

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский институт)**

**Высшая школа экономики и управления**

**Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»**

**РАБОТА ПРОВЕРЕННА**

Рецензент, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой, проф., д.э.н.

\_\_\_\_\_/И.А.Баев/

Управление товарными запасами в розничной торговле

(наименование темы работы)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**ЮУрГУ – 38.03.01 2017. \_\_\_\_\_ ВКР**

Консультант, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Консультант, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор

Студент группы, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Консультант, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/

« » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Челябинск 2017**

## АННОТАЦИЯ

Ахмедьянова Т.А. Управление товарными запасами в розничной торговле на примере ООО «1000 мелочей». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-419, 71 с., 13 ил., 11 табл., библиографический список – 51 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью проанализировать систему управления запасами ООО «1000 мелочей» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

В процессе исследования были рассмотрены теоретические основы управления товарными запасами в розничной торговле. Исследованы подходы к понятию и классификацию товарных запасов, дана характеристика системы управления товарными запасами и принципов ее формирования. Проведен анализ организации системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей».

В завершении предложен комплекс рекомендаций по повышению эффективности управлениями запасами предприятия.

## ANNOTATION

Ahmedjanova T.A. Inventory management in retail for example, LTD "1000 trifles".

-Chelyabinsk: SUSU, EU-419/3, 71 pages, 13 drawings, 11 tables, bibliography – 51 names, 5 applications.

Final qualifying work is done with the aim to analyze the inventory management system OOO "1000 melochey" and develop recommendations for its improvement.

In the process of the study considered the theoretical foundations of inventory management in retail trade. Investigated approaches to the concept and classification of inventory, given the characteristics of the control system that varname stocks and the principles of its formation. The analysis of the organization of the system of inventory management in LTD "1000 trifles".

In conclusion, the proposed set of recommendations for enhancing the effectiveness of controls reserves of the company.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	10
1.1 Сущность розничной торговли и ее роль в распределении потребительских товаров.....	10
1.2 Понятие и классификация товарных запасов.....	15
1.3 Система управления товарными запасами .....	19
2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В ООО «1000 МЕЛОЧЕЙ» .....	28
2.1 Методы анализа управления товарными запасами .....	28
2.2 Организационно экономическая характеристика ООО «1000 мелочей» .....	34
2.3 Анализ системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей» ..	41
2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей» .....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ООО «1000 мелочей» .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Состав и динамика оборотных средств ООО «1000 мелочей»...	68
ПРИЛОЖЕНИЕ В Состав и динамика оборотных средств ООО «1000 мелочей» ..	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Состав и динамика оборотных средств ООО «1000 мелочей»...	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Исходные данные для ABC и XYZ-анализа .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

За последние двадцать лет в нашей стране получило развитие новое научное направление – логистика. Востребованность логистики и ее динамичное развитие вызвано, в частности, ростом производства и мировой торговли.

Логистика формирования товарных запасов основана на новом подходе к управлению запасами, потребность в котором появилась в связи с ликвидацией директивной экономической системы. Методы и принципы управления товарными запасами должны быть адекватными требованиям рыночной экономики и позволять субъектам рыночных отношений эффективно осуществлять свою деятельность.

Товарные запасы – это часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства к потребителю.

Необходимость образования товарных запасов обусловлена следующими факторами:

- время, необходимое для транспортировки товаров от места производства до места продажи, включая время на погрузку – разгрузку;
- сезонные колебания в производстве и потреблении товаров;
- несоответствие между производственным и торговым ассортиментом товаров, что вызывает необходимость подсортировки, упаковки и подработки;
- особенности в территориальном размещении производства;
- условия транспортировки товаров, расстояние между поставщиком и торговым предприятием;
- звенность товародвижения;
- возможности хранения товара и др.

Таким образом, существование товарных запасов как категории товарного обращения обусловлено необходимостью обеспечения нормального процесса обращения товаров.

Главная причина высоких логистических издержек характерных для отечественных компаний – медленное развитие инфраструктуры, отставание в применении современных технологий транспортировки, хранения и упаковки товаров и т.д. Что касается запасов и методов управления ими, то здесь сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, почти в каждом учебнике или учебном пособии по логистике есть разделы, посвященные управлению запасами. С другой стороны, большинство предприятий, если судить по публикациям и различным опросам, практически не используют аналитические методы управления запасами

Вышесказанное позволяет сделать вывод, о том что актуальность данной темы неоспорима, так как одной из основных проблем многих предприятий торговли является рост издержек на хранение запасов.

В связи с этим проблема управления запасов и их оптимизация в коммерческой организации была выбрана в качестве предмета исследования выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – ООО «1000 мелочей».

Предмет исследования – система управления запасами ООО «1000 мелочей».

Цель выпускной квалификационной работы – проанализировать систему управления запасами и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Успешное выполнение поставленной цели требует решения таких задач, как:

- рассмотреть теоретические аспекты управления товарных запасов на предприятии;
- провести анализ системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей»;
- определить направления повышения эффективности использования запасов предприятия.

Практическая значимость работы проявляется в разработке и научном обосновании рекомендаций по оптимизации запасов и использованию его организацией на основе существующих достижений, опубликованных в литературе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1 Сущность розничной торговли и ее роль в распределении потребительских товаров

Торговля на современном этапе социально-экономического развития нашей страны выступает в качестве своеобразного катализатора, активизирующего товарное обращение, способствуя тем самым достижению основополагающей цели общественного производства – наиболее полному удовлетворению существующих и предполагаемых потребностей общества.

Следует уточнить, что понятие «торговля» включает несколько понятий. Представим основные.

Достаточно распространенным, особенно в работах зарубежных авторов, является использование термина «торговля» (англ. – trade) в значении процесс обмена, включающий последовательность операций по созданию условий для осуществления акта купли-продажи, в первую очередь – установление меновых пропорций, устраивающих каждую из сторон обмена, а также, передачу разнородных потребительных ценностей – объектов обмена. При этом, данное понятие включает как сделки, осуществляемые в форме натурального обмена (бартерные сделки), так и сделки с использованием универсального товара – денег, предусматривающие в данном случае смену форм стоимости с товарной на денежную.

Некоторые отечественные авторы [50, с. 43] ограничивают данное понятие в содержательном аспекте, относя к торговле осуществление обмена при помощи денег.

Отметим, тем не менее, что и при натуральном обмене имеет место установление меновых пропорций (торг), а соответственно, термин «торговля» в вышеуказанном значении может быть использован также применительно к данной форме обмена.

В поддержку данной позиции, сошлемся на воззрение известного философа Д. Юма (1711–1776) [30, с. 80], утверждавшего, что деньги это не колеса торговли – а смазка для них. В целом, торговую деятельность следует рассматривать в качестве самой развитой формы товарного обмена.

В качестве функций торговли, можно выделить следующие:

– реализация произведенной в сфере материального производства потребительной ценности, посредством стоимостного обмена. Осуществление этой функции связывает потребление и производство и формирует предпосылки воспроизводства общественного продукта. Эта функция формирует основное содержание торговой и предпринимательской деятельности.

– доведение товаров до покупателей. Выполнение этой функции обеспечивается системой операций по перемещению предметов потребления (товаров) из сферы производства в сферу потребления (например, транспортировка, хранение, сортировка, упаковка и проч.);

– функция маркетинга сопряжена с проведением исследований рынка, выбором каналов продаж, определением оптимального ассортимента услуг и товаров, цен на услуги и товары, условий их продажи и прочее;

– поддержание и установление экономических связей с исполнителями работ, поставщиками товаров, услуг;

– поддержание соответствия между предложением и спросом путем воздействия, с одной стороны, на предложение в отношении объема производства товаров, их качественных параметров и ассортимента, а с другой стороны – на спрос, путем предоставления товаров, удовлетворяющих платежеспособные потребности потребителя; внедрением мероприятий, имеющих стимулирующий сбыт характер и пр.;

Система операций, сопряженных с актуализацией и организацией стоимостного обмена и доведением продукции до покупателей, а также предоставление дополнительного сервиса входят в содержание деятельности, как производителей продукции, так и посредников. При этом, если для производителей продукции эта



деятельность, обычно, выступает сопутствующей, то для посредников выступает в качестве главной, специфичность которой отражена исследованиях А. Крие и Ж. Жале, где они отмечают, что «коммерсанты, находятся между потребителями и производителями, оказывая услуги тем и другим» [27, с.9].

Это высказывание представляется справедливым, так как процесс преобразования ресурсов, осуществляемый в коммерческой деятельности, ориентирован на формирование специфического продукта – услуг торговли, которые предназначены, в совокупности с товарами, выступать в качестве предмета обмена на рынке услуг и товаров.

При осуществлении экономической деятельности, в качестве ключевого ресурса выступают способности предпринимателя. Так ученые-экономисты К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю [32], трактуют прибыль как отдачу от данного вида ресурса, вне зависимости от сферы его приложения. К ключевой характеристике предпринимательства знаменитый ученый Й.А. Шумпетер (1883–1950) относил экономическое новаторство. Он, характеризует предпринимателей как экономических субъектов, функция которых заключается в осуществлении новых комбинаций и соответственно выступающих как их ключевой элемент [49, с.169 – 170].

Объектом нашего исследования является розничная торговля, как представляющая наибольшую значимость в сфере товарного обращения, поэтому определим специфичность данного вида торгово-предпринимательской деятельности.

Правовой аспект розничной торговли нашел отражение в Гражданском кодексе России в ст. 492 п. 1, согласно которому: «по соглашению розничной купли-продажи, продавец, осуществляющий хозяйственную деятельность по реализации продукции в розницу, обязуется передать товар покупателю, предназначенный для семейного, личного, домашнего, либо иного применения, не связанного с хозяйственной деятельностью».

Таким образом, ключевым критерием, дающим основание для выделения специфики розничной торговли, выступает целевое назначение реализуемой продукции, характеризующихся как потребительские.

Посредством розничной торговли формируется специфический продукт – услуга розничной торговли, которая предназначена, в совокупности с товарами, для удовлетворения потребностей отдельного потребителя.

В качестве конечного потребителя выступают, как правило, физические лица, имеющие намерения приобрести товар, воспользоваться услугами, приобретающие товар или пользующиеся приобретенным товаром, потребляющие услугу или воспользовавшиеся последней в вышеуказанных целях.

С учетом установленных законодательством требований в розничной торговле (комиссионной) допускается реализация не только новых, но и бывших в употреблении товаров.

Основным критерием, характеризующим розничную торговлю, выступает товарооборот, отражающий: стоимость товарной массы реализованной потребителям, выручку продавцов, а также расходы покупателей на приобретение продукции.

На основе изложенных выше положений, розничную торговлю можно определить как вид экономической деятельности, ориентированный на оказание услуг конечным потребителям, косвенно или прямо сопряженных с куплей-продажей продукции потребительского назначения.

Следует отметить, что этот вид экономической деятельности включает ряд форм продажи продукции, методов обслуживания, позволяющих субъектам торговли посредством оптимального выбора обеспечить наиболее эффективное применение ресурсов согласно с поставленными задачами и целями.

В качестве основных признаков розничной торговли можно выделить ниже следующие:

- локальность зоны охвата обслуживания потребителей;
- небольшой размер и большое количество совершаемых сделок;
- необходимость формирования ассортимента, обеспечивающего наличие нужных потребителю товаров и наличие условий для эффективного выбора;

- дислокация объектов розничной торговли в максимально удобном для потребителя месте;
- отсутствие барьеров для обслуживания потребителей, «несоответствующих» рамкам предполагаемого сегмента;
- продукт в розничной торговле ориентирован, обычно, для удовлетворения широкого спектра потребностей потребителей.

Деятельность розничных торговых предприятий по доведению товаров до конечного потребителя, создание эффективных условий по их реализации; информирование потребителя о имеющемся ассортименте товаров и услуг; проведение мероприятий, стимулирующих сбыт товаров и проч. высвобождают ресурсы производственного предприятия для перераспределения их в сферу, обеспечивающую наибольшую эффективность применения: производственную; НИОКР и пр.

Благодаря специализации, в свою очередь, субъекты торговли выполняют операции, связанные со сменой формы стоимости и доведением товаров до потребителей наиболее экономичным способом, что снижает издержки в сфере обращения.

Тенденции укрупнения предприятий розничной торговли также оказывает влияние на снижение затрат покупателей на приобретение товаров и услуг, «вымывая» лишние звенья из цепи товародвижения.

Так, благодаря успешной деятельности сетевых розничных структур за последние восемь лет потерпело крах в конкурентной борьбе большинство мелкооптовых и некоторая доля оптовых посредников.

Розничная торговля выполняет коммуникативную функцию как по отношению к поставщикам (производителям, оптовым посредникам), так и по отношению к конечным потребителям товаров и услуг.

Розничная торговля информирует покупателей о тенденциях на рынке услуг и товаров, о потребительских свойствах продукции, возможностях их применения, инновационных услугах и товарах, ценах, условиях приобретения и прочее.

При этом, выступая последним этапом товародвижения, контактирующим непосредственно с потребителем, розничная торговля формирует сведения о состоянии рынка, предпочтениях потребителя, и используя обратную связь доводит эти сведения до производителя, влияя на объем и качество продукции, структуру ассортимента, стимулируя производство продукции, соответствующей потребностям потребителей.

Итак, на сегодняшний день, розничная торговля выступает своеобразным представителем покупателей, поскольку экономическая эффективность деятельности торговых предприятий находится в прямой зависимости от уровня потребительской удовлетворенности.

## 1.2 Понятие и классификация товарных запасов

Запас как явление в работе логистических систем и цепей поставок представляет собой товарно-материальные ценности, ожидающие потребления. Остановимся на содержании определения запаса. Запас (stock, inventory) – то, что приготовлено, собрано для последующего потребления. В логистике термин «запас» применяется только в приложении к материальным потокам. Запасы в логистике и в управлении цепями поставок составляют товарно-материальные ценности.

Рассмотрим основные подходы к понятию товарный запас.

Апологет маркетинга Ф. Котлер пишет: «Товар – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи» [26, с. 231].

Так, например, М.В. Алябьева [3], считает, что товарные запасы – это в широком понимании продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме предназначенные для продажи.

А.В. Андреев [4] под товарными запасами понимает активы, используемые для продажи.

По мнению А.П. Бровина [13], товарные запасы представляют собой различные вещественные элементы предназначенные для продажи, либо для управленческих нужд.

Согласно статьи 2 Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01, утвержденное Приказом Минфина РФ от 09.06.2001 г. № 44н (с последними изменениями и дополнениями от 25.10.2010 г. № 132н) в бухгалтерском учете материально-производственными запасами признаются:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации.

На основе изучения [3,4,7,19,45,47,50], на наш взгляд, товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей. В связи со спецификой деятельности большая часть финансовых средств торговой организации аккумулирована в товарных запасах.

Изучив теоретический материал касающейся данной темы, мы вывели следующее понятие товарных запасов. Товарные запасы – это часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения её из сферы производства в сферу потребления. Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей. Большая часть финансовых средств торгового предприятия, в связи со спецификой деятельности, сосредоточена в товарных запасах.

Запасы являются важнейшим инструментом обеспечения баланса спроса и предложения на рынке. В связи с тем, что в цене товара значительную часть составляют издержки, связанные с нахождением его в форме запаса, одной из важнейших задач распределительной логистики является максимальное сокращение этих издержек и времени пребывания материальных запасов в статичном состоянии.

Итак, с логистической позиции товарные запасы представляют собой материальные потоки, которые вышли из сферы производства, но еще не поступили в сферу потребления.

Запасы по назначению подразделяются на две основных группы: товарные и производственные. Производственные запасы, в свою очередь, включают три вида: страховые, текущие, сезонные.

Рассмотрим эти виды запасов.

Производственные запасы предназначены для производственного потребления. Основная цель формирования производственных запасов – обеспечивать ритмичное функционирование производства.

Товарные запасы – это уже готовая продукция предназначенная для конечных потребителей [17, с. 45].

Товарные запасы торговых предприятий классифицируются:

- по местонахождению (в предприятиях торговли, промышленности, в пути);
- срокам (запасы на начало и конец периода);
- единицам измерения: абсолютные (в стоимости и натуральном выражении) и относительные (в днях товарооборота);
- назначению.

Товарные запасы по назначению делятся на:

- текущие – главная часть всех запасов, обеспечивающая непрерывность торгового процесса между поставками;
- страховые, которые обеспечивают товарами торговый процесс при непредвиденных обстоятельствах.
- сезонные запасы, которые появляются при сезонном типе потребления.

Также товарные запасы подразделяют на:

- подготовительные, т.е. запасы, требующие подготовки перед применением их в торговом или производственном процессе;
- переходящие, т.е. остатки запасов на конец периода. Этот тип запасов обеспечивает непрерывность торгового или производственного;

- запасы в пути, т.е. запасы находящиеся в процессе транспортировки на момент учета;

- неликвидные, т.е. неиспользуемые длительное время товарные или производственные запасы.

В системе материального снабжения, в любой момент времени, как правило имеются запасы находящиеся в движении. При значительных временных интервалах заказчиком накапливаются большой объем переходных запасов.

Для определения (оценки) среднего количества технологических или переходных товарно-материальных запасов в данной системе материально-технического обеспечения в целом используется следующая формула:

$$J = S * T, \quad (1)$$

где J – общий объем технологических или переходных (находящихся в процессе транспортировки) товарно-материальных запасов;

S – средняя норма продаж этих запасов на тот или иной период времени;

T – среднее время транспортировки [29, с. 47].

Важнейшей характеристикой товарных запасов является их ассортимент. Полнота удовлетворения потребительского спроса и качество обслуживания зависят от наличия нужного количества продукции, то есть соответствующего ассортимента товаров.

Ассортимент запасов товаров – перечень продукции разных сортов, видов, объединяемых по каким-либо признакам (способ производства, назначение, размер и так далее) Ассортимент отражает состав продукции народного потребления и производственного назначения.

Ассортиментная политика должна корректироваться в соответствии с изменением условий производства продукции, развитием сферы обращения, изменением платежеспособности покупателей, усилением конкуренции, изменениями рыночной конъюнктуры и так далее При этом допускается расширение или сокращение

ассортиментных позиций, обновление ассортимента. Сокращение ассортимента осуществляется за счет изделий с низким спросом и переключением высвобождающейся части ресурсов на производство изделий с более высоким спросом.

Итак, размер товарных запасов в значительной степени определяется объемом и структурой товарооборота торгового предприятия. Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов – одна из важнейших задач торговых предприятий. При недостаточной величине товарных запасов возникают сложности с товарным обеспечением товарооборота предприятия. Излишние запасы вызывают дополнительные потери, увеличение потребности в кредитах и рост расходов по выплате процентов по ним, увеличение расходов по хранению запасов, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние торговых предприятий.

### 1.3 Система управления товарными запасами

Затраты, связанные с запасами, являются главной составляющей частью издержек на логистику. В среднем затраты на запасы составляют от 12 до 40 % совокупных логистических затрат. При этом производственные предприятия имеют более низкий уровень этого показателя, а оптовые и розничные компании – довольно высокий удельный вес затрат, связанных с запасами (до 50 %) [45, с. 373]. В связи с этим большинство организаций и предприятий в качестве приоритетного направления своей деятельности выбирают рационализацию запасов, считая ее наиболее значимым и доступным резервом достижения более высоких экономических результатов. Следовательно, в процессе товародвижения необходимо особое внимание уделить логистике формирования запасов.

Логистическое управление в деятельности самых различных предприятий и организаций, задействованных в сфере товародвижения, открывают новые перспективы и управления товарными запасами. Так, по оценкам экспертов, применение логистики позволяет снизить уровень запасов на 30-50 % и сократить время



движения товаров на 25-45 %. В свою очередь уменьшение объема запасов способствует снижению издержек обращения, а повышение скорости их доставки экономит время на продвижение товаров от производителя до конечного потребителя. В этом заключается основной экономический эффект от внедрения логистики в практическую деятельность фирм.

По нашему мнению, логистическая концепция в рыночной среде трансформируется в систему товародвижения. Цель рационализации товародвижения на базе логистики заключается в создании оптимальной системы движения товаров от производителей до потребителей, рациональном размещении товарных запасов в отдельных звеньях торговли, ускорении оборачиваемости товаров, минимизации затрат.

Управление товарными потоками на базе логистики имеет три отличительных особенности.

Во-первых, в сфере товарообращения логистика включает и рассматривает различные стадии и операции товародвижения как единое целое. Составляющие его части связаны друг с другом или взаимосвязаны, взаимообусловлены и требуют системного подхода при управлении и изучении.

Во-вторых, затраты по этим стадиям и операциям осуществляется и учитываются как взаимосвязанные, взаимозависимые. Они рассчитываются в совокупности, анализируются комплексно и требуют скоординированного подхода в системе управления.

В-третьих, комплексный подход в логистике товародвижения осуществляется с целью ритмичного, своевременного и качественного обеспечения покупателей товарами с наименьшими затратами как у покупателей, так и у взаимодействующих с ними других субъектов товародвижения. Логистика товародвижения связана с логистикой запасов. В торговле запасы образуются на всех стадиях движения товаров от производителя до потребителя: в пути, оптовой и розничной торговле, то есть запасы являются формой движения товаров.

Процесс управления товарными запасами осуществляется в системе товародвижения, являясь ее частью. В свою очередь логистика представляет собой систему управления движением товаров и превращается из управления запасами в управление товарными потоками. Товарный поток – это готовая продукция и товары, рассматриваемые в процессе приложения к ним логистических операций и отнесенные к определенному временному интервалу. По отношению к организациям торговли товарные потоки делятся на входящие и выходящие. Если скорость потока товаров на входе превышает скорость товарного потока на выходе, то размер товарных запасов увеличивается. С учетом этого, регулируя скорость товарных потоков, появляется возможность воздействовать на товарные запасы, рассматривая последние в качестве разности скоростей потоков

Управление запасами – сложная сфера деятельности, зависящая от множества разных факторов и влияет на иные функции компании. Процесс управления товарными запасами обеспечивает совместимость операций с запасами внутри компании и вне ее, на всех этапах цепочки создания прибавочной стоимости, в которую включена компания. В политике управления запасами на отдельном предприятии должны быть определены процедуры и показатели такой деятельности. Процедуры управления должны учитывать:

- программные средства обработки информации;
- информационные потребности;
- оперативные цели;
- схемы принятия управленческих решений.

Критерии деятельности по управлению запасами выражаются в следующих количественных показателях:

- доля затрат на содержание запасов;
- продолжительность периода контроля;
- размер заказа;
- точка заказа;
- сервисные нормативы.

Следует регулярно следить, чтобы система управления запасами отвечала поставленным целям в каждой конкретной ситуации.

В табл. 1.1 приведены основные модели организации управления запасами, которые на сегодняшний день, пользуются успехом у большинства компаний и продолжают выполнять важную роль в организации управления запасами.

Таблица 1.1 – Модели выбора оптимального размера запаса

№ модели	Название модели
1	Детерминированная модель управления запасами с постоянными ценами без дефицитов
2	Детерминированная модель управления запасами с оптовыми скидками
3	Детерминированная модель управления запасами с дефицитом
4	Оптимизационная модель фиксированной доукомплектации запасов с учетом неопределенности доставки
5	Модель определения оптимального размера заказа при наличии оптовых скидок и неопределенности спроса
6	Модель управления запасами с неопределенным спросом и неопределенным периодом ожидания заказа
7	Модель оценки эффективности синхронизации заказов

При формировании модели № 1 предполагается, что закупочная цена продукта постоянна и дефицит запасов не допускается. Если возникают дополнительные условия, к примеру, наличие оптовых скидок, то эта модель не может реально оценивать ситуацию. Следует применять вторую модель учитывающую оптовые скидки. В данном случае базовые модели обновляются с учетом закупочных цен. После решения данных моделей выбирается минимальная цена (см. таблицу 1.1.).

На практике далеко не всегда имеется возможность оценить размер потребности и время продажи, то есть имеется вероятность возникновения дефицита – отсутствие товаров на складе при имеющемся спросе на него. В данном случае компания может применять модель № 3, после построения которой компания может определять оптимальные значения размеров запасов и проверять чувствительность данных величин к цене дефицита [45, с. 374].

Модель № 4 позволяет оптимизировать пополнение запасов, в случаях когда спрос не определен. Для реализации модели определяются входные данные, кото-

рые служат ограничениями целевых функций в зависимости от типа и уровня сложности задачи. Сравнивая итоги имитационного моделирования, компания определяет стратегию деятельности, минимизирующей затраты по управлению запасами.

Модель № 5 дает возможность произвести оценку прибыли при заказе любого количества товаров, при любом возникшем спросе. В следствие сравнения ожидаемой прибыли, компания выбирает разумный подход к определению объема заказа в условиях неопределенности спроса.

Проблема неопределенности возникает в связи с непредсказуемым спросом потребителей, а также при неопределенности периода ожиданий между размещением и получением заказов. В модели № 6 реализуется аналитическая вероятностная модель для решения данной проблемы. Данная модель позволяет оценить ожидаемые издержки и выбрать оптимальную стратегию организации управления запасами, в случае когда спрос и время ожидания выполнения заказа сложно прогнозировать.

Модель № 7 позволяет осуществить оценку эффективности синхронизации заказов. Она дает возможность оценить оптимальные издержки при применении объединенных заказов и существенно упростить контроль при управлении запасами.

Эффективность управления запасами, как показывает практика, во многом определяет прибыльность компании. Для того, чтобы достичь высоких результатов в управлении запасами, руководители должны уметь принимать своевременные и оптимальные решения о том, сколько и когда заказывать. Помочь руководству в управлении запасами, в определении сроков и размера размещения заказа могут экспертные системы, позволяющие оценить и учесть факторы требующие учета.

Работа этих систем построена на применении компьютеризированной базы данных для обмена собранной информации по организации управления запасами. Экспертные системы дают возможность выбрать периодичность контроля, логику системы управления запасами и тактику по каждой группе рынков или продуктов.

Как отмечает большинство авторов [3,4,7,19,45,47,50], дальнейшему развитию методов управления запасами способствуют следующие мероприятия:

- интеграция потоков данных;
- периодическое обновление и выработка политики управления запасами;
- использование экспертных систем.

Это предоставляет возможность существенно повысить эффективность и производительность управления запасами.

Контроль состояния запасов и формирование заказа поставщику может осуществляться по одной из представленных ниже систем.

1) система оперативного управления. Через определенные промежутки времени принимаются оперативные решения: «не заказывать» или «заказывать», а если заказывать, то какой объем товара;

2) система равномерной поставки. Заказываются постоянные объемы товара через равные периоды времени;

3) система пополнения запасов до максимального уровня. Предполагает заказ партий, объем которых равен разности установленного наибольшего уровня запасов и фактического уровня на момент проверки, через равные промежутки времени. Размер партии увеличивается на величину запаса, который будет реализован за время выполнения заказа;

4) система с пороговым уровнем запаса при фиксированном размере заказа. Уровень запасов проверяется через равные интервалы времени. Решение о заказе постоянного объема товаров принимается если товарный запас в момент проверки меньше, либо равен пороговому уровню;

5). система с фиксированным размером заказа при непрерывной проверке уровня запаса. При достижении запасом порогового уровня заказывается партия постоянного объема [29, с. 276];

6) система с 2-мя уровнями при периодической проверке уровня запасов. Уровень запасов проверяют через равные интервалы времени. Если он окажется ниже минимального, либо равен ему, то принимают решение заказать партию, соответ-

ствующую разности максимального размера запаса и фактического уровня запаса на момент проверки с увеличением на ожидаемый объем продаж за время исполнения заказа. Если фактический объем запаса больше минимального, то принимают решение «не заказывать»;

7) система с двумя 2-ми при постоянной проверке уровня запаса. Решение заказывать партию принимают при достижении запасом порогового уровня. Размер объема заказа принимают равным разности максимального размера запаса и порогового уровня, с увеличением на предполагаемую реализацию за период исполнения заказа.

Выбор систем контроля за состоянием запасов выступает действенным механизмом увеличения эффективности логистической системы. Решение этой задачи требует умения моделировать процессы расходования и пополнения запаса, опыта, знания ситуации и должно базироваться на понимании различий между описанными выше системами.

Системы с непрерывной проверкой уровня запасов можно применять в условиях относительно низкого запаса, защищая, при этом, компанию от дефицита. Следовательно, условиям применения данных систем выступают:

- большие затраты на содержание запаса;
- большие потери при отсутствии запасов;
- высокий уровень неопределенности спроса [29, с. 277].

Применение этих систем дает возможность экономить затраты на содержание запасов за счет сокращения финансовых ресурсов отвлекаемых в запасы, а также сокращая потребность в людских ресурсах и складских площадях.

Отрицательным моментом применения систем с непрерывной проверкой запасов относится потребность в постоянном контроле размера запасов.

Системы с периодической проверкой состояния запасов позволяют производить учет запасов периодически. Платой за это, обычно, бывает более высокий средний уровень запаса. Применяются они при низких издержках на хранение [29, с. 278].

Эти системы хорошо работают если можно прогнозировать размер спроса. В обратном случае спрос в промежутке между заказами может привести логистическую систему к дефициту.

Базовые условия применения систем с периодической проверкой запасов:

- низкие затраты на содержание запаса;
- хорошая предсказуемость спроса.

К преимуществам данной системы относится отсутствие необходимости в постоянном контроле наличия запасов на складе. К недостаткам – сравнительно высокий уровень среднего запаса.

Системы, предусматривающие возможность заказа различных по величине партий товаров ( $P \neq \text{const}$ ), применимы, когда условия поставки позволяют получать товары различными по величине партиями. В остальных случаях применяются системы с фиксированным размером заказываемой партии [29, с. 279].

Итак, проведенный нами анализ различных подходов к управлению запасами свидетельствует о том, что лишь немногие рекомендуемые подходы могут быть использованы в управлении товарными запасами. Рассмотрев различные подходы к системе управления запасами на современном предприятии, отметим, что несмотря на стремление создавать обобщенные модели, изученные до сих пор в литературе схемы управления запасами не исчерпывают, по-видимому, и малой доли задач, возникающих в практической деятельности предприятий. В каждой конкретной ситуации приходится приспособлять имеющиеся модели к особенностям задачи или, используя общие принципы теории управления запасами, разрабатывать новые модели.

Далее сформулируем основные выводы по первой главе.

Товарные запасы представляют собой уже готовую продукцию предназначенную для конечного потребителя, а также запасы находящиеся на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов – одна из важнейших задач торговых предприятий. При недостаточной величине товарных запасов возникают сложности с товарным обеспечением товарооборота предприятия. Излишние запасы вызывают дополнительные потери, увеличение потребности в кредитах и рост расходов по выплате процентов по ним, увеличение расходов по хранению запасов, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние торговых предприятий.

Эффективность управления запасами во многом предопределяет прибыльность деловой активности предприятия в целом. Для того, чтобы добиться высоких результатов в использовании запасов, менеджеры должны уметь принимать оптимальные и своевременные решения о том, когда и сколько заказывать.

В настоящее время определение количества необходимого для заказа товара чаще всего подсчитывается на основании объема продаж за предыдущие периоды методом усреднения. Для более корректного планирования ассортимента используются подходы, базирующиеся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (ABC-анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ-анализ).



## 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ В ООО «1000 МЕЛОЧЕЙ»

### 2.1 Методы анализа управления товарными запасами

Управление товарными ресурсами в любой компании предполагает осуществление ежедневного анализа большого количества информации по истории продаж, товарных запасов, поставок, возвратов и т.д. Если внимательно анализировать информацию по каждому товару, то на это просто не хватит рабочего времени. Поэтому всегда стоит вопрос, по каким товарам проводить анализ ежедневно, а какие достаточно проверять раз в неделю или даже месяц. ABC-анализ позволяет получить ответ на этот и многие другие вопросы.

ABC-анализ основывается на так называемом принципе Парето, говорящем о том, что за 20 % последствий отвечает 80 % причин. На самом деле, основателем идеи явился доктор Джозеф Джуран, обнаруживший универсальный принцип, который он назвал «vital few and trivial many» (важного – мало, обычного – много). Правило 20 / 80 означает, что в любом процессе малое число причин (20 %) жизненно важны, а 80 % не оказывают существенного влияния на результат.

Управленцы и люди творческих профессий знают, что 20 % результатов (первые и последние 10 %) отнимают 80 % времени и сил.

Ценность правила Парето заключается в том, что эта идея позволяет сосредоточиться на тех 20 %, которые действительно важны. Из этих 20 % проистекает 80 % будущих результатов. И метод ABC-анализа позволяет определить наиболее приоритетные позиции, «звезды» в ассортименте компании или магазина, выделить аутсайдеров и показать, что является базовым ассортиментом. По сути, ABC-анализ – это ранжирование ассортимента по разным параметрам.

Для исследования материальных потоков применяется ABC-анализ, который позволяет концентрировать внимание и усилия на тех направлениях, где ожидается максимальная отдача. В научной литературе, посвященной вопросам ABC-анализа, для разных категорий запасов рекомендуются особые формы контроля.

ABC-анализ представляет собой следующую последовательность действий:

1. Определение цели анализа.
2. Определение объектов анализа.
3. Определение факторов для дифференциации объектов анализа.
4. Формирование информационного массива для анализа.
5. Оценка объектов анализа по выделенным факторам.
6. Ранжирование показателей.
7. Разделение объектов на группы.

8. Интерпретация результатов анализа (в рамках этой статьи рассматриваться не будет) [7, с. 186].

Первым, ключевым этапом ABC-анализа выступает определение цели анализа. Многие пропускают это действие, в результате чего заходят в тупик. Важно понимать, что ABC-анализ не выступает самоцелью, это всего лишь инструмент, который при умелом обращении способен дать определенный результат. Одно и то же множество объектов анализа будет разделено на группы по-разному, в зависимости от цели анализа. В свою очередь, результат анализа должен быть правильно интерпретирован, иначе эффект от его проведения сводится к нулю [4, с. 115].

Вторым этапом ABC-анализа выступает определение объектов анализа. Одну и ту же задачу можно решать при помощи воздействия на различные объекты управления, конечно, наибольший результат даст комплексное воздействие. К примеру снизить запасы на складе компании можно следующими путями:

- пересмотреть объем / интервал заказа по товарам группы А, объект анализа – ассортиментные позиции;
- пересмотреть условия работы или сменить поставщиков группы А, объект анализа – поставщики компании;
- пересмотреть условия работы с покупателями группы А, объект анализа – покупатели компании;

- проанализировать складской запас и принять решение об активизации продаж по позициям со сверхнормативным остатком, объект анализа опять ассортиментные позиции, но фактор будет иным [13, с. 316].

На третьем этапе ABC-анализа следует определить факторы, на основе которых будет происходить дифференциация объектов анализа. Этот этап неразрывно связан со вторым: факторы определяются выбранными для анализа объектами. В рамках предыдущего примера можно обозначить следующие факторы:

1. Объект анализа – ассортиментные позиции, возможные факторы: объем продаж по себестоимости, объем продаж в количественном выражении, доход от позиции, величина текущего или среднего остатка на складе;

2. Объект анализа – поставщики компании, возможные факторы: величина текущего или среднего остатка на складе в разрезе поставщиков; объем оборотных средств, вложенных в работу с тем или иным поставщиком (а так же размер кредита, предоставляемого поставщиком); доходность средств, вложенных в работу с поставщиком;

3. Объект анализа- покупатели компании, возможные факторы: объем продаж в разрезе потребителей, доход по каждому покупателю; объем дебиторской задолженности [4, с. 116].

Следует отметить, что второй и третий этап являются творческими. Не следует думать, что стандартное решение подходит для вашей задачи лучше всего. Следует экспериментировать, анализировать различные объекты по всевозможным факторам, только тогда ABC-анализ станет мощным инструментом для принятия решений. К примеру, большинство людей, управляя запасами, проводят ABC-анализ по одному объекту (ассортиментная позиция) и одному фактору (объем продаж), в то время как в нашем примере обозначено множество объектов и факторов анализа. Очевидно, что многофакторный анализ позволит принять более взвешенное решение [4, с. 117].

Четвертым этапом выступает формирование информационного массива для анализа.

На пятом и шестом этапах производится оценка вклада каждого объекта в общий результат, ранжирование объектов в порядке убывания выделенного фактора, а также расчет нарастающего итога доли объектов в общем количестве в процентах и вклада этих объектов в общий результат в процентах. Это простые арифметические операции, с которыми не может возникнуть каких-либо затруднений.

Следующим этапом выступает разделение объектов анализа на группы. Существует множество методов выделения групп, вот некоторые из них:

- эмпирический;
- метод суммы;
- дифференциальный метод;
- метод многоугольника;
- метод касательных;
- метод петли. По результатам проведенного анализа выделяют три группы товаров для принятия последующих стратегических решений:

Группа А – товары, сумма долей с накопительным итогом которых формирует первые 50 % от общей суммы параметров. Эти объекты требуют тщательного планирования, постоянного (возможно, даже ежедневного) и скрупулезного учета и контроля. Эти товары составляют 50 % оборота или прибыли, и соответственно, чем выше стоимость товара, тем дороже обходятся ошибки в их анализе. Необходим периодический подсчет запасов с жесткими допусками [13, с. 317].

- полная инвентаризация по этим группам должна проходить не реже раза в квартал;
- возможно так же по этим товарам проводить выборочную инвентаризацию с периодичностью раз в месяц;
- недопустимо сколько-нибудь существенное отклонение данных о запасах, зафиксированных в базе данных, от данных, полученных при проведении инвентаризации;

- по группе А необходимо постоянное отслеживание спроса, объемов заказываемых партий и размера страхового запаса;

- необходимо тщательное отслеживание и сокращение сроков оборачиваемости товара. Чем короче длительность цикла, тем ниже потребность в оборотных средствах.

Группа В – следующие за группой А товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 % до 80 % от общей суммы параметров. Эти объекты в меньшей степени важны для компании и требуют обычного контроля, налаженного учета (возможно, ежемесячного). Для них применяются те же меры, что и для категории А, но они осуществляются реже и с большими приемлемыми допусками.

Группа С – остальные товары, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 % до 100 % от общей суммы параметров. Эти товары характеризуются упрощенными методами планирования, учета и контроля. Однако несмотря на их кажущуюся малоценность, они составляют 20 % оборота (или прибыли) и требуют периодического контроля.

По товарам группы С объемы партий заказов и страхового запаса могут быть большими, так как хранение крупных партий товаров категории С не влечет за собой существенных затрат. А сокращение группы С или нехватка номенклатуры по группе С приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону. При этом результат деятельности может снизиться на 30-50 %.

Инвентаризацию запасов группы С можно производить раз в полгода, при этом с большими приемлемыми допусками (вплоть до взвешивания вместо подсчета) [13, с. 318].

Для уменьшения рисков образования неликвидов необходимо ежегодно проводить активизацию запасов по результатам продаж за год. Для этого необходимо выполнять анализ частоты продаж XYZ-анализ, каждой детали и по результатам анализа изменить размещение деталей по принципу «чаще спрос – ближе к зоне

выдачи». Задача такого анализа – разгрузка склада от продукции редкого спроса, перемещение на их место продукции высокого спроса и упорядочение размещения для облегчения доступа [27, с. 259].

XYZ-анализ материалов предполагает оценку их значимости в зависимости от частоты потребления. Если рассматривать потребление отдельных видов материалов в течение длительного периода, то можно установить, что в их числе есть материалы, имеющие постоянный и стабильный спрос; материалы, расход которых подвержен определенным, например сезонным, колебаниям, и, наконец, материалы, расход которых носит случайный характер. Поэтому в пределах каждого из классов А, В и С материалы могут быть распределены еще и по степени прогнозируемости их расхода. Для такой классификации используются символы X, Y, Z.

К классу X относятся материалы, спрос на которые имеет постоянный характер или подвержен случайным незначительным колебаниям, поэтому поддается прогнозированию с высокой точностью. Удельный вес таких материалов в общей номенклатуре, как правило, не превышает 50-55 %.

К классу Y относятся материалы, потребление которых осуществляется периодически либо имеет характер падающей или восходящей тенденции. Их прогнозирование возможно со средней степенью точности. Их удельный вес в общей номенклатуре составляет около 30 %.

К классу Z относятся материалы, для которых нельзя выявить какой-либо закономерности потребления. По этой причине прогнозирование их расхода невозможно (они составляют 15 %) общей номенклатуры) [27, с. 260].

В качестве показателя, характеризующего возможные колебания в потреблении материалов, может использоваться коэффициент вариации. Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратического отклонения к среднему значению.

Формула для расчета коэффициента вариации:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}, \quad (2)$$

где  $x_i$  – значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -ый период;  
 $\bar{x}$  – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа;  
 $n$  – число периодов.

Для сокращения складских расходов необходимо полностью избавиться от выявленных при анализе неликвидных запасов, а бездействующие запасы перевести на более дешевую форму хранения. Для реализации неликвидных и бездействующих запасов необходимо организовать специальные распродажи и аукционы, предоставляя повышенные скидки [27, с. 261].

Итак, ABC и XYZ анализ являются средством для выявления приоритетных товаров организации и установление на этой основе приоритетов в структуризации бизнес-процессов. ABC-анализ – это инструмент, который позволяет изучить товарный ассортимент, определить рейтинг товаров по указанным критериям и выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает максимальный эффект. XYZ-анализ – это инструмент, позволяющий разделить продукцию по степени стабильности продаж и уровня колебаний потребления. Сочетание ABC и XYZ анализов выявляет безусловных лидеров и аутсайдеров. Оба метода хорошо дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого продукта в структуру сбыта, то XYZ-анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность.

## 2.2 Организационно экономическая характеристика ООО «1000 мелочей»

Общество с ограниченной ответственностью «1000 мелочей» создано 29 ноября 2008 г. на основании Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью

«1000 мелочей». Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «1000 мелочей». С самого начала фирма ориентировалась на создание магазина в г. Златоуст под брендом «1000 мелочей».

Место нахождения Общества: РФ, 456200, Челябинская область, г. Златоуст, ул. Косотурская, 5. Согласно Уставу ООО «1000 мелочей» создано для удовлетворения потребностей российской экономики и населения в продукции, работах, услугах, обеспечения занятости населения общественно-полезным трудом, получения прибыли.

Миссия ООО «1000 мелочей» – продавать доступный и качественный продукт, работать в интересах покупателей, работников компании, используя для этого накопленные знания и опыт.

Компания ООО «1000 мелочей» на основании Устава осуществляет следующие виды деятельности: коммерческая, посредническая, торговая, закупочная деятельность, создание собственной магазина розничной торговли предметами домашнего обихода, посудой, строительными материалами, крепежными изделиями, электроинструментом и прочими строительным оборудованием, оказание складских услуг.

Основные задачи деятельности ООО «1000 мелочей» на современном этапе:

- расширение спектра и улучшение качества товаров и сервисных услуг для конечных потребителей;
- развитие долгосрочного сотрудничества за счет территориальной близости, как к потребителям, так и к производителям;
- организация новых направлений продаж.

Компания динамично развивается в условиях рыночной конкуренции, проводя разумную ценовую политику, в результате этого идет постоянное увеличение розничных объемов продаж.

Организационная структура магазина 1000 мелочей представлена на рисунке 1.



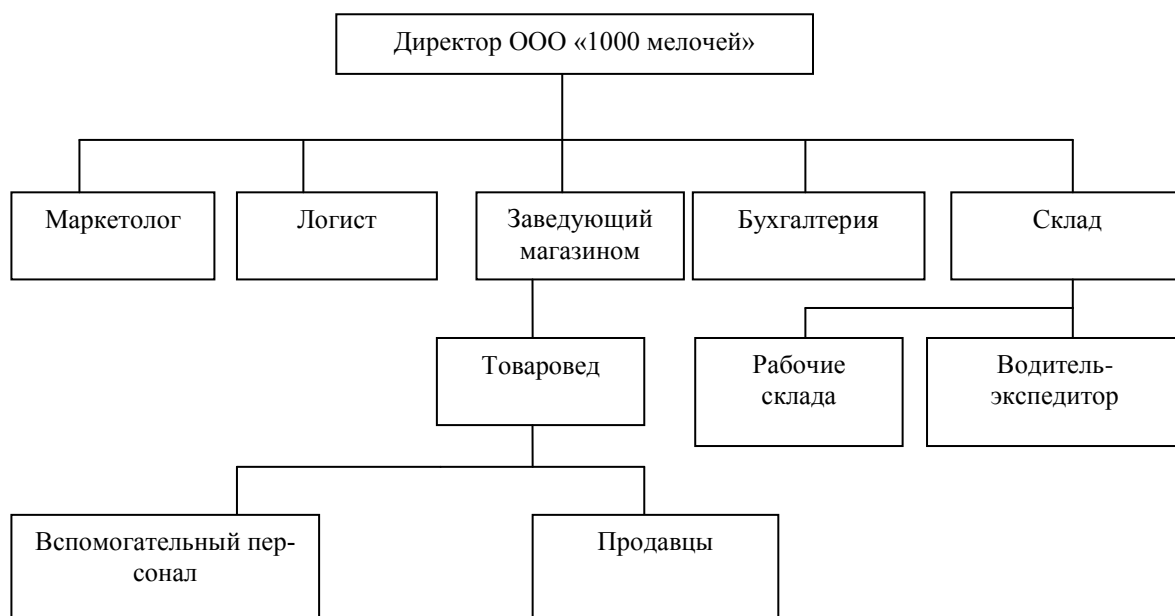


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «1000 мелочей»

Организация процессов управления на предприятии ООО «1000 мелочей» построена на сочетании принципов линейно-функционального построения управленческих структур.

Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Линейно-функциональная структура управления предприятием ООО «1000 мелочей»: нижестоящее звено (отдел, руководитель, работник) полностью подчиняется вышестоящему руководителю. Пополнением и расширением ассортимента товаров занимается администрация и маркетолог.

Маркетолог проводит все виды коммерческих сделок на региональных и общероссийском рынках; оказывает организационно-методологические, научные, информационные, посреднические услуги своим контрагентам на рынке; организует торги, ярмарки, выставки, аукционы и принимает в них участие; формирует запасы готовой продукции на складах компании; осуществляет маркетинговую

деятельность; проводит политику ценообразования; осуществляет сбыт продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления; оказывает услуги, связанные со сбытом продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления; проводит рекламную деятельность.

Логист осуществляет управление поставками товаров. Функции логиста ООО «1000 мелочей» следующие:

- поиск партнеров и формирование рациональных хозяйственных связей по закупкам, в том числе организация коммуникаций с поставщиками: оценка конъюнктуры рынка предложения; выбор оптимальной модели и условий закупок, в том числе определение оптимального уровня обслуживания, определение цены закупки; разработка оптимальной схемы, сроков условий, порядка и валюты расчетов, контроль оплаты за поставленные на фирму ТМЦ; юридическая экспертиза закупочной деятельности, в том числе претензионная работа; оценка экономической эффективности процесса закупок;

- расчет потребности в транспорте; определение параметров транспортировки, разработка оптимальных схем движения транспортных средств, маршрутизация; выбор вида и типа транспортных средств, перевозчика; заключение договора на потребление транспортных услуг, разработки требований к транспортной таре, погрузочно-разгрузочным операциям; определение потребности в экспедиторских услугах; диспетчеризация транспортного потока; определение особых условий транспортировки (переадресовка, страховка, режим и физические условия транспортировки и др.);

- организация погрузочно-разгрузочных работ; осуществление качественной и количественной приемки груза; разработка технологических карт внутрискладского перемещения транспорта и единиц хранения, размещение поступившей товарной массы в местах складирования и хранения; управление запасами; подготовка продукции и производственному потреблению.

Бухгалтерия осуществляет прием месячных, квартальных и годовых бухгалтерских отчетов и балансов и представляет их в контрольные финансовые органы; обобщает экономические и финансовые данные на основе свободных балансов; осуществляет анализ хозяйственной деятельности торгового дома; осуществляет руководство по применению цен, наценок и скидок, по составлению калькуляций на услуги, по применению форм оплаты труда руководителей, рабочих и служащих; разрабатывает проекты планов по всем видам показателей.

Склад: обеспечивает хранение продукции; содержит и обслуживает складские площади; осуществляет складскую переработку; предоставляет складские площади другим предприятиям и организациям; организует работу персонала и обеспечивает его заработной платой; осуществляет оптовую реализацию со склада; несет ответственность за доверенные на хранение товарно-материальные ценности.

ООО «1000 мелочей» представляет собой магазин реализующий хозяйственные товары, строительные материалы, оборудование, инструменты универсального ассортимента по форме самообслуживания.

На предприятии внедрен комплекс программ «1-С предприятие».

Вся продукция реализуемая в магазина ООО «1000 мелочей» имеет сертификаты качества.

Рассмотрим динамику основных показателей хозяйственной деятельности ООО «1000 мелочей». Основные показатели финансовой деятельности предприятия были проведены на основании бухгалтерского учета.

Источниками анализа основных показателей деятельности предприятия являются данные бухгалтерской отчетности за 2015 год (см. приложение А и приложение Б).

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «1000 мелочей» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «1000 мелочей», 2014-2015 гг.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение +;-	Темп прироста, %
1.Оборот розничной торговли (без НДС), тыс.руб.	85849	97699	11850	13,8
2. Торговая площадь, м2	240	240	0	0,0
3. Численность работников, всего, чел.	20	19	-1	-5,0
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	3598	1313	-2285	-63,5
5. Прибыль до налогообложения тыс. руб.	3598	1313	-2285	-63,5
6. Налог на доходы (УСН 15 %) и другие обязательные платежи, тыс. руб.	540	197	-343	-63,5
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	3058	1116	-1942	-63,5

Как видим из таблицы 2.1, товарооборот за отчетный год вырос с 85 849 тыс. руб. до 97 699 тыс. руб. или на 13,8 %, что положительно характеризует деловую активность. Несмотря на это, по результатам деятельности за 2015 г. прибыль от продаж составила 1 313 тыс. руб., что на 63,5 % меньше чем в 2014 г.

Анализ показателей эффективности работы предприятия работы предприятия представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ показателей эффективности работы предприятия ООО «1000 мелочей», 2014-2015 гг.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение +;-	Темп прироста, %
1.Товарооборот на 1 м2 торговой площади, тыс. руб./м2	357,70	407,08	49,38	13,8
2.Товарооборот на одного работника, тыс. руб./чел.	4292,45	5142,05	849,60	19,8
3. Рентабельность продаж, %	4,19	1,34	-2,85	x
4. Рентабельность деятельности предприятия, %	4,37	1,36	-3,01	x
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	3058	1116	-1942,00	-63,5

Как видим из таблицы 2.2, в 2015 г. Товарооборот на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, составил 407,08 тыс. руб., что на 49,38 тыс. руб. или 13,8 % больше, чем в 2014 г. (рисунок 2.2).

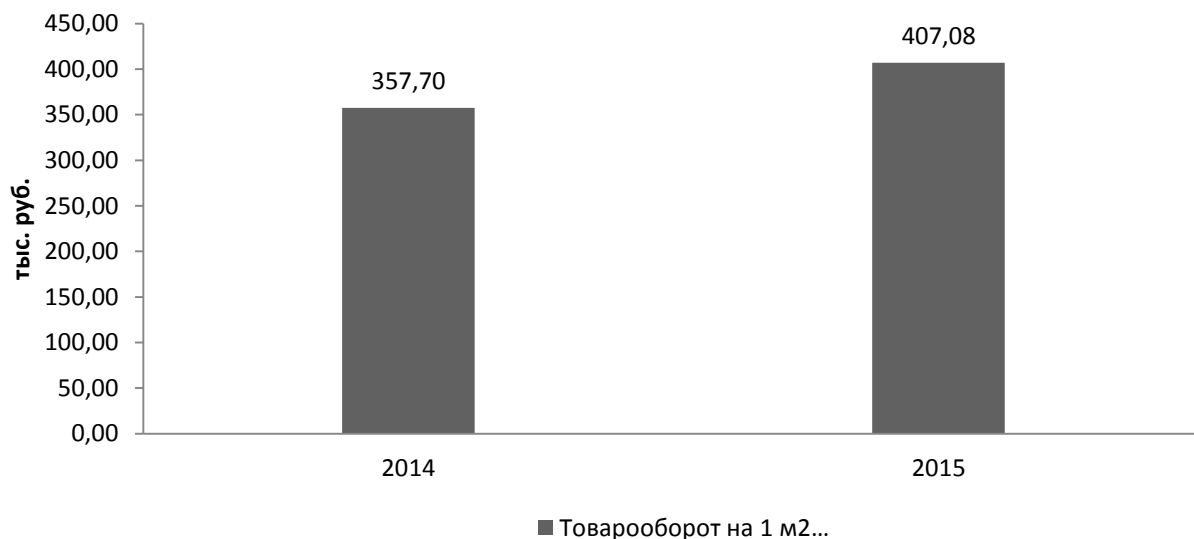


Рисунок 2.2 – Динамика оборота розничной торговли ООО «1000 мелочей» в 2014-2015 гг., в тысячах рублей

По результатам финансово-хозяйственной деятельности получена чистая прибыль в размере 1 116 тыс. руб., это на 63,5 % меньше чем в 2014 г. (в 2014 г. чистая прибыль составила 3 058 тыс. руб.).

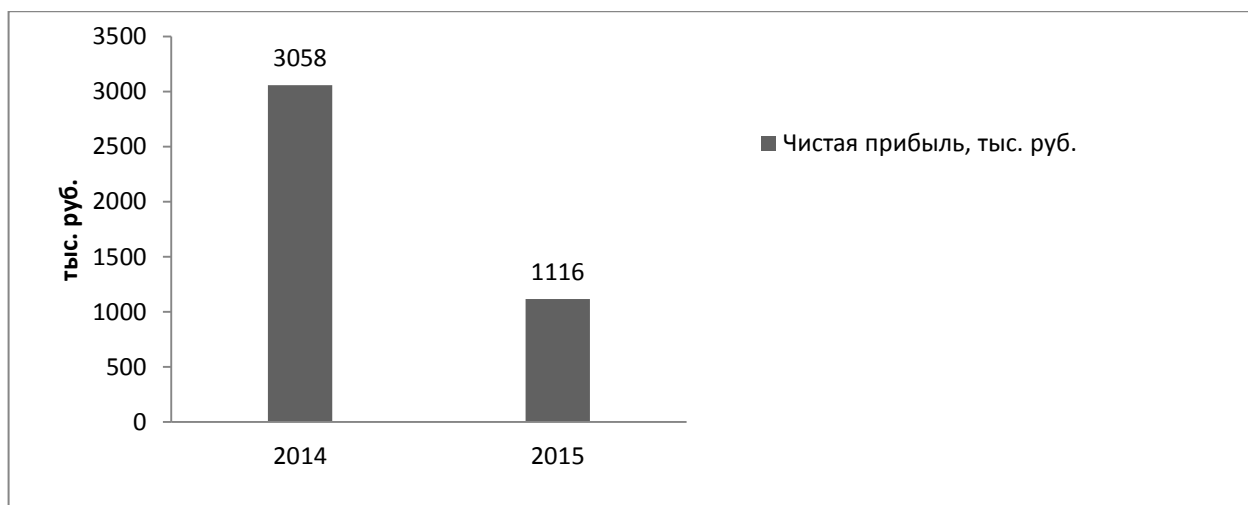


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли ООО «1000 мелочей» в 2014-2015 гг., в тысячах рублей

Рентабельность продаж в 2015 году составила 1,36 % (в 2014 г. – 4,37 %) – рисунок 2.4.

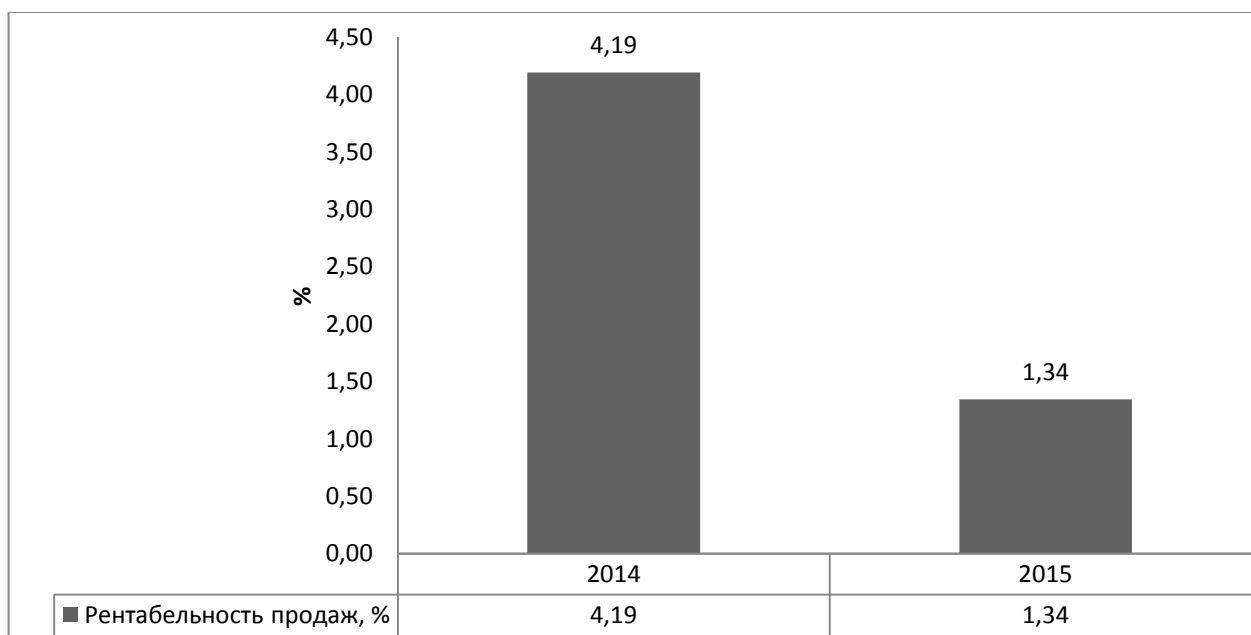


Рисунок 2.4 – Рентабельность продаж ООО «1000 мелочей» в 2014-2015 гг., в процентах

Среднегодовая численность списочного состава за рассматриваемый период снизилась на 5 % и на 31.12.2015 г. составила 19 чел., при этом среднегодовая выработка 1 работающего за рассматриваемый период увеличилась на 19,8 %.

В целом, деятельность ООО «1000 мелочей» в 2015 г. следует признать менее эффективной, чем в предыдущем году, поскольку на предприятии наблюдаются высокие темпы снижения чистой прибыли, что свидетельствует о снижении эффективности хозяйственной деятельности.

### 2.3 Анализ системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей»

Анализ системы управления товарными запасами начнем с общей характеристики закупочной деятельности.

Ответственность за осуществление закупочной деятельности несет логист и заведующий магазином.

На предприятии применяются следующие виды закупочной деятельности:

- запрос котировок – цены на одну продукцию запрашиваются у нескольких поставщиков одновременно.

- конкурентные переговоры – победитель выбирается среди двух и более исполнителей путём проведения переговоров. Этот тип закупок может проходить как одновременно со всеми участниками, так и с каждым по отдельности

Система управления запасами ООО «1000 мелочей» представляет собой систему с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня

Отметим, что товароведы компании это опытные сотрудники э и заказывают товары на свое усмотрение, ориентируясь по динамике продаж.

Далее перечислим основных поставщиков компании, отдельно указав по какой системе они работают (наличной, безналичной) и какие группы товаров они поставляют, где находятся (город, пригород), а также укажем особенности условий договора поставки.

Таблица 2.3 – Основные поставщики ООО «1000 мелочей»

Наименование поставщика	Форма расчетов	Место нахождения	Поставляемые группы товаров	Условия оплаты
ООО «Альфа Верк»	Безналичная	г. Москва	Электроинструменты	Предоплата
ООО «СмартКреп»	Безналичная	г. Москва	Крепежные изделия	Предоплата
ООО «Сибирское комплексное снабжение»	Безналичная	г. Новосибирск	Электроинструменты; Тепловое оборудование.	Оплата
ООО «КС Руна»	Безналичная	г. Санкт-Петербург	Электроинструменты; Сварочное оборудование.	Предоплата
ООО «САНГ Челябинск»	Безналичная	г. Челябинск	Клеи, герметики, бытовая химия	Отсрочка
ООО «Стройкомплект»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Комстрой»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Тех-Креп»	Безналичная	г. Новосибирск	Крепежные изделия	Оплата
ООО «ЭлитСтрой»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата

### Окончание таблицы 2.3

Наименование поставщика	Форма расчетов	Место нахождения	Поставляемые группы товаров	Условия оплаты
ООО «Трейд-Тайл»	Безналичная	г. Челябинск	Товары для дома	Отсрочка
ООО «Ресурс»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Аламеда»	Безналичная	г. Челябинск	Электротовары	Предоплата
ООО «Акварин»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Оплата
ООО «Акродекор»	Безналичная	г. Челябинск	Товары для дома	Предоплата
ООО «Евросиб»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Отсрочка
ООО «Идея»	Безналичная	г. Челябинск	Бытовая техника	Предоплата
ООО «Интерни»	Безналичная	г. Челябинск	Сантехника	Оплата
ООО «Капиталстрой»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Караван»	Безналичная	г. Челябинск	Бытовая химия	Предоплата
ООО «Керамзит»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Компэкстрой»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Оплата
ООО «Крафт»	Безналичная	г. Челябинск	Товары для дома	Предоплата
ООО «Лесимэкс»	Безналичная	г. Челябинск	Бытовая химия	Оплата
ООО «Леспром»	Безналичная	г. Челябинск	Строительные и отделочные материалы	Предоплата
ООО «Лик»	Безналичная	г. Челябинск	Товары для дачи	Отсрочка

Структура поставщиков по месту нахождения приведена на рисунке 2.5



Рисунок 2.5 – Структура поставщиков по месту нахождения, %

Как видим в структуре поставщиков преобладают местные поставщики (87 %).



Структура поставщиков по поставляемым группам товаров приведена на рисунке 2.6.

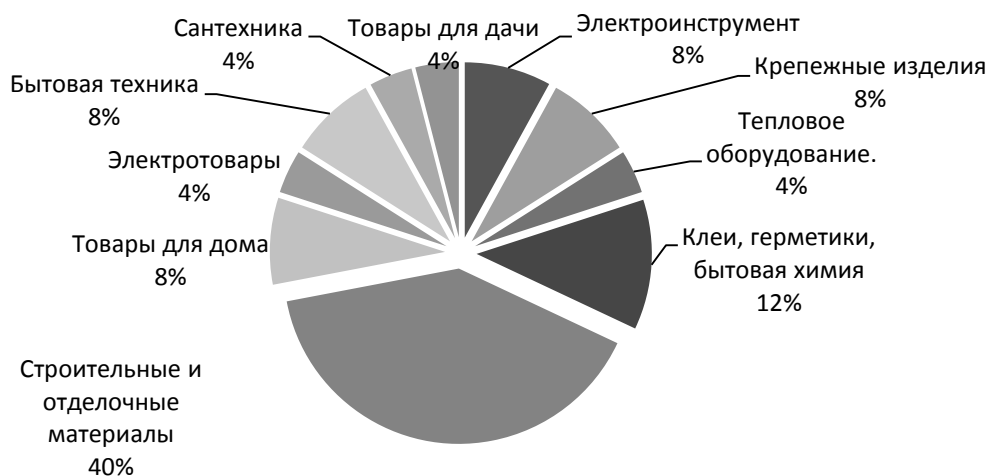


Рисунок 2.6 – Структура поставщиков по поставляемым группам товаров, в процентах

Ассортимент товаров ООО «1000 мелочей» включает более тысячи наименований, поэтому в качестве примера иллюстрирующего работу системы управления запасами рассмотрим пример отдельного товара – клей «Момент Монтаж Водостойкий МВ-40». Годовая потребность в данном товаре составляет 3100 ед. Стоимость выполнения одного заказа – 50 руб. Затраты на содержание единицы запаса – 13,78 руб./ед.

Оптимальный размер заказа рассчитывается по формуле Вильсона:

$$q_0 = \sqrt{\frac{2c_1Q}{c_2}}, \quad (3)$$

где  $q_0$  – оптимальный размер заказа, шт.;

$c_1$  – стоимость выполнения одного заказа, руб.;

$Q$  – потребность в товарно-материальных ценностях за определенный период времени (год), шт.;

$c_2$  – затраты на содержание единицы запаса, руб./шт.

$$Q = (2 \cdot 50 \cdot 3100 / 13,78)^{0,5} = 150 \text{ ед.}$$

Определим параметры системы управления запасами, если годовая потребность в товаре – клей «Момент Монтаж Водостойкий МВ-40» составляет 3100 шт., число рабочих дней – 253 дня, оптимальный размер заказа – 150 шт., время поставки – 15 дней, возможная задержка в поставках – 4 дня.

Расчет параметров системы с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня представлен в приложении В.

Итак, согласно приведенным в приложении В расчетам, по товару клей «Момент Монтаж Водостойкий МВ-40» ожидаемое дневное потребление составляет 13 ед., предприятию необходимо сформировать гарантийный запас в размере 49 ед. Максимальный желательный запас – 382,75. Оптимальный размер заказа – 162 ед. Интервал поставок – 12 дней.

Исследовав систему управления запасами, далее дадим оценку их состава и динамики. На диаграмме ниже наглядно представлено место запасов в структуре активов организации.

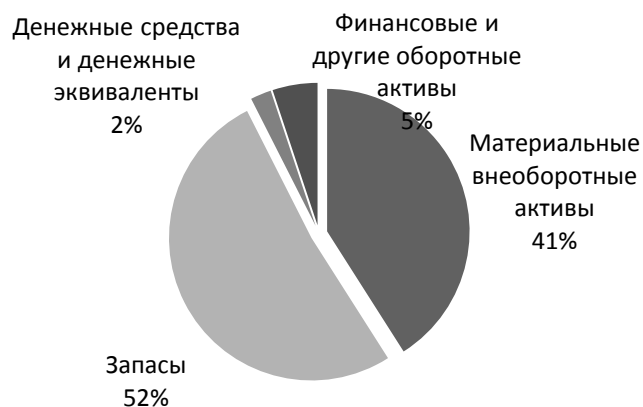


Рисунок 2.7 – Структура активов организации на 31.12.2015 г., в процентах

Соотношение основных качественных групп активов организации по состоянию на 31.12.2015 характеризуется большой долей (59%) оборотных средств с преобладанием запасов.

Анализ состава и динамики оборотных средств представим в Приложении Г.

Оборотные средства организации за весь период существенно увеличились (на 28,7 %). Рост величины оборотных средств организации связан, в основном, с ростом следующих позиций: финансовые и другие оборотные активы (за исключением денежных эквивалентов) – 238 тыс. руб.; запасы – 1934 тыс. руб.

В структуре оборотных активов существенно преобладают запасы (более 87 %) которые представлены главным образом товарами (строительные материалы и инструменты). Остановимся на данной группе оборотных средств более подробно.

Для большей наглядности, структура ассортимента товаров ООО «1000 мелочей» представлена на рисунке 2.8.

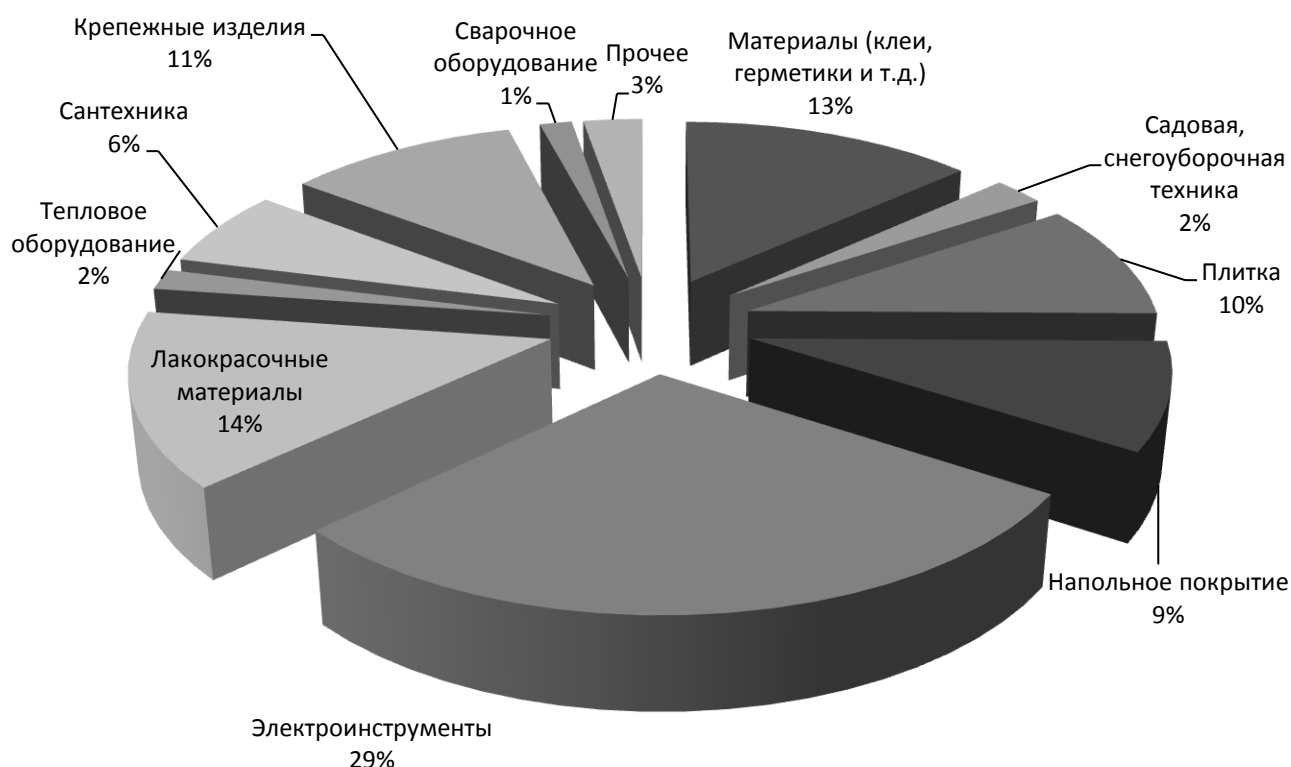


Рисунок 2.8 – Групповая структура ассортимента товаров ООО «1000 мелочей» в 2015 г.

Как видно из рисунка 8, в структуре ассортимента продукции наибольший удельный вес занимают «Электроинструменты» (29%).

За рассматриваемый период объем продаж ООО «1000 мелочей» увеличился с 450,1 млн руб. до 530,8 млн руб. или на 17,8 %. Рост продаж наблюдается по всем группам товаров, при этом наибольший рост продаж наблюдается по категории товаров «Крепежные изделия» (92,6 %).

Исходные данные для статистического ассортимента магазина ООО «1000 мелочей» представлены в приложении Д.

Для выявления наиболее приоритетных для ООО «1000 мелочей» видов товаров, проведем статистический анализ ассортимента магазина ООО «1000 мелочей» и его группировку по степени влияния на общий объем продаж (ABC анализ) и группировку по мере однородности анализируемых параметров (XYZ анализ). ABC / XYZ – анализ проводится с целью проанализировать продажи ООО «1000 мелочей», с целью структурирования и определения чётких лидеров и аутсайдеров среди видов товаров, для оптимизации продаж.

Результаты ABC-анализа представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – ABC-анализ товарного ассортимента

Наименование товара	Выручка, тыс. руб.	Доля выручки, %	Доля выручки, нарастающим итогом, %	Группа ABC
1. Электроинструменты	27 746	28,40	28,40	A
2. Крепежные изделия	14 895	15,25	43,65	
3. Напольное покрытие	11 574	11,85	55,49	
4. Бытовая химия	6 913	7,08	62,57	
5. Тепловое оборудование	6 586	6,74	69,31	
6. Клеи, герметики	5 508	5,64	74,95	
7. Гипсокартон и комплектующие	4 355	4,46	79,40	
8. Посуда	4 277	4,38	83,78	B
9. Садовая и снегоуборочная техника	3 204	3,28	87,06	
10. Сантехника	2 755	2,82	89,88	
11. Строительные смеси	2 444	2,50	92,38	
12. Плитка	2 293	2,35	94,73	C
13. Электрика	1 945	1,99	96,72	
14. Оснастки и расходники	1 197	1,22	97,95	
15. Лазерный измерительный инструмент	570	0,58	98,53	
16. Умная одежда Dress Cote	556	0,57	99,10	
17. Тачки	465	0,48	99,57	
18. Изделия из ПВХ, МДФ	416	0,43	100	
	97 699	100		

Анализ был проведен по следующему алгоритму:

1) Цель анализа – оптимизация ассортимента; 2) Объект анализа – товары; 3) Параметр, по которому будем производить разбиение на группы – выручка; 4) Список товаров отсортируем в порядке убывания выручки; 5) Подсчитаем общую сумму выручки по всем товарам; 6) Вычислим долю выручки по каждому товару в общей сумме выручки; 7) Вычислим для каждого товара долю нарастающим итогом; 8) Найдем товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 80%, это нижняя граница группы А. Верхняя граница группы А – первая позиция в списке; 9) Найдем товар, для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 95% (80%+15%), это нижняя граница группы В; 10). Все, что ниже – группа С.

Подсчитаем количество наименований товаров в каждой группе: А – 7, В – 5, С – 6.

Подсчитаем долю количества наименований товаров в каждой группе: А – 39%, В – 28%, С – 33%.

Таким образом, следуя логике повышения доходности, компания должна в первую очередь концентрироваться на работе с товарами групп А и В – Электроинструменты, Крепежные изделия, Напольное покрытие, Сварочное оборудование, Тепловое оборудование, Клеи, Герметики, Гипсокартон и комплектующие, Сварочное оборудование, Садовая и снегоуборочная техника, Сантехника, Изоляционные материалы, Плитка.

Основная идея XYZ анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации).

Для расчета коэффициента используем формулу 2.

Алгоритм анализа:

- 1) Цель анализа – оптимизация ассортимента;
- 2) Объект анализа – товары;
- 3) Параметр, по которому будем производить разбиение на группы – выручка;
- 4) Период – квартал; количество периодов – 4;

- 5) Определим коэффициент вариации для каждого объекта анализа;
- 6) Отсортируем объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации;
- 7) Определим группы X, Y и Z.

Результаты XYZ-анализа представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – XYZ-анализ товарного ассортимента ООО «1000 мелочей» в 2015 г.

Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб.					Коэффициент относительной вариации	Группа XYZ
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Среднее значение		
Плитка	597	787	476	432	573	24,00	X
Оснастки и расходники	245	373	382	197	299	26,80	
Посуда	771	1 490	1 343	673	1 069	33,00	
Умная одежда Dress Cote	112	142	217	85	139	35,70	
Изделия из ПВХ, МДФ	57	73	149	137	104	38,00	
Тачки	98	53	169	144	116	38,40	
Крепежные изделия	2 487	5 796	4 327	2 284	3 724	38,60	
Сантехника	554	572	1 174	455	689	41,20	
Садовая и снегоуборочная техника	394	1 032	666	352	611	44,40	
Электрика	320	551	840	233	486	48,30	
Электроинструмент	3 272	11 483	8 796	4 195	6 937	48,40	
Клеи, герметики	1 089	2 458	1 378	584	1 377	49,80	Y
Напольное покрытие	1 730	5 549	2 801	1 494	2 894	55,70	
Гипсокартон и комплектующие	696	469	2 085	1 105	1 089	56,80	
Лазерный измерительный инструмент	82	80	284	124	142	58,50	
Строительные смеси	387	1 604	762	451	801	60,60	
Тепловое оборудование	703	3 320	1 725	838	1 646	63,40	Z
Бытовая химия	373	4 714	1 330	497	1 728	102	

Распределение: Группа X – объекты, коэффициент вариации значение по которым не превышает 50%. Группа Y – объекты, коэффициент вариации по которым составляет 50% – 80%. Группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 80%.

Подсчитаем количество наименований и долю товаров в каждой группе: X– 12 (67%), Y– 5 (27%), Z– 1 (6%).

Итак, наиболее прогнозируемый и стабильный спрос наблюдается по таким товарным группам как: «Плитка», «Оснастки и расходники», «Посуда», «Умная одежда Dress Cote», «Изделия из ПВХ, МДФ», «Тачки», «Крепежные изделия», «Сантехника», «Садовая и снегоуборочная техника», «Электрика», «Электроинструмент», «Клеи», «герметики». Необходимо учитывать данное обстоятельство при формировании ассортимента предприятия.

Таблица 2.7 – Совмещенный ABC / XYZ – анализ товарного ассортимента

Вклад в финансовый результат	Точность прогнозирования		
	X	Y	Z
A	Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: - Крепежные изделия; - Электроинструмент ; - Клеи, герметики.	Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: - Напольное покрытие;	Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: - Тепловое оборудование.
B	Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Плитка; Сантехника; Садовая и снегоуборочная техника.	Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: - Строительные смеси.	Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления
C	Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Оснастки и расходники; Умная одежда Dress Cote; Изделия из ПВХ, МДФ; Тачки; Электрика.	Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: - Лазерный измерительный инструмент.	Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления

На основе совмещенного анализа в параграфе 2.4 будут предложены рекомендации по управлению ассортиментом.

Оценку эффективности использования запасов предприятия начнем с исследования финансовых результатов деятельности организации. В приведенной в Приложении Б таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «1000 мелочей» в течение анализируемого периода.

За последний год имел место рост выручки с 85 849 тыс. руб. до 97 699 тыс. руб. За 2015 год прибыль от продаж равнялась 1 313 тыс. руб. В течение анализируемого периода отмечено очень сильное, на 2 285 тыс. руб., или на 63,5% снижение финансового результата от продаж.

Далее рассчитаем показатели оборачиваемости (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Показатели оборачиваемости ООО «1000 мелочей»

Показатель	Значение		Изменение, +/-	Темп прироста, %
	2014 г.	2015 г.		
Товарооборот, тыс. руб.	85 849	97 699	11 850,00	13,80
Средний уровень товарных запасов, тыс. руб.	5667,50	6634,50	967,00	17,10
Однодневный товарооборот	235	268	32,50	13,80
Скорость оборота товарных запасов	15,15	14,73	-0,40	-2,80
Продолжительность оборота товарных запасов, дн.	24	25	1	2,90

Как видим, чтобы получить выручку равную среднегодовому остатку товарных запасов в среднем требуется 25 дней. В целом, следует отметить снижение показателей оборачиваемости, так продолжительность оборота выросла на 2,9 %. Данная тенденция является негативной, так как свидетельствует о наличии избыточных запасов – затоваривании.

Итак, в ходе анализа были получены следующие отрицательные показатели характеризующие эффективность использования товарных запасов предприятия:

- увеличение периода оборота запасов с 24 до 45 дней.
- показатель оборачиваемости запасов в 2015 г. составил 14,7 (при норме для данной отрасли не ниже 17).



## 2.4 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления товарными запасами в ООО «1000 мелочей»

На основе проведенного во второй главе анализа, выделим основные проблемы ООО «1000 мелочей».



Рисунок 2.9 – Дерево проблем ООО «1000 мелочей»

Пути решения выявленных проблем представлены на рисунке 2.10.

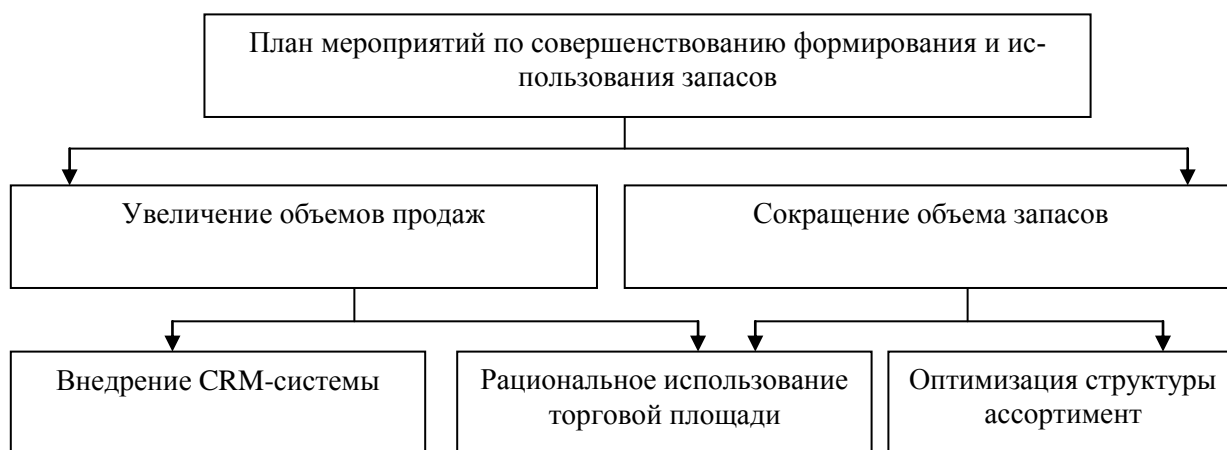


Рисунок 2.10 – Дерево решений проблем ООО «1000 мелочей»

Рассмотрим выделенные мероприятия более подробно.

1. Внедрение CRM-системы. Для повышения эффективности управления потребительским поведением, ООО «1000 мелочей» рекомендуется внедрение CRM-системы.

На сегодняшний день, предложение товаров, даже при наличии клиентской базы, не является гарантией сбыта этих товаров. Проведение рекламных акций, снижение цен и меры традиционной маркетинговой политики не меняют данную ситуацию и не являются залогом успеха продаж. Все перечисленное приводит к поиску новых методов увеличения сбыта.

Если ранее компании старались произвести как можно больше продукции и продвигали их с помощью рекламы, то в сейчас товар необходимо адаптировать к потребностям клиентов. Реклама позволяет лишь осведомить покупателя о наличии товара и его потребительских характеристиках, а CRM-система увеличивает эффективность работы с клиентами. Таким образом, организация, внедрившая в процесс работы с клиентами данную технологию, может опередить всех своих конкурентов.

Главными целями внедрения системы CRM являются:

- увеличение степени удовлетворенности покупателей, используя анализ накопленной информации о потребителях;
- регулирование ценовой политики;
- настройки маркетинговых инструментов.

Благодаря автоматизированной централизованной обработке данных появляется возможность наиболее эффективно и с минимальным участием персонала учитывать индивидуальные потребности клиентов, а за счёт оперативности обработки – осуществлять раннюю идентификацию рисков и возможностей.

Основными задачами при внедрении CRM-системы в работу организации являются:

- изучения рынка;
- обоснование необходимости вывода новых товаров на рынок;
- внедрение эффективных способов продвижения товаров;
- мониторинг показателей работы сотрудников;
- повышение квалификации работников компании, взаимодействующих с покупателями;

- повышение заинтересованности работников компании в применении инновационных инструментов работы для достижения целей организации;

- сбор информации о клиентах, конкурентах, партнерах, а также систематизация уже имеющихся данных в общей базе.

Проведем оценку экономической эффективности затрат на внедрение «1С:CRM ПРОФ 2.0». Чтобы оценить рентабельность инвестиций (ROI) и период возврата инвестиций, следует определить размер затрат, относимых на ИТ-продукт, и определить выгоды от его использования.

Затраты на ИТ-продукт делятся на операционные (текущие) и капитальные. Под капитальными затратами следует понимать издержки, которые увеличивают стоимость фирмы. К ним можно отнести стоимость лицензий, сервера, аппаратных комплексов, затраты на внедрение (консультации, дополнительные разработки внешних специалистов и затраты труда собственного персонала).

Результатом капитальных затрат является внедрение информационного решения, которое является собственностью фирмы.

Под текущими затратами следует понимать «стоимость владения» – т.е. расходы на ежегодную поддержку внедренного решения. Как правило в нее закладывается стоимость поддержки разработчика, стоимость содержания внутреннего персонала поддержки программного решения, стоимость содержания сервера и аппаратуры.

После определения стоимости внедрения и стоимости владения следует определить выгоды от внедрения.

Рассчитаем ROI при внедрении «1С:CRM ПРОФ 2.0», автоматизирующей коммерческую деятельность компании.

Затраты на внедрение «1С:CRM ПРОФ 2.0» в ООО «1000 мелочей» представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Затраты на внедрение «1С:CRM ПРОФ 2.0»

В рублях

Статья затрат	Капитальные за- траты	Текущие затраты руб. / год
Стоимость ПО (на 5 пользователей при цене одного комплекта ПО 7840 р. )	39 200	
Обслуживание ПО, поддержка пользователей		5 000

Капитальные затраты представлены как сумма внешней стоимости и затрат внутренних ресурсов. Внешняя стоимость всегда определена и понятна (стоимость решения составляет 39 200 руб. за комплект на 5 пользователей).

Рассмотрим преимущества от внедрения «1С:CRM ПРОФ 2.0». Первым преимуществом является оптимизация времени выполнения стандартных процессов в информационной системе.

Экономия времени бухгалтера и руководителя малого предприятия в следствии автоматизации, как показывает практика, составят не менее 5 % рабочего времени.

Окупаемость инвестиций определяется отношением получаемой экономии при внедрении, к затратам на ИТ-продукт. Чем выше будет экономия от проекта и чем меньше величина издержек по проекту и поддержке, тем больше показатель рентабельности инвестиций. Согласно расчету общая годовая экономия составляет 56 640 руб. (подробный расчет показан в таблице 2.10).

Таблица 2.10 – Расчет экономии затрат на оплату труда от проекта

В рублях

Должность	Количество сэконом- ленных годовых окла- дов	Сумма годового оклада	Сумма эконо- мии
Руководитель	5 % рабочего времени	741 600	37 080
Специалисты офиса (Бухгалтер, Логист, Товаровед, Маркетолог)	5 % рабочего времени (5% * 4 = 20 %)	391 200	78240
Итого			115320

Стоимость внедрения предлагаемой функциональности составляет около 39200 руб. Ежегодная поддержка – около 5 000 руб.

Следовательно экономический эффект от внедрения в первый год работы составит:

$$115320 - 39200 - 5000 = 71120 \text{ руб.}$$

Во второй и последующие годы:

$$56640 - 5000 = 110320 \text{ руб.}$$

Итак, проект внедрения «1С:CRM ПРОФ 2.0», позволяющего автоматизировать коммерческую деятельность представляется целесообразным.

Далее сформулируем предложения по оптимизация структуры ассортимента на примере исследованного во второй главе ассортимента товаров.

2. Оптимизация структуры ассортимента. Во второй главе исследования нами был проведен ABC и XYZ ассортимента магазина «1000 мелочей». По результатам анализа можно предложить следующие рекомендации.

Товары групп «Крепежные изделия», «Электроинструменты», «Клеи, герметики» отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы «Напольное покрытие», «Гипсокартон и комплектующие» при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас. Товары группы «Тепловое оборудование» при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличиться.

По товарам данной группы следует пересмотреть систему заказов. Часть товаров нужно перевести на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа, по части товаров необходимо обеспечить более частые поставки, повысить периодичность контроля, поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру компании и т. п. По товарам группы «Оснастки и расходники»,

«Умная одежда Dress Cote», «Изделия из ПВХ, МДФ», «Тачки», «Электрика», «Лазерный измерительный инструмент» можно перейти на систему с постоянной суммой (объемом) заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у компании финансовых возможностей.

Далее сформулируем предложения по более рациональному использованию торговой площади.

3. Оптимизация использования торговой площади. Разработаем и приведем обоснование предложений по совершенствованию оформления магазина «1000 мелочей» (ООО «1000 мелочей»). Предпримем попытку развития технологии эффективных продаж магазина ООО «1000 мелочей».

Магазин специализируется на реализации строительных материалов и инструментов. Площадь магазина 240 кв.м. Рекомендуемое распределение торгового зала на зоны с учетом поведенческих составляющих представлено на рис. 2.11.

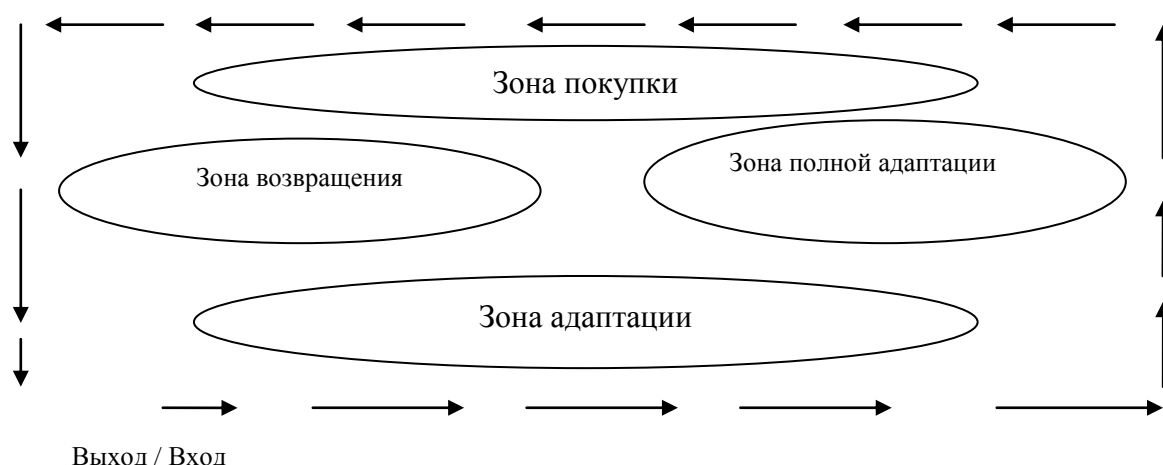


Рисунок 2.11 – Распределение площади торгового зала магазина «1000 мелочей»

Стрелки на рис. 2.11 отражают наиболее вероятное поведение покупателя на отдельных этапах маршрута его движения по торговому залу магазина.

В этой связи на рис. 2.12 представлено рекомендуемое размещение товарных групп в магазине сети ООО «1000 мелочей».

Размещение оборудования и расположение товаров разных категорий рекомендуется осуществить в соответствии с правилом «золотого треугольника» (т.е.

расширять площадь, расположенную между входной дверью, кассой и ходовыми товарами в отделе). Правило «золотого треугольника» гласит: чем больше площадь треугольника, образующегося между входом, кассовым узлом и самым продаваемым товаром, тем выше объем продаж.

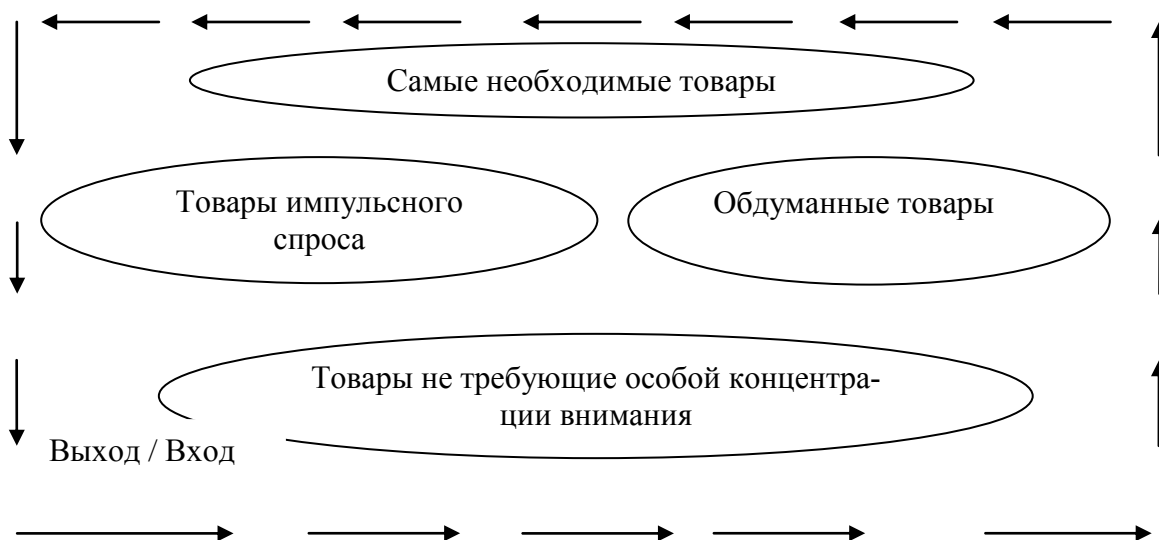


Рисунок 2.12 – Размещение товарных групп по зонам торгового зала

Правило «золотого треугольника» основано на психологии покупателя: найдя нужный ему товар, покупатель устремляется в кассу. Наша задача – заставить его задержаться в отделе подольше, расположив нужный покупателю товар в вершинах воображаемого треугольника, то есть «заякорить» покупателя (рис. 2.13).

Итак, сформулируем конкретные предложения по распределению ассортимента, для этого детализируем рис. 2.13.

Начало движения и правая стена. Особенность покупательского поведения в магазине такова, что очень сильно желание сразу положить понравившиеся товары в корзину. То есть именно в этой части магазина велика вероятность совершения импульсных, незапланированных покупок, которые внешним видом и эффектной выкладкой привлекают к себе внимание. Поэтому при начале движения можно располагать товары категорий СУ из таблицы 2.7: Лазерный измерительный инструмент.

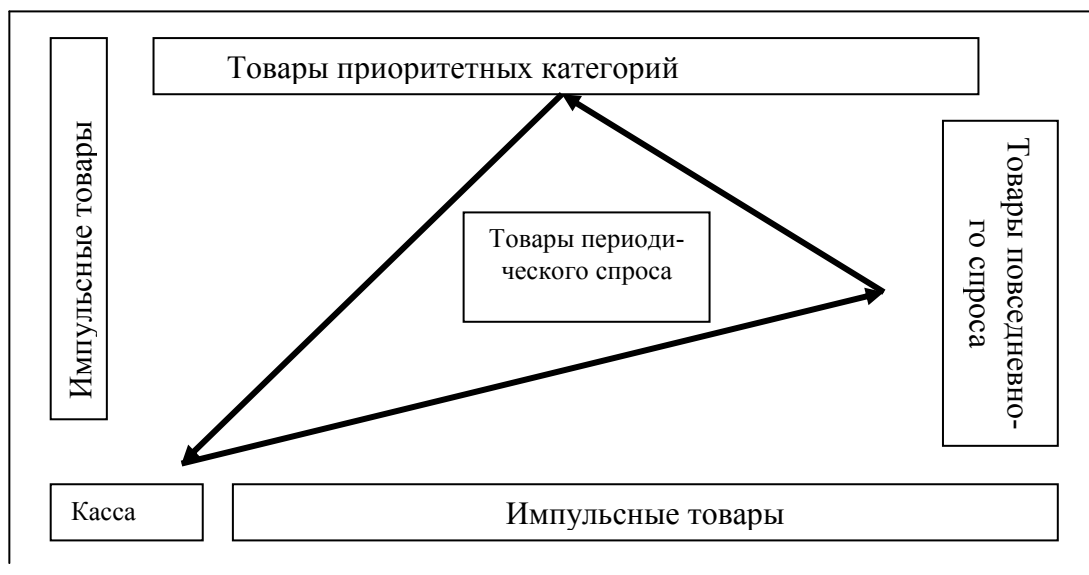


Рисунок 2.13 – Рекомендуемая схема размещения товаров в магазине по правилу «золотого треугольника»

Также в зоне начала движения располагают те товары, которые требуют продвижения, или на которые магазин делает специальный акцент (к примеру умная одежда Dress Cote<sup>1</sup>).

Правая стена и вершины золотых треугольников. В вершинах «золотого треугольника» располагают товары постоянного спроса, которые являются приоритетными для магазина – «звезды» ассортимента. Товары приоритетных категорий важнее всего – они приносят максимальную прибыль и пользуются высоким спросом (товары групп АХ, ВХ). Это группы товаров: «Крепежные изделия», «Электроинструмент», «Клеи, герметики», «Посуда», «Бытовая химия». Правильно будет их расположить в лучших местах торгового зала по ходу основного потока покупателей. Лучшими являются зоны «правая торцевая стена» и «стена напротив входа» – именно там можно расположить по ходу движения покупателей. И товары группы АХ и группы ВХ традиционно пользуются большим спро-

<sup>1</sup> «Умная одежда» DRESS COTE – это одежда и аксессуары, изготовленные из современных материалов с использованием новых технологий коммуникаций. «Умная одежда» DRESS COTE совмещает в себе сразу несколько функций: беспроводной гарнитуры, наушников, модуля управления телефоном и аудио плеером, обогревателя.



сом, поэтому располагаем продукты так, что заставляем покупателя двигаться вглубь магазина, приводя его к левой стене зала.

Внутренние ряды в центре зала. Есть товары, спрос на которые носит периодический характер (группы АУ и ВУ). Этот товар – «Напольное покрытие», «Гипсокартон и комплектующие», «Тепловое оборудование», «Строительные смеси» – располагаем внутри торгового зала.

Наконец, есть товары импульсного спроса – «Оснастки и расходники», «Умная одежда Dress Cote». Самое место для них – у выхода, в кассовой зоне. Несмотря на то, что кассовая зона считается зоной самых высоких импульсных покупок, не следует здесь организовывать тематические выкладки (особенно, если товар дорогой и статусный). Товар на выходе кажется покупателям менее престижным, к тому же корзина покупателя уже заполнена и покупательский бюджет, как правило, исчерпан.

Далее сформулируем основные выводы по второй главе.

По результатам исследования основных показателей, сделан вывод о снижении эффективности деятельности, поскольку на предприятии наблюдаются высокие темпы снижения чистой прибыли и рентабельности.

Для повышения эффективности деятельности ООО «1000 мелочей» разработаны рекомендации по оптимизации запасов. В частности для оптимизации запасов были использованы методы ABC и XYZ анализа.

По результатам проведенного ABC/XYZ анализа были сделаны выводы и предложены рекомендации по управлению запасами в разрезе основных товарных групп. Также для повышения оборачиваемости запасов и снижении затрат на их хранение предложены рекомендации для повышения эффективности продаж продукции. В частности предложено оптимизировать использование торговой площади магазина.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования, сформулируем основные выводы, рекомендации и предложения.

Товарные запасы представляют собой уже готовую продукцию предназначенную для конечного потребителя, а также запасы находящиеся на пути следования товара от поставщика к потребителю, т.е. на предприятиях оптовой, мелкооптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути.

В настоящее время определение количества необходимого для заказа товара чаще всего подсчитывается на основании объема продаж за предыдущие периоды методом усреднения. Для более корректного планирования ассортимента используются подходы, базирующиеся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (ABC-анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ-анализ). Методы широко используются в западных странах на протяжении уже нескольких десятилетий. С помощью ABC-анализа осуществляется классификация или распределение существующей совокупности соответственно избранным критериям на три группы, а именно, А, В и С. Данная классификация показывает одновременно ранг и позволяет выделить основные пункты, особенно важные для целенаправленных мероприятий управления. Как правило, используют два критерия. Они могут быть разными: с одной стороны количество позиций номенклатур товаров; с другой – товарооборот, стоимость запасов, объем потребления товаров, затраты, доход и т.п.

Развитием ABC-анализа является его комбинирование с XYZ-анализом, базирующимся на тех же принципах, что и ABC-анализ. Использование данных методов позволяет выявить стабильно продающиеся позиции и, используя эти данные, планировать товарные запасы, что, в свою очередь, позволит снизить риски финансовых потерь, связанных с дефицитом, избытком товаров на складе, потерей потенциальных клиентов, негативным влиянием человеческого фактора и др.

В ходе проведенного в работе анализа были выделены основные проблемы управления запасами предприятия. Сделан вывод о том, что данные проблемы связаны с неэффективной организацией и планированием сбыта продукции предприятия.

Для повышения эффективности управления потребительским поведением, ООО «1000 мелочей» рекомендуется внедрение CRM-системы.

Главными задачами при внедрении CRM -систем в работу ООО «1000 мелочей» являются: исследование рынка; аргументация необходимости производства новой продукции и вывода её на рынок; внедрение результативных способов продвижения товаров и услуг; мониторинг показателей работы персонала; обучение и повышение уровня профессионализма работников компании, взаимодействующих с партнерами и покупателями; повышение заинтересованности работников организации в применении новых инструментов работы для достижения поставленных целей; сбор информации о конкурентах, клиентах, партнерах, а также систематизация уже имеющихся данных в единой базе.

Рекомендован к внедрению конкретный программный продукт – 1С:CRM ПРОФ 2.0». Выбор данного продукта объясняется тем, что он может быть интегрирован с действующей на предприятии системой «1С: Предприятие 8.2».

Также в работе предложено оптимизировать использование торговой площади магазина, а также конкретные предложения по распределению ассортимента.

В целом проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод: в основе управления торговой организацией должен лежать целенаправленный поиск и организация работы по повышению формирования и использование запасов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.01.2016) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
- 2 Об обществах с ограниченной ответственностью : федеральный закон от 08 февраля 1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
- 3 Алябьева, М.В. Особенности принятия решений при управлении товарными запасами в оптовой торговле / М.В. Алябьева // Научный результат. – 2015. - №1. – С.49-55.
- 4 Андреев, А.В. Основные тенденции формирования логистики запасов / А.В. Андреев // ТДР. – 2011. – №4. – С.115-117.
- 5 Арасланов, Т.Н. Маркетинг услуг: уточнение некоторых понятий с экономической точки зрения / Т.Н. Арасланов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 55-59.
- 6 Аристов, О.В. Стратегический менеджмент / О.В. Аристов. – М.: ЗАО «Фин-статинформ», 2012. – 424 с.
- 7 Аристов, В.В. Влияние методики выделения групп и выбора критерия оценки на результаты ABC-анализа ассортимента в аптечных организациях / В.В. Аристов // Сиб. мед. журн. (Иркутск). – 2011. – №6. – С.186-188.
- 8 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.
- 9 Бланк, И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Инфра-М. – 2011. – 438 с.
- 10 Большаков, А.С. Моделирование в менеджменте: учебное пособие / А.С. Большаков. – М., 2010. – 464 с.
- 11 Бородина, Е.И. Финансы компаний: Учебное пособие / Е.И. Бородина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 293 с.

- 12 Бочкарева, Т.А. Экономический анализ: Учебное пособие / Т.А. Бочкарева, В.В. Рубанова. – М.: Юристъ, 2010. – 338 с.
- 13 Бровин, А.П. Управление запасами широкой номенклатуры с использованием ABC-анализа / А.П. Бровин // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2011. – №7. – С.313-318.
- 14 Васина, А.А. Основы управления финансами / А.А. Васина. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 290 с.
- 15 Вечканов, Г.С. Современная экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. – СПб.: Лань, 2011. – 724 с.
- 16 Ворст, И. Экономика предприятия / И. Ворст, П. Ревентлоу. – М., В.Ш., 2010. – 456 с.
- 17 Гальперин, В.М. Микроэкономика. Том 2. / В.М. Гальперин, с. М. Игнатъев, В.И. Моргунов. – СПб.: Экономическая школа, 2013. – 504 с
- 18 Гаранян, А. С. Ценообразование – «Ценовая война» / А.С. Гаранян // Теория и практика общественного развития. – 2013. – №4. – С.269-273.
- 19 Живаева, Т. В. Методика оперативного управления товарными запасами / Т.В. Живаева, А. Т. Петрова // Фундаментальные исследования. – 2015. – №6. – С.112-116.
- 20 Грузинов, В.П. Экономика предприятия / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – М.: Финансы и статистика. – 2011. – 615 с.
- 21 Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
- 22 Ковалев, А.И. Трансформируемая система менеджмента: методы исследований / А.И. Ковалев, Т.В. Ивашкевич // Фундаментальные исследования. – 2014. – №11-1. – С.135-139.
- 23 Ковалев, А.И. Управленческий и маркетинговый подходы к оценке эффективности деятельности фирмы / А.И. Ковалев // Экономические науки. – 2012. – № 94. – С. 117-119.
- 24 Ковалёв, А.И. Взаимодействие концептуальных вопросов в маркетинге / О.А. Козлова, А.И.Ковалев // Известия УрГЭУ. – 2010. – №5. – С.151-158.

- 25 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 424 с.
- 26 Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 5-е европ. изд. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. – М.: Вильямс, 2012. – 944 с.
- 27 Крие А., Жале Ж. Внутренняя торговля: Пер. с фр. /Общ. ред. В.С. Загашвили. – М.: Прогресс. – Универс, 2013.
- 28 Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
- 29 Латфуллин, Р.Р. Анализ существующих подходов к системе управления запасами на современном предприятии / Р.Р. Латфуллин // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – №3. – С.271-279.
- 30 Лисицын, Н. Оборотные средства, процесс обращения стоимости капитала, неплатежи / Н. Лисицын // Вопросы экономики. – 2010. – № 6. – С. 44.
- 31 Лифиц, И.Ф. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие / И.Ф. Лифиц. – М.: Высшее образование, 2011. – 387 с.
- 32 Макконнелл, К. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К. Макконнелл, Брю С. – М.: Инфра-М, 2012. – Т.1.
- 33 Менеджмент и маркетинг в инновационной экономике: монография / под ред. проф. А.И. Ковалева. – СПб.: Изд-во Инфо-да, 2011.
- 34 Минева, Н.В. Экономика и предпринимательство / Н.В. Минева. – М.: МП «Паллада», 2010. – 258 с.
- 35 Николайчук, Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис / Н.Е. Николайчук. – СПб.: Питер, 2009. – 445 с.
- 36 Орлова, Е. Управление эффективностью предприятия / Е. Орлова // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 123-129.
- 37 Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 454 с.
- 38 Пригожин, И.А. Методы развития организаций / И.А.Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2012. – 225 с.

- 39 Романова, Л.Е. Анализ финансово-экономической деятельности / Л.Е. Романова. – М.: ЮРАЙТ 2010. – 489 с.
- 40 Румянцева, З.П. Общее управление организацией / З. П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 268 с.
- 41 Рыжакина, Т. Г. Интегрированные инструменты планирования в процессе реализации стратегии предприятия: монография / Т.Г. Рыжакина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2013. – 245 с.
- 42 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2012. – 569 с.
- 43 Сиротина, Т.П. Экономика и статистика предприятия: учебное пособие / Т.П. Сиротина. – М.: МГУЭСИИ, 2014. – 358 с.
- 44 Тарануха, Ю.В. Анализ хозяйственной деятельности / Ю.В. Тарануха. – М.: Изд-во «Дело и сервис», 2014.
- 45 Тихинский, А.В. Методы управления товарными запасами для обеспечения эффективной деятельности торговой компании // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – №7. – С.373-374.
- 46 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 483 с.
- 47 Тямусев, Д.И. Методические подходы к формированию управленческого учета и контроля товарных запасов в розничной торговле // Вестник ВУиТ. – 2013. – №1. – С.243-258.
- 48 Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 18-26.
- 49 Шумпетер, Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 2012.
- 50 Экономика торгового предприятия: Торговое дело: Учебник / Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФРА-М, 2011.
- 51 Якубова, Н.Я. Логистические основы управления товарными запасами / Н.Я. Якубова // Проблемы современной экономики. – 2010. – №3. – С.391-394.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «1000 мелочей»

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс ООО «1000 мелочей» на 31.12.2015 г.

Наименование показателя	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
1	2	3	4
<b>АКТИВ</b>			
Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)	4910	5125	5413
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы)	0	0	0
Запасы	4878	6457	6812
Денежные средства и денежные эквиваленты	747	156	312
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	437	541	675
<b>ПАССИВ</b>			
Капитал и резервы	8360	9889	10472
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	2370	2248	2580
Другие краткосрочные обязательства	242	142	160
<b>БАЛАНС</b>	<b>10972</b>	<b>12279</b>	<b>13212</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «1000 мелочей»

Таблица 1 – Агрегированный отчет о финансовых результатах ООО «1000 мелочей» за 2014 – 2015 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.
1	2	3
Выручка	85849	97699
Расходы по обычной деятельности	82251	96386
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	0	0
Налоги на прибыль (доходы)	540	197
Чистая прибыль (убыток)	3058	1116

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчет параметров системы с установленной периодичностью пополнения запасов  
до постоянного уровня

Таблица 1 – Расчет параметров системы с установленной периодичностью  
пополнения запасов до постоянного уровня

Показатель	Порядок расчета	Значение
1. Потребность, шт.	-	3100
2. Интервал (I) времени между заказами, дни	$I = N/(S/OPЗ)$ где N – количество рабочих дней; S – потребность в заказываемом продукте, шт.; OPЗ – оптимальный размер заказа, шт.	12 (253/(3100/150))
3. Время поставки, дни	-	15
4. Возможная задержка, дни	-	4
5. Ожидаемое дневное потребление, шт./день	[1]:[количество рабочих дней]	12,25 (3100/253)
6. Ожидаемое потребление за время поставки, шт.	[3] * [5]	183,75 (15*12,25)
7. Максимальное потребление за время поставки, шт.	([3] + [4]) * [5]	232,75 ((15+4)*12,25)
8. Гарантийный запас, шт.	[7] – [6]	49 (232,75-183,75)
9. Пороговый уровень запаса, шт.	[8] + [6]	232,75 (183,75+49)
10. Максимальный желательный запас, шт.	[9] + OPЗ	382,75 (232,75+150)
11. Размер заказа, шт.	$RЗ = MЖЗ - ПУ + ОП$ RЗ – размер заказа, шт.; MЖЗ – максимальный желательный запас, шт.; ПУ – пороговый уровень запаса, шт.; ОП – ожидаемое потребление за время поставки, шт.	162 (382,75- 232,75+12,25)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Состав и динамика оборотных средств ООО «1000 мелочей»

Таблица 1 – Состав и динамика оборотных средств ООО «1000 мелочей»

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к итогу		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	на конец анализируемого периода (31.12.2015)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы	4878	6457	6812	90,3	87,3	1934	39,6
Денежные средства и денежные эквиваленты	747	156	312	2,2	4,0	-435	-58,2
Финансовые и другие оборотные активы	437	541	675	7,6	8,7	238	54,5
Итого	6062	7154	7799	100,0	100,0	1737	28,7

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Исходные данные для ABC и XYZ-анализа ассортимента магазина

ООО «1000 мелочей»

Таблица 1 – Исходные данные для ABC и XYZ-анализа ассортимента магазина  
ООО «1000 мелочей»

№ п/п	Группа товаров	Объем продаж за 2015 г., тыс. руб.				
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
1	Электроинструменты	3272	11483	8796	4195	27746
2	Тепловое оборудование	703	3320	1725	838	6586
3	Сантехника	554	572	1174	455	2755
4	Крепежные изделия	2487	5796	4327	2284	14895
5	Садовая и снегоуборочная техника	387	1604	762	451	3204
6	Лазерный измерительный инструмент	82	80	284	124	570
7	Электрика	320	551	840	233	1945
8	Напольное покрытие	1730	5549	2801	1494	11574
9	Гипсокартон и комплектующие	696	469	2085	1105	4355
10	Умная одежда Dress Cote	112	142	217	85	556
11	Строительные смеси	394	1032	666	352	2444
12	Посуда	771	1490	1343	673	4277
13	Тачки	98	53	169	144	465
14	Оснастки и расходники	245	373	382	197	1197
15	Плитка	597	787	476	432	2293
16	Изделия из ПВХ, МДФ	57	73	149	137	416
17	Бытовая химия	373	4714	1330	497	6913
18	Клеи, герметики	1089	2458	1378	584	5508
	Итого	13968	40547	28904	14279	97699