1,9
Производство	100754	23	110556	23,2	0,2
Складирование	39426	9	43841	9,2	0,2
Транспортировка	21903	5	22397	4,7	-0,3
Сбыт	26284	6	19061	4	-2
Итого	438062	100	476533	100	0

Как можно заметить по данным таблицы, затраты на закупку представляют собой самый большой блок логистических затрат в общей структуре, и с 2016 по 2017 год происходит их рост на 1.9%. [19, с. 56].

Рассмотрим подробнее наиболее весомые затраты предприятия – материальные затраты и затраты на оплату труда. Анализ расхода материальных ресурсов представлен согласно таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Анализ расхода материальных ресурсов

Вид ресурса	Величина показателя, тыс. руб.		Темп роста, %	Изменение (±)	
	2016	2017		Сумма, тыс. руб.	Темп прироста, %

Сырье	198029	222369,8	112,29	24340,4	12,3
Покупные комплектующие изделия	29591	30323,2	102,48	733	2,5
ИТОГО	227620	252693	111,02	25073	11,0

Доля сырья в общем объеме материальных затрат 0,87 0,88 101,15 Доля сырья в структуре материальных затрат составляет более  $\frac{3}{4}$

Объемы производства и производственный бюджет на материальные ресурсы представлены согласно таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Объемы производства и производственный бюджет на материальные ресурсы [4, с. 128]

Продукция	Объемы производства, кг			Изменение, %	Производственный бюджет на сырье, тыс. руб.		
	2015	2016	2017		2017/2016	2015	2016
Сливочное масло	790970	831023	827032	99,5	102826,1	124653,5	140595,4
Сыр	334118	359610	345200	96,0	43435,3	53941,5	58684,0
Спред	120311	101988	105870	103,8	15640,4	15298,2	17997,9
Итого	1245399	1292621	1278102	98,87	161901,9	193893,2	217277,3

Затраты на сырье, тыс. руб.	198029	222369
Разница производственного бюджета на сырье и затрат на сырье, тыс. руб.	-4135,85	-5091,66

Материальные затраты на предприятии представлены затратами на сырье (единственным видом сырья для производства выступает молоко) и затратами на упаковочный материал. У ООО «РОСЭКСПОПРОМ» за анализируемые периоды наблюдается рост затрат на сырье на 12,3%. Несмотря на сокращение объемов производства на 1,12% в 2017 году, предприятие превысило свой годовой производственный бюджет на сырье на 5091660 рублей [12, с. 77].

Таблица 2.15 – Сопоставление фактической и рыночной стоимости ресурсов, закупленных за 2016-2017гг. [6, с. 89]

Вид ресурса	Фактическая стоимость закупки, тыс. руб.		Рыночная стоимость закупки, тыс. руб.		Разница фактической и рыночной стоимости, тыс. руб.	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Сырье	198029	222369	196200	220014	1829	2355
Комплектующие материалы	29591	30323,2	29200	29780	391	543,2
Итого	227620	252693	225400	249794	2220	2899

Данные таблицы демонстрируют, что предприятие осуществляет закупки сырья и комплектующих материалов по ценам, превышающим среднерыночные в отчетных периодах. Компания переплачивает от 1 до 2% за покупку ресурсов, средняя сумма переплаты за 2017 год составила 2899 тыс. руб [5, с. 12].

Вторыми по занимаемой доли в себестоимости продукции выступают затраты на оплату труда. Структура фонда материального стимулирования предприятия представлена согласно таблице 2.16. [7, с. 45].

Таблица 2.16 – Структура фонда материального стимулирования [4, с. 128]

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное отклонение 2016/2017	Абсолютное отклонение 2017/2016	Темп прироста 2016/2015, %	Темп прироста 2017/2016, %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	87011	92761	95517	5750,0	2756,0	106,6	103,0
Численность работников, чел	50	53	59	3,0	6,0	106,0	111,3
Производительность труда, руб./чел	1740,2	1750,2	1618,9	10,0	-131,3	100,6	92,5
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	129785	131256	135879	1471,0	4623,0	101,1	103,5
Среднемесячная заработная плата, руб.	216,31	206,38	191,92	-9,9	-14,5	95,4	93,0

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что за период с 2016 по 2017 год произошло уменьшение производительности труда на 8,1% с одновременным ростом фонда оплаты труда на 2,4%. Тенденция превышения темпов роста среднемесячной заработной платы над темпами роста производительности труда демонстрирует снижение эффективности деятельности предприятия [4, с. 128].

