В таблице 3 приведен анализ персонала предприятия по структуре работающих. Анализируя таблицу, можно отметить увеличение общей численности персонала на 7 человек, в то же время наблюдается увеличение основного торгового персонала на 2 человека или на 10%, также на 4 человека увеличилось число тех. персонала, это связано с увеличением покупательского потока и расширением ассортимента предприятия.

Таблица 3 - Анализ структуры работающих сотрудников

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Отклонение 2019/2017,****чел.** | **Удельный вес в общей численности, проц.** |
| **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** |
| Среднесписочнаячисленность, чел. | 65 | 69 | 72 | +7 | 100 | 100 | 100 |
| Руководители и специалистывсего, чел. | 11 | 12 | 12 | +1 | 16,92 | 17,39 | 16,67 |
| Основные торговыесотрудники, чел. | 40 | 40 | 42 | +2 | 61,54 | 57,97 | 58,33 |
| Техническийперсонал, чел. | 14 | 17 | 18 | +4 | 21,54 | 24,64 | 25,00 |

Изменение численности работающих, связанное с их приемом и увольнением, независимо от причин выбытия и источников пополнения, называют оборотом рабочей силы. Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику показателей движения персонала на предприятии:

Полученные в результате расчета данные сведем в табл. 4.

Таблица 4 - Динамика показателей движения рабочей силы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** |
| Численность работников на начало года, чел. | 69 | 75 | 78 |
| Принято на работу, чел. | 14 | 21 | 24 |
| Выбыло, чел. | 8 | 6 | 6 |
| В том числе: по собственному желанию | 6 | 5 | 4 |
| Уволено за нарушение трудовой дисциплины | 2 | 1 | 2 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 65 | 69 | 72 |
| Среднесписочная численность работников | 67 | 72 | 75 |
| Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр) | 0,21 | 0,29 | 0,32 |
| Коэффициент оборота по выбытию (Кв) | 0,12 | 0,08 | 0,08 |
| Коэффициент текучести кадров (Кт) | 0,09 | 0,07 | 0,05 |
| Коэффициент постоянства состава персонала предприятия(Кпс) | 0,97 | 0,95 | 0,96 |

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

* + 1. Коэффициент оборота по приему работников (Кпр) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала. В 2017 году он составил 0,21, а в 2014 г.– 0,29 и 0,32 в 2019 г. соответственно, что свидетельствует о значительном обновлении персонала в 2019 г. по сравнению с 2017 г.
		2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности персонала. В 2017 г. он составил 0,12, в 2018 г. – 0,08 и в 2019 г. он остался неизменным по сравнению с 2018 г. – 0,08. Это говорит о снижении количества выбывшего персонала в 2019 г. и относительной стабильности численности персонала.
		3. Коэффициент текучести кадров (Ктк) рассчитывается как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию к среднесписочной численности персонала. В 2017 г. значение этого коэффициента равно 0,09, в 2018 г. – 0,07 и в 2019 г. – 0,05, т.е. текучесть кадров на предприятии за анализируемый период значительно снизилась.
		4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс) рассчитывается как отношение количества работников, проработавших весь год к среднесписочной численности персонала. В 2017 г. значение этого коэффициента равно 0,97, в 2018 г. – 0,95, а в 2019 г. – 0,96, что свидетельствует об улучшении стабильности трудового коллектива и снижении увольнений.

Табл. 5 отражает изменение общего фонда оплаты труда на предприятии за 2017-2019 гг.

Как показывает анализ таблицы в целом ФОТ увеличился на 6638 тыс. руб. или на 41,47%, это произошло как в связи с увеличением численности персонала, так и естественным ростом заработной платы работников.

ФОТ управляющего персонала возрос на 44,57% (это связано как с

 увеличением численности персонала, так и увеличением должностных окладов), в то время как ФОТ торгового персонала увеличился на 41,91% или на 3959,24 тыс. руб., а оплата технического персонала увеличилась всего 34,98% это связано с тем, что заработная плата торгового и технического персонала тарифицируется по разрядам.

Таблица 5 - Анализ фонда оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.,****тыс. руб.** | **2018 г.,****тыс. руб.** | **2019 г.,****тыс. руб.** | **Отклонен., 2019/2017 +/-** | **Отклонен., 2019/2017 в %** |
| Фонд оплаты труда, всего | 16006 | 20012 | 22644 | 6638 | 141,47 |
| в т.ч.: |  |  |  |  |  |
| Административно-управленческий персонал | 5210,6 | 6359,6 | 7533 | 2322,4 | 144,57 |
| Торговый персонал | 7784,6 | 10066 | 11047 | 3262,4 | 141,91 |
| Технический персонал | 3010,8 | 3586,44 | 4064 | 1053,2 | 134,98 |

Первостепенное внимание на предприятии обращено на формирование товарного ассортимента, как развивающегося во времени процесса установления такой номенклатуры товара, которая удовлетворила бы потоварную структуру спроса начисления. Процесс сбыта товаров характеризуется наличием жесткой конкуренции.

