

АНОВО «МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ В МОСКВЕ»

Институт непрерывного образования

Кафедра экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент»

УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»)

Исполнитель:

студент 5 курса заочной формы обучения
Кручинская Татьяна Николаевна_____

Научный руководитель:

кандидат экономических наук
Грибов Павел Геннадьевич_____

Работа допущена к защите
решением заседания кафедры
протокол № от 201 г.
Зав. кафедрой _____

/Марущак И.И./

Дата защиты 17.02.2017

Оценка _____

МОСКВА 2017

Календарный план-задание обучающегося по выполнению выпускной квалификационной работы

ИСПОЛНИТЕЛЬ:

Фамилия Кручинская
Имя Татьяна
Отчество Николаева
Группа См12М411

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:

Фамилия Грибов
Имя Павел
Отчество Геннадьевич
Должность преподаватель
Ученое звание _____
Ученая степень к.э.н

Тема работы Управление материальными потоками в системе управления предприятием (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов) и сроки выполнения

№ п/п	Наименование глав	Содержание раздела	%	Срок выполнения
1.	Теоретическая глава	1. Теоретические и методологические основы организации и управления материальными потоками на предприятии	25%	20.11.16
		1.1. Понятие и виды материальных потоков		
		1.2. Организация и методы управления материальными потоками на предприятии		
		1.3. Особенности управления материальными потоками в торговле		
2.	Аналитическая глава	2. Управление материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»	45%	10.12.16
		2.1. Общая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»		
		2.2. Анализ финансово-экономических показателей ООО «Леруа Мерлен Восток»		
		2.3. Анализ управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»		
3.	Предложения и их обоснование	3. Направление совершенствования управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»	30%	28.12.16
		3.1. Мероприятия по совершенствованию управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»		
		3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий		

Срок сдачи исполнителем законченной работы на кафедру за 15 дней до защиты в соответствии с графиком ГИА

Подпись исполнителя _____ / _____ /
(подпись) (Фамилия И.О.)

Заключение научного руководителя:
«Работа рекомендована к защите» _____ / _____ /
(подпись) (Фамилия И.О.)

Решение выпускающей кафедры:
«Работа допущена к защите»
протокол № _____ от _____ заседания кафедры экономики и управления

Зав. кафедрой _____ / Марущак И.И. /
(подпись)

АННОТАЦИЯ

К выпускной квалификационной работе на тему: Управление материальными потоками в системе управления предприятием (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»).

Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе раскрыты теоретические и методологические основы организации и управления материальными потоками на предприятии.

Во второй главе рассматривается управление материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Объем выпускной квалификационной работы составляет 70 страниц печатного текста. В работе содержится 16 таблиц, 8 рисунков, 8 приложений. Для написания ВКР были использованы 25 источников литературы.

Ключевые слова: внеоборотные активы, основные средства, нематериальные активы, основные производственные фонды, фондоотдача, фондовооруженность, фондоемкость, коэффициент сменности, эффективность.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1. Понятие и виды материальных потоков.....	7
1.2. Организация и методы управления материальными потоками на предприятии.....	14
1.3. Особенности управления материальными потоками в торговле.....	21
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....	29
2.1. Общая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток».....	29
2.2. Анализ финансово-экономических показателей ООО «Леруа Мерлен Восток».....	33
2.3. Анализ управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток».....	43
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».....	56
3.1. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию управления материальными потоками.....	56
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Стратегические цели, стоящие перед экономикой предприятия требуют необходимости разработки научных теоретико-методических рекомендаций по системному управлению материалодвижением на предприятии. В этой связи стратегически важной задачей является организация оптимального материального потока, придание этому процессу рационального характера, за счет реализации принципов интеграции и эффективного сотрудничества субъектов рынка. С развитием рыночно ориентированной производственно-коммерческой деятельности отечественных предприятий, для улучшения их работы необходимо повсеместное применение логистического подхода в управлении материальными потоками. Логистический подход в управлении процессом движения материальных потоков предприятия позволяет найти резервы по удовлетворению растущих запросов потребителей. В соответствии с предъявляемыми требованиями со стороны пользователей средств производства, необходима разработка системы управления материальными потоками.

Материальные ресурсы, образующие материальные потоки, ограничены, поэтому большое значение имеет их оптимальное приобретение и доставка в целях оптимального распределения и использования в процессе производства.

Управление материальными потоками тесно связано с логистикой, которая более шире координирует процессы продвижения материальных потоков путем обеспечения контроля: за планами закупок и непосредственным продвижением материальных потоков от поставщика погрузочно-разгрузочных работ до складов потребителя; за состоянием материальных запасов и распределением потоков на рабочие места.

Вопросы управления материальными потоками широко освещаются в научной и прикладной литературе. Проблеме сущности и значения материальных потоков посвящены работы таких авторов, как

А.М. Гаджинский, Т.Е. Евтодиева, Ю.Н. Егоров, М.А. Матушкин, С.В. Саркисов и др.

Особенности управления материальными потоками на торговых предприятиях раскрыты в работах Е.Н. Добронравина, Е.К. Ивакина, Л.В. Осиповой, И.М. Синяевой и др.

Объектом исследования является деятельность гипермаркета ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предмет исследования - материальные потоки предприятия.

Целью данной работы является исследование управления материальными потоками в системе управления предприятием.

Задачи исследования:

- рассмотреть понятие и виды материальных потоков;
- исследовать организацию и методы управления материальными потоками на предприятии;
- раскрыть особенности управления материальными потоками в торговле;
- дать общую характеристику ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- проанализировать финансово-экономические показатели ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- провести анализ управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методологическую основу данного исследования составляют общетеоретические методы исследования: аналогия, классификация, анализ и синтез, дедукция и индукция, а также практические методы исследования, например, наблюдение, сравнение, сопоставление.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Понятие и виды материальных потоков

Материальным потоком называются грузы, детали, товарно-материальные ценности и т. д., рассматриваемые в процессе приложения к ним различных логистических операций и отнесенные к временному интервалу. Материальные потоки образуются в результате транспортировки, складирования и выполнения других операций с сырьем, полуфабрикатами и готовыми изделиями, начиная с первичного источника сырья до конечного потребителя. Материальные потоки могут протекать между различными предприятиями или внутри отдельного предприятия [7, с.33].

Размерность материального потока представляет собой дробь, в числителе которой указана единица измерения груза (штуки, тонны и т.д.), а в знаменателе - единица измерения времени (сутки, месяц, год и т.д.). Например, поток заготовок — 500 т/г.

Под объемом входящего материального потока понимается количество материальных ресурсов, которое будет закуплено и поставлено на предприятие за определенный период времени (год, квартал, месяц). С позиций логистики объем входящего материального потока представляет интерес в связи с необходимостью определения предстоящего объема потока грузов, трудоемкости их переработки, мощности складского хозяйства службы снабжения, расчета необходимого количества транспортных средств для их перевозки, потребности в погрузо-разгрузочных механизмах [6, с.76].

Общая величина материального потока, которая могла бы быть представлена одним числом, может быть выражена в денежном измерителе. Для практического использования в логистике этот показатель мало пригоден, так как с помощью его тяжело определить трудоемкость

переработки грузов. Кроме этого на его величину существенное влияние оказывает изменение цен, что приводит к проблеме сопоставимости данных за разные периоды времени. В связи с этим прибегают к использованию условных физических единиц. Например, используя переводные коэффициенты для различных групп материальных ресурсов, можно определить общую величину грузопотока в тоннах [6, с.76].

Однако далеко не по всем материальным ресурсам имеются переводные коэффициенты, поэтому наряду с общей величиной материального потока еще больший интерес представляют материальные потоки по отдельным видам материалов, которые выражаются в физических единицах (т, л, пог.м., куб.м., и др.).

Основой для определения величины входящего материального потока является потребность предприятия в материальных ресурсах для обеспечения своей производственно-хозяйственной деятельности. Но величина потребности в материалах хоть и близка по величине к объему закупки, но обычно с ним не совпадает. Это объясняется тем, что движение материальных потоков предполагает создание определенных запасов во всех звеньях товаропроводящей сети. В сфере закупки формируются производственные запасы. По запасам устанавливаются два показателя (переходящий запас на конец планового периода и ожидаемые остатки на начало этого периода).

Переходящий запас устанавливается на уровне нормы, рассчитанной на плановый период. Он включается в расходную часть баланса и рассматривается как показатель потребности в материале на создание производственного запаса. В правую часть баланса включается другой показатель по запасам, который отражает прогнозируемую величину запаса на начало планового периода. Включение показателей по запасам в различные части материального баланса позволяет выявить их изменение в течение планового периода. Если происходит рост запасов, то это приводит к увеличению планового объема закупки, и наоборот их снижение позволяет

уменьшить размер закупки. Уменьшению объема закупки способствует также работа предприятия по выявлению внутренних резервов экономии материалов (снижение норм расхода, восстановление и повторное использование и др.)

Концепция логистики предполагает тщательное обоснование каждого показателя, характеризующего материальные потоки. Наиболее трудоемким и ответственным является этап определения потребности предприятия в материальных ресурсах, причем ставится задача определения оптимальной ее величины [18, с.102].

В основе процесса управления материальными потоками лежит обработка информации, циркулирующей в логистических системах.

Информационный поток — это совокупность циркулирующих в логистических системах и между ними сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций. Информационный поток соответствует материальному и может существовать в виде бумажных и электронных документов [18, с.102].

Для измерения информационного потока применяют единицы количества информации — килобайт. К практике хозяйственной деятельности информация измеряется количеством обрабатываемых или передаваемых документов.

По пути движения груза с ним осуществляются разнообразные операции; разгрузка, укладка на поддоны, перемещение, распаковка, укладка на хранение и т.д. Это так называемые логистические операции. Объем работ по отдельной операции, рассчитанный на определенный промежуток времени (за месяц, за квартал и т.п.) представляет собой материальный поток по соответствующей операции.

Логистическая цепь — линейно упорядоченное множество физических и/или юридических лиц (производителей, дистрибьюторов, дилеров, складов и систем транспорта общего пользования, и др.), осуществляющих последовательно по ходу техпроцесса логистические операции по

товародвижению и доведению материального потока (товара) от одной логистической системы (подсистемы) до другой или/и до конечного потребителя. В простейшем случае (производственная система с простейшими связями) логистическая цепь состоит из поставщика и потребителя, в более сложных случаях логистическая цепь может иметь древовидную структуру или вид ориентированного графа (производственная система соответственно эшелонированная и гибкая) [22, с.78].

Логистическая цепь представляют собой наиболее совершенную на сегодняшний день форму организации адаптивного производства снабжения-сбыта и рассматривается как перспективная организационная форма интеграции субъектов рынка [24, с.56].

Общая схема материального и информационного потока от первого источника сырья до конечного потребителя представлена на рис. 1.1.

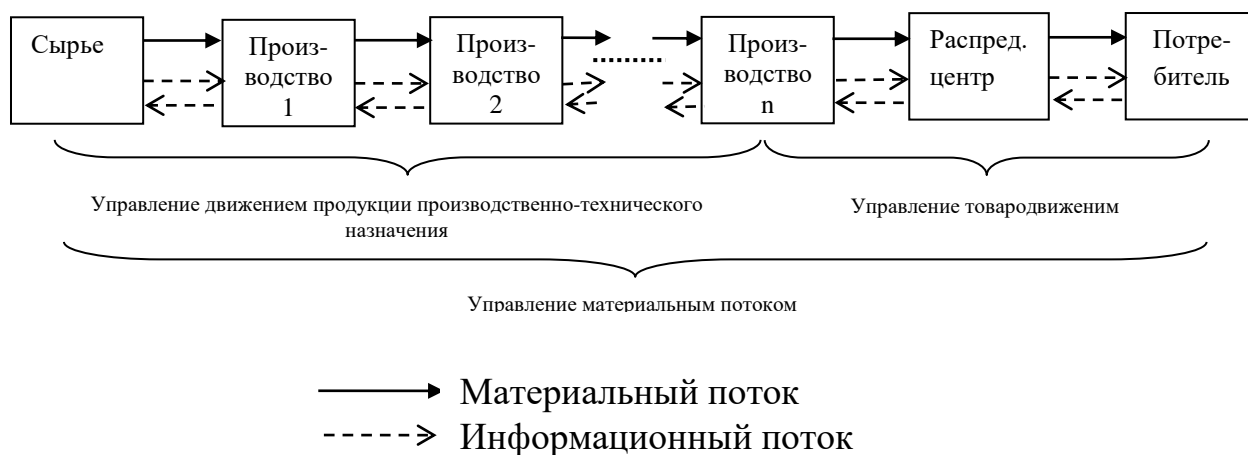


Рис. 1.1 Общая схема материального и информационного потоков в логистической цепи [24, с.56]

Информационные потоки имеют прямую и обратную связь, а движение потоков проходит через несколько производств.

В логистической системе большую роль играет подсистема распределения, которая должна обеспечивать доставку товара в нужное место и в нужное время. В отличие от маркетинга, который занимается

выявлением и стимулированием спроса, логистика призвана удовлетворить сформированный маркетингом спрос минимальными затратами. Очевидно, что решение задачи организации каналов распределения играет при этом главную роль. Из-за общности объекта изучения логистика распределения и маркетинг пользуются одними и теми же понятиями. Это касается и каналов распределения. Канал распределения логистической цепи представляет собой частично упорядоченное множество различных посредников, осуществляющих доведение материального потока от конкретного производителя до его потребителя [23, с.86].

Посредниками в каналах распределения может быть дилер, дистрибьютор, комиссионер, агент, брокер.

Материальные потоки определены как грузы, рассматриваемые в процессе приложения к ним различных логистических операций. Большое разнообразие грузов и логистических операций осложняет изучение и управление материальными потоками. Решая конкретную задачу, необходимо четко обозначить, какие именно потоки исследуются. При решении одних задач объектом исследования может быть груз, рассматриваемый в процессе приложения большой группы операций. Например, при проектировании распределительной сети и определении количества и размещения складов [17, с.80].

При решении других задач - например, при организации внутрискладского логистического процесса, детально изучается каждая операция. Материальные потоки подразделяют по следующим основным признакам: отношению к логистической системе, натурально-вещественному составу потока, количеству образующих поток грузов, удельному весу образующих поток грузов, степени совместимости грузов, консистенции грузов [8, с.138].

Схематически классификация материальных потоков представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Классификация материальных потоков [8, с.138]

По отношению к логистической системе материальный поток может быть внешним, внутренним, входным и выходным. Внешний материальный поток протекает во внешней для предприятия среде. Эту категорию составляют не любые грузы, движущиеся вне предприятия, а лишь те, к организации которых предприятие имеет отношение. Внутренний материальный поток образуется в результате осуществления логистических операций с грузом внутри логистической системы. Входной материальный поток поступает в логистическую систему из внешней среды. Выходной материальный поток поступает из логистической системы во внешнюю среду. Для оптовой базы его можно определить, сложив материальные потоки, имеющие место при выполнении операций по погрузке различных видов транспортных средств. При сохранении на предприятии запасов на одном уровне входной материальной поток будет равен выходному.

