

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Российский Университет Дружбы Народов
Инженерный факультет
Кафедра Инженерного Бизнеса и Управления Предприятием**

Курсовая работа

по дисциплине:

«Организация производства на предприятиях отрасли»

на тему:

«Управление запасами на строительном предприятии на примере ООО «ТСК»

Выполнил: Вахненко А. гр. ИЭ-401

Принял: к.п.н. Назаренков Е.П.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	3
1.1. Особенности организации финансов в строительстве.....	3
1.2. Нормирование запасов.....	7
2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ООО "Таганрогская Строительная Компания".....	10
2.1. Общая характеристика предприятия.....	10
2.2. Анализ управления запасами ООО «ТСК».....	11
2.3. Пути повышения эффективности управления запасами.....	16
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	23
БИБЛИОГРАФИЯ.....	25
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ООО «ТСК».....	26
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БАЛАНС ООО «ТСК».....	27
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ООО «ТСК».....	30
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ТЕСТ - СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКА, БАЛЛЫ.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Управление запасами как отрасль научного знания стала развиваться как самостоятельное направление в начале 20 годов прошлого века. Бурное развитие производства, обострение конкуренции, необходимость снижения затрат ставили перед предпринимателями задачи определения нормативного уровня запаса, оптимального размера заказа, размера страхового запаса, своевременности заказа.

Постепенное накопление материала привело в 50 - 60-е годы к формированию теории управления запасами, ориентированной на оптимизацию уровня запасов в организации. Как отмечает А.Н. Стерлигова, разнообразная специальная литература на русском языке по управлению производством, а позднее по производственному и операционному менеджменту помогла к 80-90-м годам 20- го века сделать инструментарий теории управления запасами легко доступным для практического применения.^[1] При этом акцент делался исключительно на расчетной составляющей запаса.

В период перестройки и развития рыночной экономики в России проблемы непосредственного управления запасами, казалось, ушли на второй план, стали рассматриваться только на уровне исполнителей и низового звена управления. Между тем, зарубежная наука и практика управления (и, прежде всего, управления логистического, связанного с управлением материальными потоками) за последние 20 лет сделала гигантский шаг от совершенствования методов и моделей расчета уровней запасов к совершенствованию процесса управления запасами, основанного на анализе результатов расчетов уровней запасов.

Результат этого шага очень ощутим при сравнении основных вопросов, решаемых на предприятиях за рубежом и в России. Как указывает А.Н. Стерлигова, как правило, разнообразные образовательные программы, корпоративные и учебные семинары, тренинги и встречи со специалистами, проводимые МЦЛ ГУ-ВШЭ, показывают одну и ту же картину: на вопрос, что слушатели, обычно являющиеся представителями среднего и высшего звена управления, хотели бы выяснить по тематике управления запасами, звучат ответы: «Как рассчитать...», а не «Как управлять ...» или «Как принять решение ...».^[2]

Указанные отрицательные моменты особенно негативно отражаются на предприятиях, имеющих длительный производственный цикл с большой номенклатурой выполняемых работ в процессе производства, к которым относится и строительная отрасль: несвоевременное обеспечение запасами приведет к срыву договора подряда, а излишняя обеспеченность строительными материалами и сырьем приводит, с учетом их высокой стоимости, к существенному «замораживанию» финансовых ресурсов на складе предприятия, необходимости выделения дополнительного персонала на охрану, учет, погрузку и др. работы, повышает затраты на организацию складирования материалов, требующих специальных условий хранения и т.п.

Указанными обстоятельствами определяется актуальность темы настоящей работы: «Контроль и меры по регулированию запасов на примере ООО «ТСК»».

¹ Стерлигова А.Н. Роль управления запасами в организации успешного бизнеса. // Логинфо. - 2006. - №7. – С. 20.

² Стерлигова А.Н. Роль управления запасами в организации успешного бизнеса. // Логинфо. - 2006. - №7. – С. 25.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Особенности организации финансов в строительстве

На организацию финансов строительства влияет множество технико-экономических факторов и, прежде всего, как отмечает В.М. Семенов, - особенности строительной продукции как товара³]. Поэтому рассмотрение особенностей организации финансов в строительстве начнем с рассмотрения особенностей строительной продукции как товара.

Строительная продукция как товар представляет собой все, что может удовлетворить потребность человека в объектах недвижимости и предлагается рынку недвижимости для купли-продажи с целью приобретения его для личного или общественного пользования. Это могут быть готовые здания и сооружения жилищно-гражданского или производственного назначения, строительные конструкции и строительные материалы. Строительная продукция может представлять собой также строительные услуги подрядчика, обеспечивающие создание объектов недвижимости. И, наконец, она может выражаться в виде услуг проектно-изыскательской и научно-исследовательской организации по разработке проекта объекта недвижимости. Кроме того, в понятие «строительная продукция как товар» вкладывается комплекс услуг по сопровождению объекта недвижимости как в период строительства, так и в «послестроительный» период. Таким образом, строительная продукция может рассматриваться как товар по замыслу его содержания (проект), товар в реальном исполнении (готовый объект), товар в виде строительных услуг подрядчика и, наконец, товар в виде сопровождения строительной продукции. В этом заключается одно из принципиальных отличий строительной продукции как товара по сравнению со всеми видами товаров массового или серийного производства, выступающего на рынке в виде продукции или ее сопровождения в период эксплуатации.

Производство строительной продукции как товара по замыслу, прежде всего, должно ответить на вопрос, что предполагается предложить покупателю. Для реализации товара, прежде всего, необходимо выявить скрытые за любым товаром нужды потребителя. Пропагандировать и продавать нужно не свойства товара, а выгоды от него. Для покупателя коттеджа, гостиницы, магазина и, наконец, завода, электростанции должны быть раскрыты и обоснованы выгоды от приобретения этих объектов. Покупая строительную ферму, железобетонную плиту перекрытия или другое изделие, покупатель должен видеть очевидную выгоду от приобретения именно этого изделия.

Строительная продукция как товар в реальном исполнении может характеризоваться уровнем качества исполнения, архитектурными, объемно-планировочными и технологическими решениями, особенностями дизайна, марочным названием и т.п. И, наконец, товар может сопровождаться дополнительными услугами, подкрепляющими интерес покупателя: предоставление кредита, рассрочка платежа, гарантийное обслуживание технологического оборудования, эксплуатационное сопровождение, доставка изготовителем строительных конструкций и материалов. Покупателю могут предлагаться и другие дополнительные услуги, подкрепляющие выгоду приобретения этого вида строительной продукции. Идея подкрепления товара дополнительными услугами требует иного подхода к изучению проблем рынка. При таком подходе понятие конкуренции может представляться в ином свете: это конкуренция между собой не того, что произведено строительными, проектными или производственными фирмами, а того, чем они дополнительно обусловили свою продукцию в виде консультаций, гарантий, финансирования, особенностей поставки и прочих услуг, представляющих определенный интерес для потребителя (например,

³ Семенов В.М., Набиев Р.А. Финансы строительных организаций: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – С. 18.

подбор участка под строительство в престижном районе, экологически чистых зонах, позволяющий при практически одних и тех же затратах на создание объекта в период его эксплуатации извлечь более высокий доход). Опыт оказания проектных и строительных услуг, организация поставки и монтажа технологического и строительного оборудования подтверждают важность поиска эффективных путей подкрепления своего товара дополнительными услугами.

К особенностям строительной продукции как товара, принципиально отличающегося от товаров промышленного производства, технологический процесс которых обеспечивает массовый или серийный выпуск готовой продукции на рынок сбыта, относятся:

- стационарность, неподвижность строительной продукции как в период ее создания, так и в течение всего времени эксплуатации. Размещение строительной продукции на определенном земельном участке делает ее зависимой от стоимости земельного участка, конъюнктуры цен на рынке земли, от природных и климатических условий, которые оказывают существенное влияние на конструктивные и архитектурно-планировочные решения;

- жизненный цикл строительной продукции обычно более продолжителен по сравнению с товарами промышленного производства, даже длительного пользования, а тем более товарами народного потребления и измеряется, как правило, десятками лет;

- высокая капиталоемкость строительной продукции резко ограничивает круг потенциальных покупателей объектов недвижимости. Потребительские предпочтения в сфере капитального строительства характеризуются консервативностью, в меньшей степени подвержены влияниям моды;

- индивидуальность спроса на объекты недвижимости. В подавляющем большинстве случаев преобладает не массовый, а дифференцированный подход в создании и реализации объектов строительства, учитывающий вкусы и запросы индивидуальных потребителей;

- высокая степень индивидуализации строительной продукции оказывает существенное влияние на эластичность спроса. Этим объясняется относительно ограниченная конкуренция на рынке недвижимости, как между товаропроизводителями, так и потребителями;

- объекты капитального строительства в меньшей мере поддаются стандартизации и унификации. Товарный спрос во многом определяется уровнем профессионализма проектировщика и строительного подрядчика, что придает особую ценность, обусловленную авторством изготовителя;

- каналы распределения и товародвижения продукции капитального строительства характеризуются высоким уровнем специализации, и по сравнению с рынком потребительских товаров коммерческое посредничество в сфере капитального строительства развито в значительно меньшей степени. Здесь чаще наблюдаются непосредственные контакты между товаропроизводителем и потребителем.

