

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

Допустить к защите
Заведующий кафедрой
_____ А.Б. Левина
_____ 2018 г.

Управление товарными запасами на предприятии розничной торговли ООО
«Аметист-Челябинск»

Пояснительная записка
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2018.077.ПЗ ВКР

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

Автор работы
студент группы ЭУ – 444
_____ Д.И. Разяпов
_____ 2018 г.

Нормоконтроль, ст. преподаватель
_____ Ю.С. Якунина
_____ 2018 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	10
1.1 Понятие и сущность товарных запасов.....	10
1.2 Классификация товарных запасов и их виды.....	15
1.3 Методы управления товарными запасами.....	20
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области управления товарными запасами	29
2 УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	34
2.1 Общая характеристика предприятия.....	34
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Аметист- Челябинск».....	47
2.3 Управление товарными запасами на предприятие розничной торговли	57
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АМЕТИСТ-ЧЕЛЯБИНСК»	69
3.1 Рекомендации по оптимизации товарных запасов на предприятии ООО «Аметист-Челябинск»	69
3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах за 2016 год.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах за 2017 год	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что постоянные изменения, сопровождающие развитие сферы розничной торговли, вынуждают руководителей организаций изыскивать скрытые резервы, обеспечивающие динамичное функционирование. Одним из внутренних резервов является повышение эффективности управления товарными запасами. Ни одно торговое предприятие не может существовать без товарных запасов. От их объема и уровня в значительной мере зависят результаты коммерческой деятельности предприятия. Они чутко реагируют на любые изменения рыночной конъюнктуры, и, в первую очередь, на отношение спроса и предложения. Сам факт их существования не приносит их владельцам ничего, кроме затрат и убытков.

Товарные запасы играют важную роль в экономике. Запасы являются необходимой материальной основой производственной и коммерческой деятельности предприятий розничной торговли, представляют собой один из важнейших факторов обеспечения постоянства и непрерывности материального воспроизводства. Затраты, связанные с запасами, являются одной из основных составляющих себестоимости продукции, что во многом определяет ее конкурентоспособность на рынке. Не случайно многие специалисты отмечают, что управление товарными запасами является одной из основных задач коммерческой деятельности предприятий розничной торговли.

Управление товарными запасами направленно на повышение рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. Оно предусматривает на стадии формирования товарных запасов – контроль уровня товарных запасов и обоснования оптимального объема заказов, на стадии реализации товарных запасов – изменение объемов и причин создания товарных запасов и разработка политики реализации сверхнормативных товарных запасов.

Объект исследования – предприятие ООО «Аметист-Челябинск».

Предмет исследования – система управления товарными запасами.

Целью работы является совершенствование системы управления товарными запасами на примере предприятия.

Достижению данной цели будет способствовать решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы управления товарными запасами на предприятии;

- изучить понятие, сущность и виды товарных запасов;

- охарактеризовать методы управления товарными запасами;

- сравнить отечественный и зарубежный опыт в области управления товарными запасами.

- дать характеристику исследуемого предприятия;

- провести анализ деятельности предприятия;

- раскрыть процесс управления товарными запасами на предприятии розничной торговли;

- разработать рекомендации повышения эффективности управления товарными запасами на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск».

Теоретической и методологической основой являются работы ученых экономистов в сфере экономики и анализа деятельности торгового предприятия, коммерческой деятельности, управления товарными запасами, документы годовой бухгалтерской отчетности ООО «Аметист-Челябинск» за 2015 – 2017 года.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические и методические основы управления товарными запасами на предприятиях розничной торговли, рассмотрена структура и классификация товарных запасов, исследованы особенности управления товарными запасами на предприятиях розничной торговли.

Во втором разделе работы проведена оценка эффективности управления

товарными запасами на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск», дана краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования, исследованы особенности управления товарными запасами на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск».

В третьем разделе на основе результатов анализа выявляются возможности оптимизации товарных запасов и разрабатываются рекомендации по оптимизации товарных запасов на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск». Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложений на практике.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1 Понятие и сущность товарных запасов

Объекты применения, содержащиеся в области товарообращения, формируют товарные запасы. Непрерывное нахождение товарных запасов в обращении играет немаловажную роль в удовлетворении спроса населения, реализации плана товарооборота, функционировании торговых предприятий.

Товары, хранящиеся в магазине, создают запас регулярного товарооборота. Такие товары постоянно расходуются и регулярно возобновляются.

Товарные запасы должны быть пропорциональны объему реализуемых товаров. Их размер должен соответствовать обеспечению непрерывной торговли широким ассортиментом товаров для покупателей. Товарные запасы служат важным звеном в осуществлении плана розничного товарооборота, необходимым требованием в обеспечении бесперебойности процесса сбыта [28].

Реализационный процесс товаров требует регулярного присутствия товарных запасов на предприятиях торговли. Составление нужных объемов товарных запасов предоставляет торговому предприятию возможность обеспечения стабильности товарного ассортимента [26].

Операции по производству, обращению и потреблению в обществе происходят непрерывно. Однако в современном обществе не бывает совпадений, как во времени, так и в пространстве этих процессов. Обеспечение непрерывного функционирования этих процессов достигается благодаря созданию товарных запасов.

Товарные запасы – это запасы готовой продукции, которые формируются в каналах распределения или на складах производителя готовой продукции, а также движение товара от поставщика к конечному потребителю в том числе и на предприятиях розничной торговли [39].

Основное предназначение товарных запасов, находящихся на торговых предприятиях – создание стабильно устойчивого предложения товаров в зависимости от спроса покупателей. При этом предложение товаров должно быть отражено в виде сложившегося набора товаров для определенного вида торгового предприятия. Следовательно, ассортимент товаров является отправным, первоначальным этапом формирования товарных запасов [48].

При формировании запасов в сфере обращения определяется степень важности удовлетворения различных потребностей людей посредством предоставления им широкого товарного ассортимента. Определить степень важности можно только при наличии запасов.

Постоянное присутствие товарных запасов в обществе на прямую связано с правильной организацией товародвижения. Для экономики в целом более целесообразнее транспортирование крупных товарных масс. Это еще одна возможность наиболее рентабельной эксплуатации различных видов транспорта [18].

Отметим, что потребности в товарах являются регулярными, а на доставку товаров в места их продажи оказывают влияние различные факторы, которые способны задержать товар, поэтому создание товарных запасов целесообразно. Следует учесть, что обеспечение потребителей товарами происходит через определенные промежутки времени.

При повышении спроса, который возникает под действием различных факторов, как и при его понижении наряду с различными обстоятельствами или изменениями в объемах предложения товаров, пропорциональность спроса и предложения достигается путем приобретения товарных запасов [48].

Непроизвольные несоблюдения пропорциональности спроса и предложения должны исправляться за счет преобразования товарных запасов, обеспечивающие непрерывную торговлю, и в периоды изменений спроса сохраняющие паритет спроса и предложения за счет тех же изменений объемах.

Рациональное формирование товарных запасов и их координация одно из главных условий обеспечения углубленного воспроизводства товаров, в том числе и непрерывной реализации товаров, для полнейшего удовлетворения спроса населения при минимальных издержках производства и обращения.

Важное место в рыночной экономике занимают задачи, связанные с управлением товарных запасов на торговых предприятиях. В соответствии с ассортиментными группами, товарные запасы должны быть тождественны по своей структуре [21].

Товарные запасы необходимо восстанавливать путем упорядоченного завоза товаров. Товарные запасы на торговых предприятиях должны служить действительным предложением товаров, гарантирующим их исправную реализацию [16].

Для полного понимания сущности товарного запаса следует обратить внимание на понятие товара, который имеет следующие цели:

- удовлетворить покупательский спрос;
- принести прибыль предприятию (не нанести ущерб) [25].

Пока товар ожидает момента реализации и пребывает в каналах товарообращения, он является товарным запасом. С экономической точки зрения данная модель существования товара является неподвижной, но физически товар может быть не статичным. Такое состояние определяет товарный запас-моментной величиной.

Товарным запасам свойственно менять свой размер, они систематически вовлекаются в товарооборот, продаются и перестают быть запасами. Однако, товарные запасы заменяются другими группами товаров при этом оставаясь постоянной величиной, размер которой изменяется в соответствии конкретных хозяйственных условий [40].

Товарные запасы сопоставляются с товарооборотом и исчисляются в днях. Товарные запасы в днях – это отношение оборота объема запасов, рассчитанных на один день товарооборота соответствующего периода. Товарные запасы в днях

оборота исчисляются по формуле (1):

$$TЗ_{дн} = TЗ/Орто, \quad (1)$$

где $TЗ_{дн}$ – уровень товарных запасов, дни оборота;

$TЗ$ – сумма товарных запасов на определённую дату, руб.;

$Орто$ – объём однодневного товарооборота, руб.

Товарные запасы могут обозначаться следующим образом: штуки, метры, тонны, рубли (в натуральных и стоимостных показателях соответственно) [38].

При этом, размеры товарных запасов взаимосвязаны со скоростью обращения товаров. При постоянном объёме товарооборота рост оборачиваемости товаров приводит к падению уровня товарных запасов, что в свою очередь обуславливает замедление оборачиваемости, так как этот процесс предполагает использование большей массы товарных запасов [20].

Временные и скоростные показатели товарообращения на прямую связаны между собой, кроме того они непропорциональны. Повышение скорости и уменьшение времени товарообращения позволяет осуществить товарооборот при невысоких размерах товарного запаса, что заметно сказывается на снижении расходов на хранение товаров.

Товарный запас в момент перехода в сферу потребления из сферы товарного обращения, перестает быть товарным запасом. Следовательно, все участники товарно-технологического процесса должны преследовать цель, скорейшего прохождения пути товарного запаса от производителя до конечного потребителя [5].

Товарные запасы – это комплекс товарного снабжения, являющийся частью товарной совокупности в ходе деятельности производства товарной массы и ее движения к потребителю [10].

Управление товарными запасами предполагает определение и сохранение их величины и структуры, которая будет соответствовать задачам, стоящими перед торговым предприятием. Управление товарными запасами предусматривает систематический их контроль и проверку [29].

Для обеспечения правильной работы предприятия розничной торговли и для повышения спроса покупателей, на складах должно быть установленное количество товарных запасов.

Необходимость создания товарных запасов обусловлена следующим:

- непрерывностью процесса товарообращения;
- сезонностью создания и использования отдельных товаров;
- отклонением производственного и торгового запаса товаров;
- территориальными особенностями в размещении производственных и торговых предприятий;
- необходимостью создания страховых запасов [7].

Товарные запасы занимают важное место в экономическом развитии функционирования предприятия, так как постоянно находятся в обороте и в то же время могут изменяться, они удовлетворяют покупательский спрос и характеризуют соответствие между спросом и предложением [11].

Товарные запасы формируются на всех циклах движения товара: на складах производителей, в пути, на складах розничных (оптовых) торговых предприятий [27].

Товарные запасы в стадии товарообращения обеспечивают устойчивый процесс функционирования товаров, что обуславливается выполнением некоторых функций:

- как форма товарного предложения, они удовлетворяют реальный спрос населения;
- соотносят неравенство между структурой спроса и объемом товарного предложения;
- обеспечивают бесперебойное, расширенное производство и обращение, в процессе которых происходит их создание и израсходование [23].

В целом размер запасов устанавливается в зависимости от объема и структуры товарооборота любого торгового предприятия. Одной из главнейших задач

торгового предприятия является сохранение оптимального соотношения между объемом товарного запаса и величиной товарооборота. Иначе из-за дефицита запасов появляются проблемы, связанные с товарообеспечением товарооборота предприятия – избыток запасов обуславливает лишние затраты, рост потребности в займах и увеличение затрат по выплате процентной ставки по ним, увеличение затрат на хранение запасов, что в совокупности усугубляет общее финансовое положение торговых предприятий. Поэтому вопрос количественного установления размера товарных запасов торгового предприятия и нахождения целесообразности объема потребностям товарооборота является весьма насущным [12].

1.2 Классификация товарных запасов и их виды

Товарные запасы образуются на всех стадиях товародвижения: на складах оптовых и розничных предприятий, на складах предприятий-производителей, в пути. Это обусловлено следующими факторами:

- сезонные колебания в производстве и потреблении;
- время, необходимое для перевозки товаров от места производства до места продажи;
- необходимость преобразования производственного ассортимента в торговый, что требует подсортировки, подработки и упаковки;
- условия транспортировки товаров, расстоянием между поставщиками и торговым предприятием;
- звенность товародвижения;
- возможности для хранения товаров;
- необходимость образования страховых резервов и другими [6].

Товарные запасы классифицируют по следующим признакам (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Классификация товарных запасов

1. По месту нахождения:

– товарные запасы в предприятиях торговли, включающие в себя товарные запасы, находящиеся в розничной торговой сети и на складах оптовых баз. Они необходимы для обеспечения ритмичной работы торговых предприятий,

широкого ассортимента товаров и наиболее полного удовлетворения спроса покупателей.

- товарные запасы в промышленности;
- товарные запасы в пути.

2. В зависимости от целевого назначения запасы подразделяются на следующие категории:

- запасы текущего хранения – составляют основную массу всех запасов торгового предприятия и предназначены для удовлетворения повседневной потребности торговли в товарах и должны постоянно пополняться;

- сезонного накопления – для товарных запасов сезонного накопления характерна сезонность производства и потребления отдельных видов товаров (меховые товары, картофель, фрукты, овощи, ёлочные украшения и т.д.);

- досрочного завоза – предназначены для обеспечения бесперебойной торговли в отдалённых районах в период между сроками завоза товаров, в силу климатических условий;

- целевые товарные запасы – для осуществления определенных целевых мероприятий;

- резервные (страховые или «буферные») – на случай непредвиденных перебоев в снабжении или резких скачков спроса. Обычно страховые запасы поддерживаются в течение недели, при сезонных пиках спроса – 10 дней. Формирует их, в основном, по быстро оборачиваемым товарам (группа А) – 8 тыс. наименований, проходящих через распределительный центр. К этой категории запасов относятся также спекулятивные запасы, создаваемые на случай ожидаемых изменений спроса или предложения на ту или иную продукцию, например, в связи с трудовыми конфликтами, поднятием цен или отложенным спросом) [17].

3. По срокам различают:

- товарные запасы на отчётную дату,
- входные или начальные, то есть на начало периода,

– выходные или конечные, то есть на конец периода.

4. По единицам измерения:

– абсолютные, т.е. в стоимостном и натуральном измерении;

– относительные в днях-оборотах.

5. По величине товарные запасы бывают:

– максимальные,

– минимальные,

– средние [17].

Размер товарных запасов определяется объемом и структурой товарооборота торгового предприятия.

Малые товарные запасы привлекают менеджеров низкими расходами по их содержанию. Однако в условиях быстроменяющейся конъюнктуры торговли и под влиянием случайных факторов при малом запасе могут возникнуть перебои в торговле отдельными наименованиями товаров. Что в конечном итоге приведёт к утрате позиций в конкурентной борьбе, потерям в розничном товарообороте, потере возможных доходов и прибыли.

Большие запасы позволяют привлечь покупателей широким ассортиментом товаров, обеспечить регулярную, бесперебойную торговлю всеми наименованиями товаров. Вместе с тем большие запасы связаны с опасностями на предприятии: повышение расходов по их содержанию, замедление оборачиваемости средств, вложенных в товары. Возникает риск потери качества товаров при длительном хранении, устаревания фасона, модели, что в свою очередь может привести к трудностям сбыта, росту расходов, снижению прибыли.

Излишние запасы вызывают дополнительные потери, увеличение потребности в кредитах и рост расходов по выплате процентов по ним, увеличение расходов по хранению запасов, что в совокупности ухудшает общее финансовое состояние торговых предприятий [50].

Таким образом, слишком малые и слишком большие размеры товарных запасов могут отрицательно сказаться на финансовых результатах торговой

деятельности.

Поддержание оптимальной пропорции между величиной товарооборота и размерами товарных запасов – одна из важных задач торговых предприятий.

Помимо такой классификации товарных запасов, данной в учебниках по экономике предприятия, существует и другая, которая учитывает функции, выполняемые товарными запасами, и время их учета. Так, например, в логистике выделяют следующие признаки классификации товарных запасов:

1) по исполняемой функции товарные запасы подразделяют на текущие, подготовительные, страховые, сезонные и переходящие.

Текущие запасы обеспечивают непрерывность снабжения организаций торговли и потребителей. Текущие запасы составляют основную часть товарных запасов, и их величина постоянно меняется.

Подготовительные запасы (или запасы буферные) формируются в случае необходимости подготовить товарную продукцию к отпуску потребителям. Например, доработка, подсортировка, фасовка, упаковка готовой продукции, придание ей товарного вида.

Гарантийные запасы (или запасы страховые) предназначены для непрерывного снабжения потребителя в случае непредвиденных обстоятельств: отклонения периодичности и величине партий поставок от запланированных, изменения интенсивности потребления, задержки поставок в пути из-за непогоды и т. д. В отличие от текущих запасов размер гарантийных запасов – величина постоянная.

Сезонные запасы образуются при сезонном характере производства и их реализации. Сезонные запасы должны обеспечить нормальную работу торговой организации во время сезонного перерыва в производстве и потреблении продукции.

