

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального 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.

Совершенствование товарных запасов предприятия оптово-розничной торговли  
ООО «Игромаркет»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2018.094.ПЗ ВКР

Руководитель работы, д.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ С.В. Токманев  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ – 443  
\_\_\_\_\_ Е.И. Широков  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## ЗАДАНИЕ НА ВКР

## АННОТАЦИЯ

Широков Е.И. Совершенствование товарных запасов предприятия оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–443, 70с., 13 ил., 14 табл., библиогр. список – 40 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа и совершенствования товарных запасов предприятия оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет».

В работе были изучены теоретические аспекты логистического подхода при управлении товарными запасами. Дана характеристика предприятия ООО «Игромаркет», проведен анализ финансового состояния предприятия, а также рассмотрен цикл управления товарными запасами на предприятии. Разработаны рекомендации по совершенствованию товарных запасов.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию товарных запасов ООО «Игромаркет» основываются на основных экономических показателях предприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы показали возможность практического применения рекомендаций на предприятии оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет».

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	8
1.1. Понятие, сущность и значение товарных запасов при реализации логистического подхода на предприятии.....	8
1.2 Классификация товарных запасов.....	13
1.3 Методы управления товарными запасами и оценка их эффективности .....	19
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления запасами .....	27
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИГРОМАРКЕТ» .....	33
2.1 Общая характеристика и рыночные аспекты деятельности предприятия .....	33
2.2 Анализ хозяйственной и финансовой деятельности предприятия .....	45
2.3 Анализ управления запасами на предприятии и ABC – XYZ – анализ.....	48
3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИГРОМАРКЕТ» .....	56
3.1 Предложения по совершенствованию товарных запасов.....	56
3.2 Экономическая эффективность разработанных предложений .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Запасы представляют собой один из важнейших факторов обеспечения постоянства и непрерывности воспроизводства. Эту важную роль играют все составные части совокупного материального запаса, в том числе товарно-материальные запасы, находящиеся у предприятия отраслей обращения.

Общепринятым является отнесение продуктов труда к товарным запасам у предприятий, отраслей обращения от момента их поступления на эти предприятия до момента погрузки на транспортные средства для отправки или непосредственной передачи потребителям.

Непрерывность производства требует, чтобы постоянно находилось достаточное количество сырья и материалов, для полного удовлетворения потребностей производства в любой момент их использования. Поэтому необходимость бесперебойного снабжения производства в условиях непрерывности спроса и дискретности поставок, обуславливает создание на предприятиях материальных запасов.

Несмотря на то, что сейчас идет тенденция ускорения оборачиваемости запасов на предприятие, а, следовательно, и снижение размеров запасов, запасы по-прежнему занимают главную роль в обеспечении предприятия ритмичными условиями работы.

Их всестороннее изучение и правильное понимание сущности товароматериальных запасов, их значения и роли в экономике предприятий и объединений, стоит в ряду важнейших проблем по экономии и рациональному использованию материальных ресурсов страны и задач по совершенствованию материально-технического снабжения народного хозяйства.

В любом магазине розничной торговли главной фигурой является закупщик, отвечающий за своевременную доставку товаров, их сбыт и обеспечение прибылей. Обычно он также регулирует запасы товаров, ведет их точный учет и подает заявки на пополнение запасов.

При длительной нехватке товара уменьшается сбыт, поэтому не случайно во многих магазинах розничной торговли в качестве непосредственного показателя потери сбыта используется вероятность дефицита.

Обычно для приобретения товаров выделяется ограниченная сумма. Поэтому при избытке товаров, не пользующихся спросом, сокращаются возможности закупки ходовых товаров. Если фактический уровень запасов превышает запланированный, то иногда эта сумма может быть превышена или же организуется продажа залежавшихся товаров по сниженным ценам, однако это не может происходить регулярно. Обычно 70% денежных средств расходуется в начале месяца, а остальные 30% используются для пополнения запасов в течение месяца. Как правило, этой суммы не хватает для закупки всех недостающих товаров.

Большое значение имеет правильное размещение товаров. В самом магазине обычно имеется лишь небольшое количество товара, остальные запасы хранятся в подсобных помещениях или на центральных складах.

Отсутствие в розничной торговле научных методов управления запасами обычно объясняют сложностью прогнозирования сбыта и необходимостью больших затрат на разработку и внедрение научных методов. Однако опыт показывает, что знание среднего недельного сбыта основных товаров за прошедший год обеспечивает достаточно точные прогнозы. В некоторых случаях нужно дополнительно учитывать прямолинейный тренд или сезонные колебания.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и совершенствование процесса управления товарными запасами на предприятии оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет» и формирование предложений по оптимизации величины товарных запасов торгового предприятия.

Объект исследования – предприятие оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет».

Предмет исследования – совершенствование товарных запасов предприятия ООО «Игромаркет».

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Рассмотреть теоретические аспекты логистического подхода при управлении товарными запасами на предприятии.
2. Изучить понятие, сущность и значение товарных запасов.
3. Охарактеризовать методы управления товарными запасами.
4. Сравнить отечественный и зарубежный опыт в области управления товарными запасами.
5. Дать характеристику исследуемого предприятия.
6. Провести анализ деятельности предприятия.
7. Раскрыть процесс управления товарными запасами на предприятии.
8. Разработать предложения по совершенствованию товарных запасов на предприятии оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы: предложенные мероприятия по совершенствованию товарных запасов ООО «Игромаркет» позволяют формировать запасы на предприятии в условиях рыночных отношений.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из: введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

В первом разделе – теоретическом, изучено понятие и значение товарных запасов, их классификация, методы управления товарными запасами и оценка их эффективности.

Во втором разделе – анализируется хозяйственная и финансовая деятельность ООО «Игромаркет», а также рассмотрены проблемы управления товарными запасами.

В третьем разделе – предложены мероприятия по совершенствованию товарных запасов и проанализирована экономическая эффективность разработанных предложений.

В заключении подробно описаны выводы о выпускной квалификационной работе.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОДХОДА ПРИ УПРАВЛЕНИИ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Понятие, сущность и значение товарных запасов при реализации логистического подхода на предприятии

В экономической литературе встречаются различные определения товарных запасов.

Приведем некоторые из них.

Товарные запасы это:

- часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства в сферу потребления [6];
- количество товаров определенного вида, сорта, находящихся на данный момент в сфере товарного обращения, в перевозке и на складах, в хранилищах, на витринах магазина. Как только товар оказывается проданным, он переходит в сферу потребления и уже не является товарным запасом [8].

Товарные запасы на предприятиях оптово–розничной торговли необходимы для обеспечения устойчивого ассортимента, бесперебойной продажи товаров, что является условием удовлетворения спроса населения, повышения качества обслуживания, повышения конкурентоспособности предприятия.

Масса товарных запасов в торговом предприятии должна находиться в определенном соответствии с объемами оборота. Большие объемы товарных запасов привлекательны для покупателей, но у предприятий торговли в связи с этим могут возникнуть проблемы. Наличие необоснованно больших товарных запасов ведет к замедлению оборачиваемости вложенных в них средств, росту расходов по их содержанию, может привести к потере качества товаров при хранении, к устареванию товара, к трудностям сбыта, необходимости снижения цен, и, следовательно, – к потерям оборота, доходов и прибыли.



Незначительные товарные запасы также могут привести к опасным для предприятия последствиям, так как сужают ассортимент товаров, ведут к перебоям в торговле отдельными наименованиями товаров в течение дня, и, следовательно, к уменьшению объема продаж, снижению доли рынка, потере доходов и прибыли.

Товарные запасы на предприятиях оптово–розничной торговли относятся по назначению к текущим, постоянно обновляемым запасам.

Для характеристики товарных запасов используют следующие показатели:

1. Объем запасов в натуральном выражении (тоннах, штуках, литрах) по видам товаров на определенную дату.

2. Сумма товарных запасов в денежном выражении в общем объеме и по группам товаров на определенную дату. Суммы товарных запасов в розничных торговых предприятиях отражаются в отчетности в розничных ценах.

3. Размер товарных запасов в днях оборота (рассчитывается путем деления суммы товарного запаса на определенную дату, обычно на начало квартала, на однодневный плановый объем оборота в этом квартале). Размер товарного запаса в днях характеризует обеспеченность предприятия товарами для продажи.

Например, товарный запас на 1 апреля составляет 15 дней, это означает, что предприятие обеспечено товарами на 15 дней торговли, если не будет поступления товаров.

Товарные запасы образуются на всех стадиях товародвижения: на складах производственных предприятий, в пути, на складах оптовых и розничных торговых организаций. Товарные запасы, образующиеся на складах розничных торговых организаций, постепенно вовлекаются в товарооборот, продаются и перестают быть запасами. Но поскольку товарные запасы замещаются другими партиями товаров, т.е. регулярно возобновляются, они являются постоянно существующей величиной, размер которой варьируется в зависимости от конкретных хозяйственных условий [3].

Значение товарных запасов заключается в том, что они являются индикатором конъюнктуры рынка, четко реагирующим на любые изменения.

Товарные запасы служат регулятором рынка, позволяя с помощью различных мероприятий, например распродаж, приводить в соответствие спрос и предложение. Организации торговли должны иметь постоянно определенный уровень товаров обязательного ассортимента для удовлетворения спроса потребителей [14].

Необходимость товарных запасов определяется тем, что невозможно обеспечить в каждый момент и в каждом месте полное соответствие производства товаров спросу на них. Неодинаковы сезонные колебания производства и потребления товаров, что также обуславливает необходимость создания товарных запасов. Ассортимент выпускаемых товаров отдельных производителей значительно уже структуры спроса на товары, что требует накопления запасов товаров у разных организаций и формирования торгового ассортимента, соответствующего спросу.

Определенные запасы создаются в связи с неравномерностью размещения производства, различными условиями транспортировки товаров, которые влияют на интервалы времени между завозами партий товаров из мест производства в места реализации. В эти перерывы потребление, а значит, и реализация товаров должны продолжаться, что возможно только при наличии определенных запасов товаров в организации.

Товарные запасы должны создаваться и на случай непредвиденных колебаний спроса или ритма производства в чрезвычайных условиях, вероятность которых увеличивается в нестабильной экономической ситуации. Возможность возникновения чрезвычайных условий требует образования страховых запасов для предотвращения перебоев в реализации и, следовательно, в потреблении товаров [18].

В воспроизводственном процессе запасы выполняют ряд функций, обеспечивая:

- непрерывность экономического воспроизводства и нормальный ход процесса обращения товаров;
- реализацию прибавочной стоимости;

- условия для широкого выбора товаров и наиболее полного удовлетворения спроса потребителей;
- формирование факторов эффективной деятельности хозяйствующих субъектов;
- соответствие предложения товаров спросу покупателей;
- совершенствование ассортимента товаров [25].

Товарно–материальные ценности, образующие запасы, подразделяются на производственные запасы, товарные запасы и фонды потребления.

В торговле товарные запасы включают следующие товары:

1. Текущего, сезонного и целевого назначения, предназначенные для розничной торговли и общественного питания.
2. Закупленные и оплаченные, но оставленные на ответственном хранении у поставщиков.
3. Сданные в переработку [5].

В состав товарных запасов в торговле не включаются:

- товары в пути;
- тара всех видов;
- товары, предназначенные для материально–технического снабжения;
- товары, принятые на ответственное хранение [40].

Товарные запасы в организациях торговли должны постоянно возобновляться, их размер должен обеспечивать непрерывность процесса продажи. При этом переизбыток товаров, так же как и их дефицит, ведет к нежелательным экономическим последствиям. В интересах организации иметь минимальные товарные запасы, поскольку их формирование и хранение требуют затрат, которые увеличиваются по мере роста запасов.

Однако не всякие запасы товаров являются целесообразными (необходимыми) и способствующими непрерывности процесса реализации товаров. Если товары не соответствуют спросу потребителей, то это приводит к росту их запасов, замораживанию вложенных в них средств, что отражается на результатах

деятельности в связи с потерями материальных и денежных ресурсов, затрачиваемых на их хранение.

Товарный запас может быть меньше необходимого размера, что является следствием превышения спроса над предложением, ошибок в управлении запасами.

Обеспеченность организации товарными запасами, а также размер, структура, товарооборачиваемость запасов обусловлены различными факторами внешнего и внутреннего воздействия, изменение которых может, как улучшить, так и ухудшить эти показатели. Одни факторы, способствуя ускорению товарооборачиваемости, сокращают потребность организации в увеличении товарных запасов; другие, наоборот, вынуждают расширять их объемы, соответственно, замедляя скорость обращения товаров.

Знание направлений действия тех или иных факторов, можно осмысленно подойти к управлению ими, обеспечивая оптимальность их формирования и использования, контролируя векторы и темпы ускорения товарооборачиваемости, снижая затраты на образование и содержание товарных запасов, а также управление ими [36].

Важнейшими внешними факторами, определяющими размер товарных запасов торговой организации, являются:

1. Соотношение между спросом и предложением. В условиях, когда спрос населения на отдельные товары превышает его предложение, товарооборот осуществляется с наименьшими запасами. По мере увеличения предложения товаров и насыщению рынка наблюдается некоторое замедление скорости обращения товаров.

2. Равномерность и устойчивость потребления отдельных товаров. Чем стабильнее и устойчивее спрос потребителей на отдельные товары, тем меньше потребность в создании товарных запасов на случай непредвиденных колебаний спроса.