Проведенный анализ выявил, что предприятие долгое время осуществляет сотрудничество с одними и теми же поставщиками, пропуская такие важные функциональные этапы снабжения, как анализ существующей базы поставщиков и поиск новых вариантов поставки [5, с. 66].

На основании приведенных данных об организации деятельности на предприятии ООО «РОСЭКСПОПРОМ», можно сделать вывод о наличии следующих проблем, приведенных в таблице 2.17. [9, с. 60].

Таблица 2.17 – Характеристика проблем деятельности ООО «РОСЭКСПОПРОМ»

Вид проблемы	Характеристика проблемы
Отсутствие информационного обеспечения закупочной деятельности	Использование в качестве инструментов определения потребностей исключительно «ручного» труда работников отдела закупок, а также осуществление информационного обмена посредством служебных записок и электронной почты привело к увеличению длительности цикла выполнения заказа, роста влияния человеческого фактора и увеличения несостыковок/ошибок при обработке и объединении заказов.
Неэффективность работы с поставщиками	Высокая волатильность цен на поставляемые ресурсы поставщиками. Долгосрочное несоблюдение основных действий на этапе выбора поставщика привело к тому, что предприятие осуществляет взаимодействие с одной и той же базой снабжения. Это привело к тому, что закупки осуществляются по ценам выше рыночных, что, в свою очередь, непосредственно отражается на росте материальных затрат в структуре себестоимости произведенной продукции.

Таким образом, именно несовершенство осуществления процессов закупочной деятельности на предприятии, влияющее на рост себестоимости товаров (работ, услуг) и, как следствие, логистических затрат, заключается в отсутствии объективной оценки существующей базы поставщиков, сравнения предложений и

последующего выбора, а также в отсутствии на предприятии программного продукта для оптимизации процесса определения потребности (и закупок в целом).

### **3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК ООО «РОСЭКСПОПРОМ»**

В качестве одной из мер оптимизации логистических затрат закупочной деятельности ООО «РОСЭКСПОПРОМ» была выбрана оптимизация работы с поставщиками [4, с. 128].

Данную задачу рациональнее всего было решить согласно методу, предложенному в пункте 3.1. Первым этапом было формирование новой базы данных потенциальных поставщиков на основании информации, находящейся в открытом доступе. Перед этим был проведен анализ списка существующих поставщиков по критериям цены, качества и условий поставки. Весь список поставщиков сырья состоял из 3 компаний, оценка которых представлена согласно таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка имеющихся поставщиков предприятия (по 10-бальной шкале) [2, с. 99]

Критерии оценки	Наименование поставщика			Вес критерия
	ООО «ТворогОптТорг»	ООО «СФЕРА»	ООО «ЛенМилк»	
Сырье (молоко)				
Цена	5	6	4	0,4
Качество	7	8	8	0,3
Условия поставки	7	5	6	0,3

Оценка поставщика	6,2	6,3	5,8	-
-------------------	-----	-----	-----	---

В связи с такой плохой статистикой было принято решение провести анализ рынка с целью поиска новых потенциальных поставщиков сырья. В качестве основы для выбора поставщиков был выбран метод многокритериальных взвешенных оценок [7, с. 78].

На первом этапе происходит предварительная оценка потенциальных поставщиков ресурсов. Для отдельно взятого поставщика ресурсов по каждому критерию отбора проставляются баллы в диапазоне от 0 до 10. При этом баллы от 10 до 9 означают "отлично", 8 - "очень хорошо", от 7 до 6 - "хорошо", 5 - "удовлетворительно", от 4 до 2 - "мало приемлемо", баллы 1 и 0 - "неприемлемо". Набранные каждым поставщиком баллы суммируются и определяется средний балл [4, с. 128].

