Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ А.В.Григорьев

« ____» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
38.03.01 Экономика
38.03.01.04 Мировая экономика

Обоснование эффективности создания интегрированной системы управления запасами в торговой компании на примере ООО "К-Трейд"

Руководитель _____ ст. преподаватель Е.В. Пучкарева
Консультант _____ д-р экон. наук А.В. Григорьев

Выпускник _____ А.Ю. Краськова

Нормоконтролер _____ Д.Н. Колышкина

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
1 Управление снабжением и запасами в оптово-розничной компании с импортными поставщиками 5
1.1 Теоретические основы управления снабжением и запасами в торговой компании при наличии импортных поставщиков 5
1.2 Методология управления запасами и снабжением на предприятии 13
1.3 Особенности снабжения с импортными операциями и учета запасов в компаниях с развитой дилерской сетью 23
2 Анализ системы управления снабжением и товарными запасами компании с разветвлённой дилерской сетью на примере ООО «К-трейд» 31
2.1 Общехозяйственный анализ деятельности компании на примере ООО «К-Трейд» 31
2.1 Финансово-экономический анализ деятельности компании: анализ бухгалтерского баланса 37
2.3 Анализ систем управления закупками и запасами в компании ООО «К-Трейд» 42
3 Разработка и оценка интегрированной модели управления запасами компании ООО «К-Трейд» 50
3.1 Формирование интегративного подхода к управлению запасами и снабжением в компании 50
3.2 Совершенствованию систем управления снабжением и закупками в рамках компании, имеющей импортных поставщиков 56
3.3 Оценка эффективности интегрированной системы управления запасами компании 60
Заключение 65
Приложения А - И 71

ВВЕДЕНИЕ

Современному мировому рынку свойственна глобализация, что подразумевает собою развитие межгосударственных торговых связей. В связи с этим особую актуальность приобретает грамотная организация системы поставок компании с иностранными поставщиками. Межгосударственные торговые отношения имеют свою специфику, которая помимо регламентированного порядка формального сотрудничества подразумевает под собой необходимость дополнительного планирования сроков, объемов и стоимости поставок, которые в сравнении с внутригосударственными связями гораздо сложнее поддаются прогнозированию и подсчету.

Системе управления запасами представляет собою совокупность методов и приемов, которые позволяют управлять и панировать объем и номенклатуру товарных запасов, которые могут в полной мере обеспечить прогнозируемый спрос. Оптимальный уровень запасов представляет собою объем, который с одной стороны должен быть достаточным для удовлетворения потребительского спроса, а с другой – не излишним, что влечет за собой заморозку финансовых активов. Для поддержания оптимального объема запасов, систему управления ими необходимо интегрировать с рядом других показателей деятельности компании, такими как снабжение, прогнозирование, ассортимент и другими. Только при комплексном подходе возможно поддержание оптимальных запасов в среднесрочной перспективе без дополнительных мер по стимулированию сбыта.

Объект исследования - оптово-розничная компания ООО «К-Трейд», которая является официальным дистрибьютором Южно-Корейского завода по производству систем отопления дома и имеет широкую дилерскую сбытовую сеть. Предметом исследования является интегрированная система управления запасами компании. Интегрированный подход в управлении на сегодняшний день является ключевой задачей для большинства компаний, так как на практике доказан положительный эффект системного управления компанией.

Главной целью исследования является формирование интегрированной системы управления запасами и снабжением и обоснование эффективности ее применения в реальной практике. Для достижения поставленной цели в работе предлагается решить ряд задач:

1) Исследовать теоретический материал относительно подходов и методов управления запасами компании;

2) Изучить опыт и практику применения современных инструментов управления запасов в компаниях с иностранными поставщиками;

3) Провести анализ общехозяйственной и финансово-экономического положения компании, а также действующей системы управления запасами;

4) Разработать интегративную систему управления запасами компании ООО «К-Трейд» на основании стратегических приоритетов развития;

5) Провести оценку эффективности разработанных предложений и обосновать положительный результат внедрения системы в практику.

Концептуальные положения относительно теории управления запасами были изложены в материалах таких исследователей как С. И. Сергеев, Т. В. Стерликова, П. А. Цыганков, А. М. Торкунов, Б. А. Райзберг и другие.

Формирование системы управления запасами является базовым вопросом для всех компаний, имеющих товарные остатки, однако новизна исследования заключается во включении в систему управления запасами принципов ведения закупочной деятельности при условиях международных поставок.

1 Управление снабжением и запасами в оптово-розничной компании с импортными поставщиками

1.1 Теоретические основы управления снабжением и запасами в торговой компании при наличии импортных поставщиков

Деятельность любой компании заключается в трех базовых процессах – снабжении, производстве и сбыте, а также, в зависимости от специфики компании, могут присутствовать другие виды деятельности, такие как складирование, транспортировка и проч. Каждый из компонентов является важным для компании и способен оказать решающее влияние на эффективность деятельности в целом. Успешность компании во-многом зависит от эффективности работы отдела снабжения, так как обеспечение закупок компании – это крупнейшая статья расходов для большинства компаний, и она во-многом формирует себестоимость товаров и/или услуг, и, следовательно, определяют финансовую эффективность компании в целом.

Неразрывно со снабжением, обычно рассматривается управление запасами компании, которые формируются в зависимости от закупочной политики и нередко являются слабым местом организации. Запасы для компании - это с одной стороны залог стабильности, так как устраняет риски скачков спроса и простоев производства по причине нехватки материалов, а с другой стороны – это заморозка финансовых ресурсов и дополнительные затраты на содержание помещений, сотрудников, оборудования и проч. Таким образом, с одной стороны для снижения рисков необходимо иметь большое количество запасов, а с финансовой стороны – минимальное, следовательно, есть такой уровень запасов, который уравновесит оба фактора, следовательно, задача компании – найти этот уровень.

Снабжение рассматривается не только как потенциал для снижения издержек, но и фактор конкурентоспособности и устойчивости компании на рынке, а также катализатор роста и развития компании в нестабильных условиях экономики. На закупки в производственных предприятиях в разных

странах приходится от 50 до 85 % от общих затрат. Однако управление поставками – это не только возможность оперативного снижения издержек, но и источник конкурентных преимуществ, если рассматривать его с точки зрения стратегического управления ресурсами.

В центре внимания исследователей сегодня находятся актуальные вопросы: интеграция закупок в рамках общеорганизационной стратегии, повышение эффективности закупочной деятельности, создание уникального конкурентного преимущества на основе сети поставщиков и управления взаимодействием с ними. Интерес к данным вопросам связан с переходом от взгляда на закупки как на операционный процесс к осознанию стратегического потенциала управления поставками [34, С. 59].

Для рассмотрения роли снабжения и управления закупками в деятельности компании, необходимо определится с терминологией, которая будет использована в дальнейшем исследовании.

В настоящее время термины «закупки», «поставки», «снабжение», «обеспечение» часто используют как синонимы. Ученые по-разному определяют каждый из терминов и одни из них и единого определения каждого термина не существует. Проведя анализ предлагаемых определений, можно сформировать следующие определения предложенных терминов: «закупка» - это элемент снабжения, который представляет собой разовую сделку с момента заказа партии до ее получения (оприходования), то есть, процесс, не учитывающий планирование потребности, определения сроков доставки, поиск поставщика и так далее. Термин «поставки» - это еще более узкое определение, которое отражает непосредственный факт прихода партии, иногда в периодичном формате (например, поставки материала раз в месяц). Несмотря на то, что большинство исследователей отожествляют понятия «снабжение» и «обеспечение», автор склонен считать, что обеспечение более широкое понятие, так как включает в себя не только материальное обеспечение производства, но и все другие, например, кадровое, информационное и прочие. Следовательно, снабжение является одним из видов обеспечения производства.