К особенностям продвижения строительной продукции как товара на рынке недвижимости можно отнести следующие:

- вновь созданная строительная продукция на рынке сбыта сразу же попадает в серьезную конкурентную среду вторичного рынка недвижимости, т.е. рынка сбыта объектов недвижимости, которые уже находятся в эксплуатации и, в силу этого, в большинстве случаев имеют более низкую цену, но вместе с тем способны удовлетворить население и тем самым создают трудности с реализацией объектов нового строительства. Реализация вновь созданной строительной продукции в этих условиях в значительной степени зависит от ее потребительского качества, инвестиционной активности предприятий и платежеспособности населения;

- строительная продукция может быть продуктом отложенного потребления, когда потребитель довольствуется имеющимся у него продуктом либо обращается на вторичный

рынок за товаром худшего качества, намечая в перспективе приобретение другой недвижимости;

- строительная продукция ориентирована на длительное пользование, вследствие чего покупатель редко обращается на рынок за новым продуктом, чаще его будут интересовать улучшения продукта - ремонт, модернизация, реконструкция;

- локальная закреплённость продукции делает рынок подрядных работ локальным, и его развитие может осуществляться только в совокупности с социально-экономическим развитием региона, в котором определены перспективы создания рабочих мест, благоприятные рекреационные условия и т.п.;

- производственно-коммерческий цикл создания строительной продукции продолжителен, поэтому необходимы четкая процедура финансирования, учет фактора времени, наличие информации, дающие возможность довести объект до завершения;

- длительность производственно-коммерческого цикла требует также тщательного обоснования проектных решений, которые сократили бы риск морального старения продукции;

- требования к новизне строительной продукции в условиях рынка высоки, особенно если создается новое производство, которое должно быть конкурентоспособным; в результате этого жизненный цикл товара, производимого строительной организацией, ограничен отдельным заказом, и требуется высокая техническая и технологическая готовность к созданию новой единицы продукции;

- создание каждой единицы продукции требует вовлечения большого числа участников, организация вступает в деловые отношения с целой группой новых партнеров, что является дополнительным источником риска.

Таким образом, можно отметить, что специфические особенности строительной продукции способны оказывать влияние, с одной стороны, на ее реализацию, а с другой - на деятельность проектных и строительных фирм как хозяйствующих субъектов, как при формировании активов, так и при производстве строительной продукции. Практически ни одна из особенностей строительного продукта не создает преимуществ для успешного функционирования на рынке по сравнению с другими производствами, а лишь делает проблемы подрядных фирм многоаспектными и более сложными.

Рассмотрим другие особенности организации финансов строительной организации. Для организаций капитального строительства характерна некоторая специфика, обусловленная особенностями складывающихся здесь экономических отношений. Выделим следующие особенности:

- 1) более продолжительный производственный цикл, обуславливающий повышенную потребность в оборотных средствах;

- 2) функционирование строительных организаций осуществляется в различных территориально-климатических зонах, что влияет на индивидуальную стоимость сдаваемых объектов, а также на равномерность поступления выручки;

- 3) сметная стоимость строящихся объектов устанавливается исходя из договоров с заказчиками и поставщиками;

- 4) этапы осуществляемых строительного-монтажных работ характеризуются различной степенью трудоемкости, материалоемкости, финансовой обеспеченности;

Осуществление строительства происходит, как правило, в несколько этапов:

- 1) геологоразведочных работ;

- 2) разработки сметы строительства;

- 3) осуществление строительных и монтажных работ.

Финансирование проводимых работ осуществляется заказчиками, а работы выполняются специализированными организациями. Подобная детализация обуславливает выделение в данной сфере финансовых отношений следующих компонентов, также характеризующихся своими особенностями:

- финансы заказчика;

- финансы проектных организаций;
- финансы геологоразведочных организаций;
- финансы строительной организации.

Различают подрядный и хозяйственный способы ведения работ. При подрядном способе строительная организация привлекает для отдельных видов работ специализированные организации (подрядчики), которые в свою очередь также могут иметь заключенные договора со специализированными исполнителями (субподрядчики).
[⁴]

При хозяйственном способе строительства организация осуществляет все виды работ собственными силами.

Планирование себестоимости работ осуществляется строительной организацией самостоятельно при разработке финансовых планов на основе заключенных договоров. Себестоимость строительных работ может включать элементы:

- затраты, непосредственно связанные с осуществлением строительных работ;
- затраты, связанные с обслуживанием производственного процесса;
- затраты некапитального характера, обусловленные совершенствованием технологии строительства, улучшением отдельных видов работ и т.д.
- текущие затраты: на эксплуатацию очистных сооружений, природоохранные мероприятия и др.;
- дополнительные затраты (например, на осуществление работ вахтовым способом);
- другие виды затрат.

Финансовый результат (прибыль или убыток) деятельности строительной организации складывается из финансового результата от сдачи заказчику объектов, работ и услуг, предусмотренных договорами, реализации на сторону основных средств, иного имущества организации, продукции и услуг подсобных и вспомогательных производств, находящихся на балансе строительной организации, а также доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по ним.

Балансовая прибыль может быть рассчитана по формуле:

$$\mathbf{Пб} = \mathbf{Прп} + \mathbf{Фри} + \mathbf{Дв} - \mathbf{Рв} \quad (1)$$

где **Пб** - прибыль (убыток) балансовая;

Прп – прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

Фри - финансовый результат от реализации основных средств и иного имущества;

Дв - доходы по внереализационным операциям;

Рв - расходы по внереализационным операциям.

Прибыль (убыток) от сдачи заказчику строительных объектов, других работ, предусмотренных договором определяется как разница между выручкой от их реализации по ценам установленным в договоре, без налога на добавленную стоимость и других вычетов, предусмотренных законодательством, и затратами на их производство и сдачу.

Учет вышеотмеченных особенностей функционирования финансов строительной сферы, знание особенностей и этапов организации строительных работ, методов их осуществления позволяют в наибольшей степени максимизировать положительный финансовый результат от осуществления данного вида деятельности.

1.2. Нормирование запасов

Запасы предприятия формируются тремя компонентами: подготовительной, страховой и текущей. Для их обоснования необходимо располагать соответствующим статистическим материалом: объемом строительно–монтажных работ, нормами расхода материальных ресурсов на единицу (в строительстве, как правило – на 1м² площади), состоянием остатков оборотных средств, данными о поставках ресурсов и их

⁴ Бороненкова С.А. Управленческий анализ. - М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 79.

потреблением. При статистическом методе обоснования оценок трех компонент производственного запаса используют следующие соотношения:

- текущий запас:

$$Z_{тв} = \sum I_{п} * P_{п} / \sum P_{п} \quad (2);$$

- страховой запас:

$$Z_{св} = k * \sqrt{\sum (I_{пн} - I_{пс})^2 * P_{п} / \sum P_{п}} \quad (3);$$

- подготовительный запас:

$$Z_{пв} = T_{д} \quad (4).$$

где $Z_{тв}$ — текущий запас по календарному времени;

$I_{п}$ — интервал времени между смежными поставками;

$P_{п}$ — размер поставки;

$Z_{пв}$ — запас страховой во времени;

k — коэффициент надежности;

$I_{пс}$ — среднее арифметическое значение интервалов поставок;

$Z_{пв}$ — запас подготовительный во времени;

$T_{д}$ — директивный срок подготовки материального ресурса к производственному потреблению.

Производственный (или товарный) запас в физических единицах:

- текущий запас:

$$Z_{тф} = Z_{тв} * C_{п} \quad (5);$$

- страховой запас:

$$Z_{сф} = Z_{св} * C_{п} \quad (6);$$

- подготовительный запас:

$$Z_{пф} = Z_{пв} * C_{п} \quad (7);$$

где $C_{п}$ — среднесуточное потребление ресурса;

ϕ — символ оценки ресурса в физических единицах;

$в$ — символ оценки ресурса во временных единицах.

Расчёт всех компонент производственного или товарного запаса выполняется при обязательном условии, что интервалы поставок берутся по календарю и, следовательно, среднесуточный расход ресурса также определяется по календарному времени. Это очевидно, так как интервалы поставок ресурса не зависят от организации строительных работ и потребления ресурса.^[5]

Среди основных типов экономико-математических моделей управления запасами первое место занимает так называемая классическая экономико-математическая модель управления запасами. Исходными данными в такой модели являются: спрос на материальный ресурс $C_{п}$ (среднесуточное потребление), имеющий относительно постоянное значение в течение всего периода T , суммарный за период времени спрос, равный $K = C_{п} * T$, удельные издержки на хранение $C_{х}$ и расход средств на организацию поставки ($O_{п}$), не зависящий от объема поставки. Кроме того, классическая модель предполагает, что при снижении уровня запаса до нуля пополнение осуществляется мгновенно с нулевой задержкой до необходимого уровня. Современная наука предлагает множество алгоритмов для решения такой задачи, например, «формула Уилсона»:

$$R_{опт} = \sqrt{(2 O_{п} * K / C_{х})} \quad (8).$$

Она позволяет вычислить значение оптимального размера поставки без предварительного вычисления значений целевой функции. Рассмотрим наиболее существенные недостатки уравнения Уилсона (8). В (8) принимается условие, что расходы по организации поставок не зависят от размера поставок, что противоречит практике.

⁵ Зеваков А.М., Петров В.В. Логистика производственных и товарных запасов. Учебник. - СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – С. 123.

Расходы по организации поставки по железной дороге, допустим, 10 вагонов (транзитных норм) будут на порядок больше расходов по поставке складским способом 5 т. груза. Второе условие разработки системы поиска оптимального размера заказа - поставка материального ресурса оптимального размера точно в тот момент времени, когда остаток ресурса стал равен нулю. Организация такого режима поставок, известного в теории управления запасами как «поставки точно в срок», на просторах Российской федерации может иметь место только в совершенно исключительных случаях и, следовательно, решение задачи по условию (8) не будет корректным.

