

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

Допустить к защите  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Организация и технология товароснабжения розничных торговых предприятий  
ООО «МОЛЛ»  
Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.872.ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.п.н., доцент  
\_\_\_\_\_ И.Г. Смирнова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 561  
\_\_\_\_\_ Г.Е. Тасбулатова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтроль, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ СИСТЕМЫ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	10
1.1 Сущность, понятие и этапы процесса товароснабжения .....	10
1.2 Методы изучения процесса товароснабжением на предприятиях торговли.....	17
1.3 Сравнительный анализ процесса товародвижения на предприятия розничной торговли в России и за рубежом .....	28
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МОЛЛ» .....	33
2.1 Краткая характеристика розничного торгового предприятия ООО«МОЛЛ» .....	33
2.2 Анализ основных экономических показателей предприятия розничного торгового предприятия «МОЛЛ» .....	38
2.3 Анализ товароснабжения розничного торгового предприятия ООО«МОЛЛ» .....	49
3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МОЛЛ» .....	62
3.1 Рекомендации по совершенствованию товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ» .....	62
3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Торговля является одной из основных отраслей народного хозяйства, поскольку она обеспечивает обращение товаров, их движение из сферы производства в сферу потребления. В процессе развития российской экономики особую значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как, розничная торговля. Розничная торговля – это торговля продовольственными и непродовольственными товарами поштучно или в небольшом количестве для личного (некоммерческого) использования потребителя. Осуществляется деятельность по реализации товаров и услуг конечным покупателям.

Товароснабжение – это система мероприятий по доведению товаров от производителя до мест продажи или потребления.

Процессы производства, обращения и потребления в обществе происходят непрерывно. Однако в развитом обществе не происходит совпадения, как в пространстве, так и во времени этих процессов. Поэтому для обеспечения их непрерывности и необходимы товарные запасы.

Несовпадение производства и потребления в пространстве и времени обуславливается экономическими интересами общества. Так, производство может быть сконцентрировано в местах сырьевой базы, где формируются товарные запасы, которые затем доставляются в пункты потребления.

В экономике страны большое развитие получила специализация производства. Она предполагает сосредоточение деятельности предприятий на выпуске определенных изделий в узком (ограниченном) ассортименте. При создании запасов в сфере обращения решается вопрос удовлетворения разнообразных потребностей людей, путем предоставления им выбора товаров из широкого ассортимента. Решить этот вопрос без необходимых запасов невозможно.

Следует также отметить, что производство многих товаров, в большей части продовольственных, подвержено сезонности, вследствие сезонного характера поступления сырья. Многие виды сырья, полуфабрикаты и т.д. требуют для своего производства более продолжительных периодов времени. Это особенно относится

ко всем видам сырья, которые доставляет земледелие и животноводство. Чтобы не произошло перерыва в процессе производства, должен существовать определенный запас такого сырья на весь период времени производства. При этом в ходе производства запас уменьшается в промышленности и увеличивается в сфере обращения. Товарные запасы, формируемые после переработки сезонного сырья, сглаживают влияние сезонности в потреблении.

Особое назначение выполняют в обществе так называемые резервные запасы предметов потребления. Эти запасы дают возможность в случае необходимости маневрировать ресурсами, предотвращать возникшие диспропорции в производстве и потреблении.

В условиях рынка по мере возникновения и развития новых организационных форм, реализующих процессы товародвижения, все большее значение приобретают интеграционные процессы для обеспечения управления и координации, обеспечение логистических процессов по взаимодействию предприятий изготовителей, посредников, складов, транспорта и потребителей.

В настоящее время роль логистики весьма высока, так как на первый план выдвигается поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения, увеличение прибыли. Она позволяет связать экономические интересы всех членов канала товародвижения и таким образом является не только инструментом для достижения конечного результата, но и средством, которое способствует и позволяет развивать экономические и технологические взаимосвязи, улучшать качество получаемого результата.

Товароснабжение розничной торговой сети представляет собой комплекс коммерческих и технологических мероприятий, осуществляемых промышленными, торговыми и транспортными организациями и предприятиями, направленными на доведение товаров от производственных предприятий и оптовых баз до магазинов.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в процессе кругооборота средств, вложенных в производство товара, происходит

превращение товарной формы стоимости в денежную и создается экономическая основа для возобновления производства товаров. Поэтому рациональная организация процесса товароснабжения - одна из важных функций торговли.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «МОЛЛ».

Предметом исследования является, организация и технология товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ».

Цель исследования является, изучение организации и технологии товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ» и разработка рекомендаций по совершенствованию.

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы, рекомендуется изучить ряд задач:

- Рассмотреть сущность и понятие товароснабжения;
- Изучить этапы процесса организации товароснабжения;
- Выделить методы управления товароснабжением на предприятиях торговли;
- Проанализировать основные экономические показатели розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»;
- Провести анализ товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»;
- Предложить рекомендации по совершенствованию товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»;
- Рассчитать эффективность предложенных рекомендаций.

Теоретическую и методологическую основу работы составили отдельные положения экономической теории, экономические законы, методы анализа, прогнозирования и моделирования экономических процессов. В ходе исследования использованы общенаучные методы теоретического и эмпирического познания: индукция и дедукция, анализ и синтез. Для обработки экономической информации и графического представления результатов

исследования использованы компьютерные технологии и различные пакеты программного обеспечения.

Информационная база работы включает учебную и научную литературу по теме товароснабжения, данные бухгалтерской и финансовой отчетности ООО «МОЛЛ», материалы предприятия об организации процессов товароснабжения, а также специальная нормативная литература.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ СИСТЕМЫ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

## 1.1 Сущность, понятие и этапы процесса товароснабжения

Налаженная организация товародвижения является серьёзным конкурентным преимуществом для торговой сети, так как это позволяет достигнуть своевременного пополнения товарных запасов, обеспечить необходимую широту ассортимента, сократить издержки на доставку товара до подразделений сети. Достижение максимальной ритмичности организационных процессов в цепи товародвижения, составление наиболее эффективных маршрутов доставки, определение наиболее оптимальных объёмов и периода поставок товаров в подразделения – те вопросы, на которых сосредоточено основное внимание логистических служб крупных торговых сетей [22].

Процесс товародвижения направлен на обеспечение товароснабжения конечных звеньев на пути товарного потока от производителя к потребителю, которыми, как правило, являются предприятия розничной торговли. Данная категория является объектом изучения дисциплин «Торговое дело», «Логистика» и «Маркетинг» и в каждой из них присутствует своё специфическое толкование (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Толкование категории «товародвижение» с различных научных точек зрения

Автор	Толкование
ГОСТ Р [1]	Процесс физического перемещения товара от производителя в места продажи или потребления

Окончание таблицы 1.1

Автор	Толкование
Егоров, В. Ф. [20]	Процесс доведения товаров от предприятий-изготовителей до торговых залов предприятий розничной торговли или до внерыночных потребителей
Афанасенко, И.Д., Борисова В. В. [5]	Организация хранения, транспортирования и складирования готовых изделий
Цахаев, Р. К. Муртузалиева, Т. В. [39]	Система обеспечения доставки продукции к месту продажи или эксплуатации (установки) в точно обусловленное время и с максимально высоким уровнем обслуживания

Организация товародвижения в рамках компании у различных торговых сетей имеет схожий принцип. Схемы организации товародвижения в розничных сетях представлены на рисунке 1.1.

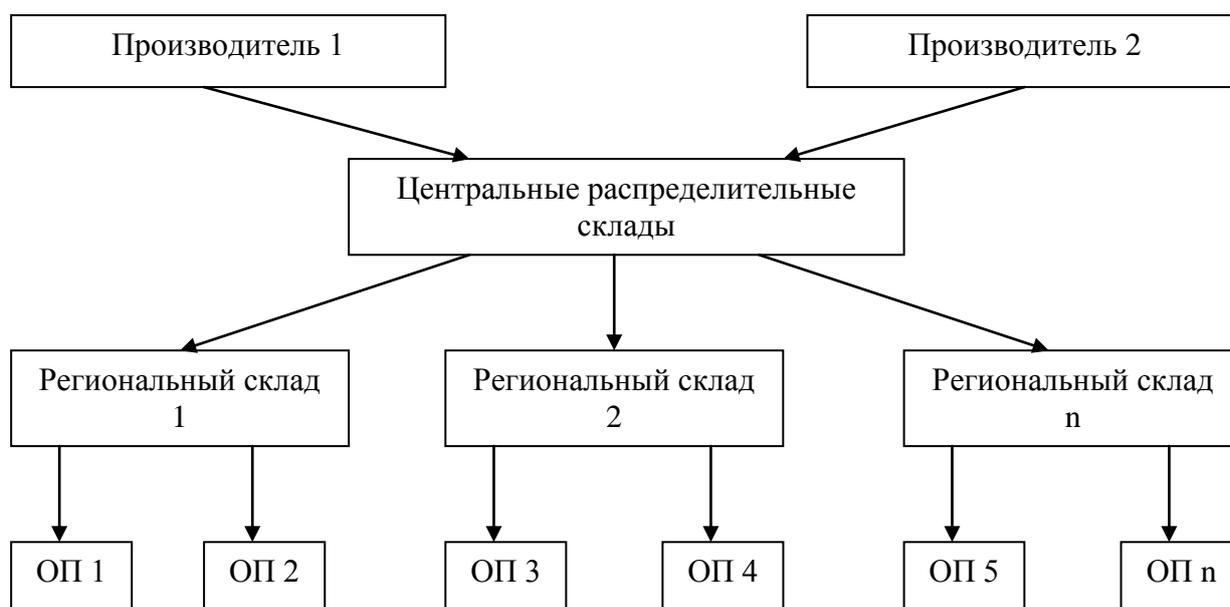


Рисунок 1.1 – Схема организации товародвижения розничной торговой сети

Организация товародвижения розничной торговой сети на уровне компании (движение товарного потока до обособленного подразделения) осуществляется по следующей схеме. Товары от производителей (как отечественных, так и

зарубежных) поступают на центральные распределительные склады. В зависимости от специфики продаваемого ассортимента товаров, количество и расположение складов может быть различным. Так, например, в сегменте продуктов питания, центральные распределительные склады могут находиться как в районе штаб-квартиры сети в количестве 2–3 объектов, так и региональных центрах (регионы в соответствии с экономико-географическим районированием территории РФ). Для сетей, реализующих бытовую технику и электронику, одежду и большинство непродовольственных товаров, характерно расположение центральных складов в количестве 2–3 объектов [13].

С центральных распределительных складов товары отгружаются для пополнения региональных складов, которые располагаются, как правило, в областных центрах, либо крупных городах, в зависимости от плотности торговой сети. Уже непосредственно с региональных складов товары поступают в розничные подразделения. В зависимости от специфики ассортимента часть товаров может сразу поступать в розницу, а часть на региональный склад, для пополнения запасов или продажи со склада в случае недостатка товара на складе подразделения [2].

Движение товарного потока, поступающего на склады розницы, ещё не заканчивается. Приёмка товара является конечным пунктом товародвижения в рамках сети и его началом в рамках подразделения. На данном этапе происходит первичная проверка соответствия количества товара приведённому в товарно-транспортной накладной. Этап перераспределения предполагает определение места хранения товара – склад или торговый зал – и размещение его по соответствующим зонам, а также включает складские операции по подготовке товаров к продаже [20].

Для предприятий, являющихся обособленными подразделениями розничных сетей, организация перемещения товаров до подразделений осуществляется централизованно ответственным подразделением сети и транслируется на другие

подразделения. В этом случае организация товародвижения в рамках подразделений сводится к следующим мероприятиям:

- мониторинг товарных запасов;
- управление ассортиментом для обеспечения наличия витрин для их заполнения вновь поступающим товаром;
- мониторинг ассортиментной матрицы и её корректировка;
- анализ потребительского спроса для определения потребительских предпочтений, а, следовательно, тех товаров, которые будут востребованы и не будут препятствовать движению товарного потока до потребителя.

Основными задачами рациональной системы товароснабжения являются [25]:

- обеспечение полноты ассортимента, оптимального уровня и структуры товарных запасов в магазинах;
- повышение экономической эффективности товароснабжения за счет ускорения товарооборачиваемости и сокращения звенности товародвижения;
- обеспечение четкой взаимосвязи технологических процессов в оптовой и розничной торговле, рационального разделения труда между ними;
- повышение эффективности и достоверности изучения спроса и активное влияние на промышленность;
- применение эффективных систем управления товароснабжением.

Важнейшими принципами рациональной организации и технологии товароснабжения являются планомерность, ритмичность, оперативность, централизация, технологичность, экономичность [3].

Планомерность товароснабжения предполагает организацию завоза товаров в соответствии с заданиями по товарообороту, ассортиментным профилем магазина, состоянием товарных запасов.

Ритмичность – осуществление завоза товаров через оптимальные промежутки времени в течение дня, недели, месяца [38].

Оперативность означает корректировку ритма завоза в зависимости от изменения конъюнктуры рынка (изменение спроса, сезонные, модные колебания и т.д.).

Централизация предполагает организацию товароснабжения силами и средствами поставщиков с тем, чтобы работники розничной торговли не отвлекались на выполнение несвойственных им функций по завозу товаров [10].

Технологичность товароснабжения означает внедрение наиболее прогрессивных технологических решений на всем пути движения товаров от поставщика до магазина. Важную роль в этом играют применение тары-оборудования, механизация погрузочно-разгрузочных работ, рационализация транспортных средств, тары и упаковки, контейнеризация и пакетирование товаров.

Экономичность товароснабжения характеризуется минимальными расходами на транспортировку, высокой оборачиваемостью товаров, их сохранностью и снижением затрат на реализацию.

Важным условием, определяющим рациональную организацию товароснабжения, является правильный выбор формы движения товаров из пунктов производства в районы потребления. Процесс доведения товаров до потребителей (розничной торговли) может осуществляться в двух организационно-экономических формах: транзитной и складской. Выбор той или иной формы товароснабжения зависит от конкретных условий покупателя и поставщика – объема товарооборота, транзитных норм отгрузки, нормативов товарных запасов, состояния складского хозяйства и т.п. товароснабжение управление цена закупка [4].

Под транзитом понимается такая форма товароснабжения, когда товар из производственного предприятия направляется в магазины, минуя склады оптовой и розничной торговли. Такая форма снабжения магазинов применяется по скоропортящимся товарам и товарам, не требующим подсортировки (хлеб и хлебобулочные изделия, напитки, стройматериалы, мебель и т. д.). Транзитная

форма снабжения магазинов может применяться при работе с местными поставщиками по любым товарам, так как в этом случае их завоз осуществляется автомобильным транспортом, а поэтому не требуется соблюдения нормы единовременной отгрузки [8].

Транзитная форма товароснабжения способствует сокращению времени доведения товаров до магазинов, снижению транспортно-экспедиционных расходов и товарных потерь [36].

Существуют следующие виды транзита:

- с вложением собственных средств, или твердорасчетный транзит;
- без вложения собственных средств, или организуемый транзит;
- прямой транзит (хлеб, молоко, колбаса).

Твердорасчетный транзит означает оплату оптовым предприятием счетов поставщика с последующим предъявлением своих счетов покупателям. При организуемом транзите поставщик представляет счета не оптовой базе, а непосредственно магазину или розничной фирме [9].

Применение твердорасчетного транзита усложняет расчеты, вызывает необходимость оформления многочисленных документов, двойного кредитования банком участников оборота и, в конечном счете, ведет к увеличению звенности, т.е. применение этого транзита менее экономично по сравнению с организуемым оборотом. С этой точки зрения транзит без вложения средств более целесообразен, так как в этом случае упрощаются расчеты за товары, роль оптовой торговли сводится в основном к регулированию поставок [7].

Расширению транзитной формы товароснабжения содействует развитие местного производства, укрупнение торговых предприятий, увеличение количества контейнерных пунктов, снижение транзитных норм отгрузки.

Транзит экономически оправдан, когда объем розничного товарооборота позволяет принимать транзитную норму отгрузки и это не приводит к образованию сверхнормативных запасов.

Необходимый объем товарооборота ( $T$ ) для осуществления транзитных отгрузок товаров простого ассортимента можно определить по формуле [6]:

$$T = 365 \times \frac{H}{\mathit{Ч}}, \quad (1)$$

где  $H$  – норма отгрузки, руб.;

$\mathit{Ч}$  – частота завоза, дней [34].

По товарам сложного ассортимента учитывается количество поставщиков:

$$T = \frac{365 \times H \times \mathit{П}}{\mathit{Ч}}, \quad (2)$$

где  $\mathit{П}$  – количество поставщиков.

Складская форма товароснабжения не связана с обязательным получением транзитной нормы. Она позволяет розничной торговле заказывать товары в нужном количестве исходя из спроса на них и товарных запасов. При складской форме товароснабжения товары завозятся сначала на склады оптовой базы, а затем в розничную торговлю. На складах осуществляется подсортировка и комплектование товаров [27].

Эта форма обычно применяется по товарам сложного ассортимента и главным образом для предприятий розничной торговли, закупающих товары мелкими партиями. Через склады могут продаваться и товары простого ассортимента, когда покупатели по размерам товарооборота не могут получать минимальную транзитную норму, а также товары сезонного производства и потребления [30].

Складская форма товароснабжения применяется при получении товаров от иногородних поставщиков крупными партиями, требующими преобразования производственного ассортимента в торговый, а также по товарам, требующим длительного хранения. Эта форма товароснабжения требует значительных издержек по осуществлению транспортно- экспедиционных и складских

операций, замедляет в целом товарооборачиваемость, так как прерывается процесс движения товаров от производства в розничную торговлю [30].

Одним из важнейших вопросов, который необходимо решить при организации складской формы товароснабжения, является звенность товародвижения. Число складских звеньев должно быть минимальным, так как от их количества зависит время товарного обращения, размер товарных запасов, уровень издержек обращения. К звеньям в процессе товародвижения относятся склады оптовой и розничной торговли, которые прерывают движение товаров для подсортировки, хранения или перевалки на другой вид транспорта. В зависимости от количества участвующих звеньев различают одно-, двух- и многозвенный путь движения товаров [35].

Основным показателем звенности товародвижения является коэффициент звенности, показывающий отношение валового товарооборота к розничному:

$$K_{зв.} = \frac{T_{опт.} + T_{роз.}}{T_{роз.}}, \quad (3)$$

где  $T_{опт.}$  – оптово-складской товарооборот, тыс.руб.,

$T_{роз.}$  – розничный товарооборот, тыс.руб.

Таким образом, на показатель звенности товародвижения оказывает влияние ряд факторов: территориальное размещение производства, степень специализации промышленности, размеры партий отгрузки, объем товарооборота оптовых покупателей, характер и свойства товаров и т.п.

## 1.2 Методы изучения процесса товароснабжением на предприятиях торговли

Организация процесса товароснабжения существенно зависит от того, принимают в нем непосредственное участие работники предприятий розничной торговли или процессы поставки товаров в магазины осуществляются без них. С

учетом этого признака различают два метода товароснабжения; децентрализованный (так называемый «самовывоз») и централизованный (в порядке централизованного завоза товаров – ЦЗТ) [24].

Децентрализованный метод товароснабжения предусматривает выполнение транспортно и экспедиционных операций силами и средствами розничных торговых предприятий, (т.е. все операции по завозу товаров от с складов поставщиков начиная с поиска транспорта, розничные предприятия выполняют самостоятельно. В этом случае для получения товаров от поставщика работник розничного торгового предприятия сам ищет транспортное средство и прибывает к нему с должным образом оформленным поручением, в котором указываются ассортимент и количество товаров, необходимых магазина. На основе поручения оформляются отборочный ли в, счет-фактура, по которому отпускают товары, товарно-транспортная и налоговая накладные. Полученные от материально ответственного лица склада поставщика товары завозятся в пункты их розничной продажу [15].

Возможен и такой вариант организации этой работы, когда на основе договора с розничным торговым предприятием автохозяйство предоставляет транспортное средство, а выполнение экспедиционных операций берет на себя предприятие розничной торговли.

Большая эффективность системы товароснабжения достигается при организации товароснабжения на основе централизованного завоза товаров [11].

Поставка товаров при их централизованном завозе осуществляется силами и средствами поставщиков или транспортных предприятий по заявкам магазинов и на основе заранее разработанных графиков и маршрутов.

В практике отечественной торговли применяются и другие методы товароснабжения, в частности, поставки через передвижные склады, передвижные комнаты товарных образцов, разъездных товароведов и др. [40].

Сложность процесса товародвижения в рамках подразделений розничных предприятий представляется как с точки зрения его организации, так и с точки

зрения анализа его организации. На теоретическом уровне данная проблема, а именно, система оценки эффективности организации товародвижения в рамках подразделения торговой сети, недостаточно разработана, поэтому возникают трудности в определении количественных показателей, которые могли бы служить базисом для анализа. Однако, проводя более глубокий анализ составляющих процесса товародвижения в рамках подразделения, можно использовать систему показателей, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Методика анализа организации товародвижения в рамках подразделения торговой сети

Аспект	Показатель	Расчет	Примечание
Эффективность организации цепи товародвижения [18]	Коэффициент звенности	$K_{зв} = \frac{Tоб_{роз}}{Tоб_{общ}} \quad (4)$ <p>где Тоброз – оптовая продажа непосредственно розничным торговым организациям (товарооборот без посредников), тыс. руб.; Тобобщ – общая реализация розничным торговым организациям без посредников и оптовым организациям торговли – посредникам между производителями и розничными торговыми организациями, тыс. руб.</p>	Значение стремится к единице, если оптовые звенья уменьшают количество посредников на пути товародвижения, соответственно значение коэффициента, равного одному, означает, что реализация происходит без посредников.
Эффективность складского хозяйства [38]	Коэффициент полезной площади склада	$K_{сп} = \frac{S_{xp}}{S_{общ}} \quad (5)$ <p>где Sxp – площадь склада, используемая для хранения товаров м2; Sобщ – общая площадь склада предприятия, м2</p>	Характеризует степень эффективности использования складской площади
	Коэффициент оборачиваемости товаров на складе	$K_{об} = \frac{T_{об}}{T_{ск}} \quad (6)$ <p>Тоб – товарооборот за определённый период, тыс. руб.;</p>	Увеличение данного показателя в динамике свидетельствует об ускорении цикла

Окончание таблицы 1.2

Аспект	Показатель	Расчет	Примечание
		$\overline{TЗ}_{ск}$ – средний товарный запас склада за определённый период, тыс. руб.	товародвижения посредством мероприятий, стимулирующих реализацию товаров
	Средняя продолжительность хранения товаров на складе	$T_{кр} = \frac{\overline{TЗ}_{ск}}{T_{об}} \times T_{пер} \quad (7)$ где $T_{пер}$ – количество дней в исследуемом периоде, дни	Уменьшение данного показателя свидетельствует об ускорении оборачиваемости поступаемых товаров, снижении риска затоваривания складов
Анализ эффективности работы торгового зала [23]	Коэффициент установочной площади	$K_y = \frac{S_{об}}{S_{торг}} \quad (8)$ где $S_{об}$ – площадь, занятая торговым оборудованием, м <sup>2</sup>	Оптимальное значение 0,27- 0,3
	Коэффициент оборачиваемости товаров в торговом зале	$K_{об} = \frac{T_{об}}{\overline{TЗ}_{тз}} \quad (9)$ где $\overline{TЗ}_{тз}$ – средний товарный запас торгового зала за определённый период, тыс. руб.	Увеличение данного показателя свидетельствует об ускорении оборачиваемости товарных запасов в торговом зале
	Средняя продолжительность хранения товаров в торговом зале	$T_{кр} = \frac{\overline{TЗ}_{тз}}{T_{об}} \times T_{пер} \quad (10)$	Уменьшение показателя свидетельствует об ускорении цикла товародвижения

К числу показателей эффективности складского хозяйства, позволяющих проанализировать организацию внутри обособленного подразделения розничной торговли относятся следующие [14]:

- коэффициент полезной площади склада;
- коэффициент оборачиваемости товаров на складе;
- средняя продолжительность хранения товаров на складе.

Показатели, характеризующие эффективность использования площадей склада. К показателям данной группы относятся [37]:

- коэффициент использования складской площади;
- коэффициент использования объема склада;
- удельная средняя нагрузка на 1 м<sup>2</sup> полезной площади;
- грузонапряженность.

Коэффициент использования складской площади ( $K_s$ ) представляет собой отношение полезной (грузовой) площади ( $S_{пол}$ ) склада к общей площади складского помещения ( $S_{общ}$ ):

$$K_s = \frac{S_{пол}}{S_{общ}}, \quad (11)$$

Рассмотрим пример. Площадь склада торгового предприятия, непосредственно занятая под хранение товаров, составляет 300 м<sup>2</sup>, общая площадь склада – 1000 м<sup>2</sup>.

Коэффициент использования складской площади:

$$K_s = \frac{300 \text{ м}^2}{1000 \text{ м}^2} = 0,3$$

Чтобы повысить значение коэффициента, торговому предприятию целесообразно рассмотреть вопрос об увеличении количества хранимых товаров или о сдаче части площадей склада в аренду либо о заключении договоров хранения с посторонними организациями [26].

Коэффициент использования объема склада ( $K_v$ ) характеризует использование не только площади, но и высоты складских помещений [12]:

$$K_v = \frac{V_{пол}}{V_{общ}}, \quad (12)$$

где  $V_{\text{пол}}$  – полезный объем, определяемый произведением грузовой площади на полезную высоту (то есть высоту стеллажей, штабелей);

$V_{\text{общ}}$  – общий объем склада, определяемый произведением общей площади на основную высоту (то есть высоту от пола склада до выступающих частей перекрытия, ограничивающих складирование груза).

Удельная средняя нагрузка на  $1 \text{ м}^2$  полезной площади ( $G$ ) показывает, какое количество груза располагается одновременно на каждом квадратном метре полезной площади склада [19]:

$$G = \frac{Z_{\text{max}}}{S_{\text{пол}}}, \quad (13)$$

где  $Z_{\text{max}}$  – максимальный запас материалов, который хранится на складе, т.

Удельная средняя нагрузка на  $1 \text{ м}^2$  полезной площади дает возможность сравнить использование складских помещений и их пропускную способность в течение года.

Грузонапряженность  $1 \text{ м}^2$  общей площади склада ( $M$ ) в течение года определяется по формуле:

$$M = \frac{\Gamma_{\text{год}}}{S_{\text{общ}}}, \quad (14)$$

где  $\Gamma_{\text{год}}$  – годовой грузооборот склада, т.

Рассмотрим пример. Годовой грузооборот склада составляет  $1\,000\,000$  т, полезная площадь склада –  $1000 \text{ м}^2$ .

Грузонапряженность  $1 \text{ м}^2$  общей площади склада:

$$M = \frac{1000000 \text{ т}}{1000 \text{ м}^2} = 1000 \text{ т} / \text{м}^2$$

Коэффициент грузонапряженности дает возможность сравнить использование складских помещений и их пропускную способность в различные годы [21].

Оборачиваемость запасов (inventory turnover) - обновляемости запасов сырья, материалов и готовой продукции в течение расчетного периода.

Применительно к готовой продукции на складе, оборачиваемость товарных запасов показывает скорость, с которой товарные запасы производятся и отпускаются со склада. Оборачиваемость товарных запасов — показатель, характеризующий эффективность взаимодействия службы закупок и службы продаж [34].

Низкая оборачиваемость запасов является плохим показателем финансово-хозяйственной деятельности компании, указывающая на избыточность запасов и (или) плохие продажи. Напротив, высокая оборачиваемость складских запасов характеризует подвижность средств компании: чем быстрее обновляются запасы, тем быстрее оборачиваются денежные средства, вложенные в запасы, возвращаются в форме выручки от реализации готовой продукции, чем выше оборачиваемость – тем лучше для компании. Малые же запасы заставляют компанию балансировать на грани дефицита, что неизбежно приводит к потере покупателей и неоправданно высоким расходам на оперативное пополнение запасов: компания вынуждена завозить товары достаточно.

Таким образом, оптимальность запасов является обязательным для хозяйственной деятельности компании, а оборачиваемость запасов – показатель, который необходимо постоянно мониторить.

Для контроля оборачиваемости запасов необходимо оперировать тремя показателями:

- средний товарный запас за период, то есть сколько у нас товаров лежит на складе, например, за месяц;
- период (месяц, год, неделя – для скоропортящихся товаров);
- товарооборот за данный период (в ценах складского учета).

Средний товарный запас за период – среднее значение запасов за период (среднегодовое, среднемесячного), определяется как сумма на начало и на конец

периода, деленная пополам, хотя возможно и более детальное рассмотрение их изменений в течение периода, например, в отношении месяца:

$$TЗ_{cp} = \frac{(TЗ_1/2 + TЗ_2 + TЗ_3 + TЗ_4 + \dots + TЗ_n/2)}{(n-1)}, \quad (15)$$

где  $TЗ_{cp}$  – средние запасы за период;

$TЗ_1, TЗ_2, \dots, TЗ_n$  – запасы товаров на отдельные даты анализируемого периода;

$n$  – количество точек съема складских запасов (количество дат в периоде).

Обращаю внимание, что в этом случае, при расчете среднего товарного запаса используется формула среднего хронологического, а не среднего арифметического.

Когда говорят об оборачиваемости запасов, могут подразумевать следующие показатели оборачиваемости запасов:

- коэффициент оборачиваемости запасов;
- оборачиваемость запасов в днях;
- оборачиваемость запасов в разгах;

Коэффициент оборачиваемости запасов (inventory turnover ratio) – финансовый показатель «западной» учетной системы, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к средней величине запасов за период. Оборачиваемость запасов рассчитывается как отношение себестоимости реализованной продукции или расхода запасов за период к среднему за период объему запасов на складе:

$$IT = \frac{\text{себестоимость проданных товаров}}{\text{средние запасы}}, \quad (16)$$

Оборачиваемость запасов в днях показывает, сколько дней нужно для продажи среднего складского запаса. Она вычисляется по формуле:

$$Об_{дн} = \frac{\text{Средний товарный запас} \times \text{кол. во дней}}{\text{Товарооборот за этот период}}, \quad (17)$$

Оборачиваемость в разгах говорит, сколько раз за период товар «обернулся», проданся и запас вновь пополнился на складе. Вычисляется по формулам:

$$Об_{раз} = \frac{\text{Себестоимость проданных товаров}}{\text{Средний товарный запас за период}}, \quad (18)$$

В различных источниках можно встретить вместо себестоимости товаров, такие показатели, как: выручка, товарооборот за период и проч. Стоит понимать, что когда речь ведется об оборачиваемости готовой продукции на складе, то при расчете необходимо принимать то, что товар необходимо учитывать в складских ценах (ценах складского учета), а не в продажных ценах (по средне-взвешенной продаж, или по прайсовым ценам) [16].

Продолжительность оборота склада (срок хранения) показывает, через какое количество времени запас товарно-материальных ценностей на складе будет исчерпан (выражается в днях или долях года).

Оборачиваемость склада (коэффициент оборачиваемости грузов) ( $K_{обор}$ ) показывает, как часто содержимое склада полностью обновляется. Эта величина наиболее полно отражает интенсивность работы склада. Формула расчета:

$$K_{обор} = \frac{Q_{отгр}}{(T \times Q_{разм})}, \quad (19)$$

где  $Q_{отгр}$  – количество продукции, отгруженной за период  $T$ , т;

$Q_{\text{разм}}$  – общее количество продукции, которое можно разместить на складе, т.

Рассмотрим пример. За месяц (30 календарных дней) со склада отгружено 10 000 т продукции, а можно было отгрузить за этот период 20 000 т.

Соответственно, коэффициент оборачиваемости грузов ( $K_{\text{обор}}$ ):

$$K_{\text{обор}} = \frac{10000t}{(1\text{мес.} \times 20000t)} = 0,5$$

Чем выше данный коэффициент, тем выше интенсивность работы склада.

Можно рассчитать такой показатель, как ошибки в поставках. Он определяется через отношение неправильных поставок к общему числу поставок. Под неправильными поставками подразумеваются [17]:

- дефекты в изделиях;
- неверная продукция;
- неполная поставка;
- поставка с опозданием;
- преждевременная поставка.

Аналогично расчёту оборачиваемости товарного запаса и средней продолжительности его хранения для склада рассчитываются аналогичные показатели для торгового зала.

Обеспечение выставления всех товаров, имеющихся в наличии, позволяет стимулировать продажи, а, следовательно, позволяет ускорять движение товаров и сокращать цикл товародвижения и увеличивать товарооборот. Для анализа степени выставления товара на витрине можно использовать коэффициент наполнения витрины, рассчитываемый в первую очередь для наиболее оборотообразующих товарных групп. Для того, чтобы определить, какие именно товарные группы являются таковыми, используется инструмент ABC-анализ.

ABC анализ (англ. ABC-analysis) – это метод повышения эффективности и результативности системы продаж предприятия [31]. Наиболее часто метод ABC-

анализа используют для оптимизации номенклатуры товара (ассортимента) и его запасов с целью увеличения объема продаж. Другими словами, цель ABC-анализа является выделение наиболее перспективных товаров (или группы товаров), которые приносят максимальный размер прибыли для компании.

Данный вид анализа основывается на закономерности выявленной экономистом Парето: «20% продукции обеспечивают, 80% прибылей компании». Целью компании при проведении такого анализа является определение ключевых товаров, и управление данной 20% группой, которое создаст контроль над 80% денежными поступлениями. Управление продажами и денежными платежами напрямую влияют на финансовую устойчивость и платежеспособность компании.

При проведении анализа продукции все товары делятся на три группы [28]:

- Группа «А» – максимально ценные товары, занимают 20% ассортимента продукции, и приносят 80% прибыли от продаж;
- Группа «В» – малоценные товары, занимают 30% ассортимента продукции, и обеспечивают 15% продаж;
- Группа «С» – не востребованные товары, занимают 50% ассортимента, и обеспечивают 5% прибылей от продаж.

Товары компании группы «А» являются целевыми, и требуют максимального внимания к их производству и реализации: наличия их в складских запасов, оперативные поставки, планирование и организация производства и контроль качества данной продукции.

Таким образом, вопрос организации товародвижения в рамках подразделения розничной торговой сети является важным аспектом изучения технологических процессов сетевой розничной торговли и нуждается в наиболее подробном изучении в таких дисциплинах, как маркетинг, логистика, торговое дело. Важным также является разработка алгоритма анализа организации товародвижения на подразделениях. Предложенная в данной статье методика может быть использована как базис при анализе эффективности процессов товародвижения,

осуществляемых на этапах перемещения товарного потока внутри предприятия, начиная с приёмки товара и заканчивая его поступлением в сферу потребления.

### 1.3 Сравнительный анализ процесса товародвижения на предприятиях розничной торговли в России и за рубежом

Российские компании, расширяя применение маркетинга и логистики, обращают внимание на необходимость разработки стратегий товародвижения. Подобные стратегии рассматриваются как сфера, связывающая воедино звенья производства, распределения и сбыта компании, определяющая отношения с поставщиками и потребителями, конкурентные преимущества [29].

При разработке логистических стратегий товародвижения необходимо иметь в виду внутреннюю интеграцию функций и операций, взаимосвязь маркетинга и логистики, структуру функционального цикла товародвижения, что диктует условия сочетания уровней и каналов распределения и связи, обеспечение производства и сбыта. Необходимость изучения стратегий товародвижения выдвигает на первый план такие направления, как анализ интегрированных систем распределения и взаимодействия с посредниками в маркетинговых каналах, изучение информационной среды товародвижения, процесс управления логистическим товародвижением, особенностей глобального товародвижения, выявление наиболее эффективных стратегий зарубежных компаний.

Стратегии товародвижения, концепции управления цепочкой поставок применяются зарубежными компаниями на национальном, региональном и глобальном уровнях. В наибольшей степени стратегии товародвижения используются американскими компаниями. В Европе в логистике отчетливо доминируют голландские, английские, немецкие, итальянские компании, которые располагают высокоразвитыми телекоммуникационными системами, многоязычной рабочей силой, высоким уровнем обслуживания клиентов, транспортными мощностями [32].

Наибольшая доля затрат падает на транспортировку (около 50 %) и складирование (около 25 %) товара. Издержки на товародвижение в целом достигают весьма значительных сумм. В США и ряде европейских стран они составляют до 15 % суммы валовых продаж фирм-производителей. Но при этом расходы на товародвижение сильно колеблются по отдельным отраслям. Так, в универмагах и специализированных магазинах на транспортные перевозки от поставщиков, разгрузку, маркировку и сортировку товаров приходится примерно 2 % объема продаж. В машиностроительных отраслях на транспортные перевозки расходуется 4 -5 % объема сбыта.

В этих условиях надо четко представлять, что ни одна система товародвижения не в состоянии одновременно обеспечить максимально высокий уровень обслуживания клиентов и до минимума сократить издержки по распределению товара.

На самом деле максимальный уровень обслуживания клиентов подразумевает поддержание больших товарно-материальных запасов, четкую организацию транспортировки, наличие множества складов. А это ведет к росту издержек. Поэтому при организации товародвижения приходится искать компромиссное решение между снижением издержек и поддержанием приемлемого уровня обслуживания.

Товародвижение – это не только источник издержек, но и потенциальное средство для создания спроса [5]. За счет совершенствования товародвижения можно предложить лучшее обслуживание или более низкие цены, привлекая дополнительных клиентов.

В среднем общие затраты на товародвижение американских, европейских и японских фирм колеблются в пределах 5-35 % от объема продаж. Так, например, уровень затрат на товародвижение составляет 4,02% объема продаж для фирм, поставляющих фармацевтические препараты, 13,06% объема продаж для фирм, поставляющих оборудование. Несмотря на то, что затраты на товародвижение различны для разных компаний и отраслей промышленности, значение этого

аспекта для экономики страны в целом усиливается тем фактом, что на товародвижение продукции из пункта производства в пункт потребления в США тратится более 800 миллиардов долларов в год, или около 14% от ВВП. На товародвижение американских компаний тратится в 10 раз больше средств, чем на рекламу, и в 2 раза больше, чем на национальную оборону, затраты на него сопоставимы с расходами на здравоохранение. В Японии на товародвижении идет около 10% ВВП, в Бельгии, Австрии, Нидерландах, Великобритании, Швеции, Франции, Канаде, Австралии - 12-13% [33].

Именно благодаря логистическому товародвижению, управлению материальными потоками в странах с развитой экономикой сырье и материалы поступают в свободные производственные мощности, а готовая продукция распределяется по маркетинговым каналам среди потребителей.

В сфере коммерческого посредничества наблюдается две взаимоисключающие тенденции - усиление роли внутрифирменной торговли и расширение власти коммерческих посредников.

В общем объеме затрат на товародвижение расходы на транспортировку занимают 46%, на складирование - 26%, поддержание материально-товарных запасов - 10%, получение и отгрузку товаров - 6%, упаковку - 5%, административные расходы - 4%, обработку заказов - 3%.

Концепция маркетинга провозглашает необходимость выявлять индивидуальные нужды и потребности целевых потребителей и отвечать на них, направляя имеющиеся в распоряжении компании ресурсы на их полное удовлетворение. Основополагающая идея состоит в том, что наибольшего успеха добиваются те компании, все производительные действия которых в сочетании позволяют оправдать ожидания потребителей. Основная задача маркетинговых мероприятий состоит в том, чтобы внедриться на те или иные рынки.

В зарубежной литературе выделяется несколько периодов развития систем товародвижения материальной продукции. Каждый из этих периодов

характеризуется концептуальными подходами к управлению и оценками эффективности данных систем [32].

На практике выбор модификации концептуального подхода к управлению системами товародвижения материальных ресурсов должен учитывать фазу социально-экономического развития страны.

В основе логистического управления лежит идея непрерывного наблюдения за всем ходом производственного процесса. «Сквозная» функция как бы объединяет разные управленческие процессы, координируя их и корректируя. Учитывая состояние запасов, предстоящие продажи, условия сбыта, транспортные возможности и конъюнктурные оценки маркетологов, руководитель влияет на снабжение, регулирует темпы производства и ассортиментные сдвиги, внедряет новые виды фабричной упаковки, способствует выпуску новых сортов продукции и совершенствованию производства в целом. Другими словами, большой акцент в логистике делается на успешное применение ее концепции на так называемом глобальном уровне, чем на работу отдельных составляющих ее звеньев. Отнюдь не всегда общая сумма издержек при движении материальных потоков снижается, когда уменьшаются расходы, связанные с функционированием отдельных звеньев.

Обобщив существующие определения логистики, ее можно охарактеризовать как «науку управления материальными потоками от первичного источника до конечного потребителя с минимальными издержками, связанными с товародвижением и относящимися к нему потоками информации».

#### Выводы по разделу один

Процесс товародвижения направлен на обеспечение товароснабжения конечных звеньев на пути товарного потока от производителя к потребителю, которыми, как правило, являются предприятия розничной торговли.

Вопрос организации товародвижения в рамках подразделения розничной торговой сети является важным аспектом изучения технологических процессов сетевой розничной торговли и нуждается в наиболее подробном изучении в таких дисциплинах, как маркетинг, логистика, торговое дело. Важным также является разработка алгоритма анализа организации товародвижения на подразделениях.

В зарубежной литературе выделяется несколько периодов развития систем товародвижения материальной продукции. Каждый из этих периодов характеризуется концептуальными подходами к управлению и оценками эффективности данных систем.

На практике выбор модификации концептуального подхода к управлению системами товародвижения материальных ресурсов должен учитывать фазу социально-экономического развития страны.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МОЛЛ»

### 2.1 Краткая характеристика розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «МОЛЛ» (далее – ООО «Молл») учреждено и действует в соответствии с Федеральным законом РФ с 12.10.1990 г.

Целью деятельности Общества является получение прибыли посредством осуществления видов деятельности указанных ниже.

Общество осуществляет следующие виды деятельности: оптово – розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами.

Для обеспечения деятельности предприятия, за счет вкладов участников общества создан уставный капитал. Увеличение уставного капитала организации может быть осуществлено по решению собрания учредителей за счет:

- 1) дополнительных взносов;
- 2) прибыли от коммерческой и хозяйственной деятельности.

Изменение долей в уставном фонде разрешается только по решению высшего органа общества.

Участники общества несут убытки, связанные с деятельностью общества в пределах своей части в уставном фонде.

Прибыль общества создается из поступления от хозяйственной, коммерческой и другой деятельности и определяется на основе действующего законодательства и может определяться каждый отчетный период. Расчеты по прибылям и убыткам проводятся после составления баланса в конце каждого отчетного периода. Все виды деятельности предприятия осуществляются на основании полученных лицензий. Основным видом деятельности предприятия является оптовая и розничная торговля; коммерческая, посредническая, торгово – закупочная, товарообменная деятельность товарами народного потребления и производственно - технического назначения, в том числе лицензионными.

Создание собственной сети магазинов оптовой, розничной и прочей торговли этими товарами и т.д.

Компания SPAR International заключила лицензионный договор с торговой сетью «Молния». Это позволило жителям Челябинской области в полной мере ощутить новое качество сервиса мирового уровня.

Подписав данное соглашение торговая сеть «Молния» добровольно вошла в закупочный кооператив и присоединилась к одной из самых крупных международных сетей, которая объединяет под вывеской SPAR более 16 000 магазинов в 34 странах мира. Первые четыре магазина (гипермаркет, супермаркет и два экспресса), оформленные по всем стандартам открыли свои двери покупателям в 2011 году. С июня 2014г. начнется постепенная реконструкция всей торговой сети «Молния», которая будет происходить с использованием опыта лучших магазинов SPAR в мире. Как и во всех представительствах SPAR, основной акцент будет сделан на свежую продукцию и готовые блюда.

ООО «Молл», представляющее бренды «Молния» и «SPAR» – один из лидеров по товарообороту среди розничных сетей Челябинской области. Мультиформатная сеть с гипермаркетами, супермаркетами и магазинами формата «у дома» ежедневно обслуживает более 100 000 покупателей.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Молл».

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке ООО «Молл».

Полное фирменное наименование Общества на английском языке: «Moll» Limited Liability company.

Сокращенное фирменное наименование Общества на английском языке: «Moll» Ltd.

«Молния» сегодня – это 4 гипермаркета «Молния»; 9 супермаркетов «Молния»; 15 магазинов «Молния – Экспресс», работающих по типу «магазин у дома» 5 магазинов «Молния – Экспресс» в Челябинске; 1 магазин «Молния –

Экспресс» в Коркино; 1 супермаркет и 3 Экспресс – магазина в Копейске; 1 супермаркет в Снежинске. Стандартная площадь гипермаркета составляет 5000–5500 кв.м.; супермаркета – 1200–1500 кв.м.; магазина «Молния – Экспресс» – 400–500 кв.м.

SPAR – уникальное добровольное объединение (кооператив) независимых оптовых и розничных торговцев. Это крупнейшая в мире розничная сеть супермаркетов (более 16 000 магазинов под общим названием SPAR в 34 странах мира) с товарооборотом свыше 30 миллиардов евро ежедневно обслуживает более 9 миллионов покупателей.

SPAR был основан в 1932 году в Голландии Адрианом ван Веллом как добровольная сеть бакалейщиков под названием «De SPAR». Основная цель – обеспечить сотрудничество между независимыми оптовыми компаниями и ритейлерами в ответ на появление крупных торговых сетей в Европе.

Преимуществами магазинов под вывеской SPAR для российских покупателей являются:

1) предоставление своим покупателям качественных продовольственных товаров по доступным ценам. Для достижения этого тщательно выстраивается система закупок и снабжения, а также организация эффективной работы магазинов;

2) большой выбор свежей продукции, в том числе и собственного производства;

3) красивое оформление магазинов и удобная навигация по торговому залу;

4) новейшее торговое оборудование;

5) приветливое обслуживание.

В России SPAR появился в 2000 году и сегодня работает в четырех форматах. К ноябрю 2014 года число магазинов SPAR в нашей стране составило 395.

Первый магазин SPAR в Челябинске открыт 3 декабря 2011 года. Гипермаркет SPAR стал трехсотым магазином и единственным на тот момент гипермаркетом

сети SPAR в нашей стране. Магазин был спроектирован в Голландии по последним европейским технологиям.

Очереди у входа в первый гипермаркет SPAR появились с первых дней работы, и до сих пор поток покупателей в магазины SPAR не уменьшается, наоборот, люди с нетерпением ждут открытия новых магазинов.

К ноябрю 2014 года в г. Челябинске и Челябинской области открыто 18 магазинов SPAR. Из них 4 магазинов формата Гипермаркет, 7 магазинов формата Супермаркет и 14 магазинов формата Экспресс.

Магазины работают для покупателей в Челябинске, Снежинске, Миассе, Трехгорном, Златоусте, с. Миасском, с. Долгодеревенском, Магнитогорске, Копейске.

Магазины SPAR предлагают полный состав групп продовольственных товаров включая алкоголь, товары собственного производства, сопутствующие товары.

Помимо широкого ассортимента продуктов питания и бытовых товаров покупателей SPAR всегда ждут приятные акции, ориентироваться среди которых помогает Каталог скидок, а позитивное настроение создает радио Spar. За годы работы на российском рынке специалистами сети SPAR отработаны методы активного взаимодействия на покупателей путём постоянного исследования их запросов и проведения акций по ценам и ассортименту.

Эффект от рекламных компаний, проводимых вне магазинов (щиты, пресса и др.), значительно усиливается с использованием на фасадах магазинов и в торговых залах специальных систем визуальных коммуникаций.

Активная ассортиментная политика и своевременные поставки товаров позволяют без опаски применять лозунг магазинов сети: «Самый свежий магазин».

Объектом выпускной квалификационной работы, будет магазин ООО «МОЛЛ» находящийся по адресу: 454016, г. Челябинск, ул. Труда, 166.

Аппарат управления ООО «МОЛЛ» имеет вид линейно - функциональной структуры. Примерная схема системы управления магазина ООО «МОЛЛ» в Челябинске представлена на рисунке 2.1.

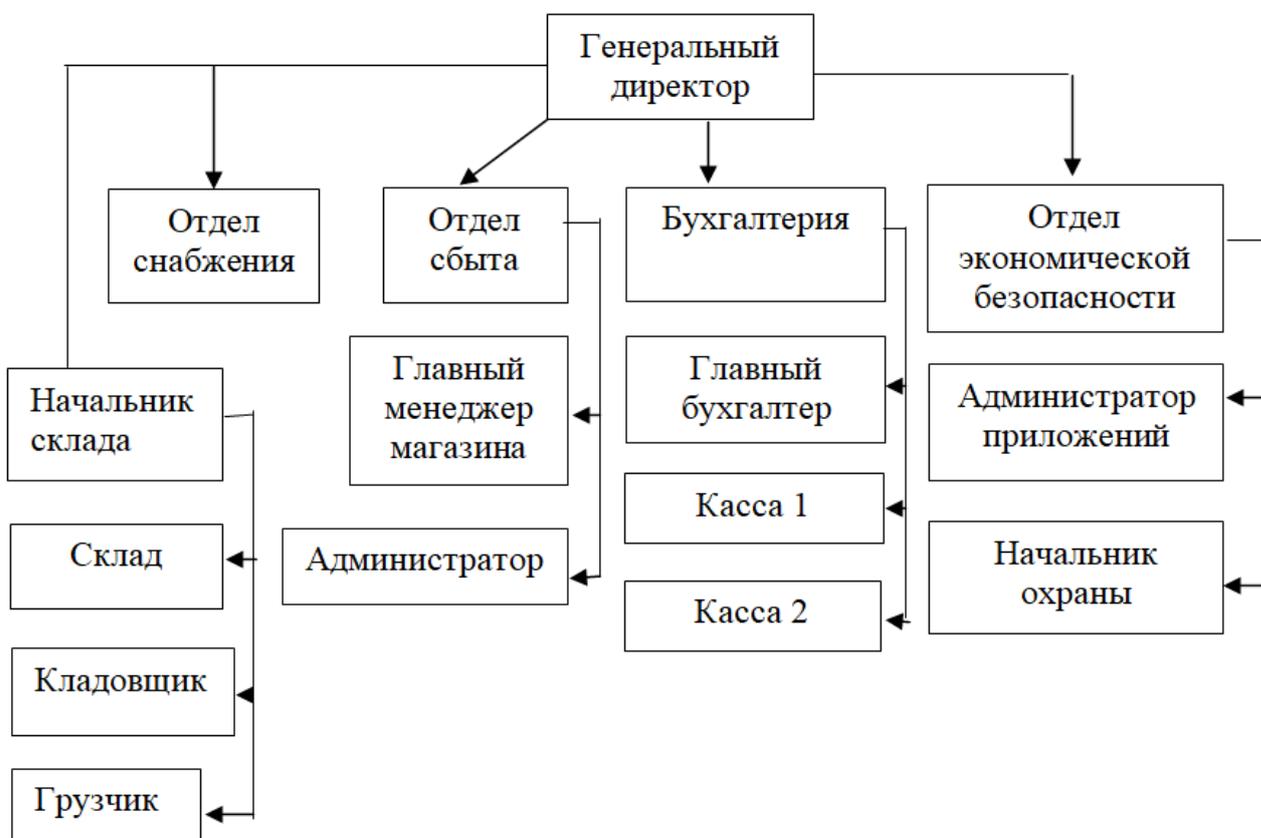


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «МОЛЛ»

Основой этой структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения. Группировка работников в соответствии с близостью видов деятельности имеет множество достоинств. Выполняющие общую задачу сотрудники «SPAR» получают возможность тесно координировать свои действия, эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Все специалисты работают в одном и том же отделе, квалификация и опыт работников позволяют им решать в рамках данной структуры любые проблемы. Работа в крупных функциональных отделах благоприятствует повышению уровня профессионализма, так как сотрудники выполняют разнообразные задания, имеют возможность обратиться за консультацией к экспертам.

Карьерное продвижение основывается на функциональном опыте, что мотивирует работников к повышению квалификации. Управляющие и сотрудники отдела хорошо совместимы в силу того, что прошли одинаковое обучение и имеют сходный трудовой опыт. По данным на конец 2017 года сотрудниками компании является 2300 человек.

## 2.2 Анализ основных экономических показателей предприятия розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»

Основные экономические показатели деятельности ООО «МОЛЛ» представлены в таблице 2.1. Внутренний товарооборот отражается в оборотно-сальдовой ведомости, которая является внутренней документацией, не подлежащей раскрытию информации.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «МОЛЛ»

Показатели	Ед-ца измерения	2016 г.	2017 г.	Изменение (+,-)	2017 г. в % к 2016 г.
Розничный товарооборот:					
- действующие цены	тыс. руб.	1931676	5693314	+3761638	294,7
- сопоставимые цены	тыс. руб.	1931676	2241462	+309786	116,0
Валовой доход:					
- сумма	тыс. руб.	258221	711356	+453135	275,5
- в % к обороту	%	13,37	12,49	-0,88	93,4
Налоги и другие обязательные платежи, взимаемые за счет валового дохода:					

## Окончание таблицы 2.1

Показатели	Ед-ца измерения	2016 г.	2017 г.	Изменение (+,-)	2017 г. в % к 2016 г.
- сумма	тыс. руб.	30096	41400	+11304	137,6
- в % к обороту	%	1,56	0,73	-0,83	46,8
Издержки обращения:					
- сумма	тыс. руб.	231761	676346	+444585	291,8
- в % к обороту	%	12,0	11,88	-0,12	99,0
Прибыль от продаж:					
- сумма	тыс. руб.	-3636	-6390	-2754	175,7
- в % к обороту	%	-0,19	-0,11	+0,08	57,9
Прочие доходы:					
- сумма	тыс. руб.	9732	14777	+5045	151,8
- в % к обороту	%	0,50	0,26	-0,24	52,0
Балансовая прибыль:					
- сумма	тыс. руб.	16253	36012	+19759	221,6
- в % к обороту	%	0,84	0,63	-0,21	75,0
Среднесписочная численность работников	чел.	422	444	+22	105,2
Средний оборот на одного работника:					
- в действующих ценах	тыс. руб.	4577	12823	+8246	280,2
- в сопоставимых ценах	тыс. руб.	4577	5048	+471	110,3

Таким образом, сравнивая основные экономические показатели деятельности ООО «МОЛЛ» за 2016 и 2017 г.г. можно отметить, что розничный товарооборот в

сопоставимых ценах увеличился на 16 %, средний уровень валового дохода снизился на 0,88 % к обороту, уровень налогов и других обязательных платежей, взимаемых за счет реализованных торговых надбавок уменьшился на 0,83 пункта, а уровень издержек обращения снизился на 0,12 % к обороту. Это сказалось на уменьшении суммы прибыли от продаж на 2754 тыс. руб. или на 75,7 %.

Таким образом, рост прочих доходов Общества на 5054 тыс. руб. или на 51,8 %, обеспечили рост балансовой прибыли на 19759 тыс. руб. или на 121,6 %. Однако, уровень рентабельности продаж магазинов ООО «МОЛЛ» (исходя из балансовой прибыли) по отношению к прошлому периоду снизился на 0,21 пункт или на 25%, что говорит об ухудшении хозяйствования.

Анализ выполнения плана и динамики розничного товарооборота ООО «МОЛЛ» произведем за год, по кварталам и месяцам. Это позволит установить как ритмично развивается розничная реализация и как равномерно удовлетворяется спрос покупателей на товары. Изучим ритмичность развития товарооборота магазинов ООО «МОЛЛ» составив таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Ритмичность развития розничного товарооборота ООО «МОЛЛ» в действующих ценах, тыс. руб.

Месяцы и кварталы	2016 г.	2017 г.		2017 г. в % к 2016 г.	Отклонение +/-		Изменение к прошлому году
		план	факт	% выполнения плана	от плана	от прошлого года	
Январь	72417,3	295500	291977,6	98,8	-3522,4	+219560,3	403,2
Февраль	76402,4	311000	320504,0	103,1	+9504	+244101,6	419,5
Март	108402,6	367500	363942,2	99,0	-3557,8	+255539,6	335,7
Итого за 1 квартал	257222,3	974000	976423,8	100,2	+2423,8	+719201,5	379,6
Апрель	111661,8	379500	390178,9	102,8	+10678,9	+278517,1	349,4
Май	134804,5	429000	428026,9	99,8	-973,1	+293222,4	317,5
Июнь	136711,6	453000	469008,0	103,5	+16008	+332296,4	343,1
Итого за II квартал	383177,9	1261500	1287213,8	102,0	+25713,8	+904035,9	335,9
Итого за 1 полугодие	640400,2	2235500	2263637,6	101,3	+28137,6	+1623237,4	353,5
Июль	160338,8	495000	508786,3	102,8	+13786,3	+348447,5	317,3
Август	172297,8	531000	520566,8	98,0	-104433,2	+348269,0	302,1
Сентябрь	198121,2	565000	525719,2	93,0	-39280,8	+327598,0	265,3
Итого за III квартал	530757,8	1591000	1555072,3	97,7	-35927,7	+1024314,5	293,0

## Окончание таблицы 2.2

Месяцы и кварталы	2016 г.	2017 г.		2017 г. в % к 2016 г.	Отклонение +/-		Изменение к прошлому году
		план	факт	% выполнения плана	от плана	от прошлого года	
Итого за 9 месяцев	1171157,7	3826500	3818710,6	99,8	-7789,4	+2647552,9	326,1
Октябрь	222459,4	584000	583565,9	99,9	-434,1	+361106,5	262,3
Ноябрь	236332,1	603000	594142,7	98,5	-8857,3	+357810,6	251,4
Декабрь	301726,6	680000	696895,8	102,5	+16895,8	+395169,2	231,0
Итого за IV квартал	760548,1	1867000	1874604,4	100,4	+7604,4	+1114086,3	246,5
Итого II полугодие	1291275,9	3458000	3429676,7	99,2	-28323,3	+2138400,8	265,6
Всего за год	1931676,1	5693500	5693314,3	100,0	-185,7	+3761638,2	294,7

ООО «МОЛЛ» успешно выполнило план розничного товарооборота в феврале, апреле, июне, июле и декабре 2017 года. В остальных месяцах план розничного товарооборота не выполнен. Потери товарооборота в связи с невыполнением плана в отдельные месяцы составили 67058,7 тыс. руб. или 1,18 % к плановому годовому его объему ( $\frac{67058,7}{5693500} \times 100$ ).

План розничной реализации товаров выполнен в трех кварталах, перевыполнение плана в этих кварталах - 35742,0 тыс. руб. В связи с невыполнением плана в третьем квартале потери товарооборота составили 35927,7 тыс. руб.

Равномерность развития товарооборота ООО «МОЛЛ» проанализируем, используя данные таблицы 2.3. Внутренний товароборот отражается в оборотно-сальдовой ведомости, которая является внутренней документации, не подлежащей раскрытию информации.

Таблица 2.3 – Информация о доле каждого квартала в годовом розничном товарообороте ООО «МОЛЛ», %

Кварталы	2016 г.	2017 г.		Отклонение	
		план	факт	от плана	от прошлого года
I	13,3	17,1	17,2	+0,1	+3,9
II	19,8	22,2	22,6	+0,4	+2,8
III	27,5	27,9	27,3	-0,6	-0,2
IV	39,4	32,8	32,9	+0,1	-6,5
Всего за год	100	100	100	-	-

Товарооборот ООО «МОЛЛ» распределялся по кварталам неравномерно. Наиболее напряженным был четвертый квартал, наименее напряженным – первый.

Для определения равномерности развития розничного товарооборота исчислим коэффициенты ритмичности и равномерности выполнения плана реализации товаров.

Коэффициент ритмичности определим как отношение числа периодов, за которые выполнен план, к общему их количеству. ООО «МОЛЛ» план товарооборота выполнило в 5 месяцах из 12. Отсюда, коэффициент ритмичности равен 0,42 (5/12), или ритмичным его выполнение было только на 42 %. Выполнение плана товарооборота было равномерным на 97,09 % (100,0-2,91).

Неравномерность развития розничного товарооборота в ассортиментном разрезе в динамике привела к изменению его структуры, которая характеризуется удельным весом (долей) отдельных товарных групп и товаров в общем объеме товарооборота. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла доля в товарообороте колбасных изделий, рыбы, молока и молочных продуктов, сахара, кондитерских изделий, хлеба и хлебобулочных изделий, макаронных изделий, картофеля, водки и ликероводочных изделий, вина, коньяка, шампанского и соответственно уменьшился удельный вес других товарных групп и товаров.

Розничный товарооборот ООО «МОЛЛ» в действующих ценах вырос на 3761638,2 тыс. руб. или на 194,7 % (что обусловлено ростом цен на товары), а в сопоставимых ценах наблюдается его рост на 309786,2 тыс. руб. или на 16 %.

Выполнение плана и динамика розничного товарооборота зависят от трех основных групп факторов:

- от обеспеченности товарными ресурсами, правильности их распределения и использования;
- от обеспеченности трудовыми ресурсами и эффективности труда работников;
- от состояния, развития и эффективности использования материально-технической базы.

Главный фактор успешного развития товарооборота - обеспеченность и рациональность использования товарных ресурсов (таблица 2.5).

У ООО «МОЛЛ» имеются следующие данные о движении товаров (таблица 2.4). Внутренний товарооборот отражается в оборотно - сальдовой ведомости, которая является внутренней документации, не подлежащей раскрытию информации.

Таблица 2.4 – Товарный баланс по ООО «МОЛЛ» в действующих ценах, тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонения (+,-)
Товарные запасы на начало года	23364,9	96263,4	+72898,5
Поступление товаров	2016827,2	5875343,2	+3858516,0
Прочее выбытие товаров	12252,6	22352,8	+10100,2
Товарные запасы на конец года	96263,4	255939,5	+159676,1

По сравнению с прошлым годом объем товарооборота увеличился за счет завышенных товарных запасов на начало года (на 72898,5 тыс. руб.), роста поступления товаров (на 38585160 тыс. руб.) возможности роста товарооборота в динамике уменьшились в результате увеличения прочего выбытия товаров (на 10100,2 тыс. руб.) и увеличения товарных запасов на конец года (на 159676,1 тыс. руб.).

Таблица 2.5 - Динамика товарных запасов в действующей оценке по ООО «МОЛЛ» за 2017 год

Кварталы 2017 г.	Ед-ца измерен.	Фактические товарные запасы	Изменения товарных запасов по сравнению с данными на начало квартала					
			На начало квартала	На первое число второго месяца квартала	На первое число третьего месяца квартала	На конец квартала	На первое число второго месяца квартала	На первое число третьего месяца квартала
I	тыс. руб.	96263,4	98621,8	124256,4	139197,8	+2358,4	+27993,0	+42934,4
	дни	8,9	9,1	11,5	12,8	+0,2	+2,6	+3,9
II	тыс. руб.	139197,8	148072,6	156010,1	177192,0	+8874,8	+16812,3	+37994,2
	дни	9,7	10,4	10,9	12,4	+0,7	+1,2	+2,7
III	тыс. руб.	177192,0	186959,0	193716,6	215431,5	+9767,0	+16524,5	+38239,5
	дни	10,3	10,8	11,2	12,5	+0,5	+0,9	+2,2
IV	тыс. руб.	215431,5	208097,3	251370,0	255939,5	-7334,2	+35938,5	+40508,0
	дни	10,3	10,0	12,1	12,3	-0,3	+1,8	+2,0
I	тыс. руб.	96263,4	98621,8	124256,4	139197,8	+2358,4	+27993,0	+42934,4
	дни	8,9	9,1	11,5	12,8	+0,2	+2,6	+3,9

Фактический розничный товарооборот за 1 квартал 2017 года составил 976423,8 тыс. руб.

Товарные запасы в днях в 1 квартале по ООО «МОЛЛ» составили:

$$\text{На 01.01} - \frac{96263,4}{\left(\frac{976423,8}{90}\right)} = 8,9 \text{дня}$$

$$\text{На 01.02} - \frac{98621,8}{\left(\frac{976423,8}{90}\right)} = 9,1 \text{дня}$$

$$\text{На 01.03} - \frac{124256,4}{\left(\frac{976423,8}{90}\right)} = 11,5 \text{дня}$$

$$\text{На 01.04} - \frac{139197,8}{\left(\frac{976423,8}{90}\right)} = 12,8 \text{дня}$$

Фактический розничный товарооборот за II квартал 2017 года равен 1287213,8 тыс. руб.

Товарные запасы в днях во II квартале составили:

$$\text{На 01.04} - \frac{139197,8}{\left(\frac{1287213,8}{90}\right)} = 9,7 \text{дня}$$

$$\text{На 01.05} - \frac{148072,6}{\left(\frac{1287213,8}{90}\right)} = 10,4 \text{дня}$$

$$\text{На 01.06} - \frac{156010,1}{\left(\frac{1287213,8}{90}\right)} = 10,9 \text{дня}$$

$$\text{На 01.07} - \frac{177192,0}{\left(\frac{1287213,8}{90}\right)} = 12,4 \text{дня}$$

Фактический розничный товарооборот за III квартал 2017 года равен 1555072,3 тыс. руб.

Товарные запасы в днях во III квартале составили:

$$\text{На 01.07} - \frac{177192,0}{\left(\frac{1555072,3}{90}\right)} = 10,3\text{дня}$$

$$\text{На 01.08} - \frac{186959,0}{\left(\frac{1555072,3}{90}\right)} = 10,8\text{дня}$$

$$\text{На 01.09} - \frac{193716,6}{\left(\frac{1555072,3}{90}\right)} = 11,2\text{дня}$$

$$\text{На 01.10} - \frac{215431,5}{\left(\frac{1555072,3}{90}\right)} = 12,5\text{дня}$$

Фактический розничный товарооборот за IV квартал 2017 года равен 1874604,4 тыс. руб.

Товарные запасы в днях во IV квартале составили:

$$\text{На 01.10} - \frac{215431,5}{\left(\frac{1874604,4}{90}\right)} = 10,3\text{дня}$$

$$\text{На 01.11} - \frac{208097,3}{\left(\frac{1874604,4}{90}\right)} = 10,0\text{дня}$$

$$\text{На 01.12} - \frac{251370,0}{\left(\frac{1874604,4}{90}\right)} = 12,1\text{дня}$$

$$\text{На 01.01} - \frac{255939,5}{\left(\frac{1874604,4}{90}\right)} = 12,3\text{дня}$$

Товарооборачиваемость в днях определим по формуле:

$$T_{\text{дн.}} = \frac{З_{\text{ср}}}{\left(\frac{P}{D}\right)}, \quad (20)$$

где  $Z_{ср}$  – среднегодовые товарные запасы;

$P$  – реализация товаров за год;

$D$  – количество дней анализируемого периода,

где - запасы товаров на отдельные даты изучаемого периода;

$n$  – число дат, за которые взяты данные среднегодовые товарные запасы по ООО «МОЛЛ» составили за 2016 год:  $Z_{ср} = 61554,8 \text{ тыс. руб.}$

$Z_{ср}$  за 2017г. = 172918,8 тыс. руб.

Время обращения товаров по ООО «МОЛЛ»:

$$\text{Фактически за 2016 год} - \frac{61554,8}{\left(\frac{1931676}{360}\right)} = 11,5 \text{ дня}$$

$$\text{Фактически за 2017 год} - \frac{172918,8}{\left(\frac{5693314}{360}\right)} = 10,9 \text{ дня}$$

Таким образом, товарооборачиваемость в 2017 году по сравнению с 2016 годом ускорилась на 0,6 дня (10,9-11,5).

Определим сумму средств, высвобождаемости.

Для этого ускорение времени обращения товаров в днях умножим на фактический среднедневной товарооборот 2017 года.

Следовательно, ускорение времени обращения товаров в 2017 году по сравнению с 2016 годом на 0,6 дня высвободило средства, вложенные в товарные запасы, в сумме 9488,9 тыс. руб.  $\left(\left(\frac{5693314}{360}\right) \times (-0,6)\right)$ .

По ООО «МОЛЛ» скорость обращения товаров составила:

$$\text{Фактически за 2016 год} - \frac{1931676}{61554,8} = 31,4 \text{ оборота}$$

$$\text{Фактически за 2017 год} - \frac{5693314}{172918,8} = 32,9 \text{ оборота}$$

Результаты анализа товарооборачиваемости по ООО «МОЛЛ» оформим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Информация о средних товарных запасах и товарооборачиваемости по ООО «МОЛЛ»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение	2017г. в % к 2016 г.
1. Розничный товароборот в действующих ценах, тыс. руб.	1931676	5693314	+3761638	294,7
2. Среднегодовые товарные запасы в действующих ценах, тыс. руб.	61554,8	172918,8	+111364	280,9
3. Время обращения товаров в днях	11,5	10,9	-0,6	94,8
4. Скорость обращения товаров в количестве оборотов	31,4	32,9	+1,5	104,8

Следовательно, в 2016 году товарные запасы обновлялись 32,9 раза и оборачиваемость товаров ускорилась по сравнению с 2016 годом на 1,5 оборота (32,9-31,4).

### 2.3 Анализ товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»

В розничную торговую сеть ООО «МОЛЛ» товары поступают с производственных и заготовительных предприятий, от личных подсобных и фермерских хозяйств, с оптовых предприятий.

Выбор источников товароснабжения зависит от многих факторов: от ассортимента товаров, типа и размеров магазинов, объема товарооборота, возможностей бесперебойного снабжения магазинов, количества звеньев товародвижения, скорости товарооборачиваемости и уровня транспортных расходов.

Завоз товара в «SPAR» в зависимости от порядка имеют две формы: транзитную и складскую.

При товароснабжении продовольственными товарами (молочными, хлебобулочными, мясными) применяется транзитная форма доставки. Товар с производственных предприятий поступает сразу в магазин, минуя склады и базы.

Овощи, фрукты, алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, кондитерские изделия, консервы и т.д., а также промышленные товары (товары бытовой химии, средства личной гигиены и т.д.) доставляются складской формой товароснабжения, когда товар со склада оптовой базы в подсортированном виде поступают в магазины.

Для анализа структуры товароснабжения ООО «МОЛЛ» за 2015 - 2017 годы составим таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Структура товароснабжения ООО «МОЛЛ» за 2015-2017 г.г  
(тыс. руб.)

№ п/п	Показатель	2016 год	2017 год	2017 год в % к 2016 году
1.	Общий объем завоза товаров в т.ч.	1931676	5693314	294,73
1.1.	Складская форма завоза	656769,8	1764927,3	268,73
1.2.	Транзитная форма завоза	1274906,2	3928386,7	308,13
2.	Удельный вес в общем объеме завоза			
2.1.	складской формы завоза (%)	34,0	31,0	-3,0
2.2.	транзитной формы завоза (%)	66,0	69,0	3,0

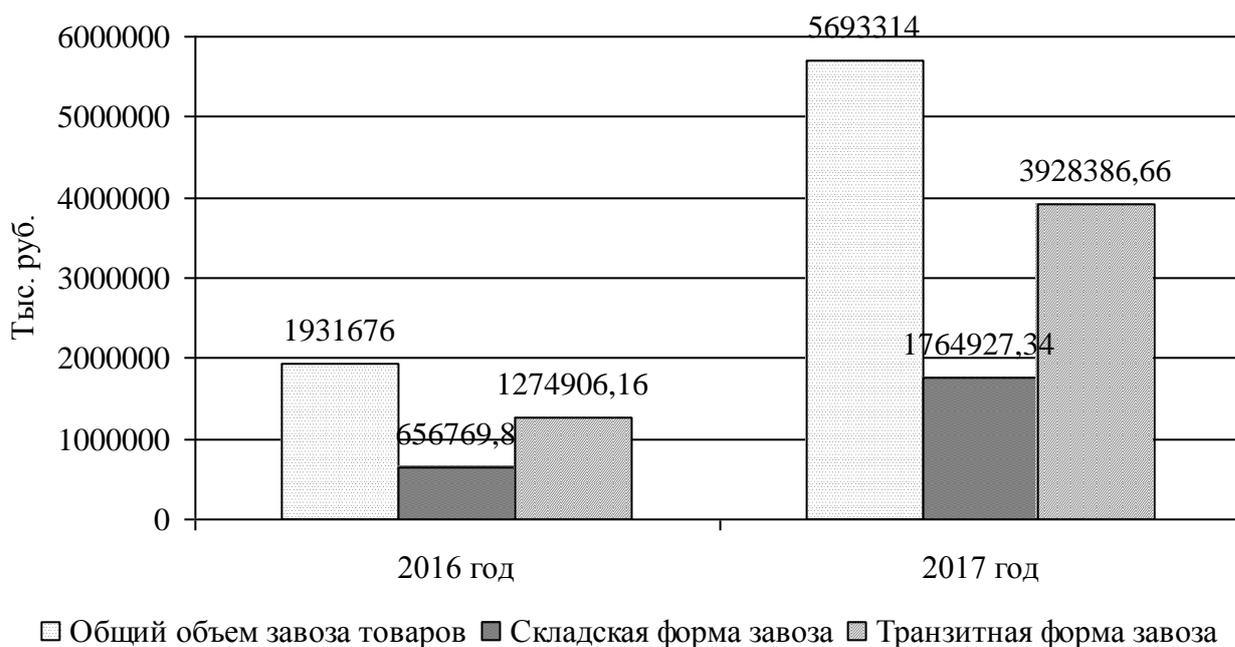


Рисунок 2.2 – Структура товароснабжения ООО «МОЛЛ» за 2016 - 2017 г.г.

На основании таблицы можно сделать следующие выводы: удельный вес складской формы товароснабжения в ООО «МОЛЛ» меньше транзитной (2017 году – 31,0%), отрицательно то, что данный показатель в динамике за рассматриваемый период времени уменьшается на 3,0% по отношению к 2016 году, это вызвано тем, что темп роста транзитной формы завоза превышает темп роста складской формы.

Наиболее эффективным методом доставки товаров в ООО «МОЛЛ» является централизованный завоз, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее используется транспорт, снижаются издержки обращения, товары завозят ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент.

Доставка товаров осуществляется по графику завоза товаров в магазины. Графики составляются на месяц или квартал в зависимости от вида товаров. На длительный срок, как правило, составляется график завоза товаров простого ассортимента, пользующихся стабильным спросом – хлеб, сахар, молоко, яйца и т.п. товары.

Разработку схем и графиков товароснабжения в ООО «МОЛЛ» производят следующим образом. По окончании рабочего дня продавцы определяют размер продаж за истекший день по остаткам товаров, и с учетом индивидуальных заказов населения составляет заявку на следующий день.

Чтобы обеспечить бесперебойную продажу товаров населению при минимальных товарных запасах в ООО «МОЛЛ», товары завозятся небольшими партиями, но с большей частотой. На складах ООО «МОЛЛ» не концентрируются излишние запасы товаров. Следовательно, и от поставщиков товары поступают регулярно и тоже относительно небольшими партиями. Такая система снабжения требует установленной тесной связи с поставщиками, своевременного и правильного составления и представления заказов на поставку товаров, нормирования и систематического контроля товарных запасов в торговой сети и на складах. Общая слаженность системы снабжения ООО «МОЛЛ» служит основой для придания процессу товароснабжения торговой сети элементов автоматизации, когда акты реализации товаров, а также изучение спроса, получив отражение в информации и пройдя каналы связи, автоматически приводят в действие механизм снабжения.

Процесс организации товародвижения ООО «МОЛЛ» включает в себя этапы, представленные на рисунке 2.3.

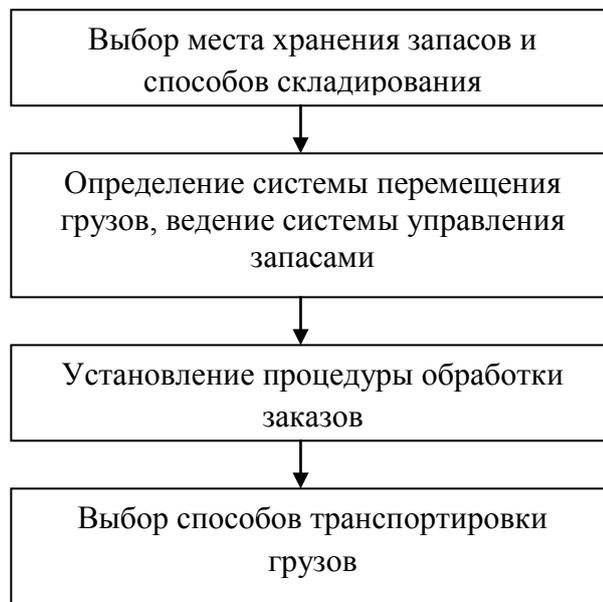


Рисунок 2.3 – Этапы организации товародвижения в ООО «МОЛЛ»

Инструментом, с помощью которого осуществляется регулирование товародвижения в ООО «МОЛЛ», является ассортиментный перечень. В него включается перечень наименований товаров, соответствующий установленной широте ассортимента, и минимально необходимое количество разновидностей товаров, которые должны быть постоянно в продаже.

Систематическое изучение торговой конъюнктуры, установление постоянной связи с поставщиками позволяют своевременно определять изменение конъюнктуры рынка, изучать производственные возможности расширения ассортимента выпускаемой продукции. Все это дает возможность предъявлять поставщикам более обоснованные требования в отношении количества, качества, ассортимента товаров.

Для организации и регулирования процесса товароснабжения ООО «МОЛЛ» заключается с поставщиками договор поставки – основной документ, определяющий права и обязанности сторон при поставке всех видов товаров. Договор поставщика обязывает в определенные сроки, ассортименте, количестве и качестве поставить продукцию, а покупателя – оплатить и принять эту продукцию.

Затраты на доставку товара берет на себя поставщик, данные аспекты фиксируются на договоре с покупателем. В договоре с покупателем так же озвучиваются и пункты по стоимости доставки сверх нормы веса и количества груза.

Проводя открытую политику, ООО «МОЛЛ» предъявляет следующие требования к поставщикам для входа в сеть:

1. Вся продукция Поставщика имеет безусловное и постоянное качество.
2. Вся рассматриваемая к вводу в сеть продукция поставщика должна быть востребовать лидирующее положение по продажам в своей товарной категории.
3. Логистика Поставщика обеспечивает бесперебойное движение товаров.
4. Поставщик предоставляет ООО «МОЛЛ» эксклюзивные условия поставки товаров.

Требования к товару:

1. Товар имеет безусловное и постоянное качество.
2. Товар востребован покупателем.
3. Товар удовлетворяет запросам покупателей и компании по цене.
4. Товар имеет штрих- код.
5. Товар поставляется Поставщиком бесперебойно.
6. Товар фасован Поставщиком.
7. Товар должен проходить на склад на паллетах.
8. Упаковка товара должна выдерживать не менее 5 перегрузок.

ООО «МОЛЛ» работает с большим количеством поставщиков, поэтому перечислим основные из них (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Основные Поставщики магазина

№	Товары	Поставщики
1	Рыба и рыбные продукты	СП «Санта-Импэкс»; ОАО «Рыбокомплекс»; ООО «Торговые традиции»;
2	Мясо и мясные продукты	«Таврия»; «Калинка»; «Янус»; «Урал М Ком»; «Ромкор»;

Окончание таблицы 2.8

№	Товары	Поставщики
3	Молоко и молочные продукты	«Чебаркульское молоко»; «Первый Вкус»; «Южуралмолоко»; «Молочное дело – Челябинск»;
4	Яйца и яичные продукты	«Птицефабрика Челябинская»; «Чебаркульская птица»
5	Пищевые жиры	Областная оптовая база «Мясомолторг»; «Атика Импакс»;
6	Крахмал, мед, сахар, кондитерские изделия	«Спартак»; «Красный пищевик»; «Коммунарка»;
7	Вкусовые товары	ООО «Бемсоли»; ЧП «Аджибел»; база «Бакалея»; СП «Кока-кола»;

Рассмотрим выбор поставщика мяса и мясной продукции в ООО «МОЛЛ».

Для проведения эффективного анализа все многообразие найденных поставщиков необходимо ограничить до разумного количества.

Отбор претендентов на выбытие должен быть рационально обоснованным. Для этого может быть составлен список неудовлетворительных свойств, выявление которых у претендентов становится причиной их вычеркивания из списка поставщиков для проведения анализа.

Таковыми свойствами в настоящем исследовании являются: отсутствие Internet-сайта, расположение поставщика вне стран, опыт работы менее трех лет, полнота ассортимента менее 15 наименований. Список отобранных претендентов резко сократился до 3 приоритетных поставщиков, которые и будут подвергнуты анализу для выявления двух или трех лучших.

Оценка поставщиков проводилась по 10-балльной шкале по семи критериям:

I – своевременность поставок;

II – качество поставляемого товара;

III – условия платежа (наличный, безналичный расчет, векселя и т.п.);

IV – финансовое состояние поставщика;

V – ценовой фактор;

VI – сохранность груза;

VII – возможность внеплановых поставок.

Результатом отбора и веса частных критериев, полученные экспертным путем, представлены в таблице 11.

Поставщик А – «Таврия».

Поставщик В – «Уральская мясная компания».

Поставщик С – «Антарес».

Таблица 2.9 – Исходные данные

Критерий	Удельный вес критерия	Поставщики		
		А	В	С
I	0,15	7	8	7
II	0,13	8	6	6
III	0,08	6	9	9
IV	0,15	9	7	8
V	0,20	10	8	7
VI	0,12	7	10	6
VII	0,17	6	7	8

Необходимо с помощью экспертного метода принять решение о заключении договора с одним из трех поставщиков.

Построим взвешенную оценку поставщиков (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Взвешенная оценка

Критерий	Уд. вес, $w_i$	Бальная оценка, $n_i$			Взвешенная оценка, $n_i w_i$		
		А	В	С	А	В	С
I	0,15	7	8	7	1,05	1,20	1,05
II	0,13	8	6	6	1,04	0,78	0,78

Окончание таблицы 2.10

Критерий	Уд. вес, $w_i$	Бальная оценка, $n_i$			Взвешенная оценка, $n_i w_i$		
		A	B	C	A	B	C
III	0,08	6	9	9	0,48	0,72	0,72
IV	0,15	9	7	8	1,35	1,05	1,20
V	0,20	10	8	7	2,00	1,60	1,40
VI	0,12	7	10	6	0,84	1,20	0,72
VII	0,17	6	7	8	1,02	1,19	1,36
Итого:					7,78	7,74	7,23

По взвешенной оценке следует выбрать поставщика А («Таврия»), набравшего наибольшее количество баллов.

Таким образом, важную роль в совершенствовании товароснабжения играет поиск стратегических поставщиков.

Оперативное управление товароснабжением торговой сети ООО «МОЛЛ» возлагается на отдел снабжения. Отдел снабжения обеспечивает постоянную связь с розничной торговой сетью и оптовыми поставщиками, осуществляющими товароснабжение, занимается сбором и обобщением информации, поступившей от магазинов, и оперативно передает ее коммерческой службе оптового поставщика для последующего принятия необходимого решения о завозе товаров.

В магазинах ООО «МОЛЛ» существуют следующие виды заказов: заказ товаров через диспо-лист; заказ товаров вручную; постоянный заказ.

Операторы заказов имеют право вводить в систему только те заказы, которые подписаны руководителем отдела.

Диспозиция – это заказ необходимого товара, количество которого зависит от текущих потребностей магазина. Диспозиция магазина в основном реализуется через диспо-лист, который представляет собой рассчитанное системой на основании совокупности критериев предложение на заказ. Диспо-лист

формируется как в электронном виде, так и в виде распечатки на бумажном носителе.

Ежедневно во время ночного обмена данными распечатываются диспо-листы, которые должны быть разложены операторами заказов по лоткам руководителей соответствующих групп до 7:00. Руководитель каждой группы должен проверить диспо-лист и подтвердить или исправить количества для заказа, рассчитанные системой, и подписать отчет у руководителя отдела. После подписания диспо-листы передаются операторам заказов для последующего ввода коррекций в систему. Если у руководителя группы возникла необходимость заказать товары после получения распечатки заказов из системы, он должен использовать ручную форму заказа товаров.

Ручные заказы используются для заказа товаров вне нормальной диспозиции или товаров, которые не распечатываются в диспо-листе. В ручном заказе в обязательном порядке должны быть заполнены следующие данные:

- номер и наименование поставщика;
- факс и телефон поставщика;
- группа, для которой создается заказ;
- запланированная дата поставки;
- наименование артикула;
- номер артикула;
- количество (в единицах продажи);
- единица измерения упаковка;
- цвет размер (если применимо);
- номер промоушен (если товар заказывается для промоушен).

При заполнении формы ручного заказа руководитель группы уделяет особое внимание правильному указанию номеров артикулов. На бланке ручного заказа обязательно указываются дата создания заказа, а также ставятся подписи руководителя группы, создавшего заказ, и подтвердившего его дежурного руководителя отдела. После того, как заказ введен в систему и отправлен

поставщику, оператор заказов должен указать на бланке номер заказа, а также поставить свою подпись. Дополнительный ввод заказов в систему не требуется. Правильное количество товара вводится в систему во время приемки.

Постоянные заказы характерны для свежих продовольственных отделов. Через постоянный заказ можно заказывать те артикулы, которые составляют обязательный ежедневный ассортимент магазина, поставки по которым осуществляются ежедневно. В условиях централизованной доставки приемка товаров ведется в магазинах. Поступившие в магазин товары доставляют в зону приемки. Приемка товара – фактическое получение, принятие товара и сопутствующих ему документов покупателем, которое сопровождается проверкой соответствия качества, количества и комплектности товара, проверкой его внешнего вида, работоспособности и т.д.

Группа приемки товаров отвечает за организацию приемки товаров, передачу товаров в товарные группы, проверку и обработку товаросопроводительных документов, правильный ввод данных о приемке товара в систему, организацию возврата товаров поставщику, организацию перемещения товаров между магазинами ООО «МОЛЛ». Доставка товаров поставщиками в магазины ООО «МОЛЛ» осуществляется в дни согласно установленному графику поставок. График поставок определяется поставщиком индивидуально.

В современных условиях совершенствование товароснабжения ООО «МОЛЛ» должно строиться на основе индустриальных методов, обеспечивающих механизацию всех трудоемких процессов.

Выводы по разделу два

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «МОЛЛ».

Общество осуществляет следующие виды деятельности: оптово – розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами.

Основные экономические показатели деятельности ООО «МОЛЛ» за 2016 и 2017 г.г. можно отметить, что розничный товарооборот в сопоставимых ценах увеличился на 16 %, средний уровень валового дохода снизился на 0,88 % к обороту, уровень налогов и других обязательных платежей, взимаемых за счет реализованных торговых надбавок уменьшился на 0,83 пункта, а уровень издержек обращения снизился на 0,12 % к обороту. Это сказалось на уменьшении суммы прибыли от продаж на 2754 тыс. руб. или на 75,7 %.

Таким образом, рост прочих доходов Общества на 5054 тыс. руб. или на 51,8 %, обеспечили рост балансовой прибыли на 19759 тыс. руб. или на 121,6 %. Однако, уровень рентабельности продаж магазина ООО «МОЛЛ» (исходя из балансовой прибыли) по отношению к прошлому периоду снизился на 0,21 пункт или на 25%, что говорит об ухудшении хозяйствования.

ООО «МОЛЛ» успешно выполнило план розничного товарооборота в феврале, апреле, июне, июле и декабре 2017 года. В остальных месяцах план розничного товарооборота не выполнен. Потери товарооборота в связи с невыполнением плана в отдельные месяцы составили 67058,7 тыс. руб. или 1,18 % к плановому годовому его объему.

План розничной реализации товаров выполнен в трех кварталах, перевыполнение плана в этих кварталах - 35742,0 тыс. руб. В связи с невыполнением плана в третьем квартале потери товарооборота составили 35927,7 тыс. руб.

В 2016 году товарные запасы обновлялись 32,9 раза и оборачиваемость товаров ускорилась по сравнению с 2016 годом на 1,5 оборота (32,9-31,4).

Наиболее эффективным методом доставки товаров в ООО «МОЛЛ» является централизованный завоз, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее

используется транспорт, снижаются издержки обращения, товары завозят ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент.

В современных условиях совершенствование товароснабжения ООО «МОЛЛ» должно строиться на основе индустриальных методов, обеспечивающих механизацию всех трудоемких процессов.

### 3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТОВАРОСНАБЖЕНИЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МОЛЛ»

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию товароснабжения розничного торгового предприятия ООО «МОЛЛ»

Важным направлением совершенствования товароснабжения розничной торговой сети является прогрессивная технология товародвижения с применением инновационных процессов.

Инновационная деятельность становится объективным условием для развития современной торговли и обеспечения конкурентоспособности предприятий в долгосрочной перспективе. Внедряя инновации, предприятие реагирует на изменения в макро и микросреде и адаптируется к условиям рынка.

В ООО «МОЛЛ» используется централизованный завод продукции, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее используется транспорт, снижаются издержки обращения, товары завозят ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент.

Однако опыт большинства российских розничных сетей («Пятерочка» и др.), показал, что создание распределительных центров, является эффективным для товароснабжения сетей розничной торговли.

В условиях рынка по мере возникновения и развития новых организационных форм, реализующих процессы товародвижения, все большее значение приобретают интеграционные процессы для обеспечения управления и координации, обеспечение логистических процессов по взаимодействию предприятий изготовителей, посредников, складов, транспорта и потребителей.

В настоящее время роль логистики весьма высока, так как на первый план выдвигается поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения, увеличение прибыли. Она позволяет связать экономические интересы всех членов канала товародвижения и таким образом является не только инструментом для достижения конечного результата, но и средством, которое способствует и позволяет развивать экономические и технологические взаимосвязи, улучшать качество получаемого результата.

Появление в системе торговли розничных торговых сетей со значительным количеством магазинов, разбросанных по территориям многих регионов страны, поставило перед руководством сетевых систем ряд логистических задач, касающихся товароснабжения.

Логистические системы, увязанные с товародвижением, способствуют решению ряда неотложных задач, стоящих перед организациями:

- совершенствованию в организации движения грузов;
- координации различных видов деятельности с целью получения необходимого количества груза в нужном месте в нужное время с минимальными затратами;
- эффективное движение товаров от места производства до места потребления или от места производства до распределительного центра.

Организация снабжения розничных торговых предприятий, относящихся к какой-то цепной компании, со складов местного опта приводило к потере контроля за наличием ассортимента, состоянием поставок товаров, за их качеством.

Требовалось найти новое решение в организации товароснабжения. В ряде стран с развитой инфраструктурой торговли данный вопрос решен с помощью организации распределительных центров. Большинство российских розничных сетей («Пятерочка» и др.), изучив опыт западных стран, пошли по пути создания распределительных центров, увязав их с имеющимися в регионе оптовыми складскими системами.

За основу при построении распределительного центра взята модель существовавшего долгие годы общетоварного склада оптового предприятия. Склад позволяет накапливать самые разнообразные товары, что дает возможность обеспечить поступление товаров в магазины – 60–70% от необходимого объема поставок.

Однако общетоварный склад, в отличие от распределительного центра, осуществляет только функции хранения и транспортирования товаров.

Существующие современные распределительные центры розничных торговых сетей представляют собой предприятия, реализующие взаимосвязь логистического (складского и транспортного) обслуживания.

Распределительный центр является в структуре сетевой компании центром по рационализации товарных потоков – преобразованию поступающей от поставщиков товарной массы в готовые к реализации партии товаров и их быстрое распределение по торговым предприятиям автомобильным транспортом.

Существуют два варианта организации распределительных центров – арендованный и собственный склад. Услугами арендованных складов пользуются сетевые компании со средним объемом товарооборота, которым экономически нецелесообразно строить собственный распределительный центр. Сетевой компании выгоднее заключать договор аренды. Однако здесь существует ряд недостатков. Арендодатель не всегда позволяет производить внутренние и наружные перестройки, которые арендатору необходимы из-за технологических процессов, происходящих на складе. Кроме того, следует учитывать, что расторгнуть договор аренды весьма легко, и арендатор окажется в сложном экономическом положении, а также существует риск, что договор не будет заключен на следующий период.

Поэтому сетевые компании со средним розничным оборотом начали пользоваться услугами логистических операторов. Следует отметить, что производители товаров заинтересованы в получении маржи логистических операторов и начинают создавать собственные товаропроводящие каналы.

Однако обслуживание этих каналов связано с большими финансовыми затратами по обучению персонала, по хранению, дистрибуции, транспортировке. Поэтому значительная часть производителей приходит к мнению, что создание громоздкой товаропроводящей системы экономически не целесообразно и останавливаются на организации службы торговых агентов или мерчандайзеров. Транспортировку товаров и хранение оставляют логистическим операторам.

В связи с расширением количества сетевых компаний спрос на услуги логистических операторов, оказывающих комплексное логистическое сопровождение товара, растет, и услуги эти дорогостоящие. Поэтому в последнее время ряд дистрибьюторских компаний начинают предоставлять сторонние услуги другим организациям.

Следует констатировать, что сфера бизнеса дистрибьюторов и логистических операторов в современном бизнесе охватывает рынки с большим количеством точек реализации.

В то же время создание собственного склада и организации транспортировки товаров вызывает значительные затраты, поэтому следует проанализировать затраты на их организацию и управленческие усилия, которые необходимо будет приложить для эффективного функционирования канала товародвижения. В решении этого вопроса может принять участие аутсорсинговая компания, которая будет способствовать привлечению высококлассных специалистов, а также использование собственного парка автомобилей для перевозки товаров, благодаря чему компания сможет значительно сэкономить. Кроме того, передача этих процессов аутсорсинговой компании даст возможность торговой компании сосредоточить свои усилия на управлении торговыми процессами, а это непосредственно отразится на результативности ее работы.

В связи с этим создание собственного распределительного склада – это наиболее оптимальный вариант для сетевых компаний, которые работают с большими объемами и широкой номенклатурой товаров.

Указанные логистические проблемы стояли перед ООО «МОЛЛ», которые следовало решить, так как не существовало других вариантов организации снабжения большего количества магазинов ООО «МОЛЛ». Поэтому построить свой распределительный центр и использовать собственный транспорт становится значительно дешевле.

Принятие решения о строительстве распределительного центра – это сложный процесс, требующий глубокого анализа зоны охвата территории, которая будет снабжать собственные магазины.

В настоящее время существует две модели распределительных центров – европейская и американская.

В европейских странах, учитывая их небольшие территории, так называемое, оптимальное «плечо» доставки составляет 200 –300 км. и время доставки 3 – 4 часа.

В Америке это «плечо» составляет 400–500 км. Заказ формируется к концу дня, груз перевозят ночью и доставляют в магазин на следующий день.

Создание распределительных центров позволяет управляющему органу сетевой компании добиваться получения у поставщиков (предприятий промышленности, дистрибьюторов, внешнеторговых организаций) больших скидок на товары, так как закупаются большие объемы продукции. В связи с этим ООО «МОЛЛ» сможет позволить себе продавать товары по более низким ценам, чем у расположенных рядом магазинов других торговых сетей. Кроме того, органы управления способны быстрее реагировать на изменение спроса населения и обновление ассортимента с целью ускорения оборачиваемости товарных запасов.

Распределительные центры позволяют и компаниям-поставщикам сократить затраты на поставку товаров, так как они завозят товары только в одну точку центра, что снижает их транспортные расходы, а следовательно, и цену на товар в розничной торговой сети. Организация распределительного центра способствует оптимизации товарных запасов на складах, а также в розничной торговой сети.

Без наличия распределительных центров сетевым операторам приходилось от 30 до 50% общей площади магазина выделять под складские зоны, а при его наличии «отпала» необходимость хранения больших товарных запасов в подсобных помещениях. При этом упрощается процедура приемки товаров по количеству и качеству, хранения, а также система заказов товаров в каждый сетевой магазин. Значительно уменьшилось количество времени, затрачиваемого на документальное оформление товаров, доставляемых в магазин, так как этот процесс стал централизованным и требующим меньших затрат.

Распределительные центры не только обеспечивают хранение товаров, но и максимально быстро комплектуют партии товаров для доставки их получателю, а также следят за поставкой качественных товаров.

Решение данной задачи достигается благодаря использованию информационной системы – автоматической системы контроля перемещения товаров, которая позволяет на распределительном центре осуществлять управление бизнес-процессами: хранение, обработку, распределение и отгрузку товаров.

Внедренные информационные системы в деятельность предприятий розничной торговли ООО «МОЛЛ» позволят автоматизировать процесс отбора товара, подготовку заказа на отгрузку с учетом сезонного фактора, особенностей реализации различных групп товаров, определения оптимальных маршрутов доставки и др.

В распределительных центрах решен вопрос контроля за сроками годности товаров и в особенности скоропортящихся продуктов. Это дает возможность розничному покупателю получить товары с максимальным сроком годности. Применяемая система контроля качества товаров исключает попадание некачественных товаров (с истекшим сроком годности) в заказы покупателей. Этому способствует то, что в данной системе ведется партионный учет товаров и отслеживается срок годности каждой поступившей партии. В системе устанавливается внутренний срок годности, который составляет 70–80%

реального срока годности партии товара. Если внутренний срок годности истек, то товар автоматически становится недоступным для заказа розничного торгового предприятия.

С появлением распределительного центра в сети магазинов ООО «МОЛЛ» позволит им получить реальный экономический эффект и занять лидирующее место в конкурентной борьбе. Однако распределительный центр, по экономическим условиям, не могут создавать средние и малые торговые компании, поэтому для них основным звеном, позволяющим работать с товаром, является склад оптовой базы, который в настоящее время не потерял актуальность и может выполнять идентичные и другие функции в цепи поставок.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных рекомендаций

Далее рассчитаем эффективность создание распределительного центра.

Прежде чем рассчитывать эффективность создание распределительного центра, рекомендуется определить территориальное место нахождения данной распределительного центра.

Используя метод центра тяжести грузовых потоков необходимо определить координаты оптимального местонахождения распределительного центра (далее по тексту – РЦ) при следующем расположении торговых точек ООО «МОЛЛ». Доставка товара со склада осуществляется транспортными средствами склада.

В таблице исходных данных (таблица 2.11) значения расстояний по осям  $x$  и  $y$  даны в километрах, объем перевозок  $Q$  в тоннах.

Таблица 2.11 – Исходные данные

	$x$ (км)	$y$ (км)	$Q$ (тонн)
Магазин 1	45	95	100
Магазин 2	120	510	120

Окончание таблицы 2.11

	х (км)	у (км)	Q (тонн)
Магазин 3	320	95	230
Магазин 4	240	360	150
Магазин 5	190	265	170
Магазин 6	310	420	250
Магазин 7	130	290	190

На рисунке 3.1 изобразим магазины в декартовой системе координат.

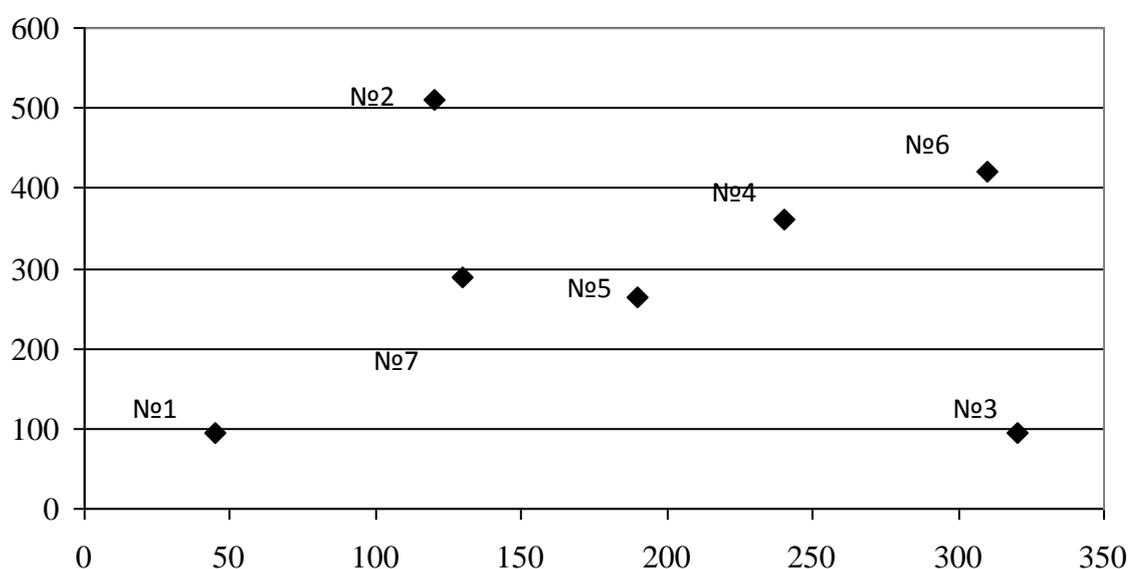


Рисунок 3.1 – Схема расположения магазинов ООО «МОЛЛ»

Координаты центра тяжести грузовых потоков (х и у), т.е. точки, в которой может быть размещен распределительный центр, определяются по формулам:

$$x_{СК} = \frac{\sum C_i \times x_i}{\sum C_i}; \quad (21)$$

$$y_{СК} = \frac{\sum C_i \times y_i}{\sum C_i}; \quad (22)$$

где  $C_i$ , – стоимость грузооборота  $i$ -го поставщика;

$X_i$ ,  $Y_i$  – координаты  $i$ -го поставщика;

$n$  – количество поставщиков

Стоимость тарифа на перевозку, возьмем среднюю, то считаем, что тариф одинаков для любого поставщика.

Рассчитаем координаты центра тяжести:

$$x_{ск} = \frac{45 \times 100 + 120 \times 120 + 320 \times 230 + 240 \times 150 + 190 \times 170 + 310 \times 250 + 130 \times 190}{100 + 120 + 230 + 150 + 170 + 250 + 190} =$$

$$= \frac{263000}{1210} = 217,4 \text{ км.}$$

$$y_{ск} = \frac{95 \times 100 + 510 \times 120 + 95 \times 230 + 360 \times 150 + 265 \times 170 + 420 \times 250 + 290 \times 190}{100 + 120 + 230 + 150 + 170 + 250 + 190} =$$

$$= \frac{351700}{1210} = 290,7 \text{ км.}$$

Значит, получим координаты центра распределения: РЦ (217; 291)

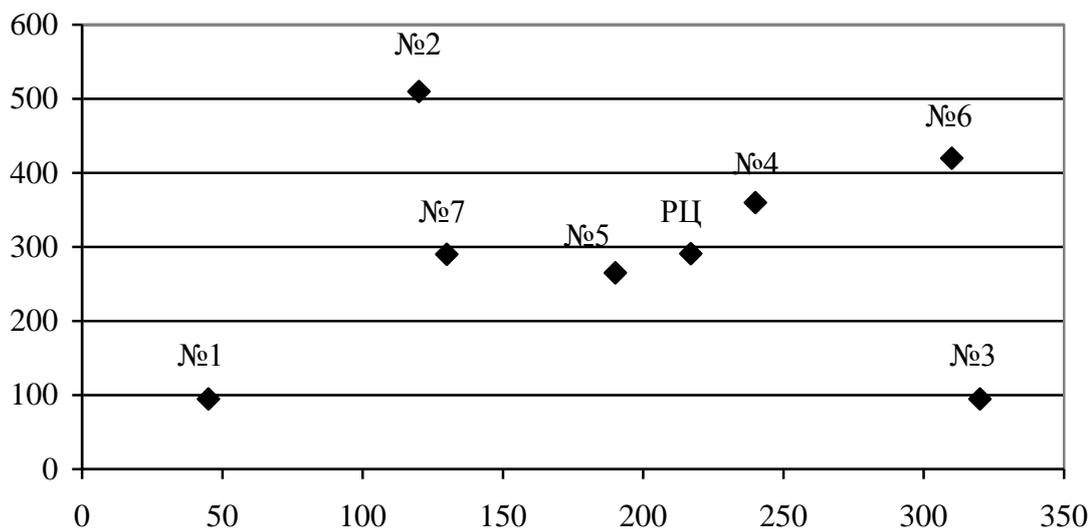


Рисунок 3.2 – Схема расположения распределительного центра

Учитывая выше приведенные расчеты и карты местности распределительного центра, рекомендуется разместить в точке (217;291), которая соответствует Ленинскому району г. Челябинска.

Создание распределительного центра, требует больших инвестиций. Затраты по инвестиционному проекту, будет заключаться (таблица 2.12). Помещение под склад является основным показателем инвестиционного проекта, у ООО «МОЛЛ» имеется в собственности здание в Ленинском районе.

Таблица 2.12 – Общие затраты по инвестиционному проекту

Наименование затрат	Сумма, руб.
Помещение	-
Переоборудование помещения по склад	135000
Программное обеспечение	25000
Персонал	1165000
Обучение персонала	35000
Итого	1360000

Рассчитаем инвестиционные затраты, связанные с данным мероприятием.

Показатели инвестиционной привлекательности проекта:

1. Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле:

$$NPV = \sum_{i=0}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum \frac{Inv}{(1+r)^t}, \quad (23)$$

где  $CF_i$  – денежный поток для  $i$ -го периода,

$r$  – ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

2. Под индексом рентабельности (PI) понимают величину, равную отношению приведенной стоимости ожидаемых потоков денежных средств от реализации проекта к начальной стоимости инвестиций

$$PI = \sum_{i=0}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i} \div \sum \frac{Inv}{(1+r)^t}, \quad (24)$$

при этом если:  $PI > 1$ , то проект следует принять;  $PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;  $PI = 1$ , то проект не является ни прибыльным, ни убыточным.

3. Дисконтированный период окупаемости (DPB) – это продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

$$DPP = \frac{i}{PV_i}, \quad (25)$$

4. Внутренняя норма доходности (IRR – internal rate of return) – это ставка дисконтирования, приравнивающая сумму приведенных доходов от инвестиционного проекта к величине инвестиций, т.е. вложения окупаются, но не приносят прибыль. Величина этой ставки полностью определяется «внутренними» условиями, характеризующими инвестиционный проект.

$$IRR = r + \frac{NPV(r)}{NPV(r) - NPV(r_1)} \cdot (r_1 - r), \quad (26)$$

Ставку дисконтирования определим как сумму средней ставки по кредиту и безрисковой ставки (7,75%).

Таблица 2.13 – Определение средней ставки по кредиту

Наименование банка	Ставка, %
Сбербанк	13
ВТБ 24	16
Газпромбанк	15
Альфа – Банк	13
Россельхозбанк	16
Итого:	73
В среднем	14,6

Тогда норма дисконта составит:  $R_D = 14,6 + 7,8 = 22,4\%$

Норму дисконта примем на уровне 22,4%.

Таблица 2.14 – Расчет эффективности проекта

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год
Инвестиции, тыс. руб.	-1360			
Приращение прибыли, тыс.руб		881	1174	1762
Множитель дисконтирования, в отн. ед.	1,000	0,817	0,667	0,545

Окончание таблицы 2.14

Показатели	0 год	1 год	2 год	3 год
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-1360,0	719,6	783,9	960,7
ЧДД накопленным итогом, тыс. руб.	-1360,0	-640,4	143,6	1104,2
Множитель дисконтирования при ставке $r = 80\%$ в отн. ед.	1,000	0,588	0,346	0,204
Чистый дисконтированный доход при ставке $r = 80\%$ , тыс. руб.	-1360,0	518,1	406,4	358,6

Изобразим чистый дисконтированный доход на рисунке 3.3.

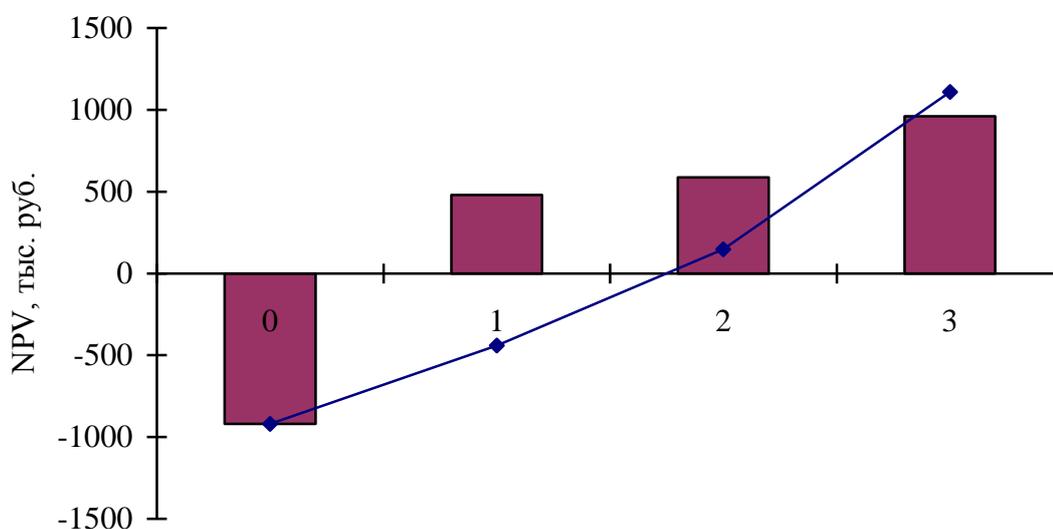


Рисунок 3.3 – Чистый дисконтированный доход

Получим следующие результаты:

Чистый дисконтированный доход:

$$ЧДД = -1360 + \frac{881}{(1+0,224)^1} + \frac{1174}{(1+0,224)^2} + \frac{1762}{(1+0,224)^3} = 1104,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Срок окупаемости: } DPP = 1 + \left| \frac{640,4}{783,9} \right| = 1,82 \text{ лет}$$

$$\text{Индекс доходности: } IP = \frac{719,6 + 783,9 + 960,7}{1360} = 1,8119 \text{ или } 181,19\%$$

Внутренняя норма рентабельности (NPV = – 76,9 тыс. руб. при ставке 70%):

$$IRR = 0,224 + \frac{1104,2}{1104,2 - (-76,9)} \times (0,70 - 0,22) = 0,6690 \text{ или } 66,9\%.$$

Чистый дисконтированный доход по проекту положительный, что говорит о целесообразности вкладывания денежных средств в данное мероприятие. На 1 руб. вложенных средств можно получить 1,81 руб. дохода. Проект окупится уже через 1,8 года и начнет приносить прибыль. Внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования.

### Выводы по разделу три

В ООО «МОЛЛ» используется централизованный завоз продукции, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее используется транспорт, снижаются издержки обращения, товары завозят ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент.

Однако опыт большинства российских розничных сетей («Пятерочка» и др.), показал, что создание распределительных центров, является эффективным для товароснабжения сетей розничной торговли.

Распределительные центры позволяют и компаниям-поставщикам сократить затраты на поставку товаров, так как они завозят товары только в одну точку центра, что снижает их транспортные расходы, а следовательно, и цену на товар в

розничной торговой сети. Организация распределительного центра способствует оптимизации товарных запасов на складах, а также в розничной торговой сети.

Далее используя метод центра тяжести грузовых потоков были определены координаты оптимального местонахождения распределительного центра при существующем расположении торговых точек ООО «МОЛЛ».

Приведенные расчеты эффективности и карты местности распределительного центра, рекомендуется разместить в точке (217;291), которая соответствует Ленинскому району г. Челябинска.

Для воплощения данного мероприятия было решено потратить 1360 тыс. руб. собственной чистой прибыли у предприятия достаточно, чтобы не брать долгосрочные или краткосрочные кредиты. Проверка на инвестиционную привлекательность показала, что проект целесообразен. Окупится уже на второй год и начнет приносить стабильно прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основании проведенного исследования в выпускной квалификационной работе, по теме «Организация и технология товароснабжения розничных торговых предприятий на примере ООО «МОЛЛ», можно сформулировать следующие выводы:

Торговля является одной из основных отраслей народного хозяйства, поскольку она обеспечивает обращение товаров, их движение из сферы производства в сферу потребления.

В процессе развития российской экономики особую значимость приобретает такая важная форма реализации товаров как, розничная торговля.

Розничная торговля – это торговля продовольственными и непродовольственными товарами поштучно или в небольшом количестве для личного (некоммерческого) использования потребителя. Осуществляется деятельность по реализации товаров и услуг конечным покупателям.

Товароснабжение розничной торговой сети представляет собой комплекс коммерческих и технологических мероприятий, осуществляемых промышленными, торговыми и транспортными организациями и предприятиями, направленных на доведение товаров от производственных предприятий и оптовых баз до магазинов.

Процесс товародвижения направлен на обеспечение товароснабжения конечных звеньев на пути товарного потока от производителя к потребителю, которыми, как правило, являются предприятия розничной торговли.

Товароснабжение является важным этапом коммерческой работы, так как от его организации во многом зависит выполнение плана товарооборота и удовлетворение потребностей населения.

Вопрос организации товародвижения в рамках подразделения розничной торговой сети является важным аспектом изучения технологических процессов сетевой розничной торговли и нуждается в наиболее подробном изучении в таких

дисциплинах, как маркетинг, логистика, торговое дело. Важным также является разработка алгоритма анализа организации товародвижения в подразделениях.

В зарубежной литературе выделяется несколько периодов развития систем товародвижения материальной продукции. Каждый из этих периодов характеризуется концептуальными подходами к управлению и оценками эффективности данных систем.

На практике выбор модификации концептуального подхода к управлению системами товародвижения материальных ресурсов должен учитывать фазу социально-экономического развития страны.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «МОЛЛ».

Общество осуществляет следующие виды деятельности: оптово – розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами.

Основные экономические показатели деятельности ООО «МОЛЛ» за 2016 – 2017 гг. показали, что розничный товароборот в сопоставимых ценах увеличился на 16 %, средний уровень валового дохода снизился на 0,88 % к обороту, уровень налогов и других обязательных платежей, взимаемых за счет реализованных торговых надбавок уменьшился на 0,83 пункта, а уровень издержек обращения снизился на 0,12 % к обороту. Это сказалось на уменьшении суммы прибыли от продаж на 2754 тыс. руб. или на 75,7 %.

Рост прочих доходов ООО «МОЛЛ» на 5054 тыс. руб. или на 51,8 %, обеспечил рост балансовой прибыли на 19759 тыс. руб. или на 121,6 %. Однако, уровень рентабельности продаж магазина ООО «МОЛЛ» (исходя из балансовой прибыли) по отношению к прошлому периоду снизился на 0,21 пункт или на 25%, что говорит об ухудшении деятельности.

ООО «МОЛЛ» успешно выполнило план розничного товарооборота в феврале, апреле, июне, июле и декабре 2017 года. В остальных месяцах план розничного товарооборота не выполнен. Потери товарооборота в связи с невыполнением плана в отдельные месяцы составили 67058,7 тыс. руб. или 1,18 % к плановому годовому его объему.

План розничной реализации товаров выполнен в трех кварталах, перевыполнение плана в этих кварталах составило 35742,0 тыс. руб. В связи с недовыполнением плана в третьем квартале потери товарооборота составили 35927,7 тыс. руб.

В 2016 году товарные запасы обновлялись 32,9 раза и оборачиваемость товаров ускорилась по сравнению с 2016 годом на 1,5 оборота (32,9-31,4).

Наиболее эффективным методом доставки товаров в ООО «МОЛЛ» является централизованный завоз, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки.

В современных условиях совершенствование товароснабжения ООО «МОЛЛ» должно строиться на основе индустриальных методов, обеспечивающих механизацию всех трудоемких процессов.

В ООО «МОЛЛ» используется централизованный завод продукции, при котором доставка товаров осуществляется силами и средствами поставщика на основании заявок магазинов в согласованные сроки. Применение этого метода позволяет организовать более четкое снабжение магазинов товарами, не отрывает работников розничных предприятий от выполнения их основных функциональных обязанностей. Эффективнее используется транспорт, снижаются издержки обращения, товары завозят ритмично по графикам, благодаря чему в магазинах поддерживается стабильный ассортимент.

Однако опыт большинства российских розничных сетей («Пятерочка» и др.), показал, что создание распределительных центров, является эффективным для товароснабжения сетей розничной торговли.

Распределительные центры позволяют и компаниям-поставщикам сократить затраты на поставку товаров, так как они завозят товары только в одну точку центра, что снижает их транспортные расходы, а следовательно, и цену на товар в розничной торговой сети. Организация распределительного центра способствует оптимизации товарных запасов на складах, а также в розничной торговой сети.

Далее используя метод центра тяжести грузовых потоков были определены координаты оптимального местонахождения распределительного центра при существующем расположении торговых точек ООО «МОЛЛ».

Приведенные расчеты эффективности и карты местности распределительного центра, рекомендуется разместить в точке (217;291), которая соответствует Ленинскому району г. Челябинска.

Для воплощения данного мероприятия было решено потратить 1360 тыс. руб. собственной чистой прибыли у предприятия достаточно, чтобы не брать долгосрочные или краткосрочные кредиты. Проверка на инвестиционную привлекательность показала, что проект целесообразен. Окупится уже на второй год и начнет приносить стабильно прибыль.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ Р 51303–99 «Торговля. Термины и определения» (Принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 11 августа 1999 г. N 242-ст).
2. Аванесов Ю.А. Организация торговли: учебник для торговых вузов/ Ю. А. Аванесов, Т. К. Идрисов, Г. Н. Сапрохин. – М.: Экономика, 2013. – 616 с.
3. Агарков А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков. – М.: Дашков и К, 2015. – 272 с.
4. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров, 2-е изд., пер. и доп. / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 292 с.
5. Афанасенко И.Д. Экономическая логистика: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.:Питер, 2013. – 432 с.
6. Белова Т.А. Технология и организация производства продукции и услуг / Т.А. Белова, В.Н. Данилин. – М.: КноРус, 2013. – 238 с.
7. Бланк И. А. Управление торговым предприятием/ И. А. Бланк. – М.: Ассоциация авторов и издателей. Тамдем. Издательство ЭКМОС, 2014. – 387 с.
8. Бьюзен Т. Гений продаж / Т. Бьюзен, Ричард Израэль. – М.: Попурри, 2017. – 288 с.
9. Воронин В. П. Повышение комфортности торговых услуг/ В. П. Воронин. – Воронеж: Издательство Воронежского университета, 2013. – 98 с.
10. Гилмор Дж. Аутентичность. Чего по-настоящему хотят потребители / Дж. Гилмор. – М.: BestBusinessBooks, 2017. – 352 с.
11. Глубокий С. Товаропроводящая сеть предприятия. Эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / С. Глубокий. – М.: Гостехиздат, 2017. – 376 с.
12. Годичева Н.Д. Теория и практика моделирования финансово-экономических процессов в условиях экономической неопределенности:

учеб.пособие / Н.Д. Голичева, О.М. Гусарова. – Смоленск: Мад-жента, 2016. – 227 с.

13. Голиков Е. А. Розничная торговля: менеджмент, маркетинг, логистика, финансы, безопасность: учебное пособие для вузов / Е. А. Голиков. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.

14. Голов Р.С. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие / А.П. Агарков, Р.С. Голов, А.М. Голиков; Под ред. А.П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2013. – 272 с.

15. Грженский Л. М. Управление качеством торгового обслуживания: Опыт Львовского областного управления торговли / Л. М. Грженский – М.: Экономика, 2014. – 188 с.

16. Гусарова О.М. Аналитический аппарат моделирования корреляционно-регрессионных зависимостей / О.М. Гусарова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 8-2. – С. 219-223.

17. Дашков Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью: Учебник для бакалавров / Л.П. Дашков, О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 400 с.

18. Джонс Р. Оздоровление розничной торговли. Как установить успешные стратегические взаимоотношения / Р. Джонс, Д. Мерфи. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2016.

19. Дурович А. П. Менеджер по рекламе и продвижению товаров / А.П. Дурович, Н.И. Гришко. – М.: Современная школа, 2014. – 288 с.

20. Егоров В. Ф. Организация торговли: учебник для вузов / В. Ф. Егоров.- СПб.: Питер, 2006. – 352 с.

21. Жаворонкова Н.П. Эффективность инновационных технологий в системе товародвижения / Н.П. Жаворонкова // Современные научные исследования и инновации. – 2013. – № 1. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/01/20391> (дата обращения: 21.05.2018).

22. Кондрашов П.Д. Совершенствование организации торговли / П. Д. Кондрашов, Л. А. Таривердиев. – М.: Экономика, 2011. – 348 с.
23. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Учебное пособие для вузов/ Филипп Котлер. – М.: Вильямс, 2011. – 656 с.
24. Котляров И. Д. Маркетинг: учебное пособие для вузов/ И. Д. Котляров. – М.: ЭКСМО, 2012. – 240 с.
25. Котунов Р.В Обслуживание клиентов как конкурентное преимущество / Р.В Котунов. – М.: 2014. – 211 с.
26. Назарова О.А. Факторы, определяющие качество обслуживания в розничных торговых сетях / О.А. Назарова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 23. – С. 68-73.
27. Николаева Т.И. Оценка ресурсного потенциала торговой организации – важнейшее условие ее конкурентоспособности / Т.И. Николаева. Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т.9, – № 2. – С. 135-141.
28. Осташков А. В. Менеджмент: учебное пособие для вузов / А. В. Осташков. – Пенза: Пенз. гос. университет, 2014. – 294 с.
29. Памбухчиянц О.В. Организация коммерческой деятельности: Учебник для СПО / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2016. – 272 с.
30. Петров, К. Н. Управление отделом продаж / К.Н. Петров. – М.: Вильямс, 2015. – 336 с.
31. Подольная С. И. Особенности организации и анализа процесса товародвижения в рамках подразделений крупных торговых сетей / С.И. Подольная // Молодой ученый. – 2014. – №9. – С. 304-307. – URL <https://moluch.ru/archive/68/11585/> (дата обращения: 21.05.2018).
32. Радаев В. В. Захват российских территорий. Новая конкурентная ситуация в розничной торговле / В.В. Радаев. – Москва: Наука, 2015. – 712 с.
33. Романенкова О.Н. Классификация торговых сетей по сегментам российского розничного рынка / О.Н. Романенкова. – Тольятти: Вектор науки Тольяттинского государственного университета // Экономика и управление. – 2013. – № 1 (12).

34. Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент / Н. Слак, С. Чемберс, Р. Джонстон . – М.: ИНФРА-М, 2013. – 790 с.
35. Уткин Э. А. Деловые отношения с покупателями / Э. А. Уткин, В. А. Кочеткова. – учеб. ассоц. авт. и изд. «Тандем» - М.: ЭКМОС , 2013. – 312 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 544 с.
37. Филобокова Л.Ю. Методическое обеспечение инструментария финансового менеджмента организаций розничной торговли в условиях реализации инновационного развития / Л.Ю. Филобокова // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 1. – С. 3-11.
38. Фридман А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества / А.М. Фридман. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – С. 549.
39. Цахаев Р. К. Маркетинг: учебник для вузов / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 550 с.
40. Чеглов В. П. Экономика и управление интегрированной торговой организацией. Курс лекций / В.П. Чеглов. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.