По натурально-вещественному составу материальные потоки делят на одно- и многоассортиментные. Такое разделение необходимо,

ассортиментный состав потока существенно отражается на работе с ним. Например, логистический процесс на оптовом продовольственном рынке, торгующем мясом, рыбой, овощами, фруктами и бакалеей, будет существенно отличаться от логистического процесса на картофелехранилище, которое работает с одним наименованием груза.

По количественному признаку материальные потоки делят на массовые, крупные, мелкие и средние.

Массовым считается поток, возникающий в процессе транспортировки грузов не единичным транспортным средством, а их группой, например, железнодорожный состав или несколько десятков вагонов, колонна автомашин, караван судов и т. д. Крупные потоки - несколько вагонов, автомашин. Мелкие потоки образуют количества грузов, не позволяющие полностью использовать грузоподъемность транспортного средства и требующие при перевозке совмещения с другими, попутными грузами. Средние потоки занимают промежуточное положение между крупными и мелкими. К ним относят потоки, которые образуют грузы, поступающие одиночными вагонами или автомобилями [8, с.138].

По удельному весу образующих поток грузов материальные потоки делят на тяжеловесные и легковесные. Тяжеловесные потоки обеспечивают полное использование грузоподъемности транспортных средств, требуют для хранения меньшего складского объема. Тяжеловесные потоки образуют грузы, у которых масса одного места превышает 1 т (при перевозках водным транспортом) и 0,5 т (при перевозках железнодорожным транспортом). Примером тяжеловесного потока могут служить рассматриваемые в процессе транспортировки металлы. Легковесные потоки представлены грузами, не позволяющими полностью использовать грузоподъемность транспорта. Одна тонна груза -5 легковесного потока занимает объем более 2 м. Например, табачные изделия в процессе транспортировки образуют легковесные потоки.

По степени совместимости образующих поток грузов материальные потоки делят на совместимые и несовместимые. Этот признак учитывается в основном при транспортировке, хранении и грузопереработке продовольственных товаров.

По консистенции грузов материальные потоки делят на потоки насыпных, навалочных, тарно-штучных и наливных грузов. Насыпные грузы (например зерно) перевозятся без тары. Их главное свойство - сыпучесть. Могут перевозиться в специализированных транспортных средствах: вагонах бункерного типа, открытых вагонах, на платформах, в контейнерах, в автомашинах.

Навалочные грузы (соль, уголь, руда, песок и т. п.), как правило, минерального происхождения. Перевозятся без тары, некоторые могут смерзаться, слеживаться, спекаться.

Так же как и предыдущая группа обладают сыпучестью. Тарно-штучные грузы имеют самые различные физико-химические свойства, удельный вес, объем. Это могут быть грузы в контейнерах, ящиках, мешках, грузы без тары, длинномерные и негабаритные грузы. Наливные грузы - грузы, перевозимые наливом в цистернах и наливных судах. Логистические операции с наливными грузами, например, перегрузка, хранение и другие, выполняются с помощью специальных технических средств [11, с.38].

1.2. Организация и методы управления материальными потоками на предприятии

Управление материальными потоками в рамках внутрипроизводственных систем осуществляется различными способами, два из которых являются основными.

Первый вариант носит название «толкающая» система и представляет собой систему организации производства, в котором предметы труда, поступающие на производственный участок, непосредственно этим участком

у предыдущего технологического звена не заказываются. Материальный поток «выталкивается» получателю по команде, поступающей на передающее звено из центральной системы управления производством (рис. 1.3).



Рис. 1.3 «Толкающая» система управления материальными потоками [10, с.30]

«Толкающие» модели управления потоками характерны для традиционных методов организации производства. Возможность их применения для логистической организации производства появилась в связи с массовым распространением вычислительной техники. Эти системы, первые разработки которых относят к 60-м годам, позволили согласовывать и оперативно корректировать планы и действия всех подразделений предприятия - снабженческих, производственных и сбытовых с учетом постоянных изменений в реальном масштабе времени [10, с.30].

«Толкающие» системы, способные с помощью микроэлектроники увязать сложный производственный механизм в единое целое, тем не менее имеют естественные границы своих возможностей. Параметры «выталкиваемого» на участок материального потока оптимальны настолько, насколько управляющая система в состоянии учесть и оценить все факторы, влияющие на производственную ситуацию на этом участке. Однако, чем больше факторов по каждому из многочисленных участков предприятия

должна учитывать управляющая система, тем совершеннее и дороже должно быть ее программное, информационное и техническое обеспечение.

Второй вариант основан на принципиально ином способе управления материальным потоком. Он носит название «тянущая» система и представляет собой систему организации производства, в которой детали и полуфабрикаты подаются на последующую технологическую операцию с предыдущей по мере необходимости.

Здесь центральная система управления не вмешивается в обмен материальными потоками между различными участками предприятий. Не устанавливает для них текущих производственных заданий. Производственная программа отдельного технологического звена определяется размером заказа последующего звена. Центральная система управления ставит задачу лишь перед конечным звеном производственной технологической цепи [5, с.54].

Для того, чтобы понять механизм функционирования «тянущей» системы, рассмотрим пример (рис. 1.4).



Рис. 1.4 «Тянущая» система управления материальным потоком в рамках внутрипроизводственной логистической системы [10, с.32]

Допустим, предприятие получило заказ на изготовление 10 единиц продукции. Этот заказ система управления передаст в цех сборки. Цех

сборки для выполнения заказа запрашивает 10 деталей из цеха №1. Передав из своего запаса 10 деталей, цех №1 с целью восполнения запаса заказывает у цеха № 2 десять заготовок. В свою очередь, цех № 2. передав 10 заготовок, заказывает на складе сырья материалы для изготовления переданного количества также с целью восстановления запаса [10, с.32].

Таким образом, материальный поток «вытягивается» каждым последующим звеном. Причем персонал отдельного цеха в состоянии учесть гораздо больше специфических факторов, определяющих размер оптимального заказа, чем это смогла бы сделать центральная система управления.

«Тянущие» системы управления материальными потоками не требуют всеобщей компьютеризации производства, однако они предполагают высокую дисциплину поставок, а также высокую ответственность персонала, так как централизованное управление ограничено. «Тянущая» система позволяет существенно снизить производственные запасы и ускорить оборачиваемость оборотных средств. Традиционные методы и способы повышения эффективности и совершенствования управления в целях оптимизации движения материальных потоков в значительной степени себя исчерпали и нужны новые формы, способные обеспечить его дальнейшее развитие.

В настоящее время в научной литературе все чаще стало встречаться понятие «логистика». Это связано с возможностью сокращения за счет логистического подхода временных и материальных расходов по хранению, транспортировке и упаковке конечного продукта [3, с.25].

Отличительная особенность логистического подхода к решению задач управления материальными потоками в том, что при их использовании удастся высвободить дополнительную «логистическую мощность».

Эффективность любого потока определяется тремя основными характеристиками:

- мощностью потока за период, на который заключается контракт между контрагентами поставок (объем поставок или транспортировка продукции за месяц, квартал, год и т.д.);

- качеством поставок при соблюдении заданной мощности, измеряемым степенью отклонения фактических параметров поставок или транспортировок от предусмотренных договорами или контрактами поставщиков с потребителями, с учетом их последствий для клиентов;

- стоимостью потока в виде суммы издержек на осуществление материальных товарных или транспортных потоков определенной мощности и качества.

Эффективность применения логистического подхода оценивается следующими показателями: уровнем запасов и сокращением потребности в дополнительных складских помещениях, временем прохождения материалов по логистической цепи, длительностью цикла обслуживания заказа, качеством обслуживания, размером партии грузов, снижением процента бракованных изделий, представленных в натуральном и денежном выражениях [11, с.32].

В настоящее время существуют различные подходы к определению эффективности функционирования логистических систем. Так, широко распространено понятие функциональной эффективности, которая количественно определяется как полезный эффект, полученный в результате функционирования логистической системы за определенный период. Полезный эффект измеряется количеством выпущенной продукции, объемом указанных логистических услуг, величиной прибыли и т.п.

Существует второй подход, при котором эффективность логистической операции, логистического решения, функционирования логистической системы может быть охарактеризована системой показателей, отражающих их качество при заданном уровне логистических издержек.

С позиции комплексного подхода эффективность логистических систем определяется совокупностью оборотных средств, инвестиционных

вложений и текущих затрат. Предприятию для стабильного функционирования необходим запас производственных ресурсов, который обеспечивается складской системой. При этом площадь складских помещений должна соответствовать максимально получаемой партии товара. Вследствие увеличения частоты поставок и снижения объема поставляемой партии товара отпадает необходимость в увеличении площади и содержании дополнительных сырьевых и товарных складов. Следовательно, создается экономия денежных средств [11, с.32].

Экономический эффект от применения логистики состоит также в снижении до минимума непроизводственных расходов ресурсов и времени, поскольку в соответствии с принципом логистики часть, либо весь объем комплектующих и материалов должны поступать непосредственно в структурные подразделения, минуя стадии накопления и складирования. Это ведет к снижению затрат по обработке, учету и хранению средств и к экономии существенных финансовых ресурсов. Большое значение имеет основной принцип логистики «точно в срок». При соблюдении данного принципа количество перебоев в поставках, а также время опоздания сводится к минимуму. Вследствие уменьшения времени пребывания материальных ресурсов в процессе транспортировки образуется экономия от сокращения запасов оборотных средств и потерь [24, с.74].

Основным подходом к определению экономической эффективности логистической системы является принцип системного подхода. Реализация этого принципа предполагает оценку экономического эффекта от логистической деятельности для всех участников логистического соглашения на пути движения материального потока от производства до конечного потребления с учетом их противоречивых экономических интересов, а также учет совокупных логистических издержек на протяжении всего логистического цикла. Эффективность или неэффективность частных логистических решений, отдельных логистических операций, связанных с преобразованием материального потока, оценивается с точки зрения

достижения цели функционирования логистической системы и роста общей эффективности.

Процессы управления и принятия решений основываются на определенной системе показателей, которую можно представить в таком виде:

- выручка от реализации продукции;
- капитал, инвестированный в материальные запасы;
- основные производственные фонды, используемые для логистических операций;
- логистические издержки; издержки на производство и реализацию продукции;
- прибыль от реализации продукции;
- рентабельность;
- уровень логистических издержек;
- прибыльность;
- запасоёмкость;
- оборачиваемость запасов;
- капитал и его рентабельность, инвестированные в логистику [16, с. 76].

Из изложенного можно сделать вывод, что построение и функционирование логистических систем основывается на следующих концептуальных положениях:

- реализация принципа системного подхода, который проявляется в первую очередь в интеграции и четком взаимодействии всех элементов логистических систем; оптимизация производственного цикла;
- повышение производительности во всех звеньях логистической системы;
- их гармоничное развитие, особенно при хранении, складировании, транспортировании и перегрузочных процессах.

Зарубежный опыт показывает, что сокращение на 1 % удельных расходов по выполнению логистических функций дает результат, равный эффекту от увеличения объема продаж на 10%. Использование логистических форм и методов управления позволит сократить производственные запасы на 30-50 %, что даст ощутимый эффект за счет высвобождения дополнительных оборотных средств, которые могут быть использованы для дальнейшего развития.

1.3. Особенности управления материальными потоками в торговле

Оптовая торговля является частью системы распределения готовой продукции в сфере товарного обращения. При управлении логистическими процессами в оптовой торговле осуществляется рационализация товародвижения на этапе перемещения материального потока от производственных предприятий до розничных торговых предприятий. При этом все участники логистического процесса должны учитывать интересы конечных потребителей [19, с.54].

В сфере товарного обращения субъектами логистического процесса являются:

- сбытовые подразделения производственных предприятий;
- крупные и мелкие оптовые посредники;
- розничные торговые предприятия;
- логистические посредники и провайдеры.

С помощью этих участников осуществляется перемещение совокупного материального потока от производителей к домашним хозяйствам или учреждениям. Объект исследования логистики оптовой торговли – материальный поток и сопутствующие финансовые, информационные и сервисные потоки на этапах товародвижения от производственных предприятий до розничной торговой сети. Предмет исследования – рационализация движения материальных потоков на макро- и

микроуровне в сфере оптовой торговли. Движение совокупного материального потока в сфере товарного обращения можно разделить на следующие фазы [18, с. 106].

Фаза 1. Движение материальных потоков от производственных предприятий до крупных оптовых торговых предприятий, а также передача сопутствующих информационных и финансовых потоков.

Фаза 2. Получение материального потока крупными оптовыми торговыми предприятиями, его обработка и промежуточное хранение, получение заказов от клиентов и передача товаров к мелким оптовым посредникам в обмен на финансовые потоки.

Фаза 3. Получение материального потока мелкооптовыми торговыми предприятиями, его обработка и промежуточное хранение, получение заказов из розничной торговой сети, доставка или выдача скомплектованных партий товаров розничным торговцам.

Фаза 4. Обработка товарных партий розничным торговым предприятием, продажа и в некоторых случаях доставка товаров конечным потребителям. Представленная классификация имеет теоретический характер, так как в реальных условиях происходит «размывание» границ между этими фазами за счет того, что производитель может отгружать товары непосредственно розничным торговым предприятиям или продавать конечным потребителям с помощью собственной розничной сети [18, с. 106].

В целом сфера товарного обращения представлена торговыми и сервисными предприятиями, связанными между собой материальными, информационными и финансовыми потоками. Особое внимание в оптовой торговле следует уделять возвратным материальным потокам, необходимости уменьшения их размеров на всех этапах товародвижения.

Функции логистики оптовой торговли заключаются в следующем:

- планирование, организация и управление транспортными процессами в сфере товарного обращения;
- управление товарными запасами на всех этапах товародвижения;

- получение заказа на поставку и его эффективная обработка коммерческими посредниками;
- комплектация, упаковка и выполнение ряда других логистических операций при подготовке товарных партий к отправке;
- организация рациональной отгрузки;
- управление доставкой товарных партий на участке от поставщика до промежуточного потребителя;
- планирование, организация и управление логистическим сервисом [24, с. 221].

Деятельность по грузообработке на предприятиях оптовой торговли требует существенных затрат на их выполнение. Основная часть этих затрат связана с выполнением таких логистических функций и операций, как: складирование; транспортировка и экспедирование; сбор, хранение, обработка, выдача информации о заказах, запасах, поставках. Принципиальное отличие логистики оптовой торговли от традиционных методов закупки и продажи товаров заключается в системной взаимосвязью всех функций на предприятии и в цепи поставок.

Задачи логистики оптовой торговли решаются на уровне отдельных предприятий и на макроуровне (сфера товарного обращения). На уровне оптового торгового предприятия (микроуровень) логистами решаются следующие задачи:

- планирование процесса реализации товаров;
- организация получения и обработки заказов;
- выбор места расположения склада на обслуживаемой территории;
- выбор вида тары;
- принятие решения о консолидации товарных партий, а также выполнения ряда операций, непосредственно предшествующих отгрузке;
- организация отгрузки товаров;
- контроль за транспортировкой;
- организация послереализационного обслуживания [6, с. 335].

