

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(Национальный исследовательский университет)»
Институт открытого и дистанционного образования
Кафедра «Современные образовательные технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

_____ А.В. Прохоров

_____ 20__ г.

Анализ эффективности управления товарно-материальными запасами ООО
«МВМ» (ООО «М.ВИДЕО»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.90092. ПП

Руководитель работы

преподаватель кафедры СОТ

_____ О.Г. Шаповалова

_____ 20__ г.

Автор работы

студент группы ДО–502

_____ В.В. Игонин

_____ 20__ г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

_____ Е.Н. Бородина

_____ 20__ г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Игонин В.В. Анализ эффективности управления товарно-материальными запасами ООО «МВМ» (ООО «М.ВИДЕО»). – Челябинск: ЮУрГУ, 2019, ДО–502, 66 с., 18 ил., 28 табл., библиогр. список – 32 наим., 00 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования является ООО «М.ВИДЕО».

Цель данного исследования заключается в изучении системы управления запасами на предприятии и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи: рассмотреть сущность и виды товарно-материальных запасов; проанализировать методики анализа товарно-материальных запасов; провести анализ структуры товарно-материальных запасов ООО «М.ВИДЕО»; провести анализ материальных запасов: оборачиваемость; провести анализ состояния запасов: нормативы и отклонения; провести анализ использования запасов: рентабельность.

Разработаны рекомендации по повышению системы управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО» и составлен прогноз показателей эффективности управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО».

Результаты исследования имеют практическую значимость и могут применяться ООО «М.ВИДЕО» в процессе управления эффективностью предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ.....	8
1.1 Сущность и виды товарно-материальных запасов.....	8
1.2 Методика анализа товарно-материальных запасов.....	17
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «М.ВИДЕО».....	25
2.1 Анализ структуры товарно-материальных запасов ООО «М.ВИДЕО»	25
2.2 Анализ материальных запасов: оборачиваемость, нормативы и отклонения.....	30
2.3 Анализ использования запасов: рентабельность.....	39
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «М.ВИДЕО»	43
3.1 Рекомендации по повышению системы управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО»	43
3.2 Прогноз показателей эффективности управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО»	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Чтобы выжить в условиях рыночной экономики, не допустив при этом банкротства предприятия, нужно хорошо знать, как управлять финансами, какой должна быть структура капитала по составу и источникам образования, какую долю должны занимать собственные средства, а какую – заемные. Следует знать и такие понятия рыночной экономики, как деловая активность, ликвидность, платежеспособность, кредитоспособность предприятия, порок рентабельности, запас финансовой устойчивости, степень риска, эффект финансового рычага и другие, а также методику их анализа. Управление запасами – это та область менеджмента, в которой можно много выиграть от использования эффективных методов, и этот выигрыш непосредственно измеряется в денежном выражении.

Вместе с тем необходимо отметить, что применение того или иного подхода к управлению запасами должно определяться стратегией компании и вытекающей из нее стратегией управления запасами. Основные управленческие решения в отношении материальных запасов касаются определения сроков и количества заказов и влияют на стоимость закупаемых товаров, величину затрат, связанных с оформлением заказов, величину расходов, на хранение запасов и размер ущерба, возможного отсутствия запасов.

Эффективное управление запасами позволяет организации удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль. Вышесказанное – определяет актуальность выбранной темы исследования.

Выбор данной темы исследования обусловлен ее актуальностью для предприятия, так как оценка финансовой деятельности и эффективность системы управления запасами является важнейшей характеристикой его экономического благополучия, характеризует результат текущего, инвестиционного и финансового развития.

Объект исследования ООО «М.ВИДЕО».

Предмет исследования товарно-материальные запасы ООО «М.ВИДЕО».

Цель данного исследования заключается в изучении системы управления запасами на предприятии и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с данной целью поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и виды товарно-материальных запасов;
- проанализировать методики анализа товарно-материальных запасов;
- провести анализ структуры товарно-материальных запасов ООО «М.ВИДЕО»;
- провести анализ материальных запасов: оборачиваемость;
- провести анализ состояния запасов: нормативы и отклонения;
- провести анализ использования запасов: рентабельность;
- разработать рекомендации по повышению системы управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО»;
- составить прогноз показателей эффективности управления товарно-материальными запасами ООО «М.ВИДЕО».

Основными методами исследования, которые были использованы в работе, являются анализ и синтез, индукция и дедукция, графический.

Далее, на основе приведенного алгоритма, проанализируем эффективность использования запасов на примере «М.ВИДЕО».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ

1.1 Сущность и виды товарно-материальных запасов

Одним из условий достижения высоких конечных результатов производственной деятельности предприятия и повышения ее эффективности является постоянное грамотное формирование запасов и умелое управление ими. Принятие решений по управлению материальными ресурсами влияет на всю хозяйственную деятельность предприятия: объем реализации (производства), величину издержек, прибыль и рентабельность.

Запасы представляют собой товарно-материальные ценности, ожидающие потребления. Запасы являются составной частью оборотных активов организации. С точки зрения управления оборотными активами к производственным запасам относят сырье и материалы, которые необходимы для производственного процесса и, также незавершенное производство, готовую продукцию и товары для перепродажи.

Товарно-материальные запасы, в зависимости от их назначения в производственно-технологическом процессе, укрупненно классифицируются на следующие группы [18]:

- сырье (для производства материальных и энергетических ресурсов);
- материалы (для основного и вспомогательного производства);
- полуфабрикаты (для дальнейшей обработки);
- комплектующие изделия (для изготовления конечного продукта);
- готовая продукция (для обеспечения потребителей товарами) [17, 2].

Это сырые материалы, которые в процессе производства образуют основу полуфабриката или готового продукта. Здесь прежде всего следует выделить промышленное сырье, которая делится на минеральную и искусственную.

Материально-техническая база производства представляет собой совокупность материально-вещественных элементов производительных сил, это производственный аппарат, который используется для создания материальных благ и оказания услуг коллективу, обществу.

Запасы по функциональному назначению подразделяются на: для реализации, или другими словами дистрибьюторские и для производства (производственные).

Дистрибьюторские запасы состоят из готовой продукции, предназначенной для реализации и находятся на складах производителя, посредника, продавца, потребителя, или в отведенных для этого местах с целью быстрого реагирования на динамичность спроса. Производственные запасы – это совокупность материалов, сырья, деталей, комплектования, полуфабрикатов, незавершенной продукции и т. п., необходимые для обеспечения непрерывности производственного процесса и находятся, как правило, на складах предприятия различных уровней, или у подотчетных лиц.

По месту пребывания: у поставщиков, посредников, розничной торговли, пути, производственном процессе, подотчетных лиц, на складах предприятия. Однако, место нахождения запасов не влияет на форму их собственности. Запасы

могут храниться на предприятии и быть его собственностью и наоборот. По форме собственности: собственные, заимствованные на содержании.

Собственные – это запасы, находящиеся на складах предприятия, на хранении в других организациях, в дороге и на которые предприятие имеет соответствующие права. Заимствованные – это те запасы, которые предприятие получило для использования и должно вернуть в течение определенного периода. Запасы на хранении – это определенное количество ресурсов, которые не являются собственностью предприятия и находятся на ответственном хранении на складах предприятия и других, предназначенных для этого местах. По времени хранения на предприятии они могут быть длительного хранения, непродолжительного хранения и запасы с высоким уровнем спроса (оборота).

Предприятия индивидуально формируют временные промежутки относительно классификации запасов в соответствии с хранением. Ведь предприятия пищевой промышленности и машиностроительные предприятия имеют отличные периоды в изготовлении продукции и различия в структуре запасов, что касается и сферы услуг. По целям: текущие, тактические, стратегические. Текущие – это запасы, необходимые предприятиям для обеспечения повседневной деятельности. Это те запасы, необходимые для текущей деятельности. Тактические – это те запасы, обеспечивающие реализацию среднесрочных планов деятельности. Как правило, тактические запасы формируются на период до одного года. Стратегические запасы формирует предприятие на период более одного года. По цели формирования: подготовительные (буферные), резервные (страховые), спекулятивные, рекламные.

Подготовительные запасы – это запасы, которые находятся на дополнительной обработке в процессе формирования и использования. Резервные запасы обеспечивают страхование предприятия от непредвиденных ситуаций, это и величина запасов, постоянно имеющаяся на предприятии. Запасы формируются с целью получения дополнительной прибыли, или уменьшения потерь, связанных с повышением стоимости, что называются спекулятивными.

Рекламные запасы, это та часть запасов, которая формируется для ознакомления, как правило, это часть товарных запасов. По структуре запасы подразделяются на сырье и материалы, незавершенное производство, готовую продукцию. Сырье и материалы – это ресурсы, которые требуют дальнейшей переработки в целевой продукт, ресурсы первичной обработки, полуфабрикаты, различные по составу, структуре, свойствам, форме, назначению вещества, что необходимы для производства.

Незавершенное производство – это совокупность полуфабрикатов, деталей, комплектования, находящихся на стадиях переработки в целевой продукт, а также продукция, не прошедшая технические испытания. Готовая продукция – это продукция, прошедшая все стадии переработки на данном предприятии, что соответствует всем техническим параметрам и отправлена на склад, где ожидает реализации.

Запасы являются неотъемлемым элементом функционирования предприятий. Их оптимальный размер обеспечивает непрерывность деятельности и уменьшения ряда рисков, связанных с отсутствием запасов. Сформированное на основе обобщения научной литературы понятие запасов дает представление о структуре запасов, а классификация отражает их виды. Классифицировать запасы можно по многочисленным признакам. Однако обобщенно сформированная классификация дает представление об основных видах запасов. Перспективы дальнейших исследований связаны с формированием детальных классификаций запасов предприятий соответствующих отраслей, а также с разработкой классификаций некоторых видов запасов (производственных, дистрибьюторских и т. д.).

Главный элемент материально-технической базы производства – основные производственные фонды в натурально-вещественной и стоимостной формах.

Основной капитал (основные фонды) как важный составной элемент производительных сил функционирует в процессе производства в определенной материально-вещественной форме, которая и является материально-технической базой. Составляющие материально-технической базы имеют разное целевое назначение, поэтому за их функциональные роли в процессе производства определяют три группы средств труда.

Первая группа – это средства труда, которые непосредственно сами производят продукцию и поэтому активно влияют на процесс производства.

Вторая группа – средства труда, которые способствуют повышению производительности труда.

Третья группа – средства, которые создают благоприятные условия для нормального производственного процесса [19, с. 54–59].

Все товарно-материальных запасов элементы основного капитала имеют соответствующие технико-экономические характеристики, знание которых необходимо для планирования потребности в этих ресурсах, оценки и анализа эффективности их использования.

То есть, для любого предприятия все более важной функцией становится анализ обеспечения предприятия материальными ресурсами и оценка эффективности их расходования. Исследование литературных источников позволяет утверждать о существовании единого подхода к роли и значения анализа производственных запасов предприятия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные подходы к роли и значения анализа товарно-материальных запасов

Автор	Определение
Андрос С.В. [19, с. 7]	Одним из главных инструментов исследования резервов экономии и рационального использования товарно-материальных запасов на предприятии является экономический анализ
Багрий К.Л.	Важное место в совершенствовании экономической системы управления и улучшения уровня работы занимает анализ, которому присущ мощный арсенал способов и приемов исследования хозяйственных процессов в любой отрезок времени, что способствует повышению оперативности управления
Герасимчук З.В. [13, с. 57]	Анализ деятельности предприятия нужно выполнять, поскольку невозможно успешно вести хозяйственную деятельность без экономного использования товарно-материальных запасов

Проанализировав вышеприведенные подходы авторов, очевидно, что анализ производственных запасов предприятия играет чрезвычайно важную роль при оценке эффективности хозяйственной деятельности предприятия, так как служит источником информации для принятия своевременных, эффективных и рациональных управленческих решений. При этом важно, что данный инструмент позволяет не только рассчитать возможные отклонения (экономии или перерасход) объема фактически израсходованных ресурсов от запланированных показателей, но и установить причины возникновения этих отклонений, то есть влияние определенной совокупности факторов на сумму расходов.

Также проведение анализа материальных ресурсов позволяет выявить резервы снижения материалоемкости продукции предприятия и разработать оптимальные экономически обоснованные управленческие решения по дальнейшему развитию производства.

Анализ производственных запасов предприятия имеет целью обеспечить эффективное выполнение производственной программы за счет сведения к минимуму материальных затрат, уменьшения объема производственных запасов, снижения цен на ресурсы и повышения их качества.

Исходя из цели, основными задачами экономического анализа обеспеченности и использования производственных запасов предприятия являются: оценка реальности планов материально-технического снабжения, степени выполнения их, влияния на объем производства продукции, ее себестоимость и другие показатели хозяйственной деятельности; оценка обеспечения предприятия отдельными видами производственных запасов; оценка уровня интенсивности и эффективности использования материальных ресурсов; определение характера складских запасов, оценка движения и структуры потребления материальных ресурсов; систематизация факторов, обусловивших отклонение фактических показателей использования производственных запасов от плановых (прогнозируемых); моделирование взаимосвязей между объемами выпуска продукции и материалоемкости, материалоотдачи, то есть факторным показателям; выявление внутрипроизводственных резервов экономии

производственных запасов и оценка их влияния на объем деятельности. Тринька Л.Я и Липчанский (Иванчук) А.В. считают, что анализ производственных запасов любого предприятия должен осуществляться в разрезе трех ключевых направлений: анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами, анализ использования производственных запасов и анализ влияния материальных ресурсов на производственные результаты предприятия.

Значительное место в организации аналитической работы предстоит определению содержания и последовательности отдельных ее этапов, поскольку результативность анализа хозяйственной деятельности во многом зависит от правильной организации. То есть, для обеспечения эффективности аналитической работы ее нужно хорошо продумать, спланировать и организовать. Поэтому аналитический процесс целесообразно представить в виде определенной последовательности однородных по содержанию работ, которые позволят систематизировать и оптимизировать методику, уменьшить трудоемкость аналитических процедур и повысить получаемый эффект.

Стоит заметить, что сегодня экономическая литература представляет различные подходы по количеству и детализации этапов и направлений анализа производственных запасов предприятия, что указывает на неоднозначность мнений ученых. В частности, Барнгольц С.Б., и Таций М. [12, с. 107] выделяют следующие основные направления анализа производственных запасов, как: анализ выполнения плана поставки материалов, анализ материалов и анализ использования материалов. Необходимо отметить, что такой подход является несколько обобщенным и требует детализации.

Значительное количество показателей использования товарно-материальных запасов объясняется разнообразием объектов учета и необходимостью комплексного анализа на всех стадиях их хранения и потребления. Одним из важнейших критериев оценки материальных ресурсов является эффективное использование материалов. Динамика снижения потребленных ресурсов на единицу продукции характеризует успех или неудачи в управлении материалоемкостью. Различают показатели расхода и уровня полезного использования товарно-материальных запасов. Различают общие расходы материальных ресурсов и удельные расходы отдельного вида продукции.

Существует несколько основных моделей управления запасами, эффективность которых во многом зависит от того, насколько точен прогноз спроса на продукцию. Выделяется два типа спроса: зависимый и независимый. Независимый спрос – это спрос, который складывается из отдельных составляющих спроса большого числа потребителей, каждый из которых испытывает потребность независимо от других. Зависимый спрос имеет место, когда производитель использует ряд компонентов для изготовления готовой продукции, спрос на каждый из компонентов связан друг с другом и зависит от производственного плана изготовления готовой продукции [20].

Рассмотрим более подробно системы независимого спроса, используемые для определения уровня запасов. Они наиболее часто используются розничными,

оптовыми и производственными компаниями. Система управления запасами при независимом спросе может строиться по четырём разным моделям [14, с. 13]:

- 1) модель с фиксированной периодичностью поставки;
- 2) модель с фиксированным размером заказа;
- 3) система с двумя фиксированными уровнями запасов без постоянной периодичности заказа (или система «минимакс»);
- 4) система совместного пополнения запасов.

Рассмотрим более подробно каждую из моделей.

1. Модель с фиксированной периодичностью поставки.

Эта модель независимого спроса предполагает заказ продукции в строго определённое время по заранее составленному расписанию (ежедневно, еженедельно и т. д.).

Фактическое количество единиц продукции будет варьироваться от заказа к заказу в зависимости от того, сколько товаров было отгружено со склада на продажу. Максимальный уровень запасов устанавливается на основе опыта, бюджета или целевого уровня запаса. Количество товаров в заказе будет определяться как разница между максимальным уровнем запаса и имеющимся остатком товара на складе. Например, если текущий запас составляет 500 единиц товара, а максимальный целевой уровень – 1500 единиц, то, чтобы заменить проданные за период товары, нужно заказать 1000 штук.

2. Модель с фиксированным размером заказа.