3. Ритмичность производства отдельных товаров. Производство и закупка отдельных потребительских товаров имеет сезонный характер. В периоды сезона

производства торговые организации имеют возможность приобретения товаров у непосредственных производителей по минимальным ценам. После завершения сезона основным поставщиками являются разные торговые посредники, чьи цены значительно выше цен производителей.

4. Состояние конкуренции на рынке товарных ресурсов. Чем выше степень конкуренции на рынке товарных ресурсов, тем большая свобода в выборе поставщиков и улучшении условий поставки у организации. Условия поставки (периодичность, объемы партий поставки, обновляемость ассортимента, возможность возврата недоброкачественных или нереализованных товаров) существенно влияют на размер товарных запасов торговой организации [4].

Размер и оборачиваемость товарных запасов определяется также внутренними факторами, которые зависят от деятельности самой торговой организации и определяются стратегией и тактикой ее деятельности.

## 1.2 Классификация товарных запасов

Товарные запасы образуются на всех стадиях движения товаров: на складах производственных предприятий, в пути, на складах оптовых и розничных торговых организаций. Соответствие спроса и предложения достигается за счет товарных запасов. Товарные запасы в опте и рознице должны служить реальным предложением товаров, обеспечивающим их бесперебойную продажу [19].

Товарные запасы классифицируются по:

- Местонахождению (в оптовой или розничной торговле; в промышленности; в пути).
- Отношению к логистическим операциям.
- Функциональному назначению.

Таким образом, вопрос классификации запасов необходим для решения, по крайней мере, двух задач:

1. Конкретизации объекта изучения в рамках заданного материального потока.

## 2. Управления запасами в рамках заданной логистической системы.

Критериями классификации могут стать два параметра, определяющих понятие движения. Это – пространство и время.

Прежде чем приступить к описанию видов запасов, необходимо дать определение запасов. Запасы сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, представляют собой материальные ценности, ожидающие производственного или личного потребления [31].

Введение такого определения приводит к трем выводам:

– Не существует принципиального различия в процессе работы с запасами продуктов различного вида (сырье, материалы, комплектующие, готовая продукция), так как единственная функция запаса – обеспечение потребности.

– Определяющим для размера запаса является характер потребления запаса продукта данного вида.

– Вид запаса зависит от потребности, которую удовлетворяет запас.

Первый вывод связан с критерием классификации по месту нахождения запаса. Мы не будем делать оговорки о виде продукта, из которого создается тот или иной запас, так как это несущественно.

Второй вывод связан с критерием классификации по времени, который позволяет выделить различные виды запасов в зависимости от их величины. Мы не будем говорить о конкретных размерах запасов, определяющих границы того или иного вида, а ограничимся описанием возможных категорий, так как более детальное изучение запаса связано с особенностями его потребления.

Третий вывод позволяет добавить еще один критерий классификации – это функция запаса.

Итак, мы определили, что критериями классификации запасов могут быть два параметра движения материальных потоков – пространство (или место нахождения) и время, а также функция запаса.

Классификация по месту нахождения приведена на рисунке 1.1. Все запасы, имеющиеся в экономике, определены как совокупные.

Они включают в себя сырье, материалы, основные и вспомогательные, полуфабрикаты, детали и готовые изделия. Основная часть совокупных запасов производства представляет собой предметы производства, входящие в материальный поток на различных стадиях его технологической переработки.

Совокупные запасы производства подразделяются на два вида: производственные и товарные запасы.

Производственные запасы формируются в организациях – потребителях. Товарные запасы находятся у организаций – изготовителей на складах готовой продукции, а также в каналах сферы обращения.

Запасы в каналах сферы обращения разбиваются на транспортные запасы (они находятся на момент учета в процессе транспортировки от поставщиков к потребителям) и запасы на предприятиях торговли. Каждая отдельная организация в логистической цепочке поставщиков и потребителей является, с одной стороны, организацией – поставщиком, а с другой организацией – изготовителем. Следовательно, производственные и товарные запасы всегда имеются на предприятии.

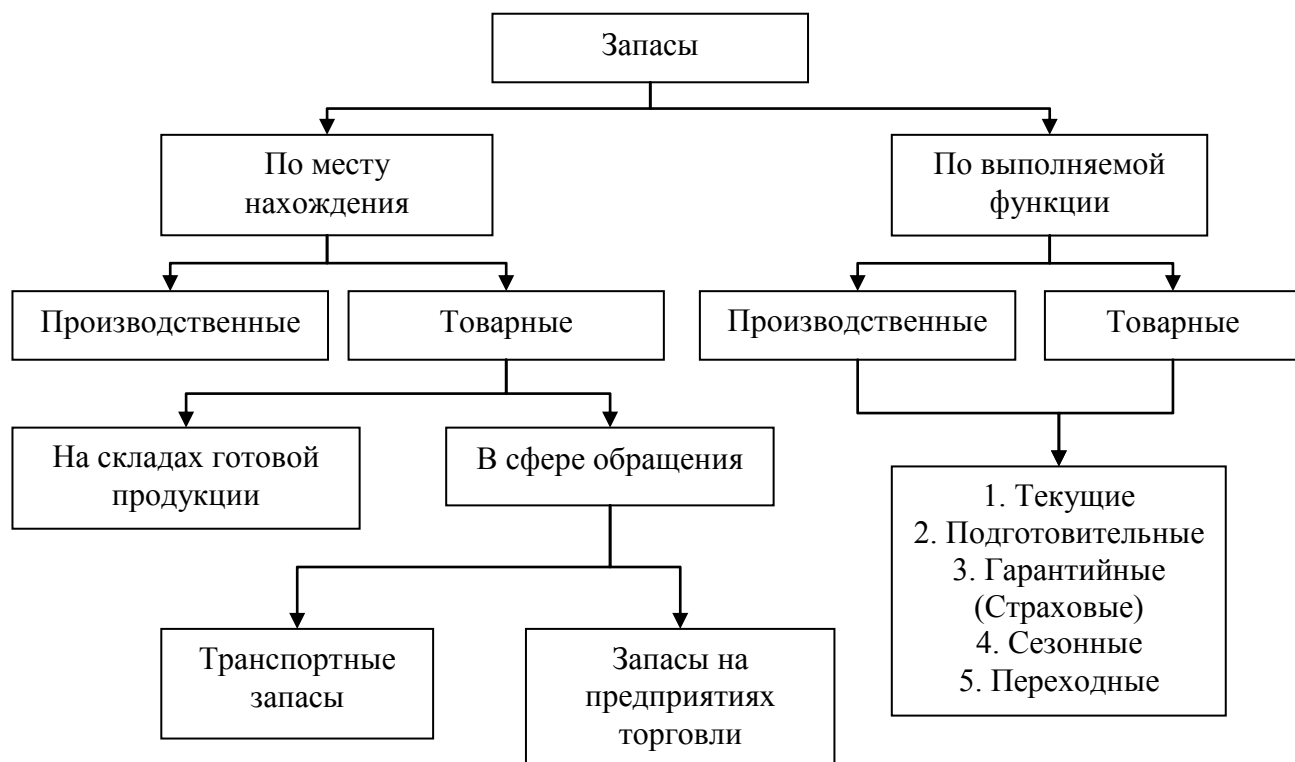


Рисунок 1.1 – Виды запасов по месту нахождения и исполняемой функции [10]

Производственные запасы формируются в организациях – потребителях. Товарные запасы находятся у организаций – изготовителей на складах готовой продукции, а также в каналах сферы обращения.

Запасы в каналах сферы обращения разбиваются на транспортные запасы (они находятся на момент учета в процессе транспортировки от поставщиков к потребителям) и запасы на предприятиях торговли. Каждая отдельная организация в логистической цепочке поставщиков и потребителей является, с одной стороны, организацией – поставщиком, а с другой организацией – изготовителем. Следовательно, производственные и товарные запасы всегда имеются на предприятии.

Классификация по отношению к логистическим операциям.

Логистическая операция – любое действие, связанное с возникновением, преобразованием и поглощением материальных (рисунок 1.2), информационных и финансовых потоков (рисунок 1.3).

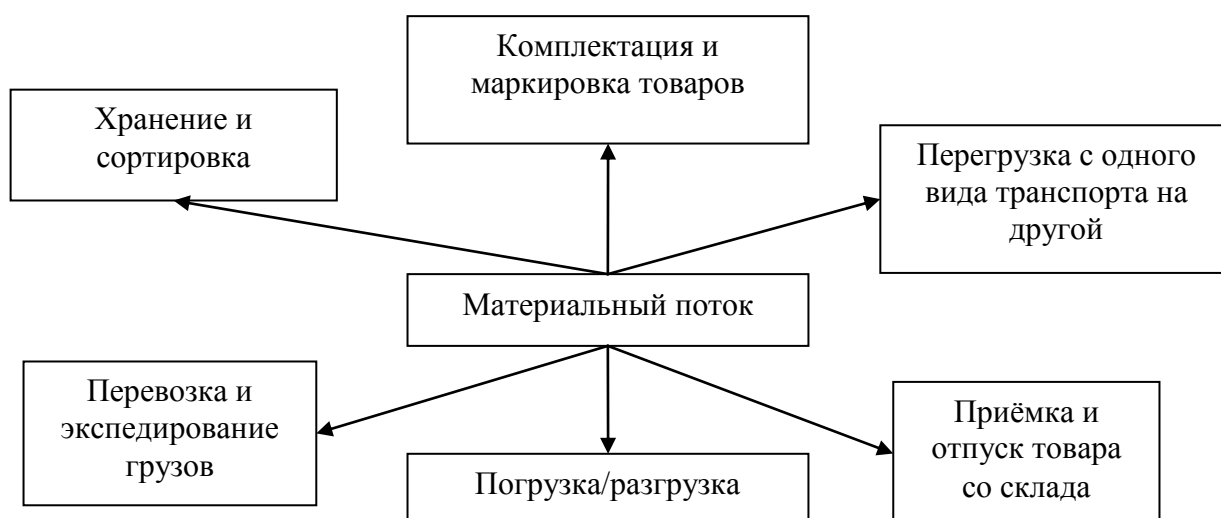


Рисунок 1.2 – Логистические операции связанные с материальным потоком [2]

Материальный поток – грузы, детали, товарно–материальные ценности, рассматриваемые в процессе приложения к ним различных логистических операций (разгрузка, погрузка, транспортировка, хранение) и отнесенные к определенному временному интервалу.



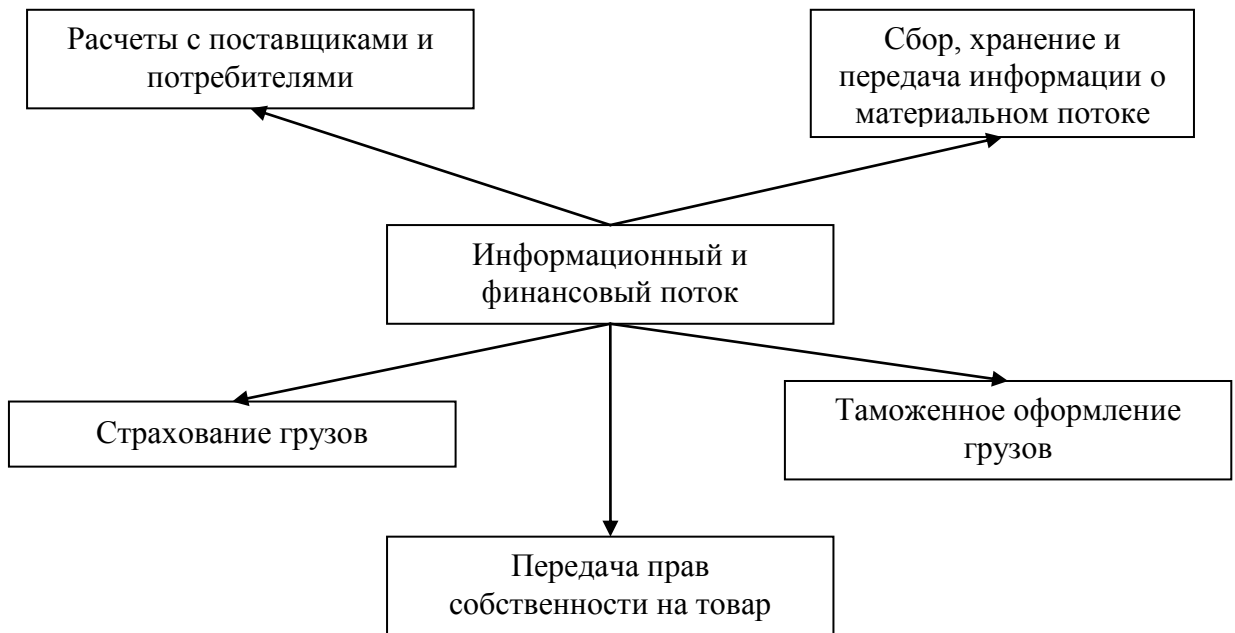


Рисунок 1.3 – Логистические операции связанные с информационным и финансовым потоком [34]

Информационный поток – это совокупность циркулирующих в рамках логистической системы, а также между логистической системой и внешней средой сообщений, необходимых для контроля и управления логистическими операциями.

Запасы по отношению к логистическим операциям следует разделять на:

1. Производственные.
2. Сбытовые (товарные).
3. Складские.
4. Транспортные.

Производственные запасы – сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты, тара, запасные части, малоценные и быстроизнашивающиеся инструменты и приспособления, хозяйственный инвентарь и другие материальные ценности, поступившие к потребителям, но еще не использованные и не подвергнутые переработке, независимо от их места хранения [16].