На макроуровне к задачам логистики в оптовой торговле относят: выбор схемы распределения материального потока между участниками товародвижения; определение оптимального количества складов на обслуживаемой территории; контроль за всеми звеньями системы перемещения грузов. Главным показателем успешной деятельности оптового торгового предприятия является полученная прибыль. Основными направлениями деятельности для увеличения прибыли за счет снижения затрат в оптовой торговле считаются следующие мероприятия: создание единой транспортно-складской системы (быстрая доставка до потребителя); экономическое объединение закупок и продаж товаров; выработка оптимальных схем складирования и пополнения запасов. При решении определенной задачи предприятие может столкнуться с проблемой уменьшения прибыли, которая возникает из-за отсутствия учета всех факторов, влияющих на доход торгового предприятия. Поэтому для успешной коммерческой деятельности специалисты предприятия должны ответить на три вопроса.

1. В какой мере затраты, связанные с сокращением времени товародвижения компенсируются увеличением выручки от возросшего объема продаж из-за улучшения качества обслуживания клиентов.

2. Может ли предприятие допустить снижение уровня обслуживания клиентов при одновременном увеличении объема поставок.

3. Насколько целесообразно складировать товар у оптовика, который располагается рядом с производственным предприятием или непосредственно на рынке сбыта [6, с. 339].

Таким образом, при выборе оптимальной схемы товародвижения, оптовик должен рассматривать всю логистическую цепь до конечного потребителя. То есть учитывать минимальные сроки поставки, максимальный уровень сервиса, получение максимальной прибыли и обеспечение минимальных затрат на товародвижение

Развитие розничной торговли с точки зрения логистики следует

рассматривать как совершенствование звена системы товародвижения. В розничных торговых предприятиях в настоящее время применяются различные методы прогнозирования спроса, контроля за продажами и уровнем запасов. Для повышения эффективности контроля над запасами используются сканирующие устройства, позволяющие сократить время покупателю на оплату товаров и повысить пропускную способность торговых предприятий. Решения логистического характера формируются уже на стадии проектирования магазинов, помещения которых должны удовлетворять требованиям сквозных технологических процессов.

С учетом организации сквозных технологических процессов проектируются: удобство передвижения покупателей по магазину; оптимальные размеры торговых, складских, служебных помещений и технологических зон; ширина дверных проемов; высота и площадь разгрузочных рамп; современная планировка торговых залов.

Все компоненты производственных мощностей магазина (помещение, технологическое оборудование, кадры, информация, товары и обратная тара) должны быть увязаны в единую систему, которая в свою очередь встраивается в общую систему товародвижения на макроуровне [19, с.203].

Таким образом, использование логистики в розничной торговле предусматривает построение последовательной и согласованной схемы, позволяющей своевременно реагировать на изменения запросов потребителей и в максимальной степени реализовывать сильные стороны торгового предприятия. В задачи логистики входит анализ движения покупательских потоков в магазине, проведение мониторинга спроса и конкуренции. По мере насыщения товарных рынков и нарастания конкуренции большинству торговых предприятий для увеличения конкурентоспособности следует обратить внимание на методики снижения логистических затрат. Актуальность логистики в сфере розничной торговли обусловлена следующими факторами: конкуренция среди торговых операторов нарастает, в ряде городов уже можно говорить о физическом

насыщении рынка крупными магазинами и торговыми центрами; появляются новые форматы розничной торговли – вплоть до попыток создавать надформатные структуры, совмещающие в себе преимущества нескольких форматов розничной торговли. Это приводит к тому, что все розничные операторы независимо от сегмента рынка уделяют внимание логистике в широком ее понимании и, в частности, управлению запасами, складированию, транспортировке, вопросам аутсорсинга, управлению логистическими рисками.

Одной из основных тенденций современных взаимоотношений в цепи поставок, связывающей производителей, оптовых и розничных торговцев, является рост контроля розничных операторов над всей цепью поставок. Розничные торговцы усиливают свое влияние, пропуская большую часть своих поставок через распределительные центры. Кроме того, внедрение частных торговых марок, позволяет ритейлерам влиять на поставщиков сырья. Процесс нарастания контроля розничных торговцев над цепями поставок вызван тем, что объем продаж ритейлеров и использование современных информационных технологий для сбора, хранения и обработки информации позволяют им знать потребности покупателей и влиять на них гораздо лучше маркетологов предприятий-производителей [4, с.47].

В итоге это приводит к тому, что розничные торговцы преобладают над производителями в борьбе за долю общей прибыли, создаваемой в полной цепи поставок. Появление новейших информационных технологий ускоряет процесс внедрения в розничную торговлю систем быстрого реагирования. Суть этой системы состоит в следующем. После того как какое-либо количество единиц товара продано магазинами, а информация об этом введена через сканирующее устройство и поступила в информационную систему розничной точки или сети, данные направляются в систему пополнения запасов и переоформления заказов предприятий-поставщиков.

Затем следует быстрая реакция на возникший спрос. Передача информации о спросе на товары основным поставщикам приводит к

последующей интеграции производства и сферы товарного обращения.

Преимущества системы быстрого реагирования для розничного торговца:

- снижение уровня логистических затрат;
- снижение уровня запасов;
- ускорение движения материальных потоков;
- удовлетворение потребностей покупателей;
- увеличение объемов продаж;
- усиление конкурентных преимуществ [17, с.80].

Преимущества системы быстрого реагирования для поставщика:

снижение уровня логистических затрат;

- более предсказуемые производственные циклы;
- увеличение частоты заказов;
- более тесные связи с розничными торговцами;
- возможность отслеживать объемы продаж в розничной торговле по каждой товарной позиции, следовательно, лучшее прогнозирование;
- усиление конкурентных преимуществ.

Эффективность применения логистики в торговле проявляется в следующих составляющих [11, с.199].

Составляющая 1. Сокращение запасов в цепях товародвижения за счет перераспределения запасов между оптовой и розничной торговлей и сосредоточения запасов в оптовом звене; применения современных технологий контроля состояния запасов; высокой степени согласованности участников товародвижения в вопросах своевременного пополнения запасов. Сокращаются как текущие, так и страховые запасы. Текущие – за счет использования технологии «точно в срок», а также формирования оптимальных размеров партий. Страховые запасы – за счет их концентрации в едином распределительном центре.

Составляющая 2. Максимальное использование площадей и объемов предприятий оптовой и розничной торговли. Например, рационализация

цепи товародвижения позволяет существенно изменить структуру площадей магазинов в пользу увеличения доли торговых площадей.

Составляющая 3. Ускорение оборачиваемости капитала. Достигается за счет контроля времени выполнения сквозных процессов размещения и выполнения заказов.

Составляющая 4. Сокращение транспортных расходов за счет высокой согласованности участников товародвижения при доставке грузов.

Составляющая 5. Сокращение логистических затрат, связанных с грузопереработкой, в том числе затрат ручного труда. Выбор методов снижения логистических затрат осуществляется с учетом таких факторов, как: сложность логистической системы розничной торговой сети; дифференциация продукции (ассортимент, упаковка, требования к режиму транспортировки); объемы перевозок; период планирования; количество видов используемого транспорта; режим работы транспортных компаний.

Совокупный эффект от использования концепции логистики в розничной торговле, как правило, превышает сумму эффектов от улучшения перечисленных составляющих. Это объясняется возникновением у логистически организованных систем способности обеспечивать поставку нужного груза, в нужном количестве и качестве, в нужное время и место с минимальными затратами и нужному потребителю [11, с.199].

Сделаем вывод. Материальный поток – одно из ключевых понятий логистики, он образуется ресурсами и товарами. При этом их движение можно разделить на физическое и условно-экономическое, когда к натуральным параметрам добавляется изменение стоимости, связанное, например, с изменением форм собственности. Такой подход к потоковым процессам предполагает получение оптимальной прибыли во всей логистической цепи, независимо от существующих форм собственности на предприятиях.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

2.1. Общая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»

Компания Леруа Мерлен входит в Группу ADEO, которая занимает 1-е место в Европе и 3-е место в мире по объемам продаж в сегменте DIY. Головной офис Группы ADEO находится в г. Лилль, на севере Франции.

Леруа Мерлен является частной непубличной компанией. Она не публикует финансовую отчетность, но проводится аудит со стороны контролирующих органов.

В России на сегодняшний день работают 46 магазинов Леруа Мерлен в 24 регионах страны. Первый российский магазин Леруа Мерлен открылся в 2004 году в городе Мытищи Московской области.

Каждый магазин Леруа Мерлен является независимым предприятием: этот подход распространяется и на управление внутренними процессами, включая формирование ассортимента, цен на товары, и на подбор сотрудников. В ближайшие пять лет компания планирует увеличить число гипермаркетов Леруа Мерлен в России с 46 до 100.

Согласно принятой стратегии развития, Леруа Мерлен рассматривает возможности строительства как в городах – миллионниках, так и в городах с меньшим количеством населения. Самый распространенный формат: магазин с общей площадью 17 500 м² и торговой – 10 000 м².

Каждый гипермаркет соответствует международным стандартам качества товаров, обслуживания и комфорта. Чтобы обеспечить это, в компании существует ряд технических, юридических и инфраструктурных требований, которые соблюдаются при проектировании любого гипермаркета Леруа Мерлен.

Компания не работает по франшизе и всегда сама эксплуатирует магазины под маркой Леруа Мерлен. Она предпочитает быть собственниками

своих магазинов. С 2002 года GROUPE ADEO инвестировала в российский рынок 820 млн. евро.

Одна из приоритетных задач Леруа Мерлен – развивать сеть региональных поставщиков, в частности – поставщиков-производителей. Компания очень ответственно подходит к выбору партнеров и обращает внимание на их репутацию, опыт и методы работы.

Рассмотрим деятельность конкретного гипермаркета ООО «Леруа Мерлен Восток», расположенного по адресу: г. Самара, ул. Дыбенко, д. 30.

Гипермаркет принимает посетителей с 8 утра и до 10 часов вечера. Гипермаркет является одним из магазинов европейской торговой сети Леруа Мерлен, предлагающей товары для дома. Войдя в магазин, любой покупатель увидит огромный выбор качественной продукции по приемлемым ценам. Гипермаркет славится различными рекламными акциями, во время которых можно приобрести продукцию со значительными скидками.

Консультанты, работающие во всех отделах, помогут подобрать интересующий товар и комплектующие к нему.

В разных отделах на мониторах транслируются рекламные ролики, в которых демонстрируется какой-нибудь технологический процесс, связанный с предлагаемым товаром. Это может быть установка ванны или душевой кабины, или правильная укладка паркета или ламината.

После просмотра роликов, многие покупатели загораются идеей самостоятельно повторить действия специалиста и приобретают нужный инструмент. Другая же часть покупателей понимает, что без помощи специалиста им не обойтись и направляются в отдел сервисного обслуживания, который также существует в гипермаркете Леруа Мерлен.

Площадь Леруа Мерлен составляет – 14723,5 кв.м. Гипермаркет разделен на 15 отделов, приемка, выдача товара, 29 касс, бюро информации, пункт возврата товара, главная касса.

В гипермаркете также оказываются дополнительные услуги. Виды услуг представлены в таблице 2.1.

Виды услуг, оказываемые ООО «Леруа Мерлен Восток»

Услуга	Содержание
Доставка товара	Доставка приобретенного товара производится до подъезда, дачи, коттеджа. Разгрузка машины производится сотрудниками транспортной компании
Резка	Резка материала в строгом соответствии с размерами заказчика. Все работы выполняются на современном оборудовании с высокой точностью.
Колеровка	Точная дозировка колоранта – компьютерный контроль процесса смешения красок позволяет свести к минимуму вероятность ошибки в получении нужного оттенка
Оверлок	Окантовка краев ковров
Пошив штор	Квалифицированные специалисты отдела помогут подобрать необходимое количество ткани, аксессуаров, качественно и быстро выполнят пошив.
Сервисный центр	Организация гарантийного ремонта
Установка	С помощью консультантов можно оформить заказ на сборку и установку купленных товаров.
Школа ремонта	Мастер-класс по работе с инструментом и выборе материалов

ООО «Леруа Мерлен Восток» является обществом с ограниченной ответственностью. Предприятие является автономным от остальной сети, что является частью политики всех магазинов Леруа Мерлен, кроме того особенностью этих магазинов является тот факт, что наряду с традиционным ассортиментом, в гипермаркетах обязательно представлены товары страны месторасположения, к работе привлекаются также местная рабочая сила. Такая политика в значительной степени способствует развитию компании.

Основной ценностью компании является ее персонал. Сотрудники компании заинтересованы в развитии и продвижении своего сектора в гипермаркете и всего магазина в целом. Главной линией управления компанией является реализация концепции обмена, распределения и совместного использования. В компании развит обмен опытом, информацией, знаниями. Обучение работников происходит постоянно, что способствует росту квалификации и личностных качеств персонала. Концепция распределения реализуется через распределение полномочий,

каждый сотрудник сознает ответственность на своем рабочем месте, будучи заинтересованным в конечном результате труда, он может свободно высказывать свое мнение об организации деятельности на предприятии, вносить предложения. Распределение прибыли происходит в зависимости от показателей всего магазина и каждого конкретного работника, учитывается участие каждого в достигнутых результатах. Ежедневно гипермаркет посещает 9000 покупателей. Он предлагает до 25000 видов товаров. Средний покупательский чек равен 2500 руб.

Покупателей привлекает в гипермаркете возможность приобрести товар с оптимальным сочетанием цена-качество и получить квалифицированную консультацию. 96% всех работников в отделах и секциях обслуживают покупателей, выслушивают их пожелания, стараясь удовлетворить все запросы. Остальные 4% работников участвуют в оказании услуг и организации всей деятельности, это работников маркетинговых, финансовых отделов, службы персонала, администрации, информационных систем и др. все они участвуют в общем деле, способствующем развитию ООО «Леруа Мерлен Восток».

Руководит гипермаркетом директор. Его деятельность основана на уставе предприятия, он руководствуется нормативно-законодательной базой, связанной с торговой деятельностью, а также должностной инструкцией и трудовым договором. Директор осуществляет полное руководство ООО «Леруа Мерлен Восток», принимает управленческие решения по всем вопросам, за исключением тех, которые находятся в компетенции совета директоров. Директор издает распоряжения и приказы, обязательные для всех работников, распоряжается финансами гипермаркета, осуществляет общую политику компании, контролирует деятельность всех служб.

В магазине развита система адаптации новых работников. Все новички проходят стажировку непосредственно на рабочем месте в той секции, где планируют работать. Стажировка длится 4-5 недель, за ее ходом следит опытный работник. Особое внимание уделяется обучению консультантов,

которые в связи со спецификой магазина, должны иметь профессиональные знания, связанные со строительством и ремонтом помещений. Для консультантов регулярно организуются специальные курсы. Продавцы и консультанты, проявившие себя как активные целеустремленные работники, отмечаются в компании, им предоставляется возможность для карьерного роста.