Модель с фиксированным размером заказа является, по сути, вариацией предыдущей модели. Здесь фиксированным является количество единиц товара в заказе. Как правило, оно определяется с помощью формулы для расчёта оптимального размера заказа. Заказ производится каждый раз, когда запас снижается до заданного уровня, то есть до того количества, которое достаточно для удовлетворения потребительского спроса в период от момента совершения заказа до прибытия товара на склад [20, с. 56].

Традиционный пилообразный график наглядно демонстрирует определение точки заказа.

А – точка заказа – точка, в которой необходимо осуществить заказ при условии, что он должен быть отгружен на склад до того момента, как уровень запаса достигнет нуля.

В – точка, при которой новый заказ получен и текущий запас увеличивается на величину заказа.

С – время до того, как заказ будет доставлен на склад.

Д – страховой запас, который компания содержит на случай истощения текущего запаса.

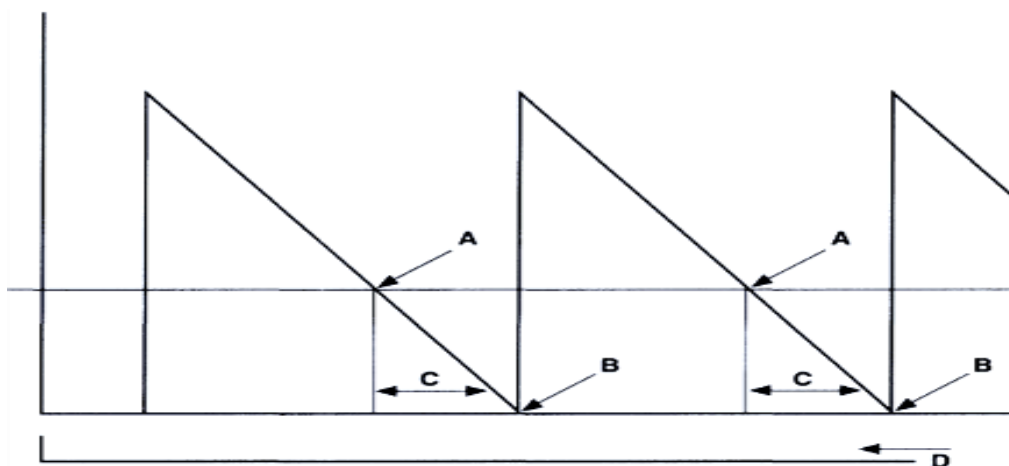


Рисунок 1.1 – Точка заказа со страховым запасом [14, с. 76]

В соответствии с данной моделью, уровень запасов периодически пересматривается. Все заказы размещаются в одно и то же время, часто совпадающее для всех наименований товарно-материальных запасов. Такой подход часто встречается на предприятиях, особенно в розничной торговле, где товары часто заказываются от одного поставщика.

3. Система с двумя фиксированными уровнями запасов без постоянной периодичности заказа.

Это тип системы, где устанавливаются два уровня: минимальный – он равен точке заказа, и максимальный. Максимальный уровень количество товара на складе не должно превышать. Размер заказа является величиной переменной и вычисляется путем вычитания текущего запаса из максимального. Система «Минимум-максимум» используется обычно для товаров, относящихся к категории "С" (наиболее медленно оборачивающихся). Это предотвращает заказ продукции в маленьких количествах. Система также полезна в случае, если ожидается снижение спроса на продукт или если желательно использовать текущий запас перед новым пополнением. Например, для предметов с ограниченным сроком годности. Главным преимуществом этой системы является ее простота.

4. Система совместного пополнения запасов

Данная модель подразумевает заказ нескольких позиций одновременно, то есть комбинированный заказ, что позволяет получить скидку от большого объёма закупки либо сэкономить на транспортных издержках. Совместное пополнение используется в случае, когда наименования заказываются у одного поставщика [16, с. 17].

Вот некоторые из преимуществ, которые могут быть достигнуты при использовании модели:

- снижение транспортных издержек;
- сокращение расходов на заказ;
- скидки от объёма закупки;
- эффективность учета, достигаемая за счет сокращения документации.

Таким образом, существует два базовых параметра, которыми могут управлять специалисты: время заказа и объём заказа. В зависимости от их вариаций управление запасами производится на основе четырёх рассмотренных выше базовых моделей. Однако, в каждом конкретном случае система будет иметь свои специфические параметры в силу особенностей предприятия.

На предприятиях, имеющих дело с большим количеством различных видов товаров, множеством поставщиков и нестабильным спросом часто планирование закупок и расчёт оптимального размера заказа становится существенной проблемой. В связи с этим были разработаны специальные системы, призванные её разрешить.

Одна из них – планирование потребности в материалах (MRP). Это программное обеспечение, основанное на системе планирования производства и контроля уровня запасов, и используемое для управления производственными процессами. MRP была разработана в США в начале 1960–х годов и повсеместно применялась в 1970–х. Многие специалисты полагают, что MRP-системы произвели революцию в производственном планировании и контроле. Система MRP предназначена для одновременного удовлетворения трех целей [14]:

- 1) обеспечение наличия материалов, компонентов и изделий, необходимых для планового производства и доставки клиентам;
- 2) поддержание самого низкого возможного уровня запасов;
- 3) планирование производственных графиков, графиков поставок и закупочной деятельности.

MRP включает в себя 3 базовых необходимых элемента, без которых функционирование системы было бы невозможно [11]:

1. Основной производственный план (Master production schedule).

Спрос на конечную продукцию подсчитывается и планируется в течение нескольких периодов времени, фиксируется основным производственным планом. Программа рассчитывает, какой продукт и в какое время необходимо произвести, исходя из прогнозов, заказов потребителей, необходимого страхового запаса.

2. Спецификация изделия (Product structure records/bill of material records (BOM)) содержит информацию по каждому элементу или набору деталей, которые необходимо произвести или приобрести для создания конечного продукта. Информация по каждой детали включает, например, номер детали, описание, количество на одно изделие, этап сборки, время сборки и так далее. В соответствии со спецификацией изделия и основным производственным планом формируются планы по производству/закупке каждого вида материалов.

3. Данные о состоянии запасов (inventory structure records) содержат информацию о состоянии всех элементов запасов, включая запланированные и имеющиеся в наличии.

Таким образом, система может успешно применяться только на производственных предприятиях, где имеет место зависимый спрос (спрос на детали зависит от спроса на готовую продукцию).

Следует также отметить, что MRP-I обладала существенным недостатком: она не принимала во внимание имеющиеся у предприятия производственные возможности.

Поэтому в 1980-х годах появилась система планирования производственных ресурсов (MRP-II), содержащая дополнительно план загрузки производственных мощностей (CRP). MRP расширилась от планирования материалов до масштабов всей компании, теперь сочетая в себе механизмы планирования и управления практически всеми ресурсами фирмы. Однако, интегрируя основные функции (производство, маркетинг, финансы, управление персоналом, процесс закупок), MRP-II всё так же делала основной упор на производство, подстраивая все функции под требования основного производственного плана.

В 1990-е годы появились системы планирования ресурсов предприятия – ERP-системы. Они предназначены для улучшения планирования ресурсов путем расширения сферы планирования. Таким образом, основное различие между MRP-II и ERP заключается в том, что MRP-II традиционно фокусируется на планировании внутренних ресурсов, а ERP охватывает и внешнюю среду – поставщиков и клиентов. Также, в отличие от предшественников, система может использоваться не только производственными предприятиями, но и в самых разнообразных сферах бизнеса.

Установка системы ERP имеет много прямых и косвенных преимуществ. Прямые преимущества включают повышение эффективности, интеграцию информации для принятия более обоснованных решений, быстрое время отклика на запросы клиентов и т. д. Косвенные выгоды – улучшение корпоративного имиджа, увеличение лояльности клиентов, их удовлетворенность обслуживанием.

Интеграция является первым и наиболее важным преимуществом внедрения ERP. Причина, по которой ERP-пакеты считаются интеграционными, заключается в автоматическом обновлении данных среди соответствующих бизнес-компонентов. Система направлена не на оптимизацию независимых бизнес-функций в бизнес-единицах, а на обобщении данных по предприятию в целом, а также их автоматическом обновлении в режиме реального времени.

Часто в крупных компаниях одновременно совершается множество операций, а некоторые подразделения не имеют возможности часто контактировать друг с другом, поэтому посредством ERP-системы можно решить данную проблему – сотрудник будет способен получить необходимые данные в любое время, а также на основе этой информации своевременно принимать различные типы управленческих решений. Второе преимущество ERP-пакетов – их гибкость в рамках бизнес-функций. Разные языки, валюты, стандарты бухгалтерского учета сочетаются в одной системе, а также могут быть реализованы функции, позволяющие комплексно управлять несколькими отделениями компании.

Еще одним преимуществом являются новые возможности для планирования. Система обеспечивает не только всеобъемлющее и единое управление соответствующим проектом, но и предоставляет значительные возможности систем поддержки принятия решений и функций моделирования, благодаря которым из нескольких сценариев можно с легкостью выбрать наилучший.

Для того, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию управления запасами, далее проведем анализ основных методик управления запасами.

1.2 Методика анализа товарно-материальных запасов

Изучение опыта деятельности отечественных и зарубежных предприятий, фирм позволяет выделить основные моменты оптимизации практически каждой из названных стратегий управления товарно-материальными запасами (рисунок 1.2):

- правильное прогнозирование спроса на продукцию в будущих периодах (1);
- корректное использование дифференцированного подхода к группированию производимой и реализуемой на рынке продукции на основе ABC- и XYZ-анализа (2);
- грамотный выбор системы регулирования (контроля) уровня запасов на предприятии и правильный расчет ее параметров с учетом непредвиденных изменений на рынке, особенно приводящих к повышению спроса на производимую продукцию (3).

ABC-анализ – это инструмент, который позволяет определить рейтинг товаров по указанным критериям и выявить ту часть ассортимента, которая обеспечивает максимальный эффект. Идея ABC-анализа строится на основе принципа Парето, суть которого заключается в следующем: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата», то есть 20 % всех товаров дают 80 % оборота. Применяя это правило к товарам машиностроительного предприятия, можно сделать очень простой шаг по внедрению логистики [10, с. 69].

Метод ABC-анализа позволяет классифицировать товарные запасы предприятия по степени их важности путем деления на три категории. Классические границы такие [1, с. 10–17]:

1. А – наиболее ценные (20 % товарных запасов, 80 % – продажа), товары этой группы всегда должны присутствовать в ассортименте.

2. В – промежуточные (30 % товарных запасов, 15 % – продажа), товары этой группы являются товарами средней степени важности.

3. С – наименее ценные (50 % товарных запасов, 5 % – продажа), товары этой группы наименее важные, это претенденты на исключение из ассортимента и товары-новинки.

XYZ-анализ – математически-статистический метод, который позволяет проанализировать и спрогнозировать стабильность продаж отдельных видов товаров и колебания уровня потребления тех или иных товаров [2, с. 50].

Метод этого анализа заключается в расчете для каждой товарной позиции коэффициента вариации, или колебания расходов. Этот коэффициент показывает отклонение затрат от среднего значения и выражается в процентах. Параметрами могут быть объем продаж (количество), сумма продаж, сумма реализованной торговой наценки.



Рисунок 1.2 – Основные элементы оптимизации стратегии управления запасами [19, с. 65]

Анализ деятельности предприятий позволил сформировать эффективную цепочку действий по оптимизации стратегии управления запасами. Представить ее можно блочной схемой (рисунок 1.3).

В соответствии с приведенной схемой (рисунок 1.3) отработку мероприятий по оптимизации стратегии управления запасами на предприятии необходимо начинать с процедуры прогнозирования рыночного спроса на производимую продукцию. Затем на основании полученного прогнозного значения спроса произвести дифференциацию выпускаемой предприятием продукции на группы, используя ABC-анализ и XYZ-анализ.



Рисунок. 1.3 – Эффективная цепочка действий по оптимизации стратегии [19, с. 66]

Для управления запасами полученных групп изделий необходимо выбрать эффективную систему регулирования (контроля) уровня запасов последних на товарных складах предприятия, рассчитать и выполнить анализ основных ее параметров. Наконец, в зависимости от сложившихся условий на том или ином сегменте рынка следует выбирать одну из вышеприведенных стратегий управления запасами на предприятии, конечной целью, которой является непрерывное обеспечение потребителя каким-либо видом материального ресурса. Методика анализа использования материальных ресурсов предприятия является важным этапом комплексного исследования процессов функционирования предприятия. Материальные ресурсы остаются важной составляющей производственной деятельности предприятия, стоимостная характеристика

которой является наиболее динамичной, а значит существенно влияет на расходы деятельности и финансовые результаты.

Методика анализа использования материальных ресурсов предусматривает традиционно ряд важных этапов: анализ потребности предприятия в материальных ресурсах, анализ величины запасов (материальных ресурсов) использованных предприятием за определенный промежуток времени, анализ выполнения договоров на поставку материальных ресурсов, анализ эффективности использования материальных ресурсов, другие.

Основные существующие этапы анализа использования материальных ресурсов, а также возможные направления его расширения в соответствии с требованиями современного этапа развития теории организации приведены на рисунке 1.4.

Далее остановимся на критической характеристике существующих этапов с точки зрения формирования необходимой информации для принятия эффективных управленческих решений в сфере использования ресурсов и предложим основные направления совершенствования, в соответствии с развитием методологических подходов и современных потребностей практики.



Рисунок 1.4 – Методики анализа использования товарно-материальных запасов [8]

Основой методики анализа использования товарно-материальных ресурсов, являются следующие подходы [9]:

1. Стоимостной подход, который предусматривает проведение всестороннего исследования влияния величины материальных ресурсов на стоимостные характеристики результатов деятельности. Включает в себя корреляционный анализ, ABC XYZ анализ.

2. Сбалансированный подход, который определяет необходимость исследования процессов использования материальных ресурсов во взаимосвязи с использованием других видов ресурсов и результатов деятельности предприятия. Включает в себя расчет коэффициентов оборачиваемости и эффективности использования товарных запасов.

3. Комплексный подход – определяет необходимость исследования процессов функционирования предприятия в контексте устойчивого его развития. Включает в себя исследование процессов на основе функционально-стоимостного анализа.

В рамках данной работы будет применен стоимостной и сбалансированный подход. Рассмотрим более детально.

Применение этих подходов позволяет расширить спектр вопросов, которые следует изучить в процессе анализа использования материальных ресурсов.

Так, общую величину использованных материальных ресурсов исследуют, принимая во внимание такие показатели как доля производственных запасов в составе активов предприятия и в составе оборотных активов предприятия. Эти показатели отражают структурные характеристики активов, необходимых для нормального функционирования предприятия. Важным объектом анализа на данном этапе должны стать также структурные сдвиги, которые будут свидетельствовать о возможных положительных или отрицательных тенденциях. В частности, уменьшение доли запасов и увеличение, например, дебиторской задолженности свидетельствует о проблемах с обеспечением оборачиваемости активов.

Поскольку инфляционные процессы по-разному влияют на цены на материальные ресурсы и на цены на продукцию предприятия, то следует вычислить темпы роста цен на покупные материальные и темпы роста цен на конечную продукцию. В случае, если динамика цен на конечную продукцию превышает динамику цен на материальные ресурсы, то предприятие все же имеет рост финансовых результатов, а потому может игнорировать меры по внедрению более ресурсоэффективных технологических процессов. Обратное соотношение свидетельствует о несостоятельности предприятия компенсировать ростом цен на свою продукцию рост цен на материальные ресурсы, снижение финансовых ресурсов предприятия и актуальность задачи внедрения ресурсосберегающих технологий [9, 3].

Концепция устойчивого развития на микроуровне определяет необходимость исследования материальных ресурсов не только на «входе», но и на «выходе». В процессе использования материальных ресурсов предприятие формирует отходы производства, которые достаточно часто направляет во внешнюю среду. Современные предприятия должны нести ответственность за экологические последствия своей деятельности, традиционно исследуется и презентуется в отчетности по устойчивому развитию. В настоящее время вопрос ответственности бизнеса перестают быть декларативными, а предприятия готовы участвовать в продажах своих акций на международных фондовых биржах заполняют отчетность по устойчивому развитию в автоматическом режиме. Соответственно

такой этап анализа как анализ экологических вопросов должен стать составной частью исследования

Именно поэтому, целесообразно проанализировать: уровень материальных отходов производства, уровень расходов на повторное использование, утилизацию и захоронение отходов производства, и другие показатели. В общем экологическая ответственность означает, что предприятия должны формировать и реализовать экологическую политику, которая предусматривает улучшение экологических характеристик продукции и деятельности предприятия.

Соответственно анализ использования материальных ресурсов, по нашему мнению, обязательно должен проводиться с учетом следующих этапов [4, с. 46]:

1. Исследование экологической политики предприятия и ее целей. Поскольку главные задачи экологической политики заключаются в повышении экологической безопасности производства за счет рационального использования природных ресурсов и снижения негативного воздействия на окружающую среду при сохранении их баланса с социально-экономическими потребностями предприятия. целесообразно проанализировать:

- результаты экологической сертификации продукции предприятия (при необходимости);
- экологическое сопровождение технологических процессов и внедрение в производство новых технологических процессов, оборудования;
- экологические последствия функционирования предприятия.