Сбытовые запасы – продукция производственно–технического назначения, находящаяся в сфере обращения в разных звеньях своего продвижения от места производства в сферу потребления [7].

Складские запасы – запасы товаров, которые имеются в наличии у компании для дальнейшей реализации [32].

Транспортные запасы – продукция, находящаяся в процессе перемещения между предприятиями–поставщиками и потребителями. Их относительная величина определяется временем транспортировки с момента погрузки на транспортное средство и до поступления груза к месту назначения.

Классификация товарных запасов по функциональному назначению подразделяется на следующие виды [12]:

1. Текущие запасы.
2. Страховые (гарантийные) запасы.
3. Подготовительные запасы.
4. Сезонные запасы.
5. Устаревшие (неликвидные) запасы.

Текущие запасы – основная часть производственного запаса, благодаря ему обеспечивается непрерывность снабжения производственного процесса между последующими поставками [29].

Страховые запасы – должны обеспечить бесперебойную работу предприятия в случае непредвиденных обстоятельств, например, аварии, снежных заносов и т.п.

Подготовительные запасы – материальные ресурсы, которые уже поступили на предприятие, но еще не подвергались обработке или использованию [29].

Сезонные запасы – создаются на предприятии в том случае, если сезонные условия производства или транспортировки временно исключают возможность регулярного снабжения [29].

Неликвидные запасы – длительно нереализуемые производственные и товарные запасы, которые сформировались при заказе материала, морального износа или образовались в процессе хранения. Излишние запасы, потребность в которых отсутствует, также считаются неликвидными.

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

Поэтому вопрос, совершенствования системы управления товарных запасов торгового предприятия и определения величины товарооборота является весьма актуальным.

### 1.3 Методы управления товарными запасами и оценка их эффективности

Существует множество методов и критериев, регламентирующих и оптимизирующих работу с запасами (например, помогают определить наиболее актуальные уровни запасов и размер заказа). Объединенные вместе, эти методы и критерии образуют систему управления запасами, предполагающую точное обозначение временных рамок и количество закупаемых ресурсов для поддержания запасов.

К ключевым показателям системы управления запасами относятся [17]:

1. Точка заказа – низший порог запасов продукции, при приближении к которому запасы необходимо обновить.
2. Нормативный уровень запасов – номинальный показатель запасов, который образовывается при каждой последующей закупке.
3. Величина отдельной закупки.
4. Частота осуществления закупок – временной промежуток между двумя закупками ресурсов, или, другими словами, цикличность восполнения запасов.

5. Объем восполняемых ресурсов, обеспечивающий наименьшие расходы на содержание запасов с учетом запланированных трат на обновление и предусмотренных иных вариантов издержек капиталовложений.

Управление запасами – довольно традиционная сфера практической работы, которая стала развиваться как самостоятельное направление в начале 20 годов прошлого века. Постепенное накопление различных мнений привело в 30–40–е годы к формированию теории управления запасами, ориентированной на оптимизацию уровня запасов в организации [39].

Проблема определения количества необходимого для заказа товара, как самой значительной части оборотного капитала, является одним из основных условий успешной деятельности торговой компании. Неплатежи, инфляция и другие кризисные явления вынуждают торговые компании изменять свою политику по отношению к запасам, искать новые источники пополнения, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для торговой компании все возможные способы эффективного использования средств, одним из которых, является определение оптимальной величины запасов товара, приобретают все большую значимость [1].

Управление запасами заключается в установлении моментов и объемов заказа на восполнение их и распределении вновь прибывшей партии по нижестоящим звеньям системы снабжения. Совокупность правил, по которым принимаются эти решения, называется стратегией управления запасами. Нахождение оптимальной стратегии является предметом теории оптимизации управления запасами.

Стратегия управления запасами – структура правил определения момента и объема заказа. Отрасль применения теории управления запасами не ограничивается складскими операциями.

В частности под запасами можно подразумевать:

- наличие товара;
- рабочую силу, планируемую для выполнения конкретного задания;
- вместимость складских помещений;
- объем информации в базе данных;

- производственная мощность предприятия;
- численность персонала данной квалификации (при планировании подготовки кадров).

В настоящее время определение количества необходимого для заказа товара чаще всего подсчитывается на основании объема продаж за предыдущие периоды методом усреднения. Для более корректного планирования ассортимента используются подходы, базирующиеся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (ABC–анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ–анализ). Методы широко используются в западных странах на протяжении уже нескольких десятилетий [24].

С помощью ABC–анализа осуществляется классификация или распределение существующей совокупности соответственно избранным критериям на три группы, а именно, А, В и С. Даная классификация показывает одновременно ранг и позволяет выделить основные пункты, особенно важные для целенаправленных мероприятий управления. Как правило, используют два критерия. Они могут быть разными: с одной стороны количество позиций номенклатур товаров; с другой – товарооборот, стоимость запасов, объем потребления товаров, доходы и расходы.

Развитием ABC–анализа является его комбинирование с XYZ–анализом, базирующимся на тех же принципах, что и ABC–анализ. При совмещении этих методов определяется девять групп товаров, которые показывают более полную картину торгового процесса компании и позволяют разрабатывать эффективную ассортиментную политику [20].

Использование данных методов позволяет выявить стабильно продающиеся позиции и, используя эти данные, планировать товарные запасы, что, в свою очередь, позволит снизить риски финансовых потерь, связанных с дефицитом, избытком товаров на складе и потерей потенциальных клиентов.

ABC–анализ может применяться в сфере деятельности любой компании, как для отдельного бренда и региона, отдельной группы товаров, так и в целом по номенклатуре.

Благодаря своей универсальности методика ABC может использоваться в стратегическом и тактическом управлении, планировании и бюджетировании, логистике и управлении запасами компании.

Этот метод является продолжением закона Парето, в основе которого лежит «золотое правило», рисунок 1.4.

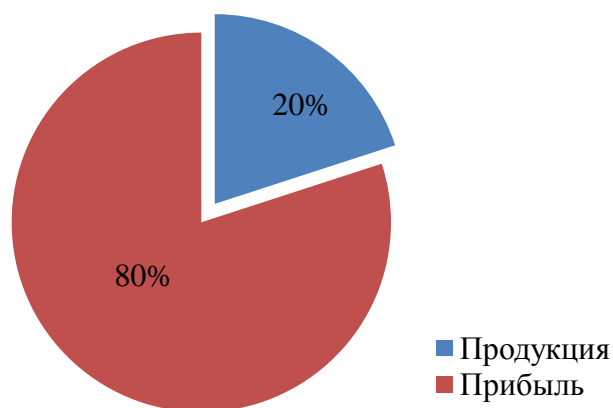


Рисунок 1.4 – Закон Парето (принцип 80/20) [13]

Такой подход объясняется тем, что согласно исследованиям экономистов и социологов конца XIX – начала XX веков, таких как Парето, Джини и Лоренс, большинство процессов близки к распределению 20:80 – 20% продукции, приносит 80% прибыли.

Наша задача – в ходе ABC-анализа разделить товары на группы так, чтобы понять, какие товары входят в эти 20%.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С [26]:

- группа А: обеспечивает 80% продаж/прибыли и составляет 15–20% от всех запасов;
- группа В: обеспечивает 10–15% продаж/прибыли и составляет 30% от всех запасов;
- группа С: обеспечивает 5–10% продаж/прибыли и составляет 50–55% от всех запасов.

Однако границы групп 5–15–80 могут изменяться и устанавливаться индивидуально каждой компанией.

Рассмотрим еще один подход к определению границ групп:

Классический метод (в некоторых источниках его так же называют эмпирический) состоит в том, что на построенной диаграмме Парето границы групп А, В и С являются фиксированными вне зависимости от структуры распределения. Поэтому на диаграмме выделяют группу А – обычно это 10% позиций, группу В – 20% позиций, и группу С – 70% позиций, рисунок 1.5 [22].

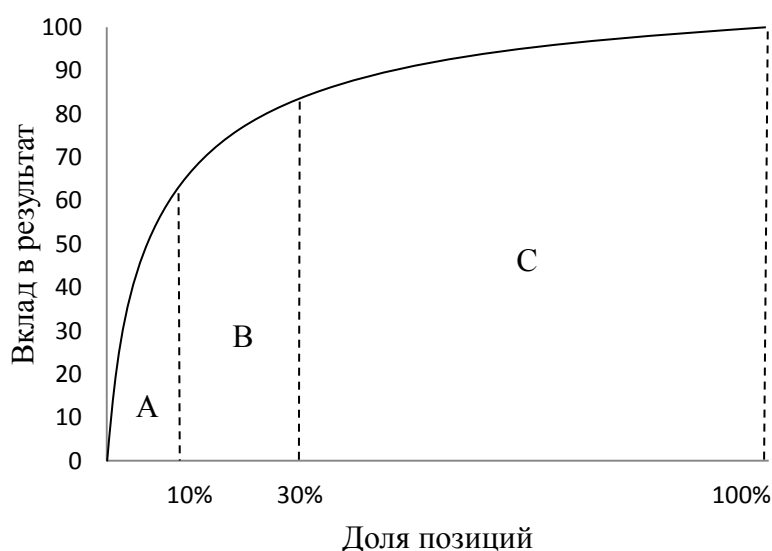


Рисунок 1.5 – Классический метод ABC-анализа [30]

Согласно закону Парето 20% товаров, продаваемых в магазине, приносят 80% прибыли. Исходя из такого расчета, можно подумать, что остальные 80% товаров не нужны, ведь они только пылятся на витрине, занимая место. На самом деле эти 80% как раз–таки очень нужны, поскольку именно они дают магазину возможность продать 20% товаров, приносящих максимальную прибыль.

Покупатели любят, когда в магазине есть хороший выбор. Если убрать 80% продукции, то выбор снизится в пять раз. При таком бедном ассортименте магазин не сможет преуспеть в продажах, и прибыль его будет крайне низка.

Покупателю обязательно нужно обилие товаров, чтобы было из чего выбрать.

Сравнивая продукцию, человек делает свой выбор. Если сравнивать будет не с чем, то спрос резко снизится. Поэтому 80% ассортимента магазина нужны именно для того, чтобы люди могли купить эти 20% наиболее приобретаемых товаров.

Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа [21]:

– Группа А – самые важные ресурсы, которые приносят максимальную прибыль. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории.

– Группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи и приносят прибыль компании. Данные ресурсы относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

– Группа С – наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы этой группы тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Еще одна задача, которая возникает при анализе многономенклатурной продукции – прогнозирование стабильности продаж отдельных видов товаров или колебаний уровня спроса.

Владельцам торговых точек закупать множество товаров не всегда выгодно, ведь некоторые позиции так и остаются лежать на складе «занимая место». При этом важно, чтобы на полках был представлен обширный ассортимент, который порадует любого покупателя.

Для решения этих и других задач можно использовать метод XYZ-анализа.



Проведение такого анализа предоставляет четкую картину спроса на каждую товарную позицию. С его помощью можно выявить наиболее популярные товары и товары, которые по каким-то причинам не востребованы постоянно.

XYZ-анализ представляет интерес для дистрибьюторов и производителей, имеющих свои склады, ведь любая закупка связана с большими издержками для компании (логистика, хранение и т.д.), а также с прямыми рисками, например списанием товара по сроку годности. Ведение точной сбалансированной закупки является приоритетной задачей как оптового, так и розничного предприятия.

Применяя XYZ-анализ в отношении своих клиентов, можно строить прогноз продаж на будущие периоды, разрабатывать специальные программы лояльности для постоянных клиентов, а также проводить мероприятия по переводу клиентов из групп Y, Z в группу X [35].

Таким образом, применение анализа позволяет разделить весь ассортимент на группы в зависимости от стабильности продаж. По полученным результатам целесообразно провести работу по выявлению и устранению основных причин, влияющих на стабильность и точность прогнозирования продаж.

В основе XYZ-анализа лежит определение коэффициентов вариации (формула 1) для анализируемых параметров. Коэффициент вариации – это отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметическому значению измеряемых параметров. Он характеризует меру разброса данных вокруг средней величины и является относительным, то есть, не привязан к единицам измерения самого явления.

Формула для коэффициента вариации [15]:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (1)$$

где V – коэффициент вариации;

$\sigma$  – среднее квадратическое отклонение;

$\bar{x}$  – среднеарифметическое значение.

В классическом варианте XYZ-анализа при оптимизации ассортимента товаров к категории X относят товары, характеризующиеся стабильной

величиной продаж, незначительными колебаниями в их продажах и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%.

Категория Y – товары, характеризующиеся некоторыми колебаниями потребности в них (например, сезонными) и средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации – от 10 до 25%.

Категория Z – товары, продажи которых нерегулярны и плохо предсказуемы, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации – свыше 25%, таблица 1.1.

Таблица 1.1 – Значение коэффициентов вариации при анализе XYZ

Значение V	Категория
От 0 до 10%	X
От 10 до 25%	Y
Свыше 25%	Z

ABC–анализ позволяет изучить товарный ассортимент на предмет его прибыльности для продавца, а XYZ–анализ дает возможность исследовать продаваемость как отдельных товаров, так и товарных групп.

Таким образом, эти два анализа можно использовать как вместе, так и по отдельности. При комплексном анализе управления товарными ресурсами наиболее продуктивно совмещение результатов ABC и XYZ–анализа.