В приложении 1 дана организационная структура ООО «Леруа Мерлен Восток». Гипермаркет имеет линейно-функциональную структуру управления. Как видно, такая структура позволяет сочетать систему подчиненности и разные уровни ответственности на отдельных участках с узкими функциями каждого элемента управления. Положительной стороной организации управления в магазине является четкая взаимосвязь «руководитель-подчиненный», у каждого работника конкретный руководитель. Линейные руководители имеют определенный четко очерченный круг обязанностей.

К отрицательной стороне можно отнести слабую связь подразделений по горизонтали, слишком развитую иерархию, имеющую только вертикальное направление, отсутствие представления в каждом звене об общей картине в компании, что слишком сужает цели подразделений.

2.2. Анализ финансово-экономических показателей ООО «Леруа Мерлен Восток»

Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах ООО «Леруа Мерлен Восток» представлен в приложениях 2 - 4. Основные финансово-экономические показатели деятельности сведены в таблицу 2.2.

Выручка за период с 2013 по 2015 годы выросла на 8,8%, себестоимость продаж выросла меньшими темпами, на 3,6%, что говорит о политике экономии на предприятии. Благодаря этому валовая прибыль показала хороший рост на 14,7%.

Основные производственно-экономические показатели деятельности ООО
«Леруа Мерлен Восток» в 2013-2015 годах

Показатель	Единица измерения	Абсолютная величина			Изменения 2015г. / 2013г.	
		2013г.	2014г.	2015г.	+/-	%%
1. Выручка	тыс. руб.	2708286	2918251	2947434	239148	8,8
2. Себестоимость продаж	тыс. руб.	1428941	1465693	1480350	51409	3,6
3. Затраты на рубль продукции (работ, услуг)	коп.	52,8	50,2	50,2	-2,6	-4,9
4. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	2185130	2701306	2733136	548006	25,1
5. Фондоотдача	руб/руб	1,2	1,1	1,1	-0,1	-8,3
6. Среднесписочная численность работников	чел.	373	401	395	22	5,9
7. Производительность труда	руб/чел	7260,8	7277,4	7461,9	201,1	2,8
8. Среднемесячная заработная плата	руб.	42300	42560	42980	680	1,6
9. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	1125191	1119355	1091239	-33952	-3,0
10. Оборачиваемость оборотных средств	раз	2,4	2,6	2,7	0,3	12,5
11. Валовая прибыль	тыс. руб.	1279344	1452657	1467184	187840	14,7
12. Чистая прибыль	тыс. руб.	429494	569390	575084	145590	33,9
13. Рентабельность продукции	%	30,1	38,8	38,8	8,7	28,9

Основные производственные фонды предприятия постоянно обновляются, их рост составил 25,1%. Однако фондоотдача уменьшилась на 8,3% из-за высоко темпа роста стоимости основных производственных фондов. Численность работников за 3 года увеличилась на 5,9%. Производительность труда показывает больший темп роста, чем заработная плата, что говорит об эффективном использовании фонда оплаты труда. Стоимость оборотных средств несколько уменьшилась, положительным фактом является постепенное увеличение их оборачиваемости. Как видно, выручка компании увеличилась на 8,8% в 2015г. по сравнению с 2013г.

Себестоимость продаж также увеличилась, ее рост составил 3,6%. Затраты на 1 рубль продукции в 2015 году уменьшились 4,9%, по сравнению с 2013 годом. Чистая прибыль выросла высокими темпами на 33,9% за три года. Соответственно выросла рентабельность продукции - на 28,9%, что говорит об эффективной деятельности предприятия.

Далее необходимо рассмотреть показатели рентабельности.

1. Рентабельность продаж R_1 :

$$R_1 = \frac{\Pi}{B} \times 100\% , \quad (2.1)$$

где Π - прибыль от продаж;

B - выручка.

2. Чистая рентабельность R_3 :

$$R_3 = \frac{\text{ЧП}}{B} \times 100\% , \quad (2.2)$$

где ЧП - чистая прибыль.

Расчет данных показателей приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели рентабельности ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2013-2015 гг., %

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение 2015г. / 2013г.(+/-)
Рентабельность продаж	25,9	25,2	25,1	-0,8
Чистая рентабельность	15,9	19,2	19,1	3,2

В компании стабильные показатели рентабельности. Рентабельность продаж и чистая рентабельность практически сохраняются на одном уровне.

Для анализа имущественного состояния предприятия рассмотрим агрегированный баланс (см. табл. 2.4). Балансовая стоимость активов ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2014 г. имела тенденцию роста, в 2015 г. она снизилась. Так, если в 2013 г. стоимость активов предприятия составляла 3832332 тыс. руб., то уже в по итогам 2014 г. стоимость активов возросла до 4338960 тыс. руб., а в 2015 г. она несколько уменьшилась и составила 4325697 тыс. руб.

Агрегированный баланс ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2013–2015 гг.

Наименование показателя	2013г.		2014г.		2015г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
АКТИВ	3832332	100,0	4338960	100,0	4325697	100,0
Внеоборотные активы	2707672	70,6	3219074	74,2	3234459	74,8
Оборотные активы, в т.ч.:	1125191	29,4	1119355	25,8	1091239	25,2
запасы	450395	11,8	383552	8,8	421747,5	9,7
денежные средства	14324	0,4	43501	1,0	171351,5	4,0
Дебиторская задолженность	586203	15,3	573471	13,2	420156	9,7
ПАССИВ	3832332	100,0	4338960	100,0	4325697	100,0
Собственный капитал	2140037	55,8	2157013	49,7	2188313	50,6
Заемные средства, в т.ч.	1692295	44,2	2181947	50,3	2137385	49,4
долгосрочные	892832	23,3	1504498	34,7	821744,5	19,0
краткосрочные	799464	20,9	677449	15,6	1315640	30,4
БАЛАНС	3832332	100,0	4338960	100,0	4325697	100,0

Следует отметить, что в структуре активов предприятия увеличивается доля стоимости внеоборотных активов, а именно стоимости основных производственных фондов.

При сохраняющемся достаточно высоком общем уровне износа основных фондов, увеличение доли труднореализуемых активов до 74,8% в 2015 г. привело к снижению ликвидности баланса, поскольку в структуре активов 74,8% – это трудно реализуемые активы в виде основных производственных фондов, а в структуре финансовых обязательств 30,4% – это краткосрочные обязательства, со сроком погашения в течение года. Соответственно уже в краткосрочной перспективе ООО «Леруа Мерлен Восток» может столкнуться с проблемой недостатка средств для погашения краткосрочной задолженности.

Среди положительных изменений в структуре источников финансирования деятельности предприятия, следует отметить увеличение собственного капитала. Так, величина собственного капитала возросла с 2140037 тыс. руб. в 2013 г., до 2188313 тыс. руб. в 2015 г. Основным

фактором роста послужила нераспределенная прибыль отчетного года, которая составила 1271078 тыс. руб.

Одним из важнейших факторов увеличения выручки на предприятиях является обеспеченность их основными средствами в необходимом количестве и ассортименте и более полное и эффективное их использование (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Эффективность использования основных средств ООО «Леруа Мерлен
Восток» в 2013-2015 гг.

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение 2015г. / 2013г.	Темп роста, % 2015г. / 2013г
Выручка, тыс. руб.	2708286	2918251	2947434	239148	108,8
Стоимость основных средств, тыс. руб.	2185130	2701306	2733136	548006	125,1
Фондоотдача, руб.	1,2	1,1	1,1	-0,2	87,0
Фондоемкость, руб.	0,8	0,9	0,9	0,1	114,9

За анализируемый период стоимость основных средств увеличилась, рост произошел на 548006 тыс.руб.

Компания активно расширяет свою деятельность, приобретает новое оборудование, что отражается на увеличении стоимости основных средств. Стоимость основных средств увеличилась большими темпами, чем выручка, из-за этого произошло уменьшение фондоотдачи на 13% (100-87).

Поступление, приобретение и создание имущества осуществляется за счет собственных и заемных средств, характеристика соотношения которых раскрывает сущность финансового положения.

Различают горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса.

Горизонтальный анализ характеризует изменения показателей за отчетный период, а вертикальный анализ – удельный вес показателей в общем, итоге (валюте) баланса предприятия (таблица 2.6).

Анализ структуры имущества и источников его формирования ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2013-2015 гг.

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.		Измене- ние 2015г. / 2013г., тыс. руб.	Темп роста, % 2015г./ 2013г.
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
Актив								
1. Внеобо- ротные активы	2707672	70,7	3219074	74,2	3310320	76,5	602648	122,3
- основные средства	2185130	57,0	2701306	62,3	2733136	63,2	548006	125,1
2. Оборот- ные активы	1124661	29,3	1119886	25,8	1015377	23,5	-109284	90,3
- запасы	450395	11,8	383552	8,8	421748	9,7	-28647	93,6
- дебиторс- кая задол- женность	586203	15,3	573471	13,2	420156	9,7	-166047	71,7
- денежные средства	14323	0,4	44031	1,0	94959	2,2	80636	663,0
Баланс	3832333	100,0	4338960	100,0	4325697	100,0	493364	112,9
Пассив								
1. Капитал и резервы	2140037	55,8	2157013	49,7	2188313	50,6	48276	102,3
- уставной капитал	11141	0,3	11141	0,3	11141	0,3	0	100,0
- добавоч- ный капитал	590447	15,4	524134	12,1	413790	9,6	-176657	70,1
- резервный капитал	530500	13,8	515116	11,9	492835	11,4	-37665	92,9
- нераспре- деленная прибыль	1007949	26,3	1106622	25,5	1270547	29,4	263128	126,1
2. Долгоср. обязатель- ства	892832	23,3	1504498	34,7	821745	19,0	-71087	92,0
3. Краткоср. обязатель- ства	799464	20,9	677449	15,6	1315639	30,4	516176	164,6
- заемные средства	210078	5,5	80636	1,9	528909	12,2	318831	251,8
- кредито- рская задол- женность	568166	14,8	591508	13,6	774530	17,9	206364	136,3
Баланс	3832333	100,0	4338960	100,0	4325697	100,0	493365	112,9

В структуре активов компании в 2013-2015 гг. наибольший удельный вес занимают внеоборотные активы. В 2013г. наблюдалось соотношение 70,7% внеоборотных активов и 29,3% оборотных активов. В 2014 году соотношение составило 74,2% и 25,8%, в 2015 году – 76,5% и 23,5%.

В качестве положительного момента в изменении структуры пассива стоит отметить увеличение удельного веса собственного капитала в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 48276 тыс. руб. Также в компании имеются значительные размеры нераспределенной прибыли, которая является источником финансирования. За рассматриваемый период уменьшились обязательства компании, и, прежде всего долгосрочные, что также можно расценивать положительно.

Проанализируем финансовое положение компании.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$) рассчитывается по формуле

$$K_{ал} = \frac{\text{стр.1250} + \text{стр.1260}}{\text{стр.1510} + \text{стр.1520} + \text{стр.1550}}; \quad (2.3)$$

Этот коэффициент показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить немедленно. Рекомендуемое значение: не ниже 0,2 -0,5.

$$K_{ал2013} = (14323 + 0) / (210078 + 568166 + 18037) = 0,018$$

$$K_{ал2014} = (44031 + 0) / (80636 + 591508 + 2652) = 0,065$$

$$K_{ал2015} = (94959 + 0) / (528909 + 591508 + 10078) = 0,084$$

Как видно, в ООО «Леруа Мерлен Восток» коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже норматива. Это негативно сказывается на платежеспособности компании. Положительным фактом можно считать некоторое его увеличение на протяжении трех лет.

Коэффициент быстрой ликвидности (критический коэффициент ликвидности, промежуточный коэффициент покрытия) рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{стр.1250} + \text{стр.1240} + \text{стр.1230}}{\text{стр.1510} + \text{стр.1520} + \text{тр.1550}}, \quad (2.4)$$

Коэффициент быстрой ликвидности характеризует платежеспособность предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами. Рекомендуемое значение: не ниже 1.

$$K_{\text{бл}2013} = (14323 + 12732 + 586203) / (210078 + 568166 + 18037) = 0,77$$

$$K_{\text{бл}2014} = (44031 + 82758 + 573471) / (80636 + 591508 + 2652) = 1,038$$

$$K_{\text{бл}2015} = (94959 + 12732 + 420156) / (528909 + 774530 + 10078) = 0,402$$

В ООО «Леруа Мерлен Восток» только в 2014 году коэффициент быстрой ликвидности был в пределах допустимого, однако в 2015 году он значительно ниже нормы.

Коэффициент текущей ликвидности (коэффициент общего покрытия):

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{стр.1200}}{\text{стр.1510} + \text{стр.1520} + \text{стр.1550}} \quad (2.5)$$

Коэффициент текущей ликвидности характеризует обеспеченность организации оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств.

Рекомендуемое ограничение: не ниже 2.

$$K_{\text{тл}2013} = 1124661 / (210078 + 568166 + 18037) = 1,412$$

$$K_{\text{тл}2014} = 1119355 / (80636 + 591508 + 2652) = 1,659$$

$$K_{\text{тл}2015} = 1091770 / (528909 + 774530 + 10078) = 0,831$$

Текущая ликвидность за рассматриваемый период в ООО «Леруа Мерлен Восток» не соответствовала нормам, причем коэффициент в 2014 году увеличился с 1,412 до 1,659, но затем в 2015 году уменьшился до 0,831.

Коэффициент автономии предприятия. Данный коэффициент является одной из важнейших характеристик устойчивости финансового состояния организации, характеризует ее независимость от внешних займов.

Чем меньше значение этого коэффициента, тем больше займов у организации и тем выше риск неплатежеспособности. Коэффициент автономии предприятия:

$$K_a = \frac{\text{стр.1300}}{\text{стр.1700}} \quad (2.6)$$

Рекомендуемое ограничение этого параметра: не ниже 0,4-0,6.

$$K_{a2013} = 2140037 / 3832332 = 0,558$$

$$K_{a2014} = 2157013 / 4338960 = 0,497$$

$$K_{a2015} = 2188313 / 4325697 = 0,506$$

Коэффициент автономии за все годы в пределах нормы, что говорит о финансовой независимости предприятия.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками. Этот коэффициент показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

$$K_o = \frac{COC}{OA} = \frac{\text{стр.1300} + \text{стр.1400} - \text{стр.1100}}{\text{стр.1200}}, \quad (2.7)$$

где СОС - собственные оборотные средства, тыс. руб.;

ОА - оборотные активы, тыс. руб.

$$K_{o2013} = (2140037 + 892832 - 2707672) / 1124661 = 0,289$$

$$K_{o2014} = (2157013 + 1504498 - 3219074) / 1119355 = 0,395$$

$$K_{o2015} = (2188313 + 821745 - 3310320) / 1091770 = -0,275$$

Рекомендуемое ограничение: не ниже 0,5-0,8.