Если он располагается в диапазоне от 10 до 8, то это означает хорошие условия поставки ресурсов, от 6 до 7,9 - приемлемые, от 4 до 5,9 - сомнительные. Предварительная оценка поставщиков представлена согласно таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Предварительная оценка поставщиков ресурсов[9, с. 67]

#### Потенциальные поставщики ресурсов

Критерий выбора	ООО «Глобус»	ООО «ЭКО-МИЛК»	ООО «АлеСтар»	ООО «ВСЗ»	ООО «ЮниПродукт»	ООО «ГринАй»
Качество	10	9	8	6	6	5
Цена	7	8	8	7	8	10
Периодичность поставки	7	8	9	6	5	9

Форма оплаты	10	9	9	5	5	6
Комплектность поставки	10	8	7	6	4	5
Упаковка	8	10	10	5	6	7
Удаленность поставщика	7	8	8	6	6	10
Срок действия договора поставки	7	8	9	5	4	6
Объем заказываемых ресурсов	10	9	8	6	7	10
Средний балл	8,44	8,56	8,44	5,78	5,67	7,56

Результатом первого этапа является исключение из числа потенциальных поставщиков предприятий, не соответствующих по критериям отбора. В нашем случае, поставщиками, не удовлетворяющими заявленным требованиям, стали компании ООО «ВСЗ» и ООО «ЮниПродукт».

На следующем этапе выбора поставщика ресурсов проводится более детальное изучение оставшихся предприятий, представленное согласно таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценочная форма поставщиков ресурсов [5, с. 44]

Критерий выбора

Потенциальные поставщики ресурсов

ООО «Глобус»	ООО «ЭКО-МИЛК	ООО «АлеСтар»	ООО «ГринАй»	
Оперативность передачи информации	10	9	8	10
Полнота передачи информации	8	9	7	7
Стабильность цен	9	8	10	6
Возможность предоставления скидок	10	8	8	5
Возможность хранения	8	9	9	4
Отношение к клиентам	9	10	9	9
Средний балл	9,0	8,8	8,5	6,8

Для окончательного выбора поставщиков используется рейтинг, в котором отражается удельный вес критерия отбора поставщика сырья. Расчет рейтинга поставщиков представлен согласно таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Рейтинг поставщиков [4, с. 128]

#### Потенциальные поставщики ресурсов

Критерий выбора	Вес критерия	Потенциальные поставщики ресурсов			
		ООО «Глобус»	ООО «ЭКО-МИЛК	ООО «АлеСтар»	ООО «ГринАй»

Надежность поставки	0,3	10	9	9	7
Цена	0,25	7	8	8	9
Качество	0,2	10	9	8	5
Условия платежа	0,1	10	9	9	6
Возможности внеплановых поставок	0,1	8	9	8	7
Финансовое положение	0,05	10	8	8	7
Оценка поставщика					
		9,05	8,7	8,4	7

Результаты оценки показали, что все четыре оставшихся поставщика могут рассматриваться как перспективные поставщики сырья, однако у ООО «ГринАй» показатель качества ресурса составляет 5 из 10, что в рамках производства пищевой продукции не может считаться приемлемым [8, с. 98].

После того, как список ранжированных и оцененных поставщиков сформирован, компания приступила к переговорам, обсуждению условий и принятию решения об объемах и сроках контрактов [4, с. 128].

Показательным является факт, что при примерно том же объеме закупаемого сырья, компании удалось сократить переплаты и убытки, связанные с неэффективной работой закупочной системы. При выборе поставщика упор делался на его надежность и качество поставляемого сырья, поэтому проблемы с задержкой, отменой или порчей поставляемых ресурсов, сведены к минимуму. Вопрос необоснованной ценовой политики предыдущих поставщиков также был снят, так как в ходе переговоров удалось достигнуть среднерыночного уровня цен: 15 рублей за 1 литр, а также были начаты переговоры о возможности

предоставления скидок при сохранении и увеличении объема заказов [4, с. 128].

Второй, не менее важной проблемой, является отсутствие информационного обеспечения закупочной деятельности предприятия. В пункте 3.1. теоретически были раскрыты функциональные преимущества нескольких программных продуктов, теперь рассмотрим, каких затрат каждый из них потребует (таблица 3.6) [6, с. 77].

Таблица 3.6 – Сравнение затрат на обслуживание информационного обеспечения [8, с. 44].