Переходящие запасы – это остатки товарных запасов на конец отчетного периода. Они предназначаются для обеспечения непрерывности производства и потребления товаров в отчетном и следующем за отчетным периодом до очередной поставки [8].

2) по времени учёта, такая классификация позволяет выделить различные количественные уровни запасов.

Максимально желательный уровень определяет уровень товарного запаса, экономически целесообразный в данной системе управления запасами, который может превышать. Этот товарный запас используется как ориентир при расчете норматива объёма заказа.

Пороговый уровень запаса используется для определения момента времени наступления очередного заказа, то есть он показывает количество дней нахождения товаров в виде запаса.

Текущий запас соответствует уровню запаса в любой момент учёта. Он может совпасть с максимально желаемым запасом, пороговым уровнем или гарантийным запасом.

Гарантийный запас (или запас страховой) аналогичен гарантийному запасу в классификации по исполняемой функции и предназначен для непрерывного снабжения потребителя в случае непредвиденных обстоятельств [22].

Можно также выделить неликвидные запасы – так называют длительно неиспользуемые товарные запасы. Они образуются вследствие ухудшения качества товаров во время хранения, а также морального износа. Это единственный вид запаса, который не соответствует определенным выше критериям.

1.3 Методы управления товарными запасами

Под управлением товарными запасами подразумевается их нормирование, координирование, а также оперативный контроль и учет. Нормирование товарных запасов обеспечивает разработку и установку оптимальных размеров. Оптимальные объемы товарных запасов для торговых предприятий определяются путем установления размеров дневной продажи товаров, необходимых для разового завоза и других сопутствующих [43].

Сотрудники магазинов наблюдают за пропорциональностью фактических запасов товаров, выявленными необходимыми величинами и принимают меры по увеличению скорости поставки товаров в магазин или усилению продажи заменяющих товаров.

Если фактические запасы значительно превышают установленные нормы, то сотрудники торгового предприятия, в первую очередь, должны выявить причины возникшего превышения. Частыми причинами являются:

- снижение спроса покупателей под воздействием новых тенденций;
- ошибки сотрудников магазина при выявлении потребностей покупателей в товарах;
- товары ненадлежащего качества;
- нарушение сроков поставки товаров в магазин [10].

Координирование товарных запасов заключается в поддержке объема запасов в неизменном состоянии. Оно обуславливается принятием сотрудниками торгового предприятия оптимальных экономически целесообразных решений с целью стабилизации товарных запасов.

Объем товарных запасов в полной мере определяется структурой и размером товарооборота торгового предприятия. Сохранение оптимального соотношения между уровнем товарооборота и величинами товарных запасов - одна из основных задач торговых предприятий. При неудовлетворительном уровне запасов появляются проблемы с товарообеспечением товарооборота предприятия, избыточные запасы провоцируют дополнительные затраты [37].

Составляющим элементом товародвижения является организация товарных запасов на предприятиях розничной торговли. Эффективно образованное управление товарными запасами исполняет значительную роль в росте уровня торгового сервиса. Управление товарными запасами подразумевает планирование установленного размера и структуры запасов в соответствии с назначенными перед торговой организацией задачами, а также наблюдение за тем, чтобы товарные запасы непрерывно соответствовали определенным критериям [18].

Управление товарными запасами должно исполняться регулярно.

Управление товарными запасами охватывает:

- установленные величины оптимального товарного запаса;
- эффективный контроль запасов и анализ их состояния;
- координацию товарных запасов.

С помощью управления решаются многие экономические проблемы, в том числе решаются задачи, связанные с созданием и сохранением товарного ассортимента на необходимом уровне, преследуя цель удовлетворения покупательского спроса.

Формирование основных методик управления товарными запасами на сегодняшний день предполагает расширенное понимание принципов объединенного целого объекта управления. Основные свойства товарных запасов как предмета совокупного управления обуславливаются как важнейший актив предприятия [43].

Регулирование товарных запасов на предприятиях розничной торговли осуществляется путем проведения методик разработки, изучение взглядов, осуществления управленческих решений, объединенных с созданием, применением и организацией товарооборота.

Рациональное управление запасами обуславливается получением вразумительного ответа на два ключевых вопроса: когда надо дать распоряжение пополнить запас, какой объем материальных запасов при этом необходимо выбрать, которые пойдут в запас [7].

Действуют две основные формы управления запасами: система с установленным объемом или размером заказа, называемая также моделью экономической величины заказа, или Q-моделью, и система с определенной периодичностью заказа, называемая периодической моделью, или P-моделью [17].

Суть первой модели содержится в том, что как только запас случайного товара приближается к заранее установленному наименьшему значению точки заказа, этот товар заказывается. Достижение наименьшего порога может начаться в

любое мгновение и зависит от насыщенности спроса.

В деятельности управления запасами Q-модель используется в следующих случаях:

- значительные утраты вследствие дефицита запасов;
- большие расходы на содержание запаса;
- высокая цена заказываемого товара;
- высокий уровень неопределенности спроса.

Применение Q-модели предполагает непрерывный учет и координирование остатка запасов. Эта модель требует, чтобы каждый раз, когда осуществляется исключение ресурсов из запаса, реализовывалась проба, достигнута ли точка очередного заказа [13].

Необходимый объем партии доставляемых товаров, и наилучшая плотность поставки зависят от следующих факторов:

- объемности спроса;
- затрат на доставку товаров;
- затрат по содержанию запаса.

В роли критерия оптимальности избирают минимум совокупных затрат на завоз и размещение.

При регулировании запасами с помощью Р-модели – период, через который предприятие концентрирует заказ поставщику, остается устойчивым. Например, каждое воскресенье управляющий склада пропускает остатки товаров и обосновывает их до заранее назначенной максимальной нормы. Объем заказываемой партии товара устанавливается разностью предусмотренного размера максимального товарного запаса и фактического запаса. Так как для реализации заказа требуется рациональный период времени, то уровень заказываемой партии увеличивается на единицу ожидаемых затрат на этот период [17].

Система учета над состоянием запасов с концентрированной повторяемостью

заказа применяется в следующих случаях:

- условия доставки дают возможность принимать заказы всевозможными по размеру партиями;
- затраты по хранению заказа и поставки относительно невелики;
- потери от допустимого недостатка несущественны [29].

При применении тех или иных способов управления запасами необходимо обратить внимание на свойства спроса продукции предприятия, а также особенности местных или справочных информационных технологий, которые создают инновационное управление торговлей.

Принятие рационального решения по регулированию запасами требует регистрации многих факторов и всегда должно основываться на поиске логистического договора, обеспечивающего наряду со снижением расходов абсолютное удовлетворение спроса на требуемую продукцию.

Традиционные аналитические модели опираются во-первых, на ABC-анализ, во-вторых, на формулу оптимального заказа EOQ (economic order quantity).

ABC-анализ – это метод элементарного ранжирования и группировки объектов, обобщающий принцип, предложенный итальянским экономистом и социологом Вильфредо Парето в 1897 г. [34]

ABC-анализ является простым и в то же время мощным инструментом анализа, позволяющим выявить объекты, требующие первостепенного внимания, что особенно актуально при дефиците управленческих ресурсов. ABC-анализ в материально-техническом обеспечении представляет собой сопоставление количества и стоимости поставок в процессе выбора поставщиков.

Порядок действий следующий.

- 1) Отсортировать объекты анализа в порядке убывания значения параметра.
- 2) Рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов (в процентах, далее доля объектов (ДО)). Это делается для того, чтобы оценить "вклад" каждого объекта в общий результат в процентах (далее в сокращении ВР – вклад в результат). Это простые арифметические операции, с

которыми не может возникнуть каких-либо затруднений.

3) Рассчитать эти доли с накопительным итогом (эта операция носит технический характер и служит для удобства дальнейшего определения границ для групп ABC).

4) Присвоить значения групп выбранным объектам.

Как правило, при этом для мебельных предприятий используется правило выбора первой группы объектов (BPA), от которых зависит 80% полученного эффекта, второй группы объектов (BPB), где аккумулировано 15% эффекта; третья группа объектов, которые обеспечивают до 5% эффекта. Затем находятся соответствующие значения ДОА и ДОВ. В соответствии с анализом, определяются А, В, С задачи, от решения которых может быть получено 80, 15 и 5% эффекта [49].

Таким образом, для деления запасов по ABC – принципу используют такие критерии:

Класс А – это наиболее ценные запасы, на их долю приходится 80% общей стоимости и они составляют не более 25% наименований единиц запаса;

Класс С – это самые дешевые запасы (менее 5% общей стоимости), но самые многочисленные (более 48-50% процентов от общего числа единиц);

Класс В – Группа запасов, которые не вошли в классы А и С.

ABC-анализ определяет значения товарных групп, подгрупп для предприятия, обуславливает выбор методов работы с ними; позволяет оптимизировать ассортимент товаров (оценивает необходимость углубления ассортимента по каким-либо направлениям или выведения товарных позиций).

Модель EOQ, которую часто называют формулой Уилсона, является простейшей оптимизационной моделью для детерминированного спроса и отсутствия дефицита. Модель, впервые предложенная Ф. Харрисом в 1913 г. и развитая Р. Уилсоном в 1934 г., минимизирует в простейших предположениях суммарные затраты на хранение и пополнение товара.

Формулы Уилсона являются одним из методов управления запасами, а не

заказами. Они выводятся как один из предельных вариантов при следующих допущениях:

- относительно равномерное потребление (истечение запаса);
- полное исключение дефицита;
- интенсивность потребления намного ниже интенсивности восполнения запаса [5].

Включает в себя несколько формул. Сама простая и наиболее часто встречающаяся в литературе формула:

$$Q = \sqrt{\frac{2\lambda A}{IC}}, \quad (2)$$

где Q – оптимальный размер заказа, ед.,

λ – интенсивность потребления продукции, ед./в год,

A – стоимость организации заказа, руб./заказ,

C – стоимость единицы запаса, руб./ед.,

I – коэффициент издержек содержания запасов (стоимость в год на единицу капитала, вложенного в запасы) [42].

Для решения проблем, связанных с запасами предназначены модели управления запасами. Модели должны отвечать на два основных вопроса: сколько заказывать продукции и когда. Есть множество разнообразных моделей, каждая из которых подходит к определенному случаю, рассмотрим четыре наиболее общих модели:

- модель с фиксированным размером заказа;
- модель с фиксированным интервалом времени между заказами;
- модель с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня;
- модель «Минимум – Максимум» [37].

Модель с фиксированным уровнем запаса работает так: на складе есть максимальный желательный запас продукции (МЖЗ), потребность в этой продукции уменьшает ее количество на складе, и как только количество

достигнет порогового уровня, размещается новый заказ. Оптимальный размер заказа (ОР) выбирается таким образом, чтобы количество продукции на складе снова равнялось МЖЗ, так как продукция не поставляется мгновенно, то необходимо учитывать ожидаемое потребление во время поставки. Поэтому необходимо учитывать резервный запас (РЗ), служащий для предотвращения дефицита.

Для определения максимального желательного запаса (МЖЗ) используется формула:

$$\text{МЖЗ} = \text{ОР} + \text{РЗ}. \quad (3)$$

Модель с фиксированным интервалом времени между заказами работает следующим образом: с заданной периодичностью размещается заказ, размер которого должен пополнить уровень запаса до МЖЗ.

Модель с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня работает следующим образом: заказы делаются периодически (как во втором случае), но одновременно проверяется уровень запасов. Если уровень запасов достигает порогового, то делается дополнительный заказ. В зафиксированные моменты заказов расчет размера заказа производится по следующей формуле:

$$\text{РЗ} = \text{МЖЗ} - \text{ТЗ} + \text{ОП}, \quad (4)$$

где РЗ – размер заказа, шт.;

МЖЗ – желательный максимальный заказ, шт.;

ТЗ – текущий заказ, шт.;

ОП – ожидаемое потребление за время.

В момент достижения порогового уровня размер заказа определяется по следующей формуле:

$$\text{РЗ} = \text{МЖЗ} - \text{ПУ} + \text{ОП}, \quad (5)$$

где РЗ – размер заказа, шт.;

МЖЗ – максимальный желательный заказ, шт.;

ПУ – пороговый уровень запаса, шт.;

ОП – ожидаемое потребление до момента поставки, шт. [39].

Модель «Минимум – Максимум» работает следующим образом: контроль за уровнем запасов делается периодически, и если при проверке оказалось, что уровень запасов меньше или равен пороговому уровню, то делается заказ. При ближайшем рассмотрении этих моделей видно, что первая модель довольно устойчива к увеличению спроса, задержке поставки, неполной поставке и занижению размера заказа. Вторая модель устойчива к сокращению спроса, ускоренной поставке, поставке завышенного объема и завышенного размера заказа. Третья модель объединяет все плюсы двух первых моделей. Для получения ответа на вопросы: когда и сколько заказывать материалов, необходимо рассчитать объем резервного запаса и оптимального размера заказа. При расчете объема резервного запаса (РЗ) рассматривается два случая: спрос на продукцию (Тд) – детерминированная или случайная величина.

В первом случае:

$$PЗ = Пд \times Tзп, \quad (6)$$

где Тзп – время возможной задержки поставки.

Во втором, время поставки и время возможной задержки поставки - детерминированы. Значит ежедневный спрос за предыдущий период определяется как математическое ожидание и дисперсия.

Время между моментом размещения заказа и моментом его получения (Q):

$$Q = Tп + Tзп. \quad (7)$$

Спрос за время равен сумме ежедневных спросов, если более 4-х дней, то суммарный спрос распределен по нормальному закону с математическим ожиданием

$$M(Пq) = Q \times M(Пд) \quad (8)$$

и дисперсией

$$D(Пq) = Q * M(Пд). \quad (9)$$

Зададимся вероятностью возможного дефицита, по таблице нормального распределения находим $F(Xa) = 0.9$, значит

$$PЗ = Xа*Q(Пп)+M(Пп). \quad (10)$$

Таким образом, находим уровень резервного запаса из условия, что вероятность возможного дефицита будет не более заданного [46].

В действительности проблематичность в выборе конкретного метода зависит от условий, в которых действует предприятие, и способности управляющего по логистике принять верное решение. Чем труднее условия, тем сложнее модель координирования запасами необходима. Для всех типов присуще две основательные проблемы: обеспечение соответствующего контроля над каждым звеном запаса и уверенность в точном отслеживании состояния наличных запасов.

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области управления товарными запасами

Управление запасами – довольно традиционная сфера практической работы, которая стала развиваться как самостоятельное направление в начале 20 годов прошлого века.

Постепенное накопление материала привело в 50- 60-е годы к формированию теории управления запасами, ориентированной на оптимизацию уровня запасов в организации.

Разнообразная специальная литература на русском языке по управлению производством, а позднее по производственному и операционному менеджменту помогла к 80-90-м годам сделать инструментарий теории управления запасами легко доступным для практического применения. При этом акцент делался исключительно на расчетной составляющей запаса.

При развитии рыночной экономики в России проблемы непосредственного управления запасами ушли на второй план, стали рассматриваться только на уровне исполнителей и низового звена управления.

Между тем, зарубежная наука и практика управления (и, прежде всего, управления логистического, связанного с управлением материальными потоками)

за последние 20 лет сделала гигантский шаг от совершенствования методов и моделей расчета уровней запасов к совершенствованию процесса управления запасами, основанного на анализе результатов расчетов уровней запасов [30].

Современная отечественная практика управления запасами, зачастую, характеризуется:

- стихийно или традиционно сложившейся методикой управления запасами на всех этапах движения материального потока в организации;
- отсутствием четко сформированной логистической стратегии управления запасами.

Изменение подходов к управлению запасами связано со становлением логистики в бизнесе и развитием японского менеджмента. Именно японские специалисты смогли по-новому взглянуть на запас и заметить, что запас всегда является буфером, сглаживающим конфликт характеристик поставок, пополняющих запас, и характеристик потребления, требующего использования запасов. Запас – это ширма, за которой скрывается недостаток работы [16].

В практике работы зарубежных компаний подтверждается эффективность логистического подхода к управлению запасами.

Логистические технологии в области управления запасами, применяемые западными предприятиями направлены в основном на минимизацию товарно-материальных запасов.

Примерами таких систем являются следующие методы [36]:

MRP (Materials Requirements Planing) – методология, используемая в управлении производством и обеспечивающая разработку планов и графиков поставки материалов и комплектующих для обеспечения заданной программы производства.

«Канбан» – метод управления запасами (японское слово, обозначающее «сигнал» или «карточка»), использующий информационные карточки для передачи заказа на изготовление с последующего процесса на предыдущий.

JIT (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.

OPT(Optimized Production Technologies) – это фактически компьютеризированный вариант системы KANBAN с той существенной разницей, что ОПТ предупреждает возникновение узких мест в цепочке «снабжение-производство-сбыт», а система KANBAN позволяет эффективно устранить уже существующие узкие места.

DRP (Distribution Requirements Planing) – система планирования потребностей в распределении, исходя из прогноза спроса. DRP системы относят к «толкающим», то есть сначала рассчитывается объем требуемой поставки готовой продукции потребителю и уже на основе полученных цифр подготавливают заказ на пополнение готовой продукции [14].