Далее в табл. 6 приведена динамика товарооборота предприятия за 2017– 2019 гг.

Таблица 6 - Динамика товарооборота предприятия за 2017 – 2019 гг., в тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Абсолют. прирост, 2018/2017** | **Темп роста, 2018/2017****%** | **Абсолют. прирост, 2019/2018** | **Темп роста, 2019/2018****%** |
| Товарооборот | 96793 | 111778 | 130276 | 14985 | 115,5 | 18498 | 116,5 |

Как показывает таблица, общий товарооборот продукции в 2018 г. увеличился на 15,5% или на 14985 тыс. руб., а в 2019 г. темп роста составил — 16,5% или 18498 тыс. руб. Ежегодный рост товарооборота вызван постоянным расширением предлагаемого ассортимента товаров, а также ростом цен на продукцию и расширением сбытовой сети компании.

Состав издержек обращения и их динамика представлены в табл. 7.

Таблица 7 - Динамика издержек обращения предприятия за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **2018/2017** | **2019/2018** |
| **Абсолют. прирост** | **Темп роста,****%** | **Абсолют. прирост** | **Темп роста,****%** |
| Закупка товаров | 64178 | 75144 | 84307 | 10966 | 117,1 | 9163 | 112,2 |
| Энергозатраты | 1101 | 1477 | 1954 | 376 | 134,2 | 477 | 132,3 |
| Вспомогательные материалы, ГСМ,запасные части | 1691 | 1673 | 2290 | -18 | 98,9 | 617 | 136,9 |
| Амортизация | 1426 | 1871 | 2167 | 445 | 131,2 | 296 | 115,8 |
| Фонд оплаты трудас начислениями | 16066 | 20012 | 22644 | 3946 | 124,6 | 2632 | 113,2 |
| Налоги, входящиев себестоимость | 998 | 1187 | 65 | 189 | 118,9 | -1122 | 5,5 |
| Прочие затраты | 2123 | 3500 | 3489 | 1377 | 164,9 | -11 | 99,7 |
| Итогосебестоимость | 87583 | 107758 | 116916 | 80175 | 123,0 | 9158 | 108,5 |

Как показывает таблица 7, общая сумма издержек в 2018 г. увеличилась на 23% или на 80175 тыс. руб., в 2019 г. рост издержек составил – 8,5% или 9158 тыс. руб.

Относительное увеличение затрат на сырье с 2017 года по 2019 год, затрат на электроэнергию, амортизации произошло за счет ввода в эксплуатацию нового торгового оборудования и увеличения тарифов на энергоносители.

Увеличение за исследуемый период расходов на оплату труда связано с образованием новых рабочих мест и ежегодной индексацией заработной платы. Компьютеризация управленческого процесса не привела к сокращению численности.

На рис. 4 отображена структура издержек обращения предприятия. Как видно из диаграммы, основная доля издержек приходится на затраты на закупку товаров – 74% и вторая крупная статья расходов – расходы на оплату труда – 18%. Доля прочих статей составляет не более 2%.



Рис. 4. Структура издержек обращения предприятия

Рассчитаем относительную экономию себестоимости:

2018 г.: ΔСотн = 107758 – (87583 **×** 1,15) = 7038 тыс. руб., т.е. наблюдается перерасход затрат,

2019 г.: ΔСотн = 116916 – (107758 **×** 1,16) **=** - 8083 тыс. руб., то есть

наблюдается относительная экономия затрат.

Поскольку в 2018 г. времени наблюдался перерасход затрат, то к 2019 г. предприятие предприняло меры по сокращению суммы расходов, что и видно из расчета, в 2019 г. наблюдается экономия затрат в размере 8083 тыс. руб.

Далее в табл. 8 представлен анализ основных фондов оптовой базы.

Таблица 8 - Динамика основных фондов предприятия за 2017 – 2019 гг., тыс. руб**.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Стоимость ОФ | Введено ОФ | Выбыло ОФ | Коэффициент обновления, % | Коэффициентвыбытия, % |
| 2017 | 16 137 | 5301 | 309 | 32,8 | 1,9 |
| 2018 | 18 917 | 5192 | 132 | 27,4 | 0,7 |
| 2019 | 17 452 | 856 | 1796 | 4,9 | 10,3 |

Как видно из табл. 8, стоимость основных фондов предприятия в 2018 г. увеличилась на 17,2% или на 2780 тыс. руб., однако в 2019 г. их стоимость снизилась на 8% или на 1462 тыс. руб.

Подобные изменения произошли за счет того, что в 2017 г. и 2018 г. было большое поступление новых основных средств и малое количество выбывших, об этом говорят коэффициенты поступления и выбытия. В 2019 г. количество выбывших средств больше, чем количество поступивших, и соответственно коэффициент обновления всего лишь 4,9%, а выбытия 10,3%.