Статья затрат	Oracle	Deductor Demand Planning	Global-MRQ
Внедрение, тыс. руб.	1500,52	818	713
Обновление, тыс. руб.	65	78	120
Настройка, тыс. руб.	120	170	270
Итого, тыс. руб.	1685,52	1066	1103

Статья затрат на внедрение носит одноразовый характер, так как лицензия на программный продукт покупается один раз. Поэтому в дальнейшем при эксплуатации будут учитываться только расходы на обновление и настройку информационной системы.

Опираясь на анализ, результаты которого отражены в таблице 3.6, можно сделать вывод о том, что наиболее полно требованиям, составленным отделом закупок к информационной системе, соответствует решение компании Deductor Demand Planning. Оно представляет собой облачный программный продукт для автоматизации процесса планирования заказов материальных ресурсов и оптимизации запасов в целом. Его применение обеспечит переход от ручного ситуационного управления запасами к регулярному менеджменту и позволит значительно снизить трудозатраты и зависимость от человеческого фактора. Компания предлагает выгодные условия внедрения своего программного обеспечения и постоянное сопровождение ИТ-специалистов [4, с. 128].

При оценивании эффективности работы отдела закупок, помимо критерия стоимости, важную роль играет время функционального цикла заказа. Как было выявлено на этапе экономического анализа ООО «РОСЭКСПОПРОМ», большую часть времени цикла занимают операции определения потребности в материальных ресурсах, осуществлением которых вручную занимаются менеджеры отдела закупок. В результате внедрения программного продукта Deductor Demand Planning, временная характеристика действий по определению потребностей будет иметь вид, представленный согласно таблице 3.7 [3, с. 28].

Таблица 3.7 – Результаты оптимизации времени выполнения действий по определению потребностей [1, с. 18].

Действия	Временные затраты существующие, ч	Временные затраты ожидаемые, ч
Прогнозирование потребности на основе прошлых заказов	2-4	0,5
Формирование запроса менеджером отдела закупок	1	0,1
Подпись руководителя отдела закупок служебной записки	0,5	-
Отправка запроса в отдел производства	0,5	0,1
Формирование заказа на материальные ресурсы	36-48	12-18
Подпись руководителя производственного отдела служебной записки	0,5	-

Отправка заказа в отдел закупок	0,5	0,1
Объединение заказов	2-4	0,5
Формирование итогового заказа/отчета	1,5-2	0,5
Итого	44,5-61	13,8-19,8

Данные выше представленной таблицы наглядно демонстрируют как меняется время на определение потребности в материальных ресурсах с 1,8-2,5 дней до 0,6-0,8 дня, что почти в 3 раза быстрее, чем до внедрения программного обеспечения, обеспечивающего поддержку закупочной деятельности [4, с. 128].

Таблица 3.8 – Изменение длительности цикла выполнения заказа на закупку [5, с. 15]

Этап цикла	Средние временные затраты существующие, ч	Средние временные затраты ожидаемые, ч	Абсолютное изменение, ч	Относительное изменение, %
1. Определение потребности	52,75	16,8	35,95	68,15
1. Выбор поставщиков	0,5	1,5	-1	-200
1. Размещение заказа на поставку	5	1,5	3,5	70

1. Контроль заказа на поставку	-	-	-	-
1. Поступление и контроль заказа	5	3,75	1,25	25
ИТОГО	63,25	23,55	39,7	62,77

Автоматизация рутинных операций по обработке данных путем внедрения программного обеспечения, поддерживающего закупочную деятельность, и определение новой базы поставщиков материальных ресурсов положительно отразилась на всей длительности цикла выполнения заказа на закупку (произошло его сокращение на 62%). Резюмируя вышеизложенное, следует оценить величину капитальных вложений, необходимых для реализации данных мероприятий (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Капитальные вложения для реализации разработанных рекомендаций [7, с. 128].

Статья затрат Сумма, тыс. руб.

#### Deductor Demand Planning

Внедрение	818
Обновление	78
Настройка	170
Итог	1066

Во второй главе данной работы была рассмотрена структура затрат предприятия с 2015 по 2017 год и было выявлено, что наибольшую долю в них занимают затраты на снабжение. Ежегодно руководство компании составляет бюджет закупок на будущий год, в котором находят отражение тенденции рынка, производственные планы, результаты прошлых периодов и т.д. [5, с. 15].

На основании этой информации компанией был составлен бюджет закупок на следующий год. В результате применения разработанных рекомендаций бюджет закупок может значительно оптимизироваться, что иллюстрируют данные таблицы 3.10.