В процессе анализа исследуют:

- динамику объемов производства и величины выбросов предприятия;
- динамику и структуру выбросов в разрезе их видов (вода, газы, твердые отходы);
- возможности повторного использования отходов и уровень затрат этих процессов;
- величина затрат на утилизацию промышленных отходов предприятия и тому подобное.

2. Анализ уровня энергозатрат. Высокой динамикой цен среди различных видов материальных ресурсов характеризуются цены на энергию и топливо. Поэтому это направление анализа требует детализации и совершенного исследования. Основой поиска резервов снижения энергозатрат должен стать анализ: общей их величины в стоимостном измерителе и в натуральных показателях в разрезе видового состава, например, газ, тепловая энергия, электрическая энергия и т. д.

Немаловажным является анализ удельных расходов энергетических ресурсов и материальных ресурсов в целом, в расчете на единицу продукции в натуральных или условных измерителях.

Правильное понимание значения материальных запасов и управление ими на принципах оптимальности – важнейшее условие бесперебойного и комплексного обеспечения потребителей материальными ресурсами, широкого маневрирования ими и ускорения оборачиваемости вложенных в них средств. Для решения этой задачи заложены большие резервы повышения эффективности производства.

Образование запасов является объективным условием процесса воспроизводства, обеспечивающим его непрерывность. Основным методом анализа товарно-материальных ценностей в предшествующем периоде является выявление уровня обеспеченности производства соответствующими запасами и оценка эффективности их использования. Анализ проводится в разрезе основных видов запасов [15, с. 14]. Большое значение в анализе запасов товарно-материальных ценностей предприятия имеет изучение чистого оборотного капитала, который необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, поскольку превышение оборотных средств над краткосрочными обязательствами означает, что предприятие не только может погасить свои краткосрочные обязательства, но и имеет финансовые ресурсы для расширения своей деятельности в будущем.

Платежеспособность предприятия можно выразить в виде следующего неравенства

$$Д > М + Н,$$

где Д – денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + активные расчеты;

М – краткосрочные кредиты и займы;

Н – кредиторская задолженность.

Наиболее полно обобщающим показателем финансовой устойчивости является излишек или недостаток источников средств для формирования запасов, получаемый в виде разницы величины источников средств и величины запасов [16].

Для характеристики источников формирования запасов используется несколько показателей, отражающих различную степень охвата разных видов источников:

– наличие собственных оборотных средств (СОС). Этот показатель характеризует чистый оборотный капитал, его увеличение свидетельствует о дальнейшей стабилизации деятельности предприятия

$$СОС = СИ - ВА,$$

где СИ – собственные источники (итог раздела 3);

ВА – внеоборотные активы (итог раздела 1).

– наличие долгосрочных источников формирования запасов (СД), определяемое по формуле

$$СД = СОС + ДП,$$

где ДП – долгосрочные пассивы (итог раздела 4);

– общая величина основных источников формирования запасов (ОИ);

$$ОИ = СД + КЗС,$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства.

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

1) излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (СОС)

$$СОС = СОС - З,$$

где З – запасы;

- 2) излишек (+) или недостаток (-) долгосрочных источников формирования запасов (СД)

$$СД = СД - З,$$

- 3) излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов (ОИ)

$$ОИ = ОИ - З,$$

Вычисление трех показателей обеспеченности запасов источниками их формирования классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости.

Экономико-математические методы подразумевают описание спроса на продукцию или товары методами математической статистики. Самый простой экономико-математический метод для расчета размеров запаса – метод 25 экстраполяции, который позволяет перенести темпы, сложившиеся в прошлом, на будущие периоды. К примеру, располагая данными о размере запасов за 4 прошлых периода, используя метод экстраполяции, можно произвести расчет размера запасов на будущий период, используя формулу

$$Y5 = 0,5(2Y4 + Y3 - Y1),$$

где $Y1, Y3, Y4$ – показатели запаса (в процентах к обороту, в сумме или днях), за первый, третий и четвертый периоды соответственно;

$Y5$ – нормативный показатель (уровень) запаса на будущий, пятый период.

Составить прогноз по уровню запасов для шестого периода можно, используя формулу

$$Y6 = 0,5(2Y5 + Y4 - Y2),$$

где $Y6$ – нормативный показатель (уровень) запаса на шестой период.

Анализ мировой практики управления запасами на предприятии позволяет сделать вывод, что рост запасов имеет тенденцию небольшого отставания от роста спроса. В математическом выражении это имеет следующий вид: $Tз = \text{корень}(To)$, где $Tз$ — темп роста запасов; To – темп роста спроса.

При вышеуказанном соотношении между спросом и запасами возможно ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Таким образом, структура исследования запасов в организации будет выглядеть следующим образом (рисунок 1.5)



Рисунок 1.5 – Алгоритм анализа запасов организации

Выводы по разделу 1

Управление запасами призвано при сохранении необходимого уровня обслуживания клиентов обеспечить максимальную эффективность совершения закупок, минимизировать запасы и максимизировать прибыль. Есть два основных параметра, которые нуждаются в управлении и контроле: время заказа и размер заказа. Поскольку крупные предприятия сегодня имеют дело с большими объёмами поставок, а также широкой номенклатурой продукции, существуют системы, помогающие наладить и автоматизировать все процессы. К ним относят MRP, ERP, CRM-системы, а также Just in time.

Таким образом, для обеспечения эффективного развития предприятий и роста их производственного потенциала в современных условиях хозяйствования возникает необходимость организации качественной системы учета и специфики управления производственными запасами. Формирование и использование запасов в деятельности предприятий влияют на процесс принятия решений стратегического развития и обеспечивают положительные конечные результаты деятельности. Были рассмотрены стоимостной подход, сбалансированный подход и комплексный подход анализа запасов. В рамках работы будут использованы стоимостной и сбалансированный подходы.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРОМАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «М.ВИДЕО»

2.1 Анализ структуры товарно-материальных запасов ООО «М.ВИДЕО»

«М.ВИДЕО» – крупнейшая розничная сеть по объёмам продаж электроники и бытовой техники в России. «М.ВИДЕО» осуществляет свою деятельность с 1993 года и сегодня управляет более чем 400 магазинами в 169 городах Российской Федерации по всей России от Калининграда до Владивостока.

«М.ВИДЕО» является первой на российском рынке сетью, реализовавшей полноценный мультиканальный подход к продажам – это единый ассортимент, цена и сервис как при покупке в магазинах, так и онлайн. Ритейлер предлагает своим покупателям более 20 000 наименований аудио/видео и цифровой техники, мелкой и крупной бытовой техники, медиа товаров, а также аксессуаров. Магазины «М.ВИДЕО» имеют единый формат и специальную концепцию дизайна. «М.ВИДЕО» также развивает проект m_mobile – специальные зоны в магазинах, ориентированные на продажи смартфонов и связанных с ними устройств, аксессуаров. Зоны имеют выделенные кассы, большой ассортимент новинок в открытой выкладке, а консультанты помогут подобрать комплексное решение исходя из потребностей покупателя по максимально выгодной цене.

Помимо эффективного формата розничной торговли и ориентированной на покупателя концепции магазина, компания предлагает клиентам высококлассную сервисную поддержку под брендом «М.Сервис». Эксперты «М.Кредит» помогут быстро заполнить анкету и получить одобрение сразу от нескольких банков-партнёров.

Бренд «М.Видео» в 2016 году вошёл в топ-50 самых дорогих российских брендов по версии британской консалтинговой компании Brand Finance и признан самым успешным среди российских торговых непродовольственных сетей. Сеть «М.Видео» также входит в топ-10 лучших работодателей России по итогам 2017 года. «М.Видео» – единственная российская розница, вошедшая в рейтинг лучших работодателей России по версии Aon Hewitt и AXES. Программа лояльности «М.Бонус» признана лучшей среди ритейлов, работающих в сегменте FMCG, БиКТ, DIY и электроника и лучшей программой лояльности online в 2016 и 2017 годах. Компания в 2016 году стала победителем профессионального рейтинга российского E-commerce и обладателем Гран-При за лучший интернет-магазин [5].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

Структура организации линейно-функциональная, которая является наиболее распространенной в настоящее время. Она удачно сочетает линейные подразделения, выполняющие весь объем основной производственной деятельности, с отделами и службами, реализующими конкретные функции управления в масштабах всей организации (планирование, финансы, бухгалтерия).

Оформленная по линейно-функциональному принципу, организационная структура, сохранив жесткость и простоту линейных структур, приобрела высокопроизводительный, специализированный управленческий потенциал. Освобождение линейных подразделений от решения общеорганизационных управленческих задач позволило «М.ВИДЕО» увеличить масштабы их деятельности и реализовать тем самым полученный от этого положительный эффект. Выполнение управленческих функций на базе их разграничения и специализации менеджмента обеспечило рост качества управления «М.ВИДЕО», повышение эффективности контроля за линейными подразделениями и достижение общеорганизационных ориентиров.



Рисунок 2.1 – Организационная структура организации

В «М.ВИДЕО» персонал участвует в управлении организацией. Это заключается в том, что руководитель учитывает мнения работников предприятия в принятии важных решений, получение информации по вопросам непосредственно затрагивающих интересы работников. Также, руководитель обсуждает с персоналом план социально-экономического развития предприятия, разработку и принятие коллективных договоров, а за активное участие в деятельности предприятия персонал поощряется ежемесячной премией.

Организация реализует очень широкий ассортимент техники высшего качества по доступным ценам. Это объясняется тем, что «М.КРЕДИТ» – одно из немногих предприятий, закупающее технику напрямую от производителей.

Далее необходимо проанализировать внутреннюю среду организации. Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Применяемый для анализа метод SWOT является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Матрица SWOT для «М.ВИДЕО» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Матрица SWOT - анализа для «М.ВИДЕО»

Сильные стороны	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> – последние тренды; Доступность продукции, небольшая цена; – месторасположение магазина; – часто обновляемый ассортимент; – большой ассортимент выбора продукции; – большая площадь магазина; – бренд, который уже занял свою позицию на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> – среднее качество продукции; – среднее качество обслуживания; – не мотивирован персонал; – часы работы магазина; – отсутствие интернет-магазина; – конкуренты могут предложить схожий товар очень быстро; – большие расходы на транспортировку.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – рост розничного рынка в целом; – увеличение онлайн покупок; – открытие нового магазина. 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение расходов на аренду площади; – схожая продукция может уже продаваться в основных конкурентов; – появление новых конкурентов.

SWOT – анализ позволит нам выделить основные угрозы и возможности, которые влияют на продажи, а следовательно, и на эффективность управления запасами организации

На запасы товара в организации оказывают влияние факторы как внутренней, так и внешней среды. Основные факторы, оказывающие влияние на ассортимент реализуемых товаров представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Факторы, оказывающие влияние на запасы организации

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды
<ul style="list-style-type: none"> Финансово-экономическое состояние предприятия Материально-техническое обеспечение Персонал компании 	<ul style="list-style-type: none"> Демографические факторы Фирмы-конкуренты Правовые и политические условия Поставщики и производители товаров

Влияние такого фактора внутренней среды как «финансово-экономическое состояние» дает возможность «М.ВИДЕО» закупать необходимую технику в нужном количестве, а также своевременно производить оплату, исключает зависимость от условий поставки товаров поставщиками.

Все оплаты за поставленные товары в «М.ВИДЕО» осуществляются своевременно, централизованно с учетом условий оплаты по договорам поставки. Это сводит к минимуму риск недопоставки товаров, связанный с наличием задолженности оплаты за товар.

Влияние фактора внутренней среды «материально-техническое обеспечение» проявляется через оснащение организации современным торгово-технологическим оборудованием, что позволяет реализовывать технику и сопутствующие товары наиболее эффективно в течение всего срока реализации.

Ассортиментная политика «М.КРЕДИТ» подчиняется одному принципу: тематику и количество товара на торговых точках отслеживают специалисты, прислушиваясь к советам продавцов, анализируя мнения покупателей.

Рассмотрим структуру запасов предприятия (рисунок 2.2).

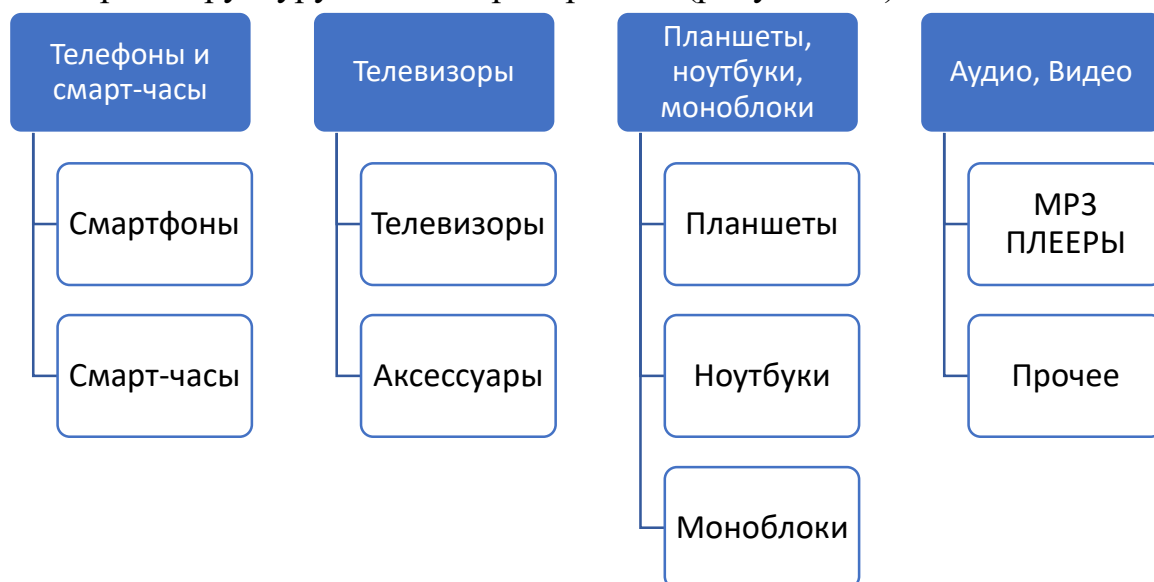


Рисунок 2.2 – Структура запасов предприятия

Далее прежде чем переходить к анализу запасов организации, рассмотрим состав имущества компании. Анализ состава и размещения активов проводится по следующей форме (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Состав имущества предприятия

Актив	2016	2017	2018	Абсолютное изменение	
				2017	2018
1. Внеоборотные активы, в том числе:	5 247 061	6 556 869	6 118 824	1 309 808	-438 045
Нематериальные активы	9555	9 99	10 177	-356	978
Финансовые вложения	5 223 647	6 533 647	6 093 647	1 310 000	-440 000
Отложенные налоговые активы	2693	3564	7036	871	3472
Прочие внеоборотные активы	11 166	10 459	7964	-707	-2495
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	16 000 155	400 182	272 245	-	-127 937
Запасы	162 291	272 754	265 566	110 463	-7188
Дебиторская задолженность	692	1336	4701	644	3365
Краткосрочные финансовые вложения	1 435 000	125 000	0	-1 310 000	-125 000
Денежные средства	2171	1092	1978	-1079	886
Прочие оборотные активы	1	0	0	-1	0
Баланс	6 847 216	6 957 051	6 391 069	109 835	-565 982

В активах организации доля текущих активов составляет 4,26 %, а внеоборотных средств 95,74 %. Таким образом, наибольший удельный вес в

структуре совокупных активов приходится на внеоборотные активы, что способствует замедлению оборачиваемости средств предприятия, т. е. предприятие использует консервативную политику управления активами.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет запасов и дебиторской задолженности на общую сумму 270 267 тыс. руб.

Следует обратить внимание на увеличение статьи внеоборотных активов в общей структуре баланса (+1,49 %), что может говорить о замедлении оборачиваемости оборотных активов. Замедление оборачиваемости активов приведет к снижению прибыли компании, а, следовательно, уменьшению платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

На основе данных о запасах, с целью определить наиболее привлекательные товары для реализации, проведет ABC-анализ. Данные об реализации товаров, приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Информация про реализацию товаров

Наименование товара	Процент от общей суммы реализации, %	Сумма реализации, тыс. руб.	Группа
Смартфоны	44	116 849	А
Смарт-Часы	4	10 622	В
Телевизоры	8	21 245	В
Аксессуары	4	10 622	С
Планшеты	28	74 358	А
Ноутбуки	6	15 933	В
Моноблоки	2	5311	С
MP3 ПЛЕЕРЫ	3	7966	С
Прочее	1	2655	С
Всего	100	116 849	

Таким образом, к группе А, т. е. наиболее реализуемым товарам относятся мобильные телефоны и планшеты, кроме того, спрос на данный вид продукции остается достаточно стабильным (рисунок 2.3).