Использование совместных методов ABC и XYZ–анализа позволит [27]:

1. Повысить эффективность системы управления товарными запасами.
2. Повысить долю высоко–прибыльных товаров без нарушения принципов ассортиментной политики.
3. Выявить ключевые товары и причины, влияющие на количество товаров, хранящихся на складе.

## 1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления запасами

В настоящее время в отечественном опыте управления запасами выделяют две базисные системы управления запасами: с фиксированным размером заказа (СФРЗ) и с фиксированным интервалом времени между заказами (СФИВЗ) [28].

Система с фиксированным размером заказом считается классической. Размер заказа является постоянной величиной, повторный заказ подается при уменьшении запасов до определенного критического уровня – точки заказа.

Подобная система имеет два регулируемых параметра: точку заказа (фиксированный уровень запаса конкретного материального ресурса, при снижении до которого заявка на заказ повторяется) и размер заказа (величина партии поставки – для данной системы постоянна).

Основная задача этой системы – определение оптимального размера заказа.

Оптимальность определяется балансом издержек по хранению материальных запасов и издержек выполнения заказа; они по-разному зависят от размера заказываемой партии.

Исходные данные для расчета параметров модели СФРЗ [28]:

- Объем потребности в запасе.
- Оптимальный размер заказа.
- Время выполнения заказа.
- Возможная задержка поставки.

При использовании такой стратегии уровень запаса отслеживается непрерывно. Опасность возникает здесь только в течение времени выполнения заказа (заготовительного периода).

В течение периода возможны колебания спроса. Этот диапазон вычисляется либо на основе анализа ретроспективных данных, либо на основе некоторой предположительной оценки (если данные за прошедшие периоды невозможно получить).

В отличие от системы с фиксированным размером заказа модель с фиксированным интервалом времени более эффективна в следующих случаях [11]:

- если она применяется для контроля над небольшим количеством запасов;
- затраты на хранение запасов относительно невелики;
- имеется относительно постоянный уровень производственного потребления материальных ресурсов;
- применяются скидки на закупочные цены материальных ресурсов.

Применяя, модель СФИВЗ на поставку очередной партии материальных ресурсов поступает на предприятие в строго фиксированный интервал времени.

Его размер должен быть пересчитан таким образом, чтобы поступивший заказ пополнил запас до максимально желаемого уровня. При этом оптимальный размер заказа (партии поставки) в работе системы непосредственно не используется, но позволяет рассчитать эффективный интервал времени между заказами.

Сбои могут быть связаны с задержкой в поставке, преждевременной поставкой, неполной поставкой, поставкой завышенного объема. Сбои не отражаются системой с фиксированным интервалом времени между заказами, т.к. эта модель не ориентирована на учет сбоев в поставках. В ней не предусмотрены параметры, которые при возникновении сбоев поддерживают систему в бездефицитном состоянии. Именно поэтому объем заказываемой партии должен учитывать интенсивность потребления материальных запасов, чтобы не допустить их дефицита.

Основное преимущество этой системы заключается в отсутствии необходимости в постоянном контроле запасов на складе.

Основные недостатки:

- высокий уровень максимально желаемого запаса;
- повышение затрат на содержание склада и находящихся в нём запасов.

Разновидностью двух рассмотренных систем управления запасами является система управления запасами с установленной периодичностью пополнения

запасов до постоянного уровня. В ней заказ производится в фиксированный момент времени, а также в тех случаях, когда достигается пороговый уровень запаса. Размер заказа пересчитывается таким образом, чтобы поступившая партия дополнила запасы до желаемого максимального уровня. Система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня реагирует на все виды сбоев в поставках.

Западноевропейские специалисты в области логистики и управления запасами стремятся свести к минимуму запасы товарно–материальных ценностей.

В качестве примера можно привести такие стратегии [38]:

«Materials Requirements Planing» (система планирования производственных ресурсов).

«Канбан» (метод, обеспечивающий оперативное регулирование количества произведенной продукции на каждой стадии производства.).

«Just–in–time» (точно в срок – общий организационный подход, с помощью которого, в результате учитывающего детали спроса, точного управления, значительно сокращаются запасы и тем самым длительность производственного цикла.).

«Optimized Production Technologies» (усовершенствованные операционные технологии).

«Distribution Requirements Planing» (система управления и прогнозирования распределения продукции).

Рассмотрим более подробно систему управления запасами «Канбан» и «Just–in–time».

Система «Канбан» была разработана в 1950–е гг. в Японии и реализуется на практике уже многие годы. Изначально она была внедрена на заводах компании «Тойота», а позже стала, востребована и на немецких предприятиях.

Такой системе свойственны следующие особенности [33]:

– операционный процесс состоит из нескольких связанных модулей образца «поставка – получение»;

- каждый подобный модуль является базисом для формирования самоуправляющегося участка;
- управление перевозкой продукции производится из точки назначения;
- для перевозки продукции применяются контейнеры единого типа, промаркированные карточками;
- управление совокупным объемом ресурсов в обороте производится посредством обозначения максимального порога необходимых ресурсов.

Изучив комплекс «Канбан» можно сделать вывод, что его использование не всегда уместно. У системы есть некоторые недостатки, связанные, например, с тем, что этот метод предусматривает прогнозирование объемов требуемых ресурсов только на ближайшую перспективу. Актуально использование этого способа тогда, когда не существует проблем с улучшением системы экономии для переустройства производства. В то же время посредством такой стратегии можно уменьшить объем запасов на складах ресурсов и товаров путем организации поставок в соответствии с возникновением потребности в них.

Однако такой подход можно реализовать на практике и вне комплекса «Канбан», что удачно демонстрирует пример западноевропейских предпринимателей, использующих этот принцип, но под другим названием – «точно в срок».

Комплекс «Just-in-time» подразумевает появление ресурсов на складе перед самым началом их вовлечения в операционный процесс. Ключевой принцип этой системы основан на том, что экономия от сокращения хранимых на складах запасов больше, чем расходы на их содержание, перепрофилирование производства, приобретение и реализацию небольших партий ресурсов [37].

Воплощение принципа «точно в срок» на практике выглядит так:

1. Операционный процесс основан на конвейерном принципе.
2. Осуществляется уменьшение запасов, что способствует обнаружению потенциальных возможностей для экономии сырья.

3.Образовавшиеся при уменьшении запасов финансы служат для усиления темпов роста производства, устранения всех выявленных слабых сторон и «узких мест».

4.Уменьшается затрачиваемое время для перенастройки производства посредством применения динамичных операционных систем.

Для оптимизации использования системы рекомендуется разделить производственный процесс на этапы, к каждому из которых можно будет применить принцип «точно в срок». Важна роль этого принципа и в сфере снабжения: она способствует проведению успешных переговоров с поставщиками. Результатом внедрения системы является минимизация запасов ресурсов до уровня удовлетворения соответствующей потребности во время их транспортировки.

Система «Just-in-time» поддерживается посредством мер, направленных на осуществление контроля и строгим соблюдением условий поставок и донесение до поставщиков актуальной информации о сроках и размерах поставок. Внутри описываемой системы подразумеваются тесное общение между клиентом и поставщиком и автоматизация оформления заказов. Осуществление надзора за качеством должно находиться в ведении поставщика. Также большую роль играют создание условий для безопасной транспортировки и действующая система приема поставляемых клиентам ресурсов [23].

Подводя итог вышесказанному, отметим, что применение подобных систем на российских предприятиях желательно, однако в настоящее время не представляется возможным вследствие нестабильной экономической политики.

Отсюда следует необходимость создания на российских предприятиях таких систем управления запасами, которые бы учитывали особенности отечественного производства.

Вывод по первому разделу

Рассмотрена сущность понятия товарных запасов и их значение для эффективной деятельности предприятия оптово-розничной торговли.

Изучены методы управления товарными запасами, а также их классификация.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления запасами показало, что технологии в области управления запасами, применяемые западными предприятиями направлены в основном на минимизацию товарно–материальных запасов.

Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль. Зарубежные компании всегда работали в условиях свободного рынка, а российские торговые предприятия за много лет так и не вышли на западные рынки, в то время как иностранные компании активно вторгаются на наш рынок, имея мощные сбытовые сети и склады, позволяющие им обеспечить поставку товаров в кратчайшие сроки. В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению товарными запасами.



## 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИГРОМАРКЕТ»

### 2.1 Общая характеристика и рыночные аспекты деятельности предприятия

ООО «Игромаркет» – одна из крупнейших оптово–розничных компаний в Уральском Федеральном округе. Более 20 лет компания продаёт игрушки, канцелярию и товары для детей по всем регионам России. Филиалы находятся в городе Екатеринбурге и Республике Казахстан.

Компания была основана в 1996 году. В постоянном ассортименте не только игрушки, а также канцелярия, товары для спорта и отдыха, велосипеды, товары для праздника, товары для новорожденных, наборы для творчества и раннего развития.

Основные преимущества:

- Более 20 000 наименований товара на складе.
- Среди наших постоянных клиентов – торговые сети, магазины формата «у дома», офисы, учебные заведения, общественные организации, розничные покупатели.

Также компания работает еще по 15 направлениям. Тип собственности – частная собственность.

ООО «Игромаркет» – российское общество с ограниченной ответственностью, зарегистрированное в городе Челябинск 20 марта 2012 года по юридическому адресу Россия, город Челябинск 454007, улица Артиллерийская, 124, фактический адрес Россия, город Челябинск 454007, Троицкий тракт, 76Б.

При регистрации компании присвоены ИНН 7452101261, ОГРН 1127452001984. Регистрационный номер в ПФР: 084004061377. Регистрационный номер в ФСС: 740301446274031.

Учредители ООО «Игромаркет»:

- Гусев Владимир Валентинович – генеральный директор (доля участия – 32.94%).

– Семенов Вадим Викторович (доля участия – 36.36%).

– Клековкин Олег Иванович (доля участия – 30.7%).

График работы:

Понедельник – Пятница: с 09:00 до 20:00

Суббота – Воскресенье: с 09:00 до 19:00

Размер уставного капитала ООО «Игромаркет» составляет 20 000 рублей.

Уставный капитал – это определенный объем материальных ценностей, который служит резервом и гарантией для обеспечения деятельности организации. Уставный капитал формируется путем вложений всех учредителей общества с ограниченной ответственностью, вложением могут быть ценные бумаги, физическое имущество, права на имущество, денежные средства. Доля каждого участника определяется учредительными документами.

Задача ООО «Игромаркет» заключается в создании национальной торговой сети, которая обеспечила бы обществу цивилизованные условия приобретения и использования наиболее качественных, безопасных и перспективных товаров для детей.

Компания обладает линейно функциональной структурой управления (рисунок 2.1).

Плюсы линейно–функциональной структуры:

– Четкое разделение обязанностей при управлении звеньями структуры (каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем).

– Линейно–функциональный принцип управления гарантирует стабильность предприятия или проекта в долгосрочной перспективе.

– Возможность выйти на высокий уровень использования производственных мощностей.

– Быстрые результаты при организации новых производственных процессов.

– Уменьшение потребляемых ресурсов в производственных процессах, снижение трудозатрат на всех ступеньках управления.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

Минусы линейно–функциональной структуры:

1. Порой слишком высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена.
2. Некоторые проблемы взаимосвязаны и зависят друг от друга.
3. Иногда возникает непонимание того, что все работают ради одной общей цели.
4. При изменениях на рынках общая реакция предприятия на произошедшие изменения может быть замедлена.
5. Каждый руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений (все свои действия необходимо согласовывать с главным, а это порой оборачивается в бессмысленную потерю времени).

Универсальный магазин по продаже детских товаров всегда имеет достаточное количество конкурентов, поэтому он может рассчитывать на успех в том случае, если сможет точно сфокусироваться на целевых сегментах рынка.

Предпринимателю может быть удобно, использовать сегментацию по уровню доходов, способу потребления и отношению потребителя к предлагаемым товарам.

Сегментация рынка потребительских товаров ООО «Игромаркет» представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Сегментация рынка потребительских товаров ООО «Игромаркет»

Признак	Сегмент	Потенциальные клиенты	Основной предъявляемый спрос
Демографический	Взрослые до 30 лет.	Родители, друзья и родственники родителей.	Игрушки для новорожденных, игрушки для девочек и мальчиков до 3–х лет, от 3–х до 6–и лет, развивающие игры.
	Взрослые от 30 до 40 лет.	Родители, друзья и родственники родителей.	Игрушки для девочек и мальчиков от 6–и до 12–и лет, обучающие игры.
	Взрослые от 40 лет.	Бабушки, дедушки, родители, друзья и родственники родителей.	Игрушки для всех возрастных категорий, сувениры, аксессуары.

Говоря о сегментации по способу потребления, потенциальных клиентов можно объединить в следующие группы:

- Родители, которые находятся в отпуске. Именно они являются главными покупателями.

- Бабушки, дедушки, которые помогают присматривать за детьми, таких клиентов будет волновать стоимость, поэтому стоит позаботиться о том, чтобы у них была возможность приобрести все необходимое по доступным ценам.

Основными покупателями игрушек являются родители с детьми от 3 до 6 лет – 45,3 %, доля родителей с детьми до 3-х лет составляет 41,2%, родителей с детьми от 13 до 15 лет – 13,5 %.

Выбор месторасположения торгового предприятия рассматривается, как стратегически важное решение, которое во многом предопределяет успех его деятельности.

В отличие от таких инструментов маркетинга, как уровень цен, активность стимулирования сбыта, продвижение марки, набор предоставляемых услуг, номенклатура товаров, которыми торговец может достаточно легко манипулировать, месторасположение магазина не так-то просто изменить.

