

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТУПЛЕНИЯ, ПРИЕМА И ХРАНЕНИЯ ТОВАРОВ НА СКЛАДЕ

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
4 курса группы 06001315
Табачник Алексея Михайловича**

**Научный руководитель
к.э.н., доцент
Всяких М.В.**

БЕЛГОРОД, 2017

Оглавление

Введение	1
1. Теоретические основы организации приемки и хранения товаров на предприятиях розничной торговли.	7
1.1. Особенности организации складской работы на предприятиях розничной торговли.	7
1.2. Квалификационные требования к работникам склада.....	18
1.3. Нормативная база и регулирование складской работы	21
2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»).....	29
2.1. Организационная характеристика ООО «Агроторг».....	29
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»).....	35
2.3. Организация приемки и хранения товаров в магазине «Пятёрочка»	48
3. Анализ проблем и пути совершенствования процессов приемки и хранения товаров в магазинах торговой сети «Агроторг».....	60
3.1. Анализ организации приемки и хранения товаров в магазине «Агроторг».....	60
Анализ хранения товаров в организации «Агроторг».....	66
3.2. Предложения по совершенствованию операций по приемке и хранению товаров в магазинах федеральной торговой сети «Пятёрочка».....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Ошибка! Закладка не определена.
Список использованных источников	Ошибка! Закладка не определена.
Приложения.	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

В настоящее время в России продолжается развитие рыночной экономики. Построение «общества потребления» на территории всего бывшего советского пространства повлекло за собой перемены на всех уровнях системы. Потребовалась переработка законодательной базы, нормативного регулирования, системы профессионального образования.

Система розничной торговли на протяжении последних лет претерпела значительные перемены. От множества розничных ларьков и стихийных рынков произошла эволюция к огромным торговым центрам, способным удовлетворить потребителей различных социальных и покупательских групп. И по-настоящему революционным для нашей страны, стало появление в конце 90-х годов прошлого века сетевого ритейла. Низкой ценой и постоянным наличием основного ассортимента, доступностью торговых точек, сетевой ритейл привлекает большое количество потребителей и получает большую прибыль за счёт оборотов. Существует мнение, что развитие, которое получает в настоящее время сетевой ритейл, приведет к вытеснению несетевых торговцев: в ближайшие пять-семь лет процесс консолидации в сфере ритейла завершится, и около 90 процентов рынка займут крупнейшие игроки - сетевые ритейлеры. Оставшиеся 10 процентов поделят несетевые магазины с узкой специализацией, а также рынки. Успешность ритейла зависит прежде всего от покупательской способности, или от среднего дохода на душу населения. Современный тип экономики диктует настоятельную потребность в обеспечении покупателей как можно большим количеством товаров и услуг самым удобным для них способом.

В условиях жесткой конкуренции, сформировавшейся на рынке розничной торговли, ритейл завоевывает лояльность потребителей, тщательно продумывая работу с массовым клиентом и постоянно совершенствуясь. Помимо формирования и постоянного мониторинга цен, на первый план выходят направления деятельности управления сетями, которые

ведут к снижению издержек в целом, не затрагивая ценовой политики. Важнейшее значение приобретают маркетинговая и логистическая политики предприятий.

Если в начале пути формирования сетевого ритейла, как сегмента современной экономики нашей страны, для ведения бизнеса привлекались в основном зарубежные специалисты, то в настоящее время во всех ведущих ВУЗах и ССУЗах России проходят подготовку будущие профессионалы по специальностям: торговое дело, маркетинг, логистика. Взаимодействие с будущими работодателями в рамках дуального обучения позволяет получить при выпуске из образовательного учреждения специалистов с практическими навыками.

Цель данной работы изучить вопрос организации поступления, приема и хранения товаров на складе на примере торгового предприятия розничной торговли. Актуальность выбранной темы объясняется тем, что на сегодняшний день эта сфера деятельности является одним из основных инструментов регулирования издержек обращения. В частности, грамотная функциональная организация работы склада и дальнейшее ее совершенствование, способно значительно уменьшить косвенную нагрузку на конечную цену товара, и, как результат, повысить конкурентноспособность предприятия в целом. Применение современных технологий и оборудования, автоматизация процесса закупок, учета и хранения товара позволяют при минимуме персонала обслужить максимальное количество потребителей.

Подробное рассмотрение этой проблемы на примере конкретного предприятия позволит выявить проблемы и недостатки, присущие системе в целом. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации помогут сформировать эффективную логистическую политику торгового предприятия, позволяющую обслужить как можно большее число розничных потребителей товаров с наименьшими трудовыми и временными затратами.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд следующих задач:

- раскрыть сущность процессов приемки и хранения товаров на предприятиях розничной торговли и рассмотреть их виды и формы;
- определить ключевые элементы процессов приемки и хранения товаров на предприятиях розничной торговли;
- дать организационно-экономическую характеристику организации розничной торговли ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка») и проанализировать его финансово-хозяйственную деятельность;
- исследовать состояние процессов приемки и хранения товаров ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка») и определить ее эффективность;
- предложить комплекс мер, направленных на оптимизацию процессов приемки и хранения товаров ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»).

Теоретической и методологической основой исследования послужили методы экономического анализа, экспертной оценки и сопоставительный метод.

Для получения актуальных данных и более глубокого и детального изучения проблемы, в качестве объекта исследования был выбран субъект сетевого ритейла – сеть супермаркетов «Пятёрочка» (X5RetailGroup), получившего на сегодняшний день повсеместное распространение на территории РФ и являющегося типичным представителем изучаемого сегмента рынка. Наличие разветвленной сети магазинов и единая складская инфраструктура является наглядным примером, отражающим все аспекты функционирования предприятия в сфере складской логистики.

С целью получения наиболее объективного результата работы, исследование проводилось в несколько этапов:

- Изучение теоретической основы организации поступления, приема и хранения товаров на складе предприятий розничной торговли. Результаты проделанной работы приведены в главе I.
- Рассмотрение организационно-экономической характеристики и анализ хозяйственной деятельности федеральной торговой сети «Пятёрочка» (X5RetailGroup) на основании бухгалтерской и финансовой отчетности федеральной торговой сети «Пятёрочка» (X5RetailGroup). Информация содержится в главе II.
- Анализ деятельности по приему и хранению товаров торгового предприятия на примере конкретного магазина «Пятёрочка». Результаты проделанной работы приведены в главе III.

Для изучения темы ВКР проведен анализ нормативной базы, квалификационных требований к сотрудникам, особенности организации складской работы на предприятиях данной сети. В ходе исследования экономической характеристики деятельности магазинов за 2013-2015 годы, получена общая картина финансового положения и возможность прогнозировать тренд развития сети на будущие периоды. В ходе исследования процессов приемки и хранения товаров в конкретном магазине выявлены недостатки и проблемы, требующие решения. На основе полученных теоретических и практических данных сформированы предложения по совершенствованию исследуемых процессов, предложены пути решения выявленных проблем, способные найти применение в деятельности торговых предприятий и привести к улучшению показателей деятельности.

Структура и объем выпускной квалификационной работы определяется логической последовательностью исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, _____ включающего наименование. Работа содержит 17 таблиц, 2 рисунка и 9 приложений.

1. Теоретические основы организации приемки и хранения товаров на предприятиях розничной торговли.

1.1. Особенности организации складской работы на предприятиях розничной торговли.

С развитием рыночной экономики в РФ, единая торговая сеть, существовавшая в СССР более 70 лет, потеряла свое значение. Плановая экономика оказалась не способной удовлетворить потребности населения в товарах народного потребления. Союзная сеть оптовых баз в современных условиях потеряла свою функциональность. С появлением на рынке страны торговых сетей возникла необходимость формирования складской инфраструктуры нового типа.

Основное назначение складов - концентрация запасов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного снабжения потребителей.

Задачи склада можно рассматривать как в традиционном, так и в логистическом аспекте. Традиционные задачи:

- максимальное использование складских мощностей;
- рациональное ведение погрузочно-разгрузочных и складских работ;
- эффективное использование складского оборудования;
- устранение потерь товаров при их складской обработке, хранении и т.д.

В логистическом аспекте:

- своевременное предоставление товаров и услуг потребителям;
- концентрация и пополнение запасов при оптимальных затратах;
- защита производства и потребителей от различных непредвиденных обстоятельств;
- консолидация партий отправок;
- формирование уровня логистического сервиса;

- развитие интеграции и координации взаимодействия со смежными звеньями логистической системы;

Склад или совокупность складов вместе с обслуживающей инфраструктурой образуют складское хозяйство. Склады используются во всех функциональных областях логистики: снабженческой, производственной, распределительной. В каждой из этих областей функционирование склада имеет свои специфические особенности.

Склады логистики снабжения (закупок) специализируются на хранении сырья, материалов, комплектующих изделий и другой продукции производственного назначения и осуществляют снабжение предприятий, прежде всего производственных. Исходя из особенностей переработки грузопотоков, склады снабженческой логистики можно условно разделить на две группы:

- склады сырья, полуфабрикатов и комплектующих материалов. Для этих складов характерна переработка однородных грузов в жидком или сыпучем состоянии. Грузы поступают большими партиями, интенсивными грузопотоками и по ритмичному графику. Их стабильная оборачиваемость дает возможность осуществлять автоматизированную складскую переработку груза;

- склады продукции производственного назначения осуществляют хранение, как правило, тарных и штучных грузов относительно однородной номенклатуры. Большие объемы переработки позволяют применять высокий уровень механизации и автоматизации складских работ.

Склады логистики производства предназначены для обеспечения технологических процессов производства всеми необходимыми материалами. К ним относятся склады сырья, материалов, комплектующих изделий; склады промежуточной продукции, т.е. изделий незавершенного производства, а также приборов и инструментов. Для этих складов характерна постоянная номенклатура груза, который поступает с определенной периодичностью. Это позволяет использовать

автоматизированную обработку или добиваться высокого уровня механизации проводимых операций. К складам логистики производства могут быть отнесены также склады готовой продукции и распределительные склады производителей. Эти склады занимаются обработкой тарных и штучных грузов относительно однородной номенклатуры в пределах ассортиментного перечня одного или нескольких изготовителей. Такие грузы имеют быструю оборачиваемость и реализуются крупными партиями, что дает возможность осуществлять их автоматизированную переработку. Склады логистики распределения находятся на пути движения товаров из сферы производства в сферу потребления. Их назначение заключается в преобразовании производственного ассортимента в торговый, а также в бесперебойном обеспечении товарами различных потребителей. К этой группе складов могут относиться как склады готовой продукции и распределительные склады производителей, рассмотренные выше, так и склады оптовой и розничной торговли. Склады оптовой торговли осуществляют снабжение мелких оптовых потребителей и розничную торговую сеть. Такие склады концентрируют запасы с равномерной оборачиваемостью с очень широкой номенклатурой товаров. Это делает нецелесообразным внедрение автоматизированной обработки грузов. На таких складах предпочтительнее использовать механизированную обработку грузов при ручной комплектации заказов. Склады оптовой торговли могут находиться как в местах производства (выходные оптовые базы), так и в местах потребления (торговые оптовые базы).

Склады розничной торговли ведут снабжение розничных торговых предприятий. Как и на оптовых складах, здесь хранится товар с очень широким ассортиментом. Реализация со склада осуществляется мелкими партиями и частыми поставками. Такие склады, как правило, не бывают крупными, поэтому на них рациональнее всего вводить либо механизированную обработку груза, либо ручную комплектацию заказа.

В рамках логистики снабжения и распределения находятся склады транспортных организаций, которые предназначены для временного складирования грузов, связанных с транспортировкой. К разряду этих складов относятся: склады железнодорожных станций; грузовые терминалы автотранспорта, морских и речных портов; терминалы воздушного транспорта. По характеру выполняемых операций они относятся к транзитно-перевалочным складам. Срок хранения грузов минимальный, так как целью существования такого склада является своевременная перевалка грузов с одного вида транспорта на другой. На таких складах необходимо применение высокого уровня механизации.

Склады в логистике играют как положительную, так и отрицательную роль. Негативной стороной складирования является увеличение стоимости товара за счет издержек по содержанию запасов на складах. Это - расходы на складские операции, аренду склада, текущие расходы по его содержанию (коммунальные, эксплуатационные и т.д.). Кроме того, создание складских запасов приводит к иммобилизации (замораживанию) значительных финансовых ресурсов, которые могли бы быть использованы на другие цели. Поэтому складирование продукции оправдано в том случае, если оно позволяет снизить издержки или улучшить качество логистического сервиса.

Положительная роль складов заключается в том, что благодаря им обеспечивается выравнивание колебаний циклов производств и потребления, создаются необходимые технические и организационные условия для комплектации грузов, концентрации и распределения заказов, осуществляется бесперебойное снабжение потребителей всеми необходимыми товарами. Преимущества складского хозяйства состоят в том, что на складах происходит консолидация ресурсов, разукрупнение партий, формирование ассортимента, транзитное комплектование грузов, обеспечение производства всеми необходимыми материалами. Склады позволяют преодолеть временные, пространственные, количественные и

качественные несоответствия между наличием и потребностью в материалах или товарах в процессе производства и потребления.

В зависимости от своего места в логистической системе склады выполняют различные функции:

1. Комплектование необходимого ассортимента товаров в соответствии с заказом потребителей. Данная функция выполняется на всех стадиях движения материального потока, во всех функциональных областях логистики. В снабженческой и производственной логистике эта функция направлена на обеспечение производственного процесса всеми необходимыми материально-техническими ресурсами. Особое значение приобретает эта функция в распределительной логистике. Склады торговли осуществляют преобразование производственного ассортимента в торговый (потребительский). Торговый ассортимент отличается от производственного тем, что включает в себя широкий перечень товаров, различающихся размерами, фасонами, моделями, формами, цветом и т.д. Это означает необходимость распаковки грузов, поступающих от различных производителей, их сортировки, комплектования новых партий, упаковки, затаривания, маркировки и т.д.

2. Концентрация запасов, их складирование и хранение. Реализация этой функции позволяет выравнивать временную разницу между выпуском готовой продукции и ее потреблением, обеспечивать непрерывный производственный процесс и бесперебойное снабжение потребителей. В снабженческой и распределительной логистике концентрация запасов, их складирование и хранение могут быть вызваны сезонностью спроса и предложения на товары, необходимостью накопления запасов товаров для отгрузки в районы, где отсутствует их производство, а также создания государственных резервов. Выполнение этой функции сопряжено с проведением целого комплекса работ по размещению товаров на хранение и требует создания определенных условий для обеспечения сохранности

качества товара (температурный режим, влажность, товарное соседство и т.д.).

3. Унитизация партий отгрузки товаров. Эта функция складов связана с тем, что многие потребители заказывают мелкие, нетранзитные партии товаров. Это значительно увеличивает издержки, связанные с доставкой таких грузов. Для эффективного использования транспортных средств и сокращения издержек, склады осуществляют унитизацию (объединение) небольших партий в более крупные, предназначенные для нескольких клиентов одновременно.

4. Оказание логистических услуг. Выполнение данной функции связано с оказанием клиентам различных логистических услуг, которые обеспечивают фирме высокий уровень обслуживания потребителей. В их числе:

- подготовка товаров для продажи (фасовка продукции, распаковка, маркировка, загрузка контейнеров),
- проверка функционирования весоизмерительных приборов,
- транспортно-экспедиционные услуги,
- придание продукции товарного вида,
- предварительная обработка товаров и т.д.

Автоматизация склада представляет собой множество важных аспектов, объединенных в единую систему управления. Их диапазон – от проектирования предполагаемых складских процессов до физической нумерации складских мест. То есть речь идет о введении на складе адресной системы хранения, в рамках которой будет осуществляться контроль и управление размещением товара, его движение, как в пределах складского комплекса, так и в процессах поступления, выбытия, сквозного движения, инвентаризационных процессах. Автоматизация складских мощностей, перевод их под управление единой системы закономерно ведет к снижению себестоимости операции сборки заказов клиентов, увеличению производительности и пропускной способности склада, снижению затрат, связанных с человеческим фактором, оптимизации работы персонала

(сокращению рабочих мест за счет повышения производительности отдельного сотрудника).

Кроме того, внедрение системы управления складом в общую систему управления предприятием позволяет ритейлеру включать имеющиеся складские мощности в общий контур управления и планирования работы бизнеса. При наличии на предприятии автоматизированной системы управления транспортировкой склад получает возможность для рационального использования мощностей в процессах разгрузки и размещения запаса, комплектации и подготовки для последующей отправки клиентам или в собственные магазины. Это позволяет обеспечивать потребности бизнеса сквозными процессами от заключения договоров с заказчиками с учетом особенностей подготовки, обработки и хранения товара до его доставки в максимально короткие сроки.

Как правило, автоматизация склада позволяет:

- примерно на 30 % увеличить прибыль от оборота склада;
- на 12–15 % снизить затраты на хранение товарного запаса;
- повысить лояльность клиентов за счет более стабильного и четкого выполнения обязательств по сборке и доставке заказов покупателям.

Автоматизация может быть проведена на складах различных форматов:

- склад-магазин;
- крупный распределительный центр, откуда товары доставляются как в собственные магазины, так и внешним заказчикам;
- кросс-докинг-склад, осуществляющий функцию перевалочного узла между складскими системами, через который приемка и отгрузка товаров и грузов организуется напрямую, без размещения в зоне долговременного хранения;
- гибридные склады – здесь речь может идти, например, об обыкновенном распределительном центре, где применяются кросс-докинговые операции, либо о распределительном центре, оснащенном магазином.

Однако, несмотря на все плюсы автоматизации склада, не на каждом предприятии внедрение такой системы является целесообразным. В автоматизации не нуждаются небольшие склады: из-за малого товарооборота и выручки внедрение системы автоматизации попросту не окупится. Обычно внедрение складской системы в крупном комплексе, начиная с площади в 15–20 тыс. кв. м, окупается в течение 3–5 лет. Среднее внедрение может обойтись владельцу бизнеса примерно в 15 млн руб., причем без затрат на техническое переоборудование. На складах размером даже 5 тысяч квадратных метров внедрение системы автоматизации зачастую не является рентабельным. Также не требуется складская система для моноскладов, где номенклатурный справочник товаров ограничен десятком позиций. Исключением для маленьких складов может стать внедрение небольших решений, широко представленных на российском рынке. Такие продукты не являются масштабируемыми и призваны обеспечить строго определенный список складских бизнес-процессов. Вместе с бизнесом они расти не могут: решения эконом-класса закрывают определенные узкие места отсутствия автоматизации, снижают затраты склада, но для их масштабирования необходимо либо содержать собственный штат разработчиков, либо заказывать платные доработки на стороне. Второе зачастую затруднительно, поскольку многие компании далеко не всегда готовы взяться за внедрение изменений в уже созданные пакетные решения. В том случае, если компания собирается в перспективе расширяться, подобные недорогие, но и не масштабируемые пакетные решения не подойдут, а значит, предстоит выбрать подходящую систему автоматизации склада. Это непростая задача, на пути решения которой ритейлер может столкнуться с рядом различных проблем.

Когда на складе отсутствует автоматизированная система контроля за движением и размещением запасов, бизнесу приходится сталкиваться с целым рядом проблем. Рассмотрим самые болезненные из них:

1. Низкая скорость обработки клиентского заказа. Автоматизированная система учитывает не только движение и количественные показатели товара, но способна почти мгновенно подготовить задание для складского персонала, передав его на мобильное устройство свободного в данный момент сотрудника. При этом она рассматривает любые характеристики запаса. Когда подобную функцию берет на себя человек, пусть даже имеющий высокую квалификацию, подготовка к началу работ и само их выполнение занимает в десятки и сотни раз больше времени. А поскольку количество задач на движение товарного запаса в крупном распределительном центре за день может исчисляться тысячами, то промедление ведет за собой серьезные издержки для компании, поскольку она не может оперативно обработать большой пакет клиентских заказов.

2. Зависимость от конкретных людей. Когда склад не автоматизирован, ключевым фактором эффективности его работы становится незаменимость конкретных сотрудников. Это узкий круг лиц, которым известны места нахождения запасов, схемы обхода, принципы размещения и изъятия, последовательность и особенности обработки того или иного SKU, требования конкретного клиента. В результате ритейлер не может безболезненно для бизнеса заменить человека: вместе с уволенным сотрудником пропадет и информация, которой обладал только он. Процесс передачи данных новому работнику продолжителен и зачастую малоэффективен, что в свою очередь повышает издержки компании. Для ключевых фигур компании приходится оплачивать работу дублера, чтобы в случае болезни, отпуска или других причин отсутствия деятельность склада не была бы парализована.

3. Человеческий фактор, ошибки персонала. Работая без системы управления, ритейлер не может эффективно оптимизировать размещение запасов в рамках складской структуры. Часто возникает ситуация, когда товарные запасы размещаются по логике конкретного сотрудника, а не по принятым общескладским принципам. На примере алкогольного товара это может

привести к ситуации, когда однотипный, но разнообъемный алкоголь размещается ошибочно в одно складское место. Такие ситуации сказываются на репутации компании и приводят к дополнительным издержкам при проведении инвентаризаций, улаживании спорных вопросов с заказчиками, повторной подготовке и отправке заказа. Конечно, система управления складом не может гарантированно исключить подобные ситуации, однако существенно минимизирует их, позволяя адресно выявлять некомпетентность персонала, предоставляя инструмент для принятия менеджерских и управленческих решений.

4. Невозможность автоматизации, роботизации. Нужно ли говорить, что отсутствие системы управления складом является причиной отказа от использования современных автоматизированных складских систем, конвейеров, пушеров. Конкурентная способность компании неизбежно снижается, так как затраты на персонал в конечном итоге сказываются на себестоимости продаваемого товара. Конечно, процесс внедрения автоматизированного складского оборудования на начальном этапе является серьезным финансовым испытанием даже для крупных ритейлеров. Однако эти затраты окупаются и в конечном итоге переходят в фазу технической поддержки решения

Система автоматизации склада управляет каждым складским бизнес-процессом в рамках технологических цепочек, таких как: приемка товара от поставщика, комплектация заказа или группы заказов клиентов, кроссдокинг, приемка возврата, оптимизация, каталогизация. Бизнес-процессы — это фактически звенья в каждой цепочке: разгрузка товара, деконсолидация, размещение, упаковка и распаковка, опалечивание, штрихкодирование, контроль качества, комплектация, погрузка, выбраковка, межзональное движение, взвешивание. Помимо формирования заданий, система автоматизации склада контролирует их выполнение, персонализировано фиксирует затраченное на это время и возможные отклонения от реального состояния запасов. Таким образом, система управления складом устраняет

или минимизирует проблемы, связанные с зависимостью склада от конкретных людей, ошибками персонала, мошенничеством и скоростью обработки поступающего запаса, клиентских заказов, задач оптимизации. Разумеется, это далеко не все преимущества, которые предоставляет системы автоматизации. Снижение издержек, значительное повышение прозрачности складских запасов и операций, увеличение конкурентоспособности и скорости сборки достигаются за счет следующих факторов:

1. Уход от бумажной технологии.
2. Адресное хранение.
3. Интеграция в общую систему.
4. Контроль производительности персонала.
5. Инвентаризация без остановки склада.

Система автоматизации склада может быть специфической для определенного вида товаров, а может быть масштабируемой и адаптивной для любого вида продукции, начиная от лекарств и заканчивая строительными материалами. Универсальность системы — залог большого количества внедрений и, как следствие, готовности к любому вектору развития бизнеса.

Основные особенности розничного бизнеса, которые нужно учитывать при организации цепочки поставок:

1. Склад при торговой точке очень мал: как правило, его хватает для хранения складского запаса на 1-2, реже на 3 дня. Поэтому необходимо постоянно доставлять товар в торговую точку, чтобы избежать пустых полок.
2. Многие торговые точки находятся в городе, где доставка грузов большегрузным транспортом затруднена из-за напряженной транспортной ситуации и запрета движения большегрузного транспорта в дневное время. Поэтому доставку приходится организовывать ночью или ранним утром. Отсюда вытекает следующий пункт.
3. Поскольку машина грузится в распределительном центре, то заказы должны быть правильно подобраны и готовы к загрузке. Большую роль здесь

играет автоматизированная система оформления заказов между магазином и распределительным центром сети.

Эти особенности, а также индивидуальные требования каждого ритейлера может выполнять логистическая компания, то есть 3PL - оператор. Переводя свою логистику на аутсорсинг, ритейлер может вздохнуть спокойно и начать делать то, для чего он собственно существует, а именно продавать. Уже сейчас есть ритейлеры, которые ведут переговоры с логистическими компаниями о передаче ряда цепочек поставок на аутсорсинг чтобы освободить себя от лишних издержек.

На данных примерах видно, что ритейлеру вовсе необязательно продавать свои склады (если уж они есть), их также можно передавать в управление 3PL-операторам для организации операций на этих складах или сдавать в аренду.

1.2. Квалификационные требования к работникам склада

Структура аппарата и численность работников склада закреплены в штатном расписании и зависят от вида склада, объема товарооборота, ассортимента товаров, объема и сложности складских операций.

Если есть склады товарных секций, их возглавляют руководители или старшие кладовщики. Их функции включают прямое управление работой кладовщиков, селекторов, упаковщиков, сортировщиков, механизаторов погрузочно-разгрузочных работ, двигателей и других вспомогательных рабочих. Склад осуществляет прием товаров и их размещение для хранения, уход за ними во время хранения. Они несут финансовую ответственность, на основании договоров о полной материальной ответственности, за сохранность товаров с момента их получения до момента доставки до места упаковки или экспедиции.

Отборку товаров, их первичную упаковку во внутреннюю тару и передачу в упаковочную производят отборщики. Они же заполняют отборочные фактуры.

Упаковщики укладывают товары в тару, затем маркируют грузы и пломбируют тарные места. Они несут ответственность за правильность упаковки, сохранность и наличие товаров в паковочном месте.

Сортировщики занимаются распаковкой товаров при их приемке, подсчетом и регистрацией поступивших товаров по количеству и видам. В обязанности сортировщиков входит подборка материалов для составления актов приемки.

Водители подъемно-транспортных механизмов и грузчики выполняют операции по перемещению, переноске и укладке товаров.

Работники экспедиции несут материальную ответственность за количество и сохранность товаров, переданных в экспедицию.

Непрерывное развитие торговли, совершенствование складского хозяйства, модернизация его технического оборудования требуют введения новейших прогрессивных технологий. В связи с этим наиболее важным становится рациональная организация труда, что является максимально эффективным и правильным применением трудовых и материальных единиц.

В рациональную организацию труда сотрудников склада входят:

- реализация комплекса мер по улучшению методологии труда;
- совершенствование условий труда.

Важнейшими целями рационализации работы на складах розничной торговли являются:

- создание функциональных форм взаимодействия (дифференциация и объединение труда) персонала склада торговой точки;
- грамотное формирование системы рабочих мест и их обслуживания;
- освоение и внедрение современных приемов и методов труда при проведении работ на складе;
- развитие трудовых норм;
- обучение и повышение квалификации персонала;
- организация благоприятных условий труда на складе;
- организация охраны труда и техники безопасности сотрудников.

Дифференциация труда подразумевает разделение работы сотрудников во время совместного труда, что помогает рациональному распределению персонала, исходя из их профессиональных навыков. Позволяет установить необходимое число персонала и распределить определенную ответственность отдельного работника для выполнения должностных обязанностей. Главная цель разделения труда состоит в пропорциональном распределении функций в течение рабочего времени с нормированной трудоемкостью и согласно их профессиональным навыкам. Дифференциация труда персонала склада тесно связано с сотрудничеством, т. е. интеграцией их трудовой деятельности для реализации всего складского технологического процесса. Сотрудничество предусматривает объединение рабочих в производственные бригады, что повышает их эффективность, способствует развитию творческой инициативы. Члены бригады несут коллективную ответственность за результаты труда и сохранение материальных ценностей.

Одним из важных направлений в организации труда работников складов является рациональное формирование рабочих мест. Оснащение рабочего места необходимым оборудованием, инвентарем и средствами связи, удобная планировка, хорошее освещение - все это помогает снизить усталость, сократить время, затрачиваемое на проведение складских операций и повышение эффективности работников на складах.

Поддержание рабочих мест обеспечивает предоставление персоналу нужной информации; правильную организацию экономических услуг; поддержание рабочего технического состояния оборудования.

Для правильной работы персонала склада необходимо освоение и передача новейшей методологии организации труда. Значимым элементом повышения эффективности труда является его нормирование. Это позволяет нам установить рациональное количество и структуру персонала склада в соответствии с режимом его работы, объемом выполняемых операций. В процессе нормализации труда используйте фотографию рабочего времени и времени. По методу фотографии наблюдают и измеряют все затраты

рабочего времени в течение рабочего дня. Сроки позволяют изучить стоимость рабочего времени для выполнения повторяющихся операций.

Стандартизация труда на складах выражается в установлении норм времени и нормы численности работников. Первый индикатор указывает количество рабочего времени, которое должно быть потрачено на выполнение конкретной операции или работы. Скорость производства определяет объем продукции, который необходимо обработать за единицу времени. С помощью норм производства можно рассчитать количество сотрудников, необходимое для выполнения соответствующих складских операций. Рациональная организация работы обеспечивает постоянное совершенствование работы с персоналом. В связи с этим необходимо уделять большое внимание повышению квалификации сотрудников склада, правильному подбору и размещению персонала.

Внедрение рациональной организации труда на складах невозможно без создания оптимальных условий труда, способствующих повышению производительности труда работников, сохранению их здоровья и трудоспособности. Для этого необходимо установить физиологически обоснованные режимы работы и отдыха, а также графики работы. Улучшению условий труда во многом способствуют меры по охране труда и безопасности. Все сотрудники склада должны быть обучены методам безопасной работы и правилам электробезопасности. С этой целью проводятся тренинги и проверки знаний сотрудников о соответствующих правилах техники безопасности.

1.3. Нормативная база и регулирование складской работы

Деятельность складов как части торговой системы подлежат регулированию, как со стороны государства, так и со стороны собственника предприятия.

В первом случае, складские и торговые организации в своей деятельности руководствуются 381-ФЗ от 28.12.2009 г. «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», СанПиН 2.3.5.021-94 «Санитарные правила для предприятий продовольственной торговли» от 30 декабря 1994 г., Трудовым кодексом РФ, КоАП РФ, УК РФ и прочими постановлениями и приказами Правительства РФ в сфере торговли.

Со стороны учредителей деятельность склада торгового предприятия регулируется локальными актами (положениями).

Федеральный закон №381-ФЗ призван регулировать:

- отношения, возникающие между органами государственной власти, органами местного самоуправления и хозяйствующими субъектами в связи с организацией и осуществлением торговой деятельности, а также отношения, возникающие между хозяйствующими субъектами при осуществлении ими торговой деятельности;
- обеспечение единства экономического пространства в Российской Федерации путем установления требований к организации и осуществлению торговой деятельности;
- развитие торговой деятельности в целях удовлетворения потребностей отраслей экономики в произведенной продукции, обеспечения доступности товаров для населения, формирования конкурентной среды, поддержки российских производителей товаров;
- обеспечение соблюдения прав и законных интересов юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговую деятельность (далее - хозяйствующие субъекты, осуществляющие торговую деятельность), юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих поставки производимых или закупаемых товаров,

предназначенных для использования их в предпринимательской деятельности, в том числе для продажи или перепродажи (далее - хозяйствующие субъекты, осуществляющие поставки товаров), баланса экономических интересов указанных хозяйствующих субъектов, а также обеспечение при этом соблюдения прав и законных интересов населения.

Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов разработаны с целью предотвращения возникновения и распространения инфекционных и неинфекционных заболеваний (отравлений) среди населения Российской Федерации, и определяют санитарно-эпидемиологические требования к размещению, устройству, планировке, санитарно-техническому состоянию, содержанию организаций торговли продовольственным сырьем и пищевыми продуктами (далее - организации торговли), условиям транспортировки, приемки, хранения, переработки, реализации продовольственного сырья и пищевых продуктов, а также к условиям труда.

Трудовой кодекс РФ регулирует вопросы взаимоотношений между работником и работодателем. В частности:

- фиксация правовых гарантий свобод и законных прав, которые обязано предоставлять государство участникам трудовых правоотношений;
- защита трудящихся с точки зрения правовой гарантии создания благоприятных трудовых условий;
- отстаивание и гарантия исполнения прав и интересов не только трудящихся, но и работодателей.

КоАП и УК РФ применяются при возникновении правонарушений в сфере трудового, гражданского, административного, уголовного законодательства.

Прочие нормативные акты применяются в частных случаях, в соответствии со спецификой.

Локальными актами (положениями) предприятия регулируется вся деятельность. К таким документам относятся:

- коллективный договор (при наличии профсоюзной организации);
- положения о структурных подразделениях (в частности склад);
- положение об оплате труда;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об охране труда;
- положение о пожарной безопасности;
- положение о материальной ответственности и т.д.

Для предотвращения ошибок и нарушений работников склада нужно обеспечить детальное оформление каждой операции. Для оформления учетных операций могут применяться формы, утвержденные «Общероссийским классификатором управленческой документации» (ОКУД), либо разработанные самостоятельно. В любом случае, формы должны быть утверждены руководителем и закреплены в Учетной политике организации.

Основные виды первичных учетных документов, необходимых для оформления процедур по приему, хранению и сбыту товаров на складе:

- Накладная от поставщиков (документ является основанием для оприходования товаров);
- Приходная накладная (документ оформляется на основании накладной от поставщика и необходим для учета поступающей на склад продукции);
- Товарно-транспортная накладная по форме №1-Т (первичный учетный документ, оформляется для подтверждения факта приемки-передачи ТМЦ, которые были доставлены транспортом). Первая часть накладной состоит из товарного раздела, который служит для списания товаров у грузоотправителей и их оприходования у грузополучателей. Вторая часть - транспортная, служит для учета проведенной транспортной работы и расчетов за услуги транспортировки товаров.);
- М-4. Приходный складской ордер (оформляется для учета материалов, товаров, которые поступают на склад от поставщиков, выписывается на все количество ТМЦ фактически поступивших в определенный день). Может

быть оформлен только на основании другого документа, к примеру, накладной;

- М-7. Акт о приемке материалов (оформляется при поступлении ТМЦ от поставщиков не в полном объеме или без сопроводительных документов, либо в тех случаях, когда в документации заявлено определенное качество и количество товаров, а фактически доставлено – другое, то есть, имеются расхождения). На основании Акта осуществляется составление претензии контрагенту;

-ТОРГ-1. Акт о приемке товаров (оформляется для учета ТМЦ при приемке и после проверки доставленных товаров по качеству, количеству, массе, комплектности). Заполнение Акта по форме ТОРГ-1 является подтверждением того, что принятый товар проверен и принят на склад в магазин;

ТОРГ-2. Акт об установленном расхождении по количеству и качеству при приемке ТМЦ (оформляется в том случае, если при приемке товаров грузополучатель обнаружит расхождения по количеству или качеству товара, которые были прописаны в договоре купли-продажи или несоответствие товара его сопроводительным документам).

Хранение товаров:

ТОРГ-11.Товарный ярлык Для учета товаров в местах их хранения применяется товарный ярлык, который составляется на каждое наименование товаров и хранится вместе с товаром. Содержит информацию: наименование товара, артикул, сорт, количество товара на складе. Информация с товарного ярлыка необходимо для заполнения инвентаризационной описи;

М-17. Карточка учета материалов (оформляется для учета движения материалов, которые находятся на складе на хранении и учета их местонахождения). На каждый вид, сорт, размер товаров заполняется своя карточка учета на основании приходных документов, к примеру, ордера по форме М-4, в день совершения операции.

Перемещение товаров на складе:

М-11. Требование-накладная (оформляется при перемещении товаров внутри подразделений предприятия или, к примеру, между материально-ответственными лицами). Один экземпляр остается на сдающем товаре складе, а второй отдается лицу, принимающему товары. Также этим документом оформляется сдачи на склад неизрасходованных материалов, которые были ранее получены по требованию;

ТОРГ-13. Накладная на внутреннее перемещение, передачу товаров, тары (оформляется при внутреннем перемещении товаров от головной организации до ее дочерней фирмы посредством собственного транспорта фирмы). Применяется для учета внутри организации материально-производственных запасов и составляется в двух экземплярах для сдающей товары структурной единицы и для принимающего подразделения для оприходования ценностей.

Отпуск (выбытие) товаров со склада:

М-15. Накладная на отпуск материалов на сторону (оформляется при передаче материальных ценностей из одной организации в другую, а также при выбытии материалов после их продажи). Один из экземпляров данного документа необходим для отпуска материалов со склада, а во второй передается получателю материалов. В накладной по форме М-15 указывается цена отгружаемых со склада материалов. Чаще накладная используется, когда возникает необходимость сопроводить ТМЦ со склада головного предприятия в его подразделения, территориально расположенные в других местах;

ТОРГ-12. Товарная накладная (оформляется для непосредственного отпуска товаров со склада при их продаже сторонним предприятиям и для осуществления учета соответствующих операций). Один экземпляр товарной накладной остается у продавца и подтверждает факт списания товаров, а второй отдается грузополучателю как основание для оприходования ТМЦ;

ТОРГ-16. Акт о списании товаров (оформляется при возникновении порчи товаров по различным причинам). На основании данного акта материалы и

товары переводят из используемых в незадействованные и затем списываются.

Таким образом, на основании изучения теоретических аспектов деятельности склада, как субъекта торговли можно сделать ряд выводов. В настоящее время организация складской работы приобретает большое значение, как часть логистической политики торгового предприятия в целом. Основной целью деятельности торговых предприятий является получение прибыли, а в условиях жесткой конкуренции требуется нестандартный подход к принятию решений о методах удешевления товара на полках. Среди проблем можно отметить отсутствие квалифицированных сотрудников, получивших соответствующее профильное образование. В настоящее время решением этих вопросов занимаются на государственном уровне.

Также к проблемам можно отнести наличие у торговых сетей собственных складских комплексов и транспортных парков. Содержание большого количества не постоянно используемых мощностей ведет к дополнительным расходам, и, как следствие к повышению конечной цены товара за счет косвенных расходов. В этом случае становится целесообразным привлечение услуг компаний- аутсорсеров. В ряде случаев это помогает решить кадровые вопросы, избежать ошибок в выборе оборудования, оптимизировать транспортные расходы и т.д. При использовании услуг сторонних организаций экономится административный ресурс, т.е. вместо решения множества задач, которые можно передать на аутсорсинг, руководство получает возможность концентрироваться на главном – развитии бизнеса.

Автоматизация склада не всегда рациональна. А учитывая, что при этом неизбежно сокращение человеческих ресурсов, можно сказать и нецелесообразна. Тогда как, рациональное распределение трудовых обязанностей позволит увеличить эффективность труда и, соответственно, оплату труда персонала, что в свою очередь повысит покупательскую способность сотрудников.

2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»)

2.1. Организационная характеристика ООО «Агроторг»

Федеральная торговая сеть «Пятёрочка» - крупнейшая российская сеть продуктовых магазинов «у дома». Форма собственности: частная собственность. Организационно – правовая форма: общество с ограниченной ответственностью. Деятельность осуществляется ООО «Агроторг». Учредительными документами ООО «Агроторг» являются учредительный договор, подписанный учредителями, и утвержденный ими устав. В уставе отмечен размер начального капитала, указываются вид и сфера деятельности сети, установлена форма управления торговой сетью, указываются адреса и названия магазинов.

«Пятёрочка» основана в 1998 г Андреем Рогачёвым, первый магазин торговой сети открылся в 1999 г. в Санкт-Петербурге. В 2005 году Торговая сеть «Пятёрочка» проводит IPO на Лондонской фондовой бирже. В 2006 году произошло Слияние торговых сетей «Пятёрочка» и «Перекрёсток» и дальнейшее переименование объединённой компании в X5 Retail Group N.V

Цель деятельности Общества - получение прибыли от деятельности Общества. Виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля продуктами питания;
- оптовая и розничная торговля товарами народного потребления;
- разработка, производство и реализация товаров народного потребления, технологий и услуг, связанных с их производством;
- производство, заготовка, закупка, переработка и реализация на внутреннем и внешнем рынках сельскохозяйственной продукции;
- организация биржевой деятельности, оказание брокерской, дилерской, а также других видов деятельности, связанных с покупкой, продажей ценных бумаг;

- оказание консультационных, рекламно-информационных и маркетинговых услуг широкого профиля российским и зарубежным организациям, фирмам и предприятиям;
- предоставление консалтинговых и юридических услуг, в том числе представление интересов третьих лиц в конституционном, гражданском и арбитражном судопроизводствах, оказание сервисно-бытовых услуг;
- организация и эксплуатация точек общественного питания, ресторанов, торговых домов, сети магазинов, включая склады для хранения и сбыта товаров и продукции;
- внешнеэкономическая деятельность;
- организация и проведение научно-исследовательских, проектно-испытательских, опытно-конструкторских работ и разработок в различных отраслях науки и технологии, а также проведение пуско-наладочных, монтажных, ремонтных работ и технического обслуживания;
- организация и выполнение торгово-посреднических функций, в том числе дилерская деятельность;
- капитальное строительство, в том числе, проведение проектных, строительно-монтажных, пуско-наладочных, ремонтно-строительных, реставрационных работ, в том числе гостиниц, домов отдыха, больниц, пансионатов и др.;
- оказание услуг в области обмена и купли-продажи движимого и недвижимого имущества;
- приобретение, реализация, эксплуатация, ремонт и сервисно-техническое обслуживание автомобилей отечественного и зарубежного производства, а также торговля запасными частями и аксессуарами к ним;
- оптово-розничная и торговля оборудованием и инструментами для автосервиса;
- организация автосервиса, охраняемых автостоянок;

- оказание транспортных и экспедиторских услуг, в том числе фрахт морских, речных и воздушных судов, организация автомобильных, железнодорожных грузовых и пассажирских перевозок;
- выполнение грузо-разгрузочных работ, работ по перевалке, складированию и хранению грузов российских и зарубежных клиентов;
- разработка, производство и ремонт товаров народного потребления;
- разработка и производство промышленной продукции, строительных материалов и конструкций;
- осуществление редакционно-издательской деятельности, выпуск фотопечатной и другой полиграфической продукции;
- проведение культурно-досуговых и спортивных мероприятий, конкурсов, соревнований, шоу-программ, фестивалей, симпозиумов, конференций, выставок, демонстраций моделей одежды, ярмарок, аукционов;
- организация комплексного обслуживания, ремонта и эксплуатации объектов промышленного назначения;
- моделирование и пошив верхней и нижней одежды, обуви из тканей, натуральной и искусственной кожи, меха и других материалов;
- создание физкультурно-оздоровительных и культурных центров и предприятий;
- выполнение работ и услуг в сферах познания и обучения, организация подготовительных по различным отраслям знания;
- разработка и комплектация программными, организационно-техническими и вычислительными средствами и оборудованием автоматизированных рабочих мест, центров и систем, выпуск программных продуктов;
- заготовка, переработка и реализация вторичного сырья, отходов сельскохозяйственного и промышленного производства;
- медицинское обслуживание населения с использованием как традиционных, так и нетрадиционных методов лечения;
- организация предприятий общественного питания, деятельность в области общепита, производство и реализация кондитерских, мучных изделий;

- производство разнообразных продовольственных товаров;
 - производство, сбор, закупка, переработка и реализация различной сельхозпродукции, а также в установленном порядке дикорастущих растений, лекарственного и технического сырья;
 - оказание сервисных услуг по проведению регламентных и ремонтных работ бытовой техники, музыкальных инструментов, прокат теле-, видео-, аудиоаппаратуры, спортивного инвентаря;
 - техническое обслуживание и ремонт средств вычислительной техники, бытовой электроники и электротехники, копировально-множительной техники, заправка картриджей;
 - химчистка и термохимическая обработка разнообразных изделий; - ксерокопирование, машинописные и переплетные работы;
 - организация и правовое обеспечение лизинговых, бартерных операций;
 - участие средствами Общества в благотворительной деятельности;
 - удовлетворение социально-бытовых нужд членов Общества и их семей в товарах народного потребления, а также другими услугами;
 - осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством Российской Федерации.
- 3.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующие.

Организационная структура управления.

Высший управляющий орган компании — Общее собрание акционеров. Компания X5 Retail Group N.V. обязана проводить Общее

собрание акционеров в течение шести месяцев после окончания каждого финансового года, в том числе для утверждения финансовой отчетности, рассмотрения любого предложения по распределению прибыли и освобождения Менеджмента и членов Наблюдательного совета от ответственности за выполнение своих обязанностей в течение предыдущего финансового года. Внеочередные собрания акционеров проводятся так часто, как считает необходимым Менеджмент или Наблюдательный совет. Кроме того, акционеры и держатели депозитарных расписок, совместно представляющие 10% размещённых акций, могут потребовать проведения Общего собрания акционеров, подробно изложив предлагаемую ими повестку такого собрания. Полномочия Общего собрания акционеров определяются в Уставе. Помимо принятия решений на ежегодном общем собрании акционеров, основные полномочия акционеров включают в себя назначение (после выдвижения кандидатуры Наблюдательным советом), временное отстранение от обязанностей и исключение Менеджмента и членов Наблюдательного совета, назначение внешних аудиторов, принятие изменений и дополнений к Уставу, выпуск акций и проведение подписки на них, уполномочивание Менеджмента или Наблюдательного совета на выпуск акций и проведение подписки на них, уполномочивание Менеджмента или Наблюдательного совета на отзыв преимущественного права покупки акций существующими акционерами при выпуске новых акций, уполномочивание Менеджмента на выкуп выпущенных акций, одобрение политики вознаграждений Менеджмента, определение уровня вознаграждения членам Наблюдательного совета, принятие решения о слиянии, разделении или ликвидации компании. Наблюдательный совет консультирует Менеджмент и осуществляет надзор за его работой, общим состоянием дел в компании и ее деятельностью. При исполнении своих обязанностей Наблюдательный совет учитывает соответствующие интересы акционеров компании и с этой целью рассматривает все соответствующие интересы, связанные с компанией. Для принятия важных деловых решений требуется одобрение Наблюдательного

совета. Наблюдательный совет также осуществляет надзор за структурой и управлением системами внутреннего контроля, а также за процессом подготовки финансовой отчетности. Заседания Наблюдательного совета проводятся не реже четырех раз в год. Число членов Наблюдательного совета определяется Общим собранием акционеров. В настоящее время в состав Наблюдательного совета входят восемь человек.

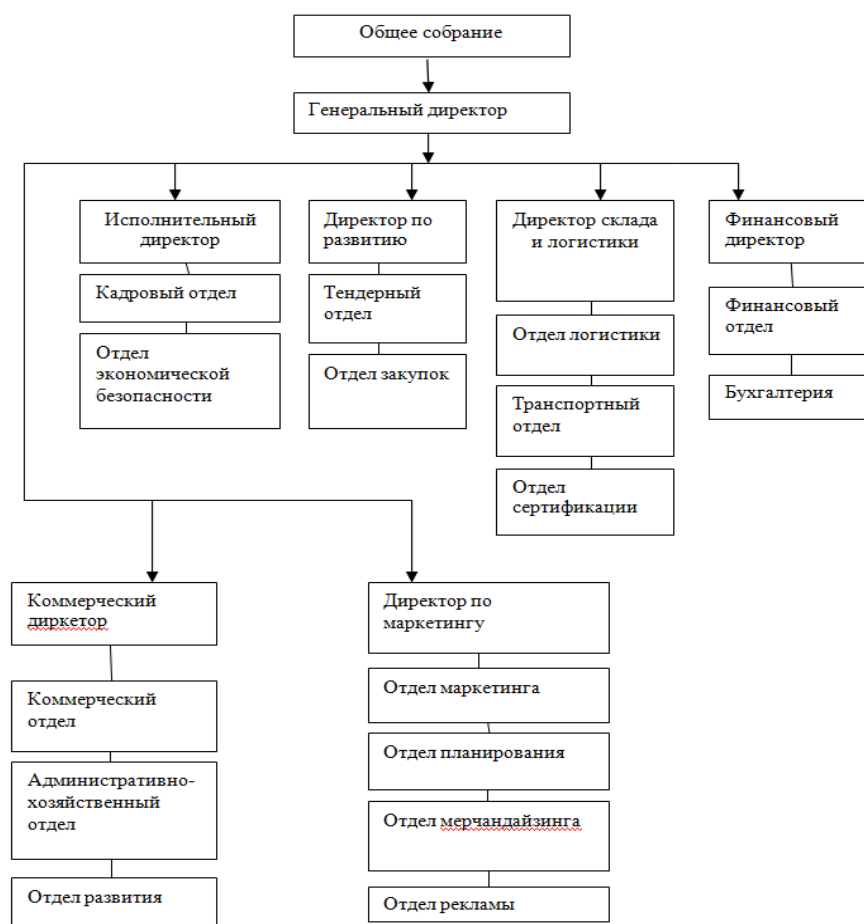


Рис 2.1 Структура управления федеральной торговой сетью «Пятёрочка»

Продолжая нести общую ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей, Наблюдательный совет поручает решение определенных задач четырём своим постоянным комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по назначениям и вознаграждениям, Комитету по взаимодействию со связанными сторонами, Комитету по стратегии.

Каждый комитет состоит не менее чем из двух человек, по крайней мере один из которых должен являться независимым членом в значении Кодекса корпоративного управления Нидерландов. Состав комитетов

формируется Наблюдательным советом из членов Наблюдательного совета. Комитеты действуют в рамках полномочий, установленных Наблюдательным советом в соответствии с Кодексом корпоративного управления Нидерландов. Управление торговой сетью «Пятёрочка» имеет разветвленную сложную структуру (рис 2.1).

«Пятёрочка» - крупнейшая российская торговая сеть продовольственных магазинов формата «у дома». На самые востребованные товары в «Пятёрочке» устанавливаются минимальные цены, а ряд продуктов социально-значимой группы поступает в продажу с нулевой наценкой.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»)

Финансовое состояние торгового предприятия является важнейшей характеристикой экономического положения организации. Именно финансовыми показателями определяется конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве; оценивается, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнёров в финансовом отношении. Успешное финансовое управление, в том числе эффективная организация поступления, приема и хранения товаров на складе, как часть управленческой политики, способны обеспечить выживание фирмы в условиях конкуренции, избежать банкротства, максимизировать прибыль и минимизировать расходы.

За основу исследования финансового состояния ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка») приняты показатели бухгалтерской отчетности за 2013-2015 гг. Наиболее целесообразным и показательным представляется рассмотреть положение торгового предприятия по основным направлениям, таким как:

- имущественное положение;
- ликвидность;
- деловая активность;

-рентабельность.

Основными показателями, характеризующими имущественное положение торговой сети, можно считать общую стоимость основных средств, а также такие количественные показатели, как совокупная площадь торговых помещений и количество магазинов. Динамика этих показателей приведена в таблице 2.2.1.

Таблица 2.1

Динамика количественных показателей федеральной торговой сети
"Пятёрочка"

Показатель	Год			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Количество магазинов (штук)	3 882	4 789	6 265	907	1476	2383
Торговые площади (кв.м.)	1 414 102	1 754 250	2 422 626	340148	668376	1008524
Основные средства (тыс. руб.)	6508774	8953024	23135015	2444250	14181991	16626241

В целом, по всем критериям можно отметить прирост за весь период исследования. Количество магазинов увеличилось в 2014 году по сравнению с 2013 на 23,36%, а в 2015 по сравнению с 2014 еще на 30,82%. Торговые площади торговой сети приросли в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 24,05% и в 2015 годом по сравнению с 2014 годом на 38,1%. Соответственно, в связи с общим ростом, увеличилась и общая стоимость основных средств: на 37,55% в 2014 году и на 158,4% в 2015 году. Такой стабильный рост говорит о прочном имущественном положении предприятия, имеющего тенденцию к развитию, расширению географии сети. При сохранении достигнутых темпов, можно говорить о благоприятных перспективах к увеличению торговых предприятий.

Таблица 2.2

Фондоотдача

Показатель	год	Абсолютное отклонение, +/-
------------	-----	----------------------------

	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка	95034656,00	116041756,00	228908595,00	21007100,00	112866839,00	133873939,00
Основные средства	6508774,00	8953024,00	23135015,00	2444250,00	14181991,00	16626241,00
Фондоотдача	14,60	12,96	9,89	-1,64	-3,07	-4,71

Также важным показателем в оценке имущественного положения объекта является фондоотдача (таблица №2.2.2).

Анализируя этот показатель в динамике, можно отметить устойчивую тенденцию к снижению на 11,23% в 2014 году и на 23,66% в 2015 году. Это говорит о недостаточно эффективном использовании производственных мощностей. Как фактор, влияющий на размер фондоотдачи, можно принять значительное увеличение общей стоимости основных средств на 255,44% за весь период. В целом значения фондоотдачи за исследуемые годы достаточно высоки и позволяют оценивать финансовое состояние организации как устойчивое, а управленческую политику в аспекте использования фондов, как грамотную.

Также представляет интерес при оценке финансового состояния организации в разрезе имущественного положения такой показатель как размер выручки на 1 квадратный метр торговой площади (таблица №2.2.3).

Таблица 2.3

Расчет величины выручки на 1 квадратный метр торговой площади

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка	95034656,00	116041756,00	228908595,00	21007100,00	112866839,00	133873939,00
Торговые площади	1 414 102	1 754 250	2 422 626	340148	668376	1008524
на 1 кв.м	67,20	66,15	94,49	-1,06	28,34	27,28

Как видно из расчетов, наблюдается незначительное уменьшение выручки в 2014 году на 1,06 тыс. руб. (1,57%) на 1 квадратный метр торговых площадей. Но уже в 2015 году значение этого показателя увеличилось на 28,34 тыс. руб. (42,84%) на 1 квадратный метр торговых площадей.

Таким образом, оценивая коэффициент фондоотдачи и величину выручки на 1 кв.м. торговой площади за 2013-2015 годы, можно сделать вывод, что на момент формирования бухгалтерской отчетности, вероятно значительная часть фондов находилась в стадии развития или не была введена в эксплуатацию.

Для того, чтобы можно было рассмотреть финансовое положение ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»), необходимо рассчитать основные коэффициенты ликвидности (таблицы 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6).

Таблица 2.4

Расчет коэффициента абсолютной ликвидности (платежеспособности)

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Денежные средства	900487,00	1162551,00	2501242,00	262064,00	1338691,00	1600755,00
Краткосрочные обязательства	23446798,00	37249682,00	83455650,00	13802884,00	46205968,00	60008852,00
Коэффициент	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00	-0,01

За анализируемый период (2013-2015 гг.) коэффициент абсолютной ликвидности, показывающий, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно за счет имеющихся денежных средств, кроме того, что имеет очень низкие значения, еще и показывает снижение в 2014 по сравнению с 2013 годом. Но при этом неизменное значение в 2015 году по сравнению с 2014 годом может быть расценено, как знак повышения этого аналитического показателя.

Таблица 2.5

Расчет коэффициента текущей ликвидности

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Оборотные средства	14179362,00	20015274,00	41079204,00	5835912,00	21063930,00	26899842,00
Краткосрочные обязательства	23446798,00	37249682,00	83455650,00	13802884,00	46205968,00	60008852,00
Коэффициент	0,60	0,54	0,49	-0,07	-0,05	-0,11

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности предприятия, показывая, сколько рублей оборотных средств (текущих активов) приходится на один рубль текущей краткосрочной задолженности (текущих обязательств). В случае торговой сети «Пятёрочка», этот показатель имеет достаточно высокие значения, хотя также имеет тенденцию к снижению.

Таблица 2.6

Расчет коэффициента быстрой ликвидности

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Денежные средства	900487,00	1162551,00	2501242,00	262064,00	1338691,00	1600755,00
Дебиторская задолженность	7935117,00	10884556,00	17210147,00	2949439,00	6325591,00	9275030,00
Краткосрочные обязательства	23446798,00	37249682,00	83455650,00	13802884,00	46205968,00	60008852,00
Коэффициент	0,38	0,32	0,24	-0,05	-0,09	-0,14

По смысловому назначению показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности; однако исчисляется по более узкому кругу оборотных активов, когда в расчете не учитывается наименее ликвидная их часть —

производственные запасы. Так как коэффициент быстрой ликвидности тесно связан с предыдущими аналитическими показателями, здесь также можно отметить снижение в исследуемом периоде при средних значениях.

В целом при рассмотрении коэффициентов ликвидности можно сделать вывод о незначительном снижении на протяжении нескольких лет. Это может быть связано как с управленческой политикой руководства сети, так и с высоким уровнем конкуренции в данном секторе экономики. Таким образом, баланс изучаемого объекта нельзя назвать ликвидным, скорее он носит характер низколиквидного, что говорит о недостаточной платежеспособности предприятия.

Анализируя деловую активность федеральной торговой сети «Пятёрочка», важнейшими показателями являются темпов роста выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж и величины активов.

Рассматривая динамику деятельности за 2013-2015 годы (таблица 2.2.7), можно отметить изменения в структуре показателей, неоднозначно характеризующие деловую активность ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»).

Таблица 2.7

Динамика основных экономических показателей ООО «Агроторг» за 2013-2015 годы.

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка	95034656,00	116041756,00	228908595,00	21007100,00	112866839,00	133873939,00
Себестоимость продаж	75230607,00	93395804,00	180996988,00	18165197,00	87601184,00	105766381,00
Валовая прибыль	19804049,00	22645952,00	47911607,00	2841903,00	25265655,00	28107558,00
Прибыль от продаж	5353333,00	4406296,00	-1026341,00	-947037,00	-5432637,00	-6379674,00
Чистая прибыль	1707119,00	499019,00	1089355,00	-1208100,00	590336,00	-617764,00
Оборотные средства	14179362,00	20015274,00	41079204,00	5835912,00	21063930,00	26899842,00
Основные	6508774,00	8953024,00	23135015,00	2444250,00	14181991,00	16626241,00

средства						
Дебиторская задолженность	7935117,00	10884556,00	17210147,00	2949439,00	6325591,00	9275030,00
Денежные средства	900487,00	1162551,00	2501242,00	262064,00	1338691,00	1600755,00
Собственный капитал	44568586,00	45657940,00	46156959,00	1089354,00	499019,00	1588373,00
Заемный капитал	33444595,00	18273350,00	5708386,00	-15171245,00	-12564964,00	-27736209,00
Кредиторская задолженность	12584143,00	18975285,00	77120183,00	6391142,00	58144898,00	64536040,00

Рассматривая динамику деятельности за 2013-2015 годы (таблица 2.7), можно отметить изменения в структуре показателей, неоднозначно характеризующие деловую активность ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка»).

Так, можно отметить значительное увеличение выручки в 2014 году по сравнению с 2013 на 21007100,00 тыс. руб. (на 22,1%), в 2015 по сравнению с 2014 на 112866839,00 тыс.руб. (на 97,26%) и в 2015 по сравнению с 2013 на 133873939,00 тыс. руб.(на 140,87%).

Также примерно пропорционально росту выручки наблюдается рост валовой прибыли на 2841903,00 тыс. руб. (14,35%) в 2014 году, и на 25265655,00 тыс. руб. (111,57%) в 2015 году. По этим показателям можно сделать вывод о высокой рентабельности продаж и положительной динамике развития сети, как торгового предприятия.

В это же время наблюдается снижение прибыли от продаж в 2014 году по сравнению с 2013 на 947037,00 тыс. руб. (на 17,69%), в 2015 по сравнению с 2014 на 5432637,00 тыс.руб. (на 123,29%) и в 2015 по сравнению с 2013 на 6379674,00 тыс. руб.(на 119,17%). Наличие такой динамики говорит о снижении рентабельности деятельности организации в целом. Если коммерческие расходы не носят характер вложений, можно сделать вывод о неэффективной управленческой политике предприятия.

Также положительным фактором, являющимся показателем финансовой устойчивости предприятия является увеличение общей

стоимости оборотных средств на 5835912,00 тыс. руб. (41,16%) в 2014 году и на 21063930,00 тыс. руб. (105,24%) в 2015 году. Увеличение собственных оборотных средств имеет большое значение для финансирования текущей деятельности.

Проанализируем деловую активность ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятерочка») с применением коэффициента деловой активности (таблица 2.2.8).

Таблица 2.8

Расчет коэффициента деловой активности

Показатель	год			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Активы	91600349,00	104316548,00	147306152,00	12716199,00	42989604,00	55705803,00
Выручка	95034656,00	116041756,00	228908595,00	21007100,00	112866839,00	133873939,00
Коэффициент	1,04	1,11	1,55	0,07	0,44	0,52

Как видно из расчетов, в динамике этот показатель показывает значительный рост: на 7,22 % в 2014 году и на 39,69 % в 2015 году, и в целом на 49,78% за весь период исследования. Это позволяет сделать вывод об устойчивом финансовом состоянии торгового предприятия в настоящее время и прогнозировать положительные тренды развития на будущее.

Как и многие другие коммерческие предприятия, ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятерочка») для финансирования своей деятельности и развития использует заемные средства. При этом на протяжении 2013-2015 годов объем заемного капитала значительно уменьшился: на 15171245,00 тыс. руб. (45,36%) в 2014 году и на 12564964,00 тыс. руб. (68,76%) в 2015 году. При этом собственный капитал за это же время увеличился на 1089354,00 тыс. руб. (2,44%) в 2014 году и на 499019,00 тыс. руб. (1,09%) в 2015 году.

Таблица 2.9

Структура капитала

Показатель	год					
	2013		2014		2015	
Собственный	44568586,00	0,57	45657940,00	0,71	46156959,00	0,89

капитал						
Заемный капитал	33444595,00	0,43	18273350,00	0,29	5708386,00	0,11

Рассмотрев соотношение собственных и заемных средств (таблица 2.2.9) можно отметить, что торговая сеть работает в основном за счет собственных средств. Доля собственных средств в структуре капитала имеет очень высокое значение и в течение всего изучаемого периода показывает устойчивую тенденцию к росту. Если эта динамика сохранится и в последующие периоды, можно достаточно достоверно прогнозировать полный отказ от заемных средств при финансировании текущей деятельности федеральной торговой сети.

В целом полученные данные говорят о высокой степени независимости от заемных средств. Такая структура источников капитала свидетельствует о финансовой стабильности предприятия и способности самостоятельно обеспечивать потребности торговой сети, а следовательно достигать главных целей функционирования, т.е. получения прибыли.

Для оценки рентабельности федеральной торговой сети «Пятёрочка» необходимо рассмотреть показатели рентабельности продаж (таблица 2.2.10) и рентабельности активов (таблица 2.2.11.).

Таблица 2.10

Расчет рентабельности продаж ООО «Агроторг»

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Выручка	95034656,00	116041756,00	228908595,00	21007100,00	112866839,00	133873939,00
Себестоимость продаж	75230607,00	93395804,00	180996988,00	18165197,00	87601184,00	105766381,00
Валовая прибыль	19804049,00	22645952,00	47911607,00	2841903,00	25265655,00	28107558,00
Рентабельность	26,32	24,25	26,47	-2,08	2,22	0,15

Рентабельность продаж ООО «Агроторг» имеет достаточно высокое значение за весь период исследования. При соответствующих объемах выручки и быстрой оборачиваемости средств, высокий процент рентабельности продаж позволяет получать большой маржинальный доход.

Таблица 2.11

Расчет рентабельности активов ООО «Агроторг»

Показатель	год			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Активы	91600349,00	104316548,00	147306152,00	12716199,00	42989604,00	55705803,00
Чистая прибыль	1707119,00	499019,00	1089355,00	-1208100,00	590336,00	-617764,00
Рентабельность	0,019	0,005	0,007	-9,50	1,37	-1,11

Рентабельность активов торгового предприятия имеет небольшие значения. Но в условиях расширения сети, уменьшения объемов заемного капитала, увеличения стоимости основных средств и собственного капитала, положительное значение рентабельности активов также свидетельствует о достаточно устойчивом финансовом состоянии предприятия.

Анализируя полученные данные, очевидно снижение показателей рентабельности в 2014 году и рост в 2015 году. Это может быть следствием изменений управленческой, в том числе маркетинговой, торговой, логистической политики руководства сетью.

Рассматривая финансовое положение торгового предприятия нельзя пропустить количественные показатели, характеризующие текущую деятельность (таблица 2.2.12).

Таблица 2.12

Динамика количественных показателей деятельности ООО «Агроторг» за
2013-2015 годы.

Показатель	год			Абсолютное отклонение		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Средний чек (руб.)	291,20	327,90	350,80	36,7	22,9	59,6
Количество покупок (млн. шт.)	382,7	440	545,8	57,3	105,8	163,1
Количество магазинов (шт.)	3 882	4 789	6 265	907	1476	2383
Торговые площади (кв.м.)	1 414 102	1 754 250	2 422 626	340148	668376	1008524

В результате расчетов очевидна положительная динамика по всем показателям. И если величину размера среднего чека можно связать с инфляцией, то остальные данные говорят об объективном развитии торговой сети в результате реализации политики руководства. Так, количество

покупок в целом за весь период увеличилось на 163,1 млн.шт.(42,62%), в частности на 57,3 млн.шт. (14,97%) в 2014 году и на 105,8 млн.шт. (24,05%) в 2015 году. Значительно расширилась география торговой сети «Пятёрочка». В связи с этим увеличилось и количество магазинов и, соответственно, общая площадь торговых помещений. За 2014 год было открыто 907 новых магазинов общей площадью 340148, кв.м.; в 2015 году еще 1476 торговых точек площадью 668376,00 кв.м. приняли своих покупателей. Таким образом, за анализируемый период количество супермаркетов увеличилось на 2383 шт. (61,39%), торговые площади приросли на 1008524,00 кв.м. (71,2%).

При анализе хозяйственной деятельности федеральной торговой сети «Пятёрочка», кроме таких количественных показателей, как выручка, прибыль, рентабельность, ликвидность и т.д. полная картина невозможна без рассмотрения расходов организации (таблицы 2.2.13 и 2.2.14).

Таблица 2.13

Структура расходов ООО «Агроторг» (тыс. руб.)

Показатель	год			Абсолютное отклонение , +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Расходы на персонал	12468,00	15743,00	19359,00	3275,00	3616,00	6891,00
Расходы на аренду	7038,00	9306,00	12032,00	2268,00	2726,00	4994,00
Коммунальные расходы	3057,00	3548,00	4744,00	491,00	1196,00	1687,00
Прочие расходы на магазины	1516,00	1935,00	3420,00	419,00	1485,00	1904,00
Расходы на услуги третьих сторон	2521,00	3242,00	1874,00	721,00	-1368,00	-647,00
прочие расходы	1365,00	233,00	3005,00	-1132,00	2772,00	1640,00
Итого (за вычетом расходов на амортизацию)	27,97	36107,00	44464,00	36079,04	8357,00	44436,04

Исследовав показатели, можно отметить, что наибольший удельный вес в структуре расходов занимают расходы на персонал: заработная плата, взносы во внебюджетные фонды и налоги на заработную плату, командировочные выплаты, материальная помощь и другие выплаты сотрудникам.

Таблица 2.14

Структура расходов ООО «Агроторг» (в процентах от выручки)

Показатель	год			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Расходы на персонал	8,20	8,00	7,60	-0,20	-0,40	-0,60
Расходы на аренду	4,60	4,70	4,70	0,10	0,00	0,10
Коммунальные расходы	2,00	1,80	1,90	-0,20	0,10	-0,10
Прочие расходы на магазины	1,00	1,70	1,30	0,70	-0,40	0,30
Расходы на услуги третьих сторон	1,70	1,00	0,70	-0,70	-0,30	-1,00
прочие расходы	0,90	1,20	1,20	0,30	0,00	0,30
Итого (за вычетом расходов на амортизацию)	18,30	18,40	17,40	0,10	-1,00	-0,90

Вместе с тем можно отметить снижение доли таких расходов в процентах от выручки на 0,2% в 2015 году и на 0,4% в 2016 году. Это связано с автоматизацией процессов приемки товаров; применением оборудования нового поколения, позволяющего оптимизировать число сотрудников, занятых непосредственно в процессе реализации конечного продукта. Этот факт свидетельствует об эффективной кадровой политике предприятия.

На втором месте в структуре расходов – затраты на погашение арендных платежей. На фоне общего роста количества магазинов и торговых площадей сети, рост расходов на аренду является обоснованным и необходимым. А учитывая то, что при значительном увеличении количественных значений данного вида затрат на 2268,00 тыс. руб. в 2015 году и на 2726,00 тыс. руб. в 2016 году, доля арендных платежей в процентах от выручки практически не изменилась, можно отметить грамотную политику руководства в этом вопросе.

Закрывают тройку лидеров в структуре расходов коммунальные платежи. Здесь сохраняется та же тенденция, что и у предыдущих показателей. Рост коммунальных расходов на 491,00 тыс. руб. в 2015 году и на 1196,00 тыс. руб. в 2016 году связан с увеличением количественного состава объектов торговли. Также следует отметить ежегодное повышение

тарифов на коммунальные услуги. В структуре расходов наоборот-назначалось даже снижение на 0,2% в 2015 году, но в 2016 году доля коммунальных платежей в процентах от выручки снова повысилась на 0,1% и в целом за весь период на 0,1%. Одним из факторов такой динамики является участие ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка») в выполнении государственной программы «Энергоэффективность и развитие энергетики» на 2013-2020 годы, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации №512-р от 03 апреля 2013 года.

Также в структуре расходов отдельное место занимают услуги третьих сторон. В этом разделе учтены расходы по договорам аутсорсинга и аутстаффинга, услуги транспортных, аудиторских компаний и т.д.

За анализируемый период доля этих расходов в структуре значительно снизилась в целом с 1,7% в 2014 году до 0,7% в 2016 году. Это свидетельствует о том, что в связи с развитием федеральной торговой сети в целом, произошло расширение качественного состава персонала, позволяющее удовлетворять все потребности сети в трудовых ресурсах; расширился транспортный парк; произошло усовершенствование бизнес-процессов, позволяющее не привлекать сторонние организации для выполнения услуг.

Таким образом, проанализировав бухгалтерскую отчетность ООО «Агроторг» (федеральная торговая сеть «Пятёрочка») с целью оценить финансовое положение предприятия, можно сделать ряд выводов.

Финансовое состояние объекта можно квалифицировать как устойчивое. Основные результаты финансово-хозяйственной деятельности характеризуют федеральную торговую сеть «Пятёрочка» как динамично развивающуюся компанию, способную занимать лидирующие позиции в своем сегменте рынка. Такое положение, в свою очередь имеет ряд преимуществ перед конкурентами в получении кредитов, привлечении инвестиций, выборе поставщиков и подборе высококвалифицированных сотрудников. Все эти факторы способствуют повышению

конкурентноспособности, возможности захватить наибольшую долю на рынке.

Анализ финансовых показателей за 2013-2015 годы показал высокую степень независимости компании, состояние активов и пассивов отвечают уставным задачам. Полученные в результате исследования показатели позволяют оценить эффективность управленческой, кадровой и финансовой деятельности руководства торговой сетью «Пятёрочка».

2.3. Организация приемки и хранения товаров в магазине «Пятёрочка»

Приемка и хранение товаров в розничных магазинах федеральной торговой сети «Пятёрочка», как и в других розничных торговых точках, являются важными этапами работы предприятия. Несоблюдение правил приемки товаров, неправильное ее оформление приводит к осложнению предъявления претензий к поставщику или к транспортной организации за недопоставку или поставку недоброкачественных товаров.

Поставки товаров в розничные магазины федеральной торговой сети «Пятёрочка» осуществляются двумя способами: через распределительные центры (РЦ) и внешними поставщиками (таблица 2.3.1).

Таблица 2.15

Внешние поставщики ООО «Агроторг» (магазин «Пятёрочка» г. Белгород)

Наименование группы товаров	Периодичность поставки	Поставщики
Хлебобулочные изделия	Ежедневно	ОАО «Колос», ООО «Золотой колос», ООО «Хлебный дом», ООО «Ваш хлеб «Шебекино» и т.д.
Молочная продукция	Ежедневно, кроме воскресенья	ЗАО «МК «Авида», ЗАО «Томмолоко», ОАО «Шебекинский маслодельный завод»
Молочная продукция	Через день, кроме воскресенья	ОАО «Молвест», ООО «Данон ТРЕЙД»
Мороженое	Через день (в сезон)	ОАО «Липецкий ХК», ООО ТД

		«Белгородский хладокомбинат»
Алкогольная продукция	Два раза в неделю	ООО «Лариса» , ООО «Добрыня», ООО «ДиКК»
Чипсы, снеки, газированные напитки	Один раз в неделю	ООО «Пивстар»

Остальные группы товаров, включая товары местных производителей поступают в супермаркет через распределительные центры торговой сети. Группы товаров, не требующие особых условий транспортировки, поступают в составе одной заявки, согласно графику поставки. Периодичность доставки меняется в зависимости от сезона и составляет 3-4 раза в неделю. Группы товаров, требующие применения специальных средств транспортировки (замороженная продукция, фрукты-овощи) поступают в розничные точки один раз в неделю.

Приемка товаров непосредственно в торговых точках федеральной торговой сети «Пятёрочка» осуществляется товароведом по приемке товаров, если средний товарооборот магазина превышает 300,00 тыс. руб. за смену. В небольших супермаркетах товар принимает директор или заместитель директора магазина. Прием осуществляется автоматическим способом при помощи ТСД (терминала сбора данных).

Поставка через РЦ дает ряд преимуществ:

- Снижение транспортных расходов.
- Расширение представленности ассортимента товаров в магазинах торговых сетей.
- Сокращение объёма документооборота внутри Х5 и связанных с этим расходов.
- Снижение трудозатрат на подготовку сопроводительной документации для товара (сертификатов и пр.).

В условиях централизованной доставки приемка товаров ведется в магазинах. Она осуществляется материально ответственными лицами по

количеству и качеству (заведующими отделами, секциями, товароведом) на основании сопроводительных документов (счетов-фактур, товарно-транспортных накладных, описей, упаковочных ярлыков). Если товары прибыли без сопроводительных документов, приемка проводится по акту, в котором указывают фактическое наличие товара и отмечают отсутствие документов. Особенности приемки отдельных товаров определяются особыми условиями поставки, стандартами, техническими условиями, договорами поставки.

Приемка товаров по количеству заключается в сверке массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями счетов-фактур, товарно-транспортных накладных и других сопроводительных документов.

Непродовольственные товары поступают в розничную торговую сеть без тары, в открытой или закрытой таре.

Сроки приемки зависят от:

- физико-химических свойств товара,
- вида тары, в которой доставлен товар.

Продукция, поступившая без тары в открытой и поврежденной таре, принимается в момент получения ее от поставщика или со склада распределительного центра; продукция, поступившая в исправной закрытой таре, принимается в момент поступления только по количеству мест и массе брутто, а по массе нетто и количеству товарных единиц в каждом месте не позднее 10 дней с момента поступления в магазин. В районах Крайнего Севера и отдаленных районах приемка товаров производится не позднее 60 дней с момента поступления их на склад получателя.

Особыми условиями поставки, договорами может быть предусмотрена выборочная приемка по количеству с распространением результатов проверки на всю партию.

При обнаружении недостачи приемка товаров приостанавливается, и для дальнейшей приемки и составления двустороннего акта вызывается

представитель поставщика. Представитель одногородного поставщика должен явиться в течении суток, а представитель иногороднего поставщика - в течении трех суток не считая времени проезда.

В случае неявки представителя поставщика приемка товаров по количеству осуществляется:

- с участием представителя другого промышленного предприятия (организации), выделенного его руководителем;
- с участием представителя общественности предприятия-получателя, которого назначает руководитель торговой организации. Общественные представители утверждаются решением местного комитета торговцев организации;
- приемка может быть односторонней, если на это дано согласие поставщика.

В организации приемки товаров большое значение имеет предварительное установление времени прибытия и количество поступающих на склад товаров, что позволяет своевременно подготовиться к приемке.

К подготовительным мероприятиям по приемке грузов на складе относятся:

- установление места разгрузки транспортных средств, максимально приближенного к помещению для хранения;
- определение необходимого количества грузчиков и распределение работы между ними;
- расчет требуемого количества и видов подъемно-транспортного оборудования и подготовка их к прибытию товаров;
- заблаговременное определение мест хранения, номеров штабелей для прибывающих на склад товаров;
- подготовка документации, связанной с оформлением приемки-сдачи товаров.

Характер операций при приемке непродовольственных товаров зависит от величины партий поступающих товаров, наличия упаковки. Приемка

товаров может осуществляться на станциях железных дорог и водных пристанях, на складах поставщиков, на складах грузополучателей.

Приемка товаров по качеству проводится в соответствии с требованиями, предусмотренными стандартами, техническими условиями, а также по сопроводительным документам (сертификатам, удостоверениям о качестве) и, как правило путем сплошной проверки. Выборочная приемка допускается лишь в случаях, предусмотренных стандартами, техническими условиями, условиями договора. Одновременно производится приемка тары по количеству, проверяется комплексность товара, маркировка.

Если поставщик товаров находится в одном городе с покупателем, то приемка по качеству ведется в течение 10 дней с момента поступления товаров, а если поставщик иногородний - в течение 20 дней.

При обнаружении несоответствия качества, маркировки поступившей продукции и тары установленным требованиям получатель обязан обеспечить хранение товаров в условиях, предотвращающих дальнейшее ухудшение их, вызвать для участия в продолжении приемки и составления акта представителя поставщика. Сроки явки представителя такие же, как и по приемке товаров по количеству.

Если же представитель поставщика не явился, то проверка качества товара производится экспертом бюро товарных экспертиз, представителем инспекции по качеству, если на нее возложена эта обязанность. Результаты приемки оформляются актом.

Забракованные товары принимаются на временное хранение (под сохранную расписку) до решения поставщика об их дальнейшем использовании.

Акты о количественной и качественной приемке служат документами для предъявления претензий поставщику. С момента поступления товара до момента продажи, проходит определенное время, в течение которого товар хранится в магазине.

Требования по качеству и маркировке товаров и качество товаров должно соответствовать требованиям санитарных, технических и всех иных применимых норм и стандартов Российской Федерации, Таможенного союза, ЕАЭС. Товар должен иметь маркировку в соответствии с законодательством РФ и Таможенного союза, содержать информацию в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ, а также сопровождаться документами, подтверждающими качество, безопасность, происхождение товара, фитосанитарное состояние, ветеринарно-санитарное состояние, легальность производства и оборота и иными документами, предусмотренными действующим законодательством РФ в отношении данного вида Товара, в том числе:

- Декларация о соответствии – копия, заверенная печатью Поставщика или держателя подлинника.
- Сертификат соответствия – копия, заверенная печатью Поставщика или держателя подлинника.
- Справка к Таможенной Декларации (ТД) на импортированную алкогольную и спиртосодержащую, табачную продукцию, заверенная печатью Поставщика.
- Справка к Товарно-транспортной накладной (ТТН) на алкогольную и спиртосодержащую продукцию, произведенную на территории РФ или на территории государства-члена Таможенного союза, а также на указанную продукцию, приобретающую статус товара Таможенного союза, заверенная печатью Поставщика.
- Карантинный сертификат или Акт государственного карантинного фитосанитарного контроля, или Акт карантинного фитосанитарного контроля.
- Ветеринарное свидетельство Форма №2, №3 – оригинал.
- Ветеринарная справка Форма №4 – оригинал. При поставке продукты питания должны соответствовать требованиям по минимальным срокам годности, указанным в Приложении к Договору поставки.

В случае поставки спиртосодержащей непищевой продукции Поставщик обязуется предоставить письменное подтверждение наличия/отсутствия в продукции этилового спирта (или денатурата), а также его процентное содержание. Требования по упаковке товаров Упаковка товаров должна обеспечивать его сохранность во время транспортировки, при выполнении погрузочно- разгрузочных работ и при хранении на распределительном центре Компании. Внешняя упаковка товаров должна быть из прочного картона или иного материала, позволяющего перевозить и складировать товары на поддонах, а также выдерживать не менее пяти перегрузок товаров на разные места хранения или транспортировки. Транспортная упаковка и каждая единица товара должны иметь основной штрих- код, выданный международной организацией EAN International или национальным представительством EAN International (для России: «ЮНИСКАН/EAN Россия»). Весовой фасованный товар дополнительно к основному штрих-коду должен иметь (весовой) штрих-код. При поставках на Распределительный центр (далее по тексту – РЦ) поставщик обязан соблюдать следующие требования при поставке Товара:

- Товар поставляется на поддонах размером 800x1200x150 мм (многоразовых или евро);
- при поставках товара по схемам с хранением на РЦ и кросс-докинг с комплектаций на РЦ (приемка и отгрузка через склад, без размещения в зоне долговременного хранения) товара, на одном поддоне должно располагаться только одно наименование товара;
- допускается при транспортировке установка одного поддона с товаром на другой при условии, что качество товара от такой установки не пострадает;
- при поставках товара по схемам с хранением на РЦ и кросс-докинг с комплектацией на РЦ на одном поддоне недопустимо размещение товара с разными датами изготовления, а для алкогольной продукции – разными датами розлива;

- при поставках товара по схемам с хранением на РЦ и кросс-докинг с комплектацией на РЦ на одном поддоне должны располагаться короба одного размера;
- товар не должен выступать за края поддона более чем на 1,5 см с каждой стороны;
- высота поддона с товаром не должна быть более 1,8 м, включая защиту углов и пять стяжек;
- товар на поддонах должен быть надежно закреплен;
- внешняя упаковка товаров должна быть из прочного картона или иного материала, позволяющего перевозить и складировать товар на поддонах, а также выдерживать не менее пяти перегрузок товара на разные места хранения или транспортировки;
- внешняя упаковка, при необходимости, должна соответствовать санитарно-гигиеническим нормам;
- одна упаковка должна содержать товар одного наименования с одним штрих-кодом;
- в случае осуществления поставки несколькими грузовиками, поставщик обязан оформлять товарную накладную на каждое автотранспортное средство;
- при неоднородной загрузке товара на поддоне при поставках по схеме кросс-докинг с комплектацией на складе Поставщика товар размещается слоями, при этом наиболее тяжелый товар размещается в нижних рядах;
- не допускаются поставки товара на РЦ на автомашинах с высотой кузова менее 1,2 м. Упаковка товаров должна соответствовать требованиям Технического Регламента Таможенного союза «О безопасности упаковки».

Особые требования для товаров категории «Фрукты и Овощи». Качество товара категории «Фрукты и Овощи» должно соответствовать законодательству РФ, требованиям ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», Национальным стандартам Российской Федерации ГОСТ, Стандартам Европейской Экономической Комиссии при ООН (FFV),

внутренним стандартам Компании, ФЗ № 162 от 29 июня 2015 г., требованиям Федерального закона Российской Федерации от 21 июля 2014 г. № 206-ФЗ «О карантине растений» и иным правовым актам Российской Федерации, Решениям Евразийского экономического сообщества (Высшего органа Таможенного Союза), действующим в отношении данного вида товара. Каждая партия товара должна поставляться в сопровождении документации, подтверждающей качество, безопасность и происхождение товара, а также его фитосанитарное состояние:

- документация, подтверждающая качество и безопасность;
- оригинал или заверенная копия Декларации о соответствии;
- документация, подтверждающая фитосанитарное состояние:
 - а) для отечественной продукции – оригинал Карантинного сертификата, если продукция выращена в карантинной зоне/ оригинал или заверенная копия письма из Россельхознадзора о том, что продукция выращена в свободной от карантинных объектов зоне;
 - б) для импортной продукции - оригинал или заверенная копия Акта Государственного Карантинного Фитосанитарного Контроля. Упаковка товара должна соответствовать требованиям ТР ТС 005/2011 о безопасности упаковки.

Маркировка должна соответствовать требованиям ТР ТС 022/2011 «Пищевая продукция» в части ее маркировки. Каждая единица упаковки товара (ящик, коробка, подложка, пакет, мешок, сетка и т.п.) должна иметь маркировку на русском языке с информацией о товаре, согласно требованиям действующего законодательства Российской Федерации, Техническим регламентам Российской Федерации и «Требованиям по предоставлению минимальной и обязательной информации для потребителей». В отдельных случаях маркировке подлежит каждый плод индивидуально (для штучного товара). Упаковка товара должна быть стандартной для каждого отдельного вида и обеспечивать его сохранность при перевозке автомобильным транспортом, погрузке, разгрузке и хранении в складском помещении.

Поставщик несет ответственность за порчу или утрату товара, вызванных некачественной или ненадлежащей упаковкой. Материалы, используемые внутри упаковки, должны отвечать санитарно-эпидемиологическим нормам, быть чистыми и такого качества, чтобы не вызывать внешнего или внутреннего повреждения товара. Использование материалов, в частности бумаги или этикеток с торговыми названиями марок, разрешается при условии, что для нанесения текста или наклеивания этикеток используются нетоксичные чернила или клей. Стикеры, прикрепленные к продукту, должны быть такими, чтобы при их снятии не оставалось видимых следов клея и не появлялись дефекты кожуры. Каждая паллета должна иметь «Паспорт паллеты» (см. соответствующее Приложение к Договору поставки). Каждая поставка должна сопровождаться «Упаковочным листом» (см. соответствующее Приложение к Договору поставки). При поставках товара «Фрукты и Овощи» не допускается:

- поставка товара на одноразовых, сломанных или отличных от стандартных евро поддонах, если иное не указано в «Паспорте продукта»;
- наличие заваленных паллет (поддонов), требующих ручной выгрузки, или паллет (поддонов), содержащих деформированную (замятую) упаковку (короба).

Поскольку складские помещения занимают небольшую долю в общей площади магазина, при формировании заявок на товар, необходимо правильно рассчитать объем поставки, исходя из необходимости удовлетворить потребности покупателей и невозможности обеспечить большие объемы хранения. В супермаркетах торговой сети «Пятёрочка» заявки на товар формируются автоматически в программном продукте GK Retail и поступают на обработку в распределительные центры.

Как видно из штатного расписания магазина (таблица 2.3.2), в штате магазинов отсутствуют должности грузчиков и уборщиков помещений. Поддержание в чистоте торговых и складских площадей супермаркетов осуществляют клининговые компании.

Штатное расписание магазина «Пятерочка» г. Белгород

№ п/п	Должность	Количество
1	Директор магазина	1
2	Заместитель директора магазина	2
3	Товаровед (при ТО более 300,00 тыс. руб.)	1
4	Продавец-кассир (при ТО более 300,00 тыс. руб.)	12
5	Продавец-кассир (при ТО менее 300,00 тыс. руб.)	8

При приемке товаров в больших объемах директора магазинов могут привлекать сотрудников (грузчиков) через компании, специализирующиеся на аутстаффинге. Это позволяет, с одной стороны ускорить процесс приемки товара, с другой негативно сказаться на качестве работы.

Также при приемке товаров важно учитывать циклы работы, так называемый «час пик». В магазинах «Пятёрочка» к часам пик можно отнести 3 периода:

- с 09.00 до 12.00 – время посещения магазинов пенсионерами (действует скидка 10%);
- с 13.00 до 14.00 – обеденный перерыв близлежащих организаций;
- с 16.00 до 21.00 – окончание учебного и рабочего дня населения.

В это время нагрузка на персонал является максимальной.

3. Анализ проблем и пути совершенствования процессов приемки и хранения товаров в магазинах торговой сети «Агроторг»

3.1. Анализ организации приемки и хранения товаров в магазине «Агроторг»

Объект исследования данной выпускной квалификационной работы – магазин «Пятёрочка» (ООО «Агроторг») расположен по адресу: г. Белгород, ул. Горького, д. 67.

Общая площадь магазина составляет 504,00 кв.м. При этом 370,00 кв.м. (73,4%) занимает торговый зал; 60,00 кв.м.(11,9%) – складские помещения; 74,00 кв.м. (14,7%) – прочие подсобные и служебные помещения (главная касса, фасовочная, кухня, раздевалка и т.д.). Средний товарооборот составляет 287,00 тыс. руб. за смену, средний трафик – 1111 покупателей за смену, средний чек – 258,30 руб.

Ассортимент магазина включает: молочные товары, колбасные изделия, копчености, кондитерские изделия, бакалейные товары, хлеб и хлебобулочные изделия, алкогольные и безалкогольные напитки, соки и воды, фрукты, сопутствующие товары и т. д., согласно товарной матрице федеральной торговой сети «Пятёрочка». Важнейшим принципом формирования ассортимента товаров является обеспечение его соответствия характеру спроса населения. Оно должно предусматривать комплексное удовлетворение спроса покупателей в рамках избранного сегмента рынка. В связи с этим ассортимент товаров, предлагаемых покупателям, должен обладать достаточной широтой и глубиной. При этом широта ассортимента определяется числом товарных групп, подгрупп и наименований товаров, включённых в номенклатуру, а глубина - числом разновидностей товаров по каждому наименованию. По требованиям, предъявляемым к розничным торговым предприятиям магазин является по своему формату супермаркетом эконом-класса.

В основном штате магазина состоит 13 человек:

-Управленческий персонал: директор магазина и 2 заместителя директора магазина;

-Основной (торгово-оперативный) персонал: 10 продавцов-кассиров (по 5 человек в смене).

Изучаемый магазин "Пятёрочка" открыт в 2016 году, и за все время функционирования наблюдается высокая текучесть кадров, обусловленная невысоким уровнем заработной платы, большой интенсивностью труда, продолжительностью рабочего дня.

В целях улучшения подбора, расстановки и воспитания кадров, повышение их деловой квалификации, качества и эффективности работы, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда, регулярно проводят аттестацию сотрудников.

Функции продавцов-кассиров могут меняться в течение дня: обслуживание покупателей на кассе, выкладка товара в торговом зале, участие в приемке товара от поставщиков, проверка соответствия ценников и сроков годности товаров на полках и т.д. Если посмотреть на обязанность продавцов-кассиров принимать участие в приемке товара, то сразу же можно заметить значительный минус. Он состоит в том, что при участии в приемке работники отвлекаются от своих прямых обязанностей, что в отрицательной степени влияет на показатели работы магазина. Кроме этого существуют ситуации, когда в магазине находится только один человек, и он физически не может и обслуживать покупателей и принимать товар. Поэтому, особенно в ранние часы работы магазина, иногда образуется очередь из 2-3 машин, которые ждут выгрузки. Но здесь можно заметить небольшой плюс: т.к. приемку проводят работники магазина, то товар принимается весь рабочий день в магазине, с 8 до 22 часов. Нередко существует и момент, когда приезд нескольких машин с товаром совпадает по времени. Образуется очередь из автомобилей и большое скопление товара, ожидающего приемки. Это является негативным фактором и значительно влияет на скорость приемки товара от этих поставщиков. В связи с этим нередко для выполнения

определенных функций директором магазина привлекаются сотрудники по договорам аутстаффинга: кассиры, грузчики и т.д.

Приемку товара осуществляет директор магазина или заместитель директора магазина. Можно отметить, что процесс приемки товара в магазине, отличается от теоретического описания этого действия в достаточной степени. При приемке на торговом предприятии соблюдаются лишь основные правила. Обязательно проверяется товарно-транспортная накладная и производится количественная приемка. Но нередко случается, что товар приходит без сопроводительных документов (ошибки при подготовке сопроводительной документации поставщиками). Магазин имеет достаточно большой ассортимент товаров, но вследствие своей маленькой торговой площади, сроки приемки по количеству соблюдаются всегда. Приемка всегда происходит в момент прибытия товара. Качественный осмотр товара происходит зачастую в процессе распаковки и предпродажной подготовки товара, в момент приемки по качеству проверяются только скоропортящиеся товары.

Положительным моментом является наличие отдельного помещения для приемки. Дебаркадер находится с тыльной стороны магазина, имеет достаточно широкий въезд и выезд, а также парковочные места для автомобилей персонала. В местах выгрузки товара имеется соответствующее оборудование, такое как тележки, грузоподъемники, поддоны и другие принадлежности для обеспечения быстрой выгрузки товара, сохранности его количественных и качественных характеристик. Это является соблюдением требований сохранности качества товара в процессе приемки.

К плюсам процесса приемки товара в данном магазине можно внести и то, что в складских помещениях предусмотрено наличие холодильников для предпродажного хранения продуктов питания, которые следует хранить при определенной температуре. Такое положение очень удобно, т.к. дает возможность тщательно принять товар и подготовить его к продаже.

Так как на практике процесс приемки имеет существенные отличия от теоретического своего описания, все моменты несоответствия с правилами направлены на сокращения времени этого этапа торгово-технологического процесса, что является одной из целей любого торгового предприятия. Кроме этого, уменьшение времени приемки товара выгодно и торговым поставщикам товаров, т.к. увеличение числа обслуживаемых предприятий обратно пропорционально скорости приемки. Сокращение скорости приемки полностью зависит от торгового предприятия, от его размеров, применяемых новых технологий и разработки путей совершенствования этого процесса.

График поставки товара в магазин «Пятёрочка» носит условный характер и периодически подвергается изменениям по различным причинам. Это может быть связано с сезонными колебаниями спроса, конкуренцией, изменениями товарной и логистической политики сети и т.д. Проанализировав первичные документы, можно сделать вывод о неравномерном распределении операций по приемке товара в течение недели (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1

Грузооборот товаров магазина «Пятёрочка» за неделю

День недели	Поставщик	Грузооборот (т)
Понедельник	ОАО «Колос»	0,5
	ООО «Золотой колос»	0,5
	ЗАО «МК «Авида»	1,0
	ЗАО «Томмолоко»	1,0
	ООО ТД «Белгородский хладокомбинат»	0,5
	ООО «Данон ТРЕЙД»	0,3
	ОАО «Молвест»	1,2
	ИТОГО	5,0
Вторник	ОАО «Колос»	0,5
	ООО «Хлебный дом»	0,5
	ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	0,8
	ООО «Лариса»	1,0

	ООО «Добрыня»	1,0
	РЦ «Воронеж-Рамонь»	10,0
	ИТОГО	13,8

Продолжение таблицы 3.1

День недели	Поставщик	Грузооборот (т)
Среда	ОАО «Колос»	1,0
	ООО «Золотой колос»	0,5
	ООО «Ваш хлеб «Шебекино»	0,5
	ЗАО «МК «Авида»	1,0
	ЗАО «Томмолоко»	1,0
	ОАО «Липецкий ХК»	2,0
	ООО «Пивстар»	2,0
	ООО «Данон ТРЕЙД»	0,5
	ОАО «Молвест»	1,0
	ИТОГО	9,5
Четверг	ОАО «Колос»	1,0
	ООО «Хлебный дом»	1,0
	ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	1,0
	ООО «Кока-Кола Эйчбиси Евразия»	3,0
	ООО «ДиКК»	2,0
	ИТОГО	8,0
Пятница	ОАО «Колос»	1,0
	ООО «Хлебный дом»	1,0
	РЦ «Воронеж-Рамонь»	10,0
	ООО «Ваш хлеб «Шебекино»	0,5
	ООО «Золотой колос»	0,5
	ЗАО «МК «Авида»	1,0
	ЗАО «Томмолоко»	1,0
	ООО «Данон ТРЕЙД»	1,0
	ИТОГО	16,0
Суббота	ООО ТД «Белгородский хлебокомбинат»	2,0
	ОАО «Липецкий ХК»	1,0
	ОАО «Колос»	1,0
	ОАО «Шебекинский маслодельный завод»	1,0

	ОАО «Молвест»	1,0
	ИТОГО	6,0

Продолжение таблицы 3.1

День недели	Поставщик	Грузооборот (т)
Воскресенье	ОАО «Колос»	0,5
	РЦ «Воронеж-Рамонь»	10,0
	ИТОГО	10,5

Проанализировав количественные показатели можно отметить, что значительная часть (30т из 68,8т) поступающих для реализации товаров приходит из распределительных центров. Прием товара при централизованной поставке (РЦ, внутреннее перемещение из других магазинов сети) производится с помощью ТСД (терминала сбора данных). Использование штрих-кода на бумажном варианте приходных документов открывает широкие возможности для компании в оперативной обработке документа. Это позволяет производить оформление документов на приемку, перемещение и отгрузку товаров непосредственно с дисплея терминала. Для вывода документа на дисплей терминала достаточно отсканировать штрих-код, нанесенный на его бумажной форме. После чего происходит открытие документа в системе, и он становится доступным для работы терминала.

Таким образом, можно отметить, что применение при приемке в магазине системы автоматизации существенно повышает эффективность работы, сокращает запасы и повышает товарооборот, минимизирует время выполнения складских операций и увеличивает их точность, позволяет существенно сокращать транспортные издержки при применении централизованной доставки и унитизации партий доставок; сокращать время и затраты, связанные с документооборотом и обменом информацией, за счет использования возможностей информационной системы.

Одной из негативных особенностей обеспечения ассортимента магазина за счет поступлений из РЦ Воронеж – Рамонь является наличие

продукции произведенной внутри Белгородской области (ЗАО «ЭФКО», ЗАО «Приосколье», ОАО «Белогорье», ЗАО «Алексеевский молочно-консервный комбинат»). В составе таких заявок нередко присутствуют скоропортящиеся товары: молочная продукция, охлажденное мясо и т.д. Переход на прямые хозяйственные связи с торговыми домами местных поставщиков позволит увеличить срок реализации товаров за счет сокращения времени доставки от производителя на полки. Также это способствует сокращению сумм транспортных затрат, оптимизации использования транспортных средств; уменьшению складских запасов РЦ и затрат, связанных с их содержанием.

В магазине четко отслеживается:

- функционирование оборудования (в первую очередь работа холодильных машин и вентиляционное оборудование, т.е. соблюдение правил хранения продуктов питания);
- заказ товара (количество товара, которое необходимо для бесперебойной работы магазина, включая необходимый запас);
- работа с поставщиками (заказ и приемка товара, его качество и так далее);
- движение товаров;
- товарные потери;
- санитарное состояние.

Анализ хранения товаров в организации «Агроторг»

После приемки часть товаров доставляют в помещения для хранения, а остальную часть в торговый зал. Процесс хранения товаров в магазине предусматривает их правильное размещение и укладку, создание оптимального режима, наблюдение и текущий уход за товарами. Сохранность количества и качества товаров в процессе их хранения обеспечивают материально ответственные лица. Пакетированные товары хранят на поддонах и подтоварниках, товары в промышленной таре - на стеллажах и подтоварниках. Размещаемые на хранение товары группируют по признаку однородности режимов хранения. При этом учитывают их

физико-химические и биологические свойства, правила товарного соседства и санитарно-гигиенические требования.

В процессе хранения товаров в магазине выполняются такие технологические операции, как перемещение товаров в определенные для этого помещения; их размещение и укладка в места хранения, создание оптимального режима хранения, соблюдение установленных сроков хранения товаров, надзор за состоянием товаров во время хранения и обеспечение работы необходимого технологического оборудования (холодильного, теплого и др.), поддержание чистоты в помещениях магазина, текущий уход за товарами. Правильная организация хранения товаров, сохранность их количества и качества позволяют обеспечить максимальное вовлечение в реализацию товаров, ввозимых в розничный магазин, снижение материальных издержек и затрат труда, повышения рентабельности торговли.

Магазин «Пятёрочка» не имеет достаточной складской площади, необходимой для хранения товаров в больших объемах, но это играет в пользу качества товаров. Продукция периодически завозится небольшими партиями и тут же выставляется на стеллажи и витрины. Обязательным условием является наличие тары или упаковки. Перед тем как передать товары в торговый зал производится их подготовка, которая заключается в осмотре товара, освобождения его от упаковки. Магазин «Пятёрочка» занимается исключительно продажей товаров, при этом на его территории не производится переработка или изготовление полуфабрикатов или продукции собственного производства. В магазине производится только расфасовка весового товара. Эффективность работы магазина, качество обслуживания покупателей во многом зависят от рационального размещения товаров в торговом зале. В связи с тем, что денежные средства, вложенные в товары, высвобождаются только при условии их продажи и расчете с покупателем, время хранения товара на складе должно быть сокращено до минимума.

В местах хранения периодически производится санитарно-гигиеническая обработка:

- а) дезинфекция - обеззараживание микроорганизмов;
- б) дезинсекция - уничтожение насекомых;
- в) дератизация - уничтожение грызунов;
- г) дезактивация - удаление радиоактивных загрязнений;
- д) дезодорация - удаление посторонних запахов;
- е) дегазация - удаление вредных газов.

Экономическая эффективность хранения - способность выбранных методов сохранять товары с наименьшими потерями рациональными затратами на хранение. Товарные потери и затраты на хранение относятся к важнейшим критериям выбора метода и сроков хранения. Потери можно снизить за счет сокращения сроков хранения до минимального либо за счет применения дорогостоящих методов. В любом случае нельзя говорить о высокой экономической эффективности, т. к. сокращение сроков хранения в условиях высокой насыщенности рынка зачастую связано со значительными убытками (например, за счет снижения цены). Высокие затраты на хранение не всегда окупаются сокращением потерь, а в отдельных случаях затраты оказываются существенно выше, чем прибыль от сокращения потерь. Этим объясняется необходимость расчета реальной экономической эффективности выбранных методов хранения товара, с учетом реальных товарных потерь и затрат на хранение.

В магазине «Пятёрочка» осуществляется постоянный контроль сроков годности. В начале каждого рабочего дня заместитель директора назначает ответственных по отделам для проверки срока годности. Если в отделе был выявлен товар с истекшим сроком годности, то этот товар должен убираться с полки вместе с ценником. Хранение продовольственных товаров в данном предприятии осуществляется в соответствии с техническими регламентами на отдельные виды продукции, документацией изготовителя при соответствующих параметрах температуры, влажности и светового режима

для каждого вида продукции. Для большинства исследованных на складе товаров условия хранения полностью соблюдаются. Носители информации об особо скоропортящихся товарах на таре, упаковке изготовителя сохраняются до окончания сроков годности (хранения) продовольственных товаров.

Ритейлеры, в том числе ООО «Агроторг» предпочитают работать с охлажденным мясом, а не с парным или замороженным. Для розничного оператора мороженое мясо экономически менее выгодно, так как расход холода на замораживание втрое, а на хранение мороженого мяса вдвое больше, чем на охлаждение и хранение охлажденного мяса. Кроме того, для замороженного мяса дополнительно требуются либо камеры, либо отдельные помещения для его дефростации, без которых при работе с "охлажденкой" можно обойтись. Да и на прилавке размороженное мясо в отличие от охлаждённого выглядит менее привлекательно. Мясо и мясные продукты хранят в холодильных камерах, шкафах при температуре не выше +6 °С. Охлажденное мясо, мороженое мясо, птицу хранят в ящиках, затаренные субпродукты, консервы - штабелями на подтоварниках. При хранении продовольственных товаров нежелательны резкие перепады температуры, при которых происходит конденсация воды на товарах и, как следствие, ухудшение качества товаров. Сроки и температура хранения мяса и мясных продуктов установлены стандартами и техническими условиями. Плодоовощные товары хранят в затаренном виде в специальных, хорошо вентилируемых помещениях без естественного освещения. Плоды размещают отдельно от картофеля и овощей. Ящики, лотки, корзины устанавливают на подтоварники штабелями высотой 1.5-2 метра. Свежие фрукты, овощи и картофель хранят при температуре от 0 до +10 °С и относительной влажности воздуха 85-95%. Замороженные фрукты и овощи хранят в низкотемпературных холодильных камерах при температуре не выше - 8 °С. Работники магазина строго соблюдают условия и порядок хранения продовольственных товаров, не допускают снижения их качества,

излишних товарных потерь. Прохладительные напитки в магазине «Пятёрочка» хранят в сухих, прохладных и хорошо проветриваемых помещениях. В помещении не присутствуют посторонние запахи.

Для того, чтобы хранение положительно влияло на деятельность магазина, оно должно быть эффективным. Влияние эффективного хранения на деятельность магазина:

- снижает такие издержки, как списание товаров по причине порчи, лома, боя, потерь из-за повреждения потребительской тары;
- улучшение внешнего вида товаров;
- ускорение процесса продажи товаров;
- уменьшает потери.

Хранение товаров оказывает существенное влияние на показатели экономической деятельности объекта торговли.

Анализ потерь, возникающих в процессе приемки и хранения товаров в магазине «Пятёрочка»

В магазине в процессе хранения и реализации возникают товарные потери. Потери товаров возникают при транспортировке, хранении и подготовке к продаже. Они подразделяются на естественную убыль и активируемые потери.

Нормы естественной убыли устанавливаются по каждому виду товаров в зависимости от времени года, климатических зон, вида складских помещений (охлаждаемых и неохлаждаемых), тары. Устанавливаются нормы естественной убыли в процентах к сумме реализованного товара (развесных или разливных) независимо от срока их хранения в магазине.

На товары штучные или полученные в расфасованном виде нормы естественной убыли не распространяются. Естественную убыль списывают только в случае выявления суммы недостачи. Размер естественной убыли между инвентаризациями определяется бухгалтерией. Списание естественной убыли до проведения инвентаризации в магазине не разрешается. Недостача товаров, не превышающая естественную убыль,

рассчитанную по существующим нормам, списывается с материально ответственных лиц.

Утвержденные нормы являются предельными и используются, когда при инвентаризации обнаружится, что фактическое наличие товаров меньше учетных остатков. Естественная убыль товаров списывается по фактическим размерам, но не выше установленных норм. В магазинах, работающих по методу самообслуживания, установлены дополнительные нормы списания потерь сверх норм естественной убыли. В зависимости от объема работы, места расположения магазина, его ассортимента, времени года размер конкретных норм определяется на местах. В исследуемом магазине «Пятерочка» нормы списания потерь установлены в пределах 3,5% от общего товарооборота за отчетный период. Если имеется снижение потерь товаров против установленных норм, разрешается 60 % суммы экономии использовать на премирование работников, обеспечивающих эту экономию.

Для снижения потерь создаются требуемые условия и режим хранения товаров, обеспечиваются квалифицированная приемка товаров, аккуратное обращение с ними, своевременность инвентаризаций. При рациональной организации хранения потери товаров в магазинах можно свести к минимуму.

Гарантом сохранности качества товаров и сокращения товарных потерь является соблюдение режима хранения, от которого зависят схема размещения товаров на складе и установление товарного соседства.

3.2. Предложения по совершенствованию операций по приемке и хранению товаров в магазинах федеральной торговой сети «Пятёрочка».

Розничная торговля не относится к числу передовых отраслей по уровню механизации труда. Особенно больших затрат труда требуют погрузочно-разгрузочные и складские работы, которые связаны с привлечением основного персонала и вызывают простои транспорта. Каждое

предприятие в своей коммерческой деятельности стремиться получить наибольшую прибыль и снизить свои издержки. Чтобы организация была прибыльной, ее деятельность должна быть рентабельной. Для этого создаются методики по совершенствованию деятельности всего предприятия, в том числе и на складах.

Без привлечения квалифицированных кадров невозможно обеспечить техническое перевооружение и реконструкцию торгового предприятия, интенсивное использование имеющегося потенциала, повысить эффективность бизнес-процессов. Грамотная кадровая политика стимулирует увеличение товарооборота, способствует повышению культуры торговли, создает условия для совершенствования технологии, механизации и автоматизации торговых процессов, более эффективного использования торговых и складских площадей.

Широкое использование высококвалифицированных кадров способствует значительному изменению характера и содержания труда торговых работников, их профессионального состава. Возрастают требования к подготовке специалистов, способных работать в условиях применения современных прогрессивных технологий, совершенных систем переработки и передачи коммерческой, распорядительной и исполнительной информации.

Для решения этих задач можно предложить применение следующих мер:

- проанализировать структуру затрат рабочего времени, организацию труда в магазине;
- провести нормирование труда, рассчитать оптимальную численность персонала с учетом перспективных планов развития компании;
- разработать и внедрить мероприятия по совершенствованию организации труда, структуры магазина.

Важнейшими направлениями рациональной организации труда в магазине являются:

- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда работников;

- организация и обслуживание рабочих мест;
- изучение и распространение передовых приемов и методов труда при выполнении торговых операций;
- совершенствование нормирования труда;
- подготовка и повышение квалификации кадров;
- создание благоприятных условий труда;
- охрана труда и техника безопасности.

С целью оптимального распределения нагрузки следует изменить график для сотрудников таким образом, чтобы обеспечить максимальное количество персонала в «пиковые» часы и, наоборот, минимально необходимое число работников в не самое напряженное время. Для этого часть сотрудников оставить на сменном графике (2 на 2), а часть перевести на пятидневную рабочую неделю. При этом для обеспечения полноценного обслуживания потребуется меньше сотрудников, чем раньше, когда работа велась в посменно. Это может способствовать снижению текучести кадров, традиционно высокой для такой категории персонала, как продавцы. Также целесообразно дифференцировать оплату труда сотрудников в зависимости от степени вовлеченности в различные этапы торгового процесса, в частности в приемку товара.

Разделение труда предполагает разграничение деятельности работников в процессе совместного труда. Основной задачей разделения труда является равномерная загрузка работников в течение рабочего дня (месяца и т.д.).

Одним из важных направлений организации труда работников является рациональная организация их рабочих мест. Оснащение рабочего места необходимым оборудованием, инвентарем и средствами связи, его удобная планировка, хорошая освещенность, создание условий труда, безопасных для здоровья человека, - все это позволяет снизить утомляемость, способствует снижению затрат времени на выполнение работы и повышению эффективности труда работников магазинов.

Обслуживание рабочих мест предусматривает обеспечение работников необходимой информацией.

Для обеспечения рациональной организации труда работников, важное значение имеют: изучение, обобщение и распространение передовых приемов и методов их труда. Эта работа проводится в три этапа: выбор объекта изучения; обобщение и проектирование рациональных методов и приемов труда; внедрение и распространение передовых методов труда.

В целях совершенствования работы с кадрами, необходимо уделять большое внимание не только подбору и расстановке кадров, но и повышению их квалификации. Большое значение имеют механизация тяжелых и трудоемких работ. Все работники магазина должны быть обучены безопасным методам работ и правилам электротехнической безопасности.

К важнейшим направлениям совершенствования системы по проведению приемки и хранения товаров в магазине относятся:

- совершенствование действующей торговой сети и строительство современных предприятий торговли;
- механизация и автоматизация трудоемких работ при приемке товара;
- автоматизация торговых операций.

В связи с этим одной из первоочередных задач в торговле является оснащение розничных магазинов современными средствами для транспортировки, складирования, погрузочно-разгрузочных и других технологических операций с грузами. Более широкое внедрение должны найти системы машин, включающие подъемно-транспортные механизмы для разгрузки транспортных средств на складах и в магазинах, средства для внутримагазинного перемещения грузов, а также машины-отборщики грузов с мест хранения и т.д. В процессе выгрузки и приемки товаров следует избегать излишнего их накопления в местах приема и не допускать количественных и качественных потерь. Площадки для выгрузки и приемки продукции должны быть оснащены приборами для определения

фактического количества и контроля качества материалов, инструментом для вскрытия тары и упаковки.

На основе изученной ранее информации, в целях совершенствования организации приемки товаров в рассматриваемом магазине можно рекомендовать следующие предложения:

- проводить по возможности 100% приемку по количеству всех поступающих товаров. Систематически проводить выборочную проверку качества, особенно больших партий товаров, что позволяет предотвратить недостачу и своевременно предъявить претензию поставщику;
- в связи с ограниченным количеством работающего персонала, закрепить за каждым продавцом-кассиром конкретные группы и виды товаров, которые подаются в торговый зал для выкладки, чтобы они обеспечивали их приемку по количеству, особенно штучных товаров в мелкой упаковке (печенье, конфеты, сопутствующие непродовольственные товары и др.). Это также позволит избежать недостач товаров и оперативно выявлять по каким товарам и каких поставщиков следует проверять наиболее тщательно;
- силами руководства магазина организовать обучение персонала по проблемам качества товаров, обновления ассортимента, что позволяет продавцам более квалифицированно оценивать качество товаров;
- на основе полученного за период работы опыта, разработать оптимальный график завоза товаров, учитывая объемы партий и их вес, а также вместимость складских помещений;
- делая очередную заявку на товар, интересоваться у поставщика, в какое примерное время приедет груз;
- учитывая график поставки и товарооборот в магазине планировать заявки таким образом, чтобы максимально забить полки в торговом зале, а в местах хранения оставлять только ограниченное количество товаров с большим сроком хранения. Целью оптимизации товарных запасов является определения той их величины, которая в плановом периоде при данном товарообороте смогла бы обеспечить бесперебойность удовлетворения

спроса населения, а также минимизировать издержки обращения связанные с завозом и хранением товара.

Управление запасами призвано решить две основные задачи:
-определение размера необходимого запаса, то есть нормы запаса;
-создание системы контроля за фактическим размером запаса и своевременным его пополнением в соответствии с установленной нормой.

Все новые разработки в сфере процесса приемки товаров по качеству направлены создание условий, которые максимально ускорят этот процесс и уменьшат как материальные потери, так и потери времени, связанные с приемкой товара, а также сохраняют товарный вид поступаемой продукции. Одним из факторов ускорения является наличие достаточного количества людей, задействованных в процессе приемки товаров. Кроме этого целесообразно разделить этих работников на группы для приемки конкретной группы товара, т.к. в процессе своей деятельности они подробно изучат поставляемый к ним товар, будут знать основные недостатки поставщиков и хорошо ориентироваться в наименованиях. Ведь достаточное количество времени уходит именно на идентификацию товара, а не на его подсчет и проверку качества. При таком распределении труда каждый ответственный будет хорошо ориентироваться и в документации, и в самой продукции.

Также директору магазина необходимо разработать оптимальный график завоза, для предотвращения скапливания крупногабаритных товаров или больших партий товаров в месте приемки. Такой график с самого начала работы магазина определить невозможно. Он должен составляться на основе данных оборачиваемости отдельных групп товаров с учетом сезонности, периода выходных и праздничных дней. В некоторых случаях представляется целесообразным включение графика поставки в обязательные условия договоров поставки. Также возможно заранее оговаривать с поставщиком наличие грузчика. Это позволит не отвлекать основной персонал магазина от прямых обязанностей.

Благодаря этой мере можно рационально использовать время работников магазина. Однако это следует обсуждать не только с представителем поставщика, который регистрирует заявку на товар, но и с транспортным отделом или транспортной организацией.

Несмотря на все предложенные пути совершенствования процесса приемки товара, основными факторами, влияющими, на приемку остается, площадь и ассортимент торгового предприятия, количество персонала, задействованного в процессе приемки и степень оснащенности магазина. При доведении двух последних факторов до максимально возможного уровня, можно получить улучшенные показатели по скорости приемки и сохранности материально-товарных ценностей.

В целях экономии времени, усилий и соответственно денег следует позаботиться о том, чтобы, места разгрузки, приемки товара были расположены как можно ближе друг к другу и недалеко от производственных помещений. Для грузов, прибывших без сопроводительных документов в поврежденной таре, в зоне выгрузки и приемки должно быть отведено и оборудовано место для временного хранения.

Грамотно организованный процесс приемки товаров преследует следующие важные цели:

- обеспечение взаимосвязанного и четкого функционирования всех элементов и частей бизнес - процесса;
- сохранение потребительских свойств товаров и их доведение до покупателей с наименьшими совокупными затратами;
- высокая культура обслуживания.

Планировка складских помещений должна обеспечивать возможность применения наиболее рациональных способов размещения и укладки товаров, использования складского оборудования и обеспечения условий для полной сохранности товаров.

Иногда резервы эффективной работы логистического процесса, возможно, не очень значительные, кроются в самых простых вещах: расчистке захламленных проходов, улучшении качества освещения, организации рабочего места.

При размещении товаров на хранение, в складских помещениях магазина рекомендуется закрепить за каждым товаром постоянное место, разработать схемы хранения, что облегчит процесс учета и контроля за состоянием товарных запасов, обеспечит оптимальные условия и режим хранения. Для упорядочения хранения товаров на складе магазина целесообразно применять индексацию — это условное цифровое обозначение мест хранения товаров.

При составлении схемы размещения и выбора оборудования для хранения необходимо учитывать специфику хранимых товаров:

- по принципу однородности;
- в зависимости от их размера и веса;
- раздельное хранение товаров повышенного и пониженного потребительского спроса;
- отдельное хранение специфических товаров.

При хранении и укладке товаров необходимо соблюдать правила техники безопасности и пожарной безопасности.

В процессе хранения товаров на складе, подготовки их к отпуску и выполнения других складских операций возникают товарные потери. Их можно снизить или изменить место их возникновения путем целенаправленного регулирования факторов внешней или внутренней среды товара, но невозможно исключить полностью. Этим объясняется установление норм естественных потерь. Для снижения потерь можно предложить меры:

- 1) организационные: меры, направленные на выявление причин возникновения потерь с целью их предупреждения - профилактические и текущие. Профилактические меры связаны с приемочным контролем

качества, что уже на первой стадии приемки товаров позволяет прогнозировать их сохраняемость, возможные сроки хранения независимо от того, существуют или отсутствуют на конкретные товары сроки годности. К организационным текущим мерам относятся меры по обеспечению своевременной поставки товаров в установленные сроки, морального и материального стимулирования работников за сокращение потерь, а также действующий порядок их учета и списания, формы ответственности за сохраняемость товаров.;

2) технологические: меры по учету факторов внутренней среды и регулированию факторов внешней среды, позволяющие предупредить или снизить товарные потери.;

3) информационные: меры по обеспечению рабочего персонала необходимой информацией о правилах, нормах и требованиях, устанавливаемых нормативными и технологическими документами, которые позволяют предупредить или снизить товарные потери. Технологические документы представлены инструкциями по хранению товаров определенных ассортиментных групп, а также инструкциями по порядку списания норм естественной убыли. Кроме того, условия и сроки транспортирования устанавливаются в Правилах перевозки грузов или кодексах соответствующих транспортных органов. Информационным носителем является также специальная товароведная и технологическая литература по вопросам хранения.

Немаловажную роль в информационном обеспечении рабочего персонала предприятия играют профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации.

На данный момент магазин «Пятерочка» имеет огромный потенциал развития, исходя хотя бы из того, каким оборудованием обладают магазины и как растут доходы от реализации товаров. Ассортимент, своевременная закупка и правильная организация работы - это три вещи, на которых держится торговое предприятие. За счет ускорения движения товара от

поставщиков к потребителю и оборачиваемости запасов может быть достигнуто значительное увеличение прибыли и сокращение расходов на содержание товарных запасов. Высокое качество продукции, удовлетворяющее ожиданиям потребителя, является важным фактором принятия решений в пользу покупки именно данного товара. В заключении можно сделать вывод, что у данного торгового предприятия, как и любого другого, есть как внутренние (низкая квалификация персонала), так и внешние проблемы (конкуренция, административные барьеры). Поэтому для обеспечения более эффективной работы предприятия и получения более высокой прибыли необходимо:

- 1) добиться повышения квалификации персонала;
- 2) снизить текучесть кадров;
- 3) более чётко организовать работу склада предприятия.

Правильная организация работы магазина оказывает значительное влияние на конкурентоспособность компании, на развитие сервиса, оптимизацию издержек, а значит, и на эффективность предприятия в целом.

Важнейшей составляющей повышения эффективности работы склада является совершенствование текущих бизнес-процессов, их оптимизация, при необходимости - реорганизация имеющихся структур, и автоматизация. Под автоматизацией подразумевается совокупность взаимоувязанных и согласованных процессов, методов и средств, обеспечивающих хранение, перемещение запасов и комплексный учет ТМЦ.

В ходе исследования процессов поступления, приемки и хранения товаров в магазине «Пятёрочка», были выявлены главные проблемы, требующие решения. К основным можно отнести недостатки в существующем графике завоза товара в магазин и текучку кадров. Предложенные в 3 главе мероприятия призваны усовершенствовать систему организации процессов приемки и хранения товаров. После предложенных мероприятий, необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны.

Рассмотрев грузооборот товаров магазина «Пятёрочка» за неделю (таблица 3.1.1), очевидно неравномерное распределение грузов между днями недели. При общем обороте за 7 семь дней в размере 68,8т, оптимальным является 10,0 т в день. Фактически же наблюдается превышение во вторник на 3,8 т и в пятницу на 6,0 т. Для обеспечения своевременной приемки товара в эти дни директор магазин прибегает к следующим мерам:

- привлечение дополнительных сотрудников по договору аутстаффинга;
- отвлечение основного персонала от прямых трудовых функций.

Рассчитаем экономическую эффективность каждой из мер:

1. На сегодняшний день в Белгороде оплата труда 1 грузчика варьируется от 150,00 до 300,00 рублей в час. Так как товар может прийти в любое время, персонал привлекается на целый рабочий день (14 часов). Таким образом, дополнительные расходы на приемку товара составят от 2100,00 до 4200,00 рублей за один рабочий день. В исследуемом магазине таких дней два в неделю. В результате отказа от услуг сторонних организаций, экономия может составить от 218400,00 до 436800,00 рублей в год.

2. В среднем на приемку 1,0 т товара в зависимости от его вида приходится 20 минут рабочего времени. Если в дни, когда грузооборот превышает средний (вторник и пятница), для приемки товара привлекается основной персонал, то на обработку 9,8 т в неделю затрачивается 3,3 часа. Исходя из данных о магазине (пункт 3.1.1. главы 3), за 1 час трафик составляет 79,4 человека (1111/14). Таким образом, за неделю этот показатель достигает 262 человека (3,3*79,4). Учитывая, что сумма среднего чека составляет 258,30 рублей, за неделю может быть упущена выручка в размере 67674,60 рублей. Экономический эффект от реализации мер по оптимизации эффективности графика поставки за год может достигнуть 3519079,20 рублей.

Так как дополнительных затрат для реализации этих мер не требует – это чистый экономический эффект (выгода).

Средства, освободившиеся при оптимизации целесообразно направить на дополнительное стимулирование сотрудников. Совершенствование

системы мотивации, в свою очередь, позволит решить проблему текучести кадров и привлечь квалифицированный персонал.

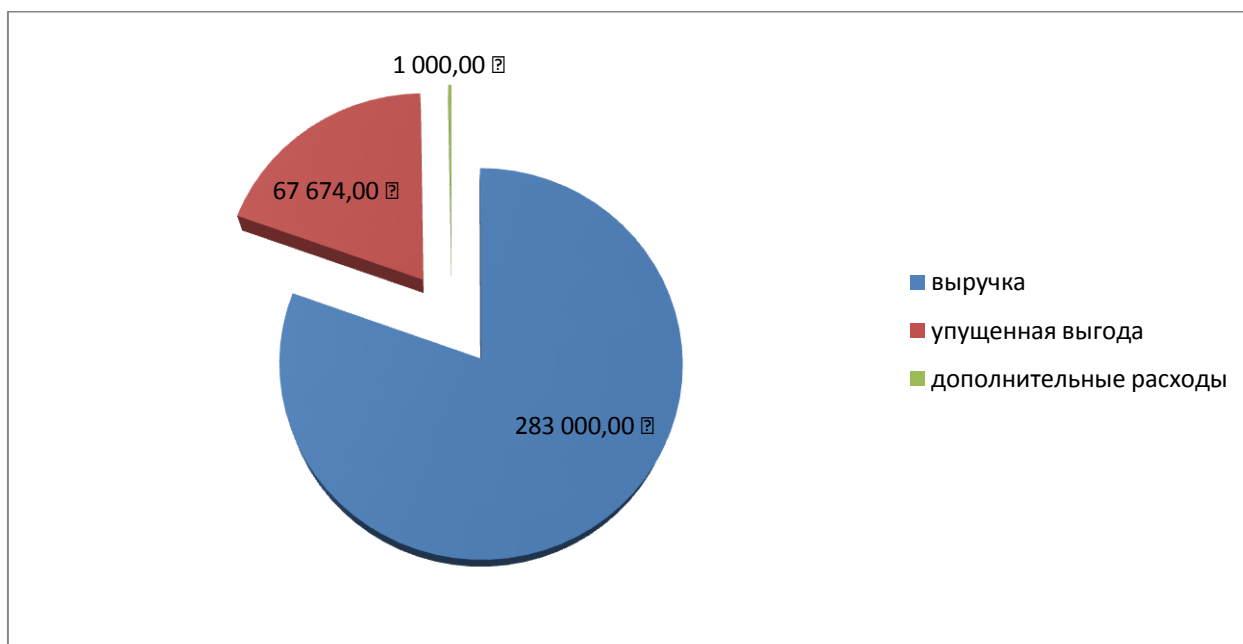


Рис. 2 Экономический эффект от проведенных мероприятий.

На диаграмме (рис.2) наглядно представлено, что при реализации предложенных мер по оптимизации процессов приемки на складе торгового предприятия ежедневная выручка значительно увеличится, и достигнет размера 351674,00 рублей.

Список использованных источников.

1. Годовой отчет ОАО "Компания "x5 retail group" за 2013 год. - М., 2015.;
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (ред. от 22.07.2008, с изм. от 24.07.2008). // «Собрание законодательства РФ», 05.12.1994, № 32, ст. 3301.
3. Федеральный закон "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации" от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция)
4. Закон РФ «О защите прав потребителей»
5. Зарицкий, А. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Конспект лекций. – М.: АСТ. – 2012. – 160 с.
6. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. - М.: КноРус, 2013. - 350с.
7. Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
8. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент. учебник для студентов высших учебных заведений /М.В. Воронина. - Москва: Дашков и К°, 2015. - 397 с.

9. Паламарчук, А.С. Экономика предприятия: Учебник / А.С. Паламарчук. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 458 с.
10. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. - М.: Синергия, 2015. - 344 с.
11. Гари Джоунз. Торговый бизнес: Как организовать и управлять. - М.: ИНФРА, 2013. - 594 с
12. Организация складской деятельности Савин В.И., 2015 год – 281с
13. [Дашков Л.П.](#), [Памбухчиянц В.К.](#), [Памбухчиянц](#) Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле): Учебник для бакалавров [О.В. Дашков](#) и К., 2015 г. - 456с.
14. Иванов Г.Г. Организация торговли: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования Г.Г.Иванов. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 192 с
15. Сысоева С. Большая книга директора магазина [Текст] /С. Сысоева, Г Крок. - СПб.: ООО Издательство «Питер», 2016. – 340с.
16. Крейнина М.Н. Оценка финансовой деятельности предприятия для совершенствования бизнеса / М.Н. Крейнина. - М.: Учебно-методологический центр при Министерстве РФ по налогам и сборам, 2012 - 290с.
17. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. пособие / М.С. Абрютин. - М.: Издательство Дело и Сервис, 2013 – 320с
18. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. пособие / М.С. Абрютин. - М.: Издательство Дело и Сервис, 2013.-325с
19. Чернов, В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристский бизнес / Под ред. М.И. Баканова. - М.: Ю НИТИ, 2012 – 130с.
20. Экономика торгового предприятия / под ред. С.Н. Лебедевой. - Минск: Новое знание, 2012 – 240с
21. Чкалова О.В. Торговое дело: Учеб. пособ. – М.: Эксмо, 2014-125с
22. Иванов Г.Г., Холин Е.С. Коммерческая деятельность: учебник-М.:ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2014 - 245с
23. Баженов Ю. К. Розничная торговля в России : монография М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013-105с
24. Памбухчиянц О.В. Технология розничной торговли «Дашков и К», 2014- 145с
25. Попович А. М., Левкин Г. Г. Основы логистики «Директ-Медиа» 2015- 240с
26. Лукаш Ю. А. Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса «Флинта» 2012 год - 15с
27. Чувикова В. В. Практикум по управлению цепями поставок: учебно-методическое пособие «Директ-Медиа» 2014 год - 25с
28. Кильдяев П. В. Сертификация и лицензирование в торговле России «Лаборатория книги» 2012 год 30с
29. Гайдаенко А.А. Логистика / А.А. Гайдаенко. - М.: КноРус, 2014. – 267 с.-
30. Шехтер Д. Логистика. Искусство управления цепочками поставок / Д. Шехтерю - М.: Альпина, 2013. - 452 с-
31. Логистика складирования: "Логистика и управление цепями поставок" / В. В. Дыбская. – М.: Инфра-М, 2012. – 557 с
32. - Основы логистики: учебник "Логистика и управление цепями поставок" / Б. А. Аникин и др.]. – М.: Проспект, 2012. – 339 с
33. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. – М.: Дашков и К°, 2012. – 978 с

34. Мельников, В.П. Логистика / В.П. Мельников, А.Г. Схирладзе, А.К. Антонюк. - М.: Юрайт, 2014. - 288 с.
35. Курочкин, Д. В. Логистика: [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с
36. Транспортная логистика: учебно-методическое пособие: [для вузов] / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск: БНТУ, 2012. – 377 с
37. Логистика: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / [В. И. Маргунова и др.]. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 507 с
38. Логистика: тренинг и практикум: учебное пособие / Государственный университет управления. – Москва: Проспект, 2014. – 442 с.
39. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. – Минск: Альфа-книга, 2016. – 783 с
40. Каплина С. А. Организация и технология розничной торговли; Феникс - Москва, 2013. - 336 с
41. Отсочная З. В., Наплекова Ю. А., Чуева И. И., Дегтярь О. Н. Организация и технология торговли; Академия - Москва, 2012. - 192 с.
42. Абоимова Наталья Эдуардовна Организация и технология розничной торговли. Учебник для учреждений начального профессионального образования 2013год -212с
43. Каплина Светлана Анатольевна Организация и технология розничной торговли. Учебник. Гриф МО РФ 2013 - 342с
44. Лифиц И.М., Жукова Ф.А., Николаева М.А. Товароведение продовольственных и непродовольственных товаров. 2016 – 245с
45. Дубцов Г.Г.Товароведение продовольственных товаров. 2014-123с