Таким образом, если рассматривать концептуально все четыре термина, то наиболее узким является «поставка» как факт прихода закупки в компанию, «закупка» - это уже совокупность процессов подготовки и проведения сделки, «снабжение» - это обеспечение материалами и комплектующими производство, а «обеспечение» - это предоставление всех необходимых ресурсов для производства, включая нематериальные [7, С.137].

Термина «запасы» так же имеет множество трактовок, исследователи по-разному подходят к его определению, так, например, наиболее общее определение звучит следующим образом: «Материально-производственные запасы - это активы, используемые в качестве сырья, материалов и т. п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг), приобретаемые непосредственно для перепродажи, а также используемые для управленческих нужд организации». Запас можно так же определить как материальный поток, рассматриваемый в определенном временном сечении. Г. Л. Бородецкий предлагает следующее определение: «Запасы – это материальные ценности, ожидающие производственного или личного потребления, форма существования материального потока, имеющая место в определенное время в определенном месте» [16, С. 453]. А. М. Гаджинский предлагает следующее определение: «Запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления» [23, С. 121].

В центре внимания исследователей сегодня находятся актуальные вопросы: интеграция закупок в рамках общеорганизационной стратегии, повышение эффективности закупочной деятельности, создание уникального конкурентного преимущества на основе сети поставщиков и управления взаимодействием с ними. Интерес к данным вопросам связан с переходом от взгляда на закупки как на операционный процесс к осознанию стратегического потенциала управления поставками.

К. Лайсонс и М. Джиллингем, отслеживая изменения в идеологии закупочной деятельности, также отмечают характерный переход от реактивного варианта к активному, и от тактических закупок к стратегическим. Реактивные закупки, по их мнению, это слабая реакция на изменение внешней среды или разработанные стратегии, планы и приемы, чтобы воспользоваться новыми возможностями. Тактические закупки являются краткосрочными адаптивными подходами, применяемыми для достижения ограниченных целей. Стратегическая же закупка есть долгосрочная, непрерывная основа, направляющая требуемые адаптационные процессы на достижение корпоративных целей [42, С. 293].

С точки зрения стратегии определяют три подхода к поставкам:

– взгляд на поставки как на вспомогательный элемент реализации общей стратегии компании (достижение общих корпоративных целей за счет поставок);

– наличие отдельной стратегии поставок (критерии отбора поставщиков, план по закупкам и т. п.);

– поставки как стратегическая функция компании (учет поставок в процессе стратегического планирования наряду с другими функциями – маркетингом, финансовым планированием и т. д.) закупок в компании, является вопрос организации, в частности степени централизации или децентрализации отдела поставок. В первом случае все закупки осуществляются через единый закупочный отдел, и все решения по закупкам принимаются единолично. По мере вовлечения сотрудников других отделов в процесс принятия решений степень централизации уменьшается – ответственность распределяется в зависимости от их опыта, знаний, вовлеченности в процесс использования закупаемых сырья, материалов, продуктов или услуг.

По результатам исследований 40 % российских компаний следуют полностью централизованной модели организации закупок и только 13 % внедряют полностью децентрализованный подход. Оставшиеся компании выбирают промежуточный вариант, допуская децентрализацию отдельных

функций. Таким образом, в практике российских компаний наблюдаются две тенденции: выбор крайних форм организации закупок (полностью централизованная или полностью децентрализованная структуры);

– распространение централизованной модели [41, С. 54].

По мнению К. Лайсонса и М. Джиллингема [42, С. 159] на сегодняшний день основными тенденциями в управлении закупками и поставками являются:

– становление процесса оценивания поставщиков, их отбора и управления в ключевой вид деятельности при осуществлении закупок;

– автоматизация решения тактических закупочных задач;

– возрастание роли Интернета;

– повышение роли стратегических союзов с поставщиками;

– координация деятельности поставщиков через их ассоциации;

– рост профессионализма в области межличностной коммуникации.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать выводы о том, что российские компании в основном выбирают централизованный подход к организации закупочной деятельности. Отечественным компаниям необходимо внимательно подойти к этому вопросу и проанализировать, насколько эффективна существующая организационная форма.

Запас в современном бизнесе перестает быть только расчетным показателем деятельности, становится одним из основных объектов управления, обеспечивающих успех предприятия. В принятие решения о месте и роли запаса в организации принимают участие в том числе и менеджеры высшего уровня управления, определяющие стратегию развития бизнеса. Их отношение к запасу определяет дальнейшие возможности управления основной операционной функцией компании.

Российская практика менеджмента нередко имеет серьезные и концептуальные характерные отличия от мировой, поэтому нередко исследования задевают специфику управления той или иной областью бизнеса в России, управление запасами – не исключение. Согласно мнению А. Н.

Стерликовой, современная отечественная практика управления запасами, зачастую, характеризуется:

– стихийно или традиционно сложившейся методикой управления запасами на всех этапах движения материального потока в организации;

– слабыми попытками алгоритмизации методической работы по управлению запасами;

– недостаточной статистической базой расчета уровня запасов;

– высоким уровнем ошибки прогнозирования потребности в запасе;

– слабым методическим взаимодействием служб различных функциональных областей логистики, связанных с формированием запасов;

– отсутствием четко сформированной логистической стратегии управления запасами [51, С.187].

Для изменения ситуации, прежде всего, требуется взглянуть на запас не как на инструмент решения проблем обеспечения производственного процесса или запросов клиентов, а как на самостоятельный объект управления.

Как было отмечено ранее, единой точки зрения относительно необходимого универсального уровня запасов в организации – нет, в пользу каждого из подходов есть немало доводов, перечислим их далее.

По положительной точке зрения на запас следует отметить следующее.

– Отсутствие перебоев в производстве из-за нехватки сырья (по причине ошибки в прогнозах или из-за сбоев во времени поставки);

– Экономия на доставке из-за масштаба;

– Страховка на случай неожиданного скачка спроса на товары/услуги компании;

– Перестраховка на случай резкого повышения закупочных цен;

– Сокращение времени выполнения заказа.

По отрицательной точке зрения на запас следует указать следующее:

– Запас замораживает денежные средства, в него вложенные.

– Провоцирует возникновение дополнительных затрат на хранение и обслуживание запасов, как следствие – рост стоимости продукции;

– Запас тормозит возможности развития и повышения качества продукции, услуг, производства, например переориентацию предложения или быстрый ответ компании на меняющие спрос.

– Запас изолирует организационные подразделения (звенья логистической цепи) друг от друга, противодействую процессу интеграции [54, С. 169].

Для оценки возможных последствий того или иного отношения к запасам целесообразно обратиться к обобщению исторического опыта в данном вопросе, а также к современным примерам организации работы предприятий, в которых запасы играют различную роль в зависимости от имеющейся оценки их роли в бизнесе. В историческом плане можно выделить три этапа приоритетного отношения к запасу:

1. Максимизация запаса.
2. Оптимизация запаса.
3. Минимизация запаса.

В настоящее время целесообразность использования каждого из трёх подходов к управлению запасами определяется:

– условиями внешней и внутренней среды менеджмента;

– выбранной миссией, целями и разработанной стратегией организации;

– проявляемой или занимаемой позицией руководства [58, С. 16].

Важно, что в настоящее время все три подхода к управлению запасами не только применяются, но и получили своё организационное оформление.