В табл. 9 представлен анализ эффективности использования основных фонов предприятия.

Таблица 9 - Эффективность использования основных фондов предприятия в 2017–2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Отклонение****2018/2017** | **Отклонение****2019/2018** |
| Стоимость ОПФ, тыс. руб. | 16137 | 18917 | 17452 | 2780 | -1465 |
| Товарооборот, тыс. руб. | 96793 | 111778 | 130276 | 14985 | 18498 |
| Фондоотдача, руб. | 5,9 | 5,9 | 7,5 | 0 | 1,6 |
| Фондовооруженность,тыс. руб. | 88,7 | 94,1 | 84,3 | 5,4 | -9,8 |

Как видно из таблицы, показатель фондоотдачи указывает, что с каждого рубля, вложенного в основные производственные фонды, получено прибыли: 5,9 руб. – в 2017 г. и 2018 г. и 7,5 руб. – в 2019 г. С увеличением среднегодовой стоимости основных фондов снижается эффективность их использования, в результате недостаточной загрузки оборудования.

Увеличение темпа роста фондоотдачи на 27% свидетельствует о достаточной эффективности использования основных фондов и увеличение эффективности производства.

Одним из видов финансового анализа капитала является анализ оборачиваемости активов (табл. 10). Анализ данных таблицы, показывает, что за исследуемый период оборачиваемость активов предприятия увеличилась.

Если на начало 2017 года коэффициент оборачиваемости составлял 1,75; то на конец 2019 года – уже 2,09. Соответственно уменьшилась и продолжительность оборота: с 206,3 дня в 2017 году до 172,2 дня в 2015 году. Ускорение оборачиваемости привело к увеличению прибыли и большей продажи товаров, и как следствие росту товарооборота.

Таблица 10 - Динамика показателей оборачиваемости оборотных фондов предприятия за 2017 – 2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Отклонение, 2018/2017** | **Отклонение, 2019/2018** |
| Товарооборот, тыс. руб. | 96793 | 111778 | 130276 | 14985 | 18498 |
| Средняя величинаоборотных средств, тыс. руб. | 55462 | 57291 | 62319 | 3752 | 5028 |
| Оборачиваемость оборотныхактивов, количество раз | 1,75 | 1,95 | 2,09 | 0,21 | 0,14 |
| Продолжительностьоборота, дни | 206,3 | 184,5 | 172,2 | -21,8 | -12,3 |

Анализ прибыли осуществляется по данным формы «Отчет о прибылях и убытках». На его основании проводится анализ динамики и структуры финансовых результатов, оценивается «качество» прибыли (таблица 11).

Таблица 11 - Динамика показателей прибыли предприятия за период 2017 – 2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.,****тыс. руб.** | **2018 г.,****тыс. руб.** | **2019 г.,****тыс. руб.** | **2018/2017** | **2019/2018** |
| **Абс. Отклонение тыс.****руб.** | **Темп роста****%** | **Абс. отк лонение, тыс. руб.** | **Темп роста, %** |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг. | 96793 | 111778 | 130276 | 14985 | 115,5 | 18498 | 116,5 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг. | 87583 | 107758 | 116916 | 80175 | 123,0 | 9158 | 108,5 |
| Валовая прибыль | 9210 | 4020 | 13360 | -5190 | 43,6 | 9340 | 332,3 |
| Прибыль (убыток) от продаж. | 9210 | 4020 | 13360 | -5190 | 43,6 | 9340 | 332,3 |
| Проценты к получению | 381 | 295 | 165 | -86 | 77,4 | -130 | 56 |
| Проценты к уплате | 3957 | 3308 | 2 770 | -649 | 83,5 | -538 | 84 |
| Прочие операционные доходы | 3 761 | 7 725 | 4 323 | 3 964 | 205,4 | -3 402 | 55,9 |
| Прочие операционные расходы | 2 429 | 7 339 | 3 679 | 4 910 | 302,1 | -3 660 | 50,1 |
| Прочие доходы | 2 286 | 2 914 | 2 432 | 628 | 127,5 | -482 | 83 |
| Прочие расходы | 873 | 1 536 | 2 982 | 663 | 176 | 1 446 | 194 |
| Прибыль доналогообложения | 8379 | 2771 | 10849 | -5608 | 33,1 | 8078 | 391,5 |
| Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 2674 | 507 | 2833 | -2167 | 18,9 | 2326 | 558,8 |
| Прибыль (убыток) от обычной деятельности | 5700 | 2264 | 8016 | -3436 | 39,7 | 5752 | 354,1 |
| Чистая прибыль | 5700 | 2264 | 8016 | -3436 | 39,7 | 5752 | 354,1 |

Как показывает таблица, чистая прибыль предприятия в 2018 г. снизилась практически 60% или на 3436 тыс. руб., за счет значительного роста себестоимости (темп роста себестоимости в данный период времени опережает темпы роста товарооборота на 7,5%).