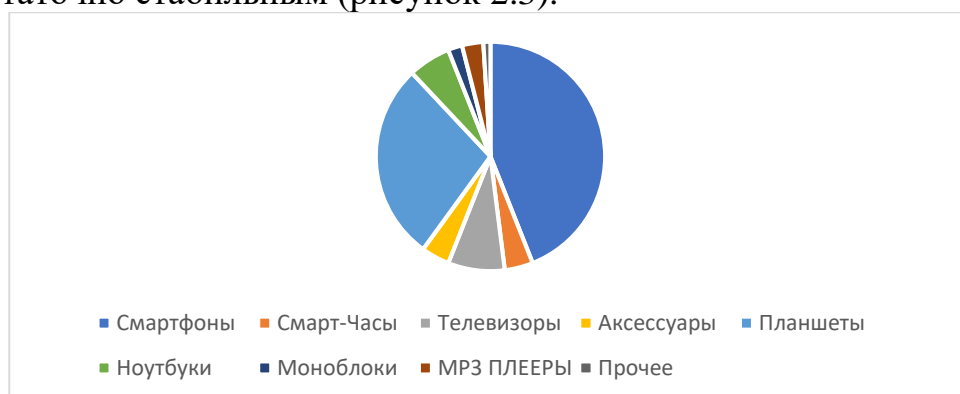


Рисунок 2.3 – Структура продаж организации

Для продвижения продукции рекламирования своего ассортимента компания использует рекламу.

В «М.ВИДЕО» широко используются рекламные средства навигации, элементы оформления торгового оборудования непосредственно в розничных магазинах, ценники, ярлыки, наклейки, витрины, устная реклама, исходящая от продавца-консультанта.

Все средства рекламы применяются очень эффективно. Ценники, ярлыки и наклейки выполнены в едином стиле и оформлены аккуратно, имеют достаточный формат.

2.2 Анализ материальных запасов: оборачиваемость, нормативы и отклонения

Далее проведем анализ оборачиваемости запасов.

Оборачиваемость оборотных средств

$$OOC = V/COС,$$
$$OOC(2017) = \frac{156\,373}{8\,200\,168,50} = 0,02,$$
$$OOC(2018) = \frac{185\,237}{336\,213,50} = 0,55.$$

Оборачиваемость запасов

$$OZ = C/Z,$$
$$OZ(2017) = \frac{3982}{217\,522,50} = 0,02,$$
$$OZ(2018) = \frac{7696}{269\,260} = 0,03.$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности

$$OR = V/Ra,$$
$$OR(2017) = \frac{156\,373}{1014,50} = 154,14,$$
$$OR(2018) = \frac{185\,237}{3018,50} = 61,37.$$

Оборачиваемость кредиторской задолженности

$$OC = V/Cr,$$
$$OC(2017) = \frac{156\,373}{15\,096,50} = 10,36,$$
$$OC(2018) = \frac{185\,237}{24\,688} = 7,50.$$

Оборачиваемость краткосрочной задолженности

$$OKt = V/Kt,$$
$$OKt(2017) = \frac{156\,373}{16\,386} = 9,54,$$
$$OKt(2018) = \frac{185\,237}{28\,167,50} = 6,58.$$

Оборачиваемость активов

$$OA = V/Активы,$$
$$OA(2017) = \frac{156\,373}{6\,902\,133,50} = 0,02,$$
$$OA(2018) = \frac{185\,237}{6\,674\,060} = 0,03.$$

Оборачиваемость собственного чистого капитала

$$ОСК = V/COС2,$$

$$ОСК(2017) = \frac{156\,373}{6\,887\,037} = 0,02,$$

$$ОСК(2018) = \frac{185\,237}{6\,649\,372} = 0,03.$$

Оборачиваемость оборотных активов

$$Oa = V/OA,$$

$$Oa(2017) = \frac{156\,373}{8\,200\,168,50} = 0,02,$$

$$Oa(2018) = \frac{185\,237}{336\,213,50} = 0,55.$$

Таблица 2.5 – Коэффициенты эффективности работы предприятия

в тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Изменения
1. Оборачиваемость оборотных средств	0,015	0,019	0,550	0,531
2. Оборачиваемость запасов	0,017	0,018	0,029	0,011
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности (коэффициент оборачиваемости средств в расчетах)	124,140	154,140	61,370	-92,770
4. Оборачиваемость кредиторской задолженности	8,320	10,360	7,500	-2,860
5. Оборачиваемость краткосрочной задолженности	7,650	9,540	6,580	-2,960
6. Оборачиваемость активов (капитала)	0,022	0,023	0,028	0,005
7. Оборачиваемость собственного чистого капитала	0,022	0,023	0,028	0,005
8. Оборачиваемость оборотных активов	0,016	0,019	0,550	0,531

Коэффициент общей оборачиваемости капитала показывает эффективность использования имущества, отражает скорость оборота всего капитала организации. Продолжительность нахождения капитала в активах организации возросла на 0,005 и составила 0,028 раз.

Следует отметить, что оборачиваемость дебиторской задолженности выше оборачиваемости кредиторской, что является благоприятным фактором в деятельности предприятия.

Дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств. Это означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, то есть в итоге – увеличение собственных средств.

Коэффициент отдачи собственного чистого капитала показывает скорость оборота собственного капитала, т. е. отражает активность использования денежных средств. В организации на каждый рубль инвестированных собственных средств приходится 0,028 руб. выручки от продаж. Это соответствует нормативному показателю в отрасли.

Таблица 2.6 – Эффективность работы предприятия

в тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Изменения
1. Длительность оборота оборотных средств	17 431,61	18 947,40	654,50	-18 292,90
2. Длительность оборота запасов (срок хранения)	18 400,00	20 000,00	12 413,80	-7586,20

Окончание таблицы 2.6

Показатели	2016	2017	2018	Изменения
3. Длительность оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость средств в расчетах)	2,12	2,30	5,90	3,60
4. Длительность оборота кредиторской задолженности	31,92	34,70	48,00	13,30
5. Длительность оборота краткосрочной задолженности	34,68	37,70	54,70	17,00
6. Длительность оборота активов	14 400,02	15 652,20	12 857,10	-2795,10
7. Длительность оборота собственного чистого капитала	14 400,02	15 652,20	12 857,10	-2795,10
8. Длительность оборота оборотных активов	17 431,61	18 947,40	654,50	-18 292,90
9. Среднедневной расход денежных средств, РДС	324,57	352,80	286,20	-66,60
10. Интервал самофинансирования (норма более 90 дней)	3672,73	3992,10	350,30	-3641,80
11. Продолжительность операционного цикла, дни	35 831,61	38 947,40	13 068,30	-25 879,10
12. Продолжительность финансового цикла, дни (п.11-п.4)	35 799,68	38 912,70	13 020,30	-25 892,40
13. Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала, дни (п.2+п.3-п.4)	18 370,19	19 967,60	12 0371,70	-7595,90

Оборачиваемость активов за анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 12 857,10 календарных дня.

Поскольку оборачиваемость кредиторской задолженности выше оборачиваемости дебиторской задолженности, то такое положение дел можно назвать положительным фактором в деятельности предприятия.

Показатель длительности оборота краткосрочной задолженности по денежным платежам (54,7 дней), рассматриваемый как индикатор платежеспособности в краткосрочном периоде, не превышал 180 дней. Таким образом, можно предположить, что сроки выполнения обязательств еще не истекли или у предприятия хватит ресурсов, чтобы расплатиться с кредиторами.

После рассмотрения динамики показателей изменения средних товарных запасов и скорости товарооборота по выбранным позициям, можно заметить, что в период с марта по апрель, наряду с падением общей выручки показатели эффективности (средний товарный запас, товарооборот) значительно ухудшились. Начался рост средних товарных запасов в совокупности с падением скорости оборачиваемости товара.

Динамика пополнения запаса отражает поток товарно-материальных ценностей, поступающих на склад, и позволяет отследить основные тенденции, сезонность, оценить степень загрузки производственной мощности складских помещений. Для анализа используются данные о приходе и расходе позиций на складе за 2017–2018 годы (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динамика пополнения запаса товара в 2017–2018 гг

На рисунке 2.4 отражена динамика пополнения запаса мобильных телефонов за 2017–2018 годы. Как показывает график, пик поставок приходится на декабрь. Также очевидно общее снижение объёма поставок в 2018 году, с января по август закупки не производились совсем.

Периодичность поставок должна отражать состояние продаж. На рисунке 2.5 мы можем проследить динамику отгрузок со склада, соответствующую объёмам продаж за тот же период. Следует отметить сезонность – продажи падают в летние месяцы и возрастают в остальные периоды. В 2017 году пик продаж пришёлся на зимние и весенние месяцы. Такой рост отгрузок обеспечивался большим объемом поставок в начале зимнего периода. В 2018 году – на осень и весну. Сезонность в данном случае связана с увеличением продаж на новогодние праздники.

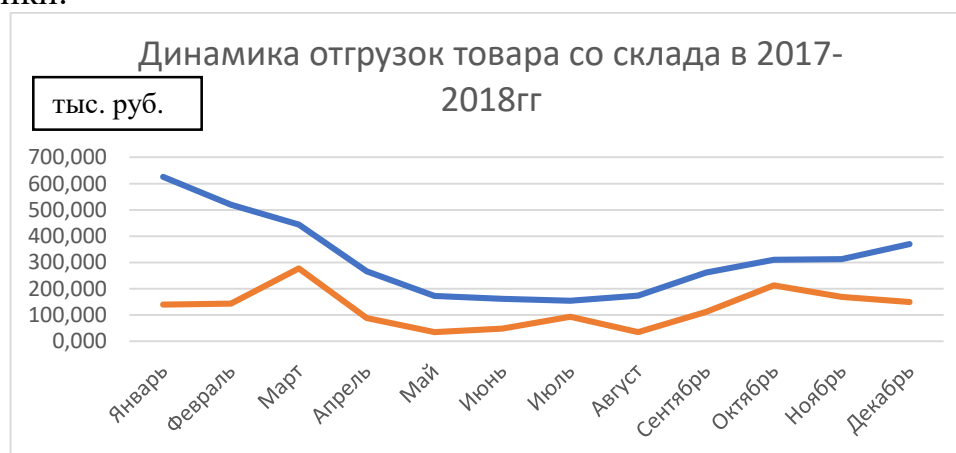


Рисунок 2.5 – Динамика отгрузок товара со склада в 2017–2018гг

Более обобщённые данные о тесноте связи между приходом и расходом запаса позволяют получить средние показатели. На рисунке 2.6 мы можем видеть, что в целом тенденции поставок и отгрузок совпадают, повышенные объёмы закупок оправдываются ростом продаж в последующие периоды.

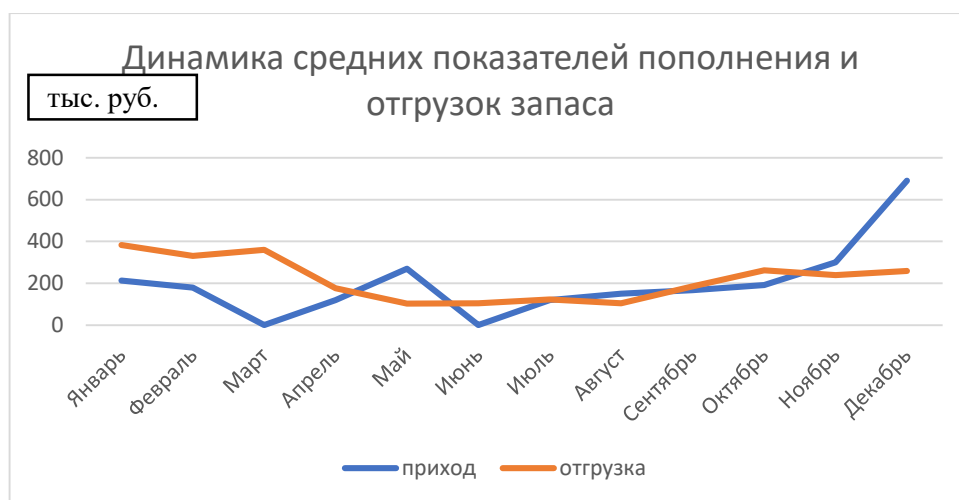


Рисунок 2.6 Динамика средних показателей пополнения и отгрузок запаса

Взаимосвязь между приходом и расходом запасов на складе можно отследить также с помощью коэффициента вариации, показывающего степень изменчивости статистического ряда. Он рассчитывается по формуле [10]:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}},$$

где V – коэффициент вариации,

σ – среднееквадратическое отклонение,

\bar{x} – среднемесячный объём пополнения/отгрузки.

Произведя расчёты на основе данных о приходах и расходах в течение каждого месяца, получаем следующие результаты:

Таблица 2.7 – Статистические данные отгрузок запаса за 2018 год

в тыс. руб.

Месяц	среднее значение (среднемесячный объём пополнения)	дисперсия	стандартное отклонение	Вариация
Январь	12,64	243,85	15,62	1,24
Февраль	13,00	96,00	9,80	0,75
Март	30,78	4732,19	68,79	2,24
Апрель	6,77	48,19	6,94	1,03
Май	5,83	45,77	6,77	1,16
Июнь	6,00	18,29	4,28	0,71
Июль	9,30	79,57	8,92	0,96
Август	4,38	234,55	15,32	3,50
Сентябрь	11,10	64,54	8,03	0,72
Октябрь	19,36	825,65	28,73	1,48
Ноябрь	24,00	1454,33	38,14	1,59
Декабрь	13,55	320,87	17,91	1,32

Более наглядно оценить взаимосвязь между показателями позволяет рисунок 2.7. Он показывает, что в анализируемом периоде вариация отгрузок значительно превышает вариацию поступлений, при этом последняя возрастает к

концу года. Это свидетельствует о том, что поставки имеют недостаточную зависимость от отгрузок: в осенний период, предупреждая повышение спроса, товары закупаются впрок.

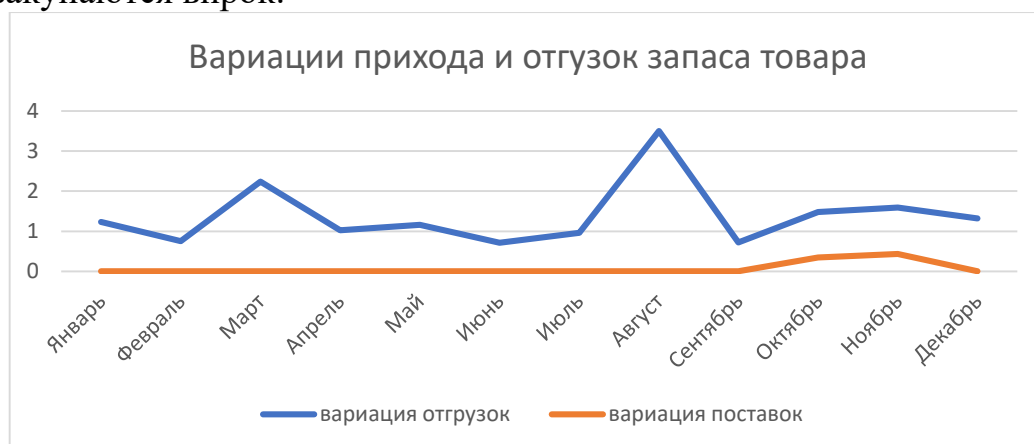


Рисунок 2.7 – Вариации прихода и отгрузок запаса товаров

Важно, чтобы между пополнениями и отгрузками товаров со склада имелась прямо пропорциональная зависимость, свидетельствующая о том, что управление запасами ведётся эффективно.

В соответствии со статистическими данными, была построена точечная диаграмма значений приходов и отгрузок (рисунок 2.8). Рассеяние точек значительное, однако линейный тренд прослеживается.

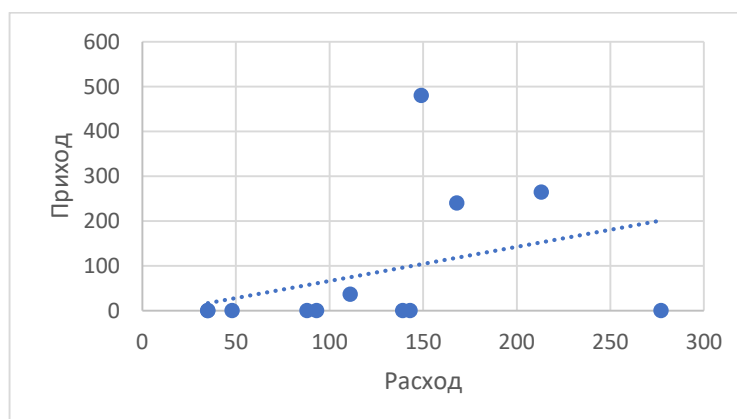


Рисунок 2.8 – Точечная диаграмма значений приходов и отгрузок

Коэффициент корреляции составил всего лишь 0,465 278, что говорит об отсутствии тесной связи между пополнениями и отгрузками запасов и необходимости совершенствования системы управления.