Оптимизация цепи снабжения – основной фактор роста прибыли и рентабельности активов для иностранных компаний. Улучшая уровень обслуживания конечного потребителя, компании расширяют рынки сбыта и объем реализации. Обеспечивается сокращение цикла от начала производства до оплаты наличными и потребности в других активах. Сокращаются и относительные административные расходы. Все эти результаты соответствуют конечным целям предприятия.

Основные каналы сбыта зарубежные поставщики организуют сами путем создания собственных филиалов в крупных регионах и других странах, а также в виде дочерних или совместных предприятий [6]. Эти филиалы являются региональными дистрибьюторами, они создают региональный склад и свою дилерскую сеть.

Отношения с посредниками также могут строиться в соответствии с договорами. Поставщики либо сами участвуют в процессах управления запасами дилера, либо издают для дилеров руководства по работе с продукцией, которые содержат разнообразные рекомендации по всем аспектам их деятельности.

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 у нас такой практики не было [18].

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.

По меркам развитых стран уровень управления запасом в России достаточно низок. В период «нефтяного изобилия» об эффективности в России мало кто задумывался всерьез. Вопрос о том, как эффективно управлять запасом сегодня, когда маржинальный доход от деятельности предприятий снижается, заемные средства становятся менее доступными, а конкуренция растет, приобретает первостепенное значение.

Выводы по первому разделу

Реализационный процесс товаров требует регулярного присутствия товарных запасов на предприятиях торговли. Составление нужных объемов товарных запасов предоставляет торговому предприятию возможность обеспечения стабильности товарного ассортимента.

На формирование товарных запасов в розничном предприятии оказывают влияние разные факторы, такие как: равномерность и частота доставки; условия транспортировки; состояние и уровень материально-производственных сил торговли; физико-химические свойства товаров.

Результативность управления товарными запасами определенных предприятий розничной торговли устанавливается последовательностью организационно-экономических факторов. Основные факторы, влияющие на рентабельность управления: вид товарного разделения и форма магазина, объемность

товарооборота. Такие факторы, как удельный коэффициент поставщиков в общей совокупности их закупки также причастны к контролю товарных запасов.

Сравнение отечественного и зарубежного опыта управления запасами показало, что технологии в области управления запасами, применяемые западными предприятиями направлены в основном на минимизацию 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 УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

2.1 Общая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Аметист-Челябинск» – современное предприятие по производству мебельных тканей и мебельной фурнитуры. Расположено на территории города Челябинска, улица Мебельная, дом 88А. Общество с ограниченной ответственностью «Аметист» создано в 2015 году и широко известно среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер.

ООО «Аметист-Челябинск» действует на основании Устава. Осуществляет следующие виды деятельности:

- производство и реализация мебельных тканей;
- торговая деятельность всех видов;
- коммерческая и посредническая деятельность.

В собственности общества находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Имущество общества образуется за счет личных средств учредителей (участников), вложенных в уставный капитал, из дополнительных взносов в имущество общества, доходов от производственно-хозяйственной деятельности, краткосрочных кредитов, а также иных поступлений.

Учредителями ООО «Аметист-Челябинск» являются физические лица. Учредительными документами общества являются учредительный договор, подписанный учредителями, и утвержденный устав.

ООО «Аметист-Челябинск» имеет расчетные и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием, бланки установленного образца.

ООО «Аметист-Челябинск» от своего имени может приобретать и осуществлять имущественные, неимущественные права, нести обязанности, быть

истцом и ответчиком в суде и арбитраже.

Реализация мебельной ткани производится на постоянных договорных началах через мебельные магазины регионов Урала.

Основными поставщиками являются: немецкая компания «Gerbruder Munzert», итальянские фирмы «Arturo Pozzi S.P.A.», «VIBO», «SCILM », «L&S » турецкие фирмы «Aydin Tekstil», «Benti», «Boyteks Tekstil», «Guleser Tekstil», «Teksium Tekstil» и другие.

Покупателями ООО «Аметист-Челябинск» являются, как физические, так и юридические лица. Основными покупателями продукции ООО «Аметист-Челябинск» являются: фабрика мебели «8 Марта», современная мягкая мебель «ANDERSEN», линия мягкой мебели «PAPILLON», фабрика мебели «Авангард», мягкая мебель «Классика», «А-Стиль», сеть салонов мягкой мебели «Добрый Стиль» и многие другие.

Так как прибыль – один из основных финансовых показателей плана и оценки хозяйственной деятельности организаций. Она является не только источником обеспечения внутривозрастных потребностей организации, но и приобретает все большее значение в формировании бюджетных ресурсов, внебюджетных и благотворительных фондов.

За счет прибыли осуществляется финансирование мероприятий по их научно-техническому и социально-экономическому развитию, увеличение фонда оплаты труда их работников.

Главная цель предприятия ООО «Аметист-Челябинск» в современных условиях – получение максимальной прибыли, что невозможно без эффективного управления капиталом. Поиски резервов для увеличения прибыльности предприятия составляют основную задачу в управлении предприятием.

Для исправления сложившейся ситуации руководство компании в 2015 году намерено принять меры для повышения эффективности финансово-экономической деятельности предприятия. В том числе и снижению себестоимости, значимую часть которой составляют расходы на оплату труда.

Структура организации ООО «Аметист-Челябинск» является линейно-функциональной, достоинством которой является четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Организационная структура предприятия ООО «Аметист-Челябинск» типична для большинства предприятий занимающихся производством мебельных тканей. На данном этапе она вполне обеспечивает функционирование в условиях рыночной экономики. С ростом объемов производства и численности персонала не исключаются организационные изменения, главным образом, в сфере маркетинга. Схема структуры управления ООО «Аметист-Челябинск» отражена на рисунке 2.1.

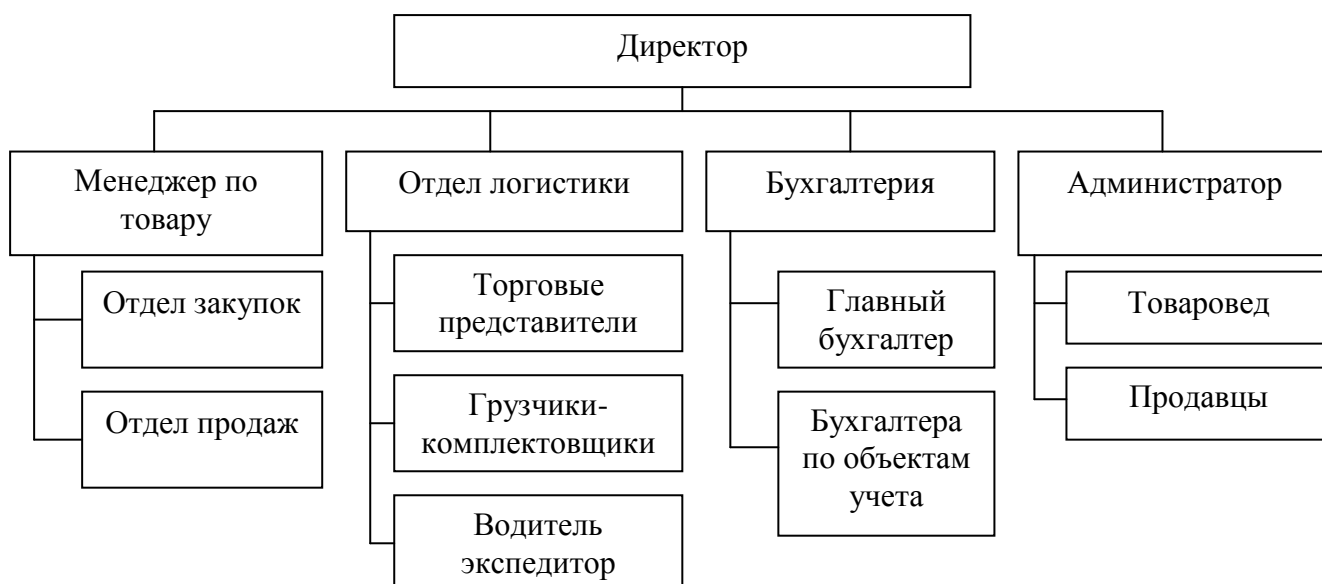


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

Организационная структура есть средство для достижения поставленных целей и задач. Рассмотрим взаимодействие и функции персонала предприятия.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояния и деятельность перед государством и трудовым коллективом.

Руководители отделов непосредственно подчинены директору относятся к категории руководителей и назначаются на должность и освобождаются от нее приказом директора.

Основные функциональные обязанности главного бухгалтера заключаются в проведении бухгалтерского и управленческого учета. В подчинении главного бухгалтера находятся бухгалтера.

Отдел сбыта является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно директору. Начальник отдела осуществляет организацию сбыта продукции предприятия, отгрузку потребителям в установленные договорами сроки и объеме, занимается формированием пакета заказов.

Отдел снабжения отвечает за доставку ресурсов в установленные сроки, их приемку на склад, а также контроль качества, количества, комплектности ресурсов при приеме их на склады.

ООО «Аметист-Челябинск» имеет сложившийся ассортимент продукции. Ассортимент товаров представлен специализированными группами и видами непродовольственных товаров (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Ассортимент товаров предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

Группа товаров	Вид товара	Объем продаж, тыс. руб.		
		2015г.	2016г.	2017г.
Мебельные ткани	Шенилл, жаккард, велюр, микрофибра, скотчгард, флок	822	816	964
Матрасные ткани	Трикотажные, жаккардовые	651	842	209
Натуральная и искусственная кожа	Лицевая, полулицевая, корректированная, экокожа	319	138	155
Наполнитель ППУ	Поролон, мебельный синтепон	411	-	776
Текстильные изделия	Тесьма, шнурки, кисти, бахрома	-	576	462
Фурнитура	Ручки мебельные, полкодержатели, опоры, колеса, петли, направляющие, амортизаторы	9822	8816	12964

При размещении товаров в торговом зале их стремятся подбирать по принципу комплексного потребления, взаимозаменяемости и назначению. Это дает возможность покупателям совершать комплексные покупки, сокращает время их пребывания в магазине.

Все товары размещаются с соблюдением правил товарного соседства. Каждая товарная группа имеет свое определенное место, что позволяет постоянным покупателям магазина легко ориентироваться в торговом зале. Это имеет большое значение, поскольку именно постоянные покупатели приносят наибольшую прибыль магазину «Аметист-Челябинск». Создание же благоприятных условий для приобретения товаров, в том числе и за счет сокращения времени на их выбор при правильном размещении, позволяет увеличить число таких покупателей.

Если какой-либо товар временно отсутствует в продаже, это место заполняется другим, заменяющим его, товаром.

При распределении товаров в торговом зале созданы так же условия для его хорошего обзора работниками магазина.

Проведем анализ могущества политических, экономических, общественных, технологических факторов внешней среды (PEST-факторов) за пределами контроля самой организации, которые могут оказывать значительное воздействие на конкурентоспособность организации и ее перспективу.

Таблица 2.2 – PEST-анализ макросреды

Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Взвешенная оценка	Критический синтез
Социальные						
1.Рост профессионального уровня выпускников высших и средне специальных учебных заведений	+	Значительное	4	0,06	0,24	Привлечение квалифицированных кадров, повышение качества продаж

Продолжение таблицы 2.2

Фактор	Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Взвешенная оценка	Критический синтез
2. Удобное месторасположение магазина	+	Существенное	3	0,06	0,18	Удобство для клиентов и персонала, так как магазин находится в центре города
3. Снижение интереса молодого поколения к специальности продавца	-	Сильное	5	0,07	-0,35	Угроза для дальнейшего функционирования
Экономические						
4. Повышение уровня безработицы в регионе	-	Значительное	4	0,06	-0,24	Уменьшение объема продаж
5. Увеличение цен на товары	-	Сильное	5	0,07	-0,35	Спад продаж
6. Повышение уровня минимальной заработной платы	+	Значительное	4	0,06	0,24	Увеличение покупательской способности населения
7. Стабилизация на валютном рынке	+	Существенное	3	0,06	0,18	Стабильность поставок товара
8. Снижение процентной ставки по кредитам	+	Значительное	4	0,06	0,24	Увеличение возможности финансирования новых и уже существующих проектов
9. Снижение покупательской способности	-	Сильное	5	0,07	-0,35	Снижение потребительского спроса
Технологические						
10. Быстрые темпы морального старения товара	-	Сильное	5	0,07	-0,35	Рассмотреть возможность приобретения новых коллекций
11. Новые требования к квалификации специалистов	-	Значительное	4	0,06	-0,24	Анализ развития рынка, ежегодное повышение квалификации кадров на профессиональных курсах

Окончание таблицы 2.2

Фактор		Знак влияния	Качественная оценка	Количественная оценка	Вес	Взвешенная оценка	Критический синтез
12.Появление новых видов товаров и услуг		+	Значительное	4	0,06	0,24	Увеличение объема продаж
Политические							
13.Поддержка правительства данной отрасли		+	Значительное	4	0,06	0,24	Льготы и особые условия работы
14. Увеличение налогов		-	Значительное	4	0,06	-0,24	Анализ налоговой политики государства
15. Антимонопольные программы и мероприятия		-	Существенное	3	0,06	-0,18	Анализ антимонопольного законодательства
Экологические							
16.Усиление контроля за сохранением окружающей среды		-	Существенное	3	0,06	-0,18	Дополнительные затраты на охрану окружающей среды

Таким образом, ООО «Аметист-Челябинск» работает в активной среде и это можно проследить по размеру площадей положительных и отрицательных фигур на графике (рисунок 2.2).

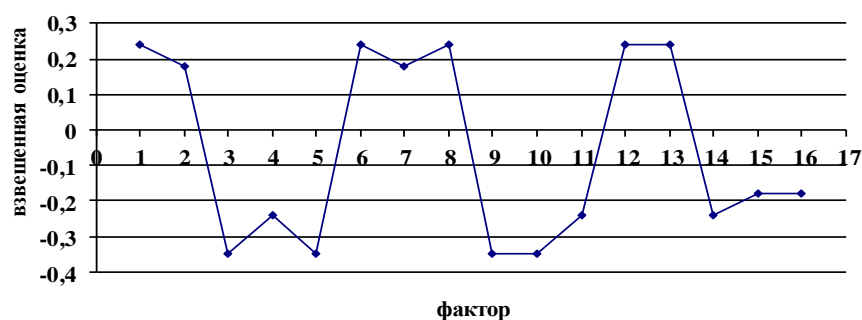


Рисунок 2.2 – Профиль внешней среды ООО «Аметист-Челябинск»

Из рисунка 2.2 видно, что у организации больше негативных факторов, из которых в первую очередь необходимо обратить внимание на снижение интереса

молодого поколения к работе продавца, увеличение цен на товары, снижение покупательской способности, быстрые темпы морального старения продукции.

Среди положительных факторов в первую очередь необходимо обратить внимание на рост профессионального уровня выпускников высших и средне специальных учебных заведений, повышение уровня минимальной заработной платы, снижение процентной ставки по кредитам, появление новых видов товаров и услуг, поддержка правительства данной отрасли.

Согласно модели М.Портера анализ ближнего окружения должен включать пять направлений: потенциальные конкуренты; фирмы, предлагающие товары-заменители; поставщики; покупатели; конкуренты.

Таблица 2.3 – Анализ ближнего окружения ООО «Аметист-Челябинск»

Потенциальные конкуренты	Фирмы, предлагающие товары-заменители
<p>1. В текущее время рынок товаров представлен огромным числом фирм. В связи с этим отслеживается высокая соперничество. Заказчики большей частью теснее определились со своими предпочтениями, а, следственно, фирмы имеют непрерывных заказчиков. Следственно новым предприятиям будет довольно сложно войти на рынок.</p> <p>2. Расходы на переманивание покупателей высоки.</p> <p>3. Капитальные затраты входа в отрасль высоки. Новому предприятию нужны средства на аренду либо покупку помещений, торгового оборудования, складские резервы.</p> <p>4. Высокие затраты на открытие бизнеса: регистрация фирмы, составление бизнес-плана, поиск источников финансирования и т.п.</p>	<p>1. Наблюдается высокая конкуренция со стороны товаров-заменителей в связи с активным развитием рынка.</p>
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
<p>1. Качество товара значительно зависит от подрядчиков.</p> <p>2. Существует довольно крупный выбор подрядчиков, работающих на разных условиях, впрочем фирма имеет непрерывных подрядчиков и усердствует сбережь с ними крепкие партнерские отношения.</p> <p>3. В случае, если подрядчик повысит цену, есть вероятность поменять его, в связи с существованием довольно числа подрядчиков с разными добротными и ценовыми колляциями.</p>	<p>1. Предлагаемые товара достаточно распространены, что усиливает возможность их покупки</p> <p>2. Потребители уже определились со своими предпочтениями. Прослеживается приверженность покупателей к конкретной компании.</p>
Уровень конкуренции в отрасли	
<p>Уровень конкуренции в отрасли достаточно высок. Дифференцировать услуги, представленные на рынке, можно по качеству и цене. Продвижение услуг требует достаточно высоких затрат на рекламу.</p>	

Для определения ключевых факторов привлекательности ООО «Аметист-Челябинск» был проведен опрос покупателей, результаты которого представлены на рисунке 2.3.