Также на сокращение суммы чистой прибыли повлиял значительный рост операционных и прочих расходов, соответственно на 202,1% и 76%. По данным статьям расходов заметно опережение роста расходов над доходами.

В 2019 г. наблюдается рост чистой прибыли – на 354,1% или 5752 тыс. руб. рост чистой прибыли в данный период времени обусловлен значительным ростом валовой прибыли на 232,3% или на 9340 тыс. руб., значительным сокращением операционных расходов, практически на 50%.

По данным табл. 12 можно проследить динамику показателей рентабельности предприятия.

Анализируя данные табл. 12 можно проследить, что рентабельность активов увеличилась на 26,6%, рентабельность капитала увеличилась на 30%, рентабельность производства – на 4,6%, а рентабельность продаж - на 8,4%. Повышение уровня рентабельности произошло за счет увеличения объемов продажи продукции и роста оборотных активов предприятия.

Таблица 12 - Динамика показателей рентабельности предприятия за 2017 – 2019 г., %

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | Отклонение 2019/2017 г. |
| Рентабельность активов | 7,9 | 2,9 | 10,0 | 126,6 |
| Рентабельность собственногокапитала | 35,3 | 11,9 | 45,9 | 130,0 |
| Рентабельность производства | 6,5 | 2,1 | 6,8 | 104,6 |
| Рентабельность продаж | 9,5 | 3,6 | 10,3 | 108,4 |

Инвентаризационный учет сырья и товаров характеризует их объем на определенные даты. Чтобы рассчитать среднюю стоимость запасов, используйте данные запасов в начале каждого месяца.

Для расчета среднегодовых запасов по оптовому подразделению ООО "Сибирский гигант" необходимо сформировать таблицу 14.

Таблица 14 - Запасы в квартальном разрезе за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Дата** | **2017 г.,****(тыс. руб.)** | **Iсез, %** | **2018 г.,****(тыс. руб.)** | **Iсез, %** | **2019 г.,****(тыс. руб.)** | **Iсез, %** |
| 1.01. | 8210,4 | 98,17 | 7325,4 | 80,86 | 8485,3 | 80,68 |
| 1.04. | 9215,6 | 110,19 | 9423,8 | 104,03 | 10498,9 | 99,82 |
| 1.07. | 7229,4 | 86,44 | 9455,9 | 104,38 | 11515,5 | 109,49 |
| 1.10. | 9239,8 | 110,48 | 9450,4 | 104,32 | 10530,8 | 100,12 |
| 31.12. | 7325,4 | 87,59 | 8485,3 | 93,67 | 10565,6 | 100,46 |
| Среднее | 8363,17 | - | 9058,86 | - | 10517,66 | - |

Таким образом, средние запасы за 2017 год составили:

*Зср*  12 \*8210,4  9215,6  7229,4  9239,8  12 \* 7325,4  8363,17

4

Таким образом, средние запасы за 2018 год составили:

*Зср*  12 \* 7325,4  9423,8  9455,9  9450,4  12 \*8485,3  9058,86

4

И средние запасы за 2019 год составили:

*Зср*  12 \*8485,3 10498,9  11515,5  10530,8  12 \*10565,6  10517,66

4

Таким образом, фактический среднегодовой запас 2019 года на 2154,49 тыс. руб. больше, чем в 2017 году (10571,66-8363,17).

Компания "Сибирский Гигант" увеличила свой оборот в 2019 году на 34,6% и за счет этого средний запас увеличился на 2154,49 тыс. рублей или на 25,76% (табл.15).

Изменение размера запасов зависит от двух факторов:

1. от изменения объема товарооборота;
2. от ускорения или замедления товарооборачиваемости.

Таблица 15 - Анализ товарных запасов предприятия за 2017-2019 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2017 г.** | **2018 г.** | **2019 г.** | **Отклонение** |
| **абс., (+/-)** | **относит., %** |
| Товарооборот, тыс. руб. | 96793 | 111778 | 130276 | 33303 | 134,6 |
| Средние запасы, тыс. руб. | 8363,17 | 9058,86 | 10517,66 | 2154,49 | 125,76 |
| Товарооборачиваемость: |  |  |  |  |  |
| В продолжительностиоборота | 31,10 | 29,17 | 29,06 | -2,04 | 93,44 |
| В числе оборотов | 11,57 | 12,34 | 12,39 | 0,82 | 107,08 |

Для измерения запасов используются абсолютные и относительные показатели. Абсолютные показатели запасов могут быть как стоимостными, так и натуральными. Относительные показатели характеризуют размер запасов по сравнению с другими показателями, такими как однодневный оборот или однодневное потребление сырья.

Важным относительным показателем товарных запасов выступает запас в днях оборота, или уровень товарных запасов (Утз).

*Утз* 2017  8363,17 \*360  31,10

96793

*Утз* 2018  9058,86\*360  29,17

111778

*Утз* 2019  10517,66\*360  29,06

130276

Уровень товарных запасов характеризует обеспеченность предприятия запасами на определенную дату и показывает на какое число дней торговли хватит этого запаса.