Удельные складские расходы соотносятся с половиной размера оптимальной поставки. Но, во-первых, оптимальный размер поставки надо определить, во-вторых, в условиях, при которых поставки могут осуществляться за сотни и тысячи километров, предприятие будет вынуждено создавать некоторый резервный (страховой и подготовительный) запас и, следовательно, равенство остатков запаса нулю недопустимо. Для устранения отмеченных противоречий и придания однозначного соответствия всем параметрам соотношения (8), рассмотрим следующие исходные предпосылки оптимального управления запасами:

- потребность в k - ом материальном ресурсе на планируемый период T определена и равна K ;

- в течение времени T интенсивность потребления ресурса в среднем постоянна и равна $Cп$;

- поставки ресурса за время T характеризуются неравномерностью во времени и по объему;

- в связи с неравномерностью режима поставок необходимо резервировать: подготовительную компоненту запаса ($Зп$); страховую компоненту запаса ($Зс$); текущую компоненту запаса ($Зт$); производственный запас $Зпр = Зп + Зс + Зт$;

- уровень производственного запаса колеблется от максимального его значения, представленного суммой компонент $Зп + Зс + Зт$, до минимального, представленного суммой компонент $Зп + Зс$;

- средний размер производственного запаса определяется суммой $Зпрс = Зп + Зс + 0,5 * Зт$;

- издержки управления запасами складываются преимущественно из издержек по организации поставок ($Оп$) и хранению его среднего запаса ($Зпрс$);

- издержки хранения среднего производственного запаса в течение рассматриваемого периода времени составляют $Схз = Сх * Зпрс$;

- издержки по организации поставок материального ресурса за время T будут равны $Опк = Оп * K/Ропт$, где $K/Ропт$ — количество поставок за время T , а $Ропт$ — оптимальный размер поставки;

- общие издержки ($Ик$) управления запасами в рассмотренных условиях будут равны:

$$Ик = Сх * Зпрс + Оп * K/Ропт, \quad (9);$$

где $Ропт$ необходимо определить.

Для анализа (9) примем следующие условия:

$$Зпрс = a * Ропт \quad (10);$$

$$Оп = в * Tk \quad (11);$$

где Tk — тариф за поставку одной транзитной (или складской) нормы k - го материального ресурса, т.е. расходы по организации поставки соотносятся с тарифами на поставку одной транзитной или складской нормы.

С учетом (10) и (11) функционал (9) преобразуется в форму:

$$Ик = Сх * a * Ропт + в * Tk * K/Ропт. \quad (12).$$

Дифференцируя это уравнение по $Ропт$, получим $Икд = a * Сх + в * Tk * K/Ропт^2 * Ропт$. Тогда, учитывая принятые условия (10) и (11):

$$Икд = Зпр * Сх/Ропт - в * Tk * K/Ропт^2 * Ропт. \quad (13)$$

Из условия $И_{кд} = 0$ следует, что

$$R_{опт} = v * T_k * K / Z_{пр} * C_x. \quad (14).$$

Размер оптимальной поставки по (14) ставится в зависимость от четырех аргументов: тарифа на поставку ресурса по транзитной или складской схемам, потребности в ресурсе на рассматриваемый промежуток времени, производственного или товарного запаса и удельных расходов на хранение единицы ресурса в запасе. Так как равенство (14) содержит в качестве аргумента производственный запас, то таким образом условие поставки ресурса в момент его полного потребления становится необязательным. Второе допущение, возникающее при определении оптимального размера поставки по формуле Уилсона, — равенство издержек организации поставок для различных по объему поставок, в (14) устраняется соответствующими тарифными расценками.^[6]

В (14) аргумент v — это масштабный коэффициент. В расчетах, что подтверждается многочисленной практикой приложения (14), принимается $v = 1$. Это значит, что расходы по организации поставки соотносятся с тарифами по транзитным или складским поставкам.

В литературе по логистике товародвижения и управлению запасами приводятся другие формулы по определению оптимального размера поставки. Так, в работе⁷ показан экономически целесообразный период заказа товара (p):

$$p = \sqrt{(288 * \phi / K * u * пр)} \quad (15);$$

где ϕ — расходы на оформление заказа;

K — годовой расход товара;

u — цена единицы товара;

$пр$ — процент издержек содержания (обычно принимается в пределах 10 - 20% от цены товара, что вносит значительную неопределенность в решение задачи, так как товары с разными ценами в общем хранятся одинаково). Соотношение (15) представляет собой несколько модернизированную формулу Уилсона и показывает аналогичные результаты.

⁶ Практикум по логистике: Учеб. пособие. / Под ред. В.А. Аникина. - М.: ИНФА-М, 2006. – С. 109.

⁷ Николаев И. Рекомендации по управлению дебиторской задолженностью. // Финансовый директор. – 2007. - № 1. – С. 36.

2. УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ ООО «ТСК»

2.1. Общая характеристика предприятия

Организация существует более полувека, она была создана на базе обособленного Ростовского ТСК филиала № 5 ТОО «Трест» Севзаптрансстрой» на основании решения общего собрания участников ТОО от 10.10.1997 года, разделительного баланса на 01.10.1997 года и протокола общего собрания участников Общества от 15.12.1997 года в результате реорганизации ТОО «Трест» Севзаптрансстрой» путём выделения и зарегистрировано 25 декабря 1997 году.

Общество было создано в целях извлечения прибыли.

Предметом деятельности Общества является:

- Строительство, реконструкция и техническое перевооружение железных дорог, аэропортов, речных и морских портов и других объектов производственного назначения, строительство объектов жилищного и социально-культурного назначения;
- Устранение последствий аварий и катастроф на транспорте, стихийных и экологических бедствий выполнение работ по 1 части, мобилизационной подготовке и гражданской обороне;
- Выпуск продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления в соответствии с действующим законодательством;
- Производство строительных материалов и конструкций;
- Научно-технические разработки, внедрение в производство изобретений, технологий и оборудования, проектирование, изготовление проектно-сметной документации;
- Транспортные услуги предприятиям, организациям, населению.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении 1. Далее рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «ТСК», рассчитанные на основании данных Приложений 2 и 3, а также внутренней отчетности предприятия.

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности ООО «ТСК»

Показатели	2008	2009	2010	2010 к, +/-	
				2008	2009
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации, тыс. руб.	18480	11560	26110	7630	14550
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	843	762	727.5	-115.5	-34.5
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	3945.5	4593	4699	753.5	106
Объем материальных затрат, тыс. руб.	16437	9836	21997	5560	12161
Среднегодовая численность работников, чел.	149	142	149	0	7
Объем фонда оплаты труда с начислениями, тыс. руб.	4424.7	6137	11769	7344.3	5632
Фондоотдача, руб.	21.92	15.17	35.89	13.97	20.72
Фондоемкость, руб.	0.05	0.07	0.03	-0.02	-0.04
Материалоотдача, руб.	1.12	1.18	1.19	0.07	0.01
Материалоемкость, руб.	0.89	0.85	0.84	-0.05	-0.01
Производительность труда, тыс. руб.	124.03	81.41	175.23	51.2	93.82

Зарплатоотдача, руб.	4.18	1.88	2.22	-1.96	0.34
Зарплатоемкость, руб.	0.24	0.53	0.45	0.21	-0.08
Капиталоемкость, руб.	0.14	0.49	0.66	0.52	0.17
Фондовооруженность, руб.	5.66	5.37	4.88	-0.78	-0.49
Чистая прибыль, тыс. руб.	-81	-1131	-557	-476	574

Анализ таблицы 1 показывает, что на конец периода исследования (2008 г.) предприятие не получило ни экономического, ни социального эффекта. В целом за период исследования (2008 - 2010 г.г.) необходимо отметить в качестве положительных результатов рост выручки от реализации на 7630 тыс. руб., рост производительности труда на 51.2 тыс. руб., рост материалоотдачи на 0.07 руб., снижение материалоемкости на 0.05 руб., рост фондоотдачи на 13.97 руб., снижение фондоемкости на 0.02 руб. В качестве отрицательных результатов необходимо отметить снижение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 115.5 тыс. руб., увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств на 753.5 тыс. руб., рост объема материальных затрат на 5560 тыс. руб., снижение зарплатоотдачи на 1.96 руб., рост зарплатоемкости на 0.21 руб., снижение объема чистой прибыли на 476 тыс. руб. В целом, за период исследования произошло снижение экономической эффективности финансово - хозяйственной деятельности предприятия.

2.2. Анализ управления запасами ООО «ТСК»

Анализ эффективности управления запасами ООО «ТСК» начнем с рассмотрения общей схемы системы сбора и распределения запасов на ООО «ТСК», которая представлена на рис. 1.

Отдел снабжения ООО «ТСК» определяет объемы закупаемых ресурсов на основе договоров и смет на строительство, формирует партии ресурсов для снабжения объектов строительства и осуществляет ежедневный развоз запасов по объектам. Одновременно на основании заявок от прорабов и сметной документации, а так же с учетом необходимости замены недоброкачественных ресурсов (брака) отдел снабжения формирует заявки поставщикам и периодически осуществляет завоз товаров от поставщиков на центральный склад ООО «ТСК».