Таблица 3.10 – Ожидаемое изменение бюджета снабжения[5, с. 15]

Статья затрат	Величина затрат, тыс. руб.		Изменение	
	Плановая	Ожидаемая	Абсолютное	Относительное, %
Материальные ресурсы	257820	227488	30332	11,76
Оплата труда персоналу	39938	19780	20158	50,47
Страховые взносы	11601	9629	1972	17,00
Затраты на информационное обеспечение	0	1066	-1066	
Сумма	309359	256897	52462	16,96

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что реализация предложенных мероприятий позволит предприятию сэкономить 16% от первоначального размера бюджета снабжения, заложенного на 2018 год [5, с. 15].

Снижение материальных затрат (при примерно тех же объемах закупки) обуславливается оптимизацией политики работы с поставщиками, а трудоемкость операций сократится почти вдвое за счет внедрения нового информационного обеспечения.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В современных условиях рынок диктует каждому субъекту финансово-хозяйственной деятельности достаточно жесткие условия, а конкуренция представляет собой данность, которую необходимо учитывать любому бизнесу. Конкурентная борьба за конечного потребителя на рынке происходит постоянно, и компании используют в этой борьбе все имеющиеся в распоряжении инструменты и ресурсы. Одним из таких инструментов выступает возможность предоставления более низкой цены за товар или услугу, так как это поможет предприятию реализовать больший объем своей продукции и, в конечном итоге, получить ту прибыль, на которую рассчитывал конкурент. Как отмечалось ранее, стоимость товара или услуги формируется на основании себестоимости их производства, большая часть которой представляется логистическими затратами. Большие перспективы для успешного развития, повышения конкурентоспособности и максимально возможной прибыли кроются в оптимизации логистических затрат.

Данные затраты классифицируются в зависимости от: изменения объема логистических работ, отнесения к тем или иным процессам, восприимчивости к управленческому влиянию, а также вида реализуемых логистических функций.

Проведение анализа структуры логистических затрат в общих затратах предприятия является важным элементом управления и планирования, способствующим повышению основных экономических показателей компании и улучшению работы системы их контроля. Важность проведения подобного анализа и последующей оптимизации определяется той долей, которую логистические затраты занимают в общем объеме затрат.

Специфика учета логистических затрат заключается в суммировании всех затрат, связанных с реализацией логистического процесса. До недавнего времени, большинство предприятий использовали традиционные методы учета, которые не могли обеспечить возможности для точной идентификации всей цепочки затрат.

Это приводило к тому, что некоторые затраты, связанные с тем или иным логистическим процессом, «терялись» в общей структуре, что лишало компании возможности их оптимизации.

Анализ состояния логистических процессов на предприятиях осуществляется несколькими методами: предварительный (изучение и сравнение) структурный и динамический анализ явлений; причинно-следственный анализ, дающий возможность определить степень и характер влияния конкретных факторов на возникающие отклонения; управленческий, оценивающий эффективность будущих мероприятий в сфере логистики.

Анализ деятельности компании ООО «РОСЭКСПОПРОМ» дал возможность выявить фактический уровень затрат и сравнить его с предыдущими периодами, показать объем и причины их изменения по составу и структуре, а также установить факторы, обусловившие подобную динамику с целью дальнейшей оптимизации. Ухудшение экономических показателей за рассматриваемый период иллюстрирует, что, не решив эти проблемы, компания не сможет долго оставаться конкурентоспособной и ее деятельность перестанет приносить прибыль.

Структура логистических затрат предприятия позволила сделать вывод о росте ее доли в себестоимости выпускаемой продукции, а также наглядно продемонстрировала, что наибольшие затраты концентрировались в управлении закупочной деятельностью ООО «РОСЭКСПОПРОМ». Анализ закупочной деятельности предприятия показал рост затрат на закупку сырья, а также доли заработной платы персонала сферы снабжения.

На примере рассмотренной компании становится ясно, насколько важным является этап выбора поставщика при осуществлении закупочной деятельности. От грамотного выбора зависит не только цена закупаемого сырья и комплектующих, но и их качество и надежность поставок. В результате анализа существующих поставщиков была выявлена неэффективность взаимодействия с ними, после чего был произведен выбор новых поставщиков по методу и критериям, описанным в первой главе. Разработанные предложения оптимизации взаимоотношений с поставщиками позволили компании сократить затраты на сырье, что нашло свое отражение в структуре логистических затрат предприятия.