В 2015 году показатель уменьшился и принял отрицательное значение, это говорит об отсутствии у предприятия собственного капитала. Оборотные активы сформированы за счет заемных средств, и зависимость от заемщиков высока, что делает риск не выплаты по обязательствам и потери устойчивости высоким.

Коэффициент финансовой устойчивости (коэффициент долгосрочной финансовой независимости).

$$K_y = \frac{\text{стр.1300} + \text{стр.1400}}{\text{стр.1700}}, \quad (2.8)$$

$$K_{y2013} = (2140037 + 892832) / 3832332 = 0,791$$

$$K_{y2014} = (2157013 + 1504498) / 4338960 = 0,843$$

$$K_{y2015} = (2188313 + 821745) / 4325697 = 0,695$$

Этот коэффициент отражает степень независимости компании от краткосрочных заемных ресурсов финансирования и показывает часть активов, сформированных за счет долгосрочного заемного и собственного капиталов в общей массе активов. Оптимальным считается уровень 0,8-0,9; критическим – ниже 0,75.

Это показатель в 2013-2014 году находился в пределах нормы, в 2015 году снизился до 0,695.

Сведем рассматриваемые показатели в таблицу 2.7.

Таблица 2.7

Показатели финансового положения ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2013–2015 гг.

Показатель	2013г.	2014 г.	2015г.	Изменение		Рекомендуемое нормативное значение
				2014г. / 2013г.	2015г. / 2014г.	
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,018	0,065	0,084	0,047	0,019	0,2 ... 0,5
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,770	1,038	0,402	0,268	-0,636	1
3. Коэффициент текущей ликвидности	1,412	1,659	0,831	0,247	-0,828	≥ 2
4. Коэффициент автономии предприятия	0,558	0,497	0,506	-0,061	0,009	≥ 0,5
5. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками	0,289	0,395	-0,275	0,106	-0,67	≥ 0,5 ... 0,8
6. Коэффициент финансовой устойчивости	0,791	0,844	0,696	0,053	-0,148	≥ 1

Динамика показателей представлена на рисунке 2.1.

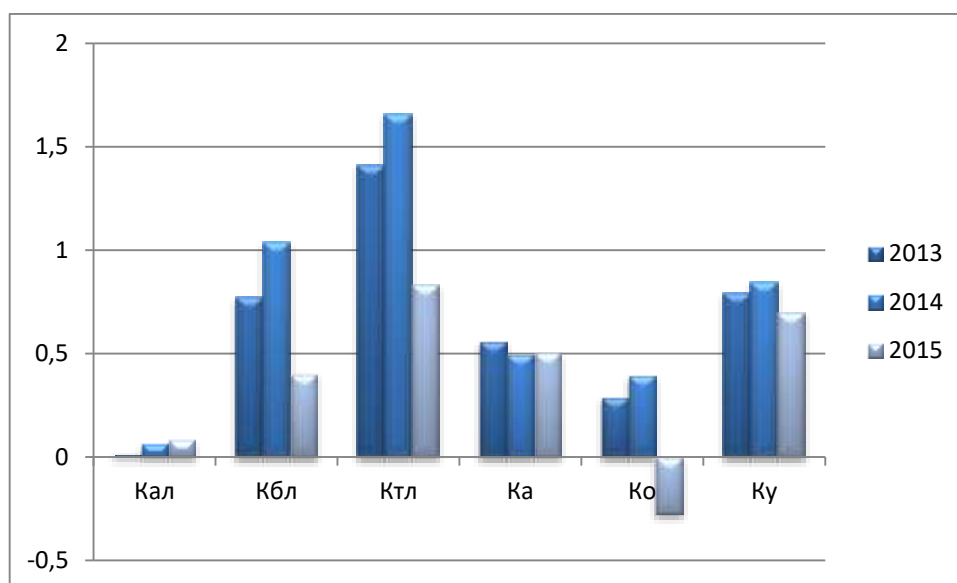


Рис. 2.1 Динамика показателей финансового положения ООО «Леруа Мерлен Восток» в 2013 – 2015 гг.

По результатам таблицы 2.7 и рисунка 2.1 видно, что финансовое состояние предприятия является не устойчивым. В 2015 году произошло уменьшение практически всех показателей.

2.3. Анализ управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Динамика объема продаж предприятия за последние три года характеризуется данными, показанными в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика объема продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» за 2013-2015 гг.

Годы	Фактический объем продаж (тыс. руб.)		Цепные темпы роста объема продаж, %		Базисные темпы роста объема продаж, %	
	в действующим ценам	в сопоставимых ценах	в действующим ценам	в сопоставимых ценах	в действующим ценам	в сопоставимых ценах
2013г.	2708286	2708286	100,0	100,0	100,0	100,0
2014г.	2918251	2841619	107,8	104,9	107,8	104,9
2015г.	2947434	2932390	101,0	103,2	108,8	108,3

Данные таблицы 2.8 показывают, что за последние три года темпы роста объема продаж снижались: в 2014 году рост объема продаж составил 107,8%, а в 2015 году - 101%.

Это объясняется тем, что цены на товары, реализуемые в предприятии, выросли в 2015 году по сравнению с 2014 годом, но меньше, чем в 2014 году по сравнению с 2013 годом. Количество реализованных товаров увеличилось. Темпы роста физического объема продаж достаточно высокие.

За три года объем продаж предприятия возрос на 8,8% (в действующих ценах) или на 239148 тыс. руб. (2947434 - 2708286). Этот прирост произошел за счет увеличения количества реализованных товаров (физического объема продаж), что составило 224104 тыс. руб. (2932390 - 2708286), и в связи с увеличением розничных цен на товары - на 15044 тыс. руб. (2947434 - 2932390).

Динамика и ритмичность распределения объема продаж по кварталам показана в таблицах 2.9, 2.10.

Таблица 2.9

Распределение объема продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» по кварталам года 2013-2014гг.

Кварталы	2013г.		2014г.		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %		
1	620197	22,9	680149	23,3	59952	109,7
2	761028	28,1	787717	27,0	26689	103,5
3	696030	25,7	729591	25,0	33561	104,8
4	631031	23,3	720794	24,7	89763	114,2
Всего за год	2708286	100,0	2918251	100,0	209965	107,8

По кварталам объем продаж предприятия распределялся неравномерно. Наибольший удельный вес в годовом объеме продаж занимают продажи второго квартала - свыше 27,0%, а наименьший удельный вес в годовом обороте приходится на первый квартал - свыше 23,0%. И распределение оборота по кварталам года продолжает изменяться.

Распределение объема продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» по кварталам
года 2014-2015гг.

Кварталы	2014г.		2015г.		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %	сумма, тыс. руб.	удельный вес, %		
1	680149	23,3	677724	23,0	-2425	99,6
2	787717	27,0	807384	27,4	19667	102,5
3	729591	25,0	731353	24,8	1762	100,2
4	720794	24,7	730974	24,8	10180	101,4
Всего за год	2918251	100,0	2947434	100,0	29183	101,0

Данные таблиц 2.9, 2.10 свидетельствуют о неритмичном развитии объема продаж предприятия по кварталам: наиболее напряженным был второй квартал, а наименее напряженным - первый. В 2013-2014 гг. самый низкий темп роста объема продаж достигнут во втором квартале (103,%), самый высокий - в четвертом квартале - 114,2%. В 2014-2015гг. самый низкий темп роста объема продаж достигнут в первом квартале (99,6%), а самый высокий - в третьем и четвертом кварталах (102,5% и 101,4%).

Неритмичное развитие продаж по кварталам привело к изменению удельного веса оборота каждого квартала в годовом объеме продаж. Так, в 2015 г. снизился удельный вес оборотов первого квартала на 0,3% (23,3-23) и второго квартала - на 0,2% (25-24,8) по сравнению с 2014 годом, потому что в этих кварталах темпы роста оборота ниже, чем в целом за год (101%).

Доля оборота третьего квартала возросла с 24,7% в 2014 году до 24,8% в 2015 году (темп роста продаж в этом квартале 101,4%), а доля оборота четвертого квартала составила в 2015 году 27,4% и возросла по сравнению с 2014 годом на 0,4% (27,4-27,0=0,4). Таким образом, объем продаж предприятия по кварталам года распределялся неравномерно и развивался неритмично.

Динамика и ритмичность объема продаж по месяцам показана в таблицах 2.11, 2.12.

Таблица 2.11

Ритмичность развития объема продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» по месяцам 2013-2014гг.

Кварталы	2013г.		2014г.		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб	удельный вес, %	сумма, тыс. руб	удельный вес, %		
Январь	210867	34	225046	33,1	14179	106,7
Февраль	204665	33	220815	32,5	16150	107,9
Март	204665	33	234289	34,4	29624	114,5
Итого за 1 кв.	620197	100	680149	100	59952	109,7
Октябрь	251900	33,1	258898	32,9	6998	102,8
Ноябрь	250378	32,9	255000	32,4	4622	101,8
Декабрь	258750	34	273819	34,8	15069	105,8
Итого за 2 кв.	761028	100	787717	100	26689	103,5
Апрель	243611	35	245981	33,7	2371	101,0
Май	229690	33	239856	32,9	10166	104,4
Июнь	222730	32	243754	33,4	21024	109,4
Итого за 3 кв.	696030	100	729591	100	33561	104,8
Июль	214551	34	240524	33,4	25973	112,1
Август	210764	33,4	239188	33,2	28424	113,5
Сентябрь	205716	32,6	241081	33,4	35365	117,2
Итого за 4 кв.	631031	100	720794	100	89763	114,2
Всего за год	2708286		2918251		209965	107,8

Таблица 2.12

Ритмичность развития объема продаж ООО «Леруа Мерлен Восток» по месяцам 2014-2015гг.

Кварталы	2014г.		2015г.		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб	удельный вес, %	сумма, тыс. руб	удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
Январь	225046	33,1	216606	32,0	-8440	96,2
Февраль	220815	32,5	213568	31,5	-7246	96,7
Март	234289	34,4	247550	36,5	13261	105,7
Итого за 1 кв.	680149	100,0	677724	100,0	-2426	99,6
Октябрь	258898	32,9	265489	32,9	6592	102,5
Ноябрь	255000	32,4	257041	31,8	2041	100,8
Декабрь	273819	34,8	284853	35,3	11034	104,0
Итого за 2 кв.	787717	100,0	807384	100,0	19666	102,5
Апрель	245981	33,7	230939	31,6	-15042	93,9
Май	239856	32,9	243373	33,3	3517	101,5

Продолжение таблицы 2.12

1	2	3	4	5	6	7
Июнь	243754	33,4	257041	35,1	13288	105,5
Итого за 3 кв.	729591	100,0	731353	100,0	1763	100,2
Июль	240524	33,4	243183	33,3	2659	101,1
Август	239188	33,2	242234	33,1	3046	101,3
Сентябрь	241081	33,4	245556	33,6	4475	101,9
Итого за 4 кв.	720794	100,0	730974	100,0	10180	101,4
Всего за год	2918251		2947434		29183	101,0

Из данных таблиц 2.11, 2.12 видно, что размах колебаний роста объема продаж еще больше, чем по кварталам. Темп роста объема продаж колеблется от 93,9 % (апрель) до 105,7% (март).

Самыми напряженными периодами реализации товаров в каждом квартале являются последние месяцы квартала. Например, в 2014-2015гг. рост оборота в целом за первый квартал составил 99,6%, а за последний месяц, март - 105,7%, за второй квартал - соответственно 100,2% и 105,5%, за третий квартал – 101,4% и 101,9% и за четвертый квартал - 102,5% и 104,0%.

Эта напряженность в работе последних месяцев квартала ведет к неравномерному удовлетворению спроса покупателей на товары. Причинами этого были недостатки в снабжении товарами, в организации торговли, несвоевременной доставки товара со склада и др.

Рассмотрим, как в ООО «Леруа Мерлен Восток» осуществляется выбор поставщиков. Для примера рассмотрим поставщиков портландцемента.

На рынке Самарской области функционирует большое количество поставщиков портландцемента. Возможные варианты для партнерства:

1. Мордовцемент (П 1).
2. Официальный партнер компании ЗАО «Евроцемент групп» по поставке цемента (П 2).
3. Жигулевский цементный завод (П 3).

ООО «Леруа Мерлен Восток» – это крупная европейская компания, для которой важно строить с поставщиками добросовестные, долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения. Но главной целью любого сотрудничества является предоставление клиентам гипермаркета

высококласных товаров и услуг по относительно низким ценам. Компания обладает многолетним опытом работы на рынках разных стран, в том числе и в России. Исходя из этого, при выборе поставщика ООО «Леруа Мерлен Восток», использует комплексную совокупность всех следующих методов выбора поставщика.

1. Метод категорийных предпочтений.
2. Метод оценки затрат.
3. Метод доминирующих характеристик.
4. Метод рейтинговых оценок / метод попарных сравнений.
5. Неформальная оценка поставщика сотрудниками компании.

Рассмотрим метод категорийных предпочтений. Подразделения компании (служба безопасности, юридическая служба, отдел качества и др.) предоставляют первоначальную информацию по оценке потенциальных поставщиков. На основании этих данных, можно понять, с какими поставщиками можно было бы сотрудничать, а с какими сотрудничество невозможно не при каких условиях. Благодаря полученным исследованиям подразделений ООО «Леруа Мерлен Восток», отдел закупок разрабатывает стратегию ведения переговоров и план возможного сотрудничества.

Следующим этапом можно считать оценку поставщиков методом оценки затрат. Весь процесс снабжения делится на несколько возможных вариантов и для каждого тщательно рассчитываются все расходы и доходы, определяется «стоимость» выбора поставщика.

Далее используется метод доминирующих характеристик, который состоит в сосредоточении на одном выбранном параметре. Безусловно, этим параметром является закупочная цена, поскольку частью политики компании является следование правилу – «Низкие цены каждый день», розничная стоимость товара должна быть ниже, чем у конкурентов на 5%. На данном этапе проводятся переговоры с потенциальными поставщиками по установлению минимальных закупочных цен.

Цемент – это товар наличие, которого является обязательным для каждого строительного магазина, дефицит его недопустим. Исходя из полученных данных от поставщиков и проведенных компанией исследований, предприятию необходимо закупить товар.

В данном случае оцениваются следующие важные критерии:

- надежность снабжения;
- качество товара;
- цена и политика скидок;
- сроки выполнения заказов;
- возможность покрытия потребности клиента;
- условия оплаты;
- франко (минимальный размер заказа);
- условия заключения договора;
- востребованность бренда, реализуемого поставщиком;
- репутация поставщика.