В рамках существующей системы сбора и распределения запасов для отдела снабжения ООО «ТСК» стоят следующие задачи:

- а) оптимизация распределения складских площадей;
- б) оптимизация загрузки транспортных средств;
- в) оптимизация развозочных маршрутов;
- г) точность срока и объема поставок;
- д) анализ выгоды поставщиков.

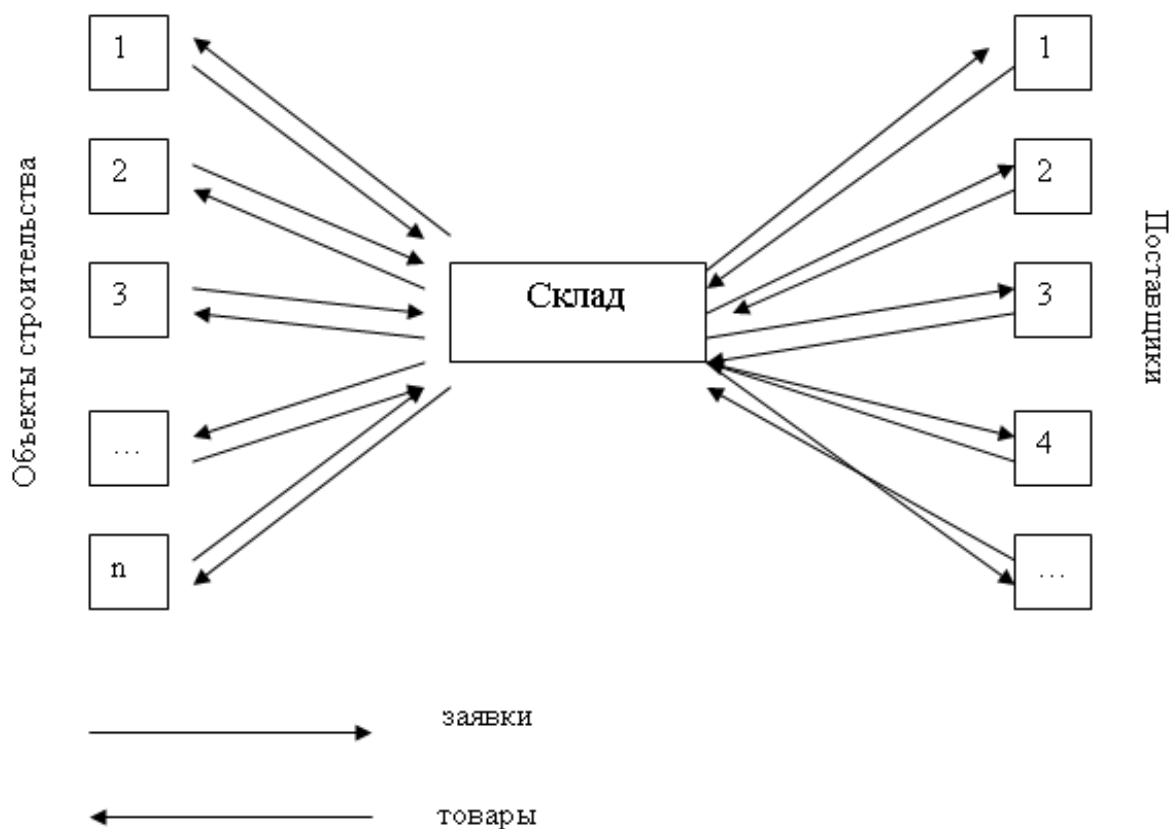


Рисунок 1. Общая схема сбора и распределения запасов на ООО «ТСК»

Общую эффективность выполнения задач, стоящих перед отделом снабжения ООО «ТСК», можно оценить через показатели оборачиваемости запасов. К таковым относятся:

Оборачиваемость запасов (оборотов) = Затраты на производство продукции / Средние запасы^[8] (16);

Оборачиваемость запасов (дней) = 360 / Оборачиваемость запасов в оборотах^[9] (17).

Например, для 2010 года оборачиваемость запасов в оборотах составит: $K_{об}2010 = 21997 / 822.5 = 26.74$ оборота; оборачиваемость запасов в днях составит: $360 / 26,74 = 13,46$ дня. Важным экономическим показателем эффективности управления запасами является так же объем абсолютного и относительного высвобождения финансовых ресурсов предприятия вследствие ускорения оборачиваемости запасов. Абсолютное высвобождение определяют вычитанием из объемов (стоимости) запасов предыдущего года объемов запаса текущего года. Для определения относительного высвобождения на 1-м шаге определяют потребности финансовых ресурсов для финансирования запасов в текущем году при оборачиваемости запасов прошлого года. Далее вычитают из расчетного значения фактическую стоимость запасов (среднегодовую) текущего года.

Для 2010 года по сравнению с 2008 годом абсолютное высвобождение составит $679 - 822.5 = -210$ тыс. руб.; относительное высвобождение составит: $21997 * 24.84 / 360 - 822,5 = 695.29$ тыс. руб. То есть, несмотря на фактическое увеличение объема запасов из-за ускорения их оборачиваемости предприятие в 2010 г. получило относительную экономию финансовых ресурсов в размере 695.29 тыс. руб. Выполним аналогичные расчеты для всего периода исследования и сведем результаты в таблицу.

Таблица 2

⁸ Колпакова Г.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - С. 368.

⁹ Там же. - С. 368.

Показатели эффективности управления запасами на ООО «ТСК»

Показатели	2008	2009	2010	2010 к, +/-	
				2008	2009
1	2	3	4	5	6
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	16437	9836	21997	5560	12161
Средний размер запасов, тыс. руб.	612	679	822.5	210.5	143.5
Оборачиваемость запасов (оборотов)	26.86	14.49	26.74	-0.12	12.25
Оборачиваемость производственных запасов, Дней	13.4	24.84	13.46	0.06	-11.38
Потребность в запасах при оборачиваемости предыдущего года, тыс. руб.	-	366.12	1517.79	-	-
Относительное высвобождение финансовых ресурсов, тыс. руб.	-	-312.88	695.29	-	-
В целом за период исследования:					
Потребность в запасах при оборачиваемости начального года, тыс. руб.	-	-	818.78	-	-
Относительное высвобождение финансовых ресурсов, тыс. руб.	-	-	-3.72	-	-

Анализ таблицы 2 показывает, что коэффициент оборачиваемости запасов уменьшился с 26.86 оборотов в 2008 г. до 26.74 оборотов в 2010 г., что привело к увеличению периода 1 оборота запасов с 13.4 до 13.46 дней. В целом это негативный результат, т.к. ускорение оборачиваемости запасов приводит к дополнительному высвобождению финансовых ресурсов, снижению риска потерь от необходимости утилизировать расходные материалы, срок использования которых истек (краска, клеевые смеси, колеры и т.п.). В целом за период исследования это привело к росту среднего объема запасов на 143.5 тыс. руб. и дополнительному вовлечению 3,72 тыс. руб. финансовых ресурсов в оборот. Цифры в общем незначительные, но если учесть тяжелое финансовое состояние ООО «ТСК», то можно сделать вывод о недостаточно эффективном управлении запасами на предприятии.

Далее проведем оценку эффективности управления запасами ООО «ТСК» с точки зрения их рентабельности. Поскольку прибыль до налогообложения отрицательна, то все показатели рассчитаем по валовой прибыли.

Таблица 3

Исходные данные для факторного анализа рентабельности запасов ООО «ТСК» за 2009 – 2010 г.г.

Показатели	2009 год	2010 год	Изменения (+,-)
1	2	3	4
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	16437	9836	-6601
Средняя стоимость запасов, тыс. руб.	612	679	67
Валовая прибыль	2043	1724	-319
Оборачиваемость запасов, число оборотов.	26.86	14.49	-12.37
Рентабельность основной деятельности по	12.43	17.53	5.1

валовой прибыли, %			
Рентабельность запасов по валовой прибыли, %	333.82	253.9	-79.92

Анализ таблицы 3 показывает, что общее изменение рентабельности запасов составило -79.92%. За счет изменения оборачиваемости запасов на -12.37 оборотов рентабельность запасов уменьшилась на 216.85%; за счет изменения рентабельности производства на 5.1% рентабельность запасов изменилась на 136.99 %. Итого: -79.86%. Разница в 0.06% образовалась из-за округления при расчетах.

Далее рассмотрим изменение рентабельности запасов за 2009 – 2010 г.г.

Таблица 4

Исходные данные для факторного анализа рентабельности запасов ООО «ТСК» за 2009 – 2010 г.г.

Показатели	2009 год	2010 год	Изменения (+,-)
1	2	3	4
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	9836	21997	12161
Средняя стоимость запасов, тыс. руб.	679	822.5	143.5
Валовая прибыль	1724	4113	2389
Оборачиваемость запасов, число оборотов.	14.49	26.74	12.25
Рентабельность основной деятельности по валовой прибыли, %	17.53	18.7	1.17
Рентабельность запасов по валовой прибыли, %	253.9	500.06	246.16

Анализ таблицы 4 показывает, что за 2009 – 2010 г.г. общее изменение рентабельности запасов составило 246.16%. За счет изменения оборачиваемости запасов на 12.25 оборотов рентабельность запасов изменилась на 229.08%; за счет изменения рентабельности производства на 1.17 % рентабельность запасов изменилась на 16.95%. Итого: 246.03%. Разница в -0.13% образовалась из-за округления при расчетах.