Часто торговым фирмам приходится вкладывать огромные деньги в приобретение и обустройство недвижимости или заключать долгосрочные договоры аренды с владельцами помещений.

В число важнейших компонентов оценки местоположения ООО «Игромаркет» входят:

- Характеристика площади.

- Простота парковки (нужно отметить, что это очень важный фактор, поскольку покупатели торговых центров, как правило, не хотят идти от своих машин до торгового центра больше ста метров).

- Интенсивность пешеходного и транспортного потока.

- Удаленность от конкурирующих предприятий.

Оцениваемый объект расположен в городе Челябинске, Советского района на Троицком тракте 76Б. Отсутствие поблизости фирм–конкурентов обеспечивает приток всех потенциальных потребителей.

Постоянные клиенты предпочитают проделать дальний путь до крупного магазина с широким ассортиментом товаров, чем пользоваться услугами небольшого магазина с узким ассортиментом.

Немаловажную роль при этом играет обеспеченность населения личным автотранспортом, скоростными магистралями и развитой транспортной инфраструктурой.

Так как магазин расположен практически на выезде из города и на границе двух районов: Советского и Ленинского, можно сделать вывод, что поток городского населения будет максимально высок, особенно благодаря потребителям которые, выезжая из города, обязательно захотят приобрести предлагаемый ассортимент своим детям. С точки зрения влияния на спрос и предложение, все выше перечисленные аспекты местоположения являются положительными.

На данный момент во всем мире все более популярными становятся электронные игрушки, умеющие говорить, двигаться. В то время как Россия с каждым годом удивляет новыми головоломками, настольными играми и различными игрушками.

По данным исследований, объем российского рынка товаров для детей составлял в 2015 году 507 млрд. рублей, а в 2016 году достиг 515,5 млрд. рублей.

Таким образом, без учета инфляции, прирост составил 1,7%.

Средняя стоимость игрушки в 2015 году составляла 491 рубль, а в 2016 году – уже 610 рублей. Сократился ассортимент игрушек стоимостью до 120 рублей – с 31,0% до 15,9%; при этом, выросла доля игрушек стоимостью 300 – 780 рублей.

Детские игрушки являются наиболее успешными для российских производителей, весьма конкурентоспособными по качеству на мировом рынке и успешно экспортируются.

Структура российского рынка игрушек по странам–производителям выглядит следующим образом (рисунок 2.2):

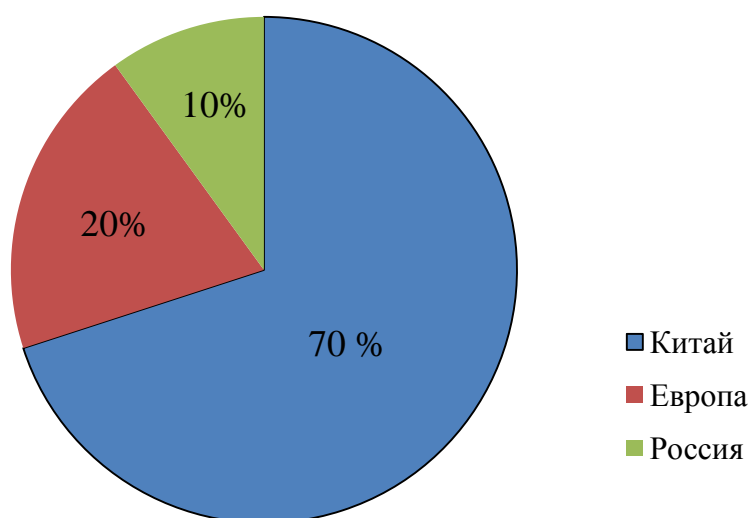


Рисунок 2.2 – Доли стран–производителей игрушек на российском рынке в 2016 году

На российском рынке представлены различные виды игр и игрушек, его структура выглядит в настоящее время следующим образом: 40% занимают куклы и мягкие игрушки, 22% – конструкторы, 20% – видеоигры, 8% – технические игрушки (машинки с моторчиком и без) и 10% – настольные игры и пазлы (рисунок 2.3).

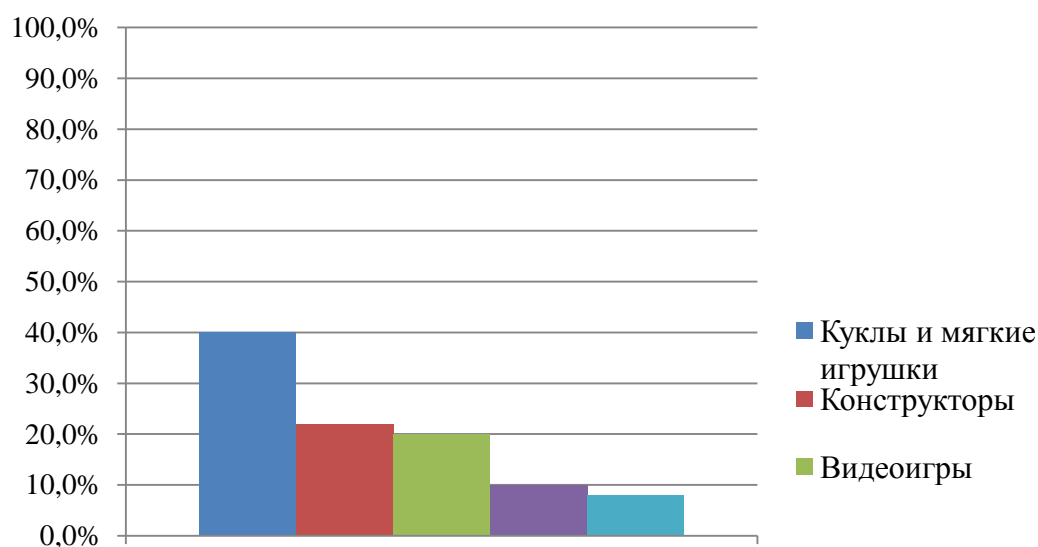


Рисунок 2.3 – Структура российского рынка игрушек по видам продукции

По данным ежеквартального исследования, каждая третья российская семья хотя бы раз в три месяца тратит деньги на игрушки. Кроме того, покупатели стали проявлять больший интерес к развивающим играм, а также играм, в которые можно играть всей семьей.

Несомненно, главное условие успешности магазина – ассортимент и качество товара. Дешевые пластмассовые игрушки, давно вышедшие из моды – не лучший товар для магазина. Они не интересны не только детям, но и их родителям.

Игрушка должна быть не только качественной, но и вызывать яркие эмоции у ребенка. Эмоции же могут быть вызваны волнующим воспоминанием (герои известных мультфильмов), поэтому игрушки из серии «Тачки», «Смешарики», «Винкс» особенно популярны и просто обязаны быть в ассортименте.

Выкладка товара должна подчиняться законам мерчандайзинга (зрительное восприятие, горячие торговые зоны). Товары одного вида должны быть представлены несколькими позициями и в разных ценовых категориях.

Чтобы родители с разным уровнем дохода могли подобрать оптимальный товар для своего ребенка. Формируя ассортимент важно учитывать и предложение конкурентов, проанализировав спрос на игрушки, продающиеся в других магазинах.

Рассмотрим более подробно основных конкурентов ООО «Игромаркет» и проанализируем их сильные и слабые стороны (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Анализ основных конкурентов

Конкурент	Время работы	Уровень цен	Ассортимент	Дополнительные услуги
Rich Family	с 10:00 до 21:00, без выходных	Приемлемый	Велосипеды и аксессуары, детская одежда, обувь, игрушки, товары для новорожденных, детская мебель и текстиль.	Предоставление полезных видео советов на сайте компании. Открытая информация о действующих акциях.



## Окончание таблицы 2. 2

Конкурент	Время работы	Уровень цен	Ассортимент	Дополнительные услуги
Дочки–сыночки	с 09:30 до 20:30, без выходных	Приемлемый	В каталоге магазина более 60 000 товаров, вы найдете все необходимое для детей в возрасте от 0 до 16 лет. Подгузники, игрушки, коляски и автокресла, а также одежда и обувь всегда в наличии.	Доставка товаров на дом, оказание услуг по сборке мебели любой сложности.
Детский мир	с 10:00 до 22:00, без выходных	Приемлемый	Магазины сети предлагают покупателям полный ассортимент товаров для детей в возрасте до 14 лет, включая игрушки, одежду, обувь, детское питание, наборы для творчества, школьно–письменные, канцелярские, спортивные товары, книги, а также товары по уходу за детьми.	Доставка заказанных товаров через интернет – магазин на дом или офис.

Проанализируем главного конкурента ООО «Игромаркет».

Группа компаний «Детский мир» является основным конкурентом ООО «Игромаркет» по продаже детских игрушек в России и Казахстане. На данный момент в городе Челябинске существует примерно около 6–8 магазинов–сетей «Детский мир», их преимуществом является безвыходной режим работы, который предусмотрен до 22:00 каждого дня.

Сеть магазинов «Детский мир» занимает лидирующие позиции в России на рынке детских товаров. На 1 января 2018 года в состав группы компании входят 578 магазинов «Детский мир» в 219 городах России и Казахстана.

Современный супермаркет «Детский мир» включает около 20–30 тыс. наименований товаров детского ассортимента: игрушки, одежда и обувь, товары

для новорожденных, канцелярские товары, наборы для творчества, товары для активного отдыха, автокресла, мебель.

В 2011 году Компания «Детский мир» запустила фирменный интернет-магазин ([www.detmir.ru](http://www.detmir.ru)) – таким образом, детские товары можно заказать с доставкой на дом или в офис.

Сеть магазинов работает в среднем ценовом сегменте. Целевой аудиторией компании являются семьи со средними доходами, к которым относится большинство посетителей торговых центров. Бренд «Детский мир», которому в 2017 году исполнилось 70 лет, является наиболее узнаваемым среди торговых сетей детских товаров.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что группа компаний «Детский Мир» является главным конкурентом ООО «Игромаркет» по продаже детских игрушек и товаров для детей. Чтобы повысить уровень спроса следует предоставлять потребителям возможность приобрести все необходимое в одном месте и продлить время рабочего дня. Также возможно пополнение ассортимента, например, включить в продажу товары для новорожденных.

Все товары, которые будут выставлены на продажу в магазине, можно разделить на 2 группы:

1. Группа, которая состоит из предметов повседневного спроса для детей (продукты питания, салфетки и пр.).
2. Группа, которая содержит такие товары как одежда, детские игрушки, коляски и кресла для автомобилей.

Это приведет к возникновению положительных преимуществ, например:

- появится возможность приобрести все товары, которые потребуются ребенку в одном магазине;
- возникнет вероятность купить такие большие товары как коляски или автомобильные кресла, при этом, не покидая своего района проживания;
- предоставлять, неплохие цены, дисконтные программы и акции.

Существует еще несколько компаний конкурентов связанных с поставками игрушек из других регионов России и из-за рубежа, но в связи со спецификой

отрасли такие фирмы работают достаточно неудовлетворительно, и их присутствие на рынке практически не заметно.

Проведём SWOT–анализ, чтобы выявить сильные и слабые стороны ООО «Игромаркет» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SWOT–анализ ООО «Игромаркет»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Узнаваемый бренд.</li> <li>2. Широкий ассортимент.</li> <li>3. Оптимальное сочетание цены и качества.</li> <li>4. Накопленный многолетний опыт работы на рынке.</li> <li>5. Хорошие деловые связи с потребителями продукции, партнерами и поставщиками.</li> <li>6. Большая доля рынка.</li> <li>7. Сравнительно быстрая окупаемость и высокая эффективность проекта.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучесть кадров.</li> <li>2. Трудности в организации сбыта большого объема продукции.</li> <li>3. Высокие затраты ручного труда на централизованном складе.</li> <li>4. Высокие издержки.</li> <li>5. Слабая маркетинговая политика.</li> </ol>
Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спрос на детские игрушки в России и в мире достаточно высок и имеет устойчивую тенденцию к увеличению.</li> <li>2. Развитие информационных технологий.</li> <li>3. Появление новых технологий в области хранения и транспортировки товаров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение рождаемости.</li> <li>2. Изменение вкусов и потребностей клиентов.</li> <li>3. Появление новых конкурентов или давление со стороны старых.</li> <li>4. Не квалифицированный персонал.</li> </ol>

Составим матрицу Глайстера, отражающую главную проблему, признаки ее проявления, методы решений и ожидаемые результаты по уровням управления (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ проблем ООО «Игромаркет» по матрице Глайстера

Уровень организации	Проблема	Проявление проблемы	Предлагаемые решения	Ожидаемые результаты
Организация	Недостаточно высокий имидж компании.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкий объем продаж.</li> <li>2. Неузнаваемость на рынке.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ввести приемы планирования и анализа работы персонала с клиентами.</li> <li>2. Использовать новые технологии продвижения компании.</li> </ol>	Сохранение текущего уровня прибыли.

#### Окончание таблицы 2.4

Уровень организации	Проблема	Проявление проблемы	Предлагаемые решения	Ожидаемые результаты
Торговый зал	1. Неэффективная работа с клиентами. 2. Отсутствие ряда дополнительных услуг.	Наличие претензий со стороны потребителей.	Повышение квалификации персонала.	Увеличение удовлетворенности покупателей, рост имиджа компании.

В процессе SWOT–анализа выявлены следующие связи внешней и внутренней среды:

1. Улучшение качества и спектра служб позволит выйти на новые рынки сбыта.
2. Применяя высококвалифицированный персонал, появится возможность расширить выбор товаров.
3. Необходимо обновление техники для реализации новых товаров.
4. Необходимо возрастание уровня рентабельности для выхода на региональные рынки.

