

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров на
предприятии ИП Кузьмина

Научный
руководитель _____ канд. экон. наук, доцент Т.В. Вырупаева

Выпускник _____ С.В. Александров

Красноярск 2017

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме «Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров на предприятии ИП Кузьмина».

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров на предприятии ИП Кузьмина» содержит 47 страниц текстового документа, 11 таблиц, 3 рисунков, 1 приложения, 40 использованных источников литературы.

СИСТЕМА ПОСТАВОК, АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ, ПРОЕКТ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТА.

Объектом исследования является оптовое предприятие ИП Кузьмина.

Цель работы – разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров на предприятии ИП Кузьмина.

Для успешного достижения цели исследования необходимо выполнить ряд задач, а именно:

- 1) изучить теоретические аспекты организации поставок товаров;
- 2) провести анализ проблем в системе управления поставками на предприятии;
- 3) разработать проект по внедрению контроля поставок товаров;
- 4) выявить эффективность внедрения контроля поставок товаров.

По результатам анализа проблем в системе поставок товаров на предприятии было проанализировано 142 претензии от покупателей в связи с недостатками товара.

В итоге было предложено 3 мероприятия, направленных на снижение недостатков, каждое из которых я оценил с точки зрения эффективности. Я пришёл к выводу, что предприятию следует внедрить систему видеонаблюдения на свой склад.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты контроля поставок товаров	5
1.1 Организация контроля поставок товаров на предприятии	5
1.2 Роль склада в системе поставок на предприятии. Функции склада.	9
1.3 Классификация проблем в системе поставок.....	16
2 Анализ управления поставками на предприятии ИП Кузьмина	21
2.1 Характеристика предприятия	21
2.2 Внешняя и внутренняя среда предприятия	24
2.3 Анализ проблем в системе управления поставками.....	28
3 Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров	32
3.1 Описание проекта.....	32
3.2 Эффективность проекта.....	40
Заключение	42
Список использованных источников	43
Приложение А	47

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на общее признание роли управления поставками, в исследовательской литературе до сих пор отсутствует четкое понимание значения и статуса поставок на предприятии, его влияния на результаты деятельности предприятия. Разработка документированной стратегии зачастую рассматривается как необходимый и достаточный шаг по созданию эффективной системы управления поставками, но при этом не учитывается тот факт, что документированная стратегия не всегда ведет к внедрению стратегического мышления на предприятии.

Эффективность управления поставками связана с повышением надёжности и уровнем сервиса, в первую очередь, в связи с этим и создаётся система контроля поставок товаров на предприятии.

Целью данного исследования является разработка проекта по внедрению контроля поставок.

Объектом исследования является оптовое предприятие ИП Кузьмина.

Предметом исследования является система контроля поставок товаров.

Для успешного достижения цели исследования необходимо выполнить ряд задач, а именно:

- 1) изучить теоретические аспекты организации поставок товаров;
- 2) провести анализ проблем в системе управления поставками на предприятии;
- 3) разработать проект по внедрению контроля поставок товаров;
- 4) выявить эффективность внедрения контроля поставок товаров.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования материала исследования в семинарских и лекционных занятиях по специальности транспортная и складская логистика.

1 Теоретические аспекты контроля поставок товаров

1.1 Организация контроля поставок товаров на предприятии

Организация контроля поставок - одна из основных задач оптовых предприятий. Целью контроля оптовых закупок является отслеживание выполнения поставщиками действующих договоров в целях обеспечения своевременного и бесперебойного поступления товаров в согласованном количестве и ассортименте и надлежащего качества[9].

Контролируется, таким образом, прежде всего соблюдение сроков поставки, условий о транспортировке, требований по количеству и качеству товаров.

Исполнение договорных обязательств должно быть документально оформлено. Поставщик, отгружая товары, должен выписать документы, предусмотренные условиями поставки товаров и правилами перевозки грузов[13]. Такими документами являются:

1) накладная - оформляется при отпуске товара покупателю, в ней указываются дата, номер, наименования поставщика и покупателя, наименование и характеристика (сорт, категория и т. п.) товара, количество, цена и стоимость каждого товара и общая сумма поставленных товаров, отдельной строкой выделяется сумма НДС; накладная подписывается материально ответственным лицом, сдавшим товар, и материально ответственным лицом, принявшим товар[22];

2) счет-фактура - выписывается поставщиком на имя покупателя при отгрузке товаров, в нем должны быть указаны дата выписки, номер, наименования, ИНН и адреса продавца и покупателя, наименования продуктов, количество, цена, стоимость, ставка и сумма НДС по каждому товару и общая стоимость товаров с учетом НДС, а также страна происхождения товара, если товар выпущен не в РФ; счет-фактура имеет особое значение в учете, так как является основанием для исчисления НДС[25];

3) счет - документ, служащий основанием для оплаты товара, его содержание аналогично счету-фактуре, дополнительно указываются банковские реквизиты сторон; в отличие от накладной и счета-фактуры, счет не может являться основанием для прихода или списания товаров[30];

4) товарно-транспортная накладная - выписывается поставщиком, если товар доставляется автомобильным транспортом; она содержит товарный раздел, где содержатся данные о наименовании, цене, количестве и стоимости товаров, виде упаковки и др., и транспортный раздел, в котором приводятся сведения о марке транспортного средства, пунктах погрузки и разгрузки и прочее[21].

При доставке товаров железнодорожным или водным транспортом транспортная организация выписывает железнодорожную (водную) накладную, при перевозке грузов морским путем выписывается коносамент, которые являются товаросопроводительными документами.

Правильное оформление документов о сдаче-приемке товаров имеет большое значение. Приемка товаров по количеству - это приемка по массе и количеству товарных единиц. Приемка товаров по количеству производится по сопроводительным документам: накладным, товарно-транспортным накладным, счетам-фактурам и т.д. При этом проверяется соответствие фактически поступившего товара с тем, что указано в накладной и предусмотрено в договоре или в заявке покупателя[20]. В связи с этим важным документом является прилагаемая к договору спецификация. В ней указывается развернутый ассортимент товара, количество товара, подлежащего поставке, сроки поставки и т. д. Если по договору товар поставляется партиями по заявкам или заказам покупателя, то проверяется соответствие поставленного товара заявке или заказу[17].

При приемке груза от транспортной организации получатель обязан проверить, обеспечена ли сохранность груза при перевозке, в частности наличие на транспортных средствах или на контейнерах пломб отправителя, целостность пломб и т. д., а также соответствие наименования груза и

транспортной маркировки данным, указанным в транспортном документе. Во всех случаях, когда при приемке груза устанавливаются его повреждение, порча, несоответствие наименования и веса данным, указанным в транспортном документе, получатель должен потребовать от транспортной организации составления коммерческого акта[16].

Приемка продукции производится лицами, уполномоченными на то руководителем или заместителем руководителя предприятия. Если при приемке продукции будет обнаружена недостача, то о выявленной недостаче составляется акт за подписями лиц, производивших приемку продукции. Одновременно получатель должен вызвать для участия в продолжении приемки продукции и составления двустороннего акта представителя отправителя. При его неявке приемка продукции и составление акта производятся предприятием-получателем или с участием сторонних представителей[29]. Если при приемке продукции одновременно будут выявлены не только недостача, но и излишки против сопроводительных документов отправителя, то в акте должны быть указаны данные об этих излишках[18]. Акт должен быть подписан всеми лицами, участвовавшими в приемке продукции.

Приемка товаров по качеству производится по товаросопроводительным документам, удостоверяющим качество поставленных товаров: сертификат соответствия, гигиенический сертификат, технический паспорт и др.