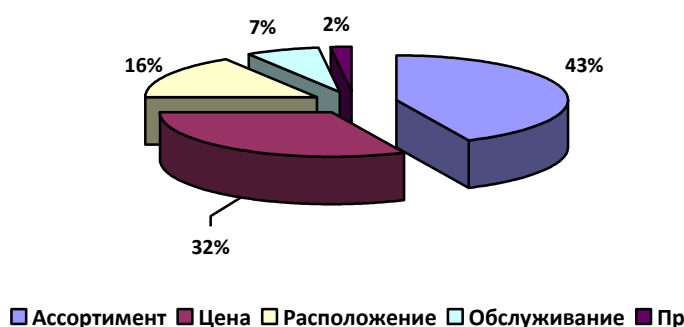


Рисунок 2.3 – Ключевые факторы привлекательности ООО «Аметист-Челябинск»

43% покупателей удовлетворяет ассортимент и 32% - цена. Расположение и качество обслуживания привлекают лишь 16% и 7% покупателей соответственно.

Большинство покупателей получают информацию от знакомых (46%) и наружной рекламы (42%) (рисунок 2.4).

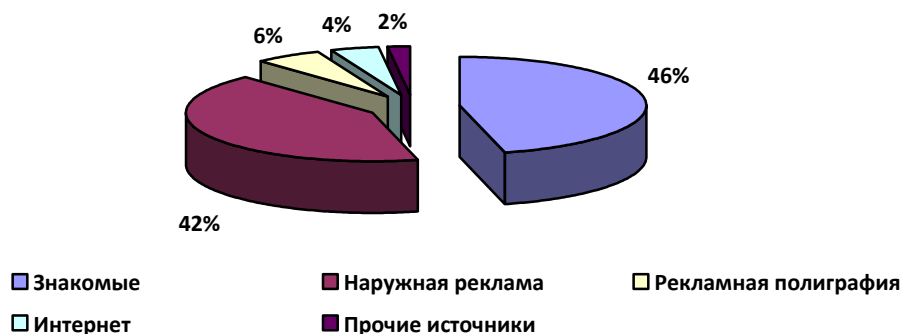


Рисунок 2.4 – Источники информации о ООО «Аметист-Челябинск»

Недостаточно информации покупатели получают из таких средств, как Интернет, телевидение, радио.

В таблице 2.4 проведена сравнительная оценка конкурентной позиции ООО «Аметист-Челябинск», его основных конкурентов. Оценка проводилась по пятибалльной шкале:

1 – очень плохая оценка, критическая (организация не соответствует ни одному фактору успеха);

2 – имеются незначительные факторы успеха;

3 – средняя оценка, допустимая (оптимальная);

4 – оценка выше среднего (есть улучшенные качества);

5 – идеальная оценка, совершенство, преимущество предприятия.

Таблица 2.4 – Сравнительная оценка конкурентной позиции ООО «Аметист-Челябинск», его основных конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «Аметист-Челябинск»	ООО «Леди Прима»	ИП Федосина М.С.	ИП Савин А.Л.	ООО «Бэль-Тэкс»
Ассортимент основной и сопутствующей продукции	4	3	2	4	5
Качество обслуживания	4	4	4	3	5
Стоимость товара	5	2	4	2	5
Реклама	4	4	3	4	5
Работа с информацией	4	5	4	3	5
Качество товара	4	4	5	3	5
Дополнительные услуги	4	3	4	2	5
Система скидок	4	4	4	2	5
Имидж компании	4	4	3	2	5
Конструкторское решение, дизайн продукции	5	5	2	3	5
Работа под заказ	4	3	4	2	5

Рассчитаем по каждому показателю единичный показатель конкурентоспособности (q_i) по отношению к эталону и сводный индекс конкурентоспособности каждого конкурента.

Результаты представлены в таблице 2.5.

Анализ таблицы 2.5 показывает, что ООО «Аметист-Челябинск» по показателям конкурентоспособности максимально близок к идеальному предприятию, далее по убыванию сводного индекса конкурентоспособности следует компания ООО «Леди Прима», ИП Федосина М.С. и ИП Савин А.Л.

ООО «Аметист-Челябинск» уступает первенство лишь ООО «Леди Прима» в работе с информацией, а также ИП Федосина М.С. по качеству товара (рис. 6).

Таблица 2.5 – Определение сводного индекса конкурентоспособности

Показатель конкурентоспособности	Индекс q_i				Вес a_i	$q_i * a_i$			
	ООО «Аметист-Челябинск»	ООО «Леди Прима»	ИП Федосина МС	ИП Савин А.Л.		ООО «Аметист-Челябинск»	ООО «Леди Прима»	ИП Федосина МС	ИП Савин А.Л.
Ассортимент основной и сопутствующей продукции	0,8	0,6	0,4	0,8	0,07	0,056	0,042	0,028	0,056
Качество обслуживания	0,8	0,8	0,8	0,6	0,03	0,024	0,024	0,024	0,018
Стоимость товара	1	0,4	0,8	0,4	0,09	0,09	0,036	0,072	0,09
Реклама	0,8	0,8	0,6	0,8	0,15	0,12	0,12	0,09	0,06
Работа с информацией	0,8	1	0,8	0,6	0,13	0,104	0,13	0,104	0,078
Качество товара	0,8	0,8	1	0,6	0,1	0,08	0,08	0,1	0,05
Дополнительные услуги	0,8	0,6	0,8	0,4	0,03	0,024	0,018	0,024	0,012
Система скидок	0,8	0,8	0,8	0,4	0,06	0,048	0,048	0,048	0,024
Имидж компании	0,8	0,8	0,6	0,4	0,17	0,136	0,136	0,102	0,068
Конструкторское решение, дизайн товара	1	1	0,4	0,6	0,12	0,12	0,12	0,048	0,072
Работа под заказ	0,8	0,6	0,8	0,4	0,05	0,04	0,03	0,04	0,02
Сводный индекс конкурентоспособности					1	0,842	0,784	0,68	0,548

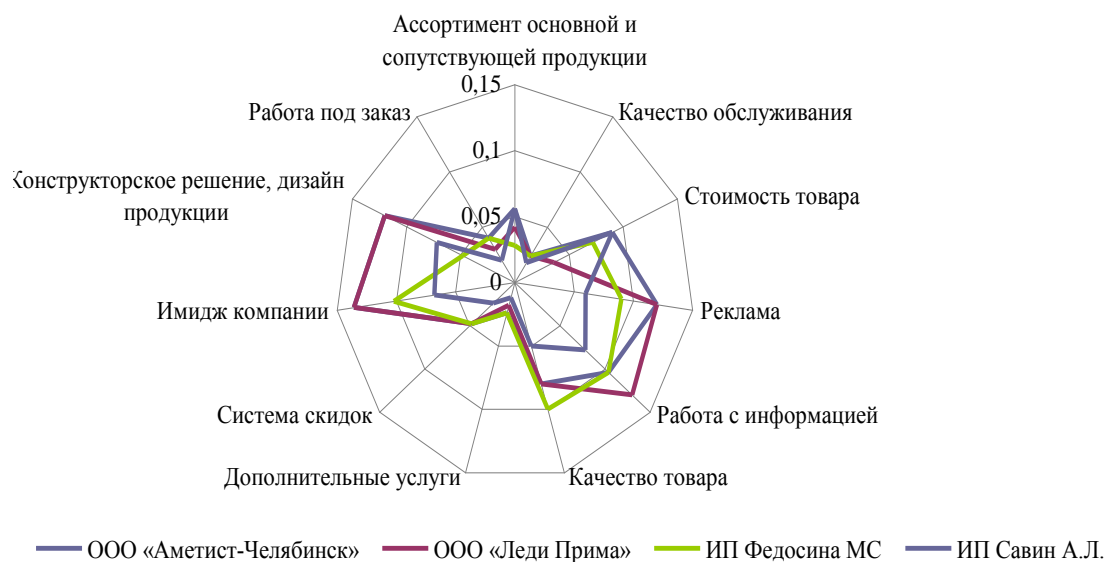


Рисунок 2.5 – Многоугольник конкурентоспособности

В совокупности, о превосходствах и недостатках работы ООО «Аметист-Челябинск» дозволено судить по итогам SWOT-анализа системы управления.

SWOT-анализ разрешает выявить и структурировать крепкие и слабые стороны предприятия, а также потенциальные вероятности и опасности (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT–анализ

	<p>Opportunities (Вероятности):</p> <ul style="list-style-type: none"> - возникновение новых рынков сбыта; - возрастание темпов экономического роста; - происхождение новых видов продукции; - выход на рынок новых подрядчиков; - понижение барьеров для входа на территориальные рынки. 	<p>Threats (Угрозы):</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабильная экономическая обстановка, - возрастание тарифов и налогов; - возрастание цен на товары; - резкое изменение курса валют; - низкая притягательность специальностей, нужных организации.
<p>Strengths (Сильные стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокое качество услуг; - ценовая политика; - выбор товаров и услуг; - высококвалифицированный персонал. 	<p>Поле СИВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) совершенствование качества и спектра услуг для выхода на новые рынки сбыта; 2) применяя высококвалифицированный персонал, расширить ассортимент товаров. 	<p>Поле СИУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) пользуясь опытом работы на рынке, привлекать на предприятие молодых специалистов.
<p>Weakness (Слабые стороны):</p> <ul style="list-style-type: none"> - неэффективное движение компании; - неудовлетворительное число стимулирующих мероприятий; - низкий уровень образа компании, - отсутствие некоторых услуг -текучесть кадров. 	<p>Поле СЛВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) обновление техники для реализации новых услуг; 2) повышение уровня рентабельности для выхода на региональные рынки. 	<p>Поле СЛУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) переход на более выгодную структуру капитала для снижения угрозы при повышении цен.

Составим матрицу Глайстера, отражающую главную проблему, признаки ее проявления, методы решений и ожидаемые результаты по уровням управления: организация, подразделение (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ проблем ООО «Аметист-Челябинск» по матрице Глайстера

Уровень организации	Проблема	Проявление проблемы	Предлагаемые решения	Ожидаемые результаты
Организация	- недостаточно высокий имидж компании	-низкий объем продаж -неузнаваемость на рынке	Ввести приемы планирования и анализа работы персонала с клиентами Использовать новые	Сохранение текущего уровня прибыли
Торговый зал	- неэффективная работа с клиентами - отсутствие ряда дополнительных	Наличие претензий со стороны покупателей	Повышение квалификации персонала путем обучения на курсах	Увеличение удовлетворенности покупателей,

Таким образом, PEST-анализ макросреды ООО «Аметист-Челябинск» показал, что компания работает в энергичной среде. При этом у предприятия огромное количество негативных факторов, из которых в первую очередь необходимо обратить внимание на снижение интереса молодого поколения к работе продавца, увеличение цен на товары, снижение покупательской способности, быстрые темпы морального старения продукции.

Согласно модели М.Портера обзор ближнего окружения показал, что высокий ярус противоборства отслеживается со стороны прямых конкурентов, а также фирм, предлагающих товары-заменители, со стороны заказчиков.

Сравнительная оценка конкурентной позиции ООО «Аметист-Челябинск», его основных конкурентов показала, что ООО «Аметист-Челябинск» уступает лидерство лишь ООО «Леди Прима» в работе с информацией, а также ИП Федосина М.С. по качеству товара.

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

- улучшение качества и спектра услуг позволит выйти на новые рынки сбыта;
- применяя высококвалифицированный персонал позволено расширить

выбор товаров и услуг;

- пользуясь навыком работы на рынке дозволено привлечь в организацию молодых специалистов;

- необходимо обновление техники для реализации новых товаров;

- необходимо возрастание уровня рентабельности для выхода на региональные рынки;

- переход на огромнее выигрышную конструкцию капитала позволит снизить угрозы при возрастании цен на продукцию.

Анализ задач ООО «Аметист-Челябинск» по матрице Глайстера показал, что у ООО «Аметист-Челябинск» существуют следующие задачи: неудовлетворительно высокий образ компании, неэффективная работа с заказчиками, неимение ряда дополнительных услуг, что отражается на конкурентоспособности предприятия. При не устранении данных отрицательных моментов, значительно может уменьшиться прибыль предприятия.

Согласно матрицы БКГ действие ООО «Аметист-Челябинск» относится к категории «звезда» и затребует дополнительных инвестиций с целью поддержания стремительного роста.

2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

Для всесторонней оценки эффективности деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск» необходима провести анализ основных экономических показателей.

Основными показателями хозяйственной деятельности предприятия являются товарооборот, издержки обращения, прибыль, рентабельность.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Аметист-Челябинск» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Основные экономические показатели ООО «Аметист-Челябинск»

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонен ия 2016 к 2015	Темп прирос та, %	Отклонен ия 2017 к 2016	Темп приро ста, %
Товарооборот по продажным ценам, тыс. руб.	117240	125730	126180	8490	7,24	450	0,36
Товарооборот по покупным ценам, тыс. руб.	97360	106420	105400	9060	9,31	-1020	-0,96
Валовой доход, тыс. руб.	19880	19310	20780	-570	-2,87	1470	7,61
Уровень валового дохода, %	16,96	15,36	16,47	-1,60	-9,43	1,11	7,23
Издержки обращения, тыс. руб.	12400	13100	13650	700	5,65	550	4,20
Уровень издержек обращения, %	10,58	10,42	10,82	-0,16	-1,49	0,40	3,83
Прибыль от продажи товаров, тыс. руб.	7480	6210	7130	-1270	-16,98	920	14,81
Рентабельность продаж, %	6,38	4,94	5,65	-1,44	-22,58	0,71	14,41
Прочие доходы, тыс. руб.	16750	14580	16480	-2170	-12,96	1900	13,03
Прочие расходы, тыс. руб.	14320	13650	15120	-670	-4,68	1470	10,77
Балансовая прибыль, тыс. руб.	9910	7140	8490	-2770	-27,95	1350	18,91
Налог на прибыль, тыс. руб.	1980	1430	1700	-550	-27,78	270	18,88
Чистая прибыль, тыс. руб.	7930	5710	6790	-2220	-27,99	1080	18,91
Среднесписочная численность работников, чел.	25	28	30	3	12,00	2	7,14
Производительность труда	4689,6 0	4490,36	4206,0 0	-199,24	-4,25	-284,36	-6,33
Прибыль на одного работника, тыс. руб.	317,20	203,93	226,33	-113,27	-35,71	22,40	10,99
ФОТ, тыс. руб.	3200	3650	4200	450	14,06	550	15,07
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	128,00	130,36	140,00	2,36	1,84	9,64	7,40
Торговая площадь, м ²	150	150	150	0	0,00	0	0,00
Товарооборот на 1м ² торговой площади, тыс. руб.	781,60	838,20	841,20	56,60	7,24	3,00	0,36

Окончание таблицы 2.8

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Отклонен ия 2016 к 2015	Темп прирос та, %	Отклонен ия 2017 к 2016	Темп приро ста, %
Прибыль на 1м торговой площади, тыс. руб.	52,87	38,07	45,27	-14,80	-27,99	7,20	18,91

Анализ основных экономических показателей ООО «Аметист-Челябинск» позволил сделать вывод, что товарооборот по продажным ценам увеличился с 117240 до 126180 тыс. руб., прирост составил в 2016г. – 7,24%, в 2017г. – 0,36%. Рост товарооборота происходит за счет увеличения объема продаж, что положительно характеризует деятельность предприятия и говорит об увеличении спроса на товары.

Товарооборот по покупным ценам также увеличился с 97360 до 105400 тыс. руб., его прирост в 2016г. составил 9,31%, в 2017г. – 0,96%, что связано с ростом цен на закупаемые товары. В будущем планируется усовершенствовать систему поставок товаров, т.е. работать с производителями напрямую без посредников, тем самым, уменьшить себестоимость товарных запасов.

Валовой доход вырос с 19880 до 20780 тыс. руб., что положительно характеризует деятельность предприятия. Уровень валового дохода сократился с 16,96 до 16,47%. Рост валового дохода произошел за счет роста товарооборота по продажным ценам, что характеризует эффективность торговой деятельности предприятия.

Издержки обращения растут с 12400 до 13650 тыс. руб., их доля в товарообороте в среднем занимает чуть больше 10%, это связано с увеличением фонда заработной платы и налогов.

Прибыль от продаж снизилась в 2016г. на 1270 тыс. руб. или на 16,98%, в 2017г. прибыль увеличилась на 920 тыс. руб. или на 14,81%, что расценивается как положительный фактор.

Также наблюдается снижение рентабельность продаж с 6,38 до 5,65%. Не смотря на снижение рентабельности продаж, деятельность предприятия эффективна и показывает, что предприятие имеет 5,65% чистой прибыли с рубля продаж.

Среднесписочная численность сотрудников увеличилась с 25 до 30 человек, но при этом наблюдается спад производительности труда с 908,22 до 900,77.

Фонд оплаты труда увеличился с 3200 до 4200 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника выросла с 128 до 140 тыс. руб.

Анализ финансового состояния предприятия основывается на предварительной оценке данных бухгалтерского баланса (приложение А).