В целом результаты факторного анализа на основании таблиц 3 и 4 показывает, что важнейшую роль в повышении рентабельности инвестиций в запасы на ООО «ТСК» играет оборачиваемость запасов, поэтому, поскольку в целом за 2008 – 2010 г. оборачиваемость запасов снизилась, то подтверждается вывод о неэффективном управлении запасами на ООО «ТСК».

Далее проведем оценку эффективности работы центрального склада. Эффективность использования складских площадей находит выражение в более высоком, по сравнению с приростом площадей, увеличении складского грузооборота. Она характеризуется показателем объема реализации, приходящегося на 1 м² складской площади. Данный показатель непосредственно зависит от скорости оборота товарно-материальных ресурсов. Каждое коммерческое предприятие располагает значительными возможностями ускорения оборачиваемости (совершенствование технологии приемки, отпуска продукции, улучшение организации труда коммерческого персонала и т. д.), и, следовательно, имеет резервы более рационального использования складских площадей. Расчет проведем за весь период исследования – 2008 – 2010 г.г.

Таблица 5

Анализ эффективности использования складских площадей на ООО «ТСК»

Показатели	2008 год	2009 год	2010 год	Темп роста в 2010 к 2008 г.г., %
1	2	3	4	5

Объем реализации, тыс. руб.	18480	11560	26110	41.29
Площадь центрального склада, м2	600	820	980	63.33
Объем реализации на 1м2 площади склада, тыс.руб./м2	30.8	14.1	26.64	-13.51

Анализ таблицы 5 показывает, что темп роста объема реализации на 1м2 площади склада значительно отстает от темпа роста площади центрального склада, что говорит о низкой эффективности использования площади центрального склада, т.е. можно сделать вывод об излишней складской площади, располагаемой ООО «ТСК», которая нуждается либо в «загрузке запасами», либо должна быть сдана в аренду. Далее рассмотрим, насколько поставщики ООО «ТСК» отвечают критериям эффективности, приведенным в Приложении 4¹⁰. Данный тест разработан М.Кристофером и позволяет провести сравнительную оценку поставщиков по бальной системе.

Таблица 6

Тест эффективности поставщиков ООО «ТСК», баллы

№ вопроса	ОАО «ЖБК»	ЗАО «Евроцемент»	ООО «ЭкоПласт»	ООО «Керамин»	ЗАО «Металинвест»	ООО «ЖБИ - 2»
1	2	3	4	5	6	7
1	1	5	5	5	5	5
2	7	7	7	8	7	8
3	5	5	5	5	5	5
4	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	10
6	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5
9	10	10	10	10	10	10
10	10	10	10	10	10	10
11	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5
16	1	1	1	1	1	5
17	1	1	1	1	1	5
18	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5
20	10	10	10	10	10	10
Итого, баллы	101	105	105	106	105	119
"Идеальный поставщик"	200	200	200	200	200	200
"Худший поставщик"	20	20	20	20	20	20

¹⁰ Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. / Пер. с англ. под общ. ред. В. С. Лукинского. - СПб.: Питер, 2005. - 316 с.

Анализ таблицы 6 показывает, что наиболее значимые для ООО «ТСК» поставщики являются средними по эффективности работы с ними и у предприятия есть возможности для поиска новых поставщиков. В частности ООО «ТСК» должно интересоваться поставщиками, которые, по сравнению с существующими, будут более заинтересованы в развитии партнерских отношений, нежели ОАО «ЖБК, имеют планы по ускорению выполнения заказов и успешно их реализуют и т.п. Это, в свою очередь, позволит ООО «ТСК» снизить риск штрафных санкций из-за срыва сроков строительства, снизить объем резервных запасов.

2.3. Пути повышения эффективности управления запасами

Анализ эффективности управления запасами ООО «ТСК», проведенный в предыдущем параграфе, показал, что важнейшим показателем эффективности, в том числе и точки зрения рентабельности инвестиций финансовых ресурсов в запасы, является оборачиваемость запасов на ООО «ТСК». В принципе, для повышения оборачиваемости запасов предприятие должно, с одной стороны, снижать среднегодовую стоимость запасов, с другой стороны – увеличивать затраты на производство продукции. В данном случае увеличение затрат должно происходить не «любой ценой», - т.е. это не значит, что ООО «ТСК» должно покупать сырье по завышенным ценам или в излишних количествах, предприятие должно увеличивать объем строительства, что, естественно, увеличит объем переменных расходов.

Для уменьшения стоимости запасов разработаем систему управления запасами для каждого вида «ключевых» материалов, необходимых для осуществления деятельности ООО «ТСК»: металлопрокат, краска, метизы, резина, пластмасса, древесный погонаж, цемент. Для страхования рисков в разрабатываемой системе предусмотрим возможную задержку в поставках, применяя для этого алгоритм, представленный в таблице 7.

Таблица 7

Алгоритм расчета параметров системы управления запасами и стоимости максимально желательного запаса^[11]

№ п/п	Показатель	Порядок расчета
1	2	3
1	Потребность, ед.	-
2	Оптимальный размер заказа, ед.	-
3	Время поставки, дни	-
4	Возможная задержка в поставках, дни	-
5	Ожидаемое дневное потребление, ед.	[1] : [число рабочих дней]
6	Срок расходования заказа, дни	[2] : [5]
7	Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	[3] * [5]
8	Максимальное потребление за время поставки, ед.	([3] + [4]) * [5]
9	Гарантийный запас, ед.	[8] – [7]
10	Пороговый уровень запаса, ед.	[9] + [7]
11	Максимальный желательный запас, ед.	[9] + [2]
12	Стоимость максимального желательного запаса, руб.	[11] * [(Стоимость за 1 ед. + Затраты на хранение на 1 ед.)]

Число рабочих дней в 2009 году согласно производственному календарю составляет 248 дней. Потребность в ресурсах определим на основании документации

¹¹ Практикум по логистике: Учеб. пособие. / Под ред. В.А. Аникина. – М.: ИНФА-М, 2006. С. 159.

предприятия, оптимальный размер заказа – по формуле (8), возможную задержку в поставках на основании договоров поставки, заключенных между ООО «ТСК» и поставщиками.

Таблица 8

Годовая потребность и фактические затраты на материальные запасы ООО «ТСК» по результатам 2010 г.

Наименование материалов	Стоимость за ед.	Годовая потребность	Стоимость содержания на складе - 10% от цены	Суммарные издержки
1	2	3	4	5
Металлопрокат, т.	8140	17.10	814	153113.4
Краска, т.	9 000	16.30	900	161370
Метизы, т.	14210	3.74	1421	58459.94
Резина, т.	1680	5.15	168	9517.2
Пластмасса, т.	1840	1.76	184	3562.24
Древесный погонаж, м3	4134	76.50	413.4	347876.1
Цемент, т.	3000	16.30	300	53790
Итого, руб.		-		787688.88

Таблица 9

Расчет потребности ООО «ТСК» в металлопрокате

Показатель	Металлопрокат, т.
1	2
Потребность, ед.	17.1
Оптимальный размер заказа, ед.	2.51
Время поставки, дни	10
Возможная задержка в поставках, дни	3
Ожидаемое среднедневное потребление, ед.	0.07
Срок расходования заказа, дни	35.9
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.7
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.9
Гарантийный запас, ед.	0.2
Пороговый уровень запаса, ед.	0.9
Максимальный желательный запас, ед.	2.71
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	24265.34

Таблица 10

Расчет потребности ООО «ТСК» в краске

Показатель	Краска, т.
1	2
Потребность, ед.	16

Оптимальный размер заказа, ед.	4.13
Время поставки, дни	11
Возможная задержка в поставках, дни	2
Ожидаемое среднедневное потребление, ед.	0.07
Срок расходования заказа, дни	59
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.8
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.9
Гарантийный запас, ед.	0.1
Пороговый уровень запаса, ед.	0.9
Максимальный желательный запас, ед.	4.23
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	41877

Таблица 11

Расчет потребности ООО «ТСК» в метизах

Показатель	Метизы, т.
1	2
Потребность, ед.	3.74
Оптимальный размер заказа, ед.	1.1
Время поставки, дни	5
Возможная задержка в поставках, дни	2
Ожидаемое среднедневное потребление, ед.	0.02
Срок расходования заказа, дни	55
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.1
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.1
Гарантийный запас, ед.	0
Пороговый уровень запаса, ед.	0.1
Максимальный желательный запас, ед.	1.1
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	17194.1

Таблица 12

Расчет потребности ООО «ТСК» в резине

Показатель	Резина, т.
1	2
Потребность, ед.	5.15
Оптимальный размер заказа, ед.	3.4
Время поставки, дни	7
Возможная задержка в поставках, дни	1
Ожидаемое среднедневное потребление, ед.	0.02
Срок расходования заказа, дни	170
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.1
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.2
Гарантийный запас, ед.	0.1
Пороговый уровень запаса, ед.	0.2
Максимальный желательный запас, ед.	3.5
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	6468

Таблица 13

Расчет потребности ООО «ТСК» в пластмассе

Показатель	Пластмасса, т.
1	2

Потребность, ед.	1.76
Оптимальный размер заказа, ед.	0.93
Время поставки, дни	6
Возможная задержка в поставках, дни	2
Ожидаемое среднеедневное потребление, ед.	0.01
Срок расходования заказа, дни	93
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.1
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.1
Гарантийный запас, ед.	0
Пороговый уровень запаса, ед.	0.1
Максимальный желательный запас, ед.	0.93
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	1882.32