В последнее время актуализировалась проблема информационного обеспечения бизнес-процессов компании. Сейчас трудно найти организацию, которая бы не пользовалась информационными системами, однако закупочная деятельность ООО

«РОСЭКСПОПРОМ» не обеспечивалась поддержкой никаких программных продуктов, а все операции функционального цикла обработки заказа осуществлялись вручную работниками отдела снабжения. Анализ рынка информационного обеспечения позволил выявить подходящий программный комплекс, который бы отвечал требованиям предприятия и обеспечивал автоматизацию основных процессов работы с заказами. Предложенное в данной работе решение проблемы доказало свою экономическую эффективность и позволило расширить существующий функционал отдела закупок.

Таким образом, можно полагать, что цель работы достигнута: в ходе написания выпускной квалификационной работы произошло закрепление существующих теоретических навыков, а также получение практических навыков работы в логистической сфере. Был проведен глубокий анализ деятельности выбранного предприятия, на основании которого были разработаны и предложены рекомендации по оптимизации логистических затрат.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог: ТИИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
2. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М.: 2004.
3. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин; под ред. Б.А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010. – 408 с.
4. Анкудимова Е.П. АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЗАКУПОК // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6.
5. Афанасенко, И. Д. Экономическая логистика: для магистров и специалистов: учебник для студентов экономических специальностей всех форм обучения / И. Д. Афанасенко. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. – 428 с.
6. Бобкова В.М. Логистика снабжения: Конспект лекций – 2010 [Электронный ресурс] — Свободный доступ из сети Интернет —<http://www.studfiles.ru/preview/2800287/>
7. Бородин Е.В. Оптимизация процесса выбора поставщика // Новости менеджмента. – 2009. - №6 (12).
8. Богацкая С.Г. Зачем заказчику запросы предложений/ С.Г. Богацкая. - Аукционный вестник. № 130. — 2013. — С. 41 — 45.

9. Боутеллир Р., Корстен Д., под редакцией Титюхина Н.Ф., Стратегия и организация снабжения. М., 2011. — 128 с.
10. Бродецкий Г.Л. Оптимизация закупок по многим критериям с учетом рисков / Г.Л. Бродецкий, О.А. Мазунина// Логистика и управление цепями поставок. – 2010. - №4. – С. 65-75.
11. Гаджинский, А. М. Логистика: Учебник для бакалавров / А. М. Гаджинский. – М.: «Даш-ков и К», 2013. – 484 с.
12. Гаррисон, А. Логистика: Стратегия управления и конкурентирования через цепочки поставок: Учебник. – Пер. 3-го англ. изд. / А. Гаррисон, Р. Ван Гок. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 368 с.
13. Григорьев, М. Н. Логистика: учебное пособие для студентов вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М.: Гардарики, 2006. – 463 с.
14. Дыбская В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В. В. Дыбская [и др.]. – Москва: Эксмо, 2014. – 939 с.
15. Ельдештейн Ю.М. «Логистика с иллюстрациями». - Красноярск.: КГАУ. — 2011. — 272 с.
16. Каневский Д. Автоматизация управления запасами: мифы и реальность // Склад. Управление запасами. – 2015. - №1. – С.45-49.
17. Кондрашов, В. М. Управление продажами: учеб. пособие / В. М. Кондрашов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 126 с.
18. Левина, Т.В. SCOR – моделирование // Логистика и управление цепями поставок. – 2012. - № 2 (49). – С. 88-94.
19. Линдерс М.Р. Управление снабжением и запасами. Логистика / М.Р. Линдерс, Х.Е. Фирон. – СПб.: Полигон. – 1999ю – 768 с.
20. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
21. Маевский В. Логистика и финансы // Финансовый директор. – 2005. - №6. – 21 с.
22. Майзнер Н.А. Выбор стратегии деловых взаимоотношений покупателей с поставщиком товаров // Экономика и предпринимательство. — 2015. - №3. – С. 999–1003.
23. Миротин, Л. Б. Эффективная логистика / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, О. Г. Порошина. – М.: ЭКЗАМЕН, 2003. – 160 с.