Помимо взаимосвязи между приходами и отгрузками для создания наиболее полной картины необходимо также проанализировать остатки запаса. К основным показателям, описывающим состояние запаса, можно отнести:

- 1) средний уровень запаса;
- 2) запасоёмкость;
- 3) обеспеченность потребности запасом;
- 4) доля переходящего запаса;
- 5) скорость обращения запаса;
- 6) время оборота запаса.

В таблице 2.8 представлены расчётные данные по каждому пункту. Средний уровень запаса позволяет более точно отследить основную тенденцию без учёта отклонений. В данном случае показатель достигает своего пика в январе – 1031 единица, и постепенно снижается до минимального уровня в октябре – 196 единиц, а затем снова повышается. Следующий показатель – запасоёмкость. Он отражает связь запасов и отгрузок, и рассчитывается как отношение запасов на конец периода к товарообороту за период. По сути, запасоёмкость показывает, на какое количество будущих периодов хватит текущего остатка запасов, при условии, что объём продаж будет таким же, как и в текущем месяце. В нашем случае из-за присутствия элемента сезонности данные по запасоёмкости будут точны не по всем месяцам. Однако, например, в январе – запасоёмкость равна 6,92, а поскольку в январе и феврале объёмы продаж практически одинаковые (139 и 143 единицы соответственно), можно судить о явной избыточности запаса. Показатель за март показывает, что текущего запаса будет достаточно примерно на 2 месяца, но в апреле продажи упали в 3 раза, и продолжили падение вплоть до июня, опять же вызывая избыточность запасов.

Таблица 2.8 – Ключевые показатели состояния запаса за 2018 год

в тыс. руб.

Месяц	Остатки	Средний уровень запаса	Запасоёмкость	Обеспеченность потребностей и запасом	Доля переходящего запаса	Скорость обращения	Время оборота
Январь	1101,00	1031,50	6,92	103,81	1,00	0,13	7,42
Февраль	962,00	890,50	5,73	108,82	1,00	0,16	6,23
Март	819,00	680,50	1,96	41,09	1,00	0,41	2,46
Апрель	542,00	498,00	5,16	113,50	1,00	0,18	5,66
Май	454,00	436,50	11,97	215,49	1,00	0,08	12,47
Июнь	419,00	395,00	7,73	162,31	1,00	0,12	8,23
Июль	371,00	324,50	2,99	68,75	1,00	0,29	3,49
Август	278,00	260,50	6,94	145,80	1,00	0,13	7,44
Сентябрь	243,00	205,50	1,51	33,30	0,87	0,54	1,85
Октябрь	168,00	195,50	1,05	23,03	0,39	1,09	0,92
Ноябрь	223,00	259,00	1,76	35,12	0,48	0,65	1,54
Декабрь	295,00	460,50	4,20	96,63	0,38	0,32	3,09
Итого:	626,00	5637,50				0,27	3,76

Показатель запасоёмкости напрямую связан с показателем обеспеченности потребности запасом, которая выражается не в количестве будущих периодов, а в единицах времени, в данном случае, рабочих днях, в течение которых будет

израсходован текущий запас при отсутствии новых поступлений. Обеспеченность потребности запасом полностью отражает тенденции запасоёмкости.

Доля переходящего запаса – это отношение запаса товара на начало периода к балансовому итогу запаса на конец, при допущении, что отгрузок не производилось. В данном случае практически во все периоды на складе имеется запас в размере 100 % поставок, которые ожидаются в каждом периоде (при этом ожидаемые поставки принимаются равными поставкам предыдущего периода). С сентября по декабрь этот показатель падает до 38 %. Это объясняется тем, что с января по август поставки не производились.

Два последних показателя – скорость обращения и время оборота. Первый показывает количество оборотов, то есть сколько раз за период средний запас полностью обновляется. Второй – сколько месяцев длится один оборот. В среднем за месяц скорость обращения составила 0,27, следовательно, за год 3,24 раза, при среднем времени оборота 3,76 месяца.

Таким образом, рассмотрев основные показатели, можно сделать вывод о недостаточности взаимосвязи между поставками и отгрузками товара, что, скорее всего, связано с высокой ошибкой прогноза продаж. Как следствие – избыточность запасов и низкая оборачиваемость. Закупки, произведённые в конце 2017 года обеспечивали товарооборот 2018 года на протяжении целых восьми месяцев, вплоть до сентября. Оборачиваемость можно повысить за счёт сокращения времени оборота: снизить размер пополнения и увеличить частоту.

Далее проанализируем источники формирования запасов (рисунок 2.9).

Во внеоборотные активы включаются средства труда, которые потребляются в процессе использования не одномоментно, а в течение длительного периода, и обязательства к получению не ранее чем через 12 месяцев.

По соотношению доли оборотных и внеоборотных активов можно судить о характере производства. Так, фондоемкие предприятия (например, телекоммуникационные) характеризуются большой долей внеоборотных активов, а материалоемкие (или товароемкие, как торговля) – малой.

Внеоборотные активы «М.ВИДЕО» с 2017 года увеличились за счет нематериальных активов и основных средств, что говорит о том, что компания приобрела объект интеллектуальной собственности (покупка торговой сети «Эльдорадо»). Данная кампания (рисунок 2.10) повлекла за собой и увеличение оборотных активов (товарно-материальные запасы выросли на 60 862 млн. руб.) [6, 7].

Для формирования запасов и затрат предприятия достаточно имеющихся в наличии собственных средств. Долгосрочные кредиты и займы присутствуют, что свидетельствует о стабильности компании. Следовательно, финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать как устойчивое.

ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «М.ВИДЕО»

**КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ
ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА
(в миллионах российских рублей)**

	Приме- чания	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:			
Основные средства	7	20 734	7 936
Инвестиционная недвижимость	8	575	-
Нематериальные активы	9	68 767	7 999
Отложенные налоговые активы	18	5 759	4 264
Внеоборотные финансовые активы	10	-	2 471
Прочие внеоборотные активы	11	2 646	993
Итого внеоборотные активы		98 481	23 663
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:			
Товарно-материальные запасы	12	113 145	52 283
Дебиторская задолженность и расходы будущих периодов	13	31 457	21 611
Дебиторская задолженность по налогу на прибыль		33	16
Дебиторская задолженность по прочим налогам	14	16 112	6 154
Денежные средства и их эквиваленты	15	25 669	17 791
Активы, предназначенные для продажи	16	494	-
Прочие оборотные активы		43	7
Итого оборотные активы		186 953	97 862
ИТОГО АКТИВЫ		285 434	121 525
КАПИТАЛ:			
Уставный капитал	17	1 798	1 798
Добавочный капитал	17	4 576	4 576
Выкупленные собственные акции	17	(749)	(52)
Нераспределенная прибыль		25 240	16 602
Собственный капитал акционеров Компании		30 865	22 924
Неконтролирующие доли	17	510	230
Итого капитал		31 375	23 154
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:			
Долгосрочные банковские кредиты	19	45 720	-
Прочие обязательства		573	-
Резервы	25	256	-
Отложенные налоговые обязательства	18	1 785	-
Итого долгосрочные обязательства		48 334	-
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:			
Краткосрочные банковские кредиты	19	13 789	-
Торговая кредиторская задолженность		155 420	77 698
Прочая кредиторская задолженность и начисленные расходы	20	17 126	8 708
Авансы полученные	21	5 309	2 656
Кредиторская задолженность по налогу на прибыль		1 397	531
Кредиторская задолженность по прочим налогам	22	2 782	1 627
Отложенная выручка	23	6 940	5 923
Финансовые гарантии	24	-	780
Резервы	25	2 962	448
Итого краткосрочные обязательства		205 725	98 371
Итого обязательства		254 059	98 371
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		285 434	121 525

Примечания на стр. 12-59 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности. Заключение независимого аудитора представлено на стр. 2-6.

Подписано 20 марта 2019 года:


Б. Ужаков
Генеральный директор


Е. Соколова
Финансовый директор

Рисунок 2.9 – Источники формирования запасов

Название	Основная деятельность	Место регистрации и деятельности	Процент владения/ процент голосующих акций у Группы	
			31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
ООО «МВМ»	Розничные операции	РФ	100	100
ООО «МАРКЕТПЛЕЙС»	Разработка проекта «Маркетплейс»	РФ	80	80
Бовесто Лимитед	Холдинговая компания	Республика Кипр	100	-
ООО «Эльдорадо»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «Инвест-Недвижимость»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «Рентол»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «ТК «Пермский»	Сдача объектов недвижимости в операционную аренду	РФ	100	-
ООО «Эльдомаркет»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «БТ Холдинг»	Холдинговая компания	РФ	100	-
ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ	Холдинговая компания	Германия	100	-
ООО «МВБ ТРЕЙД»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «БТ торговые решения»	Розничные операции	РФ	100	-
ООО «МВ ТВТ»	Розничные операции	РФ	100	-

30 апреля 2018 года ООО «МВМ» приобрело 100% акций компании Бовесто Лимитед (Примечание 6). Бовесто Лимитед являлась холдинговой компанией для ООО «Эльдорадо», ООО «Инвест-Недвижимость», ООО «Рентол», ООО «ТК «Пермский», ООО «Эльдомаркет».

31 августа 2018 года ООО «МВМ» приобрело 99% доли в ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» и 100% доли в МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ. После приобретения ООО «Медиа-Сатурн-Руссланд» был переименован в ООО «БТ Холдинг», а МЕДИА-САТУРН РУССЛАНД БЕТАЙЛИГУНГЕН ГМБХ в ЭМВЭЛ Инвестишн ГМБХ.

Рисунок 2.10 – Активы и обязательства «М.ВИДЕО»

2.3 Анализ использования запасов: рентабельность

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом. Они более полно, чем прибыль характеризуют деятельность предприятия, т. к. их величина показывает соотношение эффекта с затратами или ресурсами. В таблице приведены исходные данные и расчет показателей рентабельности. Все показатели могут рассчитываться на основе прибыли от реализации и чистой прибыли.

Рентабельность активов

$$ROA = \text{П} / \text{Активы},$$

$$ROA(2017) = \frac{101\,835}{6\,902\,133,50} = 1,48 \%,$$

$$ROA(2018) = \frac{115\,884}{6\,674\,060} = 1,74 \%.$$

Рентабельность собственного капитала

$$RK = \text{Чистая прибыль} / \text{Капитал},$$

$$RK(2017) = \frac{101\,835}{6\,885\,747,50} = 1,47 \%,$$

$$RK(2018) = \frac{115\,884}{6\,645\,892,50} = 1,74\%$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли (коммерческая маржа)

$$Rч = \text{Чистая прибыль}/V,$$

$$Rч(2017) = \frac{101\,835}{156\,373} = 65,12\%,$$

$$Rч(2018) = \frac{115\,884}{185\,237} = 62,56\%.$$

Рентабельность основной деятельности

$$РПД = \text{Чистая прибыль}/\text{Себестоимость},$$

$$РПД(2017) = \frac{101\,835}{3982} = 2557,38\%,$$

$$РПД(2018) = \frac{115\,884}{7696} = 1505,76\%.$$

Таблица 2.9 – Расчет и динамика показателей рентабельности

в тыс. руб.

Показатели	2017	2017	2018	Изменения	Темпы роста
1. Выручка, V	125 463,20	156 373,00	185 237,00	28 864,00	118,46
2. Себестоимость реализованной продукции	3663,44	3982,00	7696,00	3714,00	193,27
3. Прибыль (убыток) от продаж (п.1-п.2)	27 017,64	29 367,00	82 197,00	52 830,00	279,9
4. Прибыль до налогообложения	138 204,20	150 222,00	164 333,00	14 111,00	109,39
5. Чистая прибыль	0	0	0	0	-
6. Средняя стоимость производственных активов	200 120,70	217 522,50	269 160,00	51 637,50	123,74
7. Собственный капитал	6 334 888,00	6 885 747,50	6 645 892,50	-239 855,00	96,52
8. Среднегодовая стоимость ОПФ	0	0	0	0	-
9. Среднегодовая стоимость оборотных производственных фондов	7 544 155,00	8 200 168,50	336 213,50	-7 863 955,00	4,10
10.1 Рентабельность активов, %	1,36	1,48	1,74	0,26	117,57
10.2 Рентабельность собственного капитала, %	1,35	1,47	1,74	0,27	118,37
10.3 Рентабельность продаж, %	59,91	65,12	62,56	-2,56	96,07
10.4 Рентабельность производственной деятельности (экономическая), %	2352,79	2557,38	1505,76	-1051,62	58,88

Данный период организация работала очень эффективно.

Рентабельность продаж (валовая маржа)

$$R = \text{Прибыль от реализации} / \text{Выручка},$$

$$R(2017) = \frac{29\,367}{156\,373} = 18,78 \%,$$

$$R(2018) = \frac{82\,197}{185\,237} = 44,37 \%.$$

Рентабельность продаж по EBIT

$$REBIT = EBIT / V,$$

$$REBIT(2017) = \frac{150\,222}{156\,373} = 96,07 \%,$$

$$REBIT(2018) = \frac{164\,333}{185\,237} = 88,71 \%.$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли (коммерческая маржа)

$$Rч = \text{Чистая прибыль} / V,$$

$$Rч(2017) = \frac{101\,835}{156\,373} = 65,12 \%,$$

$$Rч(2018) = \frac{115\,884}{185\,237} = 62,56 \%.$$

Рентабельность затрат

$$Rc = \text{П} / (\text{Себестоимость} + \text{Расходы на продажу}),$$

$$Rc(2017) = \frac{29\,367}{127\,006} = 23,12 \%,$$

$$Rc(2018) = \frac{82\,197}{103\,040} = 79,77 \%.$$

Таблица 2.10 – Анализ рентабельности

Показатели	2016	2017	2018	Изменения
1. Рентабельность продаж (валовая маржа), %	16,34	18,78	44,37	25,59
2. Рентабельность продаж по EBIT, %	92,02	96,07	88,71	-7,36
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки), %	63,22	65,12	62,56	-2,56
4. Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), %	54,12	23,12	79,77	56,65
5. Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	-	-	-	0

Таким образом, в отчетный период организация работала достаточно эффективно.

Основной проблемой в результате неэффективного управления товарными запасами в компании является неудовлетворенность спроса в связи с отсутствием товара необходимого клиенту, а как следствие:

- снижение лояльности клиента, возможность его потери;
- риск порчи товара в случае истечения срока годности, а так же, как следствие, издержки на их утилизацию или возврат поставщику;
- излишние товарные запасы, которые не участвуют в процессе товарооборота, или издержки на хранение которых превышают фактическую прибыль от их реализации;
- повышение трудоемкости работ, связанных со складской обработкой товарного запаса (приемка, распределение по местам хранения, необходимость тратить

время на периодическое снятие товарных остатков, разукрупнение партии, фасовку и т. д.).

С точки зрения логистики, управление товарными запасами это баланс между взаимоисключающими стратегиями – всегда иметь достаточный запас товара для удовлетворения возникшего спроса с одной стороны, и стремление сокращать суммарные затраты на содержание запасов с другой.

Наличие товарных запасов, которые не являются эффективными (дешевые крупногабаритные товары, не пользующиеся спросом, подверженные риску возникновения внутрискладского брака – бой, замятие упаковки, пачкающие и т. д.) является поводом для пересмотра ассортиментной политики предприятия.

Поэтому я считаю что для преодоления этих проблем необходимо ввести на предприятии эффективную систему управления запасами основанную на современных ИТ-технологиях.

Выводы по разделу 2

Проведенный анализ состояния товарных запасов и ассортиментного ряда продукции способствовал выявлению основных тенденций влияния их состояния на специфические показатели деятельности организации. На основании проведенного анализа были выявлены проблемы функционирования системы управления запасами.

В целом работа предприятия стабильна, и при рассмотрении результатов его деятельности в более широком временном масштабе незначительные флуктуации сглаживаются, и наблюдается стабильный рост – прибыль увеличивается, что несомненно является главным показателем эффективности. Не смотря на это, остается определенный резерв снижения уровня товарных запасов при сохраняющейся при этом возможности полностью обеспечить потребность покупателей в необходимом товаре.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРО-МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «М.ВИДЕО»

3.1 Рекомендации по оптимизации системы управления товарно-материальными запасами ООО «М.Видео»

Финансовое состояние организации, ее конкурентноспособность зависит от состояния запасов. При дефиците запасов у предприятия нет гарантии высокого уровня доходов, так как дефицит влияет на надежность поставок потребителю, недополученный товар приведет к недополучению прибыли. Равно как и профицит запасов может замедлить всю операционную деятельность магазинов по отдельности и компании в целом.

Низкий уровень товарно-материальных запасов приведет к убыткам организации, которые будут вызваны появлением неудовлетворенного спроса на рынке. Излишние товарно-материальные запасы замедлят оборачиваемость капитала [21].