Скорость товарного обращения, или товарооборачиваемость в числе оборотов для ООО ТХ «Сибирский Гигант» за 2017-2019 гг. составляет:



Товарооборачиваемость в числе оборотов показывает количество оборотов среднего товарного запаса за анализируемый период. Как видно, для нашего предприятия данный показатель уменьшается с каждым годом, что помогает осуществить больший объем товарооборота при меньших размерах товарного запаса, что способствует снижению товарных потерь, уменьшение расходов по хранению товаров.

Логическая система управления позволяет оптимизировать и управлять запасами. Среди множества существующих систем управления запасами ООО " Сибирский Гигант "предпочитает использовать наиболее оптимальную систему оптовой торговли плодоовощной продукцией, учитывая ее короткий срок хранения – систему" минимум – максимум", которую еще называют «двухбункерной системой". Эту систему я ни раз затрагивала в контрольных работах по МДК, а также подробно рассматривала ее в отчетах по практике. Складской контроль в рамках этой системы предполагает для каждой позиции товара, помимо нормы запаса, которая должна соответствовать среднему значению его фактической стоимости, ещё и два расчетных значения – максимальный запас и так называемый запас точки заказов.

Эта система ориентирована на ситуацию, когда затраты на учет запасов и обработку заказов настолько значительны, что становятся соизмеримыми с потерями от нехватки запасов. Исходя из этого, в рассматриваемой системе заказы делаются не на каждом заданном временном интервале, а только в том случае, если запасы на складе в это время были равны или меньше установленного минимального уровня. Если заказ оформлен, то размер заказа рассчитывается таким образом, чтобы поставка заполнила запасы до максимально желаемого уровня. Таким образом, данная система работает только с двумя уровнями запасов – минимальным и максимальным.

Исходные данные для расчета параметров системы «минимум – максимум» таковы:

* потребность в заказываемом товаре, шт.;
* интервал времени между заказами, дни;
* время поставки, дни;
* возможная задержка поставки, дни.

Исходные данные этой системы для ООО ТХ «Сибирский Гигант» приведены в таблице 16.

Таблица 16 - Исходные данные для расчета параметров системы

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатель** | **Расчет** |
| 1. Потребность, т. |  |
| 2. Интервал времени между заказами | I = N/(S/OPЗ), где N – количество рабочих дней в году, дни; S – потребность в заказываемом товаре, т.;ОРЗ – оптимальный размер заказа, т. |
| 3. Время доставки, дни. |  |
| 4. Возможная задержка поставки, дни. |  |
| 5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день | [1] / [количество дней] |
| 6. Ожидаемое потребление за время поставки, т. | [3]  [5] |
| 7. Максимальное потребление за время поставки, т. | ([3] + [4]  [5]) |
| 8. Гарантийный запас, т. | [7] – [6] |
| 9. Пороговый уровень запаса, т. | [8] + [6] |
| 10. Максимальный желаемый запас, т. | [9] + [2]  [5] |
| 11. Размер заказа, т. | РЗ = МЖЗ – ПУ + ОП, где МЖЗ –максимальный желаемый запас, т.; ПУ – пороговый уровень запаса, ОП– ожидаемое потребление до момента поставки, т. |

Гарантийный (страховой) запас позволяет предоставить потребителю в случае ожидаемой задержки поставки. Гарантированный запас используется для расчета порога запаса.

Пороговым уровнем запасов в системе "минимум - максимум" является уровень "минимум". Если этот уровень пройден в указанное время, т. е. имеющийся запас равен пороговому уровню или не достигает его, то заказ оформляется. В противном случае заказ не будет выдан, а пороговый уровень будет отслеживаться и заказ будет выдан только после указанного интервала времени.

Максимальная желаемая маржа в системе минимум-максимум выступает в качестве "максимального" уровня. Его размер учитывается при определении заказа. Она косвенно (через временной интервал между заказами) связана с наиболее рациональной загрузкой складских площадей с учетом возможных перебоев поставок и необходимости бесперебойного снабжения потребителей.

Постоянно рассчитываемым параметром системы «минимум - максимум» является размер заказа. Его вычисление основывается на прогнозируемом уровне потребления до момента поступления заказа на склад фирмы.

Расчет размера заказа производится по формуле (2):

РЗ = МЖЗ – ПУ + ОП (2)

В результате оценки организации МТО на предприятии были выявлены следующие недостатки в организации закупок:

* отсутствие специалиста по разработке проектов перспективных, годовых планов МТС предприятия, по подготовке расчетов и обоснования к ним;
* не проводится изучение рынка сырья и материалов, отсутствует маркетолог, непосредственно проводящий исследования рынка;
* недостаточно отлажена система оценки поставщиков, для выбора наиболее подходящего;
* не эффективна система автоматизации закупочной деятельности, что приводит к провалам с поставками продукции;
* действующие методы закупки товаров имеют некоторые недостатки: вероятность заказа избыточного количества;
* необходимость оплаты всего количества, определенного в заказе.