Проведем горизонтальный анализ имущества и источников формирования имущества предприятия ООО «Аметист-Челябинск», результаты расчетов оформим в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

Показатели	Абс. значение, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.		Темпы роста, %	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
АКТИВ							
1. Внеоборотные активы	12100	14830	23000	2730	8170	122,56	155,09
2. Оборотные активы:	33780	40460	47870	6680	7410	119,78	118,31
а) запасы	32852	39304	46535	6452	7231	119,64	118,40
б) дебиторская задолженность	371	526	796	155	270	141,78	151,33
в) денежные средства и денежные эквиваленты	557	630	539	73	-91	113,11	85,56
3. Баланс	45880	55290	70870	9410	15580	120,51	128,18
ПАССИВ							
1. Собственный капитал	30010	27240	28590	-2770	1350	90,77	104,96
2. Краткосрочные обязательства	15870	28050	42280	12180	14230	176,75	150,73
а) заемные средства	13550	24140	36630	10590	12490	178,15	151,74
б) кредиторская задолженность	2320	3910	5650	1590	1740	168,53	144,50
3. Баланс	45880	55290	70870	9410	15580	120,51	128,18

Горизонтальный анализ баланса показал, что итог баланса увеличился за 2015-2016гг. на 9410 тыс. руб. или на 20,51%, за 2016-2017гг. на 15580 тыс. руб. или на 28,18%.

Рост имущества предприятия произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов.

Внеоборотные активы увеличились за 2015-2016гг. на 2730 тыс. руб. или на 22,56%, за 2016-2017гг. на 8170 тыс. руб. или на 55,09%.

Величина оборотных активов в 2015-2016гг. увеличилась на 6680 тыс. руб. или на 19,78%, в 2016-2017гг. на 7410 тыс. руб. или на 18,31%.

В составе оборотных активов присутствуют три наиболее крупные группы статей: запасы, дебиторская задолженность, денежные средства.

Анализ пассивной части баланса показывает, что дополнительный приток средств на протяжении трех лет был связан с увеличением заемного капитала. Его рост составил за 2015-2016гг. – 12180 тыс. руб. или 76,75%, за 2016-2017гг. – 14230 тыс. руб. или 50,73%.

Результаты вертикального анализа представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура аналитического баланса ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг., %

Показатели	Абс. значение, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб.	
	2015г.	2016г.	2017г.	2015-2016	2016-2017
АКТИВ					
1. Внеоборотные активы	26,37	26,82	32,45	0,45	5,63
2. Оборотные активы:	73,63	73,18	67,55	-0,45	-5,63
а) запасы	71,60	71,09	65,66	-0,52	-5,42
б) дебиторская задолженность	0,81	0,95	1,12	0,14	0,17
в) денежные средства и денежные эквиваленты	1,21	1,14	0,76	-0,07	-0,38
3. Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
ПАССИВ					
1. Собственный капитал	65,41	49,27	40,34	-16,14	-8,93
2. Краткосрочные обязательства	34,59	50,73	59,66	16,14	8,93
а) заемные средства	29,53	43,66	51,69	14,13	8,03
б) кредиторская задолженность	5,06	7,07	7,97	2,02	0,90
3. Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализ динамики валюты баланса, структуры активов и пассивов организации позволяет сделать ряд важных выводов, необходимых как для осуществления текущей финансово-хозяйственной деятельности, так и для принятия управленческих решений на перспективу.

Структура активов и пассивов представлена на рисунке 2.6.

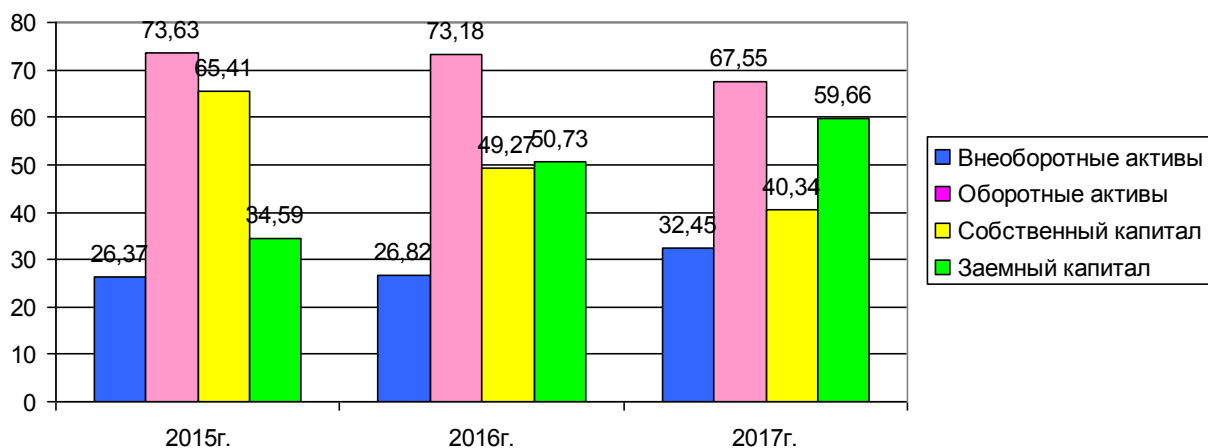


Рисунок 2.6 – Структура имущества и источников формирования имущества предприятия ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

На протяжении трех лет в структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, наблюдается снижение удельного веса данных активов с 73,63 до 67,55%. Соответственно рост доли внеоборотных активов с 26,37 до 32,45%.

В структуре оборотных активов преобладает доля запасов, их удельный вес снижается с 71,60 до 65,66%. Доля дебиторской задолженности колебалась в анализируемом периоде от 0,81 до 1,12%.

Доля денежных средств снижается с 1,21 до 0,76%, с одной стороны это свидетельствует о недостатке этого актива, с другой стороны, о его эффективном использовании.

Наибольший удельный вес в структуре капитала в 2017г. занимает заемный капитал, удельный вес которого увеличивается с 34,59 до 59,66%. Это является негативным фактором, свидетельствующим о том, что активы организации в

большей степени формируются за счет привлеченных средств.

В составе краткосрочного заемного капитала следует отметить наибольший удельный вес краткосрочных кредитов и займов, который в 2015-2016гг. увеличился на 14,13%, а в 2016-2017гг. на 8,03%.

Одним из способов оценки ликвидности на стадии предварительного анализа является сопоставление определенных элементов актива с элементами пассива. Для проведения анализа актив и пассив баланса группируются по следующим признакам: актив – по степени убывания ликвидности; пассив – по степени срочности оплаты (погашения) (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Группировка активов по характеру их ликвидности и пассивов по срочности погашения обязательств за 2015-2017 гг. (в тыс. руб.)

Группа	Показатель	Год			Изменение	
		2015г.	2016г.	2017г.	2015-2016гг.	2016-2017гг.
	АКТИВЫ					
A1	Наиболее ликвидные активы	557	630	539	73	-91
A2	Быстрореализуемые активы	371	526	796	155	270
A3	Медленно реализуемые активы	2450	2890	3452	440	562
A4	Труднореализуемые активы	1210	1483	2300	273	817
	Итого:	4588	5529	7087	941	1558
	ПАССИВЫ					
П1	Наиболее срочные обязательства	232	391	565	159	174
П2	Краткосрочные пассивы	1355	2414	3663	1059	1249
П3	Долгосрочные пассивы	0	0	0	0	0
П4	Постоянные пассивы	3001	2724	2859	-277	135
	Итого:	4588	5529	7087	941	1558

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

Проанализировав ликвидность баланса предприятия ООО «Аметист-Челябинск» установлено, что в 2015-2016гг. ликвидности баланса была нарушена в связи с невыполнением второго неравенства.

В 2017г. ликвидность баланса нарушена из-за невыполнения первого и второго

неравенств, но перспективная ликвидность обеспечена.

Рассчитаем показатели платежеспособности ООО «Аметист-Челябинск» и занесем полученные результаты в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Показатели платежеспособности ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

Показатели	Норма	Формулы	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение	
						2015-2016	2016-2017
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	$\frac{A1}{П1+П2}$	0,35	0,22	0,13	-0,13	-0,10
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1,0	$\frac{A1+A2}{П1+П2}$	0,58	0,41	0,32	-0,17	-0,10
Коэффициент текущей ликвидности	2,0	$\frac{A1+A2+A3}{П1+П2}$	2,13	1,44	1,13	-0,69	-0,31

Проанализировав платежеспособность ООО «Аметист-Челябинск» с помощью относительных показателей выявлено, что коэффициенты платежеспособности в 2017г. по сравнению с 2015г. снизились и не соответствуют своим нормативные значения. Данное снижение произошло за счет уменьшения группы А1, а именно за счет снижения статьи денежные средства.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности равно 0,13, что не соответствует установленному значению и расценивается как негативный фактор в деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск». Чем ниже данный показатель, тем хуже платежеспособность предприятия. Данный показатель свидетельствует о не достаточности наиболее ликвидных активов для погашения своих наиболее срочных обязательств.

Коэффициент быстрой ликвидности снизился с 0,58 до 0,32, что ниже нормативного значения и расценивается как отрицательный фактор, связанный с ростом дебиторской задолженности и отвлечением части текущих активов из основной деятельности, что говорит об активном предоставлении потребительского кредита покупателям.

Коэффициент текущей ликвидности ниже двух, он составляет 1,13, это говорит о том, что организация имеет достаточно низкий уровень платежеспособности. Не выполнение установленного норматива создает угрозу финансовой нестабильности общества в случае одновременного обращения кредиторов.

Одной из основных задач анализа финансового состояния организации является исследование показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия.

Рассчитываем показатели состояния источников формирования материальных запасов и заносим их в таблицу 2.13.

Таблица 2.13 – Состояние источников формирования материальных запасов предприятия ООО «Аметист-Челябинск» за 2015-2017гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.
1. Собственный капитал	3001	2724	2859
2. Внеоборотные активы	1210	1483	2300
3. Наличие собственных оборотных средств (п. 1 – п. 2)	1791	1241	559
4. Долгосрочные пассивы	0	0	0
5. Наличие долгосрочных источников формирования запасов (п. 3 + п. 4)	1791	1241	559
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	1355	2414	3663
7. Общая величина основных источников формирования запасов (п. 5 + п. 6)	3146	3655	4222
8. Общая величина запасов	2450	2890	3452
Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств	-659	-1649	-2893
Излишек (+) или недостаток (–) долгосрочных источников формирования запасов	-659	-1649	-2893
Излишек (+) или недостаток (–) общей величины основных источников формирования запасов	696	765	770

Из рассчитанного можно сделать вывод о том, что ООО «Аметист-Челябинск» по состоянию источников формирования материальных запасов имеет недостаточный уровень внутренней финансовой устойчивости. Это неустойчивое финансовое состояние характеризуется периодически возникающими задержками по платежам и расчетам, нехваткой живых денег.

Организация испытывает недостаток в показателях собственные оборотные средства и функционирующий капитал. Неустойчивое финансовое состояние граничит между нормальной относительной устойчивостью и кризисным состоянием.

Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью относительных финансовых показателей представленных в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Показатели рыночной финансовой устойчивости ООО «Аметист-Челябинск»

Показатель	Формула	2015г.	2016г.	2017г.	Изменения	
					2015-2016	2016-2017
Коэффициент финансовой независимости	$K_{фн} = \frac{СК}{ИБ}$	0,65	0,49	0,40	-0,16	-0,09
Коэффициент автономии	$K_{ав} = \frac{ЗК}{ИБ}$	0,35	0,51	0,60	0,16	0,09
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{фу} = \frac{СК+ДО}{ИБ}$	0,65	0,49	0,40	-0,16	-0,09
Коэффициент обеспеченности СОС	$K_{осс} = \frac{СОС}{ОБА}$	0,53	0,31	0,12	-0,22	-0,19
Коэффициент обеспеченности запасов СОС	$K_{озс} = \frac{СОС}{Запасы}$	0,73	0,43	0,16	-0,3	-0,27

Из выше изложенного можно сделать вывод, что источником покрытия запасов и затрат является краткосрочный заемный капитал, т.к. предприятие испытывает недостаток в показателях собственные оборотные средства, что вызывает финансовую зависимость ООО «Аметист-Челябинск» от внешних источников.

Таким образом, оценка финансового состояния предприятия ООО «Аметист-Челябинск» позволила сделать вывод, что на текущий момент общество имеет стабильное финансовое состояние, это характеризуется увеличением имущества предприятия.

Также необходимо отметить негативные стороны деятельности предприятия, которые характеризуются ростом доли дебиторской задолженности в составе оборотных средств, преобладание заемного капитала над собственным, в

структуре источников формирования имущества.

Анализ платежеспособности показал, что ликвидность баланса нарушена, организация ООО «Аметист-Челябинск» имеет в наличии определенный объем денежных средств, их не хватает для погашения наиболее срочных обязательств, но перспективная ликвидность обеспечена.

Основным источником покрытия запасов и затрат является краткосрочный заемный капитал, т.к. предприятие испытывает недостаток в показателях собственные оборотные средства, что вызывает финансовую зависимость ООО «Аметист-Челябинск» от внешних источников.

Предприятие ООО «Аметист-Челябинск» имеет резервы для повышения прибыли. В частности, посредством совершенствования действующей системы закупок, управления товарными запасами, внедрения системы планирования и прогнозирования экономических результатов деятельности.

2.3 Управление товарными запасами на предприятие розничной торговли

Специфика управления товарными запасами на ООО «Аметист-Челябинск» заключается в том, что невозможно использовать единые подходы в связи с широким ассортиментом товаров. Данное обстоятельство вызывает необходимость индивидуально подходить к организации поставок, а также к формированию их периодичности.

Особенность управления запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» состоит в следующем:

- невозможна минимизация товарных запасов, при котором запас приближен к нулю;
- наличие складской площади требует оптимальных размеров заказов с ритмичной периодичностью поставок.

Подобный характер нестабильности коснулся большинства аспектов управления товарными запасами, которым руководитель предприятия ООО

«Аметист-Челябинск» вынужден уделять повышенное внимание в изменившихся условиях. Далее рассмотрим процессы управления запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск». Этапы функционирования системы управления запасами представлены на рисунке 2.7.

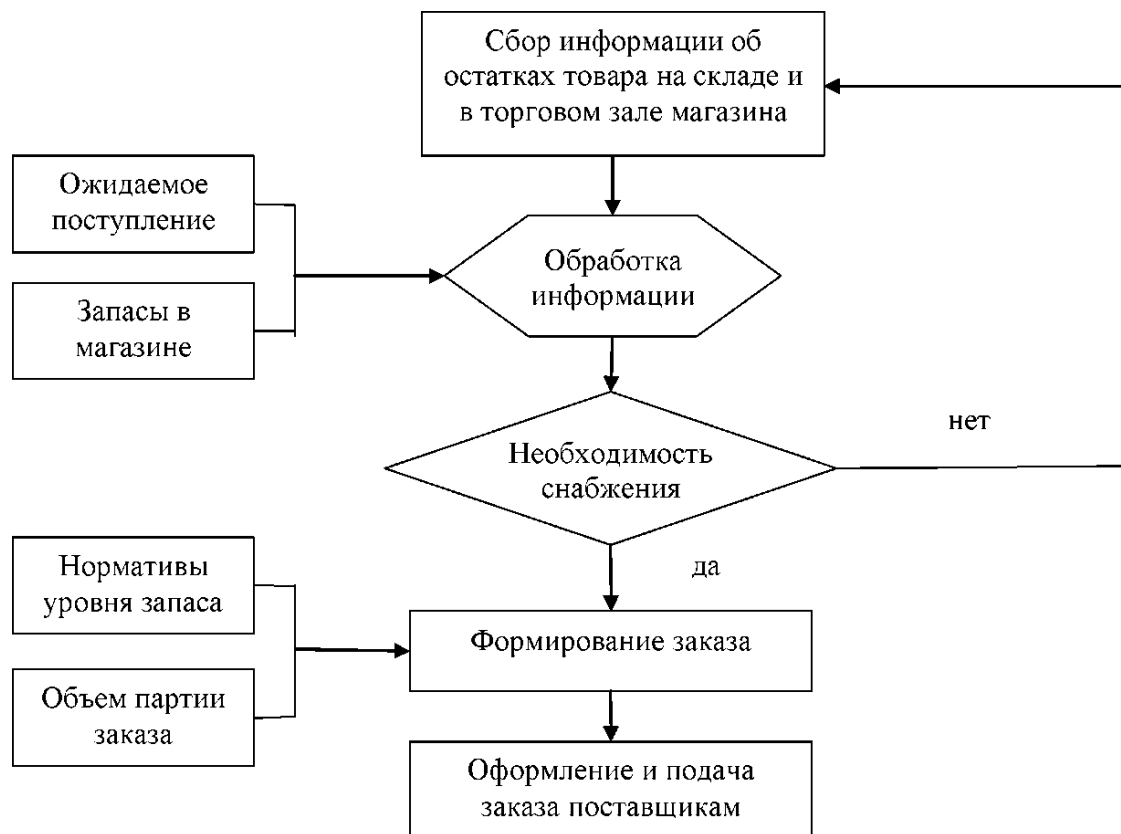


Рисунок 2.7 – Этапы функционирования системы управления запасами

Представленная схема управления запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» имеет существенные недостатки, поскольку может осуществляться только в условиях стабильности внешней среды. Как было выше сказано, на современной этапе развития экономики наблюдается нестабильность на потребительском рынке.

При резком изменении покупательского спроса, приводящему к дефициту одних товара или излишкам запасов другого товара, система управления заказами способна среагировать, только пройдя все этапы цикла, и с запаздывание осуществить корректирующие действия.

Также условиями стабильного функционирования предприятия ООО

«Аметист-Челябинск» является возможность увеличения информационных данных, поступающих от элементов внешней среды, а именно сроках поставки, степени обновления и расширения ассортимента поставляемых товаров.

Перечисленные недостатки проявляются в виде возникновений нарушений графиков поставки; возникновению дефицита товарных запасов в магазине; предоставление ошибочной информации о товарных запасах на складе магазина.

Предприятие ООО «Аметист-Челябинск» реализует широкий ассортимент товаров, решения о пополнении запасов на ООО «Аметист-Челябинск» формализованы по-разному, исходя из источника поставок товара.

В общем виде складывается следующая ситуация пополнения запасов:

1. Для товаров, которые завозятся из других регионов РФ – по ранее заданному календарному графику, который формируют поставщики, предприятие ООО «Аметист-Челябинск» формирует заказы на пополнение запасов. Размер заказов определяется исходя из МЖЗ (максимально-желательный запас) по каждому товарному наименованию, покупательскому спросу и сезонному характеру потребления. Данный процесс пополнения запасов характеризует состояние уровня запасов к моменту поступления товара:

– с одной стороны, возможные излишки приводят как к дополнительным издержкам на доставку и хранение, так и к потерям из-за неполной реализации товара (в частности, к потерям при ликвидации остатков запаса по закупочным ценам);

– с другой стороны, возможный дефицит (часто возникает из-за некорректного прогноза покупательского спроса) обуславливает либо упущенную экономическую выгоду, либо невозможность удовлетворить покупательские потребности, что неблагоприятно сказывается на конкурентоспособности предприятия.

2. Для номенклатуры товаров, источниками поступления которых являются предприятия УрФО – моменты подачи заказов определяются исходя из порогового уровня запасов, т.е. время подачи заказов на пополнение запаса

постоянно меняется и ритмичность поставок зависит от увеличения или снижения покупательского спроса. Размер заказа также определяется исходя из МЖЗ по каждому товарному наименованию. Данный процесс пополнения запасов сопутствующих товаров обусловлен альтернативой выбора поставщиков данной товарной категории и выбора поставщика с оптимальными условиями поставок. Причем, поставщиками сопутствующих товаров являются региональные оптовые предприятия, которые быстро реагируют на срочные поставки и, кроме того, сами осуществляют доставку в магазин.

Рассмотрим подробно процесс пополнения запасов по номенклатуре «Трикотажные ткани», в связи с тем, что они составляют основной ассортимент товаров предприятия ООО «Аметист-Челябинск».

Процесс пополнения запаса основан на традиционной многономенклатурной модели одноразовой закупки. Особенностью использования данной модели на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» является то, что учитывается произвольное количество видов тканей, по каждому из которых планируется свой заказ. Поставка всех товаров каждый раз общая, т.е. в партии заказа представлены все виды заказываемых товаров, причем размер заказа для каждого вида тканей свой.

Преимуществами использования данной модели пополнения запасов для предприятия ООО «Аметист-Челябинск» заключаются в упрощенном методе подачи заказа, накладные затраты связаны только с одной поставкой (общие для партии заказа), всегда известно время подачи повторного заказа.

Однако, следует отметить, что на практике данная модель используется при условии, что спрос на товар постоянен, как и затраты на хранение. В связи с тем, что спрос на реализуемый товар в современной экономической ситуации потребительского рынка подвержен изменению и затраты на хранения также не фиксированы, то использование многономенклатурной модели одноразовой закупки для предприятия ООО «Аметист-Челябинск» проявляются в следующих недостатках:

– отсутствие возможности совершить внеплановый заказ при увеличении покупательского спроса приводит к возникновению дефицита товарных запасов;

– заданные поставщиком плановые моменты подачи заказа часто не соответствуют возникающим потребностям предприятия ООО «Аметист-Челябинск». Предприятие ООО «Аметист-Челябинск», которое ограничено размером оборотного капитала, не имеет возможности закупать большие партии товаров и требуется интервал повторного заказа более короткий.

Исследуем оборачиваемость запасов избирательно по видовым наименованиям тканей, при этом не будет учитываться размерный ряд тканей. Для исследования выбраны виды тканей, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей. Чтобы исключить фактор стоимости товара, Трикотажные ткани для анализа выбрана по средней стоимости. Данные по поступлению, реализации и остаткам товаров за 1 полугодие 2017 года представлены в таблице 2.15.

Товарооборачиваемость является показателем, который позволяет определить эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия, а также оценить и количественно измерить время и скорость обращения товарных запасов. Товарооборачиваемость в днях товарооборота розничного предприятия определяется по формуле 11.

$$\text{Об}_{\text{дн}} = \text{ТЗ}_{\text{ср}} \times \text{Д} / \text{ТО}_{\text{б}}, \quad (11)$$

где $\text{Об}_{\text{дн}}$ – товарооборачиваемость в днях товарооборота;

$\text{ТЗ}_{\text{ср}}$ – средний товарный запас за анализируемый период;

Д – число дней в периоде;

$\text{ТО}_{\text{б}}$ – объем товарооборота за анализируемый период.

Таблица 2.15 – Оборачиваемость запасов тканей, поступивших за 1 полугодие 2017г.

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Супрем							
Поступление, руб.	127890	38367	76734	80940	63900	34080	
Средние товарные запасы, руб.	63945	63945	63945	63945	63945	63945	
Товарооборачиваемость, дн.	51	24	15	18	38	23	28

Окончание таблицы 2.15

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Футер							
Поступление, руб.	199500	79800	139650	186200	66500	146300	
Средние товарные запасы, руб.	99750	99750	99750	99750	99750	99750	
Товарооборачиваемость, дн.	38	20	16	22	37	14	24
Интерлок							
Поступление, руб.	179800	62930	44950	62930	152830	98890	
Средние товарные запасы, руб.	89900	89900	89900	89900	89900	89900	
Товарооборачиваемость, дн.	44	58	17	14	47	34	35
Джерси							
Поступление, руб.	173250	84150	113850	163350	103950	59400	
Средние товарные запасы, руб.	86625	86625	86625	86625	86625	86625	
Товарооборачиваемость, дн.	32	22	15	27	38	34	28
Рибана							
Поступление, руб.	207250	74610	49740	41450	33160	41450	
Средние товарные запасы, руб.	103625	103625	103625	103625	103625	103625	
Товарооборачиваемость, дн.	43	60	55	44	38	36	46

Учитывая, что процесс пополнения запасов осуществляется многономенклатурными одноразовыми закупками, период которых составляет 1 календарный месяц, можно констатировать об оптимальной товарооборачиваемости 30 дней. Проведенное исследование показало несоответствие по всем анализируемым видам тканей. Причем, наблюдаются как излишние товарные запасы, так и возникновение дефицита, который в основном приходится на месяц март.

Завышенные размеры товарного запаса (например, товарный запас по двум анализируемым наименованиям превышает месячную потребность практически в два раза) могут привести предприятие ООО «Аметист-Челябинск» к существенным финансовым потерям, как прямым, из-за реализации некоторых видов тканей по ценам производителя, так и косвенным, из-за замораживания финансовых средств в излишнем товарном запасе.

На складе предприятия ООО «Аметист-Челябинск» формируется запас широкого ассортимента товаров. Важно определить, что же храниться на складе предприятия. При этом, структурировать будем группы товарных запасов в

зависимости от их вклада в рост товарооборота, используя ABC-анализ и в зависимости от характера потребления товарного запаса, используя XYZ-анализ.

ABC-анализ проведем по параметру – товарооборот по каждой группе товарного запаса за 1 полугодие 2017 г.

Этапы проведения ABC-анализа:

I этап – рассчитаем долю параметра от общей суммы товарооборота за 1 полугодие 2017 год по каждой группе товарного запаса.

II этап – определим долю с накопительным итогом. Доля с накопительным итогом рассчитывается путем прибавления параметра к сумме предыдущих параметров. Т.е. в общем накопленный результат равен сумме доли позиции и накопленного результата предыдущей позиции. В результате сложения всех долей для последней позиции накопленная доля должна быть равна 100%.

III этап – присваиваем значения групп (А, В и С), выбранным объектам. За основу берем, что в процессе анализа контрольными процентами используются доли в А=50%, В=80%, С=100%.

Результат ABC-анализа товарного запаса предприятия ООО «Аметист-Челябинск» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – ABC-анализ товарного запаса предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

Наименование группы	Товарооборот тыс. руб.	Доля в обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом	Группа
Скотчгард	8536,2	7,58	7,58	А
Трикотажные ткани	7955,4	7,07	14,65	
Шенилл	7836,6	6,96	21,61	
Микрофибра	7761,2	6,89	28,5	
Флок	7473,8	6,64	35,14	
Поролон	6887,1	6,12	41,26	
Синтепон	6152,2	5,46	46,62	
Бахрома	5804,9	5,15	51,79	В
Тесьма	5598,4	4,97	56,76	
Велюр	5209,1	4,63	61,39	
Опоры	4958,6	4,40	65,88	
Амортизаторы	4789,8	4,25	70,13	
Жаккардовые ткани	4712,9	4,19	74,32	

Окончание таблицы 2.16

Наименование группы	Товарооборот тыс. руб.	Доля в обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом	Группа
Инструмент	4602,2	4,09	78,41	С
Направляющие	4230,1	3,76	82,17	
Экокожа	3144,5	2,79	84,96	
Петли	3093,2	2,75	87,71	
Ручки мебельные	2997,4	2,66	90,37	
Тесьма	2080,7	1,85	92,22	
Лицевая кожа	2025,9	1,80	94,02	
Шнурки	1804,8	1,60	95,62	
Полулицевая кожа	1615,7	1,43	97,05	
Метизы	1461,5	1,30	98,35	
Пленка	1086,3	0,96	99,31	
Комплекующие	781,5	0,69	100	
Итого	112600	100		

На основе разделения ассортимента, выделили три группы товаров.

Группа А – самые важные группы товарного запаса, которые приносят 50% товарооборота предприятию ООО «Аметист-Челябинск». В группу А вошли следующие группы товарных: скотчгард, трикотажные ткани, шенилл, микрофибра, флок, поролон, синтепон.

Группа В – средние по важности группы товарного запаса, но приносящие еще 30% результата в товарооборот предприятия. В группу В вошли: тесьма, велюр, плинтус, амортизаторы, карниз, инструмент.

Группа С – наименее важные для предприятия ООО «Аметист-Челябинск» группы товарного запаса, их вклад в товарооборот составляет только 20 %. В группе С оказались: направляющие, экокожа, петли, ручки мебельные, тесьма, лицевая кожа, шнурки, полулицевая кожа, метизы, пленка, комплекующие.

Далее проведем XYZ-анализ, цель которого дифференциация групп товарных запасов в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования.

Алгоритм проведения XYZ-анализа можно представить в трех этапах:

- 1) Определение коэффициентов вариации для анализируемых ресурсов.
- 2) Группировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента

вариации.

3) Распределение по категориям X, Y, Z.

Категория X – ресурсы характеризуются стабильной величиной потребления, незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10 %.

Категория Y – ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них и средними возможностями их прогнозирования. Значение коэффициента вариации – от 10 до 25 %.

Категория Z – потребление ресурсов нерегулярно, какие-либо тенденции отсутствуют, точность прогнозирования невысокая. Значение коэффициента вариации – свыше 25 %.

Для проведения XYZ-анализа воспользуемся данными товарооборота за шесть месяцев 2017 г. Товарооборот с январь по июнь 2017 г. групп товарного запаса предприятия ООО «Аметист-Челябинск» представлен в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Объем реализации за 6 месяцев 2017 г., в тысячах рублей

Наименование группы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Скотчгард	1247,3	1462,2	1537,8	1400,7	1482,2	1406
Трикотажные ткани	1150,8	1340,1	1339,1	1280,7	1390,6	1454,1
Шенилл	1190,3	1310,2	1224,4	1320,7	1429,5	1361,5
Микрофибра	1353,5	1325,2	1214	1544,8	1260,3	1063,4
Флок	1285,6	1201,6	1193,7	1303,7	1198,3	1290,9
Поролон	1081,4	1084,2	1082,7	1408,4	1180,1	1050,3
Синтепон	949,3	930,1	650,1	1141,3	1250,2	1231,2
Бахрама	900,2	731,1	733,6	1130,4	1160,2	1149,4
Тесьма	1034,2	1034	863	810,1	1027	830,1
Велюр	893,4	838,1	783	953,4	981,2	760
Опоры	844	674,5	626,1	1156,5	1247,1	410,4
Амортизаторы	887,0	888,0	822,0	597,0	685,8	910,0
Жаккардовые ткани	804,1	764,0	814,7	760,4	757,3	812,4
Инструмент	851,0	680,9	852,0	680,1	857,2	681,0
Направляющие	649,4	750,5	750,3	659,7	765,2	655,0
Экокожа	604,7	445,0	603,9	441,7	605,3	443,9
Петли	550,6	480,4	570,8	460,3	565,6	465,5
Ручки мебельные	528,9	468,6	533,0	467,6	531,8	467,5
Тесьма	363,3	330,6	363,1	330,2	363,1	330,4
Лицевая кожа	422,8	253,5	421,8	252,4	422,2	253,2
Шнурки	335,3	268,7	329,9	269,7	331,3	269,9
Полулицевая кожа	274,6	264,3	273,9	264,4	274,1	264,4

Окончание таблицы 2.17

Наименование группы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Метизы	328,8	158,4	329,5	157,8	328,9	158,1
Пленка	261,5	100,0	262,2	100,1	262,5	100,0
Комплектующие	131,0	130,6	128,5	131,5	128,5	131,4

Полученные группы XYZ-анализа сведем в таблицу 2.18 и совместим их с результатами ABC-анализа.

Таблица 2.18 – Совмещенный ABC-анализ и XYZ-анализ групп товарного запаса предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

Наименование группы	Товарооборот за 6 мес. 2017г.	Доля в обороте %	Доля в обороте накопит. итог. %	Группа	Коэффиц. вариации	Группа	Совмещение
Скотчгард	8536,2	7,58	7,58	A	6,4	X	AX
Трикотажные ткани	7955,4	7,07	14,65	A	7,1	X	AX
Шенилл	7836,6	6,96	21,61	A	6,1	X	AX
Микрофибра	7761,2	6,89	28,5	A	11,5	Y	AY
Скотчгард	8536,2	7,58	7,58	A	6,4	X	AX
Трикотажные ткани	7955,4	7,07	14,65	A	7,1	X	AX
Шенилл	7836,6	6,96	21,61	A	6,1	X	AX
Микрофибра	7761,2	6,89	28,5	A	11,5	Y	AY
Флок	7473,8	6,64	35,14	A	3,8	X	AX
Поролон	6887,1	6,12	41,26	A	10,7	Y	AY
Синтепон	6152,2	5,46	46,62	A	20,3	Y	AY
Бахрома	5804,9	5,15	51,79	B	19,4	Y	BY
Тесьма	5598,4	4,97	56,76	B	10,7	Y	BY
Стеновые панели	5209,1	4,63	61,39	B	9,4	X	BX
Опоры	4958,6	4,40	65,88	B	35,7	Z	BZ
Потолочная плита	4789,8	4,25	70,13	B	14,6	Y	BY
Жаккардовые ткани	4712,9	4,19	74,32	B	3,2	X	BX
Инструмент	4602,2	4,09	78,41	B	11,2	Y	BY
Направляющие	4230,1	3,76	82,17	C	7,1	X	CX
Экокожа	3144,5	2,79	84,96	C	15,3	Y	CY
Петли	3093,2	2,75	87,71	C	9,2	X	CX
Ручки мебельные	2997,4	2,66	90,37	C	6,3	X	CX
Тесьма	2080,7	1,85	92,22	C	4,7	X	CX

Окончание таблицы 2.18

Наименование группы	Товарооборот за 6 мес. 2017г.	Доля в обороте %	Доля в обороте накопит. итог. %	Группа	Коэффиц. вариации	Группа	Совмещение
Лицевая кожа	2025,9	1,80	94,02	С	25,0	Z	CZ
Шнурки	1804,8	1,6	95,62	С	10,4	Y	CY
Штукатурные сетки	1615,7	1,43	97,05	С	1,8	X	CX
Метизы	1461,5	1,30	98,35	С	35,1	Z	CZ
Пленка	1086,3	0,96	99,31	С	44,8	Z	CZ
Комплектующ.	781,5	0,69	100	С	1,1	X	CX

При совмещении XYZ-анализа и ABC-анализа определим девять категорий групп товарных запасов в соответствии с матрицей, представленной в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Матрица интегрированного ABC- и XYZ-анализа товарных запасов предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

<p>АХ высокий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <p>1) Скотчгард 2) Трикотажные ткани 3) Шенилл 4) Флок</p>	<p>АУ высокий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности:</p> <p>1) Микрофибра 2) Поролон 3) Синтепон</p>	<p>А2 высокий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления: отсутствуют</p>
<p>ВХ средний вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <p>1) стеновые панели 2) Жаккардовые ткани</p>	<p>ВУ средний вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза:</p> <p>1) самоклеющаяся пленка 2) Тесьма 3) Амортизаторы 4) инструмент</p>	<p>ВZ, средний вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления: 1) плитус</p>
<p>СХ низкий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <p>1) Направляющие 2) Петли 3) Ручки мебельные 4) Тесьма 5) штукатурные смеси 6) комплектующие</p>	<p>СУ низкий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления:</p> <p>1) Экокожа 2) Шнурки</p>	<p>СZ низкий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления вследствие нестабильности:</p> <p>1) лицевая кожа 2) метизы 3) пленка</p>

Полученные результаты проведенного ABC и XYZ-анализа дают точную информацию о состоянии товарных запасов предприятия ООО «Аметист-Челябинск» для стратегического управления запасами и дальнейшей разработки рекомендаций.

Таким образом, проведенный анализ состояния товарных запасов на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» выявил необходимость кардинального изменения системы управления товарными запасами с целью устранения перечисленных недостатков. Для преодоления выявленных недостатков функционирования системы управления запасами необходимо принять решения о качественной перестройке системы пополнения запасов.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «АМЕТИСТ-ЧЕЛЯБИНСК»

3.1 Рекомендации по оптимизации товарных запасов на предприятии ООО «Аметист-Челябинск»

По результатам проведенного во второй главе исследования диагностики и особенностей управления товарными запасами на предприятии «Аметист-Челябинск» выявлены недостатки, связанные с возникновением дефицита одних товаров и излишних запасов других товаров. Кроме того, сформированная система пополнения запасов может работать только в условиях стабильной внешней среды, а при резком изменении покупательского спроса не способно быстро среагировать на изменения. Используемая многономенклатурная модель одноразовой закупки у федеральных поставщиков не позволяет оптимально пополнять запасы, что показал анализ товарооборачиваемости.

Управление товарными запасами на предприятии «Аметист-Челябинск» осуществляется безсистемно, что не обеспечивает комплексного подхода к повышению эффективности коммерческой деятельности. Только четкий механизм формирования товарных запасов с точки зрения определенных характеристик каждой поставляемой партии (ее количество, периодичность поставки, структура ассортимента) обеспечит необходимые условия для успешной работы предприятия «Аметист-Челябинск».

Достижение оптимального уровня товарных запасов возможно при четко налаженной системе управления. Система управления товарными запасами включает в себя нормирование, оперативный учет, контроль товарных запасов и их регулирование.

Для совершенствования процесса управления товарными запасами на предприятии «Аметист-Челябинск» следует применять методы, позволяющие

достичь такого размера запасов, которые при бесперебойном их наличии могут наиболее полно удовлетворять спрос населения на товары соответствующего ассортимента.

Известно, что одной из причин создания запасов является колебание спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности покупательского спроса). Спрос на какую-либо группу товаров можно предсказать с большой долей вероятности. Однако прогнозировать спрос на конкретный товар гораздо сложнее. Поэтому, если не иметь достаточного запаса этого товара, не исключена ситуация, когда платежеспособный спрос не будет удовлетворен, то есть покупатель уйдет с деньгами и без покупки.

Проведенные во втором разделе исследования ABC и XYZ-анализы позволили распределить все товарные запасы на 8 групп. По каждой из полученных групп в зависимости от их вклада в товарооборот и характера потребления можно предложить рекомендации по их управлению, которые представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендации по управлению товарными запасами

Группа	Товарные группы	Описание	Рекомендации
АХ	1) скотчгард 2) трикотажные ткани 3) шенилл 4) флок	обеспечивают наибольший объем продаж, такие товары пользуются достаточно стабильным спросом и соответственно им необходимо уделять наибольшее внимание	следует обеспечить постоянное наличие товара в магазине (на складе), но при этом не следует создавать избыточный страховой запас, т.к. спрос на товары этой группы стабилен, он хорошо прогнозируется. Часто целесообразно сократить долю товаров группы Z в ассортиментной матрице компании и тем самым высвободить средства, которые можно направить на увеличение запасов наиболее важных и приоритетных групп АХ и АУ
АУ	1) микрофибра 2) поролон 3) синтепон		
ВХ	Велюр 1) жаккардовые ткани	обеспечивают хороший товарооборот с достаточно стабильным спросом	необходимо обеспечить постоянно наличие данных товаров
ВУ	1) бахрома 2) тесьма 3) амортизаторы 4) инструмент	при высоком товарообороте характеризуются недостаточно стабильным спросом	для того чтобы обеспечить постоянное наличие товара из этой группы, необходимо увеличить страховой запас

Окончание таблицы 3.1

Группа	Товарные группы	Описание	Рекомендации
BZ	1) опоры	отличаются низкой прогнозируемостью спроса при высоком объеме продаж	если обеспечивать постоянное наличие товаров данной группы только за счет избыточного страхового запаса товаров, то это приведет к тому, что средний товарный запас значительно возрастет. Следует пересмотреть систему заказов. Одну часть товаров нужно переводить на систему заказов с постоянной суммой или объемом заказа. Другую часть товаров необходимо обеспечить за счет более частых поставок, или же следует выбрать поставщиков, расположенных ближе к складу. Кроме того, можно поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру предприятия
CX	1) направляющие 2) петли 3) ручки мебельные 4) тесьма 5) штукатурные смеси 6) комплектующ.	хорошо прогнозируемый спрос, однако низкий вклад в товарооборот	Применить систему заказов с фиксированной периодичностью, а также уменьшить страховые запасы таких товаров
CY	1) экокожа 2) шнуры	нестабильность потребления при низком вкладе в товарооборот	применение системы с постоянной суммой или объемом заказа. В этом случае формировать страховой запас по товарам из этой группы следует, исходя из имеющихся у предприятия свободных денежных средств
CZ	1) лицевая кожа 2) метизы 3) бахрама	товары-новинки, сезонные товары, товары, привозимые под заказ	часть товаров выводить из ассортимента, другую же часть необходимо постоянно контролировать и анализировать, поскольку товары именно из этой группы превращаются в неликвиды, остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, следует постепенно выводить из ассортиментной матрицы

Анализ ABC-XYZ помог выявить самые важные для предприятия ООО «Аметист-Челябинск» товарные запасы, которые должны постоянно находиться в наличии на складе. А также были выявлены группы товаров, за счет которых накапливаются излишки запасов и снижается оборачиваемость запасов.

Рационально предложить предприятию ООО «Аметист-Челябинск» новую

модель управлению запасами, которая, позволит выявить проблемные сегменты, касающиеся запасов на различных стадиях операционного и финансового цикла, и принять управленческие решения по оптимизации их величины и структуры.

Используемая модель пополнения запасов на предприятии «Аметист-Челябинск» заключается в пополнении запасов через равные промежутки времени ($t - 1$ месяц), до желаемого уровня (максимально желательного запаса). В связи с тем, что группы АХ и АУ наиболее важны для предприятия ООО «Аметист-Челябинск» разработаем для них новую модель пополнения запасов.

Следует отметить, что периодичность пополнения запасов предприятие «Аметист-Челябинск» не может изменить по причине условий договора с поставщиками в силу того, что поставщик осуществляет весь технологический процесс по доставке и разгрузке товара сам и изменение данных условий повлечет увеличение логистических затрат на транспортировку у предприятия «Аметист-Челябинск». В соответствии с вышесказанным, разработка новой модели пополнения запасов будет направлена на изменение метода расчета и определения размера заказа.

Определим факторы, которые будут влиять на выбор модели пополнения запасов:

- многономенклатурная с независимым спросом продукция;
- одноразовые закупки;
- ограничения площади склада;
- затраты на хранение зависят от стоимости аренды помещения магазина;
- отсутствие затрат на транспортировку товара;
- фиксированный период между поставками.

С учетом вышеназванных факторов модель пополнения запасов имеет ограничения и суть модели заключается в следующем: многономенклатурная модель с независимыми поставками продукции, ограничением на площадь склада и расчетом затрат на хранение через стоимость аренды. Таким образом, оптимальный размер заказа можно определить по формуле.

$$q_{oi} = \frac{S}{\sum_{i=1}^N \sqrt{A_i \times C_{oi} \times K_i}} \sqrt{\frac{A_i \times C_{oi}}{K_i}}, \quad (12)$$

где q_{oi} – размер заказа;

S – площадь склада, м²;

A_i – потребность в заказываемом товаре за период, шт.;

C_{oi} – затраты на хранение через стоимость аренды;

K_i – коэффициент, учитывающий габариты единица товара, м /шт.;

i – индекс, определяющий вид товара;

N – количество видов товара.

Используя формулу определим размеры заказа на виды товара, по которым проводили анализ товарооборачиваемости и сравним полученные результаты. При этом, будем учитывать, что затраты на организацию заказа у предприятия «Аметист-Челябинск» отсутствуют в связи с тем, что доставку товара осуществляют поставщики. Полученные результаты определения размера заказа на 1 полугодие 2017 г. представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Определение размера заказа, используя модель пополнения запаса с ограничениями на ООО «Аметист-Челябинск»

Вид товара	Размер заказа, шт.						Поступление, руб.					
	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь
Трикотажные ткани Супрем	230	120	130	140	110	130	98049	51156	55419	59682	46893	55419
Трикотажные ткани Футер	230	150	180	130	150	170	152950	99750	119700	86450	99750	113050
Трикотажные ткани Интерлок	140	40	100	30	110	90	125860	35960	89900	26970	98890	80910
Трикотажные ткани Джерси	270	220	170	210	160	140	133650	108900	84150	103950	79200	69300
Трикотажные ткани Рибана	120	100	50	60	30	30	99480	82900	41450	49740	24870	24870

Для сравнения с фактическими размерами заказа предприятия «Аметист-Челябинск» формализуем данные в сводную таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Сравнение моделей пополнения запасов ООО «Аметист-Челябинск»

Вид товара	Размер заказа, 2016 г., шт.			Размер заказа, 2017 г. шт.			Отклонение (+/-)		
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март
Трикотажные ткани Супрем	300	90	180	230	120	130	-70	30	-50
Трикотажные ткани Футер	300	120	210	230	150	180	-70	30	-30
Трикотажные ткани Интерлок	200	70	50	140	40	100	-60	-30	50
Трикотажные ткани Джерси	350	170	230	270	220	170	-80	50	-60
Трикотажные ткани Рибана	250	90	60	120	100	50	-130	-40	-10
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь
Трикотажные ткани Супрем	190	150	80	140	110	130	-50	-40	50
Трикотажные ткани Футер	280	100	220	130	150	170	-150	50	-50
Трикотажные ткани Интерлок	70	170	110	30	110	90	-40	-60	-20
Трикотажные ткани Джерси	330	210	120	210	160	140	-120	-50	40
Трикотажные ткани Рибана	50	40	50	60	30	30	10	-10	-20

Полученный результат свидетельствует о снижении размера заказа в основном по всем исследуемым видам ткани. Однако рассмотренные показатели не показывают реальной картины оптимизации товарных запасов на предприятии «Аметист-Челябинск» и нет представления о возникновении излишнего запаса или дефицита. В связи с этим произведем расчет товарооборачиваемости с учетом новой модели пополнения запасов. В сводной таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет товарооборачиваемости с учетом новой модели пополнения запасов на предприятии ООО «Аметист-Челябинск»

Вид товара	Товарооборачиваемость, дн. 2016 г.			Товарооборачиваемость, дн. 2017 г.		
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март
Трикотажные ткани Супрем	51	24	15	32	36	29
Трикотажные ткани Футер	38	20	16	32	36	32
Трикотажные ткани Интерлок	44	58	17	35	27	40
Трикотажные ткани Джерси	32	22	15	32	36	29
Трикотажные ткани Рибана	43	60	55	36	39	36

Окончание таблицы 3.4

Вид товара	Товарооборачиваемость, дн. 2016 г.			Товарооборачиваемость, дн. 2017 г.			Среднее значение	
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь	ДО	ПОСЛЕ
Трикотажные ткани Супрем	18	38	23	28	32	34	28	32
Трикотажные ткани Футер	22	37	14	34	28	30	24	32
Трикотажные ткани Интерлок	14	47	34	36	32	32	35	34
Трикотажные ткани Джерси	27	38	34	28	32	28	28	31
Трикотажные ткани Рибана	44	38	36	34	32	34	46	36

Полученные значения товарооборачиваемости при пополнении запасов, используя многономенклатурную модель с ограничениями, свидетельствуют о ее рациональном использовании по сравнению с предыдущей модели пополнения

Результаты вычислений показали, что размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств. Также расчеты показали, что среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%.

В связи с тем, что разработанная модель пополнения запаса с ограничениями не соответствует этапам реализации используемой предприятием «Аметист-Челябинск» схемы управления запасами, разработаем алгоритм управления запасами на основе новой модели (рисунок 3.1).

Разработанный алгоритм учитывает все ограничения управления запасами, характерные для предприятия ООО «Аметист-Челябинск». В отличие от используемой схемы представленный алгоритм пополнения запасами позволяет делать корректировки при изменении условий внешней среды на этапе «проверка».



Рисунок 3.1 – Алгоритм управления запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск»

Таким образом, разработанная модель пополнения запасов на предприятии ООО «Аметист-Челябинск», включающая одновременно несколько признаков при наличии ограничений, позволяющих избавиться от принятых в используемой предприятием модели допущений, а также позволяет рассчитывать оптимальные размеры заказа партий товара для ситуаций ведения бизнеса, приближенных к реальным.

3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Эффективность разработанных мероприятий повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» произведем по двум направлениям: оценки уровня товарооборачиваемости и анализа изменения товарооборота.

Оценка уровня товарооборачиваемости будет основываться на том, что процесс пополнения запасов осуществляется многономенклатурными одноразовыми закупками, период которых составляет 1 календарный месяц (условия поставщика), можно констатировать что оптимальная товарооборачиваемость составляет 30 дней.

Сравнение уровня товарооборачиваемости представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Уровень товарооборачиваемости до и после внедрения разработанных рекомендаций

Вид товара	Уровень товарооборачиваемости 2016 г.			Уровень товарооборачиваемости 2017 г.		
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март
Трикотажные ткани Супрем	1,7	0,8	0,5	1,1	1,2	1,0
Трикотажные ткани Футер	1,3	0,7	0,5	1,1	1,2	1,1
Трикотажные ткани Интерлок	1,5	1,9	0,6	1,2	0,9	1,3
Трикотажные ткани Джерси	1,1	0,7	0,5	1,1	1,2	1,0
Трикотажные ткани Рибана	1,4	2,0	1,8	1,2	1,3	1,2
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь
Трикотажные ткани Супрем	0,6	1,3	0,8	0,9	1,0	1,1
Трикотажные ткани Футер	0,7	1,2	0,5	1,1	0,9	1,0
Трикотажные ткани Интерлок	0,5	1,6	1,1	1,2	1,0	1,0
Трикотажные ткани Джерси	0,9	1,3	1,1	0,9	1,0	0,9
Трикотажные ткани Рибана	1,5	1,3	1,2	1,1	1,0	1,1

Результаты оценки показали, что после внедрения мероприятий уровень товарооборачиваемости наиболее приближен к 1, что свидетельствует об оптимальном размере текущего запаса в магазине «Аметист-Челябинск». Таким образом, можно говорить о развитом уровне управления запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск».

Далее произведем анализ изменения товарооборота до и после внедрения разработанных мероприятий. Проанализируем товарооборот за 1 полугодие 2016 г. и 1 полугодие 2017 г. (период внедрения разработанной модели пополнения запасов) с учетом индекса цен на товары за соответствующий период. Изменение товарооборота показано в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Изменение товарооборота с учетом индекса цен на товары

Показатель	I полугодие 2016г.	I полугодие 2017г.	Индекс цен	ДТ/об, %
Товарооборот, тыс. руб.	112 600	142 773	1,06	19,61

Таким образом изменение товарооборота на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» составило: $[(142773 / 1,06 - 112600) / 112600] * 100\% = 19,61\%$. Результат изменения товарооборота с учетом уровня управления товарными запасами отметим на матрице, представленной на рисунке 3.2.

Матрица, состоящая из четырех областей определяет позиции предприятия в зависимости от двух переменных – уровня товарооборачиваемости и прироста товарооборота:

- область А – низкий уровень управления товарными запасами при низкой экономической эффективности;
- область В – развитый уровень управления товарными запасами при низкой экономической эффективности;
- область С – профессиональный уровень управления товарными запасами при высокой экономической эффективности;
- область D– низкий уровень управления товарными запасами при высокой

экономической эффективности.

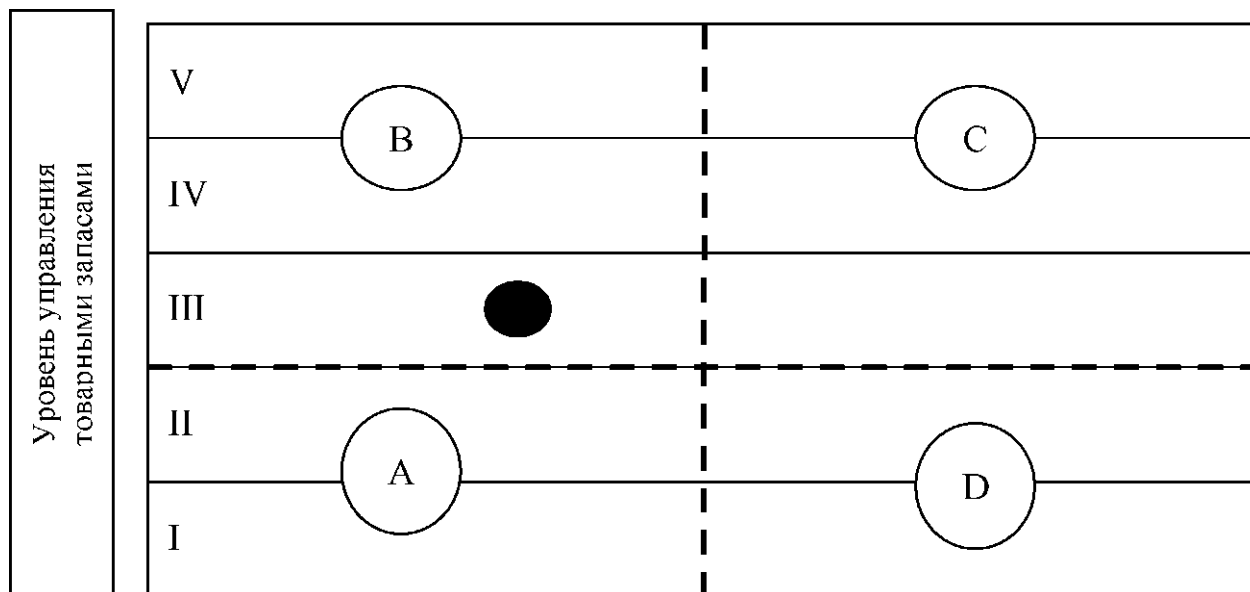


Рисунок 3.2 – Матрица «уровень управления товарными запасами» – «динамичное развитие» предприятия ООО «Аметист-Челябинск»

ООО «Аметист-Челябинск» находится в области В, что говорит о хорошем уровне деятельности предприятия. Однако, чтобы предприятие постепенно перешло в область С необходимо повышать динамику изменения товарооборота.

По итогам апробации предложенных мероприятий повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» были достигнуты следующие результаты:

- размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств;
- среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%;
- товарооборот увеличился на 19,61% с учетом индекса цен на реализуемые товары.

Разработка рекомендаций повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» состоит из мероприятий по

формированию модели пополнения запаса с ограничениями.

Первоначально определены факторы, которые влияют на выбор модели пополнения запаса. С учетом выявленных факторов определена модель, суть которой заключается в следующем: многономенклатурная модель с независимыми поставками продукции, ограничением на площадь склада и расчетом затрат на хранение через стоимость аренды.

Используя новую модель пополнения запасов произведен расчет размера заказа и товарооборачиваемости. Полученные результаты в сравнении с результатами анализа товарооборачиваемости, проведенного во второй главе исследования показали, что размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию ООО «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств. Также расчеты показали, что среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%.

Далее разработан алгоритм управления запасами, который учитывает все ограничения управления запасами, характерные для предприятия «Аметист-Челябинск». В отличие от используемой схемы представленный алгоритм пополнения запасами позволяет делать корректировки при изменении условий внешней среды на этапе «проверка».

Разработанная модель пополнения запасов на предприятии «Аметист-Челябинск», включающая одновременно несколько признаков при наличии ограничений, позволяющих избавиться от принятых в используемой предприятием модели допущений, а также позволяет рассчитывать оптимальные размеры заказа партий товара для ситуаций ведения бизнеса, приближенных к реальным.

Эффективность разработанных мероприятий произведено по двум направлениям: оценки уровня товарооборачиваемости и анализа изменения товарооборота. Составлена матрица совмещения результатов изменения товарооборота и уровня управления товарными запасами.

По итогам апробации предложенных мероприятий повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» были достигнуты следующие результаты: размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств; среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%; товарооборот увеличился на 19,52% с учетом индекса цен на реализуемые товары.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания выпускной квалификационной работы получены следующие результаты.

Рассмотрена сущность понятия товарных запасов и их значение для эффективной коммерческой деятельности предприятия розничной торговли. Реализационный процесс товаров требует регулярного присутствия товарных запасов на предприятиях торговли. Составление нужных объемов товарных запасов предоставляет торговому предприятию возможность обеспечения стабильности товарного ассортимента. Представлена классификация товарных запасов по основным признакам.

Выделены факторы, влияющие на формирование товарных запасов в розничном предприятии, такие как: равномерность и частота доставки; условия транспортировки; состояние и уровень материально-производственных сил торговли; физико-химические свойства товаров. Автором исследован процесс образования товарных запасов на предприятии розничной торговли.

Изучены особенности управления товарными запасами, что подразумевает их нормирование, координирование, а также оперативный контроль и учет. Результативность управления товарными запасами определенных предприятий розничной торговли устанавливается последовательностью организационно-экономических факторов. Основные факторы, влияющие на рентабельность управления: вид товарного разделения и форма магазина, объемность товарооборота. Такие факторы, как удельный коэффициент поставщиков в общей совокупности их закупки также причастны к контролю товарных запасов. Принятие рационального решения по регулированию запасами требует регистрации многих факторов и всегда должно основываться на поиске логистического договора, обеспечивающего наряду со снижением расходов абсолютное удовлетворение спроса на требуемую продукцию.

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.

Произведен анализ деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск». Общество с ограниченной ответственностью «Аметист-Челябинск» основано в 2014 году, как предприятие розничной торговли. Своим главным назначением предприятие видит комплексный подход к снабжению торговых и строительных организаций отделочными материалами. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых товаров в магазине «Аметист-Челябинск».

Рассмотрена организационно-управленческая структура ООО «Аметист-Челябинск», которая создается с учетом следующих принципов: использование гибкого реагирования на изменения рынка, обеспечения оптимального уровня децентрализации управленческих решений, исключения дублирования службами выполнения одних и тех же функций, персонификация ответственности за организацию и выполнение возложенных функций.

Для детального анализа коммерческой деятельности ООО «Аметист-Челябинск» проведено исследование внутренней и внешней среды предприятия. Анализ внутренней среды ООО «Аметист-Челябинск» проведен методом SNW-анализа, который показал, что у предприятия имеется потенциал к развитию и совершенствованию, соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют стабильную картину развития.

Анализ взаимодействия внешней и внутренней среды предприятия ООО «Аметист-Челябинск» 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 ООО «Аметист-Челябинск» показал, что предприятие является рентабельным и наблюдается рост товарооборота и прибыли за анализируемый период деятельности.

Проведенное исследование особенностей управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» выявило необходимость кардинального изменения системы управления товарными запасами с целью устранения выявленных недостатков. Для преодоления выявленных недостатков функционирования системы управления запасами необходимо принять решения о качественной перестройке системы пополнения запасов.

Разработка рекомендаций повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» состоит из мероприятий по формированию модели пополнения запаса с ограничениями.

Первоначально определены факторы, которые влияют на выбор модели пополнения запаса. С учетом выявленных факторов определена модель, суть которой заключается в следующем: многономенклатурная модель с независимыми поставками продукции, ограничением на площадь склада и расчетом затрат на хранение через стоимость аренды.

Используя новую модель пополнения запасов произведен расчет размера заказа и товарооборачиваемости. Полученные результаты в сравнении с результатами анализа товарооборачиваемости, проведенного во второй главе исследования показали, что размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию ООО «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств. Также расчеты показали, что среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%.

Далее разработан алгоритм управления запасами, который учитывает все ограничения управления запасами, характерные для предприятия «Аметист-Челябинск бои». В отличие от используемой схемы представленный алгоритм пополнения запасами позволяет делать корректировки при изменении условий внешней среды на этапе «проверка».

Разработанная модель пополнения запасов на предприятии «Аметист-Челябинск», включающая одновременно несколько признаков при наличии ограничений, позволяющих избавиться от принятых в используемой предприятием модели допущений, а также позволяет рассчитывать оптимальные размеры заказа партий товара для ситуаций ведения бизнеса, приближенных к реальным.

Эффективность разработанных мероприятий произведено по двум направлениям: оценки уровня товарооборачиваемости и анализа изменения товарооборота. Составлена матрица совмещения результатов изменения товарооборота и уровня управления товарными запасами.

По итогам предложенных мероприятий повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Аметист-Челябинск» были достигнуты следующие результаты: размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию «Аметист-Челябинск» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств; среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%; товарооборот увеличился на 19,52% с учетом индекса цен на реализуемые товары.

Результаты работы рекомендуется использовать для повышения эффективности управления товарными запасами на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск». Выполненная работа имеет практическую значимость и рекомендуется на розничном предприятии ООО «Аметист-Челябинск».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая: Принята 26.01.1996 №14-ФЗ (ред. от 18.04.2018) [Электронный ресурс] // СПС Консультант-плюс.
- 2 Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) [Электронный ресурс] // СПС Консультант-плюс.
- 3 Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон №14-ФЗ от 08.02.1998 (ред. от 23.04.2018) [Электронный ресурс] // СПС Консультант-плюс.
- 4 Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) [Электронный ресурс] // СПС Консультант-плюс.
- 5 Альбеков, А.У. Логистика: учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 403 с.
- 6 Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. – М.: Проспект, 2017. – 253 с.
- 7 Арзумова, Т.И. Экономика организации: учебник / Т.И. Арзумова, М.Ш. Мачабели. – Москва, 2014. – 504 с.
- 8 Баженов, Ю.К. Розничная торговля в России: монография / Ю.К. Баженов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 239 с.
- 9 Баль, А.В. Методы и модели оптимизации управления товарными запасами в мультимедийных продуктовых сетях: диссертация канд. тех. наук / А.В. Баль. – Челябинск, 2015. – 133 с.
- 10 Барыкин, С.Е. Логистическая система управления финансами корпоративных структур: монография / С.Е. Барыкин. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 172 с.
- 11 Боровинский, Д. В. Организация закупочной деятельности в коммерческом предприятии. Синергетический эффект интеграции (современные

методики расчетов): монография / Д. В. Боровинский, В. В. Куимов. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 172 с.

12 Бродецкий, Г. Л. Экономико-математические методы и модели в логистике. Процедуры оптимизации: учебник / Г. Л. Бродецкий, Д. А. Гусев. – М.: Академия, 2016. – 288 с.

13 Букринская, Э. Логистика и управление цепями поставок: учебник / Э. Букринская, Н. Гвилия, А. Дмитриев, А. Ефремов, М. Килль, М. Павлов, И. Рудковский, Е. Смирнова. – М.: Юрайт, 2017. – 592 с.

14 Волгин, В. В. Логистические ловушки и решения в договорах: справочник предпринимателя / В. В. Волгин. – М.: Дашков и К, 2014. – 140 с.

15 Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336 с.

16 Григорьев, М.Н. Управление запасами в логистике / М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, С.А. Уваров. – М.: Юрайт, 2014. – 207 с.

17 Дыбская, В.В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 559 с.

18 Дыбская, В.В. Проектирование системы распределения в логистике: монография / В.В. Дыбская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

19 Дюдина, О.В. Комплексная оценка эффективности развития торгового предприятия посредством использования системы менеджмента качества / О.В. Дюдина, Ю.С. Валеева // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. Научно-теоретический журнал. – 2013. – №3. – С. 51-55.

20 Иванов, Г.Г. Складская логистика: учебник / Г.Г. Иванов, Н.С. Киреева. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с.

21 Иванов, М.Ю. Организация и технология коммерческой деятельности: учебное пособие / М.Ю. Иванов, М.В. Иванова. – М.: ИЦ РИОР, 2016. – 97 с.

22 Иванова, Т.Н. Товарный менеджмент: учебное пособие / Т.Н. Иванова, О.Ю. Еремина, О.В. Евдокимова; под ред. Т.Н. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М,

2017. – 234 с.

23 Инютина, К.В. Нормирование производственных запасов с применением математико-статистических методов / К.В. Инютина. – М.: Статистика, 2015. – 112 с.

24 Казакова, Н.А. Маркетинговый анализ: учебное пособие / Н.А. Казакова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 240 с.

25 Канке, А.А. Логистика: учебник / А.А. Канке, И.П. Кошечая. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

26 Куликова, Н.Р. Управление ассортиментом товаров: учебное пособие / Н.Р. Куликова, Т.А. Трыкова, Н.С. Борзунова. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 240 с.

27 Лукинский, В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. – М.: Юрайт, 2016. – 360 с.

28 Лукинский, В.С. Управление запасами в цепях поставок: учебник и практикум / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. – М.: Юрайт, 2017. – 284 с.

29 Магомедов, Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учебник для бакалавров / Ш.Ш. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2016. – 176 с.

30 Мастяева, И.Н. Методы оптимальных решений: учебник / И.Н. Мастяева, Г.И. Горемыкина, О.Н. Семенихина. – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 384 с.

31 Мищенко, А.В. Методы управления ограниченными ресурсами в логистике: учебное пособие / А.В. Мищенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 184 с.

32 Мотсеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебник / Н.К. Моисеева; под общ. ред. проф., д.э.н. В.И. Сергеева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 528 с.

33 Наговицина, Л.П. Товарные запасы потребительской кооперации / Л.П. Наговицина. – М.: Экономика, 2015. – 150 с.

34 Памбухчиянц, О.В. Организация коммерческой деятельности: учебник / О.В. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2014. – 272 с.

35 Петрова, А.М. Транспортная логистика: организация перевозки грузов: учеб. пособие / А.М. Петрова, Ю.Н. Царегородцев, А.М. Афонин и др. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 368 с.

36 Петрова, А.Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/ А.Т. Петрова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2015. – 156 с.

37 Пигунова, О.В. Коммерческая деятельность предприятия: учебное пособие / О.В. Пигунова, Е.П. Науменко. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 255 с.

38 Плоткин, Б.К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Б.К. Плоткин, Л.А. Делюкин. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 346 с.

39 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.П. Половцева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 224 с.

40 Рыкалина, О.В. Теория и методология современной логистики: Монография / О.В. Рыкалина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 208 с.

41 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 649 с.

42 Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): учебник / Н.А. Сафронов. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

43 Сдвижков, О.А. Практикум по методам оптимизации: практикум / О.А. Сдвижков. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 231 с.

44 Скамай, М.И. Экономический анализ деятельности предприятия: учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 378 с.

45 Соснина, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.С. Соснина, А.Ф. Свиридова, А.Ф. Черненко. – М.: КНОРУС, 2015. – 344 с.

- 46 Стерлингова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А.Н. Стерлингова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 430 с.
- 47 Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: учеб. пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
- 48 Тумин, В.М. Управление снабжением и сбытом организации: учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 290 с.
- 49 Федотова, Е.Л. Информационные технологии в профессиональной деятельности: учебное пособие / Е.Л. Федотова. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
- 50 Чхитиашвили, Л.В. Основы финансовой деятельности на предприятиях в современных рыночных условиях / Л.В. Чхитиашвили // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 8.
- 51 Чуева, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и К, 2015. – 348 с.
- 52 Шерemet, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шерemet, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
- 53 Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: Дело и сервис, 2017. – 320 с.
- 54 Экономический анализ: уч. Пособие / Панков В.В. Казакова Н.А. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2016. – 624 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2017 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2017
		65	16	
		384		

Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Организация ООО «Аметист-Челябинск» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности розничная торговля по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____
 Местонахождение (адрес) _____

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	23000	14830	12100
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	23000	14830	12100
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	46535	39304	32852
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
	Дебиторская задолженность	796	526	371
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	539	630	557
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	47870	40460	33780
	БАЛАНС	70870	55290	45880

Окончание приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	28490	27140	29910
	Итого по разделу III	28590	27240	30010
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	-	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	36630	24140	13550
	Кредиторская задолженность	5650	3910	2320
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу V	42280	28050	15870
	БАЛАНС	70870	55290	45880

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

за _____ год _____ 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
по ОКПО		31	12
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКОПФ/ОКФС	65	16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384	

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ Год _____ 20 16 г. ³	За _____ Год _____ 20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	125730	117240
	Себестоимость продаж	(106420)	(97360)
	Валовая прибыль (убыток)	19310	19880
	Коммерческие расходы	(13100)	(12400)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	6210	7480
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	14580	16750
	Прочие расходы	(13650)	(14320)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	7140	9910
	Текущий налог на прибыль	(1430)	(1980)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	5710	7930

Приложение В

Отчет о финансовых результатах

за _____ год 20 17 г.

	Коды			
Дата (число, месяц, год)	0710002			
Форма по ОКУД	31	12	2017	
Дата (число, месяц, год)				
Форма по ОКПО				
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности				
по ОКВЭД				
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность			
по ОКФС/ОКФС	65	16		
Единица измерения: тыс. руб.	384			
по ОКЕИ				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____ Год _____ 20 17 г. ³	За _____ Год _____ 20 16 г. ⁴
	Выручка ⁵	126180	125730
	Себестоимость продаж	(105400)	(106420)
	Валовая прибыль (убыток)	20780	19310
	Коммерческие расходы	(13650)	(13100)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	7130	6210
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	16480	14580
	Прочие расходы	(15120)	(13650)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	8490	7140
	Текущий налог на прибыль	(1700)	(1430)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	6790	5710