Регулирование запасами – многообразный комплекс мероприятий, содержащий в себе аспекты финансового и производственного менеджмента. Целью процесса является обеспечение бесперебойного производства, в данном случае – реализации продукции в условиях сокращения затрат.

Товарно-материальные запасы должны быть прогнозируемыми, иметь сравнительные нормативные и фактические параметры. Расчет и прогноз характеристик запасов дает возможность оптимизировать размещение продукции на складе, соответственно минимизировать затраты, оптимизировать издержки [22].

Существует 5 факторов, которые необходимо учитывать при управлении запасами:

- 1) расход самого заказа, распределение, удаленность от поставщика, способы доставки;
- 2) ассортиментная матрица
- 3) все параметры, учитываемые при определении размера поставок, временной промежуток между созданием запроса и реальным получением заказа
- 4) прогноз продаж – ошибочные прогнозы, возникающие при росте предложения
- 5) время, необходимое на прием, сборку и отправку заказа [23].

Просчитанный уровень товарно-материальных запасов зависит от ряда внутренних и внешних условий. К внутренним относятся частота использования запасов, методы хранения запасов и возможности для содержания запасов. К внешним – спрос, потенциал поставщиков, затраты на транспорт и доставку. [21]

При наличии оптимальных размеров товарно-материальных запасов и продуктивного управления компания увеличит свою прибыль, что приведет к росту рентабельности всей организации.

В компании «М.ВИДЕО» используется оптимальный метод организации складского хозяйства. Используются удобные многоэтажные стеллажи, благодаря которым снижается трудоемкость погрузочно-разгрузочных работ и вся продукция доступна для быстрой сборки заказов. Такие стеллажи занимают не большую площадь, но при этом, обладают большой полезной площадью.

Склад устроен таким образом, что высокооборотистый товар находится в самом начале склада. Это обусловлено тем, что товар, который пользуется большим спросом – используется в ежедневном режиме. Если разместить их в конце огромного склада, то для доставки такого товара к заказу, работникам нужно будет выполнить большой объем лишней работы.

Учитывая объемы продаж компании целесообразно было бы воспользоваться карусельной или лифтовой системой хранения ТМЦ. Компания Kardex Remstar Kardex Remstar является лидером среди производителей систем автоматизированного складирования. С помощью такой системы достигается высокая плотность размещения и хранения, экономия площади до 85%.

В компании один центральный склад, отгрузки с него идут по всем направлениям страны в распределительные центры (РЦ1 ЕКБ, РЦ2 НСБ, РЦ3 Нижний Новгород). Что, на мой взгляд, является минусом, так как география компании обширна. Для оптимизации процесса доставки необходим еще как минимум один крупный центральный склад, который будет обслуживать восточную часть страны.

Автоматизация склада включает в себя:

- 1) наличие технических средств для удобной транспортировки, сборки товара;
- 2) наличие информационной системы, для автоматизации деятельности склада;
- 3) наличие инструментов для сокращения трудоемкости операций, сохранности груза;
- 4) наличие квалифицированного персонала, наличие возможности обучения персонала;
- 5) наличие регламентированной документальной базы [25].

Всеми этими инструментами компания владеет в полной мере.

Величину товарно-материальных запасов можно определить исходя из объема продаж, классификации оказываемых услуг, процесса перемещения товаров и уровня затрат.

Любой магазин должен иметь представление о нормативах запасов, для исключения излишних запасов или их недостатка.

В компании «М.ВИДЕО» заказ товара для розничного магазина осуществляют логисты, основанием для заказа являются продажи товара, остатки в штуках на магазине, определение сезона и периода увеличения спроса. В случае, когда товара нет в магазине компания предоставляет дерево решений (рисунок 3.1). Причиной отсутствия товара на полках может быть отсутствие его на ЦС либо категория товара, наличие которой не предусмотрено на конкретном магазине.



Рисунок 3.1 – Дерево решений для случая «Товар отсутствует в магазине» [26]

Товар отсутствует на ЦС по ряду причин: дефицит у поставщика, ожидается поставка либо смена линейки у производителя – данную ситуацию необходимо рассматривать скорее как фактор внешний, более серьёзным на мой взгляд, по ряду причин является фактор ошибки планирования продаж на стадии формирования годовой стратегии и бюджетов компании. Каждый год дефицит наблюдается в определенных группах, на рисунках 3.2, 3.3 и 3.4 представлен свод по дефициту за последние 3 года [27].

ТОВАРНОЕ НАПОЛНЕНИЕ



Обращаем внимание на дефициты на ЦС, возможны точечные перебои с поставками в магазины:

Категория	Пред-сть матрицы ЦРС	Комментарии
Автомобильная электроника	67%	Поступление на ЦС ожидается на W22-23
Лазерные МФУ	59%	Поступление на ЦС ожидается с W23
Струйные МФУ	50%	Поступление на ЦС ожидается с W23
Струйные принтеры	0%	Поступление на ЦС ожидается с W23
Планшетные компьютеры Apple	20%	Дефицит поставщика сохраняется уже несколько недель. Если ситуация с наличием товара не исправится в ближайшие 3 недели, будет сокращен КСП.
Встраиваемые посудомоечные машины	68%	Точечные дефициты поставщика. Исправление ситуации в середине июня. Смена линейки Bosch
Соковыжималки	58%	В начале июня ожидается вход новинок
Хлебопечки	58%	Точечные дефициты поставщиков, исправление ситуации ожидаем в июне
Кофеварки	41%	Дефициты поставщиков, исправление ситуации ожидаем в середине июня
Уход за телом	64%	В связи с перестомом после гендерных праздников, закупки велись на низком уровне. На текущий момент сток пришел в норму, закупки возобновлены в полном объеме, улучшение ситуации ожидается к середине июня.
Аксессуары для приготовления кофе	59%	Поступление ожидается на W23
Аксессуары для игровых приставок PS4	23%	Дефицит поставщика. Исправлении ситуации ожидается к концу июля
Аксессуары для игровых приставок XboxOne	33%	Дефицит поставщика. Исправлении ситуации ожидается к концу июля
Наушники	36%	На W21 успешно завершилась рекластеризация по наушникам. Поступления ожидаются на W23. До этого момента возможно сохранение дефицита.
Накопители информации	37%	Флэш-карты и Карты памяти microSD на данный момент имеют очень низкую представленность на складе. С 30.05 ожидаются поступления на склад.

Рисунок 3.2 – Дефицит на складе 2017 год

Товарное наполнение

Обратите внимание!

В наполнении по этим группам товаров, возможны точечные перебои с поставками в магазины:

Категория/ Группа	Ширина матрицы ЦРС	Комментарии
Телефоны проводные	32%	Точечный дефицит на ЦС.
Радиотелефоны DECT	14%	Поступления начиная с текущей недели.
Портативный медиаплеер	-	До конца первого квартала будет скорректированы КПС в сторону уменьшения по всем магазинам сети.
Смартфоны	57%	Временный дефицит, до прихода ВСЕХ китайских новинок. Обращаем внимание, что смартфоны LG временно из матрицы выведены и переведены в ассортимент для интернета.
Газовые плиты	56%	Сохраняется дефицит по плитам.
Электрические плиты	74%	Об изменении ситуации будет сообщено дополнительно
Приборы для стрижки волос	55%	Ожидаем улучшение ситуации на W13-14
Электрические зубные щетки	23%	
Электробритвы	40%	
Эпиляторы и бритвы для женщин	38%	
Конвекторы	18%	
Радиаторы	11%	
Теплоiventилаторы	18%	Закупки обогревательной техники остановлены, распродаём текущий сток. Редистрибуция категории "Климат-зима" не предусмотрена.
Теплоiventилаторы керамические	16%	
Электрокамины	13%	
Крышки	15%	Дефицит крышек у основных поставщиков, ввиду проблем на производстве. Поступления на склад в ограниченном количестве. В ближайшие 2 месяца ситуация не улучшится.
Игровые приставки PS4	50%	Сохранение дефицита до конца апреля

Рисунок 3.3 – Дефицит на складе 2018 год [28]

Товарное наполнение Бытовая Электроника

Обращаем внимание на наполнение ЦС по следующим группам товаров, возможны точечные перебои с поставками в магазины:

Категория	Представленность склада (ОСН)	Комментарий
LED-телевизоры 15"-30"	9%	На сегодняшний день в категории телевизоры маленьких диагоналей 15-30 дюймов наблюдается дефицит в ширине ассортимента, который связан с тем, что многие производители сняли с производства маленькие дюймы. Ситуация в наполнении улучшится на 8-12 недель
Аксессуары для фото и видеокамер	25%	
Видеокамеры	44%	Большой дефицит по всем товарным группам данных категорий, вход на ЦРС ожидается на W5
Премиальная фототехника	20%	
РАДИОСТАНЦИИ	0%	Улучшение ситуации в магазинах не ранее W7
Фотоаппараты	25%	
Встраиваемые вытяжки	45%	Дефицит поставщика
Встраиваемые посудомоечные машины	48%	
Остальное встраиваемая техника	22%	
Посудомоечные машины	37%	
Холодильники 5b5 и многодверные	47%	
Холодильники Top	42%	
Холодильники однодверные	44%	
Плиты	59%	Товар заходит на склады, частичные дефициты сохраняются
Кухонные комбайны	37%	Дефициты поставщиков Bosch, Philips. Вход не ранее середины февраля
Весы кухонные	48%	Ожидаем поступление на склады до конца января
Мясорубки	44%	Ожидаем поступление на склады в первой половине февраля
Мультиварки	39%	Точечные дефициты поставщиков. Сохранятся до середины февраля
Мини-печи	45%	Точечные дефициты поставщиков. Сохранятся до середины февраля
Микроволновые печи	34%	Дефициты поставщиков. Вход по LG и Samsung ожидаем до конца W5, Midea не ранее конца февраля
Кофеварки	46%	Точечные дефициты поставщиков. Частично товар начнет поступать в начале февраля
Кофемашины	33%	Дефициты всех крупных поставщиков. Поступления не ранее второй половины февраля
Аксессуары для приготовления кофе	38%	Капсулы Tassimo, поступления в конце января. Smart, Must, Palombini не ранее середины февраля. Фильтры для кофе - поступления в начале февраля

Рисунок 3.4 – Дефицит на складе 2019 год [29]

Дефицит с 2017 по 2019 год не имеет пересекающихся категорий, что говорит о том, что компания уделяет большое внимание группам, по которым есть отклонения. Причинами уменьшения доли категорий товаров в большинстве случаев является смена линеек у производителя. Но случаи, по которым ожидаются поставки, говорят о недостаточно проработанном вопросе своевременного закупа продукции.

Дефицит на складе можно сократить путем изменения подхода к сотрудничеству с поставщиками. На данный момент логистическое плечо в компании не менее 6 месяцев, с момента заключения договора с поставщиком до получения магазинами товара проходит большое количество времени, за которое спрос покупателя не удовлетворяется в полном объеме. Компания теряет прибыль. После получения партии товара от поставщика весь ассортимент отправляется на центральный склад, расположенный в Москве. После этого часть отправляют в распределительные центры. Ресурсы распределительных центров не способны вместить весь объем запасов, необходимых для удовлетворения спроса покупателей. Поэтому, я считаю, что для увеличения оборачиваемости товара, его постоянного наличия и как следствие – увеличения прибыли компании, необходим еще как минимум один центральный склад с достаточной площадью.

Существует также такое понятие как сезон. Зачастую определение сезона является не верным, из-за чего магазины испытывают либо дефицит по товару (к началу сезона товар уже нет на складах, а спрос высокий), либо перезатарку склада (отгрузки осуществляются на усмотрение менеджеров, без учета реального сезона и локационных особенностей магазина).

На рисунке 3.5 показан жизненный цикл товара. На этапе заказа товару присваивается статус «новинка», он только начал поступать в магазины. В большинстве случаев товар некоторое время просто лежит, покупатели только знакомятся с новым ассортиментом. По мере роста продаж он переходит в статус постоянного ассортимента, отгрузки увеличиваются, продажи растут. Как только потребительский рынок насыщается предложением данного товара – наступает пик продаж по этой позиции, ожидается спад спроса, товар готовят к выводу из ассортимента за счет замены на аналогичный товар из другой линейки или от другого производителя.

Жизненные циклы товара



Рисунок 3.5 – Жизненный цикл товара

После того, как спрос на данный товар начинает снижаться – его готовят к выводу из ассортимента. Через какое-то время этого товара на остатках уже не будет, но из-за отсутствия аналогов на центральном складе, магазин не может удовлетворить спрос покупателя.

В этом заключается одна из ошибок планирования закупок. Слишком длинное логистическое плечо, быстрый вывод товара из ассортиментной матрицы, невозможность замены товара, пользующимся спросом на аналогичный.

Поставки в магазин приходят 6 дней в неделю, за исключением субботы. Поставки по объему не значительные (средний объем поставки 6 м³). Увеличение объемов поставок и сокращение числа дней с новым поступлением – не эффективно, так как увеличит нагрузку на приемку и предпродажную подготовку товара. Помимо этого замедлит процесс выдачи товара в торговый зал, что негативно скажется на прибыли магазина.

В данном случае возможно применить 2 системы контроля состояния товарно-материальных запасов. Одна из систем – зафиксировать периодичность заказа, другая – зафиксировать размер заказа.

Структура управления компании была озвучена в первой главе, и как говорилось ранее, заказы для розничных магазинов осуществляют логисты, основываясь на продажах по позициям и текущих остатках.

Целевой запас магазина

Состоит из двух частей

1. Циклическая часть – запас, который планируется продать от поставки до поставки (план продаж)
2. Страховая часть – запас, которым компенсируются ошибки прогнозирования, сбои при транспортировке и т.д.

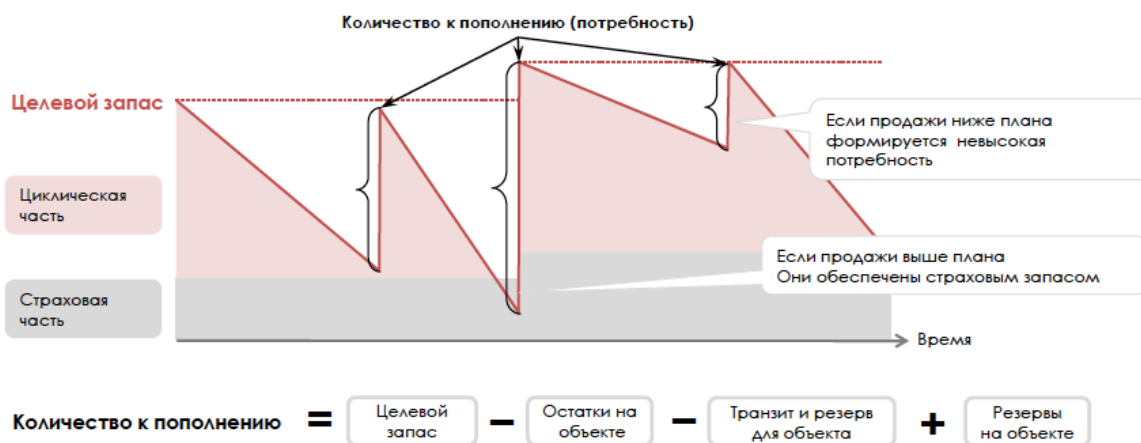


Рисунок 3.6 – Целевой запас магазина [26]

Товарный запас магазина состоит из 2 частей: циклическая часть и страховая. Циклическая часть запасов – это часть запаса, который планируется продать от поставки до поставки. Страховая часть запаса – это запас, которым компенсируются ошибки прогнозирования, сбои при транспортировке.

Такая система планирования товарного запаса логична, но на этапе прогнозирования на данный момент также случаются ошибки. Неверно рассчитывается дата поступления на центральный склад, из-за чего магазины недополучают необходимый товар, либо наоборот получают сверх запас товара, который не попадает в сезон.

Вследствие чего на магазинах появляется такая группа товаров, как «непродажи». В результате поставок товаров, которые не пользуются спросом на определенных точках – товар уценяют и продают по сниженной цене, что отрицательно сказывается на показателях магазина в целом, снижая его эффективность.

В данном случае я считаю, одним из эффективных методов управления запасами стало бы перераспределение ответственных за заказ товара. Т.е. необходимо обозначить группу товара или ассортимента «обязательную к наличию» и обеспечить ее централизованную доставку через долгосрочное планирование и логистику. При этом децентрализовать часть заказа и передать возможность осуществлять корректировки, и непосредственно заказ части товара (например сезонного), на местах с учетом особенностей локации магазина, специфики трафика и состояния рынка локации в целом. С целью минимизации рисков и исключению негативных последствий влияния человеческого фактора, необходимо предусмотреть искусственные ограничения на уровне инструментов заказа, программного обеспечения и т.д. Если бы директору магазина регламентировали заказывать товар самостоятельно – с учетом своих остатков, наличия товара на ЦС и пониманием потребностей своих клиентов, поставки товара стали бы значительно качественнее. Директор магазин на месте видит какой спрос на его объекте, что интересует покупателей и за счет продаж какого товара он сможет увеличить прибыль.