**Глава 3 Разработка основных направлений совершенствования системы закупочной деятельности ООО ТХ «Сибирский Гигант»**

**3.1 Мероприятия по оптимизации закупочной деятельности предприятия**

Руководителям коммерческих организаций в процессе своей повседневной управленческой деятельности все время приходится анализировать и контролировать получаемые результаты в отчетном периоде.

Осуществление эффективного руководства организацией должно базироваться на применении нормативных методов управления. Нельзя ориентироваться на сопоставлении полученных результатов только с фактическими затратами в отчетном периоде. Нужно все время сравнивать фактические затраты с экономически обоснованными, т.е. вычисленными на основе технико-экономических норм и нормативов. Нормы дают возможность выявить имеющиеся резервы и наметить пути для их дальнейшего использования. Все это помогает вести правильную торговую и финансовую политику в ООО ТХ «Сибирский Гигант» по снижению издержек обращения.

Недостаток запасов у предприятия приводит к нарушению ритмичности его производства, снижению производительности труда, перерасходу материальных ресурсов из-за вынужденных нерациональных замен и повышению себестоимости продукции.

Недостаток сбытовых запасов не позволяет обеспечить бесперебойный процесс отгрузки готовой продукции, соответственно это уменьшает объемы ее реализации, снижает размер получаемой прибыли. В то же время наличие неиспользуемых запасов замедляет оборачиваемость оборотных средств, отвлекает из оборота материальные ресурсы и ведет к большим издержкам по содержанию самих запасов.

Поэтому в условиях рыночной экономики работники организации должны стремиться к эффективному управлению процессами снабжения и сбыта, запасами и оборотными средствами, вложенными в эти запасы.

Система оперативного контроля и управления представляет собой организацию непрерывной деятельности работников отдела закупок ООО ТХ

«Сибирский Гигант», направленную на формирование торговых запасов в экономически обоснованных размерах.

Данная информация позволяет решить на предприятии следующий комплекс задач:

* выявить дефицитные позиции запасов:
* выбрать позиции материальных ресурсов, по которым сформировались лишние запасы и их можно реализовать;
* оценить обеспеченность запасами и их структуру;
* определить потребность в финансовых ресурсах для обеспечения необходимых поставок запасов в плановом периоде и т.д.

Определение необходимого объема финансовых средств, авансируемых в формирование запасов товарно-материальных ценностей, осуществляется путем определения потребности в отдельных видах запасов.

В процессе определения потребности запасы товарно-материальных ценностей предварительно группируются следующим образом:

* производственные запасы (запасы сырья и материалов, необходимые для обслуживания торгового процесса);
* запасы готовой продукции, и товаров для перепродажи, предназначенные для бесперебойной ее реализации потребителям.

Минимизация текущих затрат по обслуживанию запасов предприятия представляет собой оптимизационную задачу, решаемую в процессе их нормирования.

Для производственных запасов она состоит в определении оптимального размера партии поставляемого сырья и материалов. Чем выше размер партии поставки, тем ниже относительный размер текущих затрат по размещению заказа, доставке товаров и их приемке.

Однако высокий размер партии поставки определяет высокий средний размер запаса – если закупать сырье один раз в два месяца, то средний размер его запаса составит 30 дней, а если размер партии поставки сократить вдвое, т.е. закупать сырье один раз в месяц, то средний размер его запаса составит 15 дней. В этих условиях снизится размер текущих затрат по хранению запасов.

Расчет оптимального размера партии поставки, при котором минимизируются совокупные текущие затраты по обслуживанию запасов (т.е. F

+ H = min) осуществляется по следующей формуле (известной как модель Уилсона) (3):



где EOQ – объем партии, ед;

F – стоимость выполнения одной партии заказа; D – общая потребность в запасах на период, ед; H – затраты по хранению единицы запасов.

Годовая частота поставок определяется по следующей формуле (4):

ЧП = ПЗ / ООП (4)

где ЧП – частота поставок;

ПЗ – общая потребность в запасах;

ООП – оптимальный объем партии [16, c. 45].

Рассчитаем оптимальный размер партии поставки плодоовощной продукции для одного из потребителей – универсама «Горожанка». Данный универсам является партнером ООО ТХ «Сибирский Гигант». Обратимся к таблице 17.

Подставляя эти данные в модель Уилсона, получаем:



Следовательно, на протяжении года плодоовощная продукция должны доставляться 32 раза или каждые 11 дней (360:32).

При таких показателях размера партии и частоты поставки совокупные текущие затраты по обслуживанию товарных запасов будут минимальными.