Таблица 14

Расчет потребности ООО «ТСК» в древесном погонаже

Показатель	Древесный погонаж, м3
1	2
Потребность, ед.	76.5
Оптимальный размер заказа, ед.	5.67
Время поставки, дни	1
Возможная задержка в поставках, дни	1
Ожидаемое среднеедневное потребление, ед.	0.31
Срок расходования заказа, дни	18.3
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.3
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.6
Гарантийный запас, ед.	0.3
Пороговый уровень запаса, ед.	0.6
Максимальный желательный запас, ед.	5.97
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	27147.98

Таблица 15

Расчет потребности ООО «ТСК» в цементе

Показатель	Цемент, т.
1	2
Потребность, ед.	16.3
Оптимальный размер заказа, ед.	5.95
Время поставки, дни	6
Возможная задержка в поставках, дни	2
Ожидаемое среднеедневное потребление, ед.	0.07
Срок расходования заказа, дни	85
Ожидаемое потребление за время поставки, ед.	0.4
Максимальное потребление за время поставки, ед.	0.6
Гарантийный запас, ед.	0.2
Пороговый уровень запаса, ед.	0.6
Максимальный желательный запас, ед.	6.15
Стоимость максимального желательного запаса, руб.	20295

Суммарная стоимость запасов по результатам расчетов составит: $24265.34 + 41877 + 17194.1 + 6468 + 1882.32 + 27147.98 + 20295 = 139129.74$ руб. или 139 тыс. руб. (округление для прогнозного баланса). Таким образом, только за счет разработки системы

управления запасами ООО «ТСК» сможет сократить среднегодовой объем затрат на запасы на $788 - 139 = 649$ тыс. руб.

Для оценки эффективности разработанной системы составим прогнозный баланс.

Таблица 16

Прогнозный баланс ООО «ТСК»

АКТИВ	Код стр.	2010 год		Расчетные величины
		На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	
1	2	3	4	5
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	110	0	0	0
Основные средства	120	740	715	715
Незавершенное строительство	130	7724	29435	29435
Доходные вложения в материальные ценности	135	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	140	0	0	0
Отложенные налоговые активы	145	422	529	529
Прочие внеоборотные активы	150	0	0	0
ИТОГО по разделу I	190	8886	30679	30679
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	210	699	946	297
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	566	788	139
животные на выращивании и откорме	212	0	0	0
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	213	0	0	0
готовая продукция и товары для перепродажи	214	0	0	0
товары отгруженные	215	0	0	0
расходы будущих периодов	216	133	158	158
прочие запасы и затраты	217	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	1010	718	718
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	0	0	0
покупатели и заказчики	231	0	0	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	745	5011	5011
покупатели и заказчики	241	185	4429	4429
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	0	0
Денежные средства	260	227	23	23
Прочие оборотные активы	270	9	10	10
ИТОГО по разделу II	290	2690	6708	6059
БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)	300	11576	37387	36738
ПАССИВ	Код	На	На конец	Расчетны

	стр.	начало отчетног о периода	отчетног о периода	е величины
1	2	3	4	5
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	410	9	9	9
Добавочный капитал	420	3030	3030	3030
Резервный капитал	430	7424	29204	29204
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431	0	0	0
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	7424	29204	29204
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	-3806	-4363	-4363
ИТОГО по разделу III	490	6657	27880	27880
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	510	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	512	35	51	51
Прочие долгосрочные обязательства	520	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	590	35	51	51
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Займы и кредиты	610	0	0	0
Кредиторская задолженность поставщики и подрядчики	620	4725	9297	8648
задолженность перед персоналом организации	621	3166	6393	5744
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	624	506	631	631
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	625	116	175	175
задолженность по налогам и сборам	626	402	759	759
прочие кредиторы	628	535	1339	1339
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630	159	159	159
Доходы будущих периодов	640	0	0	0
Резервы предстоящих расходов	650	0	0	0
Прочие краткосрочные обязательства	660	0	0	0
ИТОГО по разделу V	690	4884	9456	8807
БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)	700	11 576	37 387	36 738

В рамках расчета прогнозного баланса высвобожденные финансовые ресурсы (649 тыс. руб.) направлены на сокращение краткосрочных обязательств (сокращение задолженности перед поставщиками и подрядчиками). Определим эффективность от внедрения рекомендуемых мероприятий.

Таблица 17

Расчет эффективности рекомендуемых мероприятий на ООО «ТСК»

Показатели	2010 год	Расчетные е величины	Изменения , +/-
1	2	3	4
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	2199	21997	-

	7		
Средний размер запасов, тыс. руб.	822.5	621.5	-201
Оборачиваемость запасов (оборотов)	26.74	35.39	8.65
Оборачиваемость запасов, дней	13.46	10.17	-3.29
Потребность в запасах при оборачиваемости предыдущего года, тыс. руб.	-	822.44	-
Относительное высвобождение финансовых ресурсов, тыс. руб.	-	200.94	-

Анализ таблицы 17 показывает, что в результате осуществления рекомендуемых мероприятий на ООО «ТСК» на 201 тыс. руб. сократится среднегодовая стоимость запасов, что приведет к росту оборачиваемости запасов на 8,65 оборотов и сокращению периода оборачиваемости запасов на 3,29 дня. Это, в свою очередь, приведет к относительному высвобождению финансовых ресурсов предприятия на 200.94 тыс. руб.

Если говорить о способах увеличения объемов продаж (что позволит увеличить объемы затрат), то разработка обоснованных рекомендаций возможна в рамках комплексного исследования рынка строительно–монтажных работ, SWOT – анализа ООО «ТСК», возможностей предприятия использовать программы стимулирования сбыта и т.п., что не входит в тематику настоящей работы, а осуществить подобные расчеты не позволяет и ограничение объема работы. Поэтому, можно только ограничиться общими рекомендациями по изучению рынка и разработке программ стимулирования сбыта услуг ООО «ТСК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящей работы было рассмотрено управление запасами на ООО «ТСК». По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Для организации финансов строительных предприятий характерны следующие особенности: более продолжительный производственный цикл, обуславливающий повышенную потребность в оборотных средствах; функционирование строительных организаций осуществляется в различных территориально-климатических зонах, что влияет на индивидуальную стоимость сдаваемых объектов, а также на равномерность поступления выручки; сметная стоимость строящихся объектов устанавливается исходя из договоров с заказчиками и поставщиками; этапы осуществляемых строительно-монтажных работ характеризуются различной степенью трудоемкости, материалоемкости, финансовой обеспеченности.

2. Нормирование запасов осуществляется с помощью целого комплекса формул и алгоритмов, опирающихся на статистические исследования оборачиваемости запасов.

3. Величина запаса определяется объемом производства, а также зависит от таких факторов, как надежность, регулярность и быстрота снабжения. Обеспеченность предприятия ресурсом во времени зависит от интенсивности потребления и эта зависимость имеет явно выраженный дробно-рациональный характер - рост интенсивности потребления сопровождается снижением ресурсной обеспеченности предприятия во времени.

4. ООО «ТСК» образовано в результате реорганизации ТОО «Трест» Севзаптрансстрой» путём выделения и зарегистрировано 25 декабря 1997 году. Общество было создано в целях извлечения прибыли.

5. На конец периода исследования (2010 г.) предприятие не получило ни экономического, ни социального эффекта, т.к. не смогло ни получить чистой прибыли, ни создать новых рабочих мест. В целом за период исследования (2008 - 2010 г.г.) необходимо отметить в качестве положительных результатов рост выручки от реализации на 7630 тыс. руб., рост производительности труда на 51.2 тыс. руб., рост материалоемкости на 0.07 руб., снижение материалоемкости на 0.05 руб., рост фондоотдачи на 13.97 руб., снижение фондоемкости на 0.02 руб. В качестве отрицательных результатов необходимо отметить снижение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 115.5 тыс. руб., увеличение среднегодовой стоимости оборотных средств на 753.5 тыс. руб., рост объема материальных затрат на 5560 тыс. руб., снижение зарплатоотдачи на 1.96 руб., рост зарплатоемкости на 0.21 руб., снижение объема чистой прибыли на 476 тыс. руб. В целом, за период исследования произошло снижение экономической эффективности финансово - хозяйственной деятельности предприятия.

6. За исследуемый период коэффициент оборачиваемости запасов уменьшился с 26.86 оборотов в 2008 г. до 26.74 оборотов в 2010 г., что привело к увеличению периода 1 оборота запасов с 13.4 до 13.46 дней. В целом это негативный результат, т.к. ускорение оборачиваемости запасов приводит к дополнительному высвобождению финансовых ресурсов, снижению риска потерь от необходимости утилизировать расходные материалы, срок использования которых истек (краска, клеевые смеси, колеры и т.п.). В целом за период исследования это привело к росту среднего объема запасов на 143.5 тыс. руб. и дополнительному вовлечению 3,72 тыс. руб. финансовых ресурсов в оборот. Цифры в общем незначительные, но если учесть тяжелое финансовое состояние ООО «ТСК», то можно сделать вывод о недостаточно эффективном управлении запасами на предприятии, что подтверждается результатами факторного анализа рентабельности инвестиций в запасы.

7. В качестве мероприятий по повышению эффективности управления запасами на ООО «ТСК» была разработана система управления запасами с возможной задержкой в поставках. В результате осуществления рекомендуемых мероприятий на ООО «ТСК» на

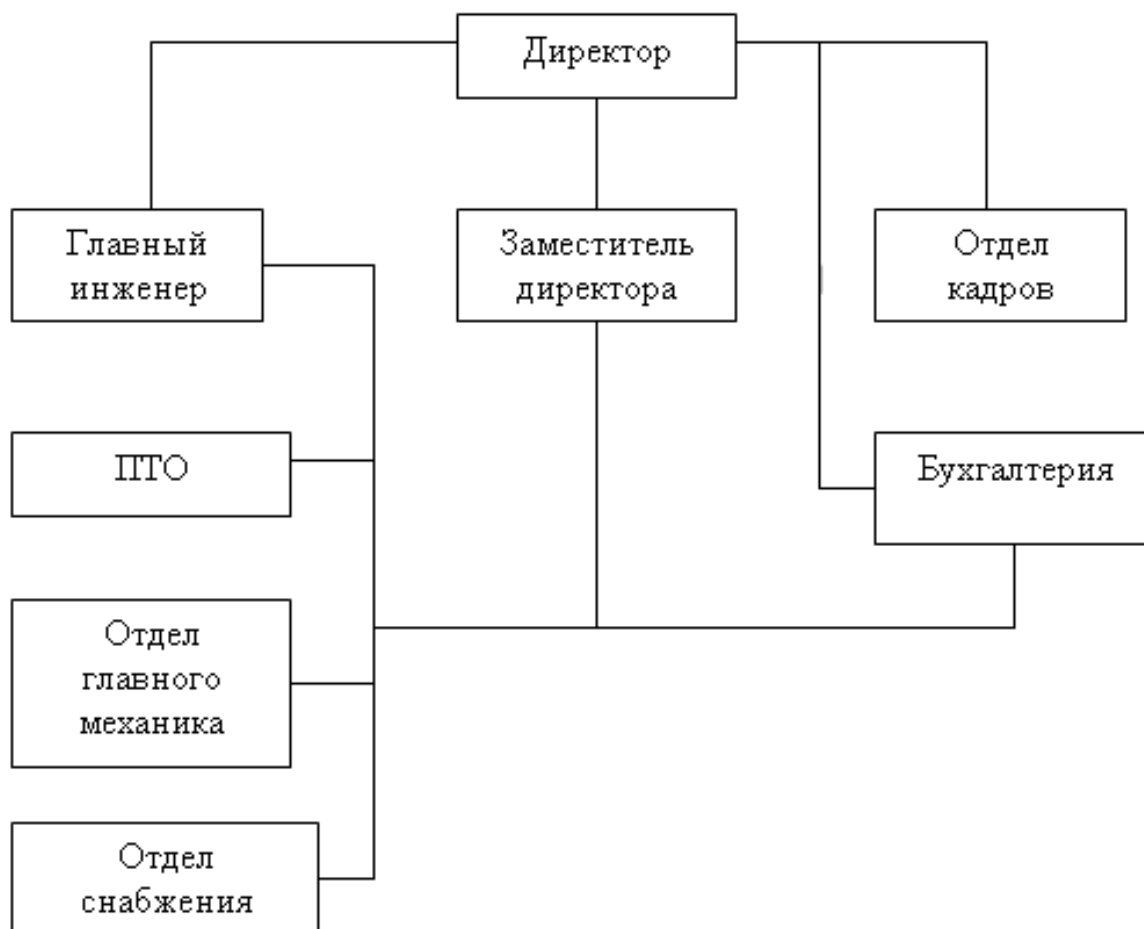
201 тыс. руб. сократится среднегодовая стоимость запасов, что приведет к росту оборачиваемости запасов на 8,65 оборотов и сокращению периода оборачиваемости запасов на 3,29 дня. Это, в свою очередь, приведет к относительному высвобождению финансовых ресурсов предприятия на 200.94 тыс. руб.

Дополнительно к разработанной системе управления запасами ООО «ТСК» рекомендуется осуществить мероприятия по поиску более надежных, заинтересованных в сотрудничестве, оперативно осуществляющих поставки партнеров, а для расширения объема продаж ООО «ТСК» рекомендуется провести мероприятия по изучению рынка и разработке программ стимулирования сбыта услуг ООО «ТСК».

Список источников

1. Абрютин М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Дело и Сервис, 2006. – 348 с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1. - К.: Эльга, 2001. – 514 с.
3. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 384 с.
4. Бочаров В.В. Финансовый анализ. - СПб.: Питер. 2008. – 240 с.
5. Ефимова О.В. Финансовый анализ. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Бухгалтерский учет, 2002. – 368 с.
6. Ковалев В.В. Финансы предприятий: Учебник. - М.: Проспект, 2007. – 358 с.
7. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2007. – 516 с.
8. Козлов Е. Крупное производство: проблемы снабжения // Консультант. – 2007. - № 23. – С. 11 – 25.
9. Крылов Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции. - М.: Финансы и статистика, 2008.
10. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2007.
11. Практикум по логистике: Учеб. пособие. / Под ред. В.А. Аникина. - М.: ИНФА-М, 2006.
12. Трохина С. Д., Ильина В. А., Морозова Т. Ф. Управление финансовым состоянием предприятия. // Финансовый менеджмент. - 2007. - №1.
13. Управление финансами (Финансы предприятий): Учебник. / Под ред. А.А. Володина. - М.: ИНФА - М, 2007.
14. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник. / Под. ред. Е.С. Стояновой. - М.: Перспектива, 2007.
15. Финансы предприятий: Учебник для вузов. / Под ред. Н.В. Колчиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
16. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. / Пер. с англ. под общ. ред. В. С. Лукинского. - СПб.: Питер, 2008. - 316 с.
17. Стерлигова А.Н. Роль управления запасами в организации успешного бизнеса. // Логинфо. - 2009. - №7. – С. 19 – 36.
18. Семенов В.М., Набиев Р.А. Финансы строительных организаций: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 384 с.
19. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 614 с.
20. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Управление запасами в логистике: методы, модели, информационные технологии. – М.: Бизнес-Пресса, 2009. – 518 с.
21. Копыл В.И. Логистика управления запасами с помощью Excel. – М.: Харвест, 2010. – 262 с.
22. Радионов А.Р., Радионов Р.А. Менеджмент: нормирование и управление производственными запасами и оборотными средствами. – М.: Экономика, 2009. – 282 с.
23. Радионов А.Р., Радионов Р.А. Логистика: нормирование сбытовых запасов и оборотных средств предприятия. – М.: Проспект, 2009. – 482 с.
24. Боутеллир Р., Корстен Д. Стратегия и организация снабжения. – М.: КИА центр, 2009. – 268 с.
25. Корина Э. Система сбалансированных показателей в снабжении. – М.: КИА центр, 2010. – 446 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1.
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ООО «ТСК»**



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. БАЛАНС ООО «ТСК»

		2008 год		2009 год		2010 год	
АКТИВ	Ко д стр	На начало	На конец	На начало	На конец	На начало	На конец
		отчетного периода	отчетного периода	отчетного периода	отчетного периода	отчетного периода	отчетного периода
1	2	3	4	5	6	7	8
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Нематериальные активы	110	0	0	0	0	0	0
Основные средства	120	902	784	784	740	740	715
Незавершенное строительство	130	0	2825	2825	7724	7724	2943 5
Доходные вложения в материальные ценности	135	0		0	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	140	0	0	0	0	0	
Отложенные налоговые активы	145		125	125	422	422	529
Прочие внеоборотные активы	150			0	0	0	0
ИТОГО по разделу I	190	902	3734	3734	8886	8886	3067 9
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	210	565	659	659	699	699	946
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	489	531	531	566	566	788
животные на выращивании и откорме	212			0	0	0	0
затраты в незавершенном производстве (издержках обращения)	213	0	0	0	0	0	0
готовая продукция и товары для перепродажи	214	0	0	0	0	0	0
товары отгруженные	215	0	0	0	0	0	0
расходы будущих периодов	216	76	128	128	133	133	158
прочие запасы и затраты	217			0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	37	971	971	1010	1010	718
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230	0	0	0	0	0	0
покупатели и заказчики	231	0	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	775	4746	4746	745	745	5011

покупатели и заказчики	241	676	2562	2562	185	185	4429
авансы выданные	245	0	0	0	0	0	0
прочие дебиторы	246	99	2184	2184	560	560	582
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	0	0	0	0	0
Денежные средства	260	12	120	120	227	227	23
Прочие оборотные активы	270	6	0	0	9	9	10
ИТОГО по разделу II	290	1395	6496	6496	2690	2690	6708
БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)	300	2297	10230	10230	11576	11576	37387
ПАССИВ	Ко д стр	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4	5	6	7	8
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Уставный капитал	410	9	9	9	9	9	9
Добавочный капитал	420	3030	3030	3030	3030	3030	3030
Резервный капитал	430	41	4206	4206	7424	7424	29204
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431			0		0	
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432	41	4206	4206	7424	7424	29204
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	-2594	-2675	-2675	-3806	-3806	-4363
ИТОГО по разделу III	490	486	4570	4570	6657	6657	27880
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Займы и кредиты	510	0	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	512		16	16	35	35	51
Прочие долгосрочные обязательства	520			0	0	0	0
ИТОГО по разделу IV	590	0	16	16	35	35	51
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				0			
Займы и кредиты	610	0	0	0		0	0
Кредиторская задолженность поставщики и подрядчики	620	1651	5485	5485	4725	4725	9297
задолженность перед персоналом организации	621	447	4532	4532	3166	3166	6393
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	624	215	179	179	506	506	631
	625	148	190	190	116	116	175

задолженность по налогам и сборам	626	522	385	385	402	402	759
прочие кредиторы	628	319	199	199	535	535	1339
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	630	160	159	159	159	159	159
Доходы будущих периодов	640	0	0	0	0	0	
Резервы предстоящих расходов	650	0	0	0	0	0	
Прочие краткосрочные обязательства	660	0	0	0	0	0	
ИТОГО по разделу V	690	1811	5644	5644	4884	4884	9456
БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)	700	2 297	10 230	10 230	11 576	11 576	37 387

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3.
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ ООО «ТСК»**

Наименование показателя	Код стр.	2008 год		2009 год		2010 год	
		За аналогичный период предыдущего	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего	За отчетный период
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	010	8577	18480	18480	11560	11560	26110
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	020	6512	16437	16437	9836	9836	21997
Валовая прибыль	029	2065	2043	2043	1724	1724	4113
Коммерческие расходы	030	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы	040	2407	2231	2231	2597	2597	4446
Прибыль (убыток) от продаж (строки (010 - 020 - 030 - 040))	050	-342	-188	-188	-873	-873	-333
II. Операционные доходы и расходы							
Проценты к получению	060	0	0	0	0	0	0
Проценты к уплате	070	5	13	13	1	1	2
Доходы от участия в других организациях	080	0	0	0	0	0	0
Прочие операционные доходы	090	408	2288	2288	176	176	484
Прочие операционные расходы	100	327	2554	2554	330	330	505
III. Внереализационные доходы и расходы							
Внереализационные доходы	120	243	439	439	18	18	11
Внереализационные расходы	130	535	162	162	399	399	270
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	-558	-190	-190	-1409	-1409	-615
Отложенные налоговые активы	150		125	125	297	297	107
Отложенные налоговые обязательства	160		16	16	19	19	16
Текущий налог на прибыль	170	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	190	-558	-81	-81	-1131	-1131	-557
СПРАВОЧНО.				0		0	
Постоянные налоговые	200			0		0	

обязательства (активы)							
Базовая прибыль (убыток) на акцию	201			0		0	
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	202			0		0	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

ТЕСТ - СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПОСТАВЩИКА, БАЛЛЫ

1. Оценка заинтересованности поставщика в развитии партнерских отношений

1	5	10
Демонстрирует невысокий интерес к налаживанию партнерства. Не распространяет информации о производственных затратах	Делает определенные попытки к улучшению отношений. Делится информацией о внутренних изменениях	Ценит долгосрочные отношения. Высокая заинтересованность у топ - менеджеров. Готовность поделиться долгосрочными планами и предоставить данные по расчету издержек

2. Оценка своевременности поставок

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Процентный показатель числа своевременных поставок относительно согласованных сроков: менее чем									
75%	80%	85%	90%	95%	96%	97%	98%	99%	100%
вовремя									

3. Оценка стоимости товара поставщика относительно среднерыночного уровня

1	5	10
Значительно выше рыночной	На уровне рыночной	Ниже рыночной

4. Оценка инициатив поставщика по снижению издержек

1	5	10
Выдвигается мало идей о снижении издержек; реальные результаты инициатив невысокие. Не проявляет стремления к снижению цен	Выдвигает многочисленные предложения, и нам удается сэкономить 2-3% от суммы годовых расходов	Постоянно планирует мероприятия по снижению издержек. Активно поддерживает исследования возможностей использования альтернативных вариантов. Стремится к снижению цен. Удастся сэкономить 5% суммы расходов за год

5. Сравнение сроков выполнения заказов со средними сроками по отрасли

1	5	10
Длительные сроки. Благодушные поставщика. Слабая реакция на критические замечания	Средние сроки. Не имеет планов по ускорению выполнения заказов. Реагирует на критику	Сроки ниже, чем у конкурентов. Непрерывно предпринимает меры по их сокращению. Высокая готовность реагировать на любые критические замечания

6. Оценка достижений поставщика в осуществлении бездефектных поставок

1	5	10
Имеются случаи выявления брака. Некоторые дефекты проявляются вновь и вновь	Редкие случаи выявления недостатков, не приводящих к серьезным убыткам. Нет признаков наличия систематических дефектов	Полное отсутствие дефектов

7. Оценка способности поставщика устранить причины жалоб покупателя

1	5	10
---	---	----

Пять и более обращений. Постоянное выявление случаев недовольства покупателей	Не более двух обращений. Редкое выявление изолированных проблем	Отсутствие жалоб
---	---	------------------

8. Оценка реакции поставщика на проблемы качества

1	5	10
Поставщик практически не занимается проблемами качества. Может устранять симптомы, а не причины	Поставщик занимается исследованием проблемы качества, но ему не хватает быстроты реакции и решительности, обязательных для «бездефектной» компании	Немедленное углубленное исследование проблемы. Эффективные корректирующие действия. Предложение соответствующей компенсации

9. Оценка имеющегося у поставщика сертификата соответствия (результатов анализа)

1	5	10
В сертификатах имеются серьезные упущения. Сертификаты предоставляются с опозданием. Взимаются дополнительные сборы	Сертификаты обычно находятся и удовлетворительном виде или же просто не запрашиваются. Иногда для их получения требуется приложить усилия. Никаких сборов не взимается	Сертификаты находятся в полном порядке и предоставляются вовремя. Никаких сборов не взимается

10. Оценка качества сопроводительных документов

1	5	10
Отсутствует важная информация. Плохое оформление	Содержат все основные сведения (код товара и номер заказа)	Содержат всеобъемлющую информацию, включая сведения о номере партии, ее весе и т. д.

11. Оценка приемлемости размещения на поддонах (представления товаров)

1	5	10
Наличие сломанных поддонов, Неаккуратная укладка. Некоторые коробки стоят на поддонах ярлыками вовнутрь. Поставки крупными партиями	Удовлетворительное представление товаров. Отдельные претензии в процессе транспортировки. Приемлемые размеры партий. Отсутствие претензий при транспортировке	Отличные поддоны. Товары представляются в отличном виде. Коробки на поддонах укладываются аккуратно и находятся в устойчивом положении

12. Оценка качества работы представителя заказчика

1	5	10
Недостаточная частота контактов. Плохое знание рынка. Медленная реакция на запросы. Неспособность повлиять на работу своей фирмы. Отсутствие понимания текущих потребностей нашего	Удовлетворительно выполняет все аспекты работы, но не может добиться более высоких результатов без предоставления дополнительных ресурсов	Хорошо подготовлен к решению любых вопросов. Использует конструктивный подход. Доступен в любое время. Обладает высокой скоростью реакции. Располагает качественной и надежной информацией о

бизнеса		состоянии рынка. Способен повлиять на работу своей фирмы. Обладает высоким профессионализмом
---------	--	--

13. Оценка готовности поставщика к сотрудничеству

1	5	10
Поставщик не поддерживает существующую схему отношений. Существует множество неразрешенных вопросов и текущих проблем	Делаются попытки наладить отношения с производством. Быстрое разрешение всех вопросов	Отличные отношения с производством. Стремление к сотрудничеству. Взаимовыгодный обмен информацией

14. Оценка эффективности административной системы поставщика

1	5	10
Большое количество вопросов по поводу цен. Скидки и кредиты постоянно запаздывают	Реальные попытки минимизации ценовых проблем. Своевременное воздействие на продвижение кредитов и на ценовые скидки	Отсутствие вопросов по поводу цен. Быстрое принятие решений по поводу скидок и кредитов

15. Оценка эффективности работы отдела сбыта поставщика

1	5	10
Не предоставляет необходимой информации к заранее установленным датам. Имеет плохое представление о состоянии выполняемого заказа. Задержки и проблемы при размещении заказа. Нередко принимает заказы, которые не может выполнить	Сообщает информацию о выполняемом заказе. Иногда требует напоминаний. Принимаемые заказы на детали быстро проверяются, и предпринимаются необходимые действия для их исполнения	Своевременное предоставление всей необходимой информации. Наличие точных данных о состоянии каждого заказа. Принимает только реально выполнимые заказы, в противном случае предлагает альтернативные варианты

16. Оценка процедур поставщика по предварительному уведомлению о выполнении заказов

1	5	10
Редко делает предварительное уведомление. Груз может поступить в любой момент	Делает предварительное уведомление, однако график доставки иногда нарушается	Всегда делает предварительное уведомление и доставляет товар в указанное время

17. Оценка готовности поставщика к внедрению инноваций

1	5	10
Приоритет отдается другим покупателям. Малое количество новых идей	Поставщик готов поделиться некоторыми новшествами. Поставщик действует главным образом в своих интересах	Внедряются многочисленные нововведения. Поставщик готов к тесному сотрудничеству в работе над исследовательскими проектами

18. Оценка помощи поставщика в решении технических проблем

1	5	10
Слабая готовность к решению проблем. Низкая заинтересованность	Требуемая помощь предоставляется, однако ресурсы на решение проблем	Быстрое реагирование на возникающие запросы, квалифицированная помощь

	выделяются неохотно	
--	---------------------	--

19. Оценка приверженности поставщика соблюдению согласованных графиков работ

1	5	10
Ненадлежащая реакция. Образцы, инструменты, готовые товары часто поступают с опозданием. Демонстрируется негибкое отношение	Иногда могут возникать незначительные задержки. Проблемы с адекватным реагированием на изменения	Строгое выполнение согласованных сроков. Адекватная реакция на изменения

20. Оценка возможностей технического представителя в оказании повседневной помощи

1	5	10
Представитель имеет низкую техническую квалификацию	Имеет среднюю техническую подготовку, но при каждой возможности вызывает более квалифицированных специалистов	Обладает отличной технической подготовкой, в случае крайней необходимости может вызвать специалистов высшей квалификации