В организации большая текучесть кадров, что бы исправить эту проблему, нужно мотивировать сотрудников, поощрять вознаграждениями и премиями. Для улучшения работы на складе, нужно закупить нужное и новое оборудование, что бы снизит ручную нагрузку.

Компания должна активно увеличивать количество своих покупателей, которые доверяют ООО «Игромаркет» и привлекать их внимание к качественным товарам.

## 2.2 Анализ хозяйственной и финансовой деятельности предприятия

Проанализируем состав и структуру активов и пассивов предприятия за период 2016–2017 гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Активы и пассивы ООО «Игромаркет» 2016–2017 гг.

Наименование показателя	Период				Темп прироста (снижения)	
	2016		2017		тыс. руб.	%
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
<b>I. Внеоборотные активы</b>						
Нематериальные активы	0	0	0	0	0	0,0
Основные средства	135 001	18,32	177 192	11,86	42191	31,3
Незавершенное строительство	4 688	0,64	98 068	6,56	93380	1991,9
Долгосрочные финансовые вложения	2 075	0,28	2 001	0,13	–74	–3,6
Отложенные налоговые активы	0	0	324	0,02	324	324,0
Итого по разделу I	141 764	19,23	277 585	18,57	135821	95,8
<b>II. Оборотные активы</b>						
Запасы	444 971	60,37	633 202	42,37	188231	42,3
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	8 576	1,16	2 987	0,2	–5589	–65,2
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	0	0	0	0	0,0
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	135 660	18,41	480 042	32,12	344382	253,9
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0	0,0
Денежные средства	6 079	0,82	100 807	6,74	94728	1558,3
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0	0,0
Итого по разделу II	595 286	80,77	1 217 038	81,43	621752	104,4
Баланс	737 050	100	1 494 623	100	757573	102,8
<b>III. Капитал и резервы</b>						
Уставный капитал	33 985	4,61	33 985	2,27	0	0,0
Добавочный капитал	78 714	10,68	78 714	5,27	0	0,0
Резервный капитал	6 797	0,92	6 797	0,45	0	0,0

## Окончание таблицы 2.5

Наименование показателя	Период				Темп прироста (снижения)	
	2016		2017		тыс. руб.	%
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу		
Фонд социальной сферы	0	0	0	0	0	0,0
Целевые финансирование и поступления	0	0	0	0	0	0,0
Нераспределенная прибыль	314 036	42,61	678 805	45,42	364769	116,2
Итого по разделу III	433 532	58,82	798 301	53,41	364769	84,1
IV. Долгосрочные обязательства						
Займы и кредиты	0	0	0	0	0	0,0
Отложенные налоговые обязательства	2 428	0,33	5 554	0,37	3126	128,7
Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0	0,0
Итого по разделу IV	2 428	0,33	5 554	0,37	3126	128,7
V. Краткосрочные обязательства						
Займы и кредиты	22 000	2,98	0	0	-22000	-100,0
Кредиторская задолженность	279 090	37,87	690 768	46,22	411678	147,5
Задолженность перед участниками по выплате доходов	0	0	0	0	0	0,0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0	0,0
Итого по разделу V	301 090	40,85	690 768	46,22	389678	129,4
Баланс	737 050	100	1 494 623	100	757573	102,8

Итак, как видно из таблицы внеоборотные активы за рассматриваемый период выросли на 95,8%.

Особое внимание в процессе анализа и оценки динамики финансовых результатов следует обратить на наиболее значимую и существенную статью их формирования – прибыль (убыток) от продаж товаров, продукции, выполненных работ и оказанных услуг как важнейшую составляющую экономической и балансовой (чистой) прибыли и зачастую по своему объему превышающую ее.

Проведем анализ прибыли предприятия за 2016–2017 гг. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ прибыли ООО «Игромаркет» 2016–2017 гг.

Наименование показателя	Период		Темп прироста (снижения)	
	2016, тыс. руб.	2017, тыс. руб.	тыс. руб.	%
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	1 979 404	3 050 315	1 070 911	54,1
Себестоимость проданных товаров, продукции, услуг	1 688 227	2 521 643	833 416	49,4
Валовая прибыль	291 177	528 672	237 495	81,6
Коммерческие расходы	33 631	49 410	15 779	46,9
Управленческие расходы	0	0	0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	257 546	479 262	221 716	86,1
Прочие доходы и расходы	0	0	0	0,0
Проценты к получению	0	0	0	0,0
Проценты к уплате	1 925	433	-1 492	-77,5
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0,0
Прочие операционные доходы	50 752	105 401	54 649	107,7
Прочие операционные расходы	46 035	101 825	55 790	121,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	214 315	482 405	268 090	125,1
Отложенные налоговые активы	-1 642	323	1 965	-119,7
Отложенные налоговые обязательства	8 618	10 574	1 956	22,7
Текущий налог на прибыль	45 033	35 854	319 554	709,6
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	176 258	364 587	188 329	106,8

Таким образом, основные показатели прибыли предприятия за отчетный период 2017 года выросли.

Интересующая нас чистая прибыль, не смотря на сложную кризисную ситуацию в стране, выросла на 106,8% или на 188 млн. рублей. Скорее данный успех связан с активной маркетинговой политикой организации.

Рассчитаем показатель рентабельности за рассматриваемый период:

$$P_{2016 \text{ г.}} = 176\,258 / 1\,979\,404 \cdot 100\% = 8,9\%$$

$$P_{2017 \text{ г.}} = 364\,587 / 3\,050\,315 \cdot 100\% = 12\%$$

Итак, рентабельность продаж ООО «Игромаркет» выросла на 3,1%.

Таким образом, можно сказать, что предприятие развивается, его финансовое состояние стабильно, прибыль за рассматриваемый период выросла.

Для компании можно предложить следующие мероприятия для увеличения прибыли:

1. Постоянное обновления ассортимента продукции, обеспечения ее конкурентоспособности.
2. Улучшение качества продукции.
3. Продажи излишнего оборудования и другого имущества или сдачи его в аренду.
4. Снижения себестоимости продукции за счет поиска новых поставщиков.
5. Снижение себестоимости продукции за счет рационального использования торговых площадей, рабочей силы и рабочего времени.
6. Расширения рынка продаж, а именно открытие филиалов в городах Челябинской и Свердловской областях.

### 2.3 Анализ управления запасами на предприятии и ABC – XYZ – анализ

Как показал финансовый анализ за 2016–2017 гг., можно сделать вывод, что финансовое состояние предприятия улучшилось в положительную сторону, чтобы доходы еще больше увеличивались целесообразно провести анализ системы управления запасами и ABC–XYZ–анализ предприятия.

Большое влияние на размер запасов предприятия играют такие факторы, как объем дневных продаж товаров, скорость доставки, а также наличие и состояние складских помещений и необходимого оборудования. Рассмотрим влияние данных факторов на размер запасов относительно ООО «Игромаркет».

#### 1) Объем дневных продаж товаров.

Объем дневных продаж товаров ООО «Игромаркет» зависит от погодных условий, так как очень редко потребители совершают покупки в дождливую погоду, а также платежеспособности населения и количества населения.

Ассортимент магазина представлен товарами среднего ценового сегмента и, в целом, соответствует спросу покупателей. Обслуживая конечных потребителей,



ООО «Игромаркет» предлагает своим потенциальным покупателям те товары, которые удовлетворяют их специфические запросы. Например, в летний период потребители чаще покупают велосипеды, самокаты, солнцезащитные очки и различные игрушки «для воды». Следовательно, учитывая данную ситуацию, в период сезонности предприятие поставляет товары в больших количествах, и наоборот.

### 2) Скорость доставки.

Данный фактор актуален для предприятия, так как магазин расположен на достаточном расстоянии от поставщиков (Казахстан, Беларусь) следовательно, учитывая данную ситуацию, предприятие старается досрочно поставить как можно больше товара.

### 3) Наличие и состояние складских помещений и необходимого оборудования.

Оптово–розничный магазин находится в собственности, имея торговый зал зону приемки товаров, зону хранения и зону отгрузки. Площадь складских помещений обеспечивает возможность хранения объема запасов для бесперебойной работы магазина. Всё необходимое оборудование имеется на складе, включая гидравлические рохли и электрический штабелер.

Проведем анализ системы управления запасами в ООО «Игромаркет».

Система управления запасами включает в себя следующие последовательные этапы:

#### 1. Анализ товарных запасов.

Для анализа выбраны те виды товаров, которые пользуются наибольшим спросом у покупателей и имеют среднюю стоимость игрушек. Перечень потребительских товаров представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Перечень потребительских товаров

№	Товарная группа
1	Автотранспортная игрушка
2	Наборы для девочек
3	Наборы для мальчиков

## Окончание таблицы 2.7

№	Товарная группа
4	Наборы для творчества
5	Настольные игры
6	Развивающие игры
7	Мягкие игрушки
8	Куклы и аксессуары
9	Канцелярия
10	Книги
11	Конструкторы
12	Спортивные товары

### 2. Нормирование товарных запасов.

Система нормирования запасов на предприятии не реализована в полной мере, осуществляется лишь оперативное планирование (в пределах 14 дней). Какие товарные группы, и в каких объемах, количествах должны находиться на складе и полках магазина определяют исходя из потока покупателей, в зависимости от спроса населения на потребительские товары.

### 3. Оперативный учет и контроль товаров и запасов.

Оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов ведется на основании действующих форм учета и отчетности и осуществляется один раз в 7 дней. Учет приобретенных для перепродажи товаров компанией ведется по цене реализации. Торговая наценка начисляется в виде единого процента на все товары (составляет 35%), согласно ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» и Постановлению Правительства РФ от 7 марта 1995 г. N 239 «О мерах по упорядочению государственного регулирования цен (тарифов)».

### 4. Регулирование товарных запасов.

При управлении запасами ООО «Игромаркет» использует систему поставки по мере необходимости и формирования заявок, а поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с отделом закупок. Поставку товара в магазин

осуществляют поставщики. Согласно договору, товары поставляются по заявкам, в которых указывается наименование товара и его количество.

Заявку на товар осуществляет отдел закупок. Следовательно, размер заказа зависит от спроса населения.

В таблице 2.8 представлена диагностика существующей системы управления запасами.

Таблица 2.8 – Диагностика существующей системы управления запасами

Этап	Характеристика этапа
Анализ товарных запасов	Объектом анализа являются товарные группы, магазины. Применяется анализ структуры и динамики выручки.
Нормирование товарных запасов	Оперативное планирование проводится отделом закупок каждые 14 дней.
Учет и контроль товарных запасов	Учет товаров ведется в ценах реализации. Торговая наценка начисляется в виде единого процента на все товары и составляет 35%.
Регулирование товарных запасов (система поставки)	Применяется система поставки по мере необходимости и формирования заявок. Доставку осуществляют поставщики.

Для разработки предложений по управлению запасами на предприятии ООО «Игромаркет» необходимо провести совместный ABC–XYZ–анализ.

Для выявления наиболее приоритетных видов товаров, проведем статистический анализ ассортимента магазина ООО «Игромаркет» и его группировку по степени влияния на общий объем продаж (ABC–анализ) и группировку по мере однородности анализируемых параметров (XYZ–анализ).

ABC–XYZ–анализ проводится с целью определения чётких лидеров и аутсайдеров среди видов товаров, для оптимизации продаж.

Теоретические аспекты данного метода оценки эффективности управления запасами приведены в пункте 1.3 первого раздела. Расчеты по ABC–анализу и XYZ–анализу представлены в таблицах 2.9 и 2.10 соответственно. Критерием для проведения анализа выбрана выручка от реализации по товарным группам за 2017 год.

Таблица 2.9 – ABC–анализ товарного ассортимента

Наименование товара	Выручка, руб.	Доля выручки, %	Группа ABC
Развивающие игры	28 277 460	28,4	А
Наборы для девочек	21 895 347	15,25	
Наборы для мальчиков	17 115 741	11,85	
Мягкие игрушки	15 694 913	8,74	
Наборы для творчества	11 477 586	8,08	
Куклы и аксессуары	9 573 508	7,64	
Настольные игры	5 410 355	5,46	В
Автотранспортная игрушка	4 349 277	5,38	
Конструкторы	4 018 755	3,82	
Канцелярия	3 158 945	3	
Книги	2 973 581	1,4	С
Спортивные товары	2 640 213	0,98	
ИТОГО:	126 585 681	100	

Подсчитаем количество наименований товаров в каждой группе: А – 6, В – 4, С – 2. Подсчитаем долю количества наименований товаров в каждой группе: А – 50%, В – 33%, С – 17%. Таким образом, следуя логике повышения доходности, предприятие должно в первую очередь концентрироваться на работе с товарами групп А и В – развивающие игры, наборы для девочек/мальчиков, мягкие игрушки, наборы для творчества, куклы и аксессуары, настольные игры, автотранспортные игрушки, конструкторы и канцелярия.

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

Для расчета коэффициента используем формулу 1.

Алгоритм анализа:

- 1) Цель анализа – оптимизация ассортимента.
- 2) Объект анализа – товары.
- 3) Параметр, по которому будем производить разбиение на группы – выручка.