Сначала необходимо оценить каждого из поставщиков по каждому из выбранных критериев, а затем умножить вес критерия на оценку, используя десяти бальную шкалу. Вес критерия и оценку в данном случае устанавливают экспертным путем. Оценка каждого из поставщиков по каждому из выбранных критериев и все необходимые расчеты проведем ниже в табличной форме (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Рейтинг поставщиков портландцемента в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Критерий выбора	Вес критерия	Оценка поставщиков по 10-балльной шкале			Произведение веса критерия на оценку		
		П 1	П 2	П 3	П 1	П 2	П 3
Надежность	0,1	5	7	8	0,5	0,7	0,8
Цена	0,3	5	7	9	1,5	2,1	2,7
Качество	0,15	5	8	10	0,75	1,2	1,5
Сроки выполнения заказов	0,1	6	7	9	0,6	0,7	0,9

Продолжение таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8
Возможность покрытия потребности	0,07	5	7	9	0,35	0,49	0,63
Минимальный размер заказа	0,05	5	9	9	0,25	0,45	0,45
Условия заключения договора	0,06	6	9	6	0,36	0,54	0,36
Востребованность бренда	0,07	4	3	9	0,28	0,21	0,63
Репутация поставщика	0,1	5	7	10	0,5	0,7	1
Итого	1	-	-	-	5,09	7,09	8,97

Рейтинг определяют суммированием произведений веса критерия на его оценку для данного поставщика. Рассчитав рейтинг поставщиков и сравнив полученные результаты, определилось, что поставщик ПЗ (производитель цемента) является самым выгодным вариантом для сотрудничества. Поставщик П 2 получил также высокие оценки и его можно использовать, как поставщика-дублера.

Последним этапом является метод неформальной оценки поставщика работниками компании, которая включает оценку личных контактов между поставщиком и работниками отделов компании покупателя. Используя данный метод, компания выясняет насколько профессионально потенциальные поставщики ведут деловые переговоры, воспринимают содержательную информацию и готовы к обсуждению возникающих разногласий.

Использование комплексной совокупности всех перечисленных выше методов оценки и выбора поставщика исключает субъективную оценку потенциальных поставщиков. ООО «Леруа Мерлен Восток» делает выбор, исходя не только из важного для нее критерия цены, но и оценивая все детали будущего сотрудничества, которые важны при дальнейшей совместной работе: срыв поставок, дефектура, издержки на доставку и т. д.

Компания фокусирует свое основное внимание на надежных поставщиках, а именно на производителях товаров и услуг, что помогает создать наиболее эффективную «систему снабжения».

Нужно отметить, что гипермаркет начал свою работу в Самаре в 2012 году. Первый год активно проходила настройка всех процессов, обучение персонала. Однако, начиная с 2014 года логистические процессы начали давать сбои. Причем четко зафиксировать причины и места сбоев не удавалось. При постоянном росте выручки и объемов товародвижения возникла неуправляемая «структура», где каждый дублирует или делает непонятно какую работу, тратиться много усилий, а статистики: почему и что конкретно страдает - нет.

Соответственно, это грозило разрастанием конфликтов, срывами в поставках, невыполнением условий контрактов, потерями товара, недовольством покупателей.

Главной проблемой в управлении материальными потоками в гипермаркете стало отсутствие товара на полке - Out Of Stocks (OOS). Данная проблема означает, что необходимый товар не выложен в торговом зале, хотя на складе он есть. Отсутствие товара на полке может быть обусловлено несвоевременной поставкой товара, неполной поставкой, поставкой бракованного или не заказанного товара, ошибками при заказе товара, а также резким увеличением спроса.

Основные причины возникновения OOS можно разделить на три основные группы.

1. Ошибки или неправильные прогнозы:

- ошибки процедуры прогнозирования;
- неверные данные об остатках;
- ошибки в графике поставок;
- неверные данные в автоматизированной системе о товаре;
- кражи товара;

– повреждения товара в процессе движения внутри торгового предприятия.

Ошибки процедуры прогнозирования заключаются в неправильно выбранных методах работы. Для разных групп товаров в различные сезоны классические подходы не определяют настоящей потребности в товаре. Составляющими элементами правильного прогноза являются параметры страхового запаса, текущих остатков и процесса поставки. Параметры этих показателей планировать достаточно сложно.

Второй, очень сложной в оптимизации проблемой является некорректные остатки. Для решения данной проблемы необходимо: проводить инвентаризации в непрерывном режиме в разных группах товаров. Но, как правило, графики мини-инвентаризаций составляются на бумаге, а не в системе. В данном случае не учитывается и специфика некоторых групп товаров, частота инвентаризаций по которым должна достигать до одного раза в неделю. Инвентаризации в гипермаркете очень трудоемки.

Как известно, в России всегда были проблемы с дорогами, последствием этого являются систематические несоблюдения графика поставок продукции в торговый комплекс, либо в распределительный центр Леруа Мерлен. Машины под разгрузку могут стоять в очереди до трех суток, и как следствие, в торговом зале может возникнуть OOS. Одним из способов решения данной проблемы является ночная разгрузка автотранспорта и ночная же выкладка товара в торговом зале с учетом однодневных продаж. Но здесь вступает в силу нежелание персонала работать в таком режиме.

Проблема неверных в автоматизированной системе является распространенной она должна решаться с помощью более плотной коммуникации с работниками распределительного центра и их ответственности за данные, которые предоставляются на момент ввода товара в систему и дальнейших поставок.

2. Проблемы гипермаркета:

- несвоевременное пополнение полок;
- удаление товаров из ассортимента сотрудниками гипермаркета;
- человеческий фактор при формировании заказа;
- неэффективные операции распределительного центра.

Несвоевременное пополнение полок одна из самых распространенных ошибок в работе торгового предприятия. Бороться с этим явлением возможно разными способами: с помощью создания четкой структуры взаимодействий между сотрудниками торгового зала и грузовой зоны, ночной выкладкой исключительно среднедневных продаж, которые рассчитываются как средние за последние три месяца. В этом случае обязательно наличие регламентов выкладки товара в торговом зале в соответствии с показателем среднедневных продаж.

Удаление товаров из ассортимента сотрудниками магазинов происходит до тех пор, пока придание «статуса товару» в базе находится не в одних руках. Передать полномочия управления товарной базой следует в тот отдел компании, который отвечает за товароборот и валовый доход напрямую.

Полностью отказаться от воздействия человеческого фактора на стадии количественного и временного этапа создания заказа на поставку практически невозможно. Все системы и прогнозные методы оценивают реальные потребности в товаре с определенной погрешностью. Это связано с достаточно высоким ростом потребительской активности.

3. Ошибки поставщиков:

- низкий уровень сервиса, т.е. соотношение заказанного к поставленному;
- отсутствие качественного форкастинга (прогнозирования) поставок;
- низкое качество групповой упаковки;
- уровень персонала.

Основные причины отсутствия товаров на полке в ООО «Леруа Мерлен Восток» представлены на рисунке 2.2.

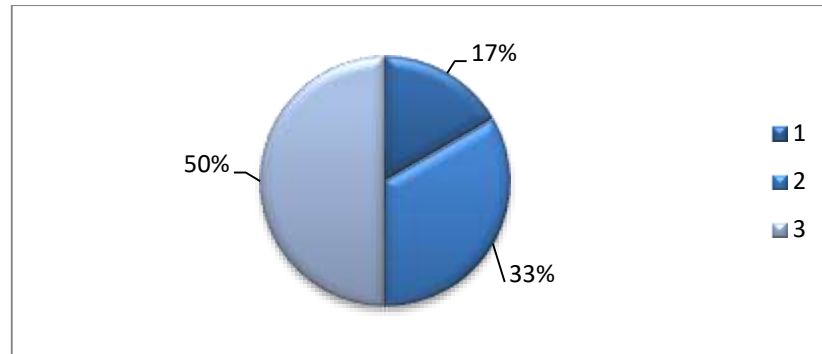


Рис. 2.2 Основные причины отсутствия товаров на полке в ООО «Леруа Мерлен Восток»

1. Товар находится в магазине, но отсутствует на полке.
2. Товар отсутствует по вине поставщиков.
3. Товар отсутствует из-за ошибок в заказах или ошибок прогнозирования.

Таким образом, возникает такой важный момент – наличие товара в магазине, но отсутствие его на полке. В случае возникновения рисков и косвенных потерь от OOS покупатель сокращает количество совершаемых покупок, и лояльность к гипермаркету падает.

Данные исследования потребительского поведения (агентство Бизнес Аналитика, 2015 год [25]) показали готовность потребителей искать альтернативный выход в случае отсутствия желаемого товара в магазине. В результате опроса более 7 тыс. респондентов выявили несколько возможных способов поведения потребителей в случае OOS: потребитель в интервале от 7 до 25% случаев не совершит покупки вообще, что неизбежно ведет к потерям, как поставщика, так и розничного продавца. Убытки в данной ситуации будут существенными [25].

При отсутствии желаемого товара в магазине потребитель в интервале от 21 до 43% совершает покупку в другом месте. Т.е., если в случае отсутствия товара на полке покупатель предпочтет товар-аналог другого

бренда, то издержку будет нести производитель. При покупке товара в другом магазине. Самые большие совокупные потери возникают в случае отказа потребителя от намеченной покупки [25].

Чем чаще потребитель сталкивается с проблемой OOS, тем вероятнее риск потери покупательского интереса к бренду и гипермаркету. Данные исследования показали, что отсутствие желаемого товара в магазине ведет к уменьшению доли покупок за счет аналогов и увеличению вероятности снижения спроса. При каждом последующем случае OOS риск потери покупателя возрастает почти на 20%: с 31% в первом случае и до 69% при трехкратном повторении.

Исследовав имеющиеся проблемы, можно сделать вывод, что в ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо упорядочить управление материальными потоками и усовершенствовать логистические процессы.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ПОТОКАМИ В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

3.1. Мероприятия по совершенствованию управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток»

С целью совершенствования управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо провести регламентацию логистических процессов.

Регламентация логистических процессов в гипермаркете - путь к их оптимизации, ликвидации проблем товародвижения, а, следовательно, к снижению логистических затрат. Грамотный регламент и четкое его выполнение - залог успешного выполнения логистических операций, с меньшими затратами, и, следовательно, растущей прибылью компании.

Работы по регламентации начинаются с постановки управляющим (или собственником) задачи, что необходимо повысить управляемость бизнеса, путем его структурирования, описания должностных инструкций, положений, разработать методики управления, показатели оценки эффективности подразделений и персонала предприятия.

Критерии выбора консультанта.

Прежде всего, необходимо четко сформулировать и согласовать между собственником и менеджментом предприятия цель и ожидания от проведения регламентации. Затем, ориентируясь на поиск в сети Интернет, и изучение отзывов было выбрано консалтинговое агентство «Бизнес Консалтинг Инвест» (г.Самара). Агентство соответствует следующим критериям:

- а) гарантирует понятный результат;
- б) подтверждает свою квалификацию отзывами клиентов;
- в) предоставляет четкий план проведения проекта;

г) в дальнейшем готова оказать услуги по развитию логистики;

д) приемлема по стоимости работ.

Была также проведена работа с возможными будущими руководителями проекта, для оценки их личностных и деловых качеств.

Таким образом, главное при выборе консалтинговой фирмы по проведению регламентации, это понимание результатов, четкий план работ и компетентный руководитель проекта, который работает на результат.

Порядок оказания услуги консультирования будет проходить следующим образом.

Консультанты предварительно беседуют со всеми руководителями, выявляя «узкие места» и проблемные особенности выполнения текущей работы. Затем описывают систему в виде схем бизнес-процессов и уточняют особенности представления данных на этапе внедрения регламентов (в каком виде они нужны заказчику). Затем на конкретных рабочих местах проводятся наблюдения за ходом работы, уточняются отдельные операции и процедуры. Формируются регламенты выполнения последовательностей выполнения операции и операционные показатели. На основе операционных показателей формируются ключевые операционные показатели КОИ (key operational indicators), которые в свою очередь агрегируются в процессные показатели PI (process indicators) и ключевые процессные (межпроцессные) показатели КPI (key process indicators). Таким образом, формируется действенная система СП (сбалансированных показателей), на основе которой можно формировать систему мотивации - как персональную, так и коллективную.

Затем из регламентов «извлекаются» функции конкретных должностных лиц и формируется действенная должностная или рабочая инструкция (2 часть - «Основные обязанности»), дописать остальные части инструкции - не представляет особого труда.

На основе сформированных положений, инструкции и регламентов - создается схема кто, где и чем занимается, каким образом его труд

оценивается и сколько стоит выполнение любого процесса для организации в целом.

Далее формируются регламенты: исходные документы, формы отчетности, положения по системе менеджмента качества и пр., все остальные разработки требуют лишь одного - вписать операции по их выполнению в существующие регламенты.

Основной проблемой при регламентации логистических процессов является обучение персонала и объяснение ему необходимости изменений.

В ходе регламентации консультанты выявляют следующие проблемы:

- дублирующие процессы;
- процессы, которые необходимо срочно автоматизировать;
- процессы, которые необходимо механизировать;
- процессы, которые необходимо отдать на аутсорсинг;
- процессы, которые вообще отсутствуют.

Завязав систему показателей на систему простых бюджетов, собственники получают четкий и эффективный инструмент управления предприятием. Сама по себе регламентация не спасет фирму от многих проблем, но основанная ее цель заключается в создании системы управления на предприятии, а в последствии в систему управления изменениями.

Среди внутренних специалистов следует выделить по 1 человеку, каждого уровня управления, согласно регламентируемого функционала (см. рис.3.1).

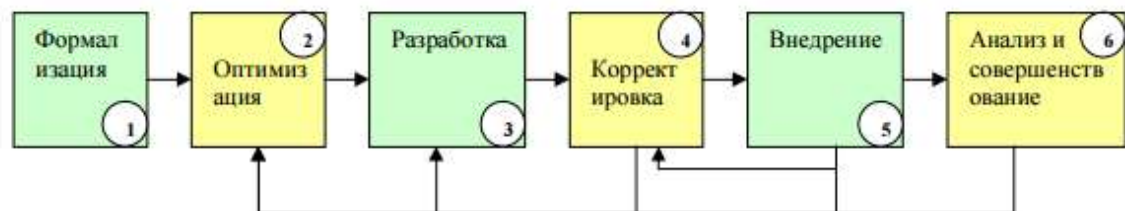


Рис. 3.1 Схема последовательности этапов регламентации логистических процессов в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Сущность схемы регламентации логистических процессов, представленной на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Схема регламентации логистических процессов

RCM - (requirements chain management) - управление цепочкой требований.

Сущность заключается в последовательном процессе формализации бизнес-процессов логистики предприятия; формирования действенных должностных (для ИТР) и рабочих инструкций (для рабочих и служащих); разработки положений о структурных подразделениях; описания и выстраивания системы из ключевых показателей логистики; разработки системы мотивации персонала; определения стоимости каждого бизнес-процесса логистики по стандартным статьям затрат и проведение их функционально-стоимостного анализа; разработки форм отчетности и схемы документооборота; разработки стратегии развития логистики (SWOT-log) и формирования программ по оптимизационным мероприятиям и сокращению логистических затрат.

При этом важным является сопоставление каждой из разработок существующей (или проектируемой) внутренней логистической системы с внешней (логистикой поставщиков и клиентов), для взаимной увязки требований каждой из сторон (на основе концепции RCM - управление цепочкой требований). Комплексность подхода обеспечивает достоверный и требуемый уровень формализации логистических процессов, с одновременным повышением маневренности системы управления, ужесточением контрольных и аналитических аспектов, плавным сокращением затрат, и стабильным развитием логистических подсистем предприятия.