При обнаружении несоответствия качества, комплектности, маркировки поступившей продукции, тары или упаковки требованиям стандартов, технических условий, образцам, договору либо данным, указанным в маркировке и сопроводительных документах, получатель составляет акт, в котором указывает количество осмотренной продукции и характер выявленных при приемке дефектов[14]. Получатель также должен вызвать для участия в продолжении приемки продукции и составления двустороннего акта представителя отправителя, если это предусмотрено в нормативных актах или договоре.

Акты приемки товаров по количеству и качеству являются основанием для предъявления претензий поставщику.

Претензия (рекламация) - документ, в котором излагаются претензии к стороне, нарушившей условия договора, и выдвигаются конкретные требования о добровольном устранении этих нарушений[26].

В претензионной работе с поставщиками необходимо:

- обеспечивать защиту своих коммерческих интересов;
- стремиться по возможности устранять возникшие проблемы путем переговоров и компромиссов без судебных разбирательств;
- грамотно оформлять претензию и все документы, служащие основанием для ее предъявления[23]. Претензия обычно содержит основания для предъявления (например, ссылки на соответствующие пункты договора), доказательства нарушения положений договора (акты, данные экспертизы и пр.), конкретные требования, а также указание на возможность применения санкций или обращения в арбитражный суд.

Претензии высылаются поставщику заказными или ценными письмами или вручаются под расписку в срок, предусмотренный законом или договором.

В ответе на претензию выражается согласие с рекламацией полный или частичный отказ от удовлетворения содержащихся в ней требований, а также мотивы такого отказа, иногда - просьба отсрочить применение санкций с указанием веских причин и со ссылкой на принятые меры[15].

В случае полного или частичного отказа в удовлетворении претензии или неполучения ответа на претензию соответствующая сторона вправе обратиться с исковым заявлением в арбитражный суд[43].

Для непрерывного контроля и учета поставок товаров и хода выполнения договоров необходимо принять соответствующие организационные меры, т. е. должна быть создана система такого контроля[41].

Контроль выполнения договоров поставки осуществляется путем фиксирования сведений о фактической отгрузке и поступлении товаров и выявлении случаев нарушения поставщиками договорных обязательств. Для

учета этих данных могут использоваться специальные карточки и журналы. Однако такая форма учета трудоемка и не позволяет иметь текущих данных по всему товарному ассортименту[14]. В настоящее время для целей контроля поступления товаров широко используются средства автоматизированного учета с помощью компьютерной техники. Современные программные средства позволяют осуществлять непрерывный контроль поставок по каждому поставщику, договору и каждой позиции ассортимента.

1.2 Роль склада в системе поставок на предприятии. Функции склада

Перемещение материальных потоков в системе поставок невозможно без концентрации в определенных местах необходимых запасов, для хранения которых предназначены соответствующие склады. Движение через склад связано с затратами живого труда, что увеличивает стоимость товара. В связи с этим проблемы, связанные с функционированием складов, оказывают значительное влияние на рационализацию движения материальных потоков в системе поставок, использование транспортных средств и издержек обращения[44].

Современный крупный склад - это сложное техническое сооружение, которое состоит из многочисленных взаимосвязанных элементов, имеет определенную структуру и выполняет ряд функций по преобразованию материальных потоков, а также накоплению, переработке и распределению грузов между потребителями[28].

При этом возможное многообразие параметров, технологических и объемно-планировочных решений, конструкций оборудования и характеристик разнообразной номенклатуры грузов, перерабатываемых на складах, относит склады к сложным системам. В то же время склад сам является всего лишь элементом системы более высокого уровня - системы поставок товаров, которая и формирует основные и технические требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее оптимального функционирования, диктует условия переработки груза[42].

Поэтому склад должен рассматриваться не изолированно, а как интегрированная составная часть системы поставок. Только такой подход позволит обеспечить успешное выполнение основных функций склада и достижение высокого уровня рентабельности[31].

При этом необходимо иметь в виду, что в каждом отдельно взятом случае, для конкретного склада, параметры складской системы значительно отличаются друг от друга, так же как ее элементы и сама структура, основанная на взаимосвязи этих элементов. При создании складской системы всегда нужно руководствоваться следующим основным принципом: лишь индивидуальное решение с учетом всех влияющих факторов может сделать ее рентабельной[16]. Предпосылкой этого является четкое определение функциональных задач и основательный анализ переработки груза как внутри, так и вне склада. Разброс гибких возможностей необходимо ограничить благоразумными практически выгодными показателями. Это означает, что любые затраты должны быть экономически оправданными, т. е. внедрение любого технологического и технического решения, связанное с капиталовложениями, должно исходить из рациональной целесообразности, а не из модных тенденций и предлагаемых технических возможностей на рынке[45].

Основное назначение склада - концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения заказов потребителей[25].

Функции склада.

Процесс на складе весьма сложен, поскольку требует полной согласованности функций снабжения запасами, переработки груза и физического распределения заказов. Именно склад занимает главную роль в стабильном функционировании системы поставок на предприятии. Склад включает следующие функции[12]:

- снабжение запасами;
- контроль за поставками;
- разгрузка и приемка грузов;

- внутрискладская транспортировка;
- складирование и хранение грузов;
- комплектация заказов клиентов и отгрузка;
- транспортировка и экспедиция заказов,
- контроль за выполнением заказов,
- информационное обслуживание склада,
- обеспечение обслуживания клиентов (оказание услуг)[27].

Функционирование всех составляющих системы поставок должно рассматриваться во взаимосвязи и взаимозависимости. Такой подход позволяет не только четко координировать деятельность служб склада, он является основой планирования и контроля за продвижением груза на складе с минимальными затратами. Условно весь процесс можно разделить на три части:

- 1) операции, направленные на координацию службы закупки;
- 2) операции, непосредственно связанные с переработкой груза и его документацией;
- 3) операции, направленные на координацию службы продаж.

Координация службы закупки осуществляется в ходе операций по снабжению запасами и посредством контроля за ведением поставок. Основная задача снабжения запасами состоит в обеспечении склада товаром (или материалом) в соответствии с возможностями его переработки на данный период при полном удовлетворении заказов потребителей. Поэтому определение потребности в закупке запасов должно вестись в полной согласованности со службой продаж и имеющейся мощностью склада[19].

Учет и контроль за поступлением запасов и отправкой заказов позволяет обеспечить ритмичность переработки грузопотоков, максимальное использование имеющегося объема склада и необходимые условия хранения, сократить сроки хранения запасов и тем самым увеличить оборот склада.

1. Разгрузка и приемка грузов.

При осуществлении этих операций необходимо ориентироваться на условия поставки заключенного договора.

Соответственно подготавливаются места разгрузки под указанное транспортное средство (трейлер, фура, контейнер) и необходимое погрузочно-разгрузочное оборудование. Разгрузка на современных складах осуществляется на разгрузочных автомобильных или железнодорожных рампах и контейнерных площадках. Специальное оснащение мест разгрузки и правильный выбор погрузочно-разгрузочного оборудования позволяют эффективно проводить разгрузку (в кратчайшие сроки и с минимальными потерями груза), в связи с чем сокращаются простои транспортных средств, а следовательно, и снижаются издержки обращения[28].

Проводимые на данном этапе операции включают:

- разгрузку транспортных средств;
- контроль документального и физического соответствия заказов поставки;
- документальное оформление прибывшего груза;
- формирование складской грузовой единицы.

2. Внутрискладская транспортировка.

Внутрискладская транспортировка предполагает перемещение груза между различными зонами склада: с разгрузочной рампы в зону приемки, оттуда в зону хранения, комплектации и на погрузочную рампу[35]. Эта операция выполняется с помощью подъемно-транспортных машин и механизмов.

3. Складирование и хранение.

Процесс складирования заключается в размещении и укладке груза на хранение. Основной принцип рационального складирования - эффективное использование объема зоны хранения. Предпосылкой этого является оптимальный выбор системы складирования и, в первую очередь, складского оборудования.

Оборудование под хранение должно отвечать специфическим особенностям груза и обеспечивать максимальное использование высоты и площади склада. При этом пространство под рабочие проходы должно быть минимальным, но с учетом нормальных условий работы подъемно-транспортных машин и механизмов[11]. Для упорядоченного хранения груза и экономичного его размещения используют систему адресного хранения по принципу твердого (фиксированного) или свободного (груз размещается на любом свободном месте) выбора места складирования.

Процесс складирования и хранения включает:

- закладку груза на хранение;
- хранение груза и обеспечение соответствующих для этого условий;
- контроль за наличием запасов на складе, осуществляемый через информационную систему[24].

4. Комплектация заказов и отгрузка.

Процесс комплектации сводится к подготовке товара в соответствии с заказами потребителей.

Комплектация и отгрузка заказов включают:

- получение заказа клиента;
- отбор товара каждого наименования по заказу клиента;
- комплектацию отобранного товара для конкретного клиента в соответствии с его заказом;
- подготовку товара к отправке (укладывание в тару);
- документальное оформление подготовленного заказа и контроль за подготовкой заказа;
- объединение заказов клиентов в партию отправки и оформление транспортных накладных;
- отгрузку грузов в транспортное средство[36].

5. Транспортировка и экспедиция заказов.

Могут осуществляться как складом, так и самим заказчиком. Последний вариант оправдывает себя лишь в том случае, когда заказ осуществляется

партиями, равными вместимости транспортного средства, и при этом запасы потребителя не увеличиваются. Наиболее распространена и экономически оправданна централизованная доставка заказов складом. В этом случае благодаря унитизации грузов и оптимальным маршрутам доставки достигается значительное сокращение транспортных расходов и появляется реальная возможность осуществлять поставки мелкими и более частыми партиями, что приводит к сокращению ненужных страховых запасов у потребителя[33].

6. Информационное обслуживание склада.

Предполагает управление информационными потоками и является связующим стержнем функционирования всех служб склада. В зависимости от технической оснащенности управление информационными потоками может быть как самостоятельной системой (на механизированных складах), так и составной подсистемой общей автоматизированной системы управления материальными и информационными потоками (на автоматизированных складах)[39].

Информационное обслуживание охватывает:

- обработку входящей документации;
- предложения по заказам поставщиков;
- оформление заказов поставщиков;
- управление приемом и отправкой;
- контролирование наличности на складе;
- прием заказов потребителей;
- оформление документации отправки;
- диспетчерскую помощь, включая оптимальный выбор партий отгрузки и маршруты доставки;
- обработку счетов клиентов;
- различную статистическую информацию.

На обеспечение координации деятельности службы продаж в первую очередь направлены операции контроля за выполнением заказов и оказание услуг клиентам, от выполнения которых зависит уровень обслуживания.

Успешно осуществляемое обслуживание покупателей может легко стать важнейшим, к тому же стратегическим признаком, выгодно отличающим данную фирму от конкурентов.

Выделяют три основные категории элементов обслуживания: до-продажное, во время продажи и послепродажное. Осуществлением до-продажных услуг занимается служба продаж (маркетинговая служба). Склад обеспечивает выполнение как продажных услуг:

- сортировку товаров;
- полную проверку качества поставляемых товаров;
- фасовку и упаковку;
- замену заказанного товара (изменение заказа);
- информационные услуги;
- заключение договоров с транспортными агентствами;
- так и послепродажных услуг: установку изделий, гарантийное обслуживание, обеспечение запчастями, временную замену товаров, прием дефектной продукции и замену ее[38].

Рациональное осуществление системы контроля на складе - залог его рентабельности. Поэтому при организации складского процесса необходимо добиваться:

1) рациональной планировки склада при выделении рабочих зон, способствующей снижению затрат и усовершенствованию процесса переработки груза[39];

2) эффективного использования пространства при расстановке оборудования, что позволяет увеличить мощность склада;

3) использования универсального оборудования, выполняющего различные складские операции, что дает существенное сокращение парка подъемно-транспортных машин;

4) минимизации маршрутов внутрискладской перевозки с целью сокращения эксплуатационных затрат и увеличения пропускной способности склада;

5) осуществления унитизации партий отгрузок и применения централизованной доставки, что позволяет существенно сократить транспортные издержки[10];

б) максимального использования возможностей информационной системы, что значительно сокращает время и затраты, связанные с документооборотом и обменом информации, и т.д.

Иногда резервы рациональной организации складского процесса, пусть и не столь значительные, заключаются в весьма простых вещах: расчистке загроможденных проходов, улучшении освещения, организации рабочего места. В поиске резервов эффективности функционирования склада нет мелочей, все должно анализироваться, а результаты анализа использоваться для улучшения организации системы контроля[40].

Склад должен работать по жесткому расписанию приходов и отгрузок. Не менее 70% операций на складе должно быть спланировано, чтобы эффективно решать конфликты ресурсов. От поставщика транспортных услуг зависит не так много, как от складского терминала, который содержит товарные запасы на несколько месяцев торговли. Технологические нарушения, сезонные колебания спроса и столкновения интересов закупщиков и продавцов на складе могут блокировать весь бизнес. В системе поставок склад играет главную роль, и пренебрежение какой-либо его составляющей может ужасно отразиться на экономических показателях предприятия.

1.3 Классификация проблем в системе поставок

Управление поставками является важной составляющей предприятия, так как охватывает несколько компаний и зависит от большого количества аспектов.

Практика показывает, что основными источниками проблем являются:

- материальный поток (груз, запасы, готовая продукция);
- информационный поток (электронный обмен данными, передача информации между людьми);

- отношения.

Рассмотрим основные проблемы, которые чаще всего возникают в системе поставок.

1. Конфликт.

Конфликт в отношениях происходит, когда цели вовлеченных сторон противоположны или неясны. Существует внутренний конфликт интересов в системе поставок, когда оптимальный курс действий для отдельной фирмы может отличаться от оптимального курса действий другой фирмы. Конфликт также часто возникает из-за конкуренции при распределении прибыли. И даже внутренние, межличностные конфликты между отделами или отдельными лицами могут помешать производительности. Также может происходить ролевой конфликт, который возникает из-за разногласий по поводу целей, методов, интерпретации договоров.

2. Безопасность.

Проблемы безопасности связаны с утечкой информации. Для решения этой проблемы рекомендуется развитие и укрепление открытых и доверительных отношений. Доверие увеличивает информационные потоки, позволяет быстро принимать решения и играет важную роль в управлении поставками[6].

Потеря товаров и кража груза приводит к остановкам производственных мощностей, некомплектам, а также к излишним затратам при заказе дополнительных партий груза.

3. Несвоевременность.

Задержки поставок и выбор неэффективного транспортного маршрута могут иметь серьезные последствия. Чаще всего это отрицательно сказывается на удовлетворенности клиентов, так как одним из наиболее важных факторов удовлетворенности клиента является выполнение обязательств по срокам доставки.

Задержки информации влияют на удобство работы с информацией. Если необходимая информация поступает после того, как она была необходима и

решение было принято, эта информация является бесполезной. Задержки информации могут повлиять на снижение эффективности планирования, приводить к несвоевременному контролю и упущенной возможности исправить ситуацию вовремя, тем самым минимизировав убытки[8].

4. Колебания спроса.

Неожиданные колебания спроса приводят либо к излишним, либо к недостаточным запасам. Эти проблемы могут быть вызваны эффектом хлыста, который связан с продвижением продукции и форвардными закупками[31].

Что касается сезонных колебаний спроса, то сами по себе эти колебания вряд ли могут вызвать проблемы, в виду их относительной предсказуемости. На оперативном уровне, проблемы возникают, когда спрос меняется слишком быстро и непредсказуемо для компании, чтобы отреагировать на него. Даже когда производство может реагировать на неожиданные колебания спроса, это может привести к побочным эффектам, таким как увеличение дефектов продукта[5].

Колебания спроса могут быть уменьшены за счет обмена информацией в системе поставок, что позволит сократить затраты на хранение запасов.

5. Неточность.

Информационная неточность, по своей природе, снижает ценность информации, а также целесообразность решений, принимаемых с ее помощью. Неточности могут возникнуть при прогнозировании, при ручном вводе данных, который может привести к неправильной цене, номеру заказа и т.д.

Информация должна точно отражать и текущие значения, и динамику функциональных показателей. Более высокая точность информации уменьшает неопределенность и потребность осуществлять дополнительные шаги[32].

Низкое качество, повторяемость информации между партнерами можно решить с помощью синхронизации данных.

6. Недостаток ресурсов.

Дефицит товара происходит, когда спрос превышает имеющееся предложение для данного товара или услуги.

Недостаток информации возникает, когда слишком мало данных доступно для оптимизации процесса принятия решений. Это может быть результатом измерения слишком малого количества переменных или из-за плохого обмена данными между организациями или отделами.

Недостаток навыков и знаний, а также низкая квалификация у сотрудников приводит к чрезмерным трудозатратам и низкой производительности труда[3].

7. Недоиспользование ресурсов.

Высокий уровень запасов связан с высокой неопределенностью, большим размером партии, колебаниями спроса, сезонностью, высоким уровнем обслуживания.

В условиях неопределенности высокий уровень запасов позволяет сгладить случайную неравномерность потребления запасов, а также защищает от двух видов неопределенности: превышение спроса над ожидаемым уровнем в рамках функционального цикла (покупатель заказывает больше, чем планировалось); колебания продолжительности функционального цикла (вследствие задержек поставок товара, сбояв)[37].

Однако высокий уровень запасов может оказывать и отрицательное влияние на деятельность организации, так как включает в себя расходы на хранение, снижает ликвидность и приводит к риску повреждения и морального износа[4].

Некоторую долю неопределенности можно избежать путем интеграции между компаниями в системе поставок.

Не полная загрузка транспортного средства является дорогостоящей проблемой в грузовых перевозках.

Дублирование действий, происходящее из-за барьеров между компаниями, которые мешают эффективной передаче информации, также является проблемой.

8. Ценообразование.

Проблема ценообразования на продукцию в системе поставок, как правило, коренится в несовершенных между предприятиями процессах, приводящих к повышению цены конечного продукта, который теряет свое ценовое преимущество по сравнению с продуктом конкурента. Еще одной проблемой является неправильное соотношение затрат и прибыли[34].

Проблема ценообразования может также возникнуть из-за ценового давления со стороны партнеров и привести к поиску новых партнеров, что в свою очередь приведет к новым затратам.

Все упомянутые выше проблемы в системе поставок могут стать поводом для больших потерь на любом предприятии.

2 Анализ управления поставками на предприятии ИП Кузьмина

2.1 Характеристика предприятия

ИП Кузьмина Наталья Александровна зарегистрирован 24 февраля 2010 г. регистратором «Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 23 по Красноярскому краю». Основным видом деятельности является «Оптовая торговля товарами для ремонта и товарами для ванной комнаты». ИП присвоены ИНН 246305420026 и ОГРНИП 310246805500018.

Месторасположение: Красноярский край, Красноярск г., Партизана Железняка ул., д. 9 Г, кв. 60.

У предприятия в наличии имеется склад общим размером 280 квадратных метров.

Цель предпринимательской деятельности общества - получение прибыли и насыщение рынка товарами. Для достижения своих целей общество вправе заниматься любыми видами хозяйственной деятельности, не запрещенными Федеральным Законом в частности: торгово-закупочной и посреднической, внешнеэкономической.

Предприниматель обеспечен достаточным количеством компьютерной техники и информационными средствами.

В наличии предпринимателя имеется один грузовой автомобиль, который занимается доставкой товара от поставщиков на склад, и от склада покупателям или транспортным компаниям.

Среднесписочная численность работающих 10 человек.

Основным показателем деятельности предприятия является товарооборот, который состоит из оптовой реализации.

Организационную структуру предприятия оптовой торговли можно охарактеризовать, как линейную, в основном потому что оно малое и требует чёткого и быстрого реагирования между всеми звеньями.

Организационная структура предприятия ИП Кузьмина представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура предприятия оптовой торговли ИП Кузьмина

Обязанности генерального директора предприятия:

- организует деятельность предприятия в целом;
- обеспечивает эффективность и прибыльность деятельности предприятия;
- разрабатывает и реализует перспективные и текущие планы по повышению эффективности и прибыльности деятельности предприятия;
- осуществляет подбор кадров (проводит собеседования, знакомит с обязанностями);
- готовит документы по применению взысканий и поощрений персонала;
- организовывает и ведет договорную работу с поставщиками;
- анализирует и обобщает ежедневные товарные и кассовые отчеты.

Бухгалтер выполняют следующие функции:

- формирует еженедельный отчет по финансовым потокам на предприятии;
- работает с наличными средствами и передает их в банк;
- осуществляет ведение бухгалтерской документации и составление ежемесячных отчетов;
- начисляет и выдаёт заработную плату (с одобрением головного офиса);
- отслеживает кредиторскую задолженность;

- работает в системе 1С: Предприятие по общей системе налогообложения для передачи финансовых отчетов в головной офис.

Менеджер по работе с клиентами занимается заключением договоров на реализацию продукции, занимается поиском клиентов, планирует объемы продаж, осуществляет контроль за наличием товаров на складе.

Работник склада занимается приемкой товара, сортировкой, комплектованием заказов для потребителей.

Доходы от оптовой деятельности складываются из разницы между ценой приобретения товара у производителя и ценой реализации товара покупателю или оптовой наценкой (надбавкой).

На предприятии преобладает центральный - человеческий фактор. Это значит, что каждый работник представляет собой личность, директор старается учитывать интересы каждого сотрудника. Если возникают проблемы, то решение обсуждается коллективом. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим директор строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и старается устранять отрицательные последствия его действий.

Динамика основных показателей ИП Кузьмина в 2015-2016 гг. отражена в таблице 1. Как видно из таблицы, объем товарооборота в 2016 г. возрос более чем на 25%.

Таблица 1 – Динамика основных показателей ИП Кузьмина в 2015 –2016 гг.

Показатель	Ед. изм.	2015г.	2016 г.	2016 / 2015,%
Численность сотрудников	Чел.	8	10	125
В т.ч. сотрудников		7	9	128
- руководителей		1	1	100

Окончание таблицы 1

Показатель	Ед. изм.	2015г.	2016 г.	2016 / 2015,%
ФОТ работающих	Тыс. руб.	5260	7440	141
Средняя заработная плата	Руб.	19000	23420	123
В т.ч. сотрудников		14990	21520	143
- руководителя		39190	40610	103
Объем товарооборота в сопоставимых ценах	Тыс. руб.	52400	74408	142
Себестоимость		47160	66967	142
Прибыль от оптовой продажи		5240	7440,8	142

Итак, рассмотрев основные показатели экономической деятельности предприятия, можно прийти к выводу об определенной стабильности положения предприятия и планируемом росте.

2.2 Внешняя и внутренняя среда предприятия

Во внешней среде предприятия оптовой торговли ИП Кузьмина мы рассмотрим факторы прямого воздействия, а именно потребителей, конкурентов и поставщиков.

1. Поставщики.

Поставщики обеспечивают ИП Кузьмину различными видами строительных материалов и изделий. Для успешной деятельности предприятию требуется непрерывный поток товара. Основными поставщиками предприятия оптовой торговли являются:

- ООО «Русский Профиль»;
- ООО «Строй Ремонт»;
- ООО «Гекса-Сибирь»;
- ООО «Грейс Партнёр»;
- ООО «Метко-26»;
- ООО «Орнамент-К»;
- ООО «Профит».

Успешность деятельности ИП Кузьминой напрямую зависит от поставщиков, которые обеспечивают предприятие товарами.

2. Потребители.

Основные потребители - это индивидуальные предприниматели и строительные компании города Красноярска, Красноярского края, и близлежащих регионов.

Для предприятия важно, чтобы их клиентская база росла, и что бы их клиенты были всем довольны. Удовлетворить потребности покупателей, сделать отношения максимально взаимовыгодными - одна из главных задач предприятия. Вследствие этого внимательно изучаются предпочтения всех клиентов, их условия и замечания.

Среди клиентов преобладают индивидуальные предприниматели, среди клиентов-компаний можно выделить:

- ООО «Авангард»;
- ООО «Формика»;
- ООО «Менада»;
- ООО «Мозаика»;
- ООО «Строй дом».

3. Конкуренты.

С каждым новым годом, крупные торговые предприятия, такие как супермаркеты и гипермаркеты, получают все больший контроль над рынком товаров. Подобные организации, как правило, пользуются своим правом заключать прямые договоры непосредственно с производителем товара. Таким образом, ограничивая возможности посредников-оптовиков, они создают огромную конкуренцию в оптовой торговле.

Подобные условия существенно снижают те преимущества, которыми наделены оптовые предприятия, оказывающие населению услуги в сфере торговли. В связи с данными изменениями, для удержания своих позиций, оптовику необходимо иметь собственную оригинальную стратегию и постоянно отслеживать все происходящие изменения на рынке в выбранной нише[1].

Для начала необходим полный анализ ситуации, происходящей в интересующем сегменте рынка. В первую очередь, следует проанализировать

работу крупного розничного предприятия – конкурента. Стоит обратить внимание на ассортимент продукции, качество обслуживания посетителей, популярность заведения, а также на его месторасположение.

Поскольку уровень продаж оптовика полностью зависит от качества работы розничных магазинов, закупающих у него товар, необходимо разработать четкую стратегию сотрудничества. Для этого, с каждой отдельной розничной торговой точкой нужно рассмотреть и выбрать[2]:

- наиболее интересные конечному покупателю позиции из всего ассортимента;
- рассмотреть различные способы выкладки товара;
- заменить пассивных сотрудников на более профессиональных и активных;
- максимально сократить издержки и товарные запасы.

Необходимо учитывать собственные возможности, такие как товароборот, которые для каждого оптовика могут сильно различаться. В любом случае, конечными целями любого оптового предприятия должны быть стабильность и качество своего присутствия на рынке.

Проведём анализ конкурентов.

В данной отрасли работают более 3000 предприятий, но действительную конкуренцию ИП Кузьминой составляют только 6 предприятий. Анализ конкурентов проще произвести в виде таблицы. В таблице 2 определены основные положения и стратегии конкурентов.

Таблица 2 – Анализ конкурентов в строительной отрасли

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Конкурентная стратегия
1.ЗАО «Пилон»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем внутреннего роста и приобретений	Упор на географическую рыночную нишу
2.ООО «Сатурн»	Среднее положение, стремится обойти ЗАО «Пилон»	Расширение путем слияния	Стремится к лидерству в издержках

Окончание таблицы 2

Фирма-конкурент	Конкурентное положение	Доля на рынке	Конкурентная стратегия
3.000 «Сибирская Тайга»	Стремится к изменению своей рыночной ниши, войдя в группу лидеров	Расширение путем слияния и совместного роста	Стремление к индивидуализации и работ
4.000 «Омис»	Прочное в движении, стремится поднять свой рейтинг в отрасли	Агрессивное расширение путем приобретения и роста	Стремиться к индивидуализации и ассортимента выполняемых услуг
5.000 «Опус»	Прочное в движении, стремится быть доминирующим лидером	Расширение путем внутреннего роста	Стратегия наилучшей стоимости, путем снижения издержек производства
6.000 «Монарт»	Прочное в движении, стремится быть лидером	Агрессивное расширение путем приобретений и роста	Стремится быть лидером в издержках.

Из таблицы видно, что предприятия имеют различные позиции на рынке, но все хотят быть лидерами на рынке любыми путями. Сильные предприятия могут достичь этого путем поглощения более слабых, тем самым устранить конкурентов. Слабые же предприятия наоборот стараются объединиться, с целью усиления своих позиций на рынке.

Любой из перечисленных выше конкурентов является потенциальной угрозой для предприятия ИП Кузьмина.

Наиболее сильными конкурентами в отрасли являются следующие предприятия:

- ООО «Сатурн»;
- ЗАО «Пилон»;
- ООО «Опус»;
- ООО «Монарт».

На ИП Кузьмина постоянно проводится мониторинг за деятельностью конкурентов. Это делается с целью предупреждения «атак» со стороны конкурентов и своевременной разработке мер по их отражению.

2.3 Анализ проблем в системе управления поставками

Каждое предприятие оптовой торговли работает так, как именно ему будет удобнее, и его клиентам. Если говорить о поставках товара клиентам, то у всех оптовиков есть свои предпочтения в том, как работать. Предприятие ИП Кузьмина придерживается своей системы управления поставками, которая изображена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Этапы системы поставки на предприятии ИП Кузьмина

Пройдёмся по каждому из этапов поставки на данном предприятии:

1. Отправка прайс-листа.

Покупателю отправляется прайс-листа с наименованием товара, его количеством на складе, и с его изображением.

2. Составление заявки покупателем.

Покупатель составляет заявку на основе прайс-листа.

3. Приход заявки на предприятие.

На предприятие приходит заявка, в которой указывается перечень товаров, их количество, в соответствии с остатками.

4. Обработка заявки.

Заявка рассматривается, записывается на специальную заявочную доску.

5. Отправка счёта покупателю.

Счёт с позициями товара, их количеством отправляется покупателю. Если какого-либо товара нету в наличии, то в придачу к счёту пишется комментарий. Так же в комментарии может указываться и то, чем этот товар можно заменить.

6. Подтверждение заказа покупателем.

Покупатель подтверждает заказ и оговаривает сроки отгрузки товара.

7. Выстраивание плана сборки.

Выстраивается план по сборке товара на складе.

8. Сборка заказа.

Происходит сборка всех единиц товара по заявке.

9. Упаковка товара.

Упаковка товара происходит в картон, мешки и подложки. На каждой из упаковок указывается внутреннее содержание.

10. Загрузка товара в грузовой автомобиль.

Товар может загружаться:

а) в грузовой автомобиль покупателя;

б) в грузовой автомобиль оптового предприятия ИП Кузьмина с дальнейшей отправкой покупателю;

в) в грузовой автомобиль оптового предприятия ИП Кузьмина с дальнейшей отправкой в транспортную компанию.

Транспортная компания, в свою очередь, отправляет товар покупателю. В транспортной компании груз подписывается (указывается название и месторасположение компании с контактными номерами), транспортная компания выдаёт расписку («транспортная накладная», «экспедиторская расписка»), которая сканируется и отправляется покупателю.

11. Получение заказа покупателем.

Получение заказа может быть:

а) от транспортной компании. Покупатель проверяет по расписке количество мест, вес, объём товара. Если всё совпадает – покупатель оплачивает услуги транспортной компании;

б) от предприятия ИП Кузьмина. Покупатель проверяет УПД(универсальный передаточный документ), в котором указывается перечень товара, его количество, и ставит печать и подпись.

У предприятия ИП Кузьмина существует проблема недостачи товаров (таблица 3), и связана она с недочётами в системе управления поставками товаров. По словам самого директора оптового предприятия недостачи у них случаются от краж, но доказать это не получается. Ниже представлена таблица, составленная на основе претензий, со стороны клиентов за 2015-2016 год. Было проанализировано 142 претензии.

Таблица 3 – Поквартальные недостачи компании ИП Кузьмина за 2015-2016 год

Период	Сумма недостачи, руб.
01.01.15 - 01.04.15	13540,32
01.04.15 - 01.07.15	15823,20
01.07.15 - 01.10.15	12486,44
01.10.15 - 01.01.16	14630,28
01.01.16 - 01.04.16	13286,46
01.04.16 - 01.07.16	18340,24
01.07.16 - 01.10.16	16426,28
01.10.16 - 31.12.16	17953,30
Итого:	122486,52

И так за 2015 год недостача предприятия ИП Кузьмина составила 56480,24 руб., за 2016 год - 66006,28 руб. Из этого следует, что средняя недостача предприятия за год составляет 61243 руб. Такую недостачу нельзя назвать типичной для оптового предприятия. Недостачи чаще всего случаются

на складе предприятия. Для их устранения необходимо сделать склад надёжнее, тем самым улучшив систему контроля поставками на предприятии ИП Кузьмина.

3 Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров

3.1 Описание проекта

1. Описание проблемы/потребности.

Эффективное ведение предпринимательской деятельности во многом зависит от надлежащего и своевременного исполнения сторонами-подписантами принятых на себя обязательств по договору. Именно поэтому организация контроля за исполнением условий договора и за ходом поставки товара является важным элементом повседневной коммерческой работы. Это позволяет надежно обеспечить бесперебойное и своевременное поступление товаров к покупателю в согласованном в договорной документации ассортименте, в предусмотренном договором количестве и соответствующего качества. Внедрение контроля поставок товаров сможет повысить надёжность и уровень сервиса предприятия ИП Кузьмина.

2. Концепция проекта.

Внедрение контроля поставок товаров будет состоять из некоторых мероприятий, которые помогут предприятию сократить потери и недостачу товара. Каждое мероприятие мы тщательно оценим с точки зрения эффективности.

Мероприятия:

1) Внедрение системы видеонаблюдения на склад.

Так как в складе сосредоточено огромное количество товарных средств, то он является наиболее уязвимым с точки зрения возможных финансовых потерь. Если не организовать должную безопасность содержимому склада, то это содержимое потихоньку начнет «растаскиваться» как работниками предприятия, так и третьими лицами. Для того чтобы обеспечить сохранность содержимого, необходимо установить видеонаблюдение на складе непосредственно, а также на прилегающей к нему территории.

Установка системы видеонаблюдения на складе позволит получить следующие преимущества:

- возможность дистанционного мониторинга территории склада и его прилегающей территории;
- выявление факта хищения со стороны сотрудников склада и его предотвращение;
- контроль работы персонала (определение его КПД);
- выявление факта проникновения посторонних лиц на территорию склада с целью осуществления хищения или диверсии, а также возможность быстрого реагирования;
- контроль соблюдения техники безопасности сотрудниками склада;
- возможность предъявления видео доказательств во время спорных вопросов.

2) Внедрение системы штрих-кодирования на склад.

Система позволяет вести учет любого количества складов и зон внутри склада, в любой момент точно определить местонахождение и количество товара на складе во всех возможных единицах хранения, в разрезе сроков годности, партий и серийных номеров. С помощью данной системы возможно автоматизировать все основные операции на складе. Такие как приемка и оприходование товаров, отбор, упаковка и отгрузка товара, внутрискладские операции (перемещение товара по складу) и многое другое.

Установка системы штрих-кодирования на складе позволит получить следующие преимущества:

- сокращение времени на проведение складских операций: как следствие повышение уровня сервиса для ваших клиентов, благодаря оперативной отправке заказов;
- снижение количества ошибок при сборе заказов: ваши клиенты получают именно то, что заказывали, а вы уменьшаете количество возвратов;
- сокращение недостач, пересортицы, товарных потерь;
- быстрое обучение новых сотрудников: во-первых, теперь у вас есть прописанные регламенты и инструкции, которые облегчают обучение, во-вторых, теперь за сотрудников большинство решений принимает программа;

- точная информация о товарных остатках на складе: ваши сотрудники могут быть уверены, что данные о товарах на складе правдивы.

3) Наем дополнительного рабочего на склад.

Профессиональные работники являются важной составляющей функционирования склада, что обеспечивает успех предприятия. При нехватке рабочей силы на складе возможны разного рода проблемы, начиная от невнимательности и заканчивая переутомлением и неспособностью правильно работать. Что бы избежать потерь необходимо обеспечить склад рациональным числом работников.

Наем дополнительного рабочего на склад позволит получить следующие преимущества:

- освобождение руководителей от необходимости постоянного отвлечения на складские вопросы;

- рациональное распределение обязанностей между рабочими уменьшит риск совершения ошибок;

- уменьшение факта хищения путём стимулирования сотрудников, которые засекут данный инцидент и сообщат руководству;

- при болезни одного из рабочих, всегда есть подстраховка.

3. Цель проекта.

Снизить недостачу товаров на предприятии ИП Кузьмина, за счёт одного из мероприятий, на 100%. Срок проекта - 15.04 - 10.05.2017.

4. Критерии приемки проекта.

Результаты проекта можно считать закреплёнными, если процент недостач в ходе поставки снизится на 100%.

5. Заинтересованные стороны проекта.

- заказчиком проекта является оптовое предприятие ИП Кузьмина;

- менеджер проекта – Александров С.В.;

- команда проекта – Александров С.В., рабочие склада.

6. Ресурсы проекта.

Ресурсами проекта выступает доступ к информационной базе предприятия ИП Кузьмина.

7. Бюджет проекта.

1) Внедрение системы видео-наблюдения на склад.

Наш склад имеет площадь 280 кв.м., имеет 2 входа, исходя из этого можно расположить 3 камеры внутри помещения, и 2 снаружи помещения.

Компания-поставщик – «Контроль» г. Красноярск, ул. Гладкова, д. 8, офис 12/5.

Тип видеоборудования – «Цифровая IP система 2 Мрх (FullHD)».

«Цифровая IP система 2 (FullHD)» - на сегодняшний день считается самой оптимальной по цене и качеству изображения.

Мелкие детали (денежные знаки, номера машин, черты лица) различимы на расстоянии около 8 метров, а более 8 метров вы получаете отличную общую картину происходящего.

Также можно использовать специальные объективы, для приближения.

Цифровых IP видеокамеры позволяют получить максимально четкое цифровое изображение. Также эти видеокамеры наделены большим количеством дополнительных функций и возможностей. Например имеются модели со встроенными микрофонами, с записью на флеш-карту, с возможностью работы по WiFi.

Расчёт стоимости системы видеонаблюдения:

а) перечень оборудования и материалов (таблица 4):

Таблица 4 – Перечень оборудования и материалов для внедрения видеонаблюдения

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.	Сумма, в руб.
1	Видеорегистратор 8 каналов	1 шт.	10100	10100
2	Жесткий диск 4 Тб.	1 шт.	10000	10000

Окончание таблицы 4

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.	Сумма, в руб.
3	Видеокамера внутренняя	3 шт.	4200	12600
4	Видеокамера уличная	2 шт.	4300	8600
5	Сетевой коммутатор 16 портов 1000Мб	1 шт.	3400	3400
6	Блок питания 5 ампер	1 шт.	1200	1200
7	Кабель витая пара УТР 4 пары	75 м.	25	1875
8	Расходный материал	1 шт.	920	920
Итого:				48695

б) перечень работ (таблица 5):

Таблица 5 – Перечень работ по внедрению видеонаблюдения

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.	Сумма, в руб.
1	Выезд, осмотр, консультация	1 шт.	Бесплатно	Бесплатно
2	Монтаж видеорегистратора	1 шт.	1500	1500
3	Монтаж цифровой IP видеокамеры в помещении	3 шт.	1500	4500
4	Монтаж цифровой IP видеокамеры на улице	2 шт.	1500	3000

Окончание таблицы 5

№	Наименование	Количество	Цена, в руб.	Сумма, в руб.
5	Монтаж сетевого коммутатора	1 шт.	1000	1000
6	Монтаж блока питания	1 шт.	1000	1000
7	Монтаж кабеля в открытом виде без крепления	75 м.	30	2250
Итого:				13250

г) бюджет мероприятия составляет 61 945 руб.

2) Внедрение системы штрих-кодирования на склад.

Рассчитаем затраты на штрих-кодирование за год:

Со склада ежедневно отгружается 500 единиц товара. Склад работает 300 дней в году.

Расход этикеток за год: $500 * 300 = 150\ 000$ шт.

Технические потери при печати и наклеивании этикеток - 3%.

$0,03 * 150\ 000 = 4\ 500$ шт.

Итого $150\ 000 + 4\ 500 = 154\ 500$ шт.

Стоимость одной этикетки размером 20 * 60 мм с термотрансферной лентой составляет примерно 10 копеек.

Расход на этикетки: $154\ 500 * 0,1 = 15\ 450$ руб.

При таком объеме на наклейке этикеток может быть задействован один человек с зарплатой, предположим, 9000 рублей.

$9000 * 1 * 12 = 108\ 000$ руб.

Стоимость далеко не самого дорогого принтера Zebra 105SL в настоящий момент составляет около 70 тыс. рублей (забудем на время, что желательно приобрести 2 принтера). Предположим, что он прослужит 5 лет.

Годовая амортизация: $70\ 000 : 5 = 14\ 000$ руб.

Два сканера по 2 500 руб. - это еще 5 000 руб. При 4-летнем сроке службы амортизация составит: $5\ 000 : 4 = 1\ 250$ руб.

Таким образом, общие затраты в год на штрих-кодирование составляют: $15\ 450 + 108\ 000 + 14\ 000 + 1\ 250 = 138\ 700$ руб.

Бюджет мероприятия составляет 138 700 руб.

3) Наем дополнительного рабочего на склад.

Нашему складу необходим 1 дополнительный рабочий, исходя из этого можно высчитать бюджет данного мероприятия за год, возьмём среднюю зарплату рабочего 15000 руб., тогда:

$15\ 000 * 12 = 180\ 000$ руб.

Бюджет мероприятия составляет 180 000 руб.

8. Диаграмма Ганта.

Внедрение системы видео-наблюдения на склад.

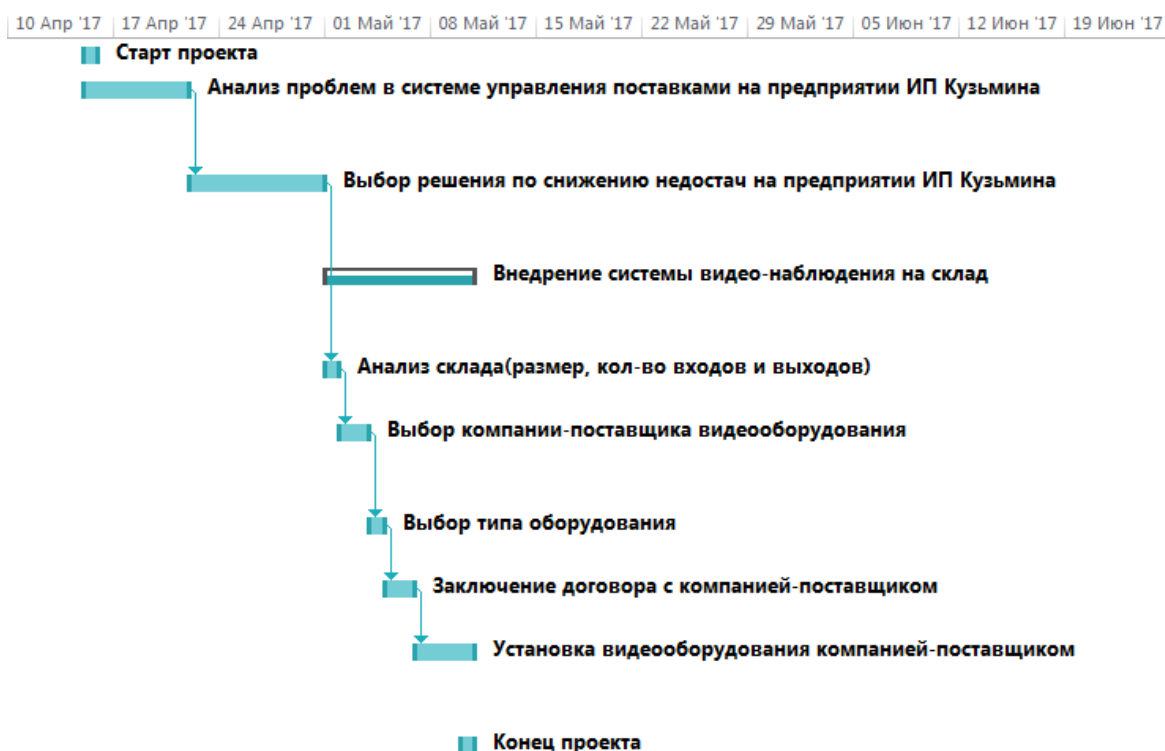


Рисунок 3 – Диаграмма Ганта

9. Основные риски проекта.

а) реестр рисков (таблица 6).

Таблица 6 – Реестр рисков

Негативное событие (риск)	Возможные последствия
1. Руководство предприятия не одобрило проект.	Директору не понравился проект, и он его не одобрил.
2. Плохая отдача от проекта.	Положение дел, связанных с недостатками товара на предприятии не изменилось.
3. Недостаточный уровень подготовки персонала и его слабая мотивация.	Ошибки в ходе проекта, слабая отдача и незаинтересованность персонала.

б) оценка вероятности и воздействия (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка вероятности и воздействия

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг
1	В	5	У
2	А	5	У
3	С	3	У

в) стратегия реагирования на известные риск (таблица 8).

Таблица 8 – Стратегия реагирования на известные риски

Риск	Тип стратегии	Описание стратегии
1	Уклонение	Необходимо найти с директором предприятия точки разногласия, и сделать нужные корректировки в проект, исходя из требований руководства.
2	Уклонение	Необходимо пересмотреть проект в целом, выявить ключевые проблемы.
3	Снижение	Необходимо провести собрание всех сотрудников и указать ключевые цели, которых добивается предприятие на данный момент.

3.2 Эффективность проекта

При расчёте эффективности мероприятий, я взял среднюю сумму по недостачам за год - 61243 руб., как выручку от реализации.

Расчёт показателей эффективности мероприятия:

а) по внедрению системы видеонаблюдения на склад (таблица 9).

Таблица 9 – Расчет показателей эффективности внедрения системы наблюдения на склад

Показатели	Год	
	0	1
Притоки		
Выручка от реализации	61243	61243
Итого:	61243	61243
Оттоки		
Инвестиционные затраты	61945	0
Итого:	61945	0
Чистый денежный поток	-702	61243

Прибыль за 2 года составит 60541 руб.

б) по внедрению штрих-кодирования на склад (таблица 10).

Таблица 10 – Расчет показателей эффективности внедрения штрих-кодирования на склад

Показатели	Год	
	0	1
Притоки		
Выручка от реализации	61243	61243
Итого:	61243	61243
Оттоки		
Инвестиционные затраты	138700	138700
Итого:	138700	138700
Чистый денежный поток	-77457	-77457

Прибыль за 2 года составит -154914 руб.

в) по найму дополнительного складского работника (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет показателей эффективности найма дополнительного складского работника

Показатели	Год	
	0	1
Притоки		
Выручка от реализации	61243	61243
Итого:	61243	61243
Оттоки		
Инвестиционные затраты	0	0
ФОТ	180000	180000
Итого:	180000	180000
Чистый денежный поток	-118757	-118757

Прибыль за 2 года составит -237514 руб.

По данным расчёта можно сделать вывод о том, что предприятию стоит внедрить систему видеонаблюдения на свой склад, т.к. она окупится уже на второй год использования и принесёт прибыль предприятию в размере 60541 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение эффективности контроля за поставками товаров является залогом дальнейшего развития и конкурентоспособности предприятия. Применение современных технологий управления поставками играет важную роль в обеспечении максимального удовлетворения потребностей клиентов. Я считаю, что в первую очередь, контроль за поставками товаров должен рассматриваться как комплексная система, а не как отдельные бизнес-процессы компании (хранение, перевозка и т.п.). Оптимизация контроля поставок - это в первую очередь, снижение потерь. Для этого система контроля поставок должна быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства, обеспечивать быстрое перемещение товаров, быть прозрачными с точки зрения информации и способствовать тесной интеграции компании с ее партнерами и контрагентами.

На предприятии ИП Кузьмина существует проблема с недостачей товара, именно по этому, я предложил мероприятия, которые, на мой взгляд, улучшили бы контроль поставок. Данные мероприятия относятся непосредственно к складу предприятия. Исходя из этого, и того, что показатели прибыли оптового предприятия увеличиваются, я показал эффективность внедрения каждого из мероприятий, и пришёл к выводу, что разумнее всего будет внедрить систему видеонаблюдения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аникин, Б. А. Логистика / Б. А. Аникин. – Москва : Проспект, 2013. – 406 с.
2. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К, 2013. – 420 с.
3. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
4. Щербанин, Ю. А. Основы логистики: учебное пособие для высших учебных заведений / Ю. А. Щербанин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 320 с.
5. Дыбская, В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок / В. В. Дыбская. – Москва: Эксмо, 2014. – 939 с.
6. Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – Москва: Юрайт, 2014. – 522 с.
7. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Маргунова [и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 507 с.
8. Логистика производства: теория и практика: учебник / В. А. Волочиенко [и др.]. – Москва: Юрайт, 2014. – 454 с.
9. Логистика и управление цепями поставок : учебник / В. В. Щербаков [и др.]. – Москва: Юрайт, 2015. – 581 с.
10. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с.
11. Саркисов, С. В. Логистика / С. В. Саркисов. – Москва: Дело, 2008. – 366 с.

12. Мельников, В. П. Логистика / В. П. Мельников, А. Г. Схирладзе, А. К. Антонюк. – Москва : Юрайт, 2014. – 288 с.
13. Ивуть, Р. Б. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие: [для вузов] / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2012. – 377 с.
14. Тяпухин, А. П. Логистика: учебник для бакалавров / А. П. Тяпухин. – Москва: Юрайт, 2013. – 568 с.
15. Волгин, В. В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва : Дашков и К°, 2012. – 457 с.
16. Герасимов, Б. И. Основы логистики / Б. И. Герасимов, В. В. Жариков, В. Д. Жариков. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
17. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление, управление / А. М. Голубчик. – Москва: Транслит, 2011. – 317 с.
18. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2011. – 659 с.
19. Еловой, И. А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация) / И. А. Еловой, И. А. Лебедева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 460 с.
20. Курганов, В. М. Логистика. Транспорт и склад в цепи поставок товаров: учебно-практическое пособие для студентов высших учебных заведений / В. М. Курганов. – Москва: Книжный мир, 2012. – 512 с.
21. Логистика : учебное пособие / И. М. Баско [и др.]. – Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2014. – 431 с.
22. Модели и методы теории логистики : по специальностям «Экономика и управление на предприятии транспорта» и «Логистика» / Лукинский В. С. [и др.] : Питер Пресс, 2014. – Санкт-Петербург: Питер – 447 с.
23. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник по специальности «Логистика и управление цепями поставок» / Н. К. Моисеева. – Москва : Инфра-М, 2012. – 527 с.
24. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Ю. М. Неруш. – Москва : Проспект : Велби, 2013. – 517 с.

25. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – Москва: Дашков и К°, 2012. – 978 с.
26. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / Л. С. Фёдоров [и др.]. – Москва: КноРус, 2011. – 309 с.
27. Организация производства в условиях переходной экономики / С. А. Пелих [и др.]. – Минск: Право и экономика, 2013. – 576 с.
28. Основы логистики : [теория и практика] / В. В. Щербаков [и др.]. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 426 с.
29. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс: для студентов экономических специальностей высших учебных заведений / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов. – Москва: Юрайт, 2011. – 734 с.
30. Основы логистики: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. А. Канке [и др.]. – Москва: КноРус, 2016. – 575 с.
31. Степанов, В. И. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – Москва : Проспект, 2015. – 487 с.
32. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 428 с.
33. Шумаев, В. А. Логистика товародвижения / В. А. Шумаев. – Москва : Новый век, 2011. – 194 с.
34. Шехтер, Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер, Г. Сандер. – пер. с англ. под науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – Москва : Претекст, 2011. – 230 с.
35. Уильямсон, О. И. Аутсорсинг : транзакционные издержки и управление цепями поставок / О. И. Уильямсон // Российский журнал менеджмента. – 2013. – №8. – С. 71-92.
36. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 503 с.

37. Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 797 с.
38. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – с. 416.
39. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 316 с.
40. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеева [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 976 с.
41. Алесинская, Т. В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления / Т. В. Алесинская. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
42. Гайдаенко, А. А. Логистика / А. А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.
43. Афонин, А. М. Промышленная логистика: Учебное пособие / А. М. Афонин. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
44. Скоробогатова Т. Н. Логистика : учебник / Т. Н. Скоробогатова. - Симферополь : ДиАйПи, 2011. – 116 с.
45. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтер. - М.: Альпина, 2013. - 452 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Интервью

Интервьюер: Александров Семен Викторович, студент 4 курса, бакалавриат «Менеджмент», профиль «Управление проектами (в организации)»

Респондент: Кузьмина Наталья Александровна, директор оптового предприятия

Тема интервью: Актуальность внедрения контроля поставок товаров на предприятии ИП Кузьмина

Форма интервью: свободное

Александров Семен: На ваш взгляд, у Вас на предприятии существуют проблемы в системе поставки товаров?

Кузьмина Н.А.: На нашем предприятии проблемы в системе поставки товаров, безусловно, есть. Об этом говорит, хотя бы то, что недостачи случаются у нас на каждом шагу.

Александров Семен: Как вы думаете, с чем связаны данные недостачи?

Кузьмина Н.А.: Недостачи у нас случаются из-за краж товара. Доказательств этому у нас нету.

Александров Семен: Считаете ли вы, что вашему предприятию не помешали бы мероприятия по улучшению контроля поставки товаров?

Кузьмина Н.А.: Конечно бы не помешали! Предлагайте идеи, мы их обязательно рассмотрим.

Александров Семен: Спасибо за участие!

Дата проведения интервью: 15 мая 2017 г.

Длительность интервью: 12.00-12.30

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

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по внедрению контроля поставок товаров (на
примере ИП Кузьмина)

Научный
руководитель



канд. экон. наук, доцент

Т.В. Вырупаева

Выпускник



С.В. Александров

Красноярск 2017