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

Таблица 2.10 – XYZ–анализ товарного ассортимента

Ассортимент	Периодичность							Коэффициент вариации	Группа
	Январь (шт.)	Февраль (шт.)	Март (шт.)	Апрель (шт.)	Май (шт.)	Июнь (шт.)	Июль (шт.)		
Развивающие игры	597	787	476	432	570	770	740	21%	X
Наборы для девочек	358	373	640	382	315	310	390	26%	X
Наборы для мальчиков	320	350	150	338	346	328	110	34%	X
Мягкие игрушки	70	72	61	59	64	70	58	8%	X
Наборы для творчества	482	417	358	380	510	505	390	13%	X
Куклы и аксессуары	190	210	240	187	163	170	50	32%	X
Настольные игры	124	128	90	70	70	150	20	44%	Y
Автотранспортная игрушка	40	70	20	24	55	20	33	47%	Y
Конструкторы	70	40	20	25	60	10	17	61%	Z
Канцелярия	200	214	100	125	132	147	42	40%	Y
Книги	100	80	10	12	15	7	18	103%	Z
Спортивные товары	14	18	10	2	15	10	10	42%	Y

Распределение: группа X – товары, коэффициент вариации по которым не превышает 40%. Группа Y – товары, коэффициент вариации по которым составляет 40% – 60%. Группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 60%. Подсчитаем количество наименований и долю товаров в каждой группе: X– 6 (50%), Y– 4 (30%), Z – 2 (20%). Итак, наиболее прогнозируемый и стабильный спрос наблюдается по таким товарным группам как: «Развивающие игры», «Мягкие игрушки», «Наборы для мальчиков», «Наборы для творчества», «Наборы для девочек».

Необходимо учитывать данное обстоятельство при формировании ассортимента предприятия, проведем совместный ABC–XYZ–анализ, который представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Совмещенный ABC / XYZ – анализ товарного ассортимента

Вклад в финансовый результат	Точность прогнозирования		
	X	Y	Z
A	Большой вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Развивающие игры, Наборы для девочек, Наборы для мальчиков, Мягкие игрушки, Наборы для творчества, Куклы и аксессуары.	Большой вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования.	Большой вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования.
B	Средний вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования.	Средний вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Автотранспортная игрушка, Канцелярия, Настольные игры.	Средний вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Конструкторы.
C	Низкий вклад в финансовые результаты, высокая степень надежности прогнозирования.	Низкий вклад в финансовые результаты, средняя степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Спортивные товары.	Низкий вклад в финансовые результаты, низкая степень надежности прогнозирования, вследствие стабильности потребления: Книги.

Полученные результаты проведенного ABC–XYZ–анализа дают точную информацию о состоянии товарных запасов предприятия ООО «Игромаркет» для

стратегического управления запасами и дальнейшей разработки рекомендаций.

После проведенного ABC–XYZ–анализа следует сделать вывод, что предприятие ООО «Игромаркет» имеет проблемы связанные с управлением запасов (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Проблемы управления запасами

Предложения по совершенствованию управления товарными запасами более подробно описаны в третьем разделе.

Вывод по второму разделу

Изучена организационная структура управления ООО «Игромаркет», которая создается с учетом следующих принципов: использование гибкого реагирования на изменения рынка, обеспечения оптимального уровня децентрализации управленческих решений и исключения дублирования службами выполнения одних и тех же функций.

Анализ взаимодействия внешней и внутренней среды предприятия ООО «Игромаркет» проведен с помощью SWOT–анализа, который позволил определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды.

Анализ основных экономических показателей предприятия показал, что предприятие является рентабельным и наблюдается рост товарооборота и прибыли за анализируемый период деятельности.

### 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИГРОМАРКЕТ»

#### 3.1 Предложения по совершенствованию товарных запасов

На основе проведенного во втором разделе анализа, следует предложить следующие мероприятия по совершенствованию товарных запасов, рисунок 3.1.



Рисунок 3.1 – Мероприятия по совершенствованию товарных запасов

Рассмотрим выделенные мероприятия более подробно.

Внедрение CRM-системы.

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

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

Если ранее компания старалась продвигать свои товары с помощью рекламы, то сейчас товар необходимо адаптировать к потребностям клиентов. Реклама



позволяет лишь уведомить покупателя о наличии товара и его потребительских характеристиках, а CRM–система увеличивает эффективность работы с клиентами.

Главными целями внедрения системы CRM являются:

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

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

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

- изучения рынка;
- обоснование необходимости вывода новых товаров на рынок;
- внедрение эффективных способов продвижения товаров;
- мониторинг показателей работы сотрудников;
- повышение квалификации работников компании, взаимодействующих с покупателями;
- повышение заинтересованности работников компании в применении инновационных инструментов работы для достижения целей организации;
- сбор информации о клиентах, конкурентах, партнерах, а также систематизация уже имеющихся данных в общей базе.

### 3.2 Экономическая эффективность разработанных предложений

Проведем оценку экономической эффективности затрат на внедрение «1С: CRM ПРОФ 2.0». Чтобы оценить рентабельность инвестиций и период

возврата инвестиций, следует определить размер затрат, относимых на ИТ–продукт, и определить выгоды от его использования.

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

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

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

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

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

Затраты на внедрение «1С: CRM ПРОФ 2.0» в ООО «Игромаркет» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение «1С: CRM ПРОФ 2.0»

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

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

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

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

Окупаемость инвестиций определяется отношением получаемой экономии при внедрении, к затратам на ИТ–продукт. Чем выше будет экономия от проекта и чем меньше величина издержек по проекту и поддержке, тем больше показатель рентабельности инвестиций. Согласно расчету общая годовая экономия составляет 115 320 руб. (подробный расчет показан в таблице 3.2).

Таблица 3.2 – Расчет экономии затрат на оплату труда от проекта

Должность	Количество сэкономленного времени	Сумма, полученная в результате сэкономленного времени, руб.	Сумма экономии, руб.
Руководитель	5 % рабочего времени	741 600	37 080
Специалисты офиса (Бухгалтер, продавец-консультант, Товаровед, Маркетолог)	5 % рабочего времени (5% * 4 = 20 %)	391 200	78 240
Итого			115 320

Стоимость внедрения предлагаемой функциональности составляет около 39 200 руб. Ежегодная поддержка – около 5 000 руб.

Следовательно экономический эффект от внедрения в первый год работы составит:

$$115\,320 - 39\,200 - 5\,000 = 71\,120 \text{ рублей.}$$

Экономия за первый год внедрения CRM–системы позволит окупить обслуживание программы:

$$71\,120 / 5\,000 = 14 \text{ лет}$$

Сумма сэкономленной за первый год внедрения CRM–системы хватит на обслуживание программы на 14 лет, следовательно, за это время экономический эффект от внедрения составит:

$$115\,320 * 14 = 1\,614\,480 \text{ рублей.}$$

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

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

Оптимизация структуры ассортимента. Во второй главе исследования нами был проведен ABC–XYZ–анализ ассортимента магазина «Игромаркет».

По результатам анализа можно предложить следующие рекомендации. Товары групп, развивающие игры, наборы для девочек и наборы для мальчиков отличает высокий товарооборот и стабильность. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас, расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируется.

Товары группы «Мягкие игрушки» и «Наборы для творчества» при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, для того чтобы обеспечить постоянное наличие, нужно увеличить страховой запас.

Товары группы «Куклы и аксессуары» при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие по всем товарам данной группы только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас компании значительно увеличится.

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

Далее сформулируем предложения по более рациональному использованию торговой площади.

Оптимизация использования торговой площади. Разработаем и приведем обоснование предложений по совершенствованию оформления магазина ООО «Игромаркет».

Магазин специализируется на продаже детских игрушек оптом и в розницу.

Площадь магазина 1240 кв.м. Рекомендуемое распределение торгового зала на зоны с учетом поведенческих составляющих представлено на рисунке 3.2.

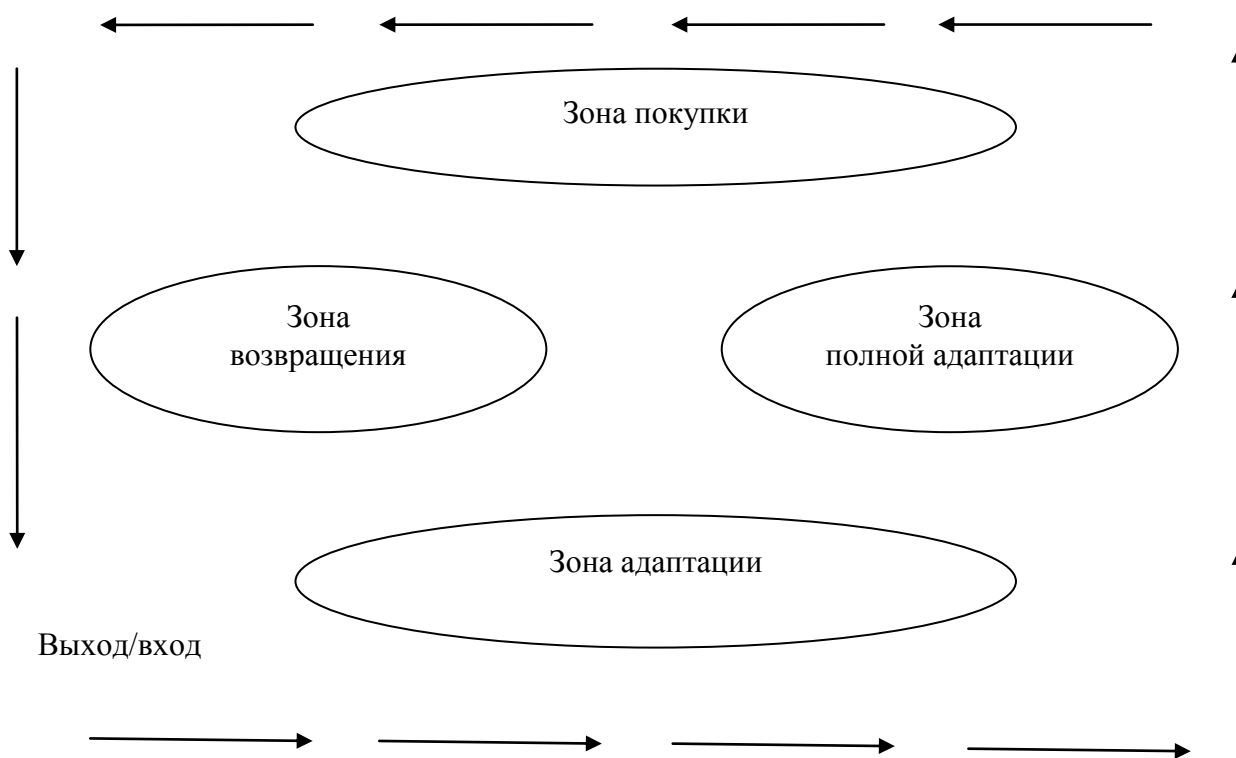


Рисунок 3.2 – Распределение площади торгового зала магазина

Стрелки на рисунке 3.2 отражают наиболее вероятное поведение покупателя на отдельных этапах маршрута его движения по торговому залу магазина.

В этой связи на рисунке 3.3 представлено рекомендуемое размещение товарных групп в магазине оптово–розничной торговли ООО «Игромаркет».

Размещение оборудования и расположение товаров разных категорий рекомендуется осуществить в соответствии с правилом «золотого треугольника» (т.е. расширить площадь, расположенную между входной дверью, кассой и ходовыми товарами в отделе). Правило «золотого треугольника» гласит: чем

больше площадь треугольника, образующегося между входом, кассовым узлом и самым продаваемым товаром, тем выше объем продаж.

Правило «золотого треугольника» основано на психологии покупателя: найдя нужный ему товар, покупатель устремляется на кассу.

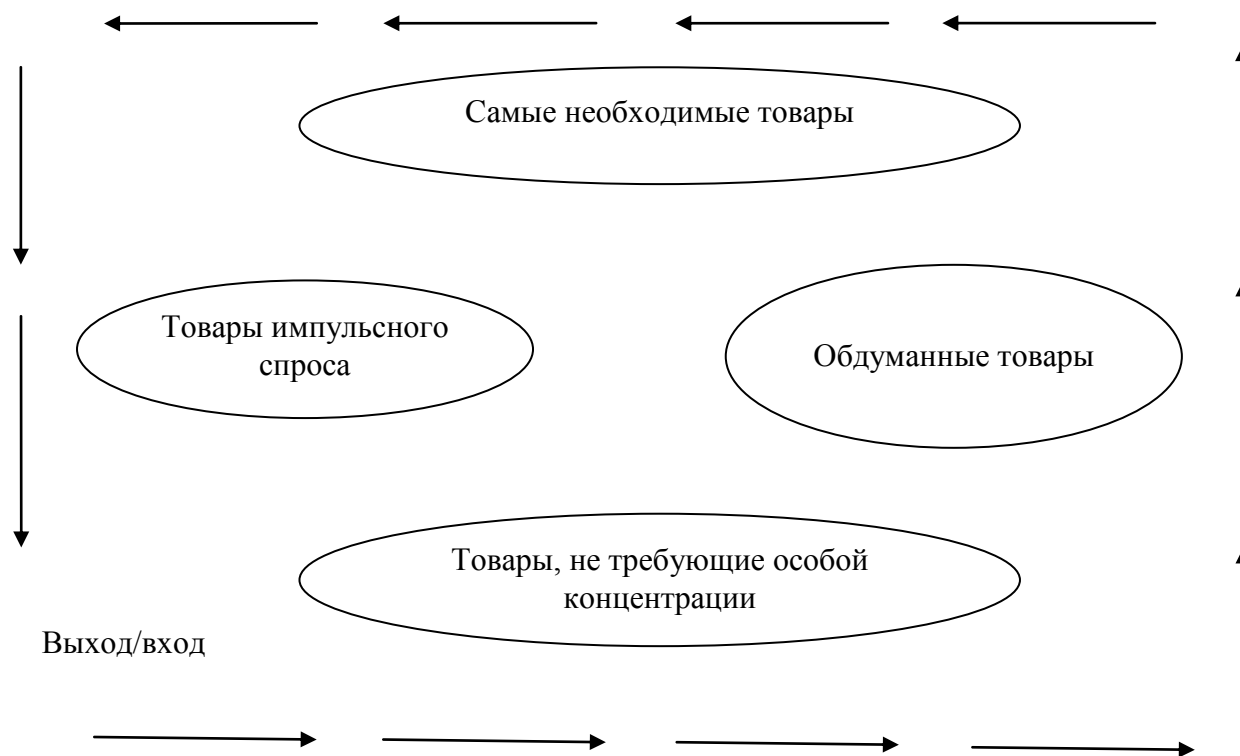


Рисунок 3.3 – Размещение товарных групп по зонам торгового зала

Наша задача – заставить его задержаться в магазине, расположив нужный покупателю товар в вершинах воображаемого треугольника, то есть задержать покупателя (рисунок 3.4).