Наиболее современным и распространенным все же является подход, стремящийся минимизировать запасы, данная установка берет начало с японской школы менеджмента, которая получила свое распространение в современном бизнесе. Данная установка легла в основу многих технологий, которые используются сейчас в бизнесе, самой распространённой из них

является технология Just-in-Time (сокращенно JIT), в основе которой лежит полное устранение запасов в производстве, включая промежуточные. Отсутствие запасов компенсируется высокой интеграцией с поставщиками, что позволяет производить доставку материалов и комплектующих непосредственно в момент возникновения необходимости в них.

Компания, имеющая зарубежных поставщиков, сталкивается с рядом особенностей в снабженческой деятельности, которые могут оказать влияние на управление остатками в том числе. А именно:

- стоимость доставки. Так как доставка с другой страны чаще всего представляет собою внушительную удаленность поставщика, доставку экономичнее осуществлять большими партиями для экономии на масштабе. В итоге, на единицу товара стоимость доставки будет ниже, особенно это актуально при использовании морского или наземного транспорта, так как тарифы на перевозку нередко начисляются в большей степени за объем, а не за вес груза;

- сроки доставки. Удаленность поставщика делает сроки доставки более продолжительными в большинстве случаев, если речь идет не об авиа-доставке;

- стоимость товара. Договорные отношения с поставщиком относительно снижения цены отгрузки товара нередко заканчиваются повышением стоимости товара надзорным органом (таможня), так как проводится процедура подтверждения (инвойсной) таможенной цены. Поэтому закупка товара у зарубежного поставщика практически всегда будет по среднерыночной стоимости;

- для товаров, ввозимых из других стран, существует перечень дополнительных платежей, которые необходимо учесть при расчете будущей себестоимости товара/услуги компании, поэтому необходимо уметь грамотно рассчитывать все таможенные платежи, необходимые к оплате;

- снабженческая деятельность компании, при наличии иностранных поставщиков, усложняется также специализированным документооборотом,

который необходимо вести на русском и английском языках и предоставлять в надзорные органы в установленном порядке.

Указанные сложности и особенности – это наиболее распространенные моменты, которые необходимо учитывать при планировании закупочной деятельности компании при наличии зарубежных поставщиков. Более того, иностранные контрагенты могут оказать существенное воздействие на стратегическое планирование закупочной деятельности компании, а так же технологию ее реализации.

Таким образом, снабженческая деятельность компании и управление остатками – два неразрывных процесса, объединённых в единую систему. Планирование системы управления запасами, как методом повышения конкурентоспособности компании на рынке, необходимо проводить с учетом снабжения, иначе система не будет эффективной. Несмотря на множество существующих подходов к управлению снабжением и запасами компании, нет единственно верной стратегии, поэтому для каждой компании, в зависимости от специфики ее бизнеса, необходимо формировать систему, способную учесть все необходимые факторы. Компании, имеющие зарубежных поставщиков, так же должны учитывать ряд аспектов при формировании своей закупочной политики и модели управления запасами, так как внешнеэкономические отношения оказывают весомое воздействие на деятельность компании в целом.

1.2 Методология управления запасами и снабжением на предприятии

Процессы управления запасами и закупками на предприятии нельзя рассматривать раздельно, так как они напрямую взаимосвязаны друг с другом. Однако, на взгляд автора исследования, запасы играют в данном вопросе ключевую роль, так как на основании данных об остатках товаров/ материалов на складах, прогнозах продаж и условиях доставки, отдел снабжения выбирает время и объемы закупок. Следовательно, управлять закупками гораздо проще, нежели чем запасами, так как запасы являются результатом воздействия двух

факторов: непосредственно предыдущих закупок и спроса на товар, следовательно, если были допущены ошибки в закупках, то исправить их в управлении запасами – не возможно. Единая стратегия управления запасами и закупками помогает компании синхронизировать процессы движения материальных потоков внутри компании и, следовательно, избежать возникновения лишних издержек и перебоев в процессе функционирования компании [31, С. 256].

Таким образом, можно выделить несколько подходов к управлению запасами компании, это:

1. Политика минимизации запасов. Основным плюсом такого подхода является сокращение издержек на хранение запасов (аренда помещение под склад, его содержание, рабочая сила и т.д.) и финансовых ресурсов, замороженных в запасах. Минус такого подхода заключается в том, что при наличии небольшого запаса товара на складе (материалов, комплектующих), компания имеет риски нехватки товара в случае скачка спроса и, следовательно, потери клиента.

2. Политика поддержания оптимального объема запасов. При данной политике управления запасами, компания опирается на четкие прогнозы потребления запасов, которые строятся на основании производственных графиков и/ или прогнозах спроса на готовый товар. В таком случае с одной стороны наличие запасов снижает риск потери клиентов, а с другой – сокращает затраты, связанные с хранением товаров на складе.

3. Политика максимизации запасов. Если спрос на товар подвержен колебаниям и слабо прогнозируем, то целесообразно придерживаться политики максимизации запасов, что снижает риски потери клиентов из-за отсутствия товара на складе, однако, несмотря на плюсы подхода, есть и очевидные минусы – не для всех товаров можно выбрать такую политику. Например, скоропортящиеся товары, несмотря на нестабильный спрос, эффективнее хранить маленькими партиями и т.д. Стоит обратить внимание на экономическую сторону вопроса и понять, насколько целесообразно нести

издержки на хранение большого объема товаров, в сравнении с прибылью, полученной в результате непрогнозируемого скачка спроса [22, С. 159].

Стоит учитывать, что компании в большинстве имеют широкую номенклатуру запасов и не всегда выбор единой политики управления запасами является эффективным решением. Поэтому при планировании системы управления запасами, необходимо провести анализ продаж, который покажет какие позиции необходимо иметь в запасах в большем объеме, а какие в меньшем. Для определения приоритетности позиций в запасах, необходимо применить ABC-XYZ – анализ.

Суть метода ABC заключается в ранжировании позиций относительно объема вложенных в них инвестиций, то есть, суммарного объема затрат, понесенных компанией для закупки той или иной позиции. Другими словами - не все позиции запасов равны, часть из них – это дорогостоящие товары, другая часть – например, вспомогательные товары или комплектующие – менее дорогие. Таким образом, для расчета ABC классификации, мы по каждой позиции умножаем закупочную стоимость единицы товара на количество единиц в запасе. Проведя данную процедуру, мы выстраиваем позиции в столбец относительно полученного значения от большего к меньшему (первая позиция в списке – самая дорогая из запасов компании и т.д.). Затем, принимая общую стоимость запасов на складе за 100%, каждой позиции высчитываем долю от общего. Последним этапом, формируем столбец, в который вносим накопительный результат долей (например, если первая позиция занимает 15%, а вторая – 12%, то мы записываем в первой строчке 15%, а во второй уже 27% и так далее). Далее мы распределяем все позиции на 3 группы – A, B и C, где в группу A входят позиции, входящие в 80% от суммарного объема запасов на складе, в группу B – 15% и в группу C – 5%.

Таким образом, позиции распределены на 3 группы, для компании это имеет свое значение. Товары, принадлежащие к группе A – это товары, которые нуждаются в особом внимании, так на их закупку расходуются значительные ресурсы, следовательно, закупка лишних товаров может оказать

влияние на финансовое положение компании. Следовательно, группа С – это группа, которая меньше всего требует инвестиций, следовательно, политика управления запасами может уделять данным позициям меньшее внимание.