3.2 Прогноз показателей эффективности управления товарно-материальными запасами ООО «М.Видео»

Оценку эффективного использования МТЗ на магазине можно провести по следующим критериям:

- обеспечение нормативной оборачиваемости запасов, в данном случае товара;
- наличие приемлемого показателя рентабельности запасов;
- достаточный уровень запасов на магазине для обеспечения потребностей клиентов[30].

Рассмотрим более подробно показатели магазина, на которые влияет уровень товарно-материальных запасов.

Для расчета нам понадобятся основные показатели магазина, возьмем период с января 2019 года по май 2019 года. Все данные указаны в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Показатели магазина за 2019 год

Показатель	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019	Итого за период	Среднее
Оборот, руб.	15 277 430,00	11 739 093,00	13 514 286,00	8 807 170,00	9 965 710,00	59 303 689,00	11 860 738,00
Рентабельность, %	4,30	2,50	4,20	-0,20	1,10		2,00
Средний чек, руб.	7244,00	6918,00	6757,00	6159,00	7098,00		6835,00
Шт/чеке, шт.	1,66	1,76	1,75	1,71	1,81		2,00
Средняя цена 1 шт, руб.	4189,00	3771,00	3698,00	3419,00	3646,00		3745,00
ТО с/с, руб.	10 683 517,50	93 912 74,40	9 517 102,82	8 986 908,00	8 978 117,00	47 556 920,00	9 511 384,00
Кол-во чеков, шт.	2109,00	1697,00	2000,00	1430,00	1404,00	8640,00	1728,00
Продажи в шт/месяц, шт.	3502,00	2992,00	3497,00	2439,00	2545,00	14975,00	2995,00
КОЗм	0,13	0,13	0,14	0,13	0,12		0,87
ЧП, руб.	652 100,00	304 589,00	580 832,00	-23 287,00	107 568,50	1 621 802,00	
Средняя стоимость запасов, руб.	82 175 429,00	71 962 713,00	66 987 127	68 791 475	70 491 567		
ТО/день, руб.	492 820,32	419 253,32	435 944,70	293 572,33	321 474,51		
ТОсс/день, руб.	344 629,59	335 402,65	307 003,31	299 563,60	289 616,68		
Запас, дней	238,44	214,55	218,19	229,63	243,39		
Себестоимость запасов, руб.	78 641 885,55	70 163 645,18	64 173 667,67	68 929 058,00	69 716 159,8		

1. Анализ товарно-материальных запасов: оборачиваемость.

Показатель оборачиваемости в первую очередь характеризует эффективность управления товарно-материальными запасами [31].

Если какие-либо запасы оборачиваются медленно или менее интенсивно, относительно плановых значений – это говорит о неправильном их использовании и о большом объеме закупок (поставок).

Коэффициент оборачиваемости вычисляется по формуле

$$КОЗм = ССРП/ССЗ,$$

где КОЗм – коэффициент оборачиваемости материальных запасов;

ССРП – себестоимость реализованной за рассматриваемый период продукции;

ССЗ – средняя стоимость запасов за период.

$$КОЗм1 = \frac{10\,683\,517,00}{82\,175\,429,00} = 0,13,$$

$$КОЗм2 = \frac{9\,391\,274,40}{71\,962\,713,00} = 0,13,$$

$$КОЗм3 = \frac{9\,517\,102,00}{66\,987\,127,00} = 0,14,$$

$$КОЗм4 = \frac{8\,986\,908,00}{68\,791\,475,00} = 0,13,$$

$$КОЗм5 = \frac{8\,978\,117,00}{70\,491\,567,00} = 0,12.$$

На рисунке 3.6 показан коэффициент оборачиваемости запасов на магазине в долях. Если взять период за целое – то распределение запасов равномерное.

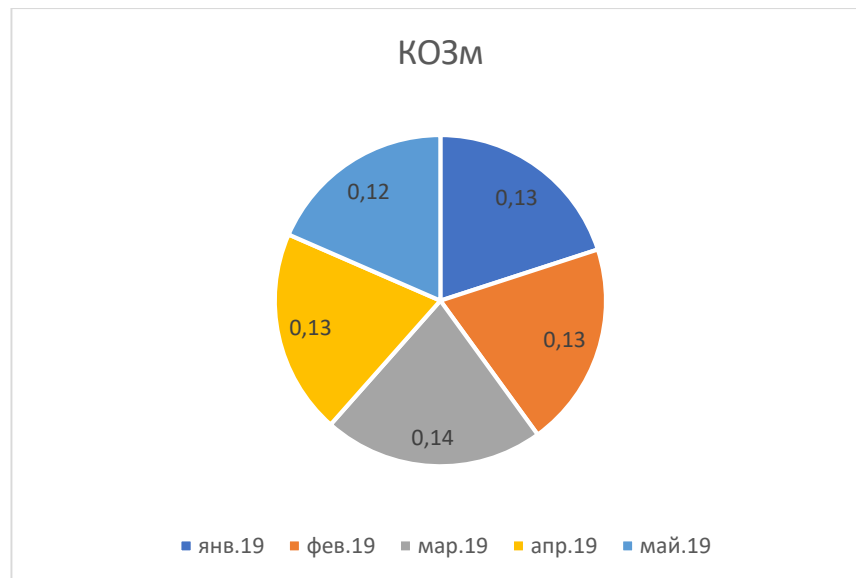


Рисунок 3.7 – Распределение ТОЗм в периоде январь 2019 – май 2019 года

Самый высокий коэффициент оборачиваемости наблюдается в марте месяце и составляет 0,14, что говорит о том, что магазин продает всего 14% остатков за отчетный период, т. е. при расчете коэффициента запаса (КЗ) мы приходим к выводу – товарных остатков, при текущем темпе продаж имеется на 218 дней, такой запас при вхождении в «сезон» затрудняет поставку сезонного ассортимента. На рисунке 3.8 показана зависимость коэффициента оборачиваемости от продаж за месяц. При идеальной модели коэффициент оборачиваемости полностью повторяет линию тренда товарооборота.

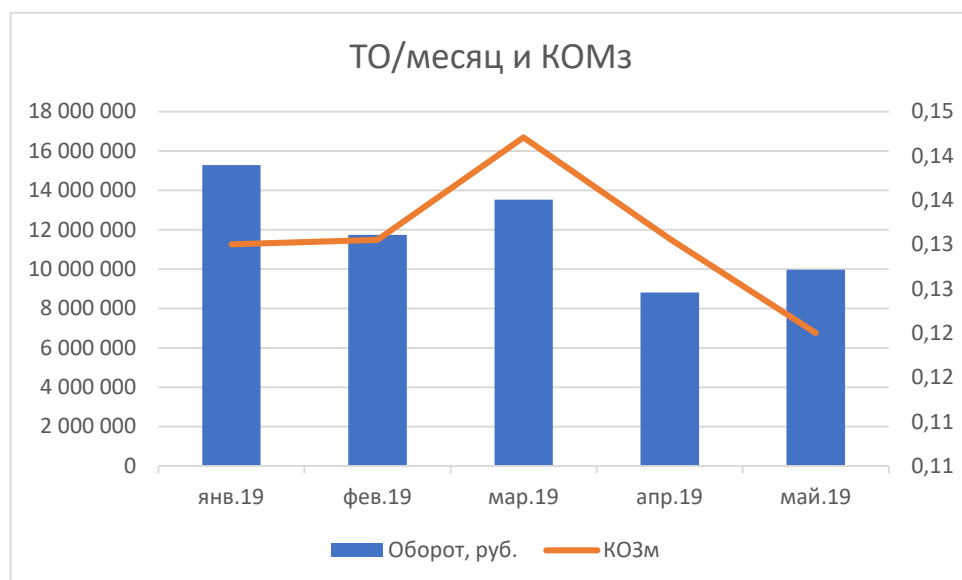


Рисунок 3.8 – Соотношение ТО и КОЗм

На рисунке мы видим отклонение тренда в мае, это связано с затаркой магазина к летнему сезону, коэффициент оборачиваемости резко упал вниз по сравнению с продажами в штуках. Это произошло не из-за снижения товарооборота, а именно из-за увеличенных поставок. Климатическая техника летнего сезона заняла большой объем среди остального ассортимента.

В марте коэффициент немного повысился за счет гендерных праздников, но в апреле наблюдалось резкое снижение трафика, что повлекло за собой и снижение товарооборота и соответственно снижение коэффициента оборачиваемости.

В таких ситуациях особо важным является своевременный контроль за остатками товара, поставками, объемом поставок, отгружаемых на магазин и работа по увеличению среднего чека.

При соблюдении нормативов, если говорить о стандартной схеме, когда магазин оборачивает столько товара, сколько за период поступило, коэффициент оборачиваемости равен 1. В нашем случае он далек от нормы. По данным сайта Федеральной службы государственной статистики [24] у оборачиваемости нет значения, применимого ко всем предприятиям. Значение коэффициента оборачиваемости зависит от специфики организации. Учитывая ассортимент ООО «М.ВИДЕО» нельзя сказать что коэффициент в норме, но и нельзя сказать, что он в пределах допустимого.

2. Анализ использования производственных запасов: рентабельность
Еще один важный показатель оценки эффективности управления запасами – величина показателя их рентабельности. Он вычисляется по формуле [32]

$$PЗ = \left(\frac{ЧП}{СЗ} \right) \times 100 \%,$$

где PЗ – рентабельность запасов;

ЧПР – чистая (либо валовая) прибыль от реализации товаров, изготовленных с помощью анализируемых МПЗ или представленных МПЗ;

СЗ – себестоимость анализируемых запасов, а также их обслуживания (транспортировки и хранения).

$$PЗ1 = \left(\frac{652\,100}{78\,641\,885,55} \right) \times 100 \% = 0,8000 \%,$$

$$PЗ2 = \left(\frac{304\,589}{70\,163\,645,18} \right) \times 100 \% = 0,4000 \%,$$

$$PЗ3 = \left(\frac{580\,832}{70\,173\,667,67} \right) \times 100 \% = 0,8000 \%,$$

$$PЗ4 = \left(\frac{-23\,287}{68\,929\,058,00} \right) \times 100 \% = -0,0003\%,$$

$$PЗ5 = \left(\frac{107\,568}{69\,716\,159,80} \right) \times 100 \% = 0,0010 \%.$$

От количества товарного запаса на магазине зависит его рентабельность. За период с января по май 2019 года товарный запас магазина находится приблизительно на одном уровне. Но рентабельность запасов в мае и апреле упала. Уменьшение этого показателя произошло из-за снижения товарооборота магазина, соответственно упала чистая прибыль. Как ведет себя показатель наглядно представлено на рисунке 3.9. При сохранении товарного запаса на уровне от 64 000 000 рублей до 78 000 000 рублей рентабельность запасов снизилась за счет уменьшения чистой прибыли магазина.

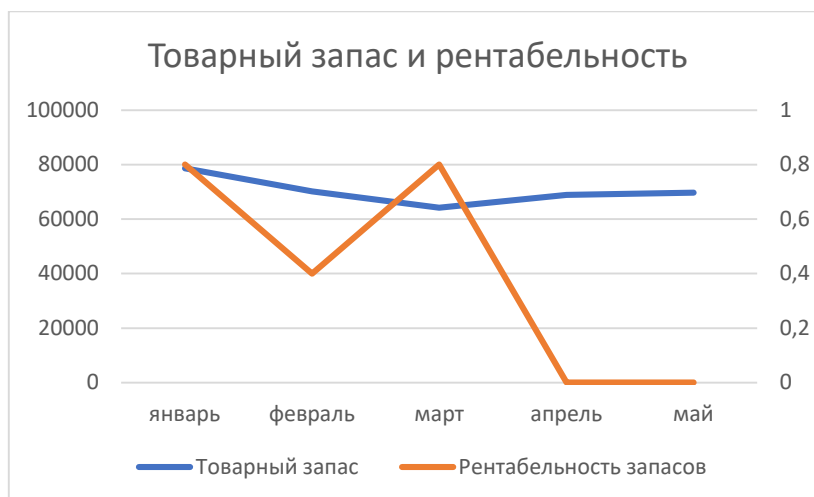


Рисунок 3.9 – Зависимость рентабельности и товарного запаса

С точки зрения оценки качественного управления запасами основным элементом, на который следует обратить большее внимание – это показатель СЗ. Чем ниже стоимость запасов, тем меньше издержки, соответственно возрастает рентабельность всех запасов организации, при условии сохранения уровня товарооборота магазина. В нашем же случае снижаются и товарооборот и себестоимость запасов.

Существует и взаимосвязь показателей рентабельности запасов с величиной индекса доходности материальных запасов. Индекс дает возможность вычислить насколько рентабельны те или иные запасы с точки зрения компенсации относительно их низкой оборачиваемости.

Исходя из величины индекса мы получаем оценку динамики результатов деятельности организации, направленной на увеличение товарооборота и качественного управления товарно-материальными запасами. Вычислить индекс можно по формуле

$$\begin{aligned} \text{ИД} &= \text{КОЗ}_m \times \text{РЗ}, \\ \text{ИД1} &= 0,13 \times 6 \% = 0,78 \%, \\ \text{ИД2} &= 0,13 \times 3 \% = 0,39 \%, \\ \text{ИД3} &= 0,14 \times 6 \% = 0,84 \%, \\ \text{ИД4} &= 0,13 \times -0,2 \% = -0,03 \%, \\ \text{ИД5} &= 0,12 \times 1 \% = 0,12 \%. \end{aligned}$$

На рисунке 3.10 показана динамика индекса доходности магазина. В апреле индекс опустился ниже нуля, вследствие того, что магазин в этот месяц показал отрицательную прибыль.

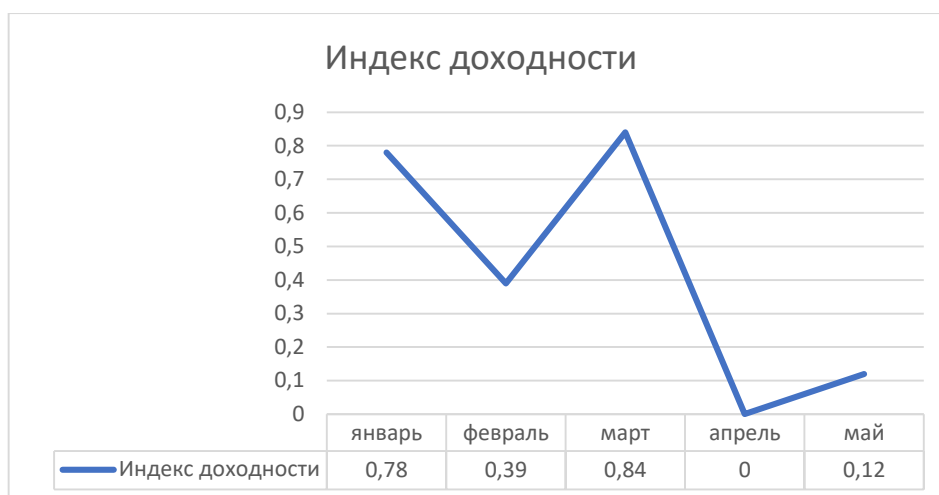


Рисунок 3.10 – Индекс доходности магазина

3. Анализ товарно-материальных запасов: определение оптимального уровня запасов.

Еще один важный критерий оценки эффективности управления товарно-материальными запасами – оптимальный уровень запасов, который способен обеспечить потребности клиентов и не допустить перетаривание складов.

Самыми распространенными методами оценки в данном вопросе выступают аналитический метод, метод прямого счета и коэффициентный метод.

При аналитическом методе используются данные о фактическом состоянии запасов и сравнение их с нормативными, установленными за прошлые периоды, считающимися нормой. На практике результатом такого анализа является приведение нормативов к актуальному показателю, основываясь на текущей ситуации.

Метод прямого счета – анализ запасов по каждому виду номенклатуры, используется анализ по группам. Результатом такого анализа является сумма всех нормативов. Этот метод является самым точным, но при этом самым трудоемким.

Коэффициентный метод дает в динамике увидеть изменение показателей: оборачиваемость, объем реализации, изменения в номенклатуре в процентном выражении.

Учитывая среднедневные поставки в объеме 6 м³, можем вычислить норматив текущего запаса на неделю. Поступление товара на магазин происходит с разделением по товарным группам, соответственно интервал между поставками составляет 7 дней.

Благодаря этому показателю можно сделать вывод об обеспечении магазина необходимым уровнем товара для удовлетворения спроса покупателей.

$$ТЗ = ССП \times ВП,$$

где ТЗ – текущий нормативный запас;

ССП – среднесуточная потребность в определенном виде запаса;

ВП – время в днях между поставками.