Начало движения и правая стена. Особенность покупательского поведения в магазине такова, что очень сильно желание сразу положить понравившиеся товары в корзину. То есть именно в этой части магазина велика вероятность совершения незапланированных покупок, которые внешним видом и эффектной выкладкой привлекают к себе внимание. Поэтому при начале движения можно располагать товары категорий СУ из таблицы 2.11: Спортивные товары.

Также в зоне начала движения располагают те товары, которые требуют продвижения, или на которые магазин делает специальный акцент.

Правая стена и вершины золотых треугольников. В вершинах «золотого треугольника» располагают товары постоянного спроса, которые являются приоритетными для магазина.

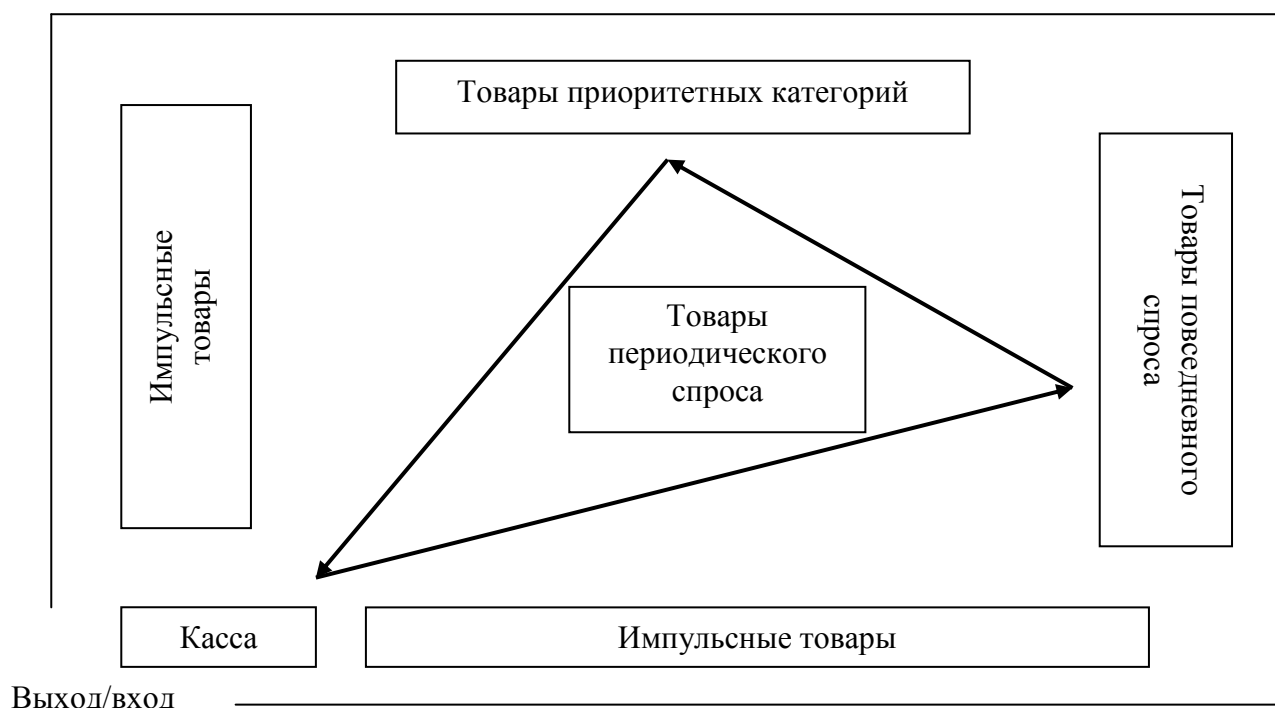


Рисунок 3.4 – Рекомендуемая схема размещения товаров в магазине по правилу «золотого треугольника»

Товары приоритетных категорий важнее всего – они приносят максимальную прибыль и пользуются высоким спросом (товары групп АХ, ВХ). Правильно будет их расположить в лучших местах торгового зала по ходу основного потока покупателей. Лучшими являются зоны «правая торцевая стена» и «стена напротив входа» – именно там можно расположить по ходу движения покупателей. И товары группы АХ и группы ВХ традиционно пользуются большим спросом, поэтому располагаем продукты так, что заставляем покупателя двигаться вглубь магазина, приводя его к левой стене зала.

Внутренние ряды в центре зала. Есть товары, спрос на которые носит периодический характер (группы АУ и ВУ) их следует располагать внутри торгового зала.

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

Вывод по третьему разделу

По результатам исследования основных показателей, для повышения эффективности деятельности ООО «Игромаркет» разработаны рекомендации по оптимизации запасов. В частности для оптимизации запасов были использованы методы ABC и XYZ анализа.

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



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы получены следующие результаты.

Рассмотрена сущность понятия товарных запасов и их значение для эффективной деятельности предприятия оптово–розничной торговли.

Изучены методы управления товарными запасами, а также их классификация.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления запасами показало, что технологии в области управления запасами, применяемые западными предприятиями направлены в основном на минимизацию товарно–материальных запасов.

Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль. Зарубежные компании всегда работали в условиях свободного рынка, а российские торговые предприятия за много лет так и не вышли на западные рынки, в то время как иностранные компании активно вторгаются на наш рынок, имея мощные сбытовые сети и склады, позволяющие им обеспечить поставку товаров в кратчайшие сроки. В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению товарными запасами.

Изучена организационная структура управления ООО «Игромаркет», которая создается с учетом следующих принципов: использование гибкого реагирования на изменения рынка, обеспечения оптимального уровня децентрализации управленческих решений и исключения дублирования службами выполнения одних и тех же функций.

Анализ взаимодействия внешней и внутренней среды предприятия ООО «Игромаркет» проведен с помощью SWOT–анализа, который позволил определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды.

Анализ основных экономических показателей предприятия показал, что предприятие является рентабельным и наблюдается рост товарооборота и прибыли за анализируемый период деятельности.

Для повышения эффективности управления потребительским поведением, ООО «Игромаркет» рекомендуется внедрение CRM–системы. Главными задачами при внедрении CRM–системы в работу ООО «Игромаркет» являются:

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

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

Также в выпускной квалификационной работе предложено оптимизировать использование торговой площади магазина, а также конкретные предложения по распределению ассортимента. В целом проведенное исследование позволяет сделать следующий вывод: в основе управления торговой организацией должен лежать целенаправленный поиск и организация работы по повышению формирования и использование запасов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Антонюк, Я. С. Зависимость финансовых результатов предприятия от параметров управления запасами / Я. С. Антонюк // Экономические и юридические науки. – 2012. – №4. – С. 119 –120.
2. Антонян, Л.В. Методика выбора метода управления запасами / Л.В. Антонян // Методы управления. – М.: А ДАН ДЗО, 2016. – 30 с.
3. Бродецкий, Г.Л. Управление запасами / Г.Л. Бродецкий. – М.: Эксмо, 2013. – 142 с.
4. Бродецкий, Г.Л. Модификация экономического размера заказа при управлении запасами / Г.Л. Бродецкий. – 2014. – №3. – С. 51 – 52.
5. Бурмистров, В.Г. Организация торговых процессов непродовольственных товаров / В.Г. Бурмистров. – М.: Экономика, 2015. – 349 с.
6. Ваньян, П.Л. Управление запасами как точная наука / П.Л. Ваньян. – М.: Инвентор, 2016. – 10 с.
7. Воробьев, А.Ю. Управление запасами как элемент повышения эффективности предприятий / А.Ю. Воробьев. – М., 2014. – С. 114-115.
8. Гаджинский, А.М. Управление запасами компании / А.М. Гаджинский // Справочник экономиста. – 2014. – №2. – С. 214 – 215.
9. Голованов, Т.И. Экономическое регулирование товарооборота торгового предприятия / Т.И. Голованов. – М.: Дело, 2013. – 546 с.
10. Грызанов, Ю.П. Управление запасами в торговле / Ю.П. Грызанов. – М.: Экономика, 2015. – 214 с.
11. Демина, И.А. Особенности выбора условий поставок / И.А. Демина // Логистика и система. – 2012. – №3. – С. 14 – 15.
12. Денисова, И.Н. Розничная торговля непродовольственными товарами: учебник / И.Н. Денисова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 62 с.
13. Дзензелюк, Н.С. Теоретические проблемы разработки и реализации работоспособных систем управления запасами / Н.С. Дзензелюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 106 – 112.

14. Дородников, В.Н. Управление запасами на предприятии: учебное пособие / В.Н. Дородников. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 344 с.
15. Егоров, И.В. Управление товарными системами / И.В. Егоров. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2013. – 241 с.
16. Зеваков, А.М. Логистика производственных и товарных запасов / А.М. Зеваков. – СПб.: Издательство Михайлов, 2012. – 320 с.
17. Зергман, П.Н. Практика управления товарными запасами / П.Н. Зергман. – М.: Дело, 2015. – 308 с.
18. Кабанов, А.С. Как управлять запасами / А. С. Кабанов // Финансовый директор. – 2013. – №2. – С. 32 – 34.
19. Канке, А.А. Система управления запасами при оптово-розничной торговле / А.А. Канке. – М.: КНОРУС, 2014. – 575 с.
20. Кудрявцев, В.М. Модели управления запасами: учебное пособие / В.М. Кудрявцев. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 150 с.
21. Кузнецова, М.И. Тенденции и закономерности управления запасами / М.И. Кузнецова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №11. – С. 63 – 71.
22. Ледин, М.И. Управление запасами и экономико-математические методы / М.И. Ледин. – М.: Знание, 2013. – 64 с.
23. Линдерс, М.Р. Управление снабжением и запасами / М.Р. Линдерс. – СПб.: Полигон, 2014. – 768 с.
24. Лотоцкий, В.А. Методы и модели управления запасами / В.А. Лотоцкий. – М.: Наука, 2015. – 137 с.
25. Просветов, Г.И. Управление запасами: проблемы и пути их решения. Учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2016. – 192 с.
26. Радионов, Р.А. Анализ методов управления запасами и оборотными средствами / Р.А. Радионов // Экономический анализ: теория и практика. – М.: Дело, 2012. – 416 с.

27. Радионов, Р.А. Нормирование и управление запасами / Р.А. Радионов. – М.: АО «Издательство «Экономика», 2012. – 174 с.
28. Радионов, Р.А. Российские особенности управления запасами и оборотными средствами / Р.А. Радионов // Логистика. – 2003 – №4. С. 31 – 32.
29. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – М.: «ИНФРА-М», 2017. – 512 с.
30. Раскатова, М.И. Экспертные методы в управлении запасами / М.И. Раскатова // Вестник Челябинского государственного университета. Серия «Экономика». – 2007. – №5. – С. 119 – 125.
31. Самсонова, С.Д. Управление товарными запасами / С.Д. Самсонова. – М.: А-Приор, 2014. – 480 с.
32. Толмачев, К.С. Управление товарными запасами / К.С. Толмачев // Логистика: проблемы и решения. – М.: Дело, 2012. – 219 с.
33. Хедли, Д.У. Анализ систем управления запасами / Д.У. Хедли. – М.: Наука, 2013. – 510 с.
34. Хоминский, В.К. Как управлять запасами / В.К. Хоминский. – М.: Экономика, 2014. – 168 с.
35. Хэнсмен, Ф.А. Применение математических методов в управлении производством и запасами / Ф.А. Хэнсмен. – М.: Прогресс, 2011. – 280 с.
36. Черепанов, А.Н. Система управления запасами - ориентация на надежность работы / А.Н. Черепанов // Экономика и производство. – 2014. – №2. – С. 40 – 43.
37. Шориков, А.Ф. Анализ результатов внедрения логистической компьютерной системы управления запасами на предприятии оптовой торговли / А.Ф. Шориков // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2006. – №4. – С. 68 – 74.
38. Шрайбфедер, Джон. Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер; пер. с англ. Ю.С. Орлова. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 304 с.
39. Щербатова, И. А. Управление запасами оптово-розничного предприятия / И.А. Щербатова. – 2015. – №4. – С. 44 – 45.

40. Щур, Д.Л. Розничная и оптовая торговля / Д.Л. Щур. – М.: ДиС, 2012. – 704 с.