Метод XYZ-анализа - классификация ресурсов фирмы, рассмотренных при проведении ABC-анализа в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности. Результатом XYZ-анализа является группировка ресурсов по трем категориям:

Категория X - ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза. Категория Y - ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них (например, сезонными колебаниями) и средними возможности их прогнозирования. Категория Z -потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования отсутствует [60, С. 266].

Объединение результатов ABC и XYZ-классификация в матрице ABC-XYZ – популярный и очень информативный инструмент управления запасами.

В результате данного совмещения по двум показателям – степень влияния на конечный результат (ABC) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ) – получаем 9 групп объектов анализа (рисунок 1).

		Группы *XYZ*-анализа		
		X	*Y*	*Z*
Группы *ABC* анализа	*A*	*AX*	*AY*	*AZ*
	B	*BX*	*BY*	*BZ*
	C	*CX*	*CY*	*CZ*

Рисунок 1 – Матрица ABC-XYZ для оценки запасов компании

Товары групп AX и BX обеспечивают основной товарооборот компании. Поэтому необходимо, чтобы они постоянно были в наличии. Общепринятой является практика, когда по товарам группы A создается избыточный страховой запас, а по товарам группы B – достаточный. Использование XYZ-

анализа позволяет разработать более точную ассортиментную политику и за счет этого снизить суммарный товарный запас.

Товары группы AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность продаж, и, как следствие, для того чтобы обеспечить их постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью продаж. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится.

По товарам группы CX можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании возможностей.

В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, от которых компания несет убытки.

На основании данных, полученных в ходе ABC-XYZ – анализа, компания выбирает политику управления остатками по позициям запасов. Одним из обязательных методов грамотного управления запасами является нормирование материальных ресурсов на складах, что подразумевает под собой выработку экономически обоснованных нормативов. Компания рассчитывает и фиксирует основные показатели по запасам – это:

1) текущий (Q) - фактическое количество товара на складе;

2) средний (Qср) – среднемесячный объем запаса, выраженный, чаще всего, в рублях;

3) максимальный – (Q макс) - объем запасов на момент поступления и оприходования партии товара;

4) страховой - Q стр - постоянная, неприкосновенная в нормальных условиях часть запасов, предназначенная для непрерывного снабжения потребителей даже в случае непредвиденных обстоятельств (например, отклонений в периодичности и величине партий поставок от предусмотренных договором; возможных задержек материалов или товаров в пути; непредвиденного возрастания спроса).

В настоящее время в западной школе логистики принято два подхода к расчету величины страхового запаса. В первом подходе (вероятностный подход) величина страхового запаса рассчитывается исходя из заданного значения вероятности отсутствия дефицита. Во втором подходе расчет величины страхового запаса основывается на понятии «уровня обслуживания» и определяется как ожидаемое количество изделий, которых может не хватать при данном уровне обслуживания.

5) Точка заказа определяет нижнюю границу запаса, при достижении которой необходимо организовать очередной заказ на пополнение запаса по данной товарной позиции. Расчет уровня запаса производится исходя из условий.

Учет данных параметров состояния остатков необходим для планирования системы закупок, так как решение о сроках заказа или его размере принимается на основании фактических остатков товара на складе и нескольких других входных параметрах, таких как:

– точка заказа – минимальный (контрольный) уровень запасов продукции, при условии достижения которого необходимо их пополнение;

– нормативный уровень запасов – расчетная величина запасов, которая достигается при очередной закупке;

– объем отдельной закупки;

– частота осуществления закупок – длительность интервала между двумя возможными закупками продукции, т.е. периодичность пополнения запасов продукции;

– пополняемое количество продукции, при котором достигается минимум расходов на хранения запаса согласно заданным расходам на пополнение и заданным альтернативным расходам инвестированного капитала;

- сроки и стоимость доставки [60, С. 231].

На сегодняшний день, в практике используется две основные системы закупок:

1. с фиксированным периодом закупок;
2. с фиксированным объемом закупок.

Система с фиксированным размером заказа предусматривает поступление материалов равными, заранее определенными оптимальными партиями через изменяющиеся интервалы времени. Заказ на поставку очередной партии дается при уменьшении размера заказа на складе до установленного критического уровня – «точки заказа» (рисунок 2).

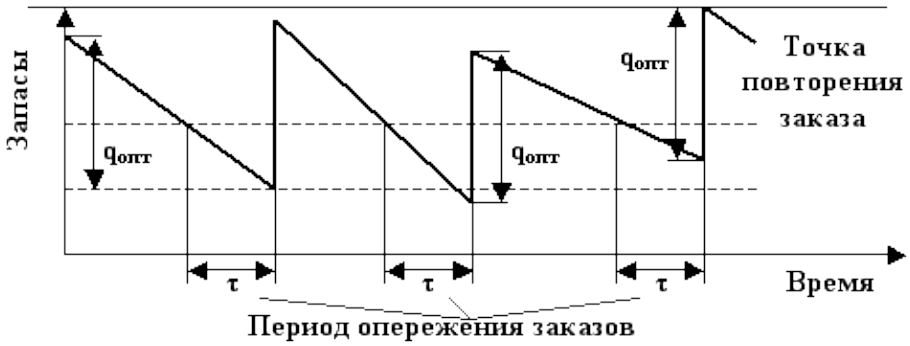


Рисунок 2 – Система с фиксированным размером заказа

Интервалы между поставками очередных партий на склад зависят от интенсивности расхода (потребления) материальных ресурсов.

Уровень запасов, соответствующий точке заказа, равен ожидаемой потребности в течение времени отставания поставки от заказа плюс гарантийный запас.

, (1)

где Qтз – запас точки заказа;

p – среднесуточный расход товара/материала;

τ – период упреждения заказа;

$q_{стр}$– гарантийный запас.

При этом условно принимается, что интервал времени между подачей заказа на поставку и поступлением партии на склад t является постоянным. Задача управления запасами сводится к тому, чтобы по фактическим данным о его движении определить «точку заказа» и оформить заявку на поставку необходимых материалов.

Достоинство системы с фиксированным объемом заказа – поступление материала одинаковыми партиями, что приводит к снижению затрат на доставку и содержание запасов. Недостаток системы заключается в необходимости ведения постоянного контроля наличия запасов и увеличении издержек, связанных с их регулированием.

Система управления запасами с фиксированной периодичностью предполагает поступление материала через равные, регулярно повторяющиеся промежутки времени (периоды проверки наличия запасов). При каждой проверке запасов определяют наличный остаток, после чего оформляют заказ, размер которого зависит от интенсивности потребления материалов. Размер заказа равен максимальному запасу за вычетом текущего уровня запасов в момент проверки материалов.

, (2)

где q – размер заказа;

qmax – максимальный уровень заказа;

qнал – фактический объем запаса в момент заказа (проверки материалов).

Заказываемое количество превышает экономичный заказ в случае, если фактический спрос выше ожидаемого. И наоборот, размер заказа будет меньше, если спрос на материал ниже ожидаемой средней величины. Таким образом,

при использовании периодической системы регулирования запасов интервал времени между заказами остается постоянным, а размер заказа меняется в зависимости от интенсивности потребления, т.е. является переменной величиной. Схема управления запасами при данном методе регулирования показана на рисунке 3.

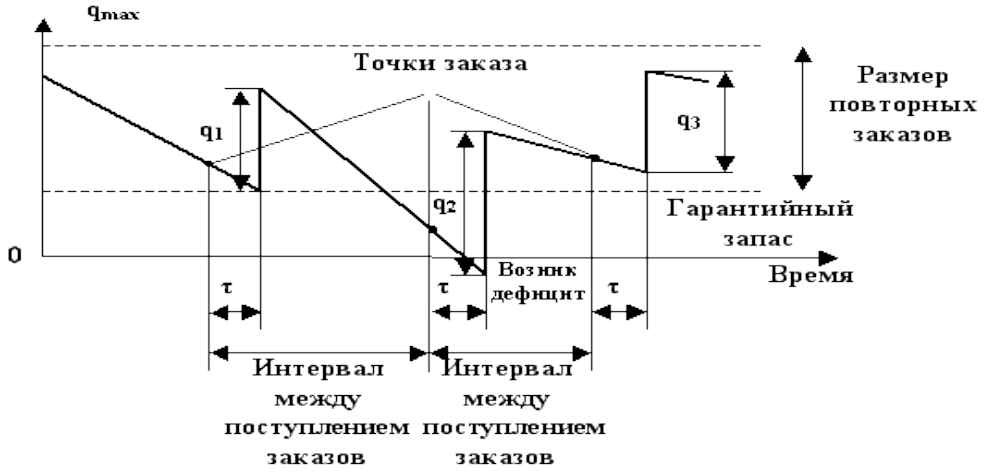


Рисунок 3 – Система с фиксированным временем заказа

Достоинством рассмотренной системы является ее простота – регулирование осуществляется один раз в течение всего интервала между поставками. К числу недостатков системы относятся:

- необходимость делать заказ даже на незначительное количество материала;

- возникновение опасности исчерпания запасов при непредвиденном интенсивном их потреблении до наступления очередного момента заказа.

Поэтому система с фиксированной периодичностью заказа наиболее эффективна при небольших затратах материалов и равномерном их расходе [31, С. 532].

Однако наряду с перечисленными системами есть другой подход к определению размера заказа, который не привязан ни к времени, ни к объему поставляемой партии, но учитывает экономические характеристики закупки.

Данный подход получил название «Оптимальный размер заказа (EOQ)» и его автором является Р. Уильсон.

Модель экономически обоснованной потребности в запасах (EOQ). Математическая модель EOQ определяет оптимальный объем запасов исходя из цели минимизации затрат на их приобретение и хранение при удовлетворении прогнозируемого спроса на эти товары. Эти затраты варьируются в зависимости от заказанного количества так, как показано на рисунке 4.

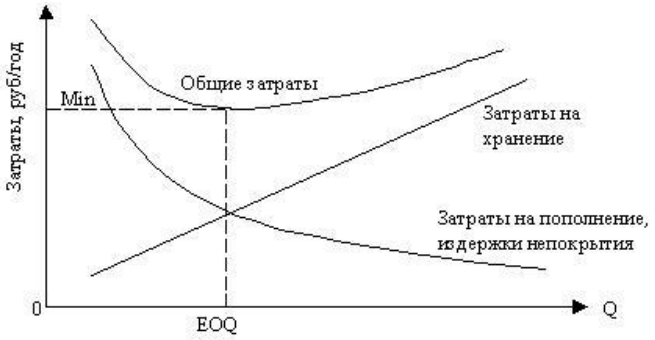


Рисунок 4 – Графическое изображение формулы Уильсона EOQ

Модель функционирует исходя из следующих параметров:

– спрос на товары в единицу времени известен определенно;
– запасы расходуются с линейным темпом.
– сроки реализации заказа — заранее известны и равны нулю;
– пополнение запасов осуществляется мгновенно.

Формула Уильсона выглядит следующим образом:

$$\frac{}{} \quad , \qquad (3)$$

где $Q_{опт}$ – оптимальная партия заказа;

D – годовой спрос на товар, ради которого формируются запасы;

C_0 – стоимость оформления заказа (руб.);

H – совокупные годовые затраты на хранение единицы товара за период (руб.). В эти затраты входят издержки по транспортировке и складированию,

страхование, потери от хищений и порчи, альтернативные издержки от инвестиций в запасы и проч. [45, С.223]

Таким образом, управление запасами компании и системой закупок неразрывно связаны, что иллюстрируется общностью методологической базы и взаимосвязанностью инструментов. Существует множество подходов к управлению, каждый из которых лучше подходит для конкретных условий бизнеса, специфики товара и/или поставщиков. На систему управления снабжением влияет ряд факторов, включая такие, как форма ведения бизнеса.

1.3 Особенности снабжения с импортными операциями и учета запасов в компаниях с развитой дилерской сетью

На сегодняшний день импорт товаров и услуг является составной частью внешнеторговой деятельности предприятия. Импортная операция представляет собой коммерческую деятельность, связанную с покупкой и ввозом иностранных товаров в страну покупателя для последующей их реализации на внутреннем рынке. При этом ввозимый товар может быть как готовой продукцией, предназначенной для реализации, так и сырьем для переработки.

Законом «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности Российской Федерации» от 13 октября 1995 г. импорт определяется как ввоз товаров, работ, услуг и результатов интеллектуальной деятельности (в том числе исключительных прав на них) на таможенную территорию Российской Федерации из-за границы без обязательства об обратном вывозе. Факт импорта фиксируется в момент пересечения товаром таможенной границы Российской Федерации, получения услуг и прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Как любая внешнеэкономическая операция импортная сделка включает в себя три этапа: подготовка, заключение контракта и его исполнение. При этом данные этапы импортной сделки имеют свои особенности.

В основе подготовки предполагаемых закупок должно лежать систематическое изучение и прогнозирование спроса отечественных потребителей в сфере личного и производственного потребления, либо прогнозирование собственного производства и потребления в сопоставлении с реальными экспортными и производственными возможностями фирм-производителей [11, С. 320]

Планирование внешнеторговой операции, на первом этапе исполнения сделки, представляет собой разработку взаимосвязанных по времени и содержанию организационных и коммерческих мероприятий. Оно включает в себя: рассылку запросов поставщикам, агентам, брокерам, организация международных торгов; разработку технических требований на закупаемые товары; согласование требований и условий закупок товаров с потребителями, если внешнеторговая организация является посредником; проведение переговоров или торгов и заключение контрактов; выполнение контрактных обязательств и контроль за выполнением.

Особое внимания на этапе подготовки импортных операций анализу поступающих от иностранных фирм оферт, а также подготовке запросов, заказов иностранным фирмам и их направление адресатам.

Цель запроса – получение от экспортеров конкурентных предложений, поэтому они рассылаются нескольким фирмам разных стран. В них указываются наименование товара, его количество и качество, срок поставки; цена, как правило, не указывается, так как ее определяет продавец. Что касается заказов, то они обычно направляются постоянным контрагентам, поэтому в них указываются лишь индивидуальные условия предстоящей сделки, а в остальном стороны руководствуются условиями либо типовых, либо ранее заключенных контрактов.

Завершает первый этап составление проекта контракта покупателем для передачи иностранному продавцу или изучение представленного продавцом проекта контракта.

При разработке импортного контракта изучается соответствующая нормативно-правовая база заключения международных сделок, возможность использования типовых контрактов, других общих условий поставки отдельных товаров. Текст предлагаемого контракта постатейно ориентирован на интересы импортера, в связи с чем должен содержать расширенное толкование предмета контракта, подробную характеристику качества товара и порядок его проверки, гарантии по качеству, требования к упаковке и маркировке товара, условия сдачи-приемки товара по качеству и количеству. Валютно-финансовые условия контракта должны отражать выгодные для покупателя формы и способы расчета, подробный перечень документов, против которых производится оплата товара покупателем. Статья «Претензии» по своему содержанию должна обеспечивать права импортера на заявление претензий по количеству и качеству, срокам поставки и другим основаниям и действенные способы их удовлетворения. В контракт необходимо включить перечень санкций, применяемых к продавцу за нарушение контрактных обязательств и условия форс-мажора, ограничивающие возможности исполнения обязательств продавцом. [11, С. 321]

В ходе переговоров стороны детально обсуждают заранее подготовленный проект контракта, принципиальные условия купли-продажи, уточняют и согласовывают позиции, вырабатывают взаимные обязательства. При достижении в ходе переговоров договоренности по всем условиям сделки стороны подписывают контракт. С момента подписания контракта начинают действовать права и обязанности сторон по его исполнению.

При осуществлении импорта товаров покупатель-импортер должен пройти следующие этапы:

1) получить необходимые лицензии, сертификаты, разрешения

2) оформить паспорт импортной сделки

3) произвести необходимые платежи по контракту

4) принять товар в согласованном с экспортером пункте или порту назначения

5) произвести таможенное оформление импортируемых товаров, нести расходы по уплате таможенных пошлин налогов, сборов (за исключением случаев, когда поставка осуществляется на условиях DDP) [44, С. 186].

В случае импорта подакцизной продукции в обязанности покупателя также входит приобретение в таможенных органах акцизных марок, которые затем направляются производителю-экспортеру, а также их страхование.

Продавец в свою очередь осуществляет производство, отгрузку, таможенную очистку, транспортировку товара, оформляет связанную с поставкой товара документацию (упаковочный лист, накладная дорожно-транспортная, коносамент, счет-фактура, страховой полис), а также подготавливает по просьбе покупателя дополнительные документы необходимые для ввоза товара в его страну (сертификат происхождения и др.);

Техника исполнения импортных операций обычно включает:

1) контроль за качественным изготовлением закупленного товара и его своевременной доставкой из-за границы. При более сложных импортных операциях, чаще всего при закупках машин и оборудования, контроль за исполнением импортной операции может включать такие дополнительные этапы, как командирование специалистов для контроля за изготовлением и приемкой оборудования, осуществление контроля за монтажом и пуском оборудования в эксплуатацию и т.д.;

2) организацию транспортировки товара из-за границы. Например, при закупке товара на условиях FOB в обязанности покупателя входят: заблаговременное фрахтование судна, извещение продавца о дате и времени прибытия судна в порт погрузки, страхование товара в пути до пункта назначения, выдача инструкций экспедитора, контроль за погрузкой и выгрузкой товара в портах отправления и прибытия, оформление генерального акта и аварийного сертификата в порту выгрузки;

3) проведение расчетов за поставленный товар: при аккредитивной форме расчетов - выдача в необходимые сроки банковской гарантии и открытие аккредитива в пользу продавца, проверка поступивших от экспортера

документов; при инкассовой форме расчетов- выписка акцепта-поручения банку на перевод причитающейся суммы продавцу;

4) организация работы с претензиями: предъявление претензий продавцу в срок, установленный контрактом, контроль за их удовлетворением;

5) итоговый анализ эффективности проведенной импортной операции и разработка операций по ее повышению в будущем [3, С. 322].

В современных условиях рынка существует множество форм торговых посредников, которые позволяют расширять рынок сбыта компании быстро и с наименьшими затратами. Одной из форм посредничества является дистрибуция.

Наиболее распространенное определение понятия «дистрибьютор» - это фирма, осуществляющая оптовую закупку, или индивидуальный предприниматель, осуществляющий мелкооптовую или крупнооптовую закупку определённых товаров у крупных промышленных фирм-производителей с целью последующего сбыта этих товаров ритейлерам или дилерам на региональных рынках. Может осуществлять свою деятельность как от своего, так и не от своего имени, но за свой счёт [46, С. 220].

Чаще всего производитель товара определяет дистрибьюторов на конкретной территории, на которой он уже собственными силами осуществляет продажи продукции через дилерскую сеть, которую формирует так же самостоятельно. На сегодняшний день нет действующей классификации дилерских сетей, однако по признаку масштаба выделяют малые и разветвленные дилерские сети. Вторые подразумевают плотность покрытия определенной территории розничными точками продаж товара компании.

Особенности управления снабжением в компании с развитой дилерской сетью заключаются в первую очередь в системе планирования потребности в товарах/материалах. Если для обычной компании необходимо прогнозировать только собственные продажи, то для дистрибьютора необходимо проводить анализ будущих продаж всей дилерской сети, что существенно снижает объективность и реалистичность прогнозов. В соответствии с плановыми

продажами и фактическими запасами на складе, дистрибьютор планирует закупки для собственной сети сбыта. Высокие риски ошибки в прогнозах обязывают дистрибьютора внедрять инструменты, позволяющие фиксировать уровень продаж, например, такие как определение минимальных уровней закупок каждого из дилеров.

Учет складских запасов дистрибьютора является сложной задачей, так как становится вопрос о том, какие именно запасы необходимо учитывать. С одной стороны, дистрибьютор может оценивать фактические запасы собственного склада, а с другой стороны, дилерская сеть и ее продажи – это прямая выручка дистрибьютора, поэтому ему необходимо понимать уровень запасов дилерской сети, так как планирование закупок будет частично задевать работу каждого дилера в сети. Другими словами, при планировании закупок дистрибьютора, ему необходимо учитывать два фактора: прогноз продаж дилерской сети и фактические складские остатки на складах дилеров.

В условиях постоянного роста цен реальная стоимость товарно-материальных ценностей к моменту их производственного потребления или реализации может оказаться значительно выше стоимости приобретения. В зависимости от избранного способа оценки запасов финансовые показатели производственной деятельности могут достаточно широко варьироваться. В практике учета для отражения реальной стоимости запасов предприятие имеет право оценивать выданные в производство запасы одним из следующих методов:

– По себестоимости каждой единицы товарно-материальных запасов.

– По средней себестоимости запасов.

– По себестоимости первых по времени приобретения запасов (FIFO — First In First Out).

– По себестоимости последних по времени приобретения запасов (LIFO — Last In First Out).

Если с двумя первыми методами вопросов не возникает, то последние два необходимо пояснить. Метод FIFO [46, С. 254] исходит из того, что при

реализации запасов продаются самые старые единицы товарно-материальных ценностей. При этом методе итоговые затраты и, соответственно, прибыль, сообщаемые в отчете о прибылях и убытках, будут примерно соответствовать оценке запасов, которая рассчитывается на основе метода идентификации счетов-фактур. Остающиеся запасы, которые отражаются в балансе, оцениваются по стоимости последних приобретенных или произведенных единиц и таким образом аппроксимируют рыночную цену или восстановительную стоимость запасов.

Логика метода LIFO [36, С. 54] противоположна логике метода FIFO. Здесь себестоимость реализованной продукции рассчитана на основе стоимости единиц товарно-материальных ценностей, произведенных или добавленных к запасам в последний период. Соответственно, себестоимость реализованной продукции аппроксимирует восстановительную стоимость товара, тогда как при методе FIFO она ближе к его первоначальной цене.

Однако на практике мало кто будет всерьез рекомендовать политику отгрузки недавно произведенных товаров и хранения в запасах наиболее старых. Поэтому сторонники метода LIFO объясняют свою приверженность тем, что неважно, какие именно единицы товара изымаются из запасов первыми, так как надо рассматривать поток расходов, а не поток товаров.

Еще одним из ключевых моментов в системе управления запасами является минимизация издержек, связанных с содержанием и хранением товаров на складах. Этого снижения можно добиться, придерживаясь следующего алгоритма:

1. Необходимо определить степень интенсивности расходования товарных запасов - все товары можно разделить на две условные группы: товары с постоянным спросом и товары, спрос на которые не постоянен от периода к периоду или строго не определен (задается вероятностным распределением).

2. Если интенсивность расходования товарных запасов объясняет длительность использования товарного запаса, т.е. тот временной интервал, в

течение которого организация не нуждается в поставках товара, то интервал между поставками товара также является ключевым показателем в системе управления товарными запасами. Регулирования временного интервала между поставками можно добиться путем заключения специальных соглашений с поставщиками.

3. Также для управления товарными запасами необходимо знать величину издержек, которые несет организация при содержании товарных запасов.

Таким образом, финансовая оценка товарных остатков является инструментом, помогающим формализовать систему управления снабжением. Дистрибьютор нуждается в инструментах, посредствам которых можно оценить запасы не только на собственном складе, но и во всей дилерской сети. Актуальная информация об остатках поможет грамотно выбрать объем закупки и время ее осуществления.

2 Анализ системы управления снабжением и товарными запасами компании с разветвлённой дилерской сетью на примере ООО «К-трейд»

2.1 Общехозяйственный анализ деятельности компании на примере ООО «К-Трейд»

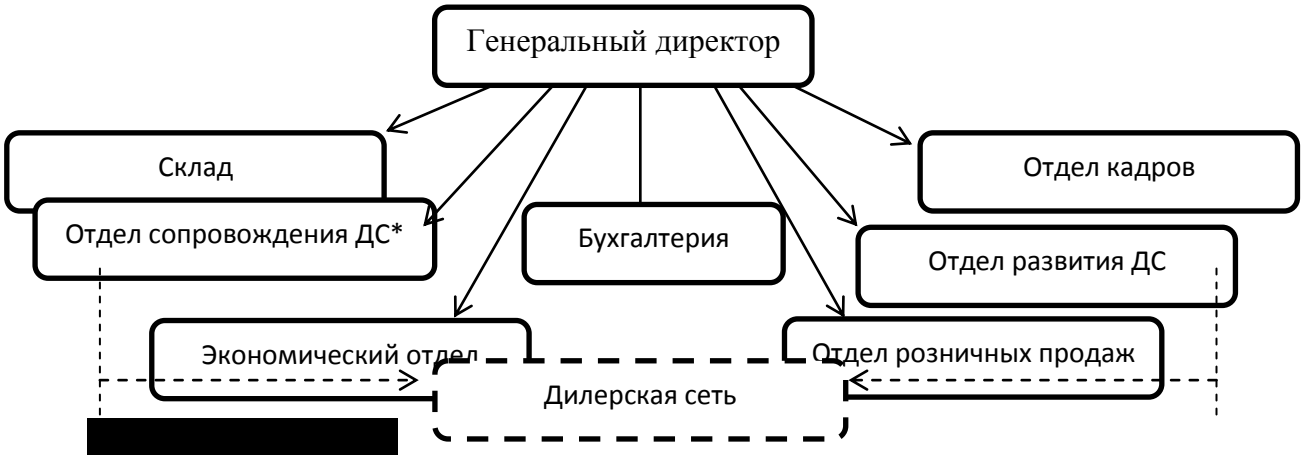
[redacted]

[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]

[redacted]



[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	
					[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]		
[redacted]						
[redacted]						
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]		
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]		

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]		[redacted]		[redacted]		[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]							
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]							
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

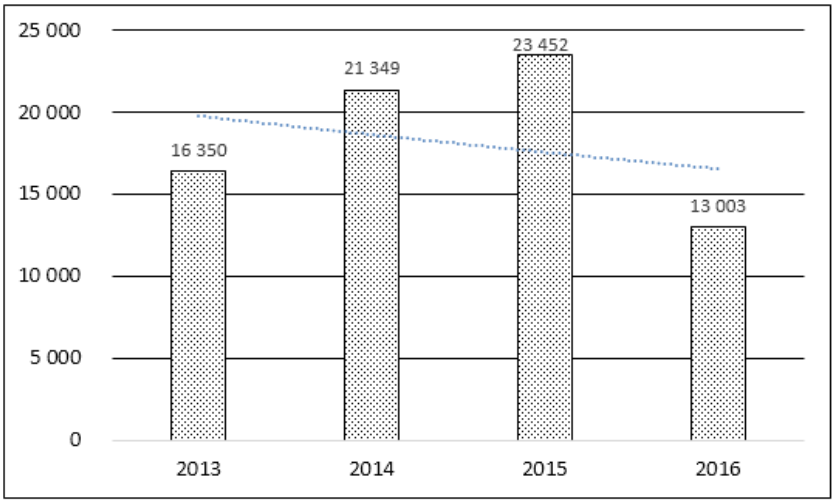
[redacted]

[redacted]	[redacted]				
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]			
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

[redacted]

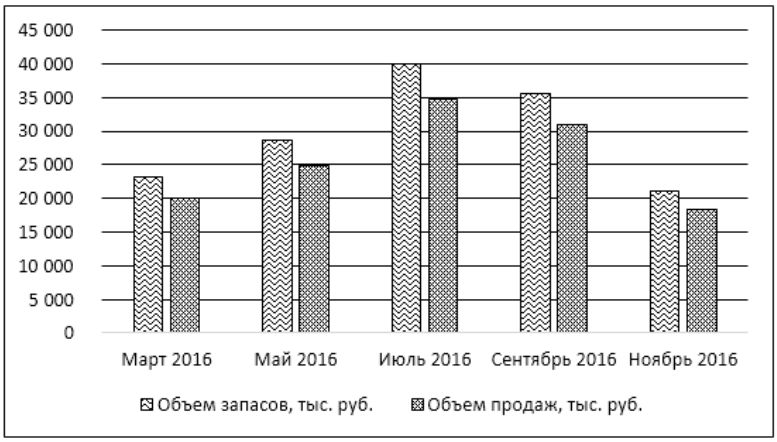
[redacted]

[redacted]



[redacted]

[redacted]



[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]		
[redacted]	[redacted]	[redacted]		[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

[redacted]

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. - 121 с.
2. Альбеков, А. У., Митько О. А. Коммерческая логистика: Учеб. пособие. Ростов-н. -Д: Феникс, 2002. - 416 с.
3. Аникин, Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б. А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. - 352 с.
4. Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов, 3-е изд. / Тарасевич В.М., Анн Х. / под ред. Г.Л. Багиева. СПб.: Питер, 2008. - 736 с.
5. Банк, С. В. Управленческий учет материальных запасов / С. В. Банк // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – № 14.
6. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2001. – 640 с
7. Белоусова, Л. А., Бачмага В. С. Сущность и значение материально-технического снабжения // Л. А Белоусова., В. С. Бачмага / Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 237-239
8. Белякова, С.М., Особенности снабжения торговых сетей Малюкова С.М., Белякова Е.В. Логистические системы в глобальной экономике. 2015. № 5. С. 535-537.
9. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 215 с.
10. Бородецкий, Г. Л. Управление запасами : учеб. пособие / Г. Л. Бородецкий. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с, с.110
11. Бородецкий, Г. Л. Управление запасами : учеб. пособие / Г. Л. Бородецкий. – М. : Эксмо, 2007. – 400 с.
12. Бугланова, Э.П. Маркетинг и логистика: от конфликта к синергетике Пономарев Н.Н. В сборнике: Экономические, экологические и социокультурные перспективы развития России, стран СНГ и ближнего зарубежья материалы Международной научно-практической конференции: в 2 частях. Ответственный редактор. 2014. - С. 88-95.
13. Векленко, М.В. Применение гибридных логистических стратегий распределения на предприятиях промышленности строительных материалов Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 1. - С. 97-109.
14. Войткевич, Н.И. Обеспечение конкурентоспособности каналов распределения с использованием методов логистики (теория и методология): автореф. дис… д-ра экон. наук. – Самара, 2008. – 46 с
15. Волгин, В. В. Склад: логистика, управление, анализ : учеб. пособие / В. В. Волгин. – М. : Альфа-Пресс, 2009. – 720 с.
16. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных за- ведений / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. – 432 с.

17. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных за- ведений / А. М. Гаджинский. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. – 432 с.

18. Галанов, В.А. Производные инструменты срочного рынка: фьючерсы, опционы, свопы. М.: Финансы и статистика, 2002. 2. Киселев М.В. Современный срочный финансовый рынок России. Саратов: Издательство СГСЭУ, 2010.

19. Галкина, Ю.В. Логистика как фактор конкурентоспособности регионального ритейлера/ Ю.В. Галкина, Е.В. Белякова// Современные проблемы экономического и социального развития. 2014. № 10. С. 100-103.

20. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учеб. пособие для студентов вузов / Л.Т. Гиляровская, А.В. Ендовицкая. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 159 с.

21. Голиков, Е. А., Пурлик В. М. Основы логистики и бизнес-логистики. М.: РЭА, 1993. - 346 с.

22. Голубков, Е.П. Определение емкости рынка и доли рынка/ Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2007. - № 3. – С. 12-16

23. Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х то-мах. Т. 2. - М. : МНИИПУ, 1998. - 784 с. (с. 219-237)

24. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс: Учебник для магистров / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров// М., 2014. 734 с.

25. Гусев, С. Проблемы определения местоположения склада Логистика. 2011. № 2 (55). С. 53-55.

26. Гюрин, А.Ю. Городские распределительные центры в концепции городской логистики Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2014. № 1 (101). С. 146 - 149.

27. Денисова, А. Л. Организация коммерческой деятельности: управление запасами : учебное пособие / А. Л. Денисова, Н. В. Дюженкова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. у-та, 2007. – 80 с.

28. Дмитриев, А.П. Применение DRP-систем в деятельности предприятий информационного сервиса Информационные системы и технологии: управление и безопасность. 2014. № 3. С. 105 - 108.

29. Дыбская, В.В. Российское предпринимательство. 2003. № 3. С. 58-61.

30. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2011. – 408 с.

31. Жирнов, В. И. Модель управления заказами в рамках единой информационной системы предприятия/ Жирнов В.И., Федосеев С.А., Агарков А.И./ Проблемы управления. 2007. № 6. С. 53-67

32. Залманова М. Е. Закупочная и распределительная логистика: Учеб. пособие. Саратов:СПИ, 1992. - 70 с.

33. Залманова М.Е. Сбытовая логистика: Учебное пособие / СГУ. - Саратов, 1993. – 518 с.

34. Казакова, Г.А. Емкость товарного рынка как объект маркетингового исследования/ Г. А. Кузьмин // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2010. Т. 4-2010. С. 49-52.

35. Калюжный, М.С. Уровень и динамика ёмкости рынка овощей в российской федерации, Солопов В.А. Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2013. № 3. С. 103-108.

36. Керимов, В.Э. Управленческий учет снабженческо-заготовительной деятельности : учебное пособие / под ред. В.Э. Керимова/ Керимов В.Э., Епифанов А.А., Селиванов П.В., Крятов М.С. / – М. : Издательство «Экзамен», 2003. – 128 с. (с. 24–29)

37. Киселев В.М., Мазанько Е. И. Управление ассортиментом товаров // Издательское объединение «Российские университеты» , 2009. – 218 с.

38. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 424 с.

39. Колосов И.М. Инновации в сфере валютного хеджиро- вания на промышленных предприятиях // Финансы и кредит. 1999. № 13.

40. Концепция развития потребительской кооперации Российской Федерации на период до 2015 года. – М.: Центросоюз Российской Федерации, 2005. – 126 с.

41. Кротов, К. В. Стратегическое управление поставками в российский компаниях // Логистика сегодня. 2009. № 01 (31)

42. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок : пер. с англ. 6-е изд. / К. Лайсонс, М. Джиллингем /М. : Инфра-М, 2005.

43. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.:ЮНИТИ, 2011. – 471 с.

44. Нилова Н.М. Методика формирования стратегии развития хлебопекарной промышленности потребительской кооперации Краснодарского края / Нилова Н.М.// VII заочная Международная научно - практическая конференция. – Краснодар, 2012, Краснодарский кооперативный институт.

45. Панженская, И. Г. Определение экономически оптимального размера заказа и времени его размещения/ И. Г. Панженская /Научные труды SWorld. 2006. Т. 5. № 1. С. 41-44

46. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. / Райзберг, Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б./ — М.:ИНФРА-М,2007. — 495 с.

47. Раицкий, К. А. Экономика предприятия : учебник / К. А. Раицкий. – М. : Информационно- внедренческий центр «Маркетинг», 2005. – 189 с.

48. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 639 с.

49. Смиричинский, В. А. Логистика : учеб. пособие / В. А. Смиричинский, А. Ю. Перов. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 320 с.

50. Снегирева В.В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям.// СПб.: Питер, 2007. – 410 с.

51. Стерлигова, А.Н. Управление запасами широкой номенклатуры // Логинфо. - №12. – 2003. - №1. – 2004. – 29 с

52. Товарно-материальные запасы. Необходимые и реальные объемы, расходы на содержание, логистические системы управления / Л. Федоров // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Кон- куренция. – 2008. – № 3.

53. Томпсон, А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ.; под ред. Л.Г. Зайцева. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2000.

54. Туликова, О.А. Совершенствование распределительной логистики торгово-посреднической организации, Клюквина И.С. Труды Дальневосточного государственного технического университета. 2004. № 138. - С. 189.

55. Тяпухин, А.П., Голощапова А.И., Лындина Е.Н. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики. М.: Финансы и статистика, 2007. 240 с.

56. Федорова, Л.П. Логистика в торговой сети региональной потребительской кооперации/ Л. П. Федорова, С.В. Тимофеев // Вестник Чувашского университета. 2010. № 2. С. 478-481.

57. Фельдман А.Б. Производные финансовые и товарные инструменты. М.: Экономика, 2008.

58. Харламов В.И. Товарная политика: учебное пособие / В.И. Харламов, А.Е. Вострокнутов // Краснодар: Краснодарский кооперативный институт. – Краснодар: Гранат, 2013. - 64 с.

59. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.

60. Шопенко, Д. В. Управление финансами предприятия : учеб. пособие / Д. В. Шопенко. – СПб. : Дмитрий Буланин, 2006. – 298 с.

Приложение А

Статистика поставок из Южной Кореи за 2015 год

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	

Приложение Б

Расчет средней стоимости доставки единицы товара

	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Приложение В

Расчеты для ABC –XYZ – анализа ассортимента

Приложение Г

Прогнозирование продаж на 2016 год на основании динамики за 2012-2015 гг.

[redacted]	[redacted]				[redacted]	[redacted]
	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]		
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Приложение Д

Структура прогнозируемых продаж за 2016 год по месяцам

Приложение Е

Формирование партии на январь 2016 г.

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Приложение Ж

План закупок компании на 2016 год

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]

Приложение И

Расчет физических объемов поставок из Южной Кореи в 2016 году

[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]				
			[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]		[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]
[redacted]			[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]	[redacted]