Выделяют разные виды регламентации (см. приложение 5). Для выбора вида проводится исследование его преимуществ, недостатков и рисков.

Учесть все возможные факторы при принятии решения чрезвычайно сложно, и зависит, как правило, от видения образа будущего предприятия собственником, стратегии развития предприятия, занимаемой позиции на рынке, объема рынка, характера конкурентной борьбы, квалификации персонала, финансовых возможностей.

В рассматриваемом случае руководство торговой сети «Леруа Мерлен» остановило свой выбор на детальной регламентации логистических процессов в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Перечень процессов и регламентов логистики, которые необходимо разработать представлен в приложении 6.

Разработанные регламенты объясняются сначала ключевым сотрудникам (по степени квалификации), корректируются при необходимости, собирается совещание - на котором объясняется, кто и что теперь будет делать.

План работы по проекту представлен в приложении 7.

Главное перед внедрением всей системы обучить персонал.

Пример регламента процесса №3-П-2 «Размещение товара на складе» представлен приложении 8.

Контроль над исполнением регламентов должен быть расписан по показателям и конкретным должностным единицам, которые формируют соответствующие отчеты:

- РКРІ - process key performance indicators - ключевые процессные показатели;
- РІ - process indicators - процессные показатели;
- КОІ - key operational indicators - показатели оперативной деятельности.

Операционные показатели - постепенно отдаются на самоконтроль операционному персоналу и частично участвуют в процессе их мотивации (грузчики, водители, специалисты).

Ключевые показатели распределяются:

- РКРІ - топ менеджмент - затратные;
- РІ - линейные руководители (зав складом, менеджеры) - объемные и качественные;
- КОІ - младшие руководители (бригадиры) - количественные и непосредственно участвуют в их мотивации.

Общая схема системы мотивации показана в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Общая схема системы мотивации

Наименование группы должностных лиц	Основной показатель (мес.)	Дополнительный показатель (мес.)	Бонус (квартал)	Премия (год)
Генеральный, исполнительный, коммерческий директор	РКРІ	Рентабельность продаж/закупок	Рост нормы прибыли	Чистая прибыль
Менеджеры ТО и склада	РІ	РКРІ	Бюджеты доходов и расходов	Рост нормы прибыли
Линейные руководители	КОІ	РІ	РКРІ	Рост нормы прибыли
Исполнители	ОІ	КОІ	РІ	РКРІ

Перечень разработанных документов в рамках процессов с поставщиками.

1. График прихода транспортных средств из распределительного центра.
2. Отчет (акты) по приемке продукции от из распределительного центра.
3. Отчет по актам на списание брака
4. Отчет по выполнению графика доставки товара до склада гипермаркета.
5. Отчет по выполнению плана-графика доставки тары до склада гипермаркета.
6. Отчет по работе с распределительным центром за день.
7. Отчет по соблюдению принципа (первый пришел - первый ушел).
8. Расчет по потерям от из распределительного центра.
9. Расчет потерь при поставке упаковки.
10. Оценка работы распределительного центра.
- 11 Таблица по оценке работы распределительного центра.

Перечень разработанных документов в рамках процессов с клиентами

1. График выезда транспортных средств.
2. График доставки продукции.
3. График подачи транспортных средств под загрузку.
4. Маршруты движения транспортных средств.
5. Маршруты движения транспортных средств по регионам
6. Отчет о выполненной транспортной работе.
7. Отчет о балансе товаров и тары.
8. Отчет по работе грузчиков.
9. Отчет по фасовке товаров.
10. Отчет по формированию грузовых единиц.
11. Перечень цепочек поставок.
12. Подборочный лист.

13. Схема укладки груза.

14. Сводный график работы транспортных средств.

Сделаем вывод.

Для того чтобы начать процесс регламентации нужно собрать совещание и определиться интересно ли всем сторонам (собственникам, наемным менеджерам и акционерам) изменять компанию. После этого назначить из числа творческих работников - менеджера, способного провести регламентацию процессов, подчиняющегося непосредственно директору, и функционально собственнику.

Менеджер должен составить план работ, схему проведения и утверждения работ, регламент проведения совещаний, проект бюджета и определиться, какие работы будут сделаны собственными силами, а какие с привлечением сторонних компаний. Согласовать и утвердить бюджет проекта на год, с примерной оценкой предполагаемых результатов.

При выборе консалтинговой фирмы необходимо обратить внимание на резюме консультантов с перечнем проектов, в которых непосредственно они участвовали. Провести переговоры, определить сроки и бюджет проекта, порядок приемки и сдачи работ, согласовать порядок решения спорных моментов, назначить дату старта проектами выполнять проект.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Регламентации должны быть подвержены лишь ключевые процессы организации, начиная с наиболее затратных процессов и системно двигаться к наименее затратным.

Наряду с материальным эффектом, регламентация дает и нематериальные выгоды, которые должны быть оценены экспертами по внутренней методике.

Для определения необходимости регламентации процессов, используется формула:

$$\frac{\text{Эффект от регламентации}}{\text{Полные затраты на регламентацию}} \quad (3.1)$$

где эффект от регламентации состоит в материальной и нематериальной составляющих:

- материальная составляющая получается в результате выполнения программы повышения производительности труда, сокращения затрат по ненужным, вредным и дублируемым процессам, сокращения численности персонала, сокращения непроизводительных выплат, вынужденных простоев транспорта, пролеживанием товара в ожидании образования партии, неликвидных материалов и пр.; высвобождением оборотных средств от сокращения длительности производственного цикла;

- нематериальная составляющая заключается в возможности быстрого и четкого управления предприятием, что на сегодня находит отражение в повышении капитализации бизнеса на рынке.

Полные затраты предприятия на регламентацию составляют:

- затраты на первоначальную разработку системы (с привлечением консультантов ~ 18%);
- внедрение системы регламентации (~25%);
- поддержку и развитие системы регламентации (~47%);
- периодический аудит консультантами системы регламентации и ее настройка (~10%).

Нематериальную составляющую регламентации оценивает, как правило, экспертный совет из числа внутренних менеджеров (специалистов) и привлеченного независимого эксперта.

Рассмотрим товарный баланс в гипермаркете.

Поступление товара рассчитывается по формуле:

$$\Pi = P + Z_2 - Z_1 + B, \quad (3.2)$$

где Π – поступление товара

P - реализация товара,

Z_1 – товарные запасы на начало года

З2 – товарные запасы на конец года

В – прочее выбытие товара

Данные о движении товарных ресурсов «Леруа Мерлен Восток» приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Товарный баланс по «Леруа Мерлен Восток» за 2014-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2014г.	2015г.	Отклонение в сумме (+/-)	Влияние на изме- нение объема продаж (+/-)
Запасы товаров на начало года	232952	270590	+37638	+37638
Поступление товаров	2957893	3008277	+50384	+50384
Прочее выбытие товаров	2004	949	-1055	+1055
Запасы товаров на конец года	270590	330484	+59894	-59894
Розничная реализация товаров	2918251	2947434	+29183	+29183

По данным таблицы 3.2 объем продаж предприятия возрос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 29183 тыс. руб. за счет завышенных товарных запасов на начало года (+37638 тыс. руб.), роста поступления товаров в гипермаркет (+50384 тыс. руб.) и уменьшения прочего выбытия товаров (+1055 тыс. руб.). Но возможности роста объема продаж в динамике уменьшились в результате увеличения товарных запасов на конец года (-59894 тыс. руб.). Недостатком использования поступающих на предприятие товарных ресурсов является их неполное вовлечение в товарооборот, что явилось следствием завоза в гипермаркет товаров, имеющих высокую цену. Это снижало спрос покупателей на них, нарушило ритмичность отгрузки товаров поставщиками, связанными с предприятием договорными обязательствами. Часть товаров, поступивших в гипермаркет в излишнем количестве в конце года «осела» на остатках товаров в магазине, что привело к замедлению оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы, и возникновению потерь.

Данные таблицы 3.2 показывают, что по всем товарным группам розничная реализация возросла за счет роста поступления товаров. Причем

темпы роста поступления товаров выше темпов реализации, что привело к увеличению их остатков. В целом за счет этого фактора не использованы резервы роста объема продаж на 59894 тыс. руб.

Рассмотрим расходы на предложенное совершенствование управления материальными потоками (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Расходы на систему регламентации логистических процессов в ООО «Леруа Мерлен Восток») в год, тыс. руб.

Показатель	Сумма
1. Привлечение консультантов и разработка системы регламентации	1160
2. Внедрение системы регламентации (в т.ч. обучение персонала)	1933
3. Поддержка и развитие системы регламентации	3503
4. Периодический аудит консультантами	1136
Всего	7730

В соответствии с таблицей 3.1 планируется увеличение объема продаж на 59894 тыс. руб. При этом дополнительная прибыль от продаж составит 29797 тыс. руб.

Годовой эффект от внедрения мероприятий можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E}_r = P_{\text{доп}} - Z \quad (3.3)$$

где $P_{\text{доп}}$ – дополнительная прибыль, полученная за год, руб.;

Z – общие затраты на мероприятия, руб.

Эффективность проведенных мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = P_{\text{доп}} / Z, \quad (3.4)$$

$$\mathcal{E}_r = 29797 - 7730 = 22067 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E} = 29797 / 7730 = 3,9 \text{ руб.}$$

Как видно годовой эффект составит 22067 тыс. руб., значит мероприятия эффективны. Кроме того расчет эффективности показал, что каждый вложенный рубль принесет 3,9 рубля дополнительной прибыли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда идет речь о физическом движении материального потока, то понимают все процессы и логистические операции по добыче, переработке, складированию, транспортировке и распределению товаров в сфере материального производства и обращения.

Оптимизация движения материального потока достигается за счет рационализации и усовершенствования тары и упаковки, унификации грузовых единиц, пакетирования и контейнеризации, оптимизации объемов заказов и уровня запасов, доставки грузов по рациональным маршрутам, применения прогрессивной технологии складской переработки грузов и современных информационных технологий, средств связи и вычислительной техники. У материального потока имеется размерность. Она выражается количеством переработанных тонн или единиц груза в единицу времени.

Объектом исследования является ООО «Леруа Мерлен Восток». Предприятие относится к международной торговой сети «Леруа Мерлен», специализирующейся на торговле стройматериалами и товарами для дома. Каждый гипермаркет сети соответствует международным стандартам качества товаров, обслуживания и комфорта. Чтобы обеспечить это, в компании существует ряд технических, юридических и инфраструктурных требований, которые соблюдаются при проектировании любого гипермаркета Леруа Мерлен.

Анализ деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» показал, что предприятие активно развивается, не смотря на кризисные явления в экономике. Выручка и чистая прибыль поступательно увеличиваются, хотя темп роста в 2015 году замедлился. В компании стабильные показатели рентабельности. Рентабельность продаж и чистая рентабельность практически сохраняются на одном уровне. Однако финансовое состояние компании не устойчивое, коэффициенты ликвидности и платежеспособности ниже рекомендуемых значений, причем они значительно ухудшились в 2015

году. Предприятию необходимо принять меры по увеличению собственного капитала. Площадь гипермаркета составляет – 14723,5 кв.м. Гипермаркет разделен на 15 отделов, приемка, выдача товара, 29 касс, бюро информации, пункт возврата товара, главная касса. Предприятие является автономным от остальной сети, что является частью политики всех гипермаркетов Леруа Мерлен, кроме того особенностью этих магазинов является тот факт, что наряду с традиционным ассортиментом, в гипермаркетах обязательно представлены товары страны месторасположения, к работе привлекаются также местная рабочая сила. Предприятие работает над тем, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Одним из важных конкурентных преимуществ ООО «Леруа Мерлен Восток» являются низкие цены. Предприятие осуществляет тщательный мониторинг цен конкурентов и работает над тем, чтобы цены в гипермаркете были ниже, чем у конкурентов.

Анализ управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток» показал, что предприятие тщательно отбирает поставщиков, исходя из рейтинговых оценок и затрат на поставки.

В результате исследования было выявлено, что по кварталам объем продаж предприятия распределялся неравномерно. Особенно сильно загружен второй квартал года и недозагружен первый. Также нарушена ритмичность продаж в последний месяц каждого квартала. Эта напряженность в работе последних месяцев квартала ведет к неравномерному удовлетворению спроса покупателей на товары. Причинами этого могут быть недостатки в снабжении товарами, в организации торговли, несвоевременной доставке товара со склада и др.

Главной проблемой управления материальными потоками является OOS (Out Of Stocks) - отсутствие товара на полке. Выделены следующие причины.

1. Ошибки или неправильные прогнозы:
 - ошибки процедуры прогнозирования;
 - неверные данные об остатках;

- ошибки в графике поставок;
- неверные данные в автоматизированной системе о товаре;
- кражи товара;
- повреждения товара в процессе движения внутри торгового предприятия.

2. Проблемы гипермаркета:

- несвоевременное пополнение полок;
- удаление товаров из ассортимента сотрудниками гипермаркета;
- человеческий фактор при формировании заказа;
- неэффективные операции распределительного центра.

3. Ошибки поставщиков:

- низкий уровень сервиса, т.е. соотношение заказанного к поставленному;
- отсутствие качественного форкастингования (прогнозирования) поставок;
- низкое качество групповой упаковки;
- уровень персонала.

Исследование имеющихся проблем позволило сделать вывод, что в ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо упорядочить управление материальными потоками и усовершенствовать логистические процессы.

С целью совершенствования управления материальными потоками в ООО «Леруа Мерлен Восток» необходимо провести регламентацию логистических процессов.

В качестве консалтинговой компании выбрано консалтинговое агентство «Бизнес Консалтинг Инвест» (г.Самара). Был разработан план работ, система мотивации персонала и процедура контроля выполнения проекта.

Расчет показал, что годовой эффект составит 22067 тыс. руб., значит мероприятия эффективны. Кроме того расчет эффективности показал, что каждый вложенный рубль принесет 3,9 рубля дополнительной прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ // СПС Консультант Бизнес: Версия Проф. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Афанасенко И.Д., Борисова В.В. Логистика снабжения. Учебник. - СПб.: Питер, 2016. - 412 с.
4. Бочарова Ю.О. Развитие логистического сервиса как фактор повышения конкурентоспособности организации // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - № 5 (051). - С.43-47.
5. Гаджинский А.М. Основы логистики. – М.: Дашков и К°, 2014. – 355с.
6. Григорьев М.Н. Логистика. Учебник. - М.: Юрайт, 2016. - 480 с.
7. Гришаева О.Ю. Логистическая координация материальных потоков в условиях промышленно-торговой интеграции // Экономика и финансы предприятия. - 2015. - №2. - С.33-36.
8. Добронравин Е. Р. «Идеальная» логистическая система и рентабельность материального потока // Российское предпринимательство. — 2014. — № 11, вып: 2. — С. 138-144.
9. Добронравин Е. Р. Полезные потоки: развитие теории цепей полезности и категории стоимости на основе аналитической концепции и логистического подхода // Российское предпринимательство. — 2014. — N 7, вып: 1. — С. 145-150.
10. Евтодиева Т.Е. Методические аспекты формирования логистических систем // Известия Алтайского государственного университета. - 2014. - № 2. - С.30-33.
11. Егоров Ю.Н. Логистика. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2016. - 332 с.
12. Ивакин Е.К. Моделирование логистических цепей и логистических процессов в предпринимательской деятельности. – Ростов н/Д: Изд-во Рост. ун-та, 2014. – 279 с.

13. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – М.: КноРус, 2015. – 248 с.
14. Логистика. Учебное пособие / под ред. Б. Аникина, Т. Родкиной. - М.: Проспект, 2016. - 406 с.
15. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятий. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 491 с.
16. Майданчик Б.И., Карпунин М.Б., Любенецкий Л.Г. и др. Анализ обоснования управленческих решений. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 399 с.
17. Матушкин М.А. Развитие логистического менеджмента // Актуальные проблемы управления: теория и практика: мат-лы Междунар. науч.-практ. конф. / Отв. ред. проф. А.В. Гугелев. – Саратов: Академия управления, 2014. – С.79-83.
18. Неруш Ю.М. Логистика. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2016. - 344 с.
19. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. - М.: ЮНИТИ, 2016. – 228 с.
20. Основы логистики / под ред. В.В. Щербакова. – СПб.: Питер, 2014. - 286 с.
21. Петухова С.В. Менеджмент. Управление организационными системами / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2014. – 407 с.
22. Пронина Е.В. Моделирование транспортно-логистических систем на основе инновационного подхода // Инновационная деятельность. – 2015. – № 2 (33). – С. 78-84.
23. Саркисов С.В. Логистика и транспортное обеспечение ВЭД. Учебник. - М.: Проспект, 2015. - 342 с.
24. Степанов В.И. Логистика. Учебник. - М.; Проспект, 2016. - 320 с.
25. Официальный сайт агентства Бизнес Аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.businessanalytica.ru/>

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН
ВОСТОК»



ПК – продавец-консультант

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»
ЗА 2015 Г.**

на 31 декабря 20 15 г.

Организация ООО «Леруа Мерлен Восток» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
 Общество с ограниченной ответственностью / частная по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2015
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31	На 31	На 31 декабря
			декабря	декабря	декабря
			20 15 г.	20 14 г.	20 13 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	2733136	2701306	2185130
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	577184	517768	522543
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
	Итого по разделу I	1100	3310320	3219074	2707672
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	421748	383552	450395
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	65782	36074	61008
	Дебиторская задолженность	1230	420156	573471	586203
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	12732	82758	12732
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	94959	44031	14323
	Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
	Итого по разделу II	1200	1091770	1119355	1124661
	БАЛАНС	1600	4325697	4338960	3832333

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 20 15 г.	На 31 декабря 20 14 г.	На 31 декабря 20 13 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	11141	11141	11141
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	413790	524134	590447
	Резервный капитал	1360	492835	515116	530500
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1271078	1106623	1007950
	Итого по разделу III	1300	2188313	2157013	2140037
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	821745	1504498	892832
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	821745	1504498	892832
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	528909	80636	210078
	Кредиторская задолженность	1520	774530	591508	568166
	Доходы будущих периодов	1530	2122	2653	3183
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	10078	2652	18037
	Итого по разделу V	1500	1315640	677449	799464
	БАЛАНС	1700	4325697	4338960	3832332

Руководитель _____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)	Главный бухгалтер	_____ (подпись)	_____ (расшифровка подписи)
“ ____ ” _____ 20 ____ г.				

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» ЗА 2014 ГОД**

на Январь-Декабрь 2014 г.

Организация	ООО «Леруа Мерлен Восток»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710002		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	31	12	2014
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь	За Январь-Декабрь
			20 <u>14</u> г.	20 <u>13</u> г.
	Выручка	2110	2918251	2708286
	Себестоимость продаж	2120	(1465693)	(1428941)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1452657	1279344
	Коммерческие расходы	2210	(441775)	(33 241 3)
	Управленческие расходы	2220	(27 609 9)	(24 502 0)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	734702	701909
	Доходы от участия в других организациях	2310	108407	97187
	Проценты к получению	2320	34429	39442
	Проценты к уплате	2330	(157394)	(17 039 8)
	Прочие доходы	2340	110895	102849
	Прочие расходы	2350	(140130)	(20 764 5)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	681983	563345
	Текущий налог на прибыль	2410	(78793)	(9 633 5)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	33751	37335
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(42364)	(1 994 7)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1093	(1 546 0)
	Налог на прибыль и налоговые санкции прошлых лет	2460	(1927)	(210 7)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	569390	429494

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» ЗА 2015 ГОД**

на Январь-Декабрь 2015 г.

Организация ООО «Леруа Мерлен Восток» по ОКПО
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
 Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Форма по ОКУД
 Дата (число, месяц, год)

Коды		
0710002		
31	12	2015

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь-Декабрь	За Январь-Декабрь
			20 <u>15</u> г.	20 <u>14</u> г.
	Выручка	2110	2947434	2918251
	Себестоимость продаж	2120	(1480350)	(1465693)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1467184	1452657
	Коммерческие расходы	2210	(446193)	(441775)
	Управленческие расходы	2220	(278860)	(27 609 9)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	742049	734702
	Доходы от участия в других организациях	2310	109491	108407
	Проценты к получению	2320	34773	34429
	Проценты к уплате	2330	(158968)	(157394)
	Прочие доходы	2340	112004	110895
	Прочие расходы	2350	(141531)	(140130)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	688803	681983
	Текущий налог на прибыль	2410	(79581)	(78793)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	34089	33751
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(42788)	(42364)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1104	1093
	Налог на прибыль и налоговые санкции прошлых лет	2460	(1946)	(1927)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	575084	569390

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

СРАВНЕНИЕ ВИДОВ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Наименование вида	Преимущества	Недостатки	Риски	Область применения
1. Частичная регламентация логистических процессов	Разумное малобюджетное решение, позволяет быстро разработать и внедрить комплекс мероприятий.	При последующей регламентации других процессов потребуются корректировка сделанных разработок	Перемещение затрат из одной логистической подсистемы в другую	Малые предприятия с численностью до 100 чел
2. Сквозная регламентация логистических процессов	Определение целостной картины цепи поставок, позволяет провести SWOT-лог анализ логистики предприятия (хол-динга) и получить больший эффект от внедрения	Более длительный и дорогой проект по сравнению с 1 и 3 видом.	Риск не учета особенностей поставщиков и клиентов, влияния гос. власти, а также личных интересов собственников.	Крупные и средние предприятия
3. Выборочная регламентация логистических процессов	Быстрый эффект от регламентации затратных процессов	Неполноценное внедрение, из-за необходимости взаимосвязи со смежными процессами	Риск незнания особенностей смежных решений и принятия ошибочных решений.	Все предприятия
4. Детальная регламентация логистических процессов	Наилучший результат по сокращению затрат и уровню управляемости компании. Позволяет внедрять и настраивать сопутствующие системы (5S, кайдзен, ИСО, Бережливое производство и др.), в том числе и информационные.	Самые высокие затраты на внедрение и сопровождение системы.	Саботаж отдельных решений персоналом, увольнения. Риск возникновения конформизма и формализма в подходах участников проекта	Крупные предприятия, холдинги

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОЦЕССОВ И РЕГЛАМЕНТОВ ЛОГИСТИКИ ООО

«ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»

№	Наименование процесса	Номер регламента	Наименование регламента
1-П	Договорная работа с поставщиками	1-П-1	Предварительная работа с поставщиками товара
		1-П-2	Договорная работа с поставщиками товара
2-П	Пополнение страхового запаса	2-П-1	Формирование заказов поставщикам на поставку товара для пополнения страхового запаса
3-П	Прием товара на складе	3-П-1	Приемка товара на складе
		3-П-2	Размещение товара на складе
4-П	Контроль отношений с поставщиками	4-П-1	Контроль прихода товара от поставщиков (Контроль доставки заказа транспортом поставщика)
		4-П-2	Контроль поставки тары поставщикам товара
1-К	Договорная работа с клиентами	1-К-1	Предварительная работа с клиентами
		1-К-2	Заключение договоров поставки
2-К	Прием заказов	2-К-1	Формирование сводного заказа на поставку товара
3-К	Организация доставки товара клиентам	3-К-1	Управление заказами и организация доставки
		3-К-2	Маршрутизация доставки
		3-К-3	Составление графика работы ТС
4-К	Комплектация заказов	4-К-1	Распределение заказов по отделам
		4-К-2	Печать сопроводительных документов (ТСД)
		4-К-3	Фасовка товара в упаковку
		4-К-4	Формирование грузовых единиц
5-К	Отгрузка товара	5-К-1	Загрузка заказа в ТС
		5-К-2	Отгрузка продукции клиентам
6-К	Транспортная работа	6-К-1	Доставка заказа и взаимодействие с отделами
		6-К-2	Возвращение ТС из рейса
7-К	Контроль и анализ выполнения заказов	7-К-1	Контроль и анализ доставки товара в отделы
		7-К-2	Анализ и корректировка работы склада
		7-К-3	Анализ и корректировка работы торгового отдела

ПЛАН РАБОТЫ ПО ПРОЕКТУ

Наименование задачи	Примечание	Готовность
1. Провести анализ эффективности работы торгового отдела и склада		
а. Интервьюирование		
б. Расшифровка		
с. Выявление узких мест		
д. Составление схемы процессов		
2. Разработать предложения по улучшениям работы торгового отдела и склада		
а. Собрать предложение по улучшениям от персонала		
б. Разработать предложения по улучшениям (организационные, технические, технологические, информационные)		
3. Разработать карту потока процессов в компании		
а. Уточнить схему процессов, субпроцессов, взаимосвязи и обратные связи, существующий документооборот, ответственных за области работы		
б. Описать модель в ПП		
с. Итерационные правки		
д. Утверждение модели «как есть»		
4. Разработать регламенты работы торгового отдела и склада		
а. Определиться по Формам регламентов.		
Б. Определиться по содержанию регламентов		
с. Описать регламенты работ по технологическим операциям		
д. Разработать проект организационной структуры		
е. Сформировать перечень функций по каждому рабочему месту		
ф. Разработать предложения по организационно штатному расписанию		
г. Рассмотреть существующую систему мотивации		
5. Разработать модель документооборота по торговому отделу и складу с шаблонами документов		
а. Разработать модель документооборота по предприятию внутри/между торговым отделом и складом		
б. Согласовать, какие формы контроля и отчетности будем использовать		
с. Разработать формы отчетов (шаблоны необходимых документов)		

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 7

6. Разработать цели и показатели работы торгового отдела и склада		
а. Разработать цели работы торгового отдела и склада на год, на квартал, на мес.		
б. Разработать показатели работы торгового отдела и склада для системы мотивации и определения эффективности работы.		
7. Разработать систему мотивации работников торгового отдела и склада		
а. Обсудить возможности улучшения системы мотивации		
б. Провести анкетирование персонала на предмет выявления скрытых и явных удовлетворений заработной платой и системой вознаграждений (нематериальных стимулов)		
с. Разработать проект системы мотивации, обсудить (довести его до персонала предприятия).		
д. Доработки		
8. Сформировать комплект документов для управления торговым отделом и складом, из расчета 2 смен работы и нахождения на одной территории.		

**ПРИМЕР РЕГЛАМЕНТА ПРОЦЕССА №3-П-2 «РАЗМЕЩЕНИЕ
ТОВАРА НА СКЛАДЕ»**

1. Общие сведения				
Цель процесса		Правильность размещения товара на складе		
Показатели результативности процесса		<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение принципа ФИФО (первый пришел - первый ушел) • Отсутствие в зоне хранения просроченной партии товара по вине склада. • Потери от возвратов товара, который не может быть реализован, руб. • Потери от неправильного размещения товара на складе, руб. • Среднее время перемещения 1 паллеты, согласно принципа ФИФО, мин 		
Ответственный (Владелец процесса)		Зав. складом		
2. Текстовое описание бизнес-процесса				
<p>После проверки качества товара от поставщиков бригадир грузчиков дает распоряжение о размещении продукции на складе, согласно вида и даты сортировки.</p> <p>В зоне хранения в начале и в конце смены - бригадир грузчиков дает распоряжение грузчикам о перемещении товара с меньшим сроком годности ближе к зоне предварительной комплектации заказов.</p> <p>В зону брака перемещается товар с истекшим сроком годности.</p>				
3. Перечень участников процесса				
Подразделения, участвующие в процессе		Должности в рамках подразделения		
1	Склад	1.1	Зав.складом	
		1.2	Грузчик	
		1.3	Водитель погрузчика	
		1.4	Бригадир грузчиков	
4. Перечень операций в рамках процесса				
№	Наименование	Комментарий	Исполнитель	Показатель
1.	Проверить размещение паллет с товаром и свободное место в зоне хранения	За 1 час до окончания работы смены	Бригадир грузчиков	Процент неправильно размещенных паллет с товаром, %
2.	Дать распоряжение грузчику о перемещении паллет с товаром меньшего срока годности ближе к зоне предварительных заказов, перемещении паллет с товаром с неподходящим сроком годности для реализации в зону брака.		Бригадир грузчиков	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 8

3.	Переместить паллеты с товаром меньшего срока годности ближе к зоне предварительной отгрузки	Принцип ФИФО	Грузчик, водитель погрузчика	Время на перемещение паллет с товаром ближе к зоне предварительной отгрузки, мин
4.	Переместить паллеты с товаром с неподходящим сроком годности для реализации в зону брака.	Зона должна быть выделена красным цветом, или вешать красный кружок	Грузчик	Время на перемещение непригодного к реализации товара в зону брака, мин
5.	Проверить правильность размещения товара на складе	Окончание работы смены	Бригадир грузчиков	Процент точности выполнения задания по перемещению паллет, %
6.	Дать устное распоряжение грузчику о первичном размещении партии товара в зону хранения	При приходе товара от поставщика	Бригадир грузчиков	
7.	Переместить грузовую единицу (паллету) на склад в зону хранения, согласно сорта, даты поставки и наименования поставщика	В случае если все места в зоне хранения заняты, грузчик размещает паллету в свободной зоне хранения поставщика.	Грузчик, водитель погрузчика	Среднее время для перемещения паллеты в зону хранения, мин
8.	Составить акт по списанию товара со склада брака		Зав.складом, Бригадир грузчиков	Время составления акта по списанию брака, мин Процент списания брака из-за возвратов клиентов и естественной убыли, %
9.	Переместить товар из зоны брака в мусорный контейнер	Утилизация испорченного продукта	Грузчик	Время на перемещение товара из зоны брака в мусорный контейнер, мин
5. Перечень формируемых в процессе документов				
№	Наименование	Тип	Описание	
1.	Отчет по актам на списание брака	Бумажный документ		
2.	Отчет по соблюдению принципа ФИФО	Бумажный документ	-	