Средний дневной оборот по дням представлен в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Среднедневной ТО

	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019
Оборот, руб.	492 820	419 253	425 944	293 572	321 474

Рассчитаем нормативный товарный запас на неделю для магазина.

$$ТЗ1 = 492\,820 \times 7 = 3\,449\,740 \text{ руб.},$$

$$ТЗ2 = 419\,253 \times 7 = 2\,934\,771 \text{ руб.},$$

$$ТЗ3 = 425\,944 \times 7 = 2\,981\,608 \text{ руб.},$$

$$ТЗ4 = 293\,572 \times 7 = 2\,055\,004 \text{ руб.},$$

$$ТЗ5 = 321\,474 \times 7 = 2\,250\,318 \text{ руб.}$$

Анализируя ТЗ за последние 5 месяцев можно сделать вывод, что товарно-материальные запасы магазина должны были уменьшаться в динамике с каждым месяцем. Рассмотрим, что происходит с товарным запасом по факту. В таблице 3.3 представлены показатели товарного запаса нормативного и фактического.

Таблица 3.3 – ТЗ план/факт магазина

	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
ТЗ факт, тыс. руб.	82 175,429	71 962,713	66 987,127	68 791,475	70 491,567
ТЗ план/нед, тыс. руб.	3 449,741	2 934,771	2 981,608	2 055,004	2 250,318
ТЗ план/мес, тыс, руб.	13 798,964	11 739,084	11 926,432	8 220,016	9 001,272

Ниже на рисунке 3.11 сравнение товарного запаса планового и фактического.

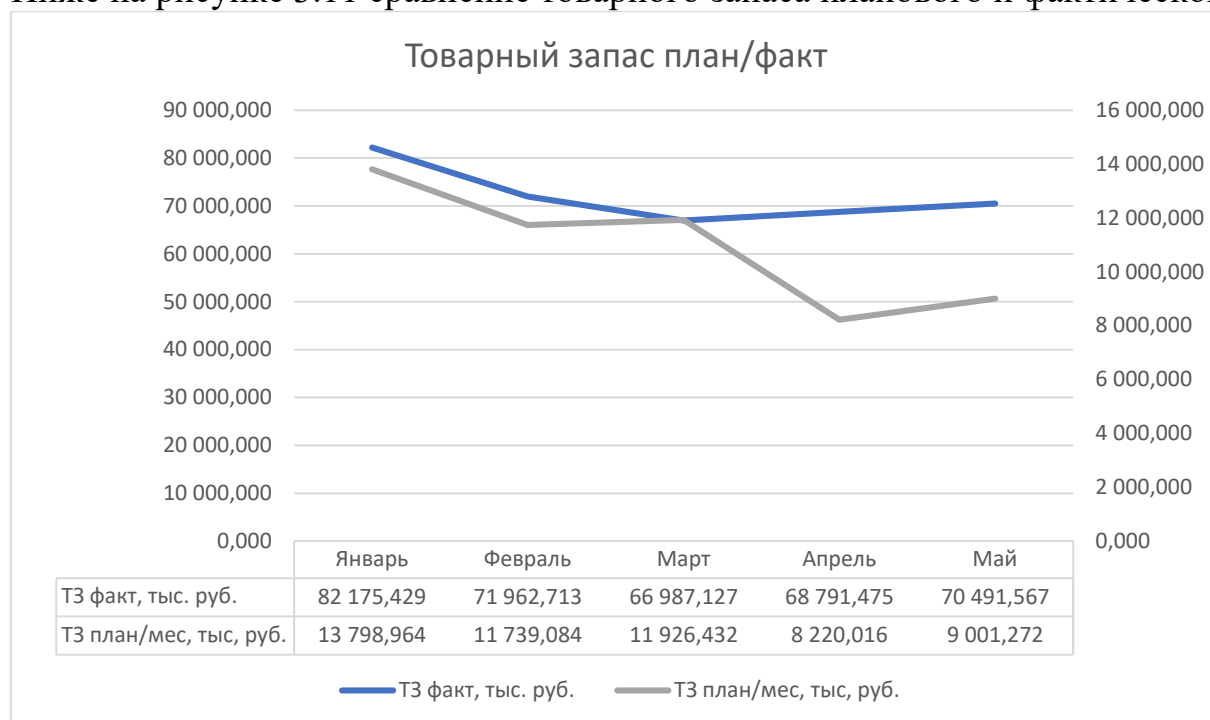


Рисунок 3.11 – ТЗ план/факт

Товарный запас фактический намного превышает расчетный плановый товарный запас. В среднем превышение показателя на протяжении всего периода в 6,7 раз. В январе превышение составило в 5,9 раз, в феврале в 6,1 раз, в марте в 5,6 раз, в апреле самый высокий показатель превышения – в 8,3 раза, в мае товарный запас фактический больше нормативного в 7,8 раз.

В апреле сказались снижение трафика покупательского потока, как следствие снижение оборота и увеличение товарного запаса.

Для сравнения рассмотрим ТЗ за 2018 год, представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – ТЗ и средний дневной оборот магазина за 2018 год

	Оборот месяц, руб.	ТЗ/неделя, план, руб.	ТЗ/месяц, факт, руб.	Среднедневной оборот, руб.
январь	15 832 271	3 575 029	95 810 777	510 718
февраль	15 070 046	3 767 512	100 969 321	538 215
март	14 884 702	3 361 062	90 076 461	480 151
апрель	11 520 239	2 688 056	72 039 900	384 007
май	10 898 340	2 460 915	65 952 522	351 559
июнь	14 010 859	3 269 200	87 614 560	467 028
июль	13 446 416	3 036 287	81 372 491	433 755
август	16 056 277	3 746 465	100 405 262	535 209
сентябрь	16 449 271	3 714 352	99 544 633	530 621
октябрь	13 278 185	2 998 300	80 354 440	428 328
ноябрь	16 161 966	3 771 125	101 066 150	538 732
декабрь	24 593 239	5 553 312	148 828 761	793 330

На рисунке 3.12 показана динамика отношения ТЗ и оборота.



Рисунок 3.11 – Динамика товарного запаса в 2018 году

ТЗ магазина в 2018 году превышал оборот магазина в 6 раз. Для хранения такого количества товара нужны большие площади. С учетом снижения трафика для оптимизации складских процессов, я считаю, необходимо пересмотреть систему заказов для магазинов.

В таблице 3.5 показаны доли в товарообороте по группам и доли в остатках магазина. Из таблицы мы видим, что товарный запас по группам абсолютно не совпадает с долей в товарообороте. Исходя из данных можно сделать вывод о неправильном планировании сезона и некорректном заказе. На складе магазина явно недостаточно сезонного товара, при этом, некоторые группы имеют слишком большой запас, в три, четыре раза превышающий продажи.

Данные приведены за январь, анализируя данные можно сделать вывод о нарушении в распределении долей товарных групп. Телевизоры имеют долю продаж 18,48 %, на складе представлены в объеме 26,82 %. Что значительно превышает объем продаж и необходимый уровень запаса. Аналогичная ситуация с товарной группой «Компьютеры», доля продаж 6,72 %, товарный запас 9,39% от текущего остатка. В товарной группе «Холодильники», «Автомобильная электроника» также превышение необходимых остатков. Доля продаж холодильников 2,73 %, при этом запас от текущего остатка 5,81 %. Доля продаж автомобильных аксессуаров 1,96 %, товарный запас в 3 раза больше и составляет 4,67 %. И если автомобильная электроника – это мелкоштучный товар, то холодильники, телевизоры и компьютеры – крупногабаритный товар, хранение которого занимает большую часть склада.

В таблице 3.1 представлены данные о фактическом товарном запасе в днях. В январе запас на магазине составлял 238 дней. Это 7,9 месяцев. Учитывая логистическое плечо равное 6 месяцам, при поступлении сезонного товара, к

летнему сезону, у магазина просто не будет свободного места для приема необходимого товара.

Наблюдается и дефицит в некоторых группах. В январе увеличились продажи по мобильным телефонам, доля в товарообороте составила 14,6 %, товарный запас при этом на магазине меньше необходимо и равен 10,75 % от текущего остатка. Такой товарный запас не способен удовлетворить в полной мере покупательский спрос. Проблемной группой оказалась климатическая техника «Климат зима». Доля продаж 0,58 %, запас при этом составляет 0,15 % от текущего остатка.

Здесь можно сказать о специфике распределения сезона в компании. География компании обширна и в настоящее время отгрузки сезонного товара централизовано, в одно и то же время, на все магазины. Не учитывается локация магазинов, т. е. с центрального склада одновременно уходит климатическая техника, например, зимняя, во все направления. Магазины, находящиеся на юге страны получают обогреватели в «общий» сезон, что для них абсолютно не актуально. При этом, магазины, находящиеся в центральной части России и на севере страны сталкиваются с проблемой дефицита. Аналогичная ситуация и с летним сезоном.

Таблица 3.5 – Доля ТГ в ТО и остатках, январь 2019

Категория SAP январь 2019	Оборот	Доля группы в ТО	Остатки, руб	Доля группы в остатках
031 Телевизоры	2 822 515	18,48%	21 094 675,00	26,82%
041 Мобильные телефоны	2 178 635	14,26%	8 453 766,00	10,75%
039 Компьютеры	1 026 404	6,72%	7 386 536,00	9,39%
058 Кухонная техника	918 532	6,01%	2 174 957,00	2,77%
055 Стиральные машины	903 993	5,92%	1 974 657,00	2,51%
053 Встраиваемая техника	683 057	4,47%	2 543 760,00	3,23%
054 Холодильники	416 698	2,73%	4 566 783,00	5,81%
065 Уход за телом	410 800	2,69%	673 429,00	0,86%
050 Игровые приставки и аксессуары	470 911	3,08%	1 434 266,94	1,82%
063 Пылесосы	454 564	2,98%	2 339 907,29	2,98%
129 Планшетные компьютеры	352 847	2,31%	936 725,00	1,19%
059 Микроволновые печи	339 430	2,22%	1 703 746,00	2,17%
027 Автомобильная электроника	299 224	1,96%	3 675 487,00	4,67%
062 Приготовление кофе	283 337	1,85%	1 119 736,00	1,42%
064 Уход за одеждой	262 136	1,72%	1 276 945,00	1,62%
118 Посуда	247 311	1,62%	873 452,00	1,11%
042 МФУ, Принтеры, Сканеры	244 911	1,60%	769 375,00	0,98%
069 Аксессуары для компьютеров	238 530	1,56%	853 967,00	1,09%
029 Музыкальные центры/Магнитолы	177 400	1,16%	900 564,00	1,15%
028 Домашний кинотеатр One-box	168 220	1,10%	674 652,00	0,86%
074 Акс. для портативной техники	166 298	1,09%	856 033,26	1,09%
077 Акс. для телевизоров и DVD	162 666	1,06%	563 876,00	0,72%
081 Наушники	154 532	1,01%	897 605,00	1,14%
108 Портативная акустика	138 006	0,90%	658 764,00	0,84%
033 Фотоаппараты	133 701	0,88%	472 243,00	0,60%
056 Климат Зима	89 235	0,58%	115 623,00	0,15%
049 Видеоигры	105 833	0,69%	378 265,00	0,48%
060 Плиты	105 827	0,69%	544 753,59	0,69%
082 Товары для дома	95 801	0,63%	107 364,00	0,14%
061 Посудомоечные машины	91 150	0,60%	3 482 764,00	4,43%
128 Смарт часы	81 268	0,53%	318 673,00	0,41%
148 Серты для Э-Ю Кино и Звук	78 823	0,52%	206 473,00	0,26%
044 PC Мониторы	76 045	0,50%	203 746,00	0,26%
057 Климат Лето	53 000	0,35%	103 874,00	0,13%
068 Акс. для дома	65 542	0,43%	293 746,00	0,37%
137 Страхование для Э-Ю Мобильная техника	58 655	0,38%	196 473,00	0,25%

Рассмотрим показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности магазина «М.ВИДЕО» №648 (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Финансовые показатели магазина за 2019 год

Наименование показателя	январь	февраль	март	апрель	май
Выручка, тыс. руб.	15 277,43	11 739,09	13 514,29	8 807,17	9 965,71
Валовая прибыль, тыс. руб.	652,60	305,09	581,33	-22,79	108,07
Чистая прибыль, тыс. руб.	652,10	304,59	580,83	-23,29	107,57
Рентабельность продаж, %	4,27%	2,59%	4,30%	-0,26%	1,08%

Ниже в таблице 3.7 представлены показатели за 2018 год. Анализируя данные можно сказать о снижении товарооборота в динамике с января 2019 года по май 2019 года. Наблюдается уменьшение валовой прибыли и чистой прибыли, что свидетельствует об отрицательном финансовом состоянии магазина. Большое влияние оказывает локационное положение данного магазина. Он расположен в торговом центра «Тарелка», комплекс открыт в конце 2017 года и его трафик недостаточен. Более того, низкий уровень рекламного продвижения комплекса отрицательно сказывается на его посещаемости. За счет низкого трафика магазин теряет в количестве чеков ежедневно, соответственно для выполнения планов по товарообороту ему необходимо увеличить средний чек, который в свою очередь также показывает отрицательную динамику.

Таблица 3.7 – Финансовые показатели магазина за 2018 год.

Наименование показателя	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Выручка, тыс. руб.	15 832	15 070	14 884	11 520	10 898	14 011	13 446	16 056	16 449	13 278	16 162	24 593
Валовая прибыль, тыс. руб.	982	345	912	732	861	681	985	527	312	1 102	371	1 748
Чистая прибыль, тыс. руб.	982	345	911	732	860	680	984	527	311	1 102	371	1 747
Рентабельность продаж, %	6%	2%	6%	6%	8%	5%	7%	3%	2%	8%	2%	7%

Для анализа деятельности магазина в целом воспользуемся графическим анализом. На рисунке 3.12 показана динамика показателей товарооборота и валовой прибыли.

Эффективность магазина зависит от рентабельности продажи, соответственно от такого показателя, как валовая прибыль. За 2018 год мы видим, что направление тренда показателя в определенные периоды резко отличается от направления тренда выручки. Причиной этому стали мероприятия, направленные на привлечение дополнительного трафика за счет проведения локальных акций.

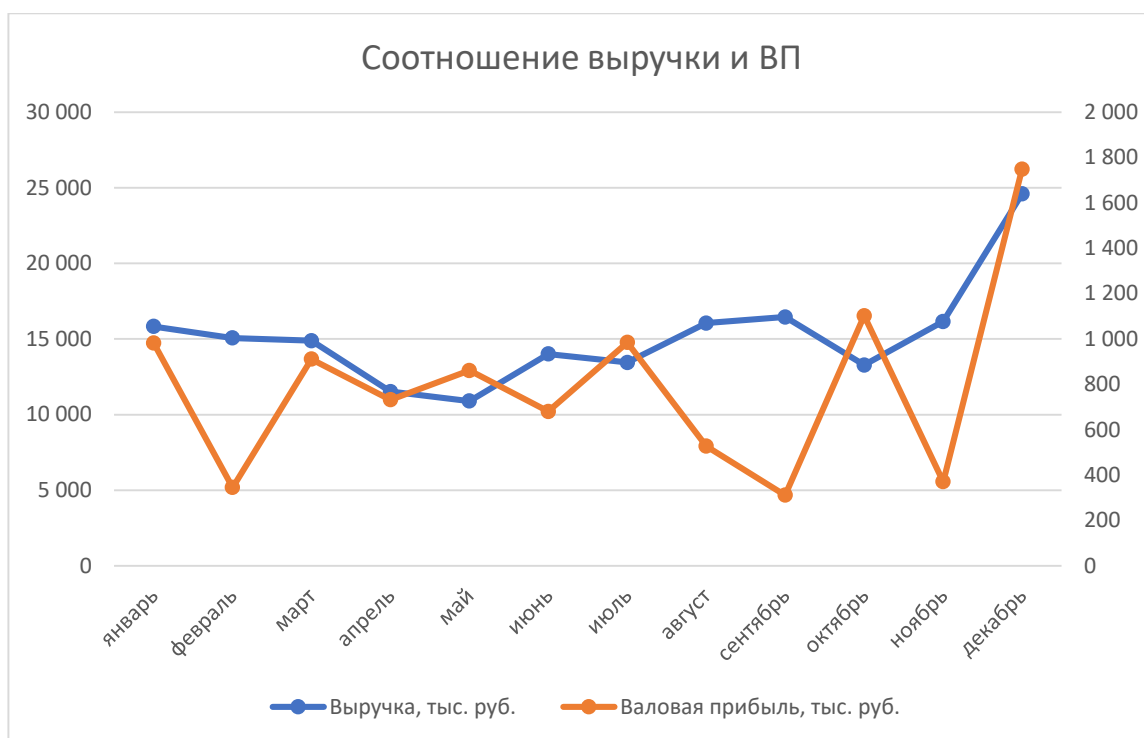


Рисунок 3.12 – Соотношение выручки и валовой прибыли магазина

Проанализировