**Разработка основных элементов стратегии управления снабжением на предприятии**

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования стратегии управления снабжением на предприятии.

* 1. Организационно-экономические предпосылки возникновения стратегической логистики.
  2. Особенности выбора стратегии предприятия в условиях конкуренции в экономике современной России.
  3. Основные элементы и инструменты формирования рыночной стратегии предприятия.
  4. Процесс планирования и реализации стратегии управления снабжением на предприятии.

Глава 2. Исследование и анализ процесса снабжения на предприятия ООО «Стройсервис».

2.1. Основная характеристика предприятия ООО «Стройсервис».

2.2. Анализ управления процессом снабжения на предприятии.

Глава 3. Разработка основных элементов стратегии управления снабжением на ООО «Стройсервис».

3.1. Разработка перспективной организационной структуры управления сбытовых подразделений предприятия на основе интегрированной логистики.

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

**Введение**

Актуальность темы исследования. Эффективность процесса управления снабжением и запасами может существенно повлиять на успех большинства современных компаний. Приобретение различного вида ресурсов, сырья и услуг соответствующего качества, в нужном количестве, по лучшей цене, в i нужное время и на основе долгосрочного сотрудничества давно привлекает внимание многих специалистов как государственного, так и частного секторов экономики. В настоящее время, как правило, внимание сосредоточено на общем процессе управления снабжением в контексте целей организации, а не на отдельных, связанных с закупками, операциями компании. Динамично меняющийся процесс снабжения с наличием циклов избытка и недопоставок, предложений и изменяющихся цен, ресурса времени и вопросами наличия ресурсов требует от компаний разработки стратегии и тактики для обеспечения необходимой величины прибыли. Новая система управления предполагает принципиальное изменение как функций ее участников, так и механизмов их взаимодействия и организации материальных, финансовых, информационных и других потоков. В этих условиях стратегия управления снабжением и запасами становится высокоэффективным рыночным инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятий и рассматривается как совокупность мероприятий по комплексному обеспечению функционирования предприятия в соответствии с имеющимися условиями рынка. Следует отметить, что необходимость в эффективном управлении снабжением и запасами возникает не только у предприятий и компаний, находящихся в неблагополучном состоянии. Значительный интерес проявляют руководители эффективно развивающихся субъектов хозяйствования.

Для экономики современной России большой интерес представляют исследования, анализ, разработка и реализация стратегий управления снабжением и запасами для компаний и фирм различных направлений деятельности.

На основании приобретенного опыта можно утверждать, что разработка и реализация программ управления стратегий управления снабжением и запасами предприятий и компаний может привести к перелому негативных тенденций в развитии организационных структур. К сожалению, этот опыт за малым исключением недостаточно обобщен и формализован, что препятствует его широкому распространению.

Основными направлениями и элементами систем снабжения, обеспечивающими конкурентоспособность, являются:

* развитие организационно-структурных форм управления,
* совершенствование финансово-экономической политики компании,
* хозяйственный реинжиниринг,
* система менеджмента качества,
* управление персоналом,
* информационное обеспечение.

В частности, к числу новых методов относятся: BPR, TQM, JIT, ABC, ABM, PM.

На наш взгляд, все процессы обеспечения конкурентоспособности компаний на основе формирования систем снабжения и запасов должны быть объединены сквозной методологией, которая может быть обеспечена использованием логистического подхода, позволяющего комплексно с системных позиций охватить все процессы как единое целое.

Актуальность темы объясняется еще и тем, что, несмотря на относительно большое число разработанных к настоящему времени теорий и концепций управления, имеющиеся модели позитивного изменения положения предприятий и компаний, их методологический и научно-методический инструментарий исследования имеют ограничения в применении по отношению к реальным экономическим процессам, происходящих в России. Эти вопросы представляют не просто научный интерес, но и имеют важный прикладной характер, так как правильные ответы на них могут стать важным вкладом в эффективное развитие отечественной экономики в целом и отдельных предприятий, входящих в производственный комплекс России. В частности, этот аспект и обусловливает актуальность выбранной темы исследования.

Отечественный и зарубежный опыт показал высокую эффективность принципов и методов логистики, как в сфере производства, так и в сфере обращения. Логистика является относительно молодой экономической наукой и, по существу, находится в стадии становления и развития, охватывая все новые области приложения. Перспективным является применение принципов и методов логистики к проблемам управления снабжением и запасами предприятий и компаний различной отраслевой принадлежности, в том числе нефтяных, в целях обеспечения их конкурентоспособности.

В настоящее время ведутся интенсивные исследования в области логистики, что нашло отражение в трудах ряда ученых: А.У. Альбекова, Б.А. Аникина, Н.В. Афанасьевой, Г.Л. Багиева, A.M. Гаджинского, Е.А. Голикова, М.П. Гордона, В.Н. Дегтяренко, В.В. Дыбской, М.Е. Залмановой, А.В. Зырянова, К.В. Инютиной, С.Б. Карнаухова, В.Н. Клочкова, Д.Д. Костоглодова, В.С. Лукинского, В.Н. Менжереса, Л.Б. Миротина, Ю.М. Неруша, Д.Т. Новикова, О.А. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, А.Н. Родникова, В.Г. Санкова, А.И. Семененко, В.И. Сергеева, А.А. Смехова, Л.А. Сосуновой, В.Н. Стаханова, М.М. Третьякова, С.А. Уварова, Н.Д. Фасоляка, В.П. Федько, В.В. Щербакова, Д.Д. Бауэсокса, К. Ф. Диганзо, Д.Д. Клосса, Ф.Р. Дорниера, М.Р. Линдерса, М.Е. Фирона и др. В них показана роль логистики в производственной, предпринимательской, коммерческой и некоторых других видах функциональной деятельности, разработан научно-практический инструментарий логистики. Однако деятельность промышленных предприятий и компаний по обеспечению их конкурентоспособности на основе разработки и реализации логистической стратегии управления снабжением и запасами продолжает быть не до конца разработанной.

Проблемам логистики в последнее время отводилось достаточное внимание российскими учеными. В работах таких авторов, как М. Б. Карнаухов, Д. Д. Костоглазов, Л. Б. Миротин, О. А. Новиков, Б. Д. Промыслов, В. М. Пурлик, Л. Ю. Русалева, В. Г. Санков, А. И. Семененко, А. А. Смехов, Ы. Э. Тышбаев, С. А. Уваров, А. И. Харисова, получили развитие вопросы движения материальных ресурсов, готовой продукции, а также информационного сопровождения этих процессов, в основном, в рамках промышленных предприятий. Данные исследования носят теоретический характер и направлены, преимущественно, на оперативный уровень управления предприятием, вследствие чего возник разрыв между теоретическими положениями процесса планирования логистической стратегии и ее практическим осуществлением.

Данное обстоятельство определяет актуальность проблемы использования логистики и обусловливает выбор темы дипломной работы.

Целью дипломной работы является разработка основных теоретических, методических положений и соответствующих практических рекомендаций по формированию стратегии управления снабжением и запасами сбытовых подразделений компании на основе интегрированной логистики в рыночной среде.

Для достижения указанной цели в соответствии с предметом и объектом исследования поставлены следующие задачи:

— выявить особенности развития и предпосылки возникновения стратегической логистики;

— уточнить отдельные теоретические положения использования методологии логистики с позиций ее возможного использования в сбытовых подразделениях компаний в конкурентной среде;

— исследовать систему методов, используемых при разработке стратегии управления снабжением и запасами компании, обеспечивающих их конкурентоспособность;

— обосновать и разработать основные положения и направления формирования перспективной организационной структуры управления сбытовыми подразделениями компании на основе интегрированной логистики;

— разработать методические положения оценки стратегии управления снабжением и запасами компании в рыночной среде.

Предметом дипломного исследования являются процессы формирования логистической стратегии управления снабжением и запасами сбытовых подразделений компании, функционирующей в рыночной среде.

Объектом дипломной работы являются материальные, финансовые, информационные потоки, формирующие конкурентоспособность сбытовых подразделений предприятия на примере компании ООО «Стройсервис».

Теоретической и методологической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики предприятия, логистики и маркетинга, менеджмента, стратегического планирования, конкурентоспособности предприятия.

При обосновании положений и рекомендаций учитывались требования действующих законодательных и нормативных актов Российской Федерации, субъектов РФ, отраслевых министерств и ведомств.

Информационную базу исследования составили данные статистической отчетности, представленные материалами Госкомстата Российской Федерации, отдельных промышленных предприятий, данные по ООО «Стройсервис», результаты экспертных опросов, а также данные, представленные в научной печати.

Исследование проводилось с использованием принципов системного подхода, методов формальной логики и логического анализа, сравнительной и экспертной оценки, сравнительного и факторного, регрессионного и корреляционного анализа, логистического моделирования экономических потоков в рыночной среде.

Цели, задачи и методические особенности исследования определили структуру работы. Структура дипломной работы обусловлена содержанием поставленных научных и практических задач. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во «Введении» обосновывается актуальность темы, анализируется степень научной разработанности, уточняются проблемные аспекты исследуемых вопросов, формулируется объект и предмет, цели и задачи дипломной работы, а также теоретическая и информационная база исследования.

В первой главе «Теоретико-методологические основы формирования стратегии управления снабжением на предприятии» определены организационно-экономические предпосылки возникновения стратегичсекой логистики, приведены и обоснованы особенности выбора стратегии предприятия в условиях конкуренции в экономике современной Российской Федерации. Изучены основные элементы и инструменты формирования рыночной стратегии предприятия, а также разработан процесс планирования и реализации стратегии управления снабжением на предприятии.

Во второй главе «Исследование и анализ процесса снабжения на предприятии ООО «Стройсервис»» приведена основная характеристика предприятия ООО «Стройсервис» и проведен анализ управления процессом снабжения на предприятии.

В третьей главе «Разработка основных элементов стратегии управления снабжением на ООО «Стройсервис»» обоснована разработка перспективной организационной структуры управления сбытовых подразделений предприятия на основе интегрированной логистики, а также дана оценка стратегии управления снабжением на предприятии ООО «Стройсервис».

В «Заключении» содержится основные выводы и рекомендации автора по теме исследования.

**Глава 1. Теоретико-методологические основы формирования стратегии управления снабжением на предприятии.**

* 1. **Организационно-экономические предпосылки возникновения стратегической логистики.**

Особенность современной российской экономики проявляется в том, что многим производственным предприятиям, решающим задачи материально-технического снабжения производства, приходится работать на ресурсно-товарных рынках в условиях нестабильной конкурентной среды, для которой характерно то, что в отсутствие прежней системы планирования материально-технического снабжения, многие предприятия и сегодня не имеют эффективной ресурсной стратегии. Причем данная проблема часто усугубляется отсутствием общекорпоративной стратегии фирмы, что осложняет возможности разработки и реализации стратегий по отдельным сферам деятельности, в том числе и в сфере материально-технического снабжения.

Это требует внесения адекватных изменений в организацию и стиль управления в пользу элементов стратегического менеджмента. Постановка такого менеджмента означает освоение в комплексе всего арсенала современных методов управления материально-техническим снабжением, прежде всего путем активизации потенциала стратегического менеджмента и логистики. При соответствующей организации это должно позволить переориентировать весь процесс управления с решения текущих задач на обеспечение долгосрочных интересов, преодолеть фрагментарность, локализацию внимания руководства на отдельных аспектах снабженческой деятельности предприятия в ущерб проблемам комплексного анализа и стратегического планирования.

Усиление конкуренции с начала 1990-х годов, превратило логистику в один из важнейших источников конкурентных преимуществ фирмы, реализуемых путем оптимизации ее материальных и транспортно-складских затрат. Это обстоятельство обусловливает целесообразность применения стратегического менеджмента, значимость которого в настоящее время существенно усиливается действием факторов нестабильности конкурентной среды ресурсно-товарных рынков в России[[1]](#footnote-1).

Опыт промышленно развитых стран и передовых компаний показывает, что логистике принадлежит стратегически важная роль в современном бизнесе. В настоящее время в передовых фирмах традиционные функции логистики: транспортировка, управление запасами, закупками и заказами, складирование, грузопереработка, упаковка интегрировались на базе общей информационно-компьютерной платформы, образовав стратегическую инновационную систему.

Внедрение методов логистического менеджмента в практику бизнеса позволяет фирмам значительно сократить товарные запасы, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить себестоимость продукции и общие логистические издержки, обеспечить наиболее полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сопутствующего сервиса.

До сих пор серьезной проблемой для подавляющего большинства компаний является отсутствие понимания высшим менеджментом фирм того, как должна строиться эффективная и конкурентоспособная логистическая система. Причины отсутствия логистической стратегии кроются, прежде всего, в общем, недопонимании персоналом топ-менеджмента компаний предназначения логистики, как инструмента интегрированного управления, позволяющего оптимизировать материальные и финансовые ресурсы фирмы. Зарубежный же опыт показывает, что ведущие мировые компании делают акцент на стратегическую логистику, которая находится как внутри, так и за пределами собственно деловой структуры, чтобы иметь возможность охватывать поставщиков, логистических посредников и потребителей. Стратегическая логистика определяется как использование логистической компетентности и многоканальных партнерских отношений для достижения конкурентных преимуществ.

Не просто достигнуть развития и поддержания межорганизационных логистических отношений, которые представляют собой границы логистической системы. Фирма, обладающая стратегическими способностями, сначала поручает выполнение логистических обязанностей контрагентам в цепи поставок (логистический аутсорсинг), а затем выполняет свои собственные действия с большей производительностью и ресурсоотдачей. Эффективная стратегическая логистика требует объединения действий компаний с поставщиками, потребителями и логистическими посредниками (3PL и 4PL провайдерами), что является прерогативой топ-менеджмента по логистике. Результатом функционирования стратегически ориентированных компаний стало появление так называемых интегральных логистических менеджеров, которые начинают тратить все меньше времени на внутренние операции и отдавать предпочтение общению (зачастую, виртуальному) с поставщиками, заказчиками и логистическими посредниками.

Зарубежный опыт показывает, что в число основных обязанностей интегрального логистического менеджера входят следующие функции:

* установление перспективных целей и задач логистики компании;
* разработка и согласование логистической стратегии с маркетинговой и производственной стратегиями фирмы;
* согласование интересов поставщиков продукции, торговых, транспортных и других логистических посредников, функционирующих в логистической системе фирмы, устранение возникающих конфликтов;
* формулировка целей и офаничений по управлению запасами в логистической сети (при управлении закупками, производством, дистрибыоцией);
* определение уровня инвестиций в логистическую инфраструктуру (транспорт, информационную систему, складское хозяйство);
* разработка стратегического логистического плана и согласование его с производственным расписанием;
* определение необходимых финансовых ресурсов и бюджета стратегического логистического плана;
* определение структуры информационной поддержки логистики и требований к применяемым информационно-компьютерным технологиям;
* установление политики управления персоналом логистического менеджмента, программ обучения и повышения квалификации персонала;
* пересмотр стратегии управления запасами, складирования, транспортировки в соответствии с изменениями в маркетинговой и производственной стратегиях фирмы;
* определение направлений оптимизации ресурсов фирмы на логистику (например, снижения общих логистических издержек)[[2]](#footnote-2).

Внутри фирмы основная задача состоит в том, чтобы направить профессиональные навыки отдельных работников и подразделений в единое русло ради достижения целей сформированной логистической стратегии. В большинстве случаев нужный масштаб подобной координации выходит за рамки отдельного предприятия и требует вовлечения в единую систему управления цепями поставок (SCM - Supply Chain Management) как потребителей, так и поставщиков продуктов и услуг. Стратегические интересы побуждают менеджеров по логистике к преодолению межфирменных границ для налаживания эффективных взаимосвязей внутри логистической системы. Стратегический потенциал современной логистики проявляется в том, что она обеспечивает конкурентные преимущества за счет внутренней и внешней интеграции - одной из ключевых сфер компетентности любой фирмы. Функциональная роль логистики в сфере материально-технического снабжения раскрывается в свете реализации основных стратегических концепций ресурсообеспечения:

* концепции сокращения глубины производства - предусматривает переход от производства отдельных видов продукции собственными силами к организации закупок аналогичных видов материально-технических ресурсов на рынке у независимых субъектов, являющихся их более эффективными производителями (поставщиками);
* концепции глобального ресурсообеспечения - предполагает оценку фирмой в качестве потенциальных источников материально-технических ресурсов любых поставщиков, вне зависимости от их территориального местонахождения, имеющих наиболее эффективное соотношение между потребительскими свойствами ресурсов и уровнем затрат на обеспечение ими производственного процесса;
* концепции концентрированного ресурсообеспечения - предполагает формирование долговременных хозяйственных связей и деловых отношений с поставщиками, прежде всего, ключевых (развитых и специализированных) материально-технических ресурсов, в результате чего ожидается получение фирмой эффекта экономии от масштаба поставок и других факторов;
* концепции системного ресурсообеспечения — предусматривает установление фирмой долговременных хозяйственных связей и деловых отношений только с теми конкурентоспособными поставщиками материально-технических ресурсов, которые сами имеют эффективные и долгосрочные связи с конкурентоспособными поставщиками ресурсов, необходимых для их собственного производства;
* концепции стратегического роста - предусматривает развитие системы обеспечения производства материально-техническими ресурсами на базе интенсивного (органического) роста, интегративного роста и роста посредством диверсификации[[3]](#footnote-3).

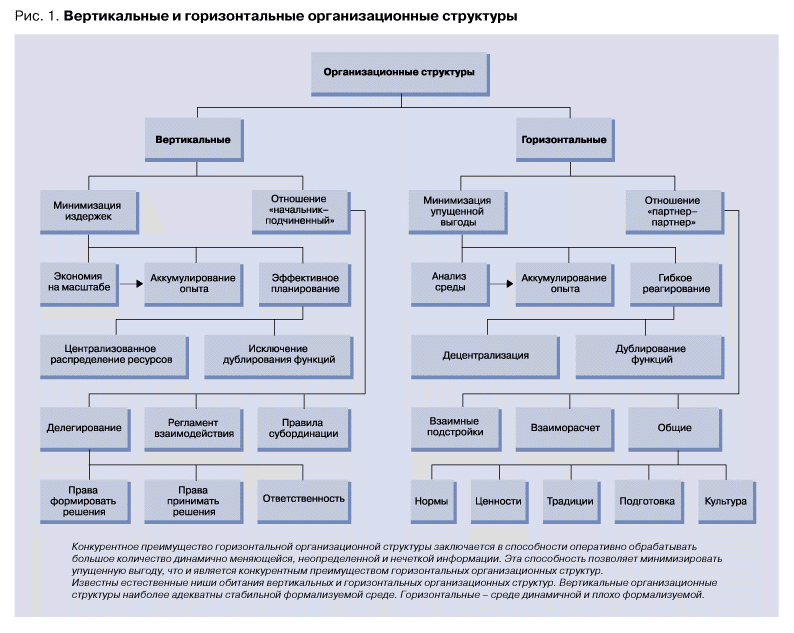
С точки зрения теории управления немногие аспекты логистики представляют больший интерес, чем организационный. Серьезные изменения в практике организации логистической деятельности сильно затрудняют ее точное описание. Информационная революция понуждает логистических менеджеров запада к переосмыслению почти всех традиционных принципов организации. Например, еще несколько лет назад казался незыблемым принцип, согласно которому под началом одного менеджера должны работать не более восьми подчиненных. В современных горизонтальных организационных структурах, напротив, не редкость, когда сфера контроля отдельных менеджеров охватывает шестнадцать и более напрямую подотчетных сотрудников. Традиционное представление о менеджерах среднего звена как о средоточии информации и бастионе управления сменилось верой в активных исполнителей, наделенных значительными полномочиями и имеющих доступ фактически ко всей информации. Вследствие постоянных организационных перестроек и преобразования оперативных процессов иерархические организационные структуры модифицируются, приспосабливаясь к работе в условиях информационных сетей и самоуправляемых рабочих команд.

Вертикальные бюрократические структуры, господствовавшие столетиями, уступают место горизонтальным моделям, ориентированным на управление ключевыми процессами (рис. 1).

Поскольку логистические операции отличаются значительной географической разобщенностью и поскольку типичная компания, как правило, состоит из множества разных бизнес-единиц (предприятий), не существует универсальной организационной структуры логистики. Две фирмы, борющиеся за одних и тех же потребителей, могут избрать совершенно разные формы организации работы. Каждая будет искать единственные в своем роде возможности для удовлетворения запросов ключевых потребителей. Каждая будет стремиться к достижению особых конкурентных преимуществ. Очевидно одно: используемые организационные формы претерпевают в наши дни беспрецедентные изменения, приспосабливаясь к требованиям бизнеса. Рассмотрим эволюцию логистической организации в направлении к модели, воплощающей в себе передовой современный опыт практической работы. Понимание оргструктур прошлого и настоящего делает возможным выбор оптимальной структуры в будущем. Когда интегрированная логистика становится реальностью, тенденция к дальнейшему объединению функций в единую организационную структуру ослабевает. А с распространением информационных технологий необходимость в формальном группировании функций становится еще менее необходимой.

Разберем три стадии развития логистической организации, направленного на объединение функций. Попробуем понять, почему новые парадигмы побуждают к частичному отказу от вертикальных схем в пользу горизонтального подхода к формированию организационных структур. Также рассмотрим растущее влияние информационных технологий на организационные структуры. Требованием будущего является разработка путей совершенствования и координации логистических операций, а также установления всеобъемлющего контроля за логистической деятельностью организации в целом на основе использования информационных технологий. Для российских компаний особый интерес представляет приспособляемость организации к изменениям и их влияние на менеджеров и работников. И, наконец, разберем специфические проблемы, связанные с управлением союзами и партнерствами, когда особое внимание уделяется совершенствованию интеграции и руководства логистическими отношениями в повседневной практике. Следует учесть, что направления развития разных организаций и применяемые ими методы работы неодинаковы. Наблюдаемые модификации организационных структур воспроизводят в миниатюре общие структурные изменения в бизнесе, отражающие новые тенденции в философии управления. Развитие логистической организации происходит от объединения логистических функций в рамках службы к логистике как интегральной части бизнес-процессов в компании. До 1950-х годов функции, которые ныне считаются логистическими, обычно рассматривались как сопутствующие или вспомогательные. Организационно ответственность за логистическую деятельность распределялась между различными подразделениями или сотрудниками фирмы. Эта фрагментарность часто означала отсутствие перекрестной координации разных логистических операций, что приводило к дублированию действий и излишним затратам. Информация была неполной или недостоверной, распределение обязанностей и ответственности, как правило, оставалось нечетким. Руководители, осознав необходимость в контроле за общими издержками, принялись реорганизовывать и объединять логистические функции в единую управленческую группу. Логистические структуры как интегрированные организационные единицы впервые появились в 1950-х годах.

Побуждением к объединению функций стала уверенность в том, что группировка логистических функций в рамках единой организационной структуры способствует интеграции. Согласно популярной парадигме, сближение функций должно облегчить понимание того, как решения и процедуры, имеющие отношение к одной сфере деятельности, влияют на ситуацию в другой сфере.



Бытовало мнение, что в конечном итоге все функции, сплетясь в единую систему, будут работать на общий результат. Интеграционная парадигма, основанная на организационном единстве, господствовала в течение 35 лет.

Практически в одночасье произошел переворот в представлениях: акцент сместился с функций на процесс. Фирмы стали изучать роль, которую могли бы играть их логистические навыки в общем процессе создания потребительной стоимости. Это привело к новому пониманию того, как лучше наладить интегрированную логистическую деятельность. Переключение внимания на единый логистический процесс в значительной мере ослабило тенденцию к объединению функций в рамках всеобъемлющих организационных структур. Ключевым стал вопрос не о том, как организовать выполнение отдельных функций, а о том, как лучше руководить целостным логистическим процессом. Начали появляться стимулы и благоприятные возможности для функционального дезагрегирования в сочетании с интеграцией на основе информационных технологий.

Как уже неоднократно отмечалось, предназначение логистики заключается в размещении запасов там и тогда, где и когда они нужны для поддержки прибыльных продаж. Такая поддержка должна осуществляться своевременно и, как правило, по всему миру, а это означает, что логистика должна стать интегральной частью всех процессов.

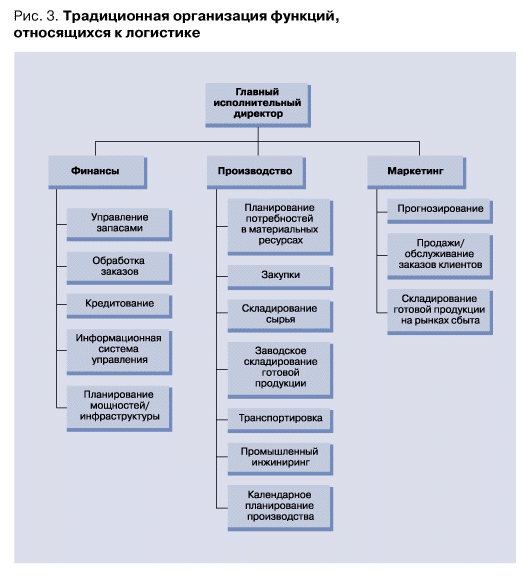
Информационные технологии таят в себе потенциал интеграции за счет применения электронных средств связи, которая отличается от простого физического объединения логистических функций. Использование информационных технологий для координации функций и целостного управления интегрированной деятельностью позволяет распределить ответственность за результаты работы в масштабах всей организации.

Интеграция требует объединения логистики с другими сферами деятельности, такими как маркетинг, IT, производство. Например, при таком подходе насущной задачей становится не просто координация транспортировки и управления запасами, а интеграция в единый хозяйственный процесс функций транспортировки, управления запасами, разработки новых продуктов, гибкого производства и обслуживания потребителей. Для достижения целостной организационной интеграции фирма должна объединить множество своих операционных возможностей в новые организационные блоки. Это означает, что традиционные функциональные подразделения должны слиться в единый процесс. Такое слияние часто требует перестройки традиционных организационных структур и придания им новых, уникальных конфигураций.

В некотором смысле такое дезагрегирование функций может показаться завершением кругового цикла и возвратом к прежним фрагментарным функциональным структурам. Однако совершенной формой зарождающейся организационной модели является широкий, практически неограниченный доступ к всевозможной информации. Новые организационные формы очень сильно отличаются от прежних методами управления и распространения информации.

Понимание процесса развития организации может весьма пригодиться в работе современных логистических менеджеров. Такое понимание позволяет им трезво оценивать текущее организационное состояние их фирм и планировать необходимые изменения. Для полного осознания структурных возможностей и путей преобразования системы управления полезно изучить примеры традиционных бюрократических организаций.

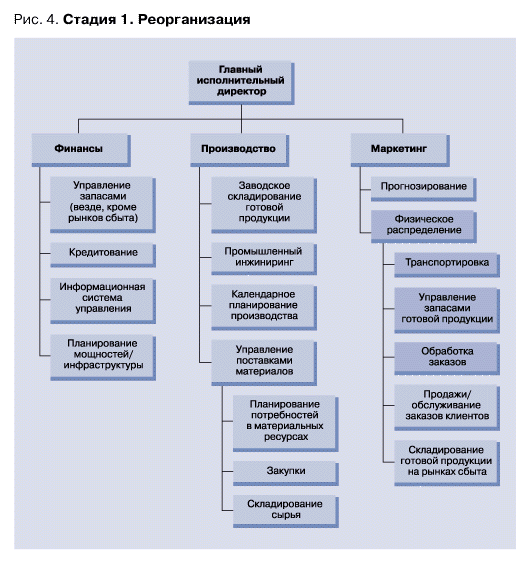
Исследования показывают, что в начальной стадии менеджеры стремились наладить стабильную логистическую деятельность посредством агрегирования (объединения) функций. Агрегирование было необходимо для осуществления перехода к использованию информационных сетей, способствующих подлинной интеграции. Далее рассмотрим стадии развития организации, основанного на относительном равновесии функционального агрегирования и информационной интеграции. В любой момент времени можно наблюдать множество логистических организаций, проходящих через всю гамму стадий развития. В то время как некоторые фирмы решают задачи первой стадии, другие уже вплотную приблизились к пятой стадии. Хотя эволюция организации может быть ускорена, скачкообразный переход в новое качество едва ли возможен. Руководителям требуется ясное понимание того, как должна быть структурирована их конкретная организация, чтобы при имеющихся навыках и ресурсах наилучшим образом решать логистические задачи. Первые три стадии функционального агрегирования мы рассмотрим в комплексе, а затем особо остановимся на стадии слияния отдельных функций в единый процесс и на стадии интеграции на основе общей информационной базы (рис. 2) (см. приложение 1). Поначалу считалось, что результаты интегрированной деятельности могут быть улучшены за счет группирования разобщенных в традиционной организации логистических функций в единую управленческую структуру. Полагали, что если выполнение всех логистических функций будет сконцентрировано в рамках одной организационной единицы, это облегчит процесс управления, анализ издержек и выгод, а также принятие решений, направленных на минимизацию общих логистических издержек. Для осуществления интеграции логистических операций необходима уверенность менеджеров в том, что она приведет к улучшению результатов деятельности. Не имея такой уверенности, менеджеры будут противодействовать внедрению новой структуры, ссылаясь на то, что она противоречит сложившейся практике управления.[[4]](#footnote-4) Несмотря на то, что идея функциональной интеграции логически обоснованна и привлекательна с позиций здравого смысла, она не всегда находит поддержку руководителей других подразделений. Неудивительно, что многие усилия, направленные на перераспределение полномочий и ответственности менеджеров (сравните рис. 3 и рис. 4), наталкиваются на их сопротивление. Многие администраторы-логистики могут привести примеры того, как их попытки реорганизации встречали противодействие и недоверие – не говоря уж об обвинениях в имперских амбициях. В традиционных организационных структурах финансирование осуществляется по принципу операционной ответственности. Власть, влиятельность и вознаграждение менеджеров зависят от управления большим числом людей и ресурсов. Поэтому логистическая реорганизация, как правило, воспринималась как средство увеличения власти, влиятельности и заработков логистических менеджеров за счет руководителей других подразделений. Для последних это нередко служило убедительным поводом к тому, чтобы защищать свои позиции, сопротивляясь функциональной интеграции логистики. В результате объединенные логистические организации столкнулись с серьезным противоборством. Но, тем не менее, все больше фирм стали осознавать, какие крупные выгоды сулит реорганизация. Такая реорганизация на основе функционального агрегирования, как правило, осуществлялась в три стадии. Стадия 1. Формальное объединение. Первые попытки группирования логистических функций были предприняты в конце 1950-х – начале 1960-х годов. Организационные единицы даже с минимальной степенью формального объединения попытались объединиться только после того, как высшие руководители поверили в то, что это приведет к улучшению результатов деятельности компаний.



Как правило, поначалу в операционные блоки объединялись две или более логистические функции без существенных изменений в общей организационной иерархии. Такое первоначальное агрегирование функций охватывало как руководящий, так и рядовой состав организации.

На этой первой стадии эволюции редко осуществлялась интеграция закупочных подразделений с подразделениями, занимающимися физическим распределением.

Хотя и совершенно независимо друг от друга, подразделения, занимающиеся физическим распределением и управлением материальными ресурсами, агрегируют родственные функции.



Как свидетельство признания потенциала развития логистики по пути интеграции в компании создают один или два объединенных операционных блока. В сфере маркетинга такой блок, как правило, предназначен для обслуживания потребителей. В сфере производства усилия обычно концентрируются вокруг снабжения материалами, комплектующими.

Однако большинство традиционных подразделений, за редким исключением, не претерпело изменений, нет значительных перемен и в общей иерархической структуре организации. На стадии 1 организационные изменения привели главным образом к группированию функции в пределах традиционных сфер маркетинга и производства.

Серьезным недостатком организации на стадии 1 было отсутствие концентрации прямой ответственности за управление запасами. Например, первоначально организационные единицы, занимающиеся физическим распределением, как правило, контролировали складирование, транспортировку и обработку заказов. На стадии 1 лишь в немногих организациях предусматривалась прямая ответственность за согласование действий между подразделениями, занимающимися транспортировкой и окончательным размещением запасов.

Стадия 2. Формирование службы логистики.

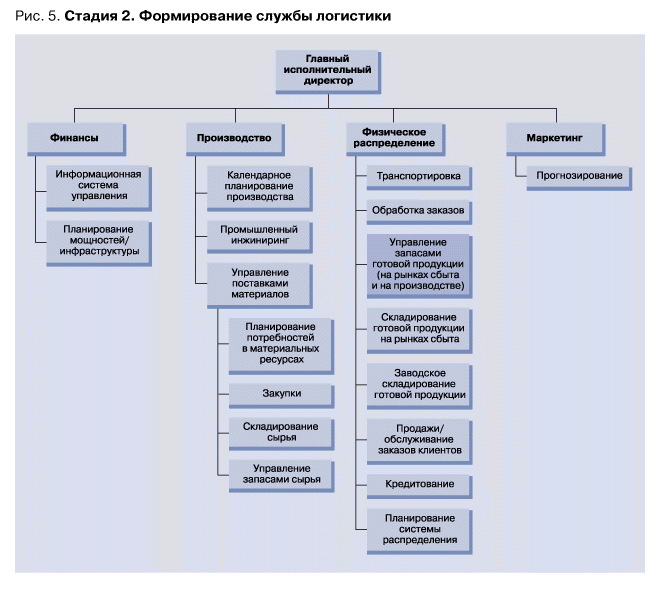
Когда компания в целом набирается опыта работы на основе объединения логистических функций и в полной мере оценивает связанную с этим выгоду (от снижения издержек), начинается вторая стадия организационной перестройки. Стадия, которая в основном пришлась на конец 1960-х и начало 1970-х годов, была реализована у многих европейских компаний.

Для стадии 2 характерно организационное выделение логистики как самостоятельной службы, сопровождаемое повышением ее статуса, полномочий и ответственности. Мотивация к этому проста: перемещение логистики на более высокий организационный уровень увеличивает возможности ее стратегического влияния на деятельность компании в целом. Независимый статус логистики позволяет обеспечить управление ею как ключевой сферой компетентности. В фирмах, критическую роль в общем деловом успехе которых играет обслуживание потребителей, подходящим кандидатом на повышение иерархического статуса была функция физического распределения. С другой стороны, производство бакалейных продуктов, где стоимость пищевого «сырья» (исходных продуктов, ингредиентов и пр.) составляет значительную долю производственных издержек, явило пример повышения уровня значимости и ответственности функции управления входящими материальными потоками. Стало быть, то, какая группа функций приобретает в организации доминирующие позиции, зависит от характера основной деятельности этой организации. Физическое распределение подверглось реструктурированию и заняло более высокое положение в организационной иерархии.

Для того чтобы завершить организационную стадию 2, необходимо перераспределить функции и определить положение вновь созданной организации на более высоком уровне в рамках общей структуры предприятия. На стадии 2 концепция полностью интегрированного логистического подразделения так и остается не реализованной. Интеграционные усилия на этой стадии сосредоточены скорее либо на физическом распределении, либо на управлении материальными ресурсами.

Эта незавершенность преобразования логистического менеджмента в полностью интегрированную систему частично объясняется слишком большой заботой о выполнении таких специфических функций, традиционно считающихся важнейшими, как обработка заказов или закупки. Второй фактор, препятствующий полной интеграции, – отсутствие межфункциональных логистических информационных систем. Как правило, степень организационной интеграции воплощает возможности информационньх систем, которыми располагает фирма.

Характерной чертой стадии 2 является то, что функции физического распределения и/или управления материальными ресурсами постепенно получили признание наряду с финансированием, производством и маркетингом. Прочие должностные лица стали рассматривать интеграцию этих организационных структур как нечто большее, чем просто действия, направленные на снижение или сдерживание затрат[[5]](#footnote-5). На стадии 2 интегрированные логистические подразделения начали оказывать существенное влияние на выработку общей стратегии предприятия. Организационная стадия 2 повсеместно встречается в современной промышленности и вполне может считаться наиболее освоенным подходом к логистическому обеспечению. (См. рис. 5).



Стадия 3. Централизация управления логистикой.

Признаки организационной стадии 3 появились в 1980-х годах, когда началось возрождение логистики. На этой стадии организация характеризуется стремлением к объединению всех логистических функций и операций под единым руководством. Стадия 3 была и остается редкостью. Однако на стадии 3 в развитии организационной структуры прослеживается ясная тенденция к группированию многих логистических функций (как планово-координационного, так и оперативного характера) в единый блок с общим руководством и ответственностью. Цель состоит в стратегическом управлении всеми товарно-материальными потоками и запасами ради максимизации прибыли предприятия в целом.

Переходу к организационной стадии 3 способствовало бурное развитие логистических информационных систем. Информационные технологии усилили возможности планирования и оперативного управления структурами, в рамках которых достижима полная интеграция логистических операций. Некоторые аспекты организационной стадии 3 заслуживают особого внимания.

Во-первых, каждая функциональная область логистики – будь то закупки, материально-техническое обеспечение производства или физическое распределение – структурирована как отдельная операционная линия или отдельный бизнес-процесс. Выстраивание прямых цепочек соподчинения, полномочий и ответственности позволило объединить работу отдельных вспомогательных служб в общий интегрированный логистический процесс. Благодаря четкому определению сфер оперативной ответственности функция материально-технического обеспечения производства может быть выделена в отдельное организационное подразделение, подобное тем, что отвечают за закупки или физическое распределение. Каждое такое подразделение операционно самодостаточно. Поэтому любое из них сохраняет гибкость, предоставляя важные услуги в своей сфере деятельности. Кроме того, планирование и координация всех логистических операций в рамках интегрированной системы создает преимущества от объединения усилий (синергический эффект).

Во-вторых, пять функций, относящихся к логистической поддержке, распределены между пятью оперативными службами. Общая целевая ориентация этих служб обеспечивает механизм интеграции всех логистических операций. Важно подчеркнуть, что функциональная схема логистической поддержки не является организационной схемой соподчиненности. Скорее, повседневная логистическая работа каждой службы (группы) структурирована как система перекрестной ответственности за прямую взаимосвязь и координацию между физическим распределением, материально-техническим обеспечением производства и закупками.

В-третьих, в планировании логистических ресурсов задействован весь потенциал управленческой информации по планированию и координации операций. Обработка заказов приводит в действие логистическую систему и генерирует необходимую для управления единую базу данных. Планирование логистических ресурсов облегчает интеграцию. Планы, определяющие общие потребности бизнеса на тот или иной период, опираются на прогнозы спроса (по продуктам и рынкам), результаты обработки заказов, данные о состоянии запасов и стратегии размещения и загрузки мощностей.

На основе выявленных потребностей плановое подразделение обеспечивает слаженное функционирование производства путем согласования календарных планов выпуска продукции, планов загрузки мощностей и планов потребностей в материальных ресурсах.

Наконец, на стадии 3 сводное планирование и контроль осуществляются на высшем уровне организации. Эти два вида деятельности содействуют интеграции. Группа планирования занимается разработкой долгосрочных стратегий и отвечает за совершенствование и модернизацию логистической системы. Подразделение логистического контроля занимается оценкой издержек и уровня сервиса, а также информационным обеспечением процесса принятия управленческих решений. Развитие процедур логистического контроля является одной из основных задач интегрального управления логистикой. Необходимость тщательной оценки результатов деятельности – это прямое следствие возрастающего значения качественного обслуживания потребителей. Чрезвычайная важность такой оценки обусловлена большим объемом капитала, вовлеченного в сферу логистики.

Стадия 3 логистической организации предлагает единую схему производительного использования финансовых и человеческих ресурсов на всех стадиях логистической деятельности – начиная с разработки источников сырья и материалов и кончая поставкой продукции клиентам. И как таковая эта стадия подводит фирму к необходимости управления взаимосвязями между закупками, материально-техническим обеспечением производства и физическим распределением. (См. рис. 6) (приложение 2).

* 1. **Особенности выбора стратегии предприятия в условиях конкуренции в экономике современной России.**

Термин «стратегия» не имеет однозначного толкования, так как всякая успешная стратегия строго индивидуальна. Более того, эффективность выбранной стратегии проявляется только после ее реализации, а ее выработка не приносит предприятию ни какой моментальной пользы, в то же время требует больших затрат финансовых средств и времени на свою разработку.

Стратегическое управление — система предпринимательского управления деятельностью предприятия (компании), направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий. Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции (услуги), ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды[[6]](#footnote-6).

Эффективное развитие любой организационной структуры, прежде всего, зависит от функционирующей системы стратегического управления. Отсюда возникает необходимость выработки стратегии, используемой в качестве инструмента для адаптации к изменениям.

М. X. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури определяют стратегию как детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей[[7]](#footnote-7).

Концепция стратегического управления стала широко использоваться в Соединенных Штатах в конце 60-х начале 70-х годов при внедрении его в крупнейших корпорациях США. Возникновение дисциплины с таким названием в американских школах бизнеса относится к началу 60-х годов и связано с развитием методов и моделей стратегического планирования.

Вначале дело сводилось к изменению методологии корпоративного планирования и превращению его из долгосрочного в стратегическое.

Однако в стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии.

Существенное отличие стратегического управления от стратегического планирования состоит, во-первых, в дополнении планирования потенциала фирмы планированием ее стратегии.

Второе отличие определяется систематическим преодолением сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей. Если планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей обще фирменного управления, реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Если в ходе выполнения плана не принимать специальные меры, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его, адаптироваться во внешней среде, то планирование может стать тормозом в развитии. Третье существенное различие между этими системами в том, что л стратегическое планирование - это организационная подсистема, ориентированная на стратегическое в деятельности предприятия, а стратегическое управление - упорядоченный способ осуществления деятельности предприятия.

Данные системы обеспечивают тесную взаимосвязь планирования и других функций и видов деятельности предприятии (компании), таких как: организационная структура; процессы принятия решений и управления; управленческая информационная система и др.

Стратегическое управление - система предпринимательского управления деятельностью предприятия (компании), направленная на выработку стратегий, позволяющих будущие изменения оценивать и учитывать в текущих решениях, и обеспечивающая организацию выполнения этих стратегий. Результатом стратегического управления является создание конкурентной продукции (услуги), ресурсов, организационной структуры, информационной системы и процессов управления, обеспечивающих чувствительность к изменениям внешней среды.[[8]](#footnote-8)

Объектом является предприятие (компания), группа предприятий (концерн), самостоятельное хозяйственное подразделение (предпринимательская единица, ПЕ).

Стратегическое управление предполагает: умение смоделировать ситуацию; способность выявить необходимость изменений; способность разработать стратегию изменений; умение использовать в ходе изменений надежные методы и модели; способность воплощать стратегию в жизнь, в практику.

Ключевым звеном стратегического управления является стратегическое планирование. Стратегическое планирование — итеративный процесс определения стратегических целей предприятия (компании), разработки стратегий по достижению поставленных целей и распределения, необходимых для этого всех видов ресурсов. Формальным результатом процесса стратегического планирования является стратегический план и детализирующие его оперативные планы и программы фирмы.

Стратегические направления компании в конкурентной среде имеют ряд особенностей:

* стратегические проблемы обычно имеют скорее долгосрочный, чем краткосрочный вид;
* направления рассматриваемых действий обычно имеют направленные результаты, которые иногда трудно исправить;
* стратегические проблемы обычно имеют широкое воздействие на действия организации;
* стратегические проблемы часто вовлекают фундаментальное рассмотрение организационных целей, а также разработки путей для достижения тех целей.

Типичные стратегические структуры направления стратегического выбора: расширение или сокращение диапазона услуг.

Основное расширение или сокращение производственных мощностей.

1. Распределение по новым услугам или областям рынка.
2. Гарантирование поставок ресурсов на долгосрочный период.
3. Приобретение основных навыков, ресурсов, технологий, услуг и работ.

Такие структуры проблем вовлекают в долгосрочную активность целую организацию. Они требуют, чтобы старшее звено управления рассмотрело обмены между долгосрочной и краткосрочной доходностью, между поколением прибылей, ростом продаж, приобретением доли на рынке, и чтобы оно принимало решения относительно того бизнеса, которым хочется заниматься.

Чаще всего трудно принимать хорошие стратегические решения. Их возможности и долгосрочная ориентация означает, что должно рассматриваться большое количество факторов, включая большую степень неуверенности и риска. Кроме того, они требуют оценки ситуаций, с которыми организация не сталкивалась прежде, и которые требуют творческого размышления и новых действий. Задачи стратегического управления заключаются в том, чтобы определить цели организации и пути создания будущих поколений товаров и услуг, а также выработать такие управляющие воздействия, которые обеспечат достижение стоящих перед предприятием целей. Они также подготавливают перемены, способные охватить все виды деятельности предприятия, его затраты и ресурсы. Это могут быть:

* выход на новые рынки сбыта;
* перестройка организационной структуры;
* приобретение и использование оборудования;
* создание новых видов продукции и услуг.

Функции стратегического управления — концепция взаимосвязанных элементов процесса управления анализа планирования организации, мотивации и контроля, необходимых для достижения целей и стратегий фирмы. Стратегическое управление можно рассматривать как совокупность следующих взаимосвязанных управленческих процессов:

* выработка мировоззрения;
* выбор целей;
* конкурентный анализ;
* анализ внешней и внутренней среды;
* разработка стратегии;
* создание портфеля стратегий;
* реализация стратегий;
* оценка и контроль выполнения стратегий[[9]](#footnote-9).

Выработка мировоззрения, миссия рассматривается в общем виде, как стратегическая направленность в бизнесе, а цель - это конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться фирма и на достижение которых направлена её деятельность.

При определении вида бизнеса и выработки мировоззрений, генеральных целей основная задача предприятия на этом этапе — это ответ на вопрос, что из себя представляет наш бизнес и каким он будет?

Выработка генеральной цели, миссии служит для определения направления деятельности предприятия и для создания необходимого имиджа. В концентрированной форме выражается смысл существования фирмы, ее предназначение.

Цели компании включают процесс преобразования глобальных задач предприятия в стратегические цели, как на краткосрочный период, так и на долгосрочный. Выбор целей помогает создать рабочий климат на предприятии и определить, насколько хорошо были реализованы первоначальные планы.

Направляющим моментом следует считать основные цели фирмы. Цели функциональных подразделений должны составлять конкретный вклад в основные цели организации как целого и не вступать в противоречие с целями других подразделений. Задачей ограничений является предотвращение не желаемых результатов. Ограничение, как цель определённого вида, подчиняется тем же правилам формирования и оценки, как и основная цель, но являются в свою очередь целью из разряда второго уровня.

Миссия компании, как и ее общественное предназначение, на взгляд. автора, характеризуется параметрами, которые могут быть представлены следующей совокупностью: философия, услуги, категории целевых потребителей, целевые рынки, технологии, приоритеты развития, конкурентные преимущества, отношение к работающим в компании, общественный имидж.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается *сердцевиной* стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей, и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирм достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли предвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии.

Этот этап позволяет ответить на вопрос, каким наиболее эффективным способом можно достичь поставленной цели и что для этого необходимо сделать. И так как к одной и той же цели можно двигаться различными способами, то этап выбора стратегии можно обозначить, как выбор маршрута и средства движения к одному и тому же пункту назначения. Для этого в экономической теории существует карта (система) стратегий и перечень механизмов (моделей) выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют осуществить выбор того или иного направления развития.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня принятия стратегических решений:

1) общий или корпоративный. Корпоративная стратегия, которая также называется общей, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о совокупности форм и видов экономической деятельности субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

2) деловой или конкурентный. Деловые стратегии, известные также как конкурентные воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном (на корпоративном уровне) товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг. Здесь рассматриваются перспективы по выработке новых продуктов и отказа от существующих неперспективных товаров, раскрывается производственная, ценовая, рекламная, сбытовая и другая подобная политика на определенном товарном рынке или сегменте рынка.

3) функциональный. Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Производство, маркетинг, финансы, НИОКР и персонал планируют свой способ достижении корпоративной и деловой стратегий, а значит миссии и целей организации. Так, к примеру, функциональная стратегия в сфере производства может концентрироваться на выработке продукции без брака, снижении сырьевых потерь или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции. На рисунке 6.1. можно посмотреть содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий.

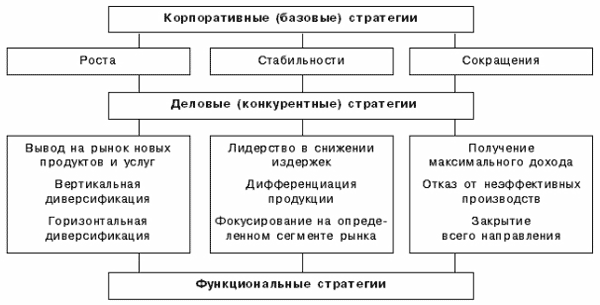


Рис. 6.1. Система стратегий развития предприятия.

Разновидности общего корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

* стратегия, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
* стратегия предполагающая получение во владения или под контроль предприятия системы распределения и сбыта;
* стратегия представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию.

Некоторые авторы особо выделяют такой тип стратегии роста, как «первопроходца», «пионера» или «раннего выхода», которая означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или в конкретном регионе. Новые рынки появляются, как правило, в результате открытия новых технологий, возникновения новых запросов у покупателей, появления новых финансовых инструментов и т.п.

Стратегия стабильности предполагает сосредоточение и поддержку существующих направлений бизнеса. Конкретными выражениями этой стратегии могут быть:

* стратегия усиления позиции на рынке на основе лидерства в формировании более низкой цены по сравнению с конкурентами;
* создании уникальных свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара;
* концентрацию деятельности предприятия на одном из сегментов рынка (регионе) или на особой группе потребителей (по возрасту, по уровню дохода, по отношению к социальной группе)

Стратегия сокращения применяется в силу сложившихся внутренних или внешних причин, приведших организацию к критической ситуации. Выделяют следующие стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

* «сбора урожая», направленной на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе;
* «разворот», подразумевающей отказ от неэффективных продуктов;
* «отделение», предполагающей закрытие или продажу нерентабельных производств;
* «ликвидации», представляющей собой закрытие всей организации.

Обобщая, можно схематично показать действия, выполняемые на этапе анализа и выбора стратегии, и выделить совокупность результатов, которые необходимо получить в качестве исходных данных для «реализации» стратегии предприятия.

Из схемы 6.2. видно, что этап анализа и выбора стратегии является центральным звеном в процессе разработки стратегического поведения. Здесь принимаются важные стратегические решения по вложению средств в перспективные направления развития предприятия и выделяются бизнес-области, которые подвергнутся временному сокращению инвестиций или даже полному закрытию, как нерентабельные. С долгосрочной точки зрения наиболее существенное значение рассредоточение направленности бизнеса, а значит предпринимательских рисков, в краткосрочном и долгосрочном периодах.

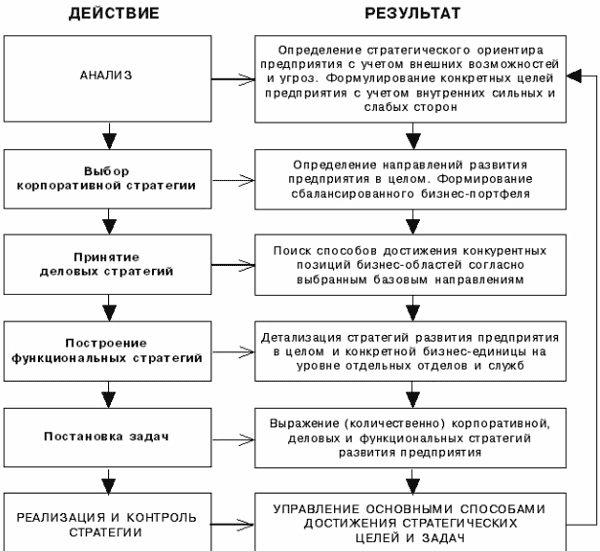


Рис 6.2. Процесс разработки и реализации стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целя организации. Основными задачами любого контроля являются следующие:

* определение того, что и по каким показателям проверять;
* осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
* выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
* осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля и выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии, и приведет ли их реализации достижению поставленных целей. Корректировка по результат стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

Основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении возможных ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от заданного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и т.п. Главная же цель контроля - выявление внутренних резервов, позволяющих улучшить систему принятия решений и поиск путей повышения эффективности управления предприятием в целом. В литературе выделяют такие основные методы контроля, как предварительный, направленный и итоговый. Основное назначение предварительного контроля заключается в установлении правильности формулирования целей и стратегий. Согласно концепции стратегического управления, после стадии предварительного контроля, наступает стадия перехода в оперативное управление в реальном масштабе времени, т.е. управление реализацией стратегии с учетом неожиданных изменений, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтенными при разработке стратегического плана. Здесь используется метод направляющего контроля, который применяется от начала осуществления решения до его завершающего этапа. Когда стратегия считается выполненной, осуществляется итоговый контроль по полученным результатам. Этот тип контроля направлен на оценку и анализ эффективности достижения выдвинутых целей и задач. В зависимости от результатов этого анализа, процесс стратегического управления либо возвращается на стадию «постановки задач» для внесения корректив в стратегию, либо переходит на следующий уровень развития для разработки нового стратегического поведения. На основании всего вышеизложенного можно сделать следующий основной вывод. Сущность формирования стратегического поведения предприятия заключается в определении направления развития, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценке и контроле процесса реализации выбранной стратегии.

* 1. **Основные элементы и инструменты формирования рыночной стратегии предприятия.**

В условиях хозяйствования предприятие как основное звено национальной экономики представляет собой сложную систему, объединяющую в себе взаимосвязанные компоненты социально-экономической, технологической и природной среды. Коммерческие, производственные предприятия, аккумулируя в своей структуре элементы различного происхождения - общественного, материального, информационного, отражают по сути сложную структуру народного хозяйства в целом.

Определяя сущность современного предприятия с системных позиций стратегического управления как сложную, многоаспектную, теория управления рассматривает предприятие как саморазвивающуюся систему, которая может с определенной степенью гибкости реагировать на изменения внешней среды, адекватно изменять свою стратегию, цели, формальные структуры, организационную культуру и поведение персонала. Эффективность реагирования предприятия на изменения ее окружения зависит от степени открытости системы, адекватности механизма управления логике эволюции предприятия и окружения, равновесия в сочетании развития внутренней и внешней среды. Усложнение последней характеризуется ростом дифференциации внешних хозяйственных условий, высокими темпами смены хозяйственных приоритетов, влияющих, в свою очередь, на выбор стратегических целей предприятия, глобализацией экономических отношений, в которые вступает предприятие.

В развитой рыночной экономике можно выделить следующие составляющие функционирования предприятия.

1. Предприятие должно адекватно реагировать на изменение рыночной ситуации (в том числе изменение цен на продукцию и на факторы производства), формируя свою объемно-номенклатурную и ценовую политику. Следует стремиться к максимизации разницы между доходами и расходами. В афористической форме этот принцип может быть изложен так: "Не бывает слишком больших расходов, бывают слишком малые доходы" (неоклассическая модель)

2. Для устойчивого функционирования на рынке предприятие должно создавать условия для уменьшения внутрифирменных, трансакционных и внешних транспортных издержек, облегчая поиск внешних контрагентов. Вместе с тем - особенно в условиях России - необходимо уделять значительные усилия контрактной деятельности предприятия, имея в виду, что чрезмерная минимизация трансакционных издержек может привести к росту себестоимости и потерям доходов из-за низкого качества составления и реализации контрактов между предприятием и его контрагентами. Следует стремиться к оптимизации размера фирмы с учетом факторов управляемости, мотивации работников и синергических преимуществ (институциональная модель)

3. Система внутрифирменного принятия решений должна быть объектом самостоятельного исследования и совершенствования. Следует оптимально сочетать стабильность правил принятия стратегических решений с гибкостью принятия тактических решений. Одна из главных задач предприятия - создать гармоничные условия взаимоотношений предприятия с хозяйственной и административной средой, обеспечить соэволюцию предприятия и среды, противодействовать отставанию внутренних изменений от внешних.

4. Необходимым условием эффективной работы предприятия в свободной рыночной экономике является наличие позитивной целенаправленной мотивации его работников - от рабочих до менеджеров. Для значительного числа работников такая мотивация возможна только при создании возможностей реализации их предпринимательских качеств либо на самом предприятии, либо в «интеграционной зоне» предприятия. Весьма важной является проблема сближения интересов руководителя предприятия и коллектива, преодоление разрыва между поведением директора как физического лица и как представителя юридического лица (предпринимательская модель).

5. Взаимоотношения между менеджментом и собственниками предприятия должны быть скоординированы с интересами бизнеса как продолжающегося процесса. Весьма сложную и важную задачу представляет собой поиск оптимальных соотношений между материальной заинтересованностью и профессиональным развитием менеджера. Асимметрия информации в треугольнике «работник – менеджер - собственник» создает предпосылки для нежелательного снижения производительности труда работников и менеджеров и для падения эффективности использования средств собственника (агентская модель)[[10]](#footnote-10).

В разных моделях в большей или меньшей степени содержание сущности предприятия затрагивается преимущественно по отношению к конкретным проблемным вопросам экономического функционирования и развития - изменениям характера общественного производства, процессам его концентрации и поиску соответствующих приоритетов эволюции, трансформациям отношений собственности и уменьшения разнонаправленности интересов управленцев и собственников предпринимательских предприятий.

Для выяснения общих для большинства экономических взглядов характеристик предприятия следует рассмотреть именно сущностные характеристики и современные особенности предприятий как сложных организационных систем.

Рассматривая понятие предприятие как основное с точки зрения хозяйственной практики для обозначения формальных правовых и экономических образований, включенных в процессы конкретных трансакций, для задач теоретического анализа остановимся на понятии предприятия.

Возможность реализации предприятиями хозяйственной деятельности в экономической системе связана с единством существования структурного и функционального, организационно-управленческими отношениями, составляющими природу хозяйственного образования. Именно рассматривая организацию как причину и форму возникновения социально-экономической системы любой размерности, в том числе коммерческого предприятия, можно проследить логику системного представления последнего.

Современные коммерческие предприятия - сложные организационные системы, в которых взаимодействуют предприятие в ее функциональном смысле, формирующая и изменяющая структуру системы, и управление, воздействующее на процессы внутри организации (в структурном смысле понятия организация). Понятия предприятие и управление имеют дело с целенаправленной трудовой деятельностью людей. Взаимосвязь предприятия и управления приводит к формированию у хозяйственных систем определенных свойств, отличающих ее от систем другой природы. Возникают такие типы поведения и такие структуры, которые описывают сущность системных явлений самоорганизации.

Социально-экономическая система обладает рядом важнейших особенностей, к числу которых можно отнести:

* изменчивость отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
* наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
* способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
* способность противостоять энтропийным тенденциям;
* способность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Возникновение той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей. Следовательно, система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению покупательского спроса.

В условиях рыночной экономики возрастает значение трех основных направлений организаций (функциональном смысле) хозяйства:

- организация производства, которая имеет целью создание оптимальной технико-технологической системы на предприятии (система надежно и эффективно функционирующего оборудования и технологии, упорядоченных технико-организационных взаимосвязей работников);

- организация труда, которая имеет целью построение здоровых, нормальных от ношений в коллективе (система мер по созданию условий для высокопроизводительного и эффективного творческого труда);

- организация управления, которая имеет целью взаимодействие материальной и социальной подсистем предприятия в целях достижения наилучшего морально-психологического и экономико-технологического эффекта (система технических, экономических и гуманитарных средств, обеспечивающих целенаправленность воздействия на все подсистемы предприятия)[[11]](#footnote-11).

Наиболее сложной проблемой, возникающей при определении эффективности предприятия как объекта стратегического управления, является проблема вычленения подсистем и элементов. Их совокупность и взаимодействие создают объективные предпосылки для целеполагания, с одной стороны, и для оценки готовности предприятия к их достижению, с другой стороны.

Поэтому в составе социально-экономической системы выделяют следующие подсистемы (с последующим разложением на элементы):

* технические ресурсы;
* технологические ресурсы;
* кадровые ресурсы;
* пространственные ресурсы;
* ресурсы системы управления;
* информационные ресурсы;
* финансовые ресурсы.

Все виды ресурсов представляют собой в совокупности возможность достижения целей системы. Это означает, что имея в своем распоряжении те или иные средства производства (станки, вспомогательное оборудование, сырье и материалы, инструменты и инвентарь и т. п.), кадры (рабочие соответствующих разрядов, ИТР соответствующей квалификации, научные работники), производственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, производственная система способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей,

Из целостности систем следует, что в результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получаются новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования, возможностями используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т.д. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают станки, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации работников, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений.

Принимая во внимание существование в любой организации совокупности разнородных ресурсов, образующих вместе ее потенциал, а также включенность социально-экономической предприятия в социально-экономическую систему большего масштаба, нужно отметить, что взаимодействие отдельных видов ресурсов носит не автономный характер и не является самоцелью, а обусловлен набором согласованных ожиданий-интересов, которые были указаны в описании интеграционной концепции.

В реальном хозяйственном механизме одни виды ресурсов выступают узловыми элементами в структуре организационных взаимодействий (кадры как социальная составляющая и технические ресурсы как материально-вещественная составляющая социотехнической организации), другие виды ресурсов опосредуют потоки событий. На рис. 6.3, где показывается структура связей организационных ресурсов, информационные ресурсы намеренно не обозначены отдельным блоком, они скорее отражены стрелками - взаимонаправленными по отношению к ключевым составляющим потенциала. В своем роде такие виды ресурсов, как технологические, финансовые, пространственные выполняют роль промежуточных, связующих узлов, так Как они характеризуют способ соединения конкретных социальной и технической подсистем предприятия.

На рис. 6.3. не показаны связи, потоки между организационным потенциалом и внешней средой - множеством агентов, вступающих с организацией в "отношенческие" взаимосвязи. Характер этих связей основан на понимании особой экономической природы в деятельности организационных систем в крупных социально-экономических системах, которая будет определять сущность оценок стратегического потенциала.

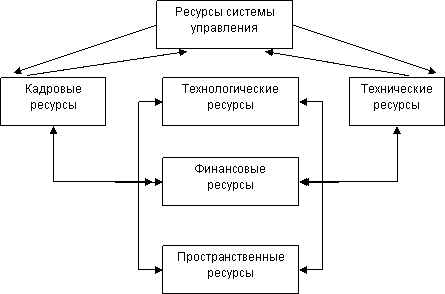


Рис. 6.3. Взаимосвязь ресурсов, составляющих потенциал предприятия.

В качестве признаков, по которым вычленяются элементы организационной системы (динамическое выражение ее ресурсных составляющих) для стратегического управления, должны выступать классические: орудия труда, предметы труда, собственно труд. Необходимы признаки, позволяющие дифференцировать производственную систему на элементы, совокупность и взаимодействие которых раскрывают возможности выдвижения и достижения стратегических целей.

Последнее положение требует подчеркнуть формулирование и стремление к достижению целей предприятия - кратко- и долгосрочных - как важное системообразующее свойство, которое "цементирует" отмеченные выше признаки предприятия как организационной системы - упорядоченность. Целевая ориентация предприятия задает, таким образом, как содержание системы, которую, как мы показали, можно выразить совокупностью ресурсов, так и функции предприятия и ее составляющих, а на этой основе и форму их построения. Упорядоченность в таком случае следует понимать как заданную определенным образом направленность функциональных и структурных характеристик предприятия относительно сформулированных целей развития предприятия.

В решении вопроса о субъекте, задающем требование упорядоченности ранее не связанных ресурсных возможностей (в таком своем состоянии ресурсы в неактуализированном виде следует понимать как возможности чего-либо), возникает стремление выделить прежде всего надорганизационную инстанцию, которая, имея свои интересы и цели, структурирует ресурсы в единое организованное целое и наделяет его функциями и целью. Вместе с этим возникновение организующей активности может произойти и внутри самой системы в ответ на объективные предпосылки такой предприятия.

Вообще выделяются два случая, определяющих причинность происхождения системы:

а) система развивается самостоятельно, тогда в качестве причины ее эволюции выступает стремление обеспечить гомеостаз входящих в нее элементов, а средством этого служат экстенсивные и интенсивные тенденции развития;

б) система конструируется субъектом для удовлетворения его нужд. Применительно к экономическим по природе системам можно сказать, что первооснова их возникновения - это среда, часть которой (часть может иметь и материальный, и социальный характер) концентрируется в определенных экономически выгодных границах, в которых размещение ресурсов и их целевое использование может осуществляться с большей эффективностью, чем за пределами полученной организационной системы. Тогда положение субъекта, формирующего организацию, оказывается относительно нее либо включенным в саму предприятия, либо в среду, оставшуюся за границами структурировавшихся экономических и социальных ресурсов. Ситуацию с формированием организационной системы иллюстрирует рис. 6.4.

Управление выступает в виде совокупности сознательных актов над- или внутрисистемного субъекта по формулированию цели ее реализации. Так как возможность организационного единства связана с долгосрочным воздействием субъекта на объект (организацию и ее ресурсы), то его направленность будет зависеть от эффективности соединения организационных ресурсов.



Рис. 6.4. Внешняя среда и процесс предприятия системы.

Результат организационного опосредования субъект-объектных процессов использования ресурсов выражает степень сообразной выдвинутой цели упорядоченности системы, фиксирует, таким образом, уровень организационно-технологических процессов, их информационное обеспечение, которое, в свою очередь, выступает объектом стратегических оценок субъектом управления[[12]](#footnote-12).

Ресурсный характер информации целесообразно учитывать при рассмотрении информации непосредственно управления (сведения, влияющие на решение производственных задач) и информации развития, которая призвана содействовать решению следующих задач:

- накоплению данных различного характера для выбора оптимального решения;

- подготовке к созданию информации для оценки технико-экономического уровня;

- анализу и синтезу данных о современном уровне техники, технологии и конкурентоспособности продукции.

При этом управляющие воздействия будут плодотворными только, если управление информационными потоками будет организовано на системной основе и позволит обеспечить:

* выявление основных тенденций развития предприятия;
* продуктивный поиск готовых технических решений;
* применение и оценку прогрессивных методов предприятия;
* освоение отечественного и зарубежного опыта маркетинга;
* сопоставление технико-экономических и потребительских характеристик продукции с данными конъюнктурных исследований;
* определение технико-экономического и информационного уровня завершенных НИОКР.

Качество информационного обеспечения процессов в предприятия и ее связей со средой будет определять и качество оценок множества объектов производства и управления (понимаемого здесь как одного из ресурсов предприятия).

Характеристика сущности предприятия как сложной организационной системы позволяет перейти к выделению современных особенностей хозяйственных предприятий, а также освещению динамических моментов их организационной природы. Динамическое описание в дополнение к их сущностному анализу дает целостное пространственно-временное представление об организационных системах.

Хозяйственные предприятия следует понимать как открытые динамические самоорганизующиеся (самонастраивающиеся) системы. Открытость системы означает, что она обменивается веществом, энергией, информацией с внешней средой. Соотношение внешней и внутренней среды обеспечивается наличием структурных взаимосвязей в предприятия, выражающихся информационными потоками в организационной схеме. Тем самым происходит процесс типа «действие-реакция», создающий эволюционную предпосылку для осуществления адаптационного управления, который, в свою очередь, является следствием развития способности системы к самообучению.

Кроме того, мы рассматриваем системы или их окружение как статичное или динамичное в зависимости от скорости изменения их характеристик во времени. Адаптивная система может реагировать на изменения среды способом, соответствующим ее обычным действиям. Таким образом, мы говорим о релевантной среде, т. е. о событиях или объектах, не связанных с тем, что происходит внутри системы. Иногда употребляют термин "проблемное окружение". Этот термин уже, чем релевантная окружающая среда, так как охватывает только деятельность покупателей, поставщиков, конкурентов и регламентирующих групп, например, правительства.

Усиление адаптационной способности предприятия делает возможным ее переход на более высокие уровни поведения — самоорганизацию и самонастройку. В первом случае организационная система способна оптимизировать свое состояние, выходить на равновесие с внешней средой посредством адекватных изменений структуры и функций. Во втором случае существует возможность изменять внешнюю среду, ее структуру и условия хозяйствования.

Как говорилось выше, структурная и функциональная упорядоченность системы - собственно ее предприятие- характеризуются целенаправленностью функционирования и развития. Поступательное и долгосрочное развитие (системная эволюция) предприятия возможно посредством действия системы стратегического управления. Целенаправленность предприятия обеспечивается процессами анализа внешней и внутренней среды, определения миссии и целей предприятия, выбора и непосредственно выполнения стратегии. Цикл взаимосвязанных управленческих процессов, составляющих содержание стратегического управления, приведен на рис. 6.5.

Анализ среды (макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды) является тем процессом, который представляет организацию в системе большей размерности и обеспечивает процесс целеполагания. Так, задание генеральной цели организационной системы и ее декомпозиция на подцели осуществляется на пространстве взаимосвязанных сред (систем), в том числе исследуемой предприятия. Далее осуществляется декомпозиция целей по основным элементам (составу) организационной системы, что выражается в определении оптимальных параметров состояния и функционирования предприятия.

Выделение и структуризация ресурсного потенциала организационной системы позволяет получить объектную характеристику стратегических ориентации. Выбор стратегии, осуществляемый в основных значимых для предприятия областях, определяет основную линию поведения для достижения поставленной цели. Выбранные формы долгосрочных отношений предприятия с окружением, а также формы внутриорганизационных отношений конкретизируют требования к состоянию объекта стратегического управления.

Они формируют целереализующий комплекс, состоящий из фиксированных на предыдущих этапах ресурсных элементов системы и включенный в производственную структуру предприятия. Последняя определяет вид и содержание организационной структуры аппарата управления, схему управленческих связей. Следует указать, что с выделением составляющих ресурсного потенциала предприятия становится возможным формирование и осуществление объектной стратегии, даже если трудно формализовать требования к состоянию параметров определенных видов ресурсных элементов.

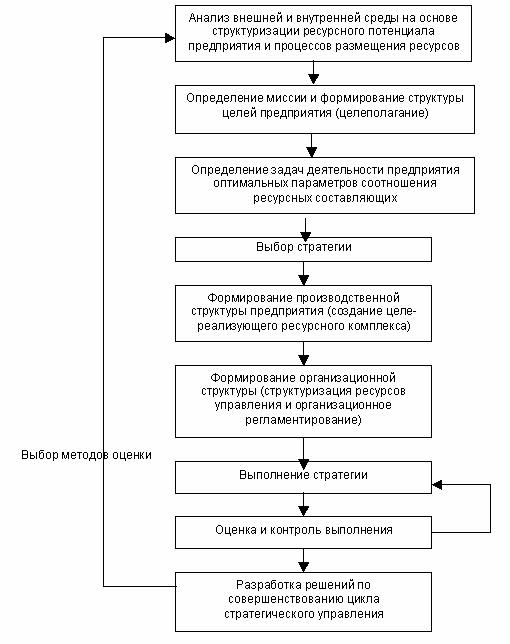


Рис. 6.5. Циклы стратегического управления организацией.

Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач. Во-первых, это установление приоритетности среди управленческих задач, касающихся распределения ресурсов, установления организационных отношений и др. Во-вторых, это установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, направление деятельности предприятия на осуществление выбранной стратегии. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией всех подходов к управлению организацией.

В условиях самонастройки в поведении предприятия процесс ее выхода на равновесное со средой состояние реализуется в системе стратегического управления через механизм обратной связи. Осуществляя контроль и оценку выполнения стратегии, система управления может изменять свою целевую функцию, при этом внутренняя среда (структура) коэволюционирует с внешней. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Процедуры контроля и оценки опосредуют реакцию управляющей системы на состояние и изменения внутренней структуры управляемой предприятия, обеспечивают соответствующую корректировку выхода системы. Это требует показателей качественного состояния предприятия, характеризующих ее потенциал, в оценке ее эффективности в процессе стратегического управления, которые выбираются как наиболее значимые для фиксации состояний всех основных системных компонентов предприятия.

Оцененное и измеренное состояние предприятия служит основой для выработки решений и рекомендаций по совершенствованию целевой функции, выбору стратегии ее реализации, целевых параметров объектов управления, структуры управления. Кроме того, рекомендации могут касаться коррекции выбранных методов стратегического контроля и оценки параметров предприятия.

**1.4. Процесс планирования и реализации стратегии управления снабжением на предприятии.**

Планирование является общей функцией управления, входящей в кольцо управления (рис.7). Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем.



Рис. 7. Кольцо управления.

На рис. 7.1. представлена классификация видов планирования по некоторым из возможных признаков. Каждый из видов планирования по срокам и по детализации конкретизирует и создает предпосылки для выполнения планов более высокого уровня.

Для организации эффективного планирования на предприятии должна существовать система планирования, т.е. упорядоченная структура отдельных видов планирования. Основными требованиями к такой системе являются:

* документальное обеспечение. Для согласования плановых расчетов и контроля выполнения планов важно, чтобы их основные части были документированы.
* стандартизация. Составление документации должно производиться в соответствии с некими стандартами.
* организованность. Необходим организационный режим, который с одной стороны упорядочивал бы деятельность по разработке планов, а с другой стороны, обеспечивал гибкость системы планирования, возможности проявления импровизации и адаптации к изменяющимся условиям;
* точность. Необходимо четко и обоснованно определять точность измерения характеристик объектов планирования;
* согласованность. Все частные планы системы планирования должны согласовываться как между различными уровнями планирования (интеграция планов), так и в рамках одного уровня (координация планов). Необходимо согласовывать цели, прогнозы, мероприятия, средства, действия ответственных лиц, степень необходимости, срочности, иерархию, последовательность, гибкость и т.д.;
* непрерывность, гибкость и цикличность. Непрерывность заключается в том, что когда одни планы уже разработаны и реализуются, начинают разрабатываться или уточнятся другие, некоторые планы разрабатываются параллельно. Гибкость заключается в том, что учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра планов с их учетом. Цикличность заключается в систематическом пересмотре, уточнении, корректировке с учетом изменившихся обстоятельств целей, задач, мероприятий одних и тех же планов по мере приближения к временным периодам их реализации;
* полнота, т.е. охват всех сторон деятельности предприятия, в том числе логистической деятельности[[13]](#footnote-13).

Перед началом планирования необходимо четко определить:

* 1. объект планирования (что планируется);
  2. субъект планирования (кто планирует);
  3. горизонт планирования (на какой срок);
  4. средства планирования (с помощью чего планировать: финансовые средства, вычислительная техника);
  5. методику планирования (как планировать);
  6. согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

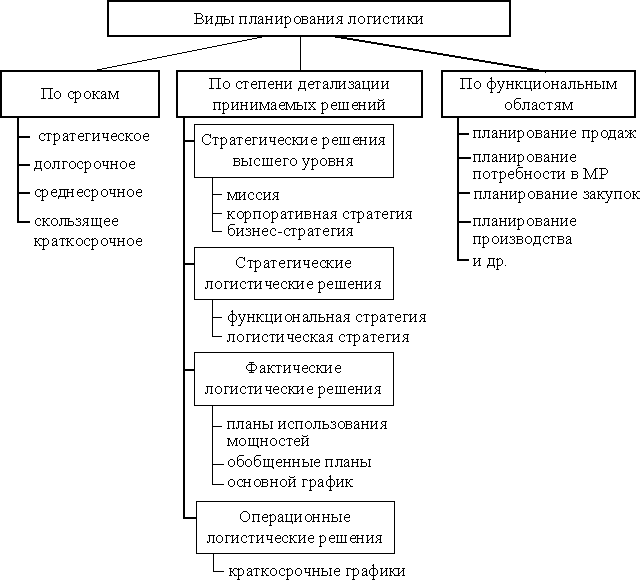


Рис. 7.1. Классификация видов планирования в логистике.

К наиболее общим методам, применяемым для разработки планов, относятся следующие: переговоры, корректировка предыдущих планов, различные интуитивные методы, графические методы, вычисление с помощью электронных таблиц, имитационное моделирование, экспертные системы, математические модели (математическое программирование, сетевое планирование и др.).

Результаты выполнения планов должны контролироваться. Логистический контроль – это упорядоченный и в идеале непрерывный процесс обработки логистических данных для выявления расхождений между плановыми и фактическими значениями логистических показателей, а также анализ этих расхождений с целью выявления их причин. Все решения в зависимости от степени их значимости для организации делятся на три типа:

1. Стратегические решения – наиболее важные, задающие общее направление деятельности организации, оказывают долгосрочное влияние, требуют больших ресурсов и считаются наиболее рискованными;

2. Тактические решения связаны с реализацией стратегии в среднесрочном плане, прорабатываются на более детальном уровне, требуют меньших ресурсов и сопряжены с определенным риском;

3. Операционные решения наиболее проработаны и касаются видов деятельности на ближайшее время; для их выполнения требуются достаточно ограниченные ресурсы, а риск небольшой.

К наиболее общим логистическим стратегиям относят «тощую» стратегию, динамичную стратегию и стратегию, основанную на стратегических союзах. Рассмотрим их подробнее.

«Тощая» стратегия базируется на принципе управления затратами, т. е. производстве тех же или сопоставимых продуктов, что и у конкурентов, но более дешево. Цель «тощей» логистики – выполнять каждую операцию, используя меньше каждого вида ресурсов: людей, пространства, запасов, оборудования, времени и т.д. Для этого «тощая» стратегия старается отыскать способы устранения непроизводительных расходов ресурсов.

Первые попытки осуществления «тощих» операций были произведены в производственной сфере по инициативе Toyota. Использованные для этого методы привели к таким высоким результатам, что их начали использовать и в других областях деятельности предприятия и в конечном итоге возникла идея «тощего» предприятия. Известный специалист в области менеджмента Роберт Таунсенд утверждает, что «во всех организациях по крайней мере 50% ресурсов (людей, усилий, места, времени) тратится впустую». Компания Toyota выявила следующие участки в ЛЦ, где, скорее всего, могут впустую теряться ресурсы.

* Качество поставляемых ресурсов (сырья, материалов, комплектующих, деталей и т.д.) и ГП может быть слишком низким, чтобы удовлетворить запросы потребителей.
* Неправильный уровень производства или мощностей. Имеет место производство продукции или мощности, которые в настоящее время не нужны.
* Плохо отлаженный процесс. Наличие ненужных операций, слишком сложных или потребляющих слишком много времени.
* Ожидание. Операциям приходится ожидать начала или завершения, материалам – поступления; оборудованию – производства ремонтных работ.
* Перемещение. Продуктам во время операций приходится совершать ненужные, слишком длинные или неудобные перемещения.
* Запас. Наличие слишком большого запаса приводит к излишним сложностям и к повышению затрат[[14]](#footnote-14).

Типичным подходом к реализации «тощей» стратегии является: подробный анализ текущих операций и последующий отказ от операций, не добавляющих ценности; устранение остановок, упрощение перемещений; использование более совершенной технологии для повышения эффективности; размещение мощностей ближе к потребителям с целью сократить транспортные расходы; поиск возможностей получить экономию на масштабах; устранение из цепи поставок ненужных звеньев.

Следует учитывать, что «тощие» операции могут не работать в слишком динамичных или неопределенных условиях. В этих случаях можно воспользоваться более гибкой стратегией, основанной на динамичности.

Цель динамичной стратегии – обеспечить высокое качество обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий. Выделяют два аспекта динамичности:

* скорость реагирования на внешние условия: динамичные организации внимательно и постоянно отслеживают запросы потребителей и оперативно на них реагируют;
* способность корректировать логистические характеристики с учетом запросов отдельных потребителей.

Организации, использующие динамичную стратегию, сфокусированы на потребителях, т.е.:

* стремятся добиться полного удовлетворения запросов потребителей;
* создают удобный доступ потребителей к своей организации;
* гибко и оперативно реагируют на изменяющиеся запросы;
* проектируют логистику так, чтобы она удовлетворяла запросы потребителей и даже превышала их;
* совершают послепродажные проверки, чтобы убедиться, что потребители остались удовлетворенными и после совершения покупки;
* заботятся о подготовке будущих сделок, всегда сохраняя контакты со своими потребителями, потенциальными покупателями и т.д.

Организации, имеющие удовлетворенных потребителей, получают важные преимущества – повторные сделки и положительные рекомендации о себе другим людям и организациям.

Стратегия описывает принципиальный образ действий, выбранный для того, чтобы достичь установленных целей. При проектировании логистической стратегии исходной точкой становится всесторонний анализ стратегии более высокого уровня (см. рис. 7.2), позволяющие понять, каким образом логистика может внести свой вклад в ее реализацию.

Кроме того, необходимо учитывать среду, в которой ведется бизнес, включающую факторы, влияющие на логистику, но которыми логистика управлять не может; особую компетенцию организации, определяемую факторами, которыми организация может управлять и которые она использует, чтобы отличиться от других (рис. 7.3). Среда, в которой ведется бизнес, и особые компетенции показывают, какое положение организация занимает в настоящее время, а стратегия более высокого уровня – какое она хочет занимать в будущем. Тогда логистическая стратегия показывает, как организация будет переходить от нынешнего положения к будущему.

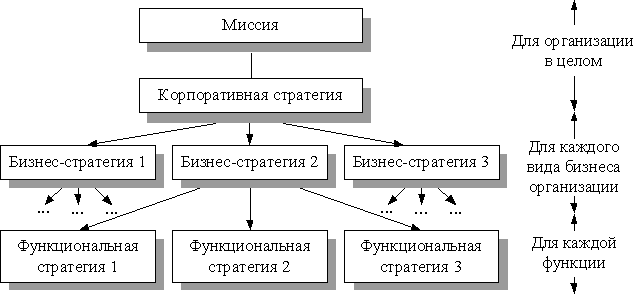


Рис 7.2. Типы стратегических решений.

Для получения информации о среде ведения бизнеса и об особых компетенциях применяют так называемый логистический аудит. Его цель состоит в сборе значимой информации о существующих приемах, показателях и условиях проведения логистической деятельности. В соответствии с двумя указанными направлениями поиска информации логистический аудит делится на внешний, который занимается средой действия логистики, и внутренний, анализирующий способ выполнения операций внутри организации и выявляющий участки, требующие усовершенствования. Этот подход аналогичен анализу SWOT, в ходе которого изучаются:

* сильные и слабые стороны организации, т.е. ее внутренние операции и особые компетенции;
* возможности и угрозы, проявляющиеся в среде, в которой ведется бизнес.

Ключевым фактором среды, в которой ведется бизнес, является тип спроса, который обуславливает выбор «тощей» или «динамичной» стратегий. Так, «тощая» стратегия работает лучше всего в условиях, когда спрос стабилен или, по крайней мере, предсказуем. Динамичная стратегия лучше работает в ситуациях широкого ассортимента продукции, когда сложно точно спрогнозировать спрос, когда он резко меняется, когда операции выполняются на заказ, например, массовое выполнение заказов на модную продукцию и т.п.

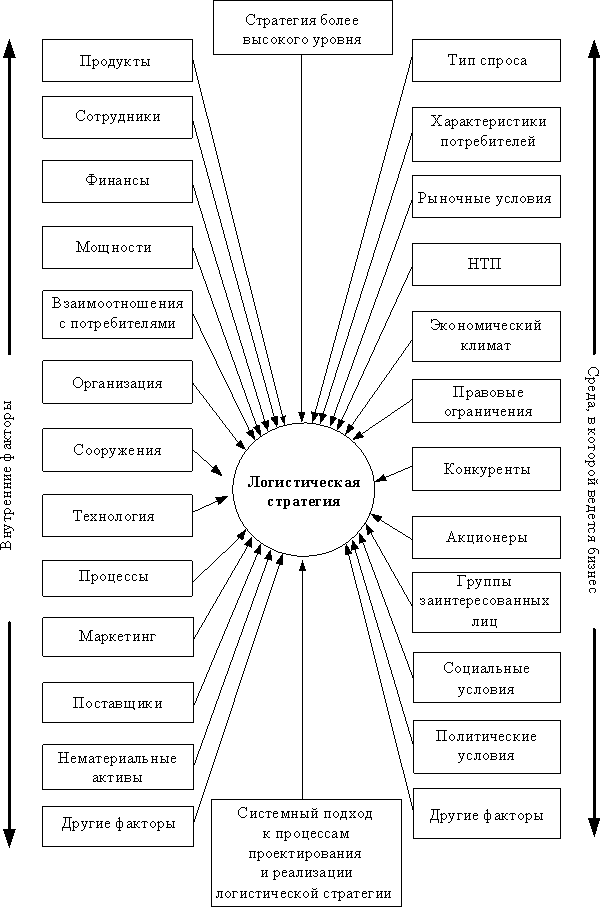


Рис. 7.3. Факторы, учитываемые при разработке логистической стратегии.

Еще одним фактором проектирования логистической стратегии является системность подготовки стратегических решений, т. е. не только на уровне высшего руководства, но с привлечением специалистов, которые будут непосредственно заниматься реализацией стратегии. В течение всего процесса разработки стратегии должны рассматриваться практические последствия и практическая возможность реализации любого из принимаемых решений. Единого, универсального метода разработки логистической стратегии не существует. Логистическая стратегия состоит из ряда целей, процедур, структур, элементов, систем и т. д., которые представляются в виде стратегического логистического плана, содержащего следующие разделы:

1. Общее резюме, в котором демонстрируется суть логистической стратегии и показывается ее связь с другими частями организации.

2. Цель логистики в организации, требуемые показатели деятельности и способы ее измерения.

3. Описание способа, при помощи которого логистика в целом может добиться поставленных целей, изменений, которые для этого будут осуществлены, и того, как будет осуществляться управление ими.

4. Описание того, как отдельные функции логистики (снабжение, транспорт, контроль над запасами, грузопереработка и т. д.) будут вносить свой вклад в выполнение плана, связанные с этим изменения и процесс интегрирования всех операций.

5. Планы, показывающие ресурсы, необходимые для выполнения стратегии.

6. Планы по затратам и выбранные финансовые показатели.

7. Описание того, как стратегия повлияет на бизнес в целом, особенно с точки зрения целевых показателей этого бизнеса, вклада стратегии в получение ценности для потребителей и удовлетворение их запросов[[15]](#footnote-15).

Любые стратегии становятся эффективными только тогда, когда они реализованы. Для успешной реализации стратегии надо при ее разработке учитывать, что существуют два типа стратегических решений: первый задает правила и цели, которые надо выполнить, а второй показывает, как надо добиваться выполнения этих правил на практике. Например, стратегическое решение компании о расширении объемов сбыта – это правило, а внедрение дополнительного канала продаж продукции через Интернет – это конкретное средство выполнения правила. Таким образом, общие цели стратегии должны быть подкреплены решениями, связанными с реализацией, которые затем преобразуются в более подробные тактические и операционные решения, в конкретные действия, принимаемые и реализуемые на низших уровнях (рис. 7.4).

Так стратегическое решение второго типа о внедрении дополнительного канала продаж продукции через Интернет приводит к принятию среднесрочных тактических решений по найму и подготовке персонала, по созданию и функционированию электронной страницы, по организации доставки продукции потребителям, по организации электронных платежей; по использованию дополнительных складов и т. д. Эти тактические решения в свою очередь определяют решения операционного уровня, связанные с покупкой соответствующего оборудования, контролем запасов, экспедированием, маршрутами транспорта и т. д.

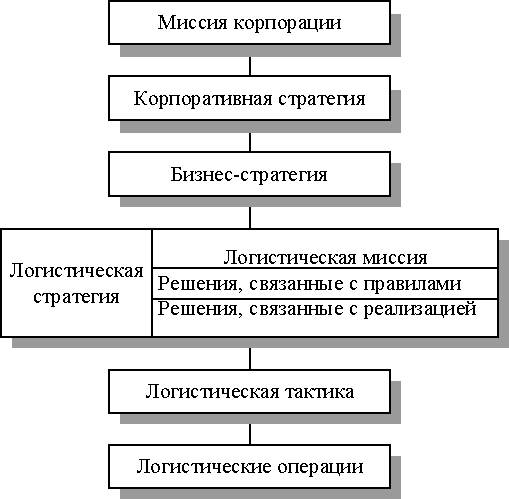


Рис. 7.4. Уровни решений в логистике.

В общем случае анализ логистической стратегии приводит к постановке и решению на нижних уровнях управления следующих возможных вопросов:

Следует ли нам изменить складские и транспортные операции?

Изменится ли наш подход к планированию и составлению графиков работы?

Имеются ли у нас необходимые ресурсы, если нет – можем ли мы их получить?

Имеется ли у нас подготовленный персонал, и сможем ли мы в случае необходимости подготовить его?

Как выбранная стратегия повлияет на нынешних и потенциальных потребителей?

Какое влияние она окажет на персонал, сооружения, организацию деятельности, технологию и т. д.?

При переходе к реализации стратегии необходимо рассматривать решения по каждой логистической функции, от снабжения до поставки. Но различные авторы выделяют следующие наиболее важные области, в которых, в первую очередь, надо принимать решения.

1. Структура ЛЦ. С точки зрения организации, цепь поставок состоит, во-первых, из нескольких уровней поставщиков, в которые входят источники сырья, промежуточные производители, посредники, а во-вторых, из нескольких уровней потребителей, перемещающих ГП до конечных пользователей. Различные стратегии приводят к разным типам цепей поставок, отличающиеся длиной (количеством уровней), шириной (количеством параллельных маршрутов), пропускной способностью, типом посредников, степенью контроля над логистикой, качеством услуг и затратами.

2. Размещение элементов инфраструктуры. После выбора структуры ЛЦ необходимо выяснить, где лучше всего разместить некоторые элементы ЛЦ, такие как промышленные предприятия, оптовые предприятия, склады, логистические центры и т.д. Вопрос размещения следует рассматривать очень тщательно, т. к. это решение оказывает значительное и долгосрочное влияние на многие показатели будущей работы. Кроме того, после того как сооружение начало действовать, его, как правило, трудно и очень дорого закрыть или переместить в другое место.

3. Стратегические взаимоотношения. Иногда лучше заниматься логистикой самостоятельно, в других случаях целесообразно воспользоваться услугами специализированных структур. Такой вид деятельности называют аутсорсингом, привлечением третьей стороны или контрактной логистикой.

4. Организация вспомогательных процессов, т. е. таких видов деятельности, которые способствуют эффективной работе ЛЦ. К ним относятся организация технического обслуживания оборудования, информационные технологии обработки информации, электронный обмен данными, использование возможностей Интернета, различные системы управления МП, например, «точно в срок» и т. д. Идея усовершенствования вспомогательных процессов становится крайне важной в тех случаях, когда конкурирующие организации по объективным причинам имеют одинаково эффективные структуры цепей поставок. В этом случае конкурентные преимущества могут заключаться в лучшей организации вспомогательных процессов.

**Глава 2. Исследование и анализ процесса снабжения на предприятия ООО «Стройсервис».**

**2.1. Основная характеристика предприятия ООО «Стройсервис».**

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Стройсервис».

Сокращенное наименование ООО «Стройсервис».

Юридический адрес: Российская Федерация, 115409, г. Москва, ул. Москворечье, д. 36.

Директор предприятия – Минаев Евгений Вячеславович.

ООО «Стройсервис» является коммерческой организацией, созданной на неопределенный срок и имеет своей целью объединение экономических интересов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов его участников (акционеров) для удовлетворения потребностей в продукции и услугах Общества и извлечения прибыли.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, учитываемое на балансе предприятия, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенные федеральными законами.

Организационно-правовая форма ООО «Стройсервис» соответствует действующему гражданскому законодательству. Учредительные документы общества оформлены в соответствии с нормами Федерального закона от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Стройсервис» относится к субъекту малого предпринимательства.

ООО «Стройсервис» осуществляет свою деятельность на основе следующих документов и нормативных актов:

* Устава ООО «Стройсервис» (протокол № 8 от 23 декабря 1998 года);
* Гражданского Кодекса РФ;
* Прочих законов, нормативных актов РФ, инструкций и методических рекомендаций по ним, регламентирующих финансово-хозяйственную деятельность хозяйствующих субъектов РФ.

Доля в уставном капитале принадлежит физическим лицам и одному юридическому лицу, доля которого составляет 15% уставного капитала. Уставной капитал организации оплачен полностью.

Основным видом деятельности ООО «Стройсервис» являются строительно-монтажные работы (СМР).

Основные направления деятельности общества:

* производство электромонтажных, наладочных и других строительных работ; ремонт и сервисное обслуживание оборудования;
* проектирование объектов строительства, производство работ и другие проектные работы;
* консалтинговые и информационные услуги;
* изготовление промышленной продукции;
* торгово-посредническая, страховая деятельность;
* операции с недвижимостью и ценными бумагами;
* внешнеэкономическая деятельность;
* коммерческая и иная деятельность,
* транспортная деятельность.

Предприятие выступает в роли генерального подрядчика.

Важнейшая задача компании – создание системы качественного снабжения предприятий для обеспечения ритмичной и эффективной работы. Только современная система снабжения, которая учитывает интересы и потребности предприятий, сможет обеспечить стабильность на рынке и возможность нормального развития.

Органами Государственной статистики России ООО “Стройсервис” присвоен код по Общехозяйственному классификатору “Отрасли народного хозяйства (ОКОНХ), соответствующий отрасли “Строительство”. Обособленных подразделений ООО «Стройсервис» не имеет.

Наличие государственной лицензии дает право заниматься строительной деятельностью, в приложении к лицензии указаны конкретные виды работ, которыми может заниматься ООО «Стройсервис». В основном предприятие осуществляет строительство жилых домов и нежилого помещения. Для выполнения отдельных видов работ привлекаются субподрядные строительно-монтажные организации, у них также имеется лицензия на право заниматься строительной деятельностью.

В распоряжении компании:

* квалифицированный штат сотрудников;
* распределенная система вкладов, оборудованных необходимыми средствами и техникой для организации быстрого и качественного приема, хранения, отпуска и отправки продукции заказчикам;
* автомобильный парк, обеспечивающий как внутригородские, так и междугородние перевозки по доставке товаров на склады компании и по адресам Заказчиков.

Основные принципы работы компании:

- компетентность и профессионализм;

- доступность и полнота информации о товарах и ценах;

- ответственность за качество и сроки поставки оборудования:

- конкурентные цены;

- партнерские отношения с постоянными заказчиками;

- высокий уровень сервиса.

Среди поставщиков ведущие производители оборудования, материалов, продукция которых имеет необходимые сертификаты, высокие гарантии и пользуется заслуженным спросом у потребителей.

ООО «Стройсервис» имеет расчетные счета в учреждениях банков.

Организационная структура управления предприятием - это совокупность его производственных и управленческих подразделений и связей между ними. В ООО «Стройсервис» выделяют структуру аппарата управления и производственную структуру. Общая численность фирмы 82 человека: из них ИТР - 20 человек, руководящий состав – 8 человек

В настоящее время организационная структура управления ООО «Стройсервис» имеет вид:

Во главе ООО «Стройсервис» находится генеральный директор, который избирался общим собранием акционеров и осуществляет текущее руководство деятельностью предприятия, осуществляет общее управление ИТР и имеет преимущество в определении движения денежных ресурсов. Генеральный директор подготавливает к утверждению отчетные, финансовые, бухгалтерские и иные документы, связанные с деятельностью предприятия (рис 8).

Анализируя структуру можно выявить, что она относится к традиционному типу структур (линейно-функциональная структура), так существует иерархия и четкое разграничение компетенции по уровням линейного управления. Достоинства этой структуры в управлении одноотраслевым производством (централизованное управление, четкое планирование, строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности) общепризнанны в условиях, когда изменения происходят равномерно и по всем структурным подразделениям. Существуют линейные связи между начальником любого отдела и его подчиненными (например, между главным бухгалтером и работниками бухгалтерии).

Функциональные связи можно выделить, например, между специалистами бухгалтерии и специалистами отдела снабжения.

В соответствии с производственной структурой организации определено местонахождение объектов ОС, закрепление их за материально ответственными лицами. Материально ответственными лицами в ООО «Стройсервис» являются начальники строительных участков, прорабы, механик, заведующий складом. С ними организация заключает договора о полной материальной ответственности.

##### Генеральный

директор

##### Коммерческий

директор

##### Главный

инженер

##### Главный

бухгалтер

Линейный технически-

инженерный

состав

Главный механик

###### ПТО

##### МТО

снабжение

бухгалтерия

Рис. 8. Организационная структура управления ООО «Стройсервис».

Рассмотрим основные технико-экономические показатели по итогам работы ООО «Стройсервис» за 3 года, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели деятельности ООО «ТехноКомплектГрупп» за 2005 – 2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 год | 2006 год | 2007 год | Темп роста | |
| 2006 к 2005г. | 2007 к 2006г. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Выручка от реализации услуг | 38467 | 25249 | 32569 | 65,6 | 129,0 |
| 2. Себестоимость реализации | 40519 | 25162 | 31549 | 62,1 | 125,4 |
| 3. Валовая прибыль | (2052) | 87 | 1020 | - | в 11,72 р |
| 4. Прибыль (убыток) от продаж | (2663) | (857) | 228 | х | х |
| 5. Прибыль (убыток) до налогообложения | 331 | 2916 | 1491 | 881,0 | 51,1 |
| 6. Среднесписочная численность работников, чел. | 87 | 86 | 82 | 100,0 | 101,8 |
| 7. Фонд заработной платы | 8678 | 9221 | 9936 | 106,3 | 107,8 |
| 8. Среднемесячная зарплата | 6400 | 6800 | 7200 | 106,3 | 105,9 |
| 9. Чистая прибыль (убыток) от хозяйственной деятельности | 41 | 2228 | 530 | в 54,3 раза | 23,8 |
| 10 . Дебиторская задолженность | 15554 | 12679 | 12984 | 81,5 | 102,4 |
| 11. Кредиторская задолженность | 25648 | 19132 | 18302 | 74,6 | 95,7 |

Данные, представленные в таблице 1., характеризуют работу ООО «Стройсервис» за 2005 – 2007 годы следующим образом:

1) судя по показателям выручки от реализации продукции, 2006 год был для предприятия менее удачным, чем 2005 и 2007. Выручка от реализации услуг в 2006 году составила 65,6% от выручки от реализации услуг в 2005 г., то есть 25249 тыс. руб. В 2007 году предприятие вновь начинает выпускать большее количество продукции, выручка от реализации увеличивается по сравнению с 2006 годом в 1,29 раза и составляет 32569 тыс. руб.;

2) аналогично выручке от продажи меняется и себестоимость услуг, то есть себестоимость продукции в 2006 году уменьшается в связи с уменьшением объема реализации услуг и составляет 62,1% от показателя 2005 года, что соответствует величине 25162 тыс. руб. В 2007 году себестоимость увеличивается в связи сростом объема реализации и составляет 31549 тыс. руб. или 125,4% от величины 2006 года;

3) необходимо отметить, что темп роста выручки от реализации услуг опережает темп роста себестоимости и в 2006 (65,6% - темп роста выручки, 62,1% - темп роста себестоимости) и в 2007годах (129,0% - темп роста выручки, 125,4% - темп роста себестоимости), что является положительным моментом в работе предприятия и привело к тому, что предприятие в 2006 году, не смотря на сокращение объема реализации, вместо убытка в 2052 тыс. руб. получило 87 тыс. руб. валовой прибыли. В 2007 году рост валовой прибыли продолжался и этот показатель составил 1020 тыс. руб., что оказалось весьма существенно для предприятия;

4) тем не менее, учитывая коммерческие и управленческие расходы, прибыль от продаж стала иметь положительную величину только в 2006 году и составила 228 тыс. руб. В 2005 и в 2006 году наблюдался убыток в размере 2663 тыс. руб. и 857 тыс. руб. соответственно. Такая динамика говорит об улучшении работы предприятия;

5) благодаря значительным внереализационным доходам ООО «Стройсервис», чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, является положительной величиной и претерпевает довольно сильные изменения: в 2005 году ее величина составляла всего 41 тыс. руб., в 2006 году она возросла в 54,3 раза и составила 2228 тыс. руб., в 2007 году она снизилась до величины 530 тыс. руб., что составляет 23,8% от показателя 2006 года;

6) среднемесячная заработная плата постепенно увеличивается. Ее рост составил в 2006 году 106,3% по отношению к 2005 году, величина же соответственно – 6800 руб., в 2007 году – 105,9% с величиной 7200 руб.;

7) увеличивается и общий фонд заработной платы, при чем его рост опережает рост среднемесячной заработной платы: в 2006 году он составил 106,3% при величине абсолютного показателя 9221 тыс. руб., в 2007 - 107,8% при величине абсолютного показателя 9936 тыс. руб.;

8) как положительный факт в работе ООО «Стройсервис» можно отметить снижение дебиторской и кредиторской задолженности в 2006 году, что говорит об улучшении расчетной дисциплины предприятия. При этом, в соответствии с законами финансового менеджмента, кредиторская задолженность превосходит дебиторскую, то есть ООО «Стройсервис» больше «живет в долг», чем отвлекает средств из оборота, что также является положительным моментом в работе предприятия. В общем, можно охарактеризовать динамику всех показателей на протяжении 2007 года как положительную.

**2.2. Анализ управления процессом снабжения на предприятии.**

Проведем оценку эффективности использования материальных ресурсов на ООО «Стройсервис».

Для оценки эффективности материальных ресурсов используется система обобщающих и частных показателей.

В процессе анализа фактический уровень показателей эффективности использования материалов сравнивают с плановым, изучают их динамику и причины изменения.

Согласно данным баланса выручка от продажи товаров за минусом НДС, акцизов и прочих обязательных платежей равна 236201 тыс. руб. и 246933 тыс. руб. за 2007 и 2006 годы соответственно.

МЕ2006 = 127 681/ 246933 = 0,517,

МЕ2007 =149 232/ 236201 = 0,632.

Таким образом, можно сделать вывод, что в отчетном году предприятие снизило удельный вес продукции с высоким уровнем материалоемкости.

Наблюдается неэкономное использование сырья и материалов, вследствие чего материалоемкость возросла на 1,15 %.

Данный вывод иллюстрирует изменение (а точнее снижение) материалоотдачи:

МО2006 = 246933 / 127 681= 1,93,

МО2007 = 236201/ 149 232= 1,58.

Согласно данным баланса себестоимость продукции в отчетном периоде равна 196722, в прошлом периоде - 197043 тыс. руб. Тогда удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции:

Ум2006 = 127 681/ 197 043= 0,648 или 64,8 %,

Ум 2007 =149 232/ 196 722= 0,759 или 75,9 %.

Как видно из расчетов, удельных вес материальных затрат в себестоимости продукции существенно увеличился - на 11,1 %. Полученные данные позволяют сделать вывод о необходимости поиска путей улучшения обеспеченности материальными ресурсами, их нормирования и расходования в процессе производства.

Проанализируем показатели обеспеченности предприятия оборотными средствами (табл. 2.).

Таблица 2.

Структура оборотных активов предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборотные активы | Код строки | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| Запасы | 210 | 15 601 | 19 319 | 37 683 | 43 829 | 49 975 |
| в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10, 12, 13, 16) | 211 | 10 197 | 12 935 | 15 523 | 16 913 | 34 813 |
| затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) (20, 21, 23, 29, 30, 36, 44) | 213 | 3 264 | 2 250 | 2 612 | 4 158 | 8 704 |
| готовая продукция и товары для перепродажи (16, 40, 41) | 214 | 1 956 | 2 983 | 18 376 | 21 215 | 3 768 |
| товары отгруженные (45) | 215 |  |  |  |  |  |
| расходы будущих периодов (31) | 216 | 99 | 1 108 | 941 | 1 273 | 2 690 |
| прочие запасы и затраты | 217 | 85 | 43 | 231 | 270 |  |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 | 2 869 | 2 264 | 3 017 | 7 942 | 1 769 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | 339 | 438 | 835 | 590 | 455 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) в том числе: | 240 | 5 199 | 8 103 | 9 646 | 28 638 | 35 516 |
| покупатели и заказчики (62, 76, 82) | 241 | 4 699 | 6 208 | 5 160 | 17 015 | 20 039 |
| векселя к получению (62) | 242 |  | 289 |  |  |  |
| задолженность дочерних и зависимых обществ (78) | 243 | 3 | 24 | 133 | 3 168 | 2 085 |
| авансы выданныe (61) | 245 | 54 | 441 | 1 957 | 5 012 | 4 174 |
| прочие дебиторы | 246 | 443 | 1 141 | 2 396 | 3 443 | 9 218 |
| Краткосрочные финансовые вложения (56, 58, 82) | 250 | 3 700 | 0 | 0 | 1 077 | 0 |
| Денежные средства | 260 | 3 543 | 2 203 | 634 | 7 212 | 481 |
| в том числе: касса (50) | 261 | 7 | 36 | 38 | 85 | 27 |
| расчетные счета (51) | 262 | 3 533 | 1 819 | 347 | 232 | 408 |
| валютные счета (52) | 263 | 3 | 72 | 249 | 6 895 | 46 |
| прочие денежные средства (55, 56, 57) | 264 |  | 276 |  |  |  |
| Итого оборотных средств | 290 | 31 251 | 32 327 | 51 815 | 89 288 | 88 196 |

На основе данных табл. 2 можно сделать вывод, что за 2006-2007 гг. оборотные средства ООО «Стройсервис» значительно возросли. Изменения оборотных активов показаны в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Структура оборотных активов предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оборотные активы | Код строки | 2006 | Доля в % | 2007 | Доля в % | Изме-нение |
| Запасы | 210 | 43 829 | 49,1% | 49 975 | 56,7% | 6 146 |
| в том числе: сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10, 12, 13, 16) | 211 | 16 913 | 18,9% | 34 813 | 39,5% | 17 900 |
| затраты в незавершенном производстве (издержках обращения) (20, 21, 23, 29, 30, 36, 44) | 213 | 4 158 | 4,7% | 8 704 | 9,9% | 4 546 |
| готовая продукция и товары для перепродажи (16, 40, 41) | 214 | 21 215 | 23,8% | 3 768 | 4,3% | -17 447 |
| товары отгруженные (45) | 215 |  |  |  |  |  |
| расходы будущих периодов (31) | 216 | 1 273 | 1,4% | 2 690 | 3,1% | 1 417 |
| прочие запасы и затраты | 217 | 270 | 0,3% |  |  | -270 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям (19) | 220 | 7 942 | 8,9% | 1 769 | 2,0% | -6 173 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) | 230 | 590 | 0,7% | 455 | 0,5% | -135 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) в том числе: | 240 | 28 638 | 32,1% | 35 516 | 40,3% | 6 878 |
| покупатели и заказчики (62, 76, 82) | 241 | 17 015 | 19,1% | 20 039 | 22,7% | 3 024 |
| векселя к получению (62) | 242 |  |  |  |  |  |
| задолженность дочерних и зависимых обществ (78) | 243 | 3 168 | 3,5% | 2 085 | 2,4% | -1 083 |
| задолженность участников (учредителей) по взносам в уставный капитал (75) | 244 |  |  |  |  |  |
| авансы выданныe (61) | 245 | 5 012 | 5,6% | 4 174 | 4,7% | -838 |
| прочие дебиторы | 246 | 3 443 | 3,9% | 9 218 | 10,5% | 5 775 |
| Краткосрочные финансовые вложения (56, 58, 82) | 250 | 1 077 | 1,2% | 0 |  | -1 077 |
| Денежные средства | 260 | 7 212 | 8,1% | 481 | 0,5% | -6 731 |
| в том числе: касса (50) | 261 | 85 | 0,1% | 27 | 0,03% | -58 |
| расчетные счета (51) | 262 | 232 | 0,3% | 408 | 0,5% | 176 |
| валютные счета (52) | 263 | 6 895 | 7,7% | 46 | 0,1% | -6 849 |
| прочие денежные средства (55, 56, 57) | 264 |  |  |  |  |  |
| Итого оборотных средств | 290 | 89 288 | 100% | 88 196 | 100 % | - |

В структуре оборотных средств к концу года преобладают запасы - 56,7%, на дебиторскую задолженность приходится 40,7%, НДС – 2,0%, денежные средства – 0,5 %, краткосрочные финансовые обязательства – 0,44%.

В текущем периоде наблюдается уменьшение оборотных средств, однако крайне незначительное. Существенно изменилась их структура. Прежде всего резко уменьшилась доля денежных средств в структуре оборотных средств предприятия: изменение составило 6731 тыс. руб., в результате чего их доля в общем объеме оборотных средств сократилась с 8,1 % до 0,5 %. Данные баланса показывают, что такое уменьшение величины денежных средств связано с расходованием за отчетный период средств на валютных счетах предприятия: они сократились на 6849 тыс. руб. и их доля в общем объеме оборотных средств упала с 7,7 % до 0,1 %. Таким образом, денежные средства в иностранной валюте были израсходованы почти полностью.

Также в отчетном периоде наблюдается рост дебиторской задолжности: на конец 2007 года она составила 35971тыс. руб., увеличившись на 6878 тыс. руб. и ее с ее доля в общем объеме оборотных средств увеличилась с 32,1% до 40,3% в отчетном периоде. Рост дебиторской задолжности вызван ростом задолжности покупателей готовой продукции, которая увеличилась на 3024 тыс. руб., а также существенным ростом прочей дебиторской задолжности.

Объем производственных запасов возрос на 6146 тыс. руб. (или на 7,6%), причем существенно изменилась их структура. Резко возросла доля сырья и материалов – с 17,9 % до 39,5 % в общем объеме оборотных средств (или на 17900 тыс. руб.). При этом существенно сократились запасы готовой продукция на складе, которая за отчетный год уменьшилась с 21215 тыс.руб. до 37680 тыс.руб. Доля сырья и материалов, напротив, уменьшилась на 2039 тыс.руб. и на конец года составила 2318 тыс.руб.

Доля НДС с 8,9 % до 2,0% (на 6173 тыс. руб.).

Создавшееся положение свидетельствует о том, что, учитывая рост материальных запасов и сокращение готовой продукции на складе организация на конец года имеет проблемы с производством продукции.

1. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами (К14) вычисляется путем деления оборотных активов организации на среднемесячную выручку и характеризует объем оборотных активов, выраженный в среднемесячных доходах организации, а также их оборачиваемость. Данный показатель оценивает скорость обращения средств, вложенных в оборотные активы. Показатель дополняется коэффициентами оборотных средств в производстве и в расчетах, значения которых характеризуют структуру оборотных активов организации.

К14 = Оборотные активы/ К1,

где К1 - среднемесячная выручка.

Среднемесячная выручка рассчитывается, как отношение выручки, полученной организацией за отчетный период, к количеству месяцев в отчетном периоде.

К1 = Валовая выручка организации по оплате / Т,

где Т – кол-во месяцев в рассматриваемом отчетном периоде

Среднемесячная выручка вычисляется по валовой выручке, включающей выручку от реализации за отчетный период (по оплате), НДС, акцизы и другие обязательные платежи. Она характеризует объем доходов организации за рассматриваемый период и определяет основной финансовый ресурс организации, который используется для осуществления хозяйственной деятельности, в том числе для исполнения обязательств перед фискальной системой государства, другими организациями, своими работниками. Среднемесячная выручка, рассматриваемая в сравнении с аналогичными показателями других организаций, характеризует масштаб бизнеса организации.

Согласно данным отчета о прибылях и убытках за 2002 год валовая выручка предприятия за отчетный период равна 236 201 тыс. руб. Тогда среднемесячная выручка предприятия равна:

К12006 = 246 933 /12 = 20577,75 тыс. руб.

К12007 = 236 201 / 12 = 19683,42 тыс. руб.

Тогда коэффициент обеспеченности предприятия оборотными средствами равен:

К142006 = 89288 / 20577,75 = 4,34,

К142007 = 88196 / 19683,42 = 4,48.

Как показал анализ, обеспеченность оборотными средствами у предприятия высока, причем в отчетном периоде она несколько повысилась.

2. Собственный капитал в обороте (К11) вычисляется, как разность между собственным капиталом организации и ее внеоборотными активами.

К11 = Собственный капитал – Внеоборотные активы

Наличие собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) является одним из важных показателей финансовой устойчивости организации. Отсутствие собственного капитала в обороте организации свидетельствует о том, что все оборотные средства организации, а также, возможно, часть внеоборотных активов (в случае отрицательного значения показателя) сформированы за счет заемных средств (источников).

К112006 = 50 669 - 14 840 = 35 829 тыс. руб.

К112007 = 56 132 - 14 171= 41 961 тыс. руб.

Наличие собственного капитала в обороте предприятия говорит о том, что предприятие мало использует заемный капитал и ее деятельность в основном ведется на собственные средства.

3. Доля собственного капитала в оборотных средствах (коэффициент обеспеченности собственными средствами) (К12) рассчитывается, как отношение собственных средств в обороте ко всей величине оборотных средств.

К12 = (Собственный капитал – Внеоборотные активы) / /Оборотные средства,

Показатель характеризует соотношение собственных и заемных оборотных средств и определяет степень обеспеченности хозяйственной деятельности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости.

К122006 = (50 669 - 14 840)/ 89 288= 0,401 или 40,1 %,

К122007 = (56 132 - 14 171)/ 88 196= 0,470 или 47 %.

Доля собственного капитала в оборотных средствах достаточно высока и составляет 47 %.

4. Коэффициент автономии (финансовой независимости) (К13) вычисляется, как частное от деления собственного капитала на сумму активов организации.

К13 = Собственный капитал / (Внеоборотные активы +

+ Оборотные активы).

Коэффициент автономии, или финансовой независимости определяется отношением стоимости капитала и резервов организации, очищенных от убытков, к сумме средств организации в виде внеоборотных и оборотных активов. Данный показатель определяет долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Показатель характеризует соотношение собственного и заемного капитала организации.

К132006 = 50 669 / (14 840 + 89 288) = 0,487 или 48,7 %,

К132007 = 56 132 / (14 171 + 88 196) = 0,548 или 54,8 %.

5. Коэффициент оборотных средств в производстве (К15) вычисляется, как отношение стоимости оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке. Оборотные средства в производстве определяются, как средства в запасах с учетом НДС минус стоимость товаров отгруженных.

К15 = ((Средства в запасах + Сумма НДС) - Стоимость товаров отгруженных)/К1,

где К1- среднемесячная выручка.

Коэффициент оборотных средств в производстве характеризует оборачиваемость товарно-материальных запасов организации. Значения данного показателя определяются отраслевой спецификой производства, характеризуют эффективность производственной и маркетинговой деятельности организации.

К152006 = ((43 829 + 7 942) – 0) / 20577,75 = 2,52,

К152007 = ((49 975+ 1 769) – 0) / 19683,42 = 2,63.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов вырос с 2,52 до 2,63, увеличение числа оборотов произошло преимущественно за счет роста запасов. То, что коэффициент оборачиваемости активов значительно больше единицы – позитивный момент, свидетельствует о быстрой оборачиваемости капитала, вложенного в активы.

6. Коэффициент оборотных средств в расчетах (К16) вычисляется, как отношение стоимости оборотных средств за вычетом оборотных средств в производстве к среднемесячной выручке.

К16 = (Оборотные активы – Средства в запасах – Сумма НДС +

+ Стоимость товаров отгруженных )/К1,

где К1- среднемесячная выручка.

Коэффициент оборотных средств в расчетах определяет скорость обращения оборотных активов организации, не участвующих в непосредственном производстве. Показатель характеризует, в первую очередь, средние сроки расчетов с организацией за отгруженную, но еще не оплаченную продукцию, то есть определяет средние сроки, на которые выведены из процесса производства оборотные средства, находящиеся в расчетах.

Кроме того, коэффициент оборотных средств в расчетах показывает, насколько ликвидной является продукция, выпускаемая организацией, и насколько эффективно организованы взаимоотношения организации с потребителями продукции. Он отражает эффективность политики организации с точки зрения сбора оплаты по продажам, осуществленным в кредит. Рассматриваемый показатель характеризует вероятность возникновения сомнительной и безнадежной дебиторской задолженности и ее списания в результате непоступления платежей, т.е. степень коммерческого риска. Возрастание данного показателя требует восполнения оборотных средств организации за счет новых заимствований и приводит к снижению платежеспособности организации.

К162006 = (89 288 – 43 829 – 7942 + 0) / 20577,75 = 1,82,

К162007 = (88 196 – 49 975 – 1769 + 0) / 19683,42 =1,85.

7. Рентабельность оборотного капитала (К17) вычисляется, как частное от деления прибыли, остающейся в распоряжении организации после уплаты налогов и всех отвлечений, на сумму оборотных средств.

К17 = Чистая прибыль предприятия / Оборотные активы.

Данный показатель отражает эффективность использования оборотного капитала организации. Он определяет, сколько рублей прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы.

8. Оборачиваемость оборотных средств – продолжительность одного оборота в днях, определяется по формуле:

, дней



,



L2006= (((51815 +89288)/2)/ 246933) \* 360 = 102,9 дня,

L2007 = (((89288+88196)/2) / 236 201)\* 360 = 135,3 дня.

Как следует из расчета, по сравнению с предыдущим годом продолжительность оборота оборотных активов увеличилась на 32,4 дня. Это означает, что средства, вложенные в анализируемом периоде в оборотные активы, проходят цикл и снова принимают денежную форму на 32,4 дня дольше, чем в предыдущем году.

В результате потребовались дополнительные средства для продолжения производственной деятельности хотя бы на уровне прошлого года. Коэффициент оборачиваемости (в оборотах):

, оборотов,



L2006= 246933 / ((51815 +89288)/2) = 3,5 оборотов,

L2007 = 236 201 /((89288+88196)/2) = 2,7 оборотов.

Таким образом, в прошлом году на 1 руб. оборотных средств приходилось 3,5 руб. реализованной продукции, а в отчетном году 2,7 руб., т.е. произошло уменьшение числа оборотов (на 0,8). Это негативная тенденция.

В структуре оборотных средств значительный удельный вес занимают товарно-материальные и сбытовые запасы. Поэтому сокращение товарно-материальных запасов до оптимальных размеров будет способствовать повышению рентабельности, поскольку, чем большей суммой оборотных средств располагает предприятие при данном размере прибыли, тем меньше рентабельность.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств является центральной экономической проблемой материально-технического снабжения. Ее решение позволит не только увеличить материальные ресурсы для полного удовлетворения предприятий, но и улучшить экономические показатели их работы.

Одной из важнейших задач материально-технического снабжения является своевременность обеспечения предприятий и организаций необходимыми им материальными ресурсами. При этом под своевременностью подразумевается поставка всех разновидностей материальных ресурсов непосредственно к местам потребления в установленные сроки и необходимого качества.

Нарушение сроков поставок материалов ведет к невыполнению планов производства и реализации продукции.

Норматив производственных запасов в днях запаса (*Нпз*) складывается из норматива текущего запаса, подготовительного и страхового и может быть определен по формуле:

Нпз=Qсут(Nтз + Nпз +Nстр),

Qсут - среднесуточное потребление материалов;

Nтз - норма текущего запаса, дн.;

Nпз - норма подготовительного запаса, дн.;

Nстр - норма страхового запаса, дн.

Норматив производственных запасов (*ФПЗ***)** рассчитывается по формуле:

ФПЗ =NПЗ \* СПЗ, где: NПЗ - норматив производственных запасов в днях запаса; СПЗ - однодневный расход производственных запасов, определяемый по формуле:

СПЗ = ,



На основании данных бухгалтерской отчетности материальные затраты за 2007 год составили:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 1 кв. 2007г. | 2 кв. 2007г. | В среднем за месяц |
| 1 | 2 | 3 | 4=(2+3)/6 |
| Материальные затраты, тыс. руб. | 54 746 | 61 766 | 19 419 |

Однодневный расход производственных запасов (**СПЗ**) составляет:

СПЗ = == 647 тыс. руб.



Норматив производственных запасов в днях запаса **(**NПЗ**)** рассчитывается по формуле:

NПЗ = NТЕК + NСТР + NПОДГ,где

NТЕК - норма текущего запаса, дн.;

NСТР - норма страхового запаса, дн.;

NПОДГ - норма подготовительного (технологического) запаса, дн.

Текущий запас (NТЕК) необходим для обеспечения бесперебойного хода производства на предприятии в период между очередными поставками. Норма текущего запаса принимается равной половине среднего интервала между двумя очередными поставками.

Таблица 2.2.

Интервалы между поставками по данным складского учета.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Цикл поставки | № п/п | Наименование | Цикл поставки |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Полипластавто | 160 | 101 | ПХР | 53 |
| 2 | Промсталь | 160 | 102 | ЧП Лебедев А. К. | 53 |
| 3 | ПромТех | 160 | 103 | ТВМ | 53 |
| 4 | Руссталь | 160 | 104 | Фрактал | 53 |
| 5 | Союз г. Дзержинский | 160 | 105 | ЧП Гагулин В.В. | 53 |
| 6 | Сталь-сервис | 160 | 106 | ФМС-плюс | 53 |
| 7 | ТД "ХЗНМ" | 160 | 107 | Пинотекс | 53 |
| 8 | Светлов | 160 | 108 | Тэкникал Консалтинг | 53 |
| 9 | Ижсталь | 160 | 109 | Мотор-Супер | 53 |
| 10 | Апогей-Самара | 160 | 110 | Номатекс | 53 |
| 11 | БЕ ИП АВТОВАЗ | 160 | 111 | САК | 53 |
| 12 | Заречье | 160 | 112 | Импульс ЗАО | 40 |
| 13 | Самараметалл | 160 | 113 | Авиакор-авиационный завод | 40 |
| 14 | Металлоцентр | 160 | 114 | ЧП Семушкин Ю.В. | 40 |
| 15 | МТП АВТОВАЗ | 160 | 115 | Адэр | 40 |
| 16 | ОПП ДTР "АвтоВАЗ" | 160 | 116 | Кардан | 40 |
| 17 | Подшипник-Интер | 160 | 117 | ЧП Пашкевич Э. В. | 40 |
| 18 | Химфорум | 160 | 118 | Волга-сталь | 40 |
| 19 | Череповецкий СтЗ | 160 | 119 | ОПТИМА | 40 |
| 20 | Феликс | 80 | 120 | ЧП Юнусов Р.М. | 40 |
| 21 | ЧП Фокеев Г. Б. | 80 | 121 | Гипос ром | 40 |
| 22 | ИнМаш | 80 | 122 | Элект | 40 |
| 23 | РосКомплект | 80 | 123 | Униформа | 32 |
| 24 | Росинпром | 80 | 124 | АРС-Центр | 32 |
| 25 | Ресурсконтракт | 80 | 125 | ДААЗ | 32 |
| 26 | Русский проект | 80 | 126 | Авиатехавто | 32 |
| 27 | Мегапласт | 80 | 127 | Турбо-авто | 32 |
| 28 | Раклон | 80 | 128 | Диск | 32 |
| 29 | Крюкова Л.С. | 80 | 129 | Строй-Сервис | 32 |
| 30 | Пять соток | 80 | 130 | ЧП Резников Е. В. | 32 |
| 31 | Июль | 80 | 131 | Дилор | 27 |
| 32 | КА-2 | 80 | 132 | ЧП Фролов Н.А. | 27 |
| 33 | Инжектор спец | 80 | 133 | ЧП Вишневский О. Л. | 27 |
| 34 | Завод Автосвет | 80 | 134 | Гамма-авто | 27 |
| 35 | Корвет.Т | 80 | 135 | ЧП Сенотов А.Ю. | 27 |
| 36 | ЧП Мелихова И. В. | 80 | 136 | Волжская компания | 27 |
| 37 | ЛЕНОКС | 80 | 137 | Кливер | 23 |
| 38 | Тандем | 80 | 138 | Тольятти | 23 |
| 39 | ЭТМ | 80 | 139 | Слик | 20 |
| 40 | Управление малой механизации | 80 | 140 | Вентол | 20 |
| 41 | ЭЛЕКТРОПРИБОР | 80 | 141 | ЧП Антонова М. И. | 18 |
| 42 | УАЗ-комплект | 80 | 142 | ЧП Шильцов Ю.А. | 18 |
| 43 | Тюльпан | 80 | 143 | ЧП Хованских А. Н. | 18 |
| 44 | Альянс-Авто | 80 | 144 | Баумаркет | 16 |
| 45 | АСОМИ | 80 | 145 | МИР-авто | 16 |
| 46 | Тольятти-Сенатор | 80 | 146 | ТРЭКОЛ | 16 |
| 47 | Бромеко | 80 | 147 | Спецодежда | 15 |
| 48 | Веха автокомплекс | 80 | 148 | Автоснабтехника | 15 |
| 49 | Тема-Плюс | 80 | 149 | Фаянс | 15 |
| 50 | Санфа | 80 | 150 | ЧП Рогочов | 15 |
| 51 | Сферасервис | 80 | 151 | Лана | 13 |
| 52 | СК-Холдинг | 80 | 152 | Интра плюс | 13 |
| 53 | ЧП Зуев С. П. | 80 | 153 | Магистраль | 13 |
| 54 | Саратовстекло | 80 | 154 | Контакт | 12 |
| 55 | Свидетелев В.С. | 80 | 155 | Успех опт | 11 |
| 56 | Метэкспо | 80 | 156 | Курганмашзавод | 11 |
| 57 | СДК | 80 | 157 | ЧП Левошин С.В. | 11 |
| 58 | Новаторские технологии | 80 | 158 | Ойл-центр | 11 |
| 59 | ВолгаПромМаркет | 80 | 159 | ТТС | 10 |
| 60 | ДВК | 80 | 160 | Синапс | 10 |
| 61 | Гельветика-Самара | 80 | 161 | Авиастар-СП | 9 |
| 62 | ЧП Винокуров С. А. | 80 | 162 | ЧП Хапёрский С.Б. | 9 |
| 63 | Стандартпласт-Иваново | 80 | 163 | Галвест | 8 |
| 64 | Стройизоляция | 80 | 164 | МКФ | 7 |
| 65 | Эй-Джи-Эй Авто | 53 | 165 | АвтоВАЗагрегат | 7 |
| 66 | Витал | 53 | 166 | Промкриоген | 6 |
| 67 | ЧП Шералиев К.П. | 53 | 167 | ЧП Шумилов М.А. | 6 |
| 68 | Аква-Инвест | 53 | 168 | УГС | 6 |
| 69 | ВолгаСпецСнаб | 53 | 169 | Фрост | 5 |
| 70 | МеталлПро | 53 | 170 | Автопласт | 4 |
| 71 | Эластомер | 53 | 171 | АвтоВАЗ" СКП | 3 |
| 72 | ЧП Платонов А.В. | 53 | 172 | Топаз-10 | 2 |
| 73 | Юсупов Р.И. | 53 | 173 | АВТОВАЗ ЦСК ГЦЗЧ | 1 |
| 74 | Энал | 122 | 174 | Балкан | 61 |
| 75 | ЧП Зуев А.А. | 122 | 175 | Веха автокомплекс | 61 |
| 76 | ЧП Мелихова И. В. | 122 | 176 | Турбо-авто | 52 |
| 77 | ЧП Качалкин В. Д. | 122 | 177 | Кастер | 52 |
| 78 | Сеан-Издат | 122 | 178 | Канцона Трейд | 52 |
| 79 | Техника для дома | 122 | 179 | ТИХАН | 52 |
| 80 | Все для вас | 122 | 180 | Риком принт | 46 |
| 81 | Техпром-Электро | 122 | 181 | Санэл Технолоджи | 46 |
| 82 | Импульс ООО | 122 | 182 | ЧП Резников Е. В. | 41 |
| 83 | Эдем | 122 | 183 | Гарт-С | 41 |
| 84 | Контур | 122 | 184 | Норман | 37 |
| 85 | ЧП Данчик | 122 | 185 | ЧП Рязанова В.К. | 33 |
| 86 | Фаянс | 122 | 186 | Адэр | 30 |
| 87 | Пальмира Трэйд | 122 | 187 | Баумаркет | 30 |
| 88 | Электросвет | 91 | 188 | Лана | 28 |
| 89 | Корст | 91 | 189 | Тольятти-Сенатор | 28 |
| 90 | ЭТМ | 91 | 190 | Рем-Альт | 26 |
| 91 | Самвен-Тольятти | 91 | 191 | Сервис-плюс | 24 |
| 92 | Балкан-ЛТД | 91 | 192 | ЧП Шумилов М.А. | 24 |
| 93 | Балкан-ТехСервис | 91 | 193 | ЧП Потапов А.В. | 23 |
| 94 | Светлана Л | 73 | 194 | ЧП Чернова Т. Ю. | 23 |
| 95 | ТРЭК | 73 | 195 | Светснаб | 21 |
| 96 | Сферасервис | 73 | 196 | Тюльпан | 19 |
| 97 | ЧП Дюринг В.Д. | 73 | 197 | Успех опт | 18 |
| 98 | Тема-Плюс | 73 | 198 | Кайман | 17 |
| 99 | Сервис-Т | 73 | 199 | ИнструмСнаб | 11 |
| 100 | Пять соток | 61 | 200 | Аверс | 10 |
|  |  | 9 870 |  |  | 2 785 |

Всего 200 поставщиков с общим циклом поставки 12655 дней.

Средний интервал между поставками составляет: 12655/200/2 = 32 дня, что является нормой текущего запаса (NТЕК).

Страховой запас (NСТР) предусмотрен для предупреждения последствий связанных со сбоями в снабжении. Норма страхового запаса устанавливается в 30% от нормы текущего запаса.

NСТР = NТЕК\*30% = 32\*30% = 10 дней.

Подготовительный (технологический) запас (NПОДГ) создается на сырье и материалы, требующие соответствующей дополнительной подготовки: сушка, сортировка, раскрой, комплектация и т.п. Норма подготовительного запаса определяется с учетом конкретных условий производства и включает в себя время на прием, разгрузку, оформление документов и подготовку к дальнейшему использованию сырья, материалов и комплектующих. NПОДГ = 1 день.

Норматив производственных запасов в днях запаса:

NПЗ = NТЕК + NСТР + NПОДГ = 32+10+1 = 43 дня.

Норматив производственных запасов (ФПЗ) = NПЗ \* СПЗ = 647 \* 43 = 27821 тыс. рублей.

В соответствии с бюджетом "СТРОЙСЕРВИС" на 2007 год имеется следующее соотношение материальных затрат между подразделениями:

Служба первого заместителя директора - 51.80%,

Служба главного инженера - 3.00%,

Служба заместителя директора по производству - 45.20%.

Таким образом, согласно данному методу расчета, норматив производственных запасов по подразделениям составляет:

* Служба первого заместителя директора - 14411 тыс. рублей
* Служба главного инженера - 835 тыс. рублей
* Служба заместителя директора по производству - 12575 тыс. рублей



Рис. 8.1. Норматив производственных запасов по подразделениям.

**Глава 3. Разработка основных элементов стратегии управления снабжением на ООО «Стройсервис».**

**3.1. Разработка перспективной организационной структуры управления сбытовых подразделений предприятия на основе интегрированной логистики.**

Современная экономика России все в большей степени поворачивается в сторону системных структурных преобразований, ориентированных на логистику. Перспективы новой экономики характеризуются эффектом интеграции, вызванным существенным снижением затрат и качеством обслуживания потребителей.

Реальная потребность в интеграции становится присуща и ООО «Стройсервис», точно так же, как организация государственного сектора. Сегодняшние условия развития экономики России настоятельно требуют создания условий по объединению промышленных, торговых предприятий и компаний, обслуживающих инфраструктуру рынка, в интегрированные логистические системы. Именно они способны быстро, своевременно и с минимальными затратами осуществлять поставки продукции потребителю.

Главной тенденцией современности, включая процессы в мировой экономике, становится обретение новых факторов эффективности логистики, слияние ее традиционных сфер применения и образование качественно новой стратегической инновационной системы – интегрированной логистики.

Наиболее ярко это проявляется не только в межфункциональной координации внутри фирмы, но и преодолением межфирменных, межотраслевых границ в эффективных интегрированных логистических цепочках. Предпосылками для интегрированного логистического подхода являются:

* Новое понимание механизмов рынка и логистики как стратегического элемента в реализации и развитии конкурентных возможностей предприятия.
* Реальные перспективы и тенденции по интеграции участников логистических цепочек между собой, развитию новых организационных форм – логистических сетей.
* Технологические возможности в области новейших информационных технологий, открывающих принципиально новые возможности для управления всеми сферами производственно-коммерческой деятельности.
* Динамика рыночных отношений, глобализация международного бизнеса и ресурсные ограничения приводят к существенному возрастанию скорости материальных, финансовых и информационных потоков, сокращению числа посредников в логистических цепях, уменьшению устойчивости и надежности их функционирования. Поэтому достижение стратегических целей предприятий становится возможным при трансформации существующих логистических систем в интегрированные логистические сети. Работа предприятий в составе логистических сетей определяет целый ряд преимуществ, связанных с объединением независимых рисков, т.е. уменьшением числа «колебаний» в системе, а также существенным снижением затрат и повышением качества функционирования всей системы. Основная причина их создания кроется в том, что успех фирмы зависит не только от наличия собственных ресурсов, но и умения привлекать ресурсы и конкурентные возможности других участников.

Интегрированной логистике свойственны черты движения экономических ресурсов, которые обеспечивают функционирование любого делового предприятия. На рис. 9 представлена схема логистики предприятия, которая обеспечивает функционирование различных потоковых процессов, требующих интеграции.

Начало формы



Конец формы

Рис. 9. Интегрированная логистика.

А - финансовый поток, обслуживающий снабжение (поставщиков),

В - поставка комплектующих, материалов,

С - продвижение товарного потока,

D - выручка от реализации продукции и услуг.

Интегрированная логистика позволяет наиболее эффективно реализовать цели бизнеса и государства. На максимизацию прибыли будут влиять такие факторы, как конкурентная позиция (позиционирование), конкурентная цена, низкие издержки и структура отрасли. Интегральная ответственность за уровень издержек связана в этом случае не то только внутрифирменными затратами. Она также включает в себя ответственность за эффективность и своевременность поставок, выбор между производством продукции и ее приобретением у поставщиков[[16]](#footnote-16).

Управление базируется на методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный процесс (интегрированную логистику) с целью предотвращения нерациональных потерь материальных и других ресурсов. Однако, большинство российских предприятий управляется на основе традиционных методов и не приспособлено к извлечению дополнительного эффекта от логистики. Таким образом, логистику предприятия можно рассматривать как интегрированный процесс по обеспечению создания потребительной стоимости с наименьшими затратами.

До недавнего времени основным фактором успеха считалась исключительно рыночная ориентация. Однако, для обеспечения стабильной рентабельности предприятия должны правильно выбирать и комбинировать ресурсы. Концепция ресурсной ориентации, которая сформировалась в 80-х годах в экономически развитых странах, неизбежно приводит нас к переосмыслению роли интегрированной логистики. С этой точки зрения интегрированная логистика имеет следующие особенности, которые оказывают прямое воздействие на эффективность:

* формирование и использование ключевых компетенций, что предполагает особо эффективное сочетание ресурсов, которыми конкуренты не располагают;
* сохранение стабильных ключевых компетенций в долгосрочной стратегической перспективе;
* возможность клиентов извлекать выгоды для себя, готовность оплачивать дополнительные услуги.

Существующий экономический механизм на предприятиях сосредотачивает внимание преимущественно на процессах, происходящих внутри предприятия. Его цель – доведение до максимума разницы в цене между закупками и реализацией. Интегрированный логистический подход, использующий «цепочку ценностей», ориентирован на всех участников. Цепочки ценностей (логистические цепочки) содержат пять областей эффективности:

* связь с поставщиками;
* связь с потребителями · технологические процессы внутри одного подразделения;
* логистические процессы между подразделениями внутри предприятия;
* логистические связи между предприятиями в логистической цепочке.

Системы предприятий, построенные по этому типу, нацелены на существенное снижение затрат за счет ускорения оборачиваемости капитала, сокращения времени выполнения заказов, координацию работы с сетью поставщиков. С точки зрения интегрированной логистики модель функционирования предприятия, построенная по критерию «В2В» («бизнес для бизнеса») (рис. 10) будет выглядеть следующим образом:



Рис. 10. Модель интегрированной логистики.

Анализ приведенных схем позволяет выделить ключевые сферы компетентности логистики, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия или группы предприятий компании мирового класса обычно демонстрируют результаты выше среднеотраслевых во всех важных сферах компетентности, но стремятся к особым достижениям лишь в нескольких очерченных руководством ключевых областях.

Как правило, среди ключевых сфер компетентности логистики выделяют следующие (см. рис. 11):

* управление запасами;
* транспортировка;
* логистическая информация;
* логистическая инфраструктура;
* складское хозяйство, грузопереработка и упаковка.



Рис.11. Ключевые сферы компетентности интегрированной логистики.

Из рис. 11 видно, что логистика направлена на достижение высокого качества обслуживания потребителей на основе интеграции ключевых компетенций. Это позволяет выработать современные технологии логистического менеджмента и добиться высокого уровня конкурентоспособности. Успехи в каждой из указанных сфер имеют смысл только в том случае, если они обеспечивают повышение общей эффективности интегрированной логистической системы. Особо следует выделить логистическую информацию, которая составляет важнейший стратегический ресурс логистики. Использование электроники позволяет снизить издержки логистики благодаря более эффективному управлению информационными потоками, увеличению их скорости и координации. Классики интегрированной логистики Д. Бауэрсокс и Д. Клосс справедливо подчеркивают: «Фирмы с передовыми логистическими системами считают, что дешевле с помощью информации искать оптимальные решения, чем осуществлять неоптимальные перемещения запасов».

Информационные ресурсы интегрированной логистики мы представляем в виде своеобразного «дерева», состоящего из 12 базовых элементов. (см. рис. 12).



Рис. 12. Информационные ресурсы интегрированной логистики.

Система контроля, разработанная на базе «Pro Shipper Data» позволяет полностью отслеживать последовательность контрольных событий, обусловленных географическим перемещением груза и изменением его состояния, начиная от отправки всей поставки поставщиком и заканчивая получением отдельной партии товара заказчиком. Кроме того, система позволяет отслеживать финансовую информацию по товару: учитывается не только стоимость товара, но и связанные с ним дополнительные расходы.

Именно инструментарий интегрированной логистики наиболее полно обеспечивает стабильность предприятия в рыночной среде, обеспечивая эффективный выбор и комбинацию ключевых компетенций.

Таким образом, достижение стратегических целей современного предприятия возможно только при интеграции функций логистики.

При выборе номенклатуры комплектующих и материалов при создании комплексов, систем, образцов техники должны решаться задачи:

* удовлетворения потребностей всех государственных заказчиков в процессе эксплуатации, ремонта и технического обслуживания продукции меньшим количеством запасных частей, комплектующих изделий и материалов;
* снижение затрат на закупку продукции на основе развития конкуренции среди поставщиков;
* поддержка отечественных производителей и поставщиков продукции для государственных нужд;
* сокращения закупок импортной продукции и расширения экспорта российской продукции;
* оптимального перераспределения запасов предметов снабжения, находящихся на складах, между различными государственными заказчиками и регионами.

Одно из направлений по реформированию предприятия ООО «Стройсервис» лежит в плоскости создания механизма, который бы гибко и эффективно обеспечивал взаимодействие основных элементов логистики: «поставки-производство-складирование-транспортировка-сбыт» в рамках решения указанных задач.

Для достижения этих целей особое значение приобретает информационная интегрированнная логистическая поддержка, позволяющая на всех этапах жизненного цикла изделий эффективно управлять формированием и выполнением заказов. По-существу, речь идет о придании промышленности, транспортным системам страны новых качеств, которые призваны обеспечивать интеграцию работы государственного и частного сектора экономики на основе межотраслевой логистической координации.

Эффективное применение этого инструментария возможно на базе интегрированной логистической поддержки (ИЛП), являющейся «ядром» концепции CALS-технологий. С помощью ИЛП достигаются следующие цели:

* обеспечение влияния на разработку и последующую оптимальную реализацию проекта;
* планирование и оперативное уточнение выделяемых ресурсов;
* поставка ресурсов;
* обеспечение ресурсами с минимальными затратами в течение всего жизненного цикла.

Интегрированный процесс поставок обеспечивает выбор комплектующих, кодирование изделий и запчастей, планирование закупок (поставок), администрирование заказов и др. Системы ИЛП обеспечивают предприятие оперативной и аналитической информацией в электронной среде, что делает взаимодействие высокоэффективным. Задача по созданию механизма логистического управления поставками заключается в технологической интеграции предприятий в межотраслевом или межрегиональном разрезе. Центральное место в обновленном механизме управления должны занять логистические информационные технологии, призванные стать эффективным инструментом самораскручивания и обновления промышленных предприятий при активном участии органов государственного регулирования.

Таким образом, интегрированная логистическая поддержка (ИЛП) - это информационно-организационное сопровождение послепроизводственных стадий ЖЦИ: закупка, поставка, внедрение в эксплуатацию, сервисное обслуживание, включая поставку запчастей. Цель ИЛП – постоянное совершенствование процессов во всех звеньях логистической цепочки, сокращение затрат и поддержание изделия в исправном состоянии.

**Заключение**

Снабжение является формой распределения средств производства на основе организационных связей и договоров между поставщиками и потребителями непосредственно или через посредника. Материально-техническое снабжение предопределяет результативность строительного производства оказывая непосредственное воздействие на использование производственных фондов, ритмичности производства строительно-монтажных работ, себестоимость, производительность труда, продолжительность строительства и другие показатели.

С переходом к рыночной экономике произошли существенные изменения на рынке строительных материалов, утратились функции государственного распределения материальных ресурсов. Появилось множество посреднических структур, которые, хотя и функционируют в ограниченных секторах этого рынка (непроизводственное строительство, ремонт, частное строительство жилья), берут на себя определенную часть ресурсов и уже этим составляют конкуренцию не только подобным, но и крупным посредникам. Сейчас оборот продукции производственно-технического назначения основывается на рыночном отношении платежеспособного спроса и предложения, приобретая черты рыночного распределения.

Проблема дефицита материальных ресурсов для отрасли строительства с переходом к новой системе хозяйствования отошла в прошлое.

Оценивая в целом ситуацию на товарном рынке строительных материалов, можно констатировать, что предприятия и организации работают в условиях, характеризующихся достаточной свободой предпринимательской деятельности, которая зафиксирована самостоятельно: они обладают необходимой хозяйственной самостоятельностью по отношению к управленческим и властным государственным структурам; имеют доступ практически ко всем ресурсам; свободны в выборе контрагентов и совершении торгово-закупочных и хозяйственных операций; самостоятельно (исходя из своих интересов) распоряжаются получаемым доходом, выбирают направления развития своей деятельности руководствуясь целями получения максимальной прибыли.

К службам материально-технического обеспечения относятся:

* материально-техническое снабжение;
* складирование и хранение материалов;
* производственно-технологическая комплектация готовой продукции;
* инструментальное хозяйство и служба технологической оснастки;
* ремонтно-механические цехи и службы;
* транспортное хозяйство.

Основными функциями материально-технического обеспечения строительного производства являются: обеспечение строительных потоков необходимым сырьем, полуфабрикатами и деталями; хранение, обработка и подача сырья по заявкам потребителей – СМО; обеспечение инструментами, приспособлениями и ремонт технологического, энергетического, транспортного и другого оборудования, уход и надзор за ними, постоянное поддержание оборудования в рабочем состоянии; обеспечение предприятия электрической и тепловой энергией, сжатым воздухом и водой; перемещение грузов внутри площадки и вне ее; проведение всех погрузочно-разгрузочных работ.

Основной задачей системы обеспечения процесса снабжения строительной генподрядной фирмы в современных условиях хозяйствования является организация своевременного обеспечения строительства всей требуемой номенклатурой материальных ресурсов при минимальных затратах (издержках производства).

Систему органов материально-технического снабжения составляют: хозрасчетные фирмы, территориально-посреднические предприятия (опторги); торговые дома, биржи; частные посреднические фирмы, предприятия. Существует два типа материальных потоков: вертикальный и горизонтальный. Горизонтальные потоки в свою очередь бывают: нулевого уровня, одноуровневый канал, двухуровневый канал и трехуровневый.

Эффективным решением проблем материально-технического снабжения является применение интегрированной логистической системы снабжения.

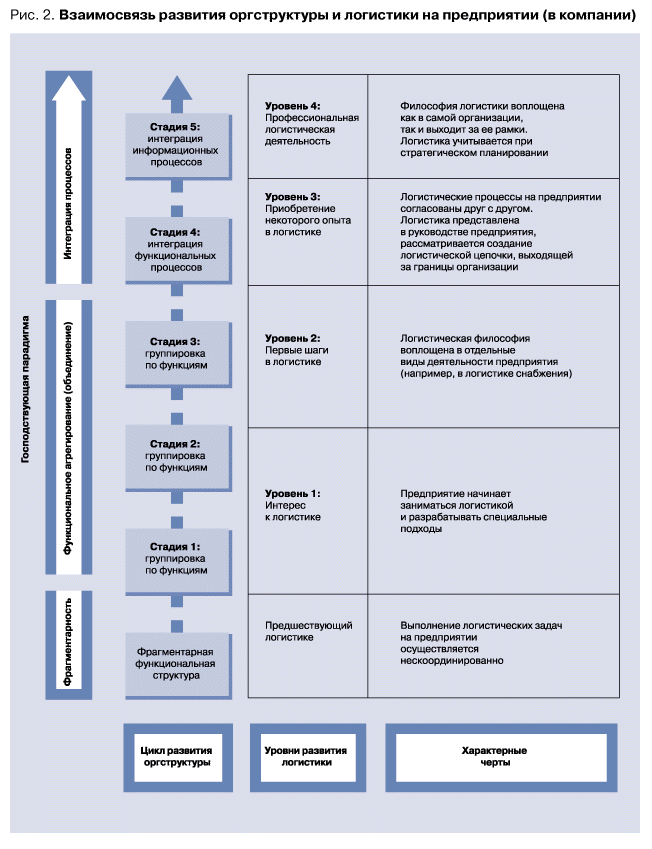
Интегрированной логистике свойственны черты движения экономических ресурсов, которые обеспечивают функционирование любого делового предприятия.

Интегрированная логистика позволяет наиболее эффективно реализовать цели бизнеса и государства. На максимизацию прибыли будут влиять такие факторы, как конкурентная позиция (позиционирование), конкурентная цена, низкие издержки и структура отрасли. Интегральная ответственность за уровень издержек связана в этом случае не то только внутрифирменными затратами. Она также включает в себя ответственность за эффективность и своевременность поставок, выбор между производством продукции и ее приобретением у поставщиков. Управление базируется на методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный процесс (интегрированную логистику) с целью предотвращения нерациональных потерь материальных и других ресурсов. Однако, большинство российских предприятий управляется на основе традиционных методов и не приспособлено к извлечению дополнительного эффекта от логистики. Таким образом, логистику предприятия можно рассматривать как интегрированный процесс по обеспечению создания потребительной стоимости с наименьшими затратами. До недавнего времени основным фактором успеха считалась исключительно рыночная ориентация. Однако, для обеспечения стабильной рентабельности предприятия должны правильно выбирать и комбинировать ресурсы.

**Список использованной литературы**

1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.
2. Алесинская Т.В., Дейнека Л.Н., Проклин А.Н., Фоменко Л.В., Татарова А.В. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие/ Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
3. Альбеков А.У., Федько В.П., Митько О.А. Логистика коммерции. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
4. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. – М.: Экономика, 2001.
5. Баринов В.А. «Антикризисное управление». – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
6. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированный процесс снабжения и сбыта / Пер. с англ. 3-е переработанное и дополненное изд-ие. М.: Олимп-бизнесс, 2000. 675 с.
7. Большаков А.С. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000.
8. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг. Учебное пособие. – М.: Изд-во ПРИОР, 2001.
9. Василенко В.А., Мельник И.Е. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2002. – 530 с.
10. Веснин В. Р. Основы менеджмента. – М.: Триада, ЛТД, 2001.
11. Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2000.
12. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Фирма Гардарики, 2000.
13. Виханский О. С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Гардарики, 2002.
14. Волков О.И. Экономика предприятия (фирмы) – М.: ИНФРА-М, 2003. - 601с.
15. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных заведений. – М.: Дашков и К°, 2004.
16. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. М.: «Дашков и Ко», 2000. – 396 с.
17. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Учебное пособие. 2-е изд. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
18. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
19. Гордон М.П., Логистика товародвижения. - М.: Центр экономики и маркетинга. 2002. – 168 с.
20. Гэлловей Лес. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
21. Джоналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс. Логистика: Интегрированая цепь поставок. Пер. с англ. – М.: «Олимп – Бизнес», 2001. – 640 с.
22. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 336 с.
23. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов (склады, транспортные узлы, терминалы)./Под общ. ред. Л.Б. Миротина. – М.: Экзамен, 2003.
24. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2001. – 944 с.
25. Кремер Н.Ш. Исследование операций в экономике, М.: Юнити, 2002. - 407 c.
26. Линдерс Р. Майкл, Фирон Е. Харольд Управление снабжением и запасами. Логистика / Пер. с англ. СПб.: ООО «Издательство Полигон», 2002. – 768 с.
27. Логистика: Учебное пособие для студентов ВУЗов, обучающихся по специальности “Менеджмент”/Б.А. Аникин, Л.С. Фёдоров и др. М.: ИНФРА, 2003. – 347 с.
28. Мате Э., Тиксье Д. Логистика. – СПб.: Нева; – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
29. Мельник М.М. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении материально-техническим снабжением./ Уч. Для ВУЗов.- М.: Высшая школа, 2001. – 208 с.
30. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. – М: Дело ЛТД, 2000.
31. Минаев Э.С., Агеева И.Г., Аббата Дага А. Управление производством и операциями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 15. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 256 с.
32. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.
33. Миротин Л.Б., Тышбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя. – М.: ИНФРА-М, 2004.
34. Миротин Л.Б., Тышбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. – М.: Экзамен, 2002.
35. Миротин А. и др. Логистическое администрирование: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Экзамен, 2003. – 478 с.
36. Неруш Ю.М. Логистика. – М.: ЮНИТИ, 2003.
37. Погостинский Ю.А. Системный анализ функций стратегического управления. СПб.: СПбГАУ, 2005. 248 с.
38. Предпринимательство / Под ред. Горфенкеля В.Я. и др. - М.: ЮНИТИ, 2000.
39. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцев и др. Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 583 с.
40. Родников А.Н. Логистика: терминологический словарь. 2-е издание перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2000. – 458 с.
41. Семененко А.И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории. – СПб.: Союз, 2001.
42. Сербин В.Д. Основые логистики: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
43. Сергеев В. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 672 с.
44. Современная логистика: Пер с анг. / Джеймс С. и др. М.: Вильямс, 2002. - 615 с.
45. Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
46. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 503 с.
47. Харебава Р.П. Предпосылки становления российского предпринимательства. - Волгоград, ВолГУ, 2000. – 315 с.
48. Чечевицина Л.Н., Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности; Ростов на дону, Феникс, 2005.
49. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: Учебное и практическое пособие- М., ИНФРА-М, 2003.
50. "Экономикс" - К.Р. Макконел, С.Л. Брю; Москва, 2001.
51. Экономика: Учебник /Под ред. А.С. Булатова. - М.: БЕК, 2000. – 302 с.
52. Экономика предприятия (фирмы): Учебник/ Под ред.проф. О.И.Волкова и доц.О.В.Девяткина.-3-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2003. - 601с.
53. Экономика предприятия: учебник / под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер.- М.: ИНФРА-М, 2001. - 432 с.
54. Экономика предприятия: Учебник/ под ред. Проф. Н.А. Сафронова. -М.: «Юристъ», 2002. – 584 с.

Приложение 1



Приложение 2



1. 1. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. М.: «Дашков и Ко», 2000. – 396 с.

   [↑](#footnote-ref-1)
2. 1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.

   [↑](#footnote-ref-2)
3. 1. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник для высших и средних специальных заведений. – М.: Дашков и К°, 2004.

   [↑](#footnote-ref-3)
4. 1. Миротин Л.Б., Тышбаев Ы.Э. Логистика для предпринимателя. – М.: ИНФРА-М, 2004.

   [↑](#footnote-ref-4)
5. 1. Миротин А. и др. Логистическое администрирование: Учебное пособие для ВУЗов. – М.: Экзамен, 2003. – 478 с.

   [↑](#footnote-ref-5)
6. 1. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцев и др. Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 583 с.

   [↑](#footnote-ref-6)
7. 1. Мескон М., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. – М: Дело ЛТД, 2000.

   [↑](#footnote-ref-7)
8. 1. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 336 с.

   [↑](#footnote-ref-8)
9. 1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

   [↑](#footnote-ref-9)
10. 1. Василенко В.А., Мельник И.Е. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. – М.: МГИУ, 2002. – 530 с.

    [↑](#footnote-ref-10)
11. 1. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, А.В. Бандурин, Г.Я. Горбовцев и др. Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 583 с.

    [↑](#footnote-ref-11)
12. 1. Современная логистика: Пер с анг./ Джеймс С. и др. М.: Вильямс, 2002. - 615 с.

    [↑](#footnote-ref-12)
13. 1. Алесинская Т.В., Дейнека Л.Н., Проклин А.Н., Фоменко Л.В., Татарова А.В. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие/ Под общей ред. В.Е. Ланкина. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.

    [↑](#footnote-ref-13)
14. 1. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. 121 с.

    [↑](#footnote-ref-14)
15. 1. Мельник М.М. Экономико-математические методы и модели в планировании и управлении материально-техническим снабжением./ Уч. Для ВУЗов.- М.: Высшая школа, 2001. – 208 с.

    [↑](#footnote-ref-15)
16. 1. Бауэрсокс Д., Клосс Д. Логистика. Интегрированный процесс снабжения и сбыта / Пер. с англ. 3-е переработанное и дополненное изд-ие. М.: Олимп-бизнесс, 2000. 675 с.

    [↑](#footnote-ref-16)