Таблица 17 - Пример расчета необходимого количества поставок продукции в универсам «Горожанка» с применением модели Уилсона

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Значение за период с января по июнь 2019 г. (6 месяцев) | Число поставок в год |
| общая потребность в запасах, тыс. руб. | средние затраты на поставку одной партии,тыс. руб. | средние затраты по хранению единицы запасов, тыс.руб. | оптимальный объем партии, тыс. руб. |
| Плодоовощная продукция | 6000 | 750 | 257,4 | 186,99 | 32,1 |

По результатам проведенного финансово-экономического анализа оборотных средств и запасов изучаемого предприятия можно сделать вывод о том, что на предприятии мало внимания уделяется оперативному управлению и планированию закупочной деятельности.

Таблица 19 - Исходные данные экономической эффективности внедрения АСУ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Обозначе ния** | **Ед. изм.** | **Значение показателя****в варианте** |
| **Базовом** | **Новом** |
| Капитальные вложения пользователя в том числе стоимость услуг по сопровождению иадаптации | Кпр | Руб. |  | 559 200 |
| Численность программистов, занятыхосвоением и эксплуатацией ПС | Чпэ, Чпо | Чел. |  | 1 |
| Продолжительность освоения ПС | Тос | Мес. |  | 2 |
| Расход машинного времени при освоении ПС | Тмос | Ч. |  | 70 |
| Среднемесячная заработная плата одногопрограммиста | Зсм | руб | 7 500 | 16 000 |
| Средняя трудоемкость отладки | Тс1, Тс2 | Чел.- час | 1,0 | 0,2 |
| Коэффициент начислений на заработную плату | Кнз | Ед. | 2 | 2 |
| Среднемесячное количество рабочих дней | Др | День | 26 | 20 |
| Цена одного часа работы у организации пользователя | Цм | Руб. | 50 | 200 |
| Средний расход машинного времени на отладку программ в расчете на 100 команд | Мв1, Мв2 | Ч/100ком. | 0,08 | 0,05 |
| Средний расход материалов у пользователя в расчете на 100 команд | Мт1, Мт2 | руб. | 16,4 | 8,5 |
| Нормативный коэффициент эффективности капвложений, определенный предприятием | Енвт | Ед. | 0,40 | 0,40 |
| Количество часов работы в день | Тч | Ч | 8 | 8 |
| Затраты на пополнение оборотных средств | Коб. |  | 25 000 | 20 000 |
| Затраты на доукомплектование ВТ техническими средствами | Ктс. | Руб. | 150 000 | 150 000 |
| Количество типовых задач, решаемых за год | Зт2 | Задач | 360 | 360 |
| Объем работ, выполняемый при решении одной задачи | Ао | 100ком | - | 17,2 |
| Ставка налога на прибыль |  | % |  | 20 |

Общие капитальные вложения заказчика (потребителя) программного средства, связанные с его приобретением, внедрением и использованием рассчитываются по формуле (5):

Ко = Кпр + Кос + Ктс+Коб (5)

где Кпр - затраты на приобретение и сопровождение программного средства (руб);

Кос - капитальные вложения на освоение программного средства (руб.), вычисляются по формуле (6):

Кос = (Зсм × Кнз) × Чпо × Тос + Цм × Тмос (6)

Кос = 78 000 руб.;

где Ктс - затраты на доукомплектование вычислительной техники техническими средствами (руб.);

Кпр = 559 200руб. Ко = 787 200руб.

Экономия затрат на заработную плату при использовании нового программного средства (Сз) в расчете на объем выполненных работ определяется по формуле (7):

Сз = Сзе ×А2 (7)

где Сзе - экономия затрат на заработную плату при решении задач с использованием нового программного средства в расчете на 100 команд (руб.), рассчитывается по формуле (8):

Сзе = Зсм × (Т1с - Т2с) / (Тч × Др) (8)

где Зсм - среднемесячная зарплата одного программиста (руб.); Тч - количество часов работы в день;

Т1с, Т2с - снижение трудоемкости работ в расчете на 100 машинных команд (человеко-дней);

Др - среднемесячное количество рабочих дней;

А2 - объем выполненных работ с использованием нового программного средства (100 команд). Определяется по формуле (9):

А2 = Ао × Зт2, (9)

где Зт2 - количество типовых задач, решаемых за год (задач). Сзе = 80 руб., А2 = 6 200 руб., Сз = 496 000 руб.

Экономия затрат за счет сокращения начислений на заработную плату (Соз) при коэффициенте начислений заработной платы (Кнз) равном 2,0 определяется по формуле (10):

Соз = Сз × Кнз (10)

Соз = 992 000 руб. Экономии затрат на оплату машинного времени (См) при использовании нового программного средства в расчете на выполненный объем работ (11):

См = Сме × А2, (11)

где Сме - экономия затрат на оплату машинного времени при решении задач с использованием нового программного средства в расчете на 100 команд (руб.). Определяется следующим образом (12):

Сме = Цм × (Мв1 - Мв2) (12)

где Цм - цена одного машино-часа работы ЭВМ (руб.);

Тв1, Тв2 - средний расход машинного времени в расчете на 100 команд при применении программного средства (машино-часов).

Сме = 6 руб., См =37 200 руб.,

Экономия затрат на материалы (Смт) при использовании программного средства в расчете на объем выполненных работ (13):

Смт = Смте × А2 (13)

где Смте — экономия затрат на материалы при использовании программного средства в расчете на 100 команд (руб.). Рассчитывается следующим образом (14):

Смте = Мт1 - Мт2 (14)

где Мт1, Мт2 средний расход материалов у пользователя в расчете на 100 команд (руб.).

Смте = 7,9 руб., Смт = 48 980 руб.

Общая годовая экономия текущих затрат, связанных с использованием программного средства (Со) (15):

Со = Сз + См + Смт + Соз (15)

Cо = 1 078 180 руб.

Для пользователя в качестве экономического эффекта выступает лишь чистая прибыль дополнительная прибыль, оставшаяся в его распоряжении (dПч), которая определяется по формуле (16):

dПч = Со × (1 - Нп/100) (16)

где Нп - ставка налога на прибыль (Нп=20%).

Предполагая, что с внедрением данной программы доход предприятия возрастет на 10% в 2016 г., получим:

dПч 2016 г. = (8016 + (8016 × 10%)) – 20% = 7 054,08тыс.руб.

Тогда экономический эффект в целом составит:

Ээф = 7054,08 + 1078,18 – 787,2 = 7345,06 тыс. руб.

Расчетный коэффициент эффективности капитальных вложений на внедрение программного средства (17):

Ер = Со/Ко = 1,37 (17)

Расчетный коэффициент эффективности (Ер) выше нормативного (Ен), 1,37> 0,4, т.е. Ер> Ен. Следовательно, внедрение нового программного средства экономически оправдано. Результаты расчетов наглядно представлены в табл. 20.

Таблица 20 - Расчет экономического эффекта от внедрения системы

|  |  |
| --- | --- |
|  **Показатель** | **2020 г., тыс. руб.** |
| Всего затрат | 787,2 |
| в том числе: |
| Приобретение, адаптация и освоение ПС (Кпр) | 559,2 |
| Освоение ПС (Кос) | 78 |
| Доукомплектование техническими средствами (Ктс) | 150 |
| Пополнение оборотных средств |  |
| Прирост дохода за счет экономии затрат (dПч) | 7054,08 |
| Общая годовая экономия текущих затрат (Со) | 1078,18 |
| Экономический эффект (Ээф) | 7345,06 |
| Расчетный коэффициент эффективности (Ер) | 1,37 |

Все затраты на новое программное средство полностью окупятся на первом году их использования. Кроме того, внедрение программы позволит существенно увеличить скорость и эффективность обработки заказов: сократится время их комплектации при одновременном увеличении объемов отгрузок.

По данным независимых информационных агентств, при правильном, тщательно спланированном внедрении, компании могут добиться действительно значимых результатов:

* экономия оборотных средств — 2%;
* уменьшение цикла реализации — 25%;
* снижение коммерческих затрат — 5%;
* увеличение оборачиваемости средств в расчетах — 25%;
* увеличение оборачиваемости товарных запасов — 30%.

Так как для расчета обобщающих показателей экономической эффективности применяются только стоимостные измерения затрат и результатов и их относительные выражения, в табл. 21 произведены расчеты количественных показателей эффекта от внедрения системы управления закупочной деятельностью Store Management SAP/R3.

Также наиболее полно оценка экономической эффективности внедрения ERP производится с помощью системы финансовых показателей, ключевым из которых являются норма возврата инвестиций (Return on Investment - ROI). Расчет показателя ROI предполагает сопоставление притоков денежных средств или выгод от внедрения ERP с совокупными затратами на внедрение и эксплуатацию системы (18):



ROI= ((8740,54 - 787,2)/787,2) \*100% = 1010,33%.

Величина ROI указывает на большую эффективность внедряемой автоматизированной системы. Срок окупаемости представляет собой отношение общих затрат на разработку и внедрение АСУ к годовой экономии. Срок окупаемости: 787,2/ 8740,54 \* 12 =1,1 мес.

Таблица 21 - Расчет доходной части внедрения проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование статьи дохода** | **Расчет** | **Значение** |
| Экономия оборотных средств, тыс. руб. | 2% от 62 319 тыс. руб. | 1246,38 |
| Снижение коммерческих затрат, тыс. руб. | 5% от 2982 тыс. руб. | 149,1 |
| Экономический эффект за счет ростадохода, тыс. руб. | см. табл. 20 | 7345,06 |
| Суммарный эффект от внедрения АСУ за первый год эксплуатации, тыс. руб. | Σ | 8740,54 |
| Норма возврата инвестиций (ROI), % | ((8740,54 - 787,2)/787,2)\*100% | 1010,33 |
| Срок окупаемости, месяцев | (787,2/ 8740,54) \*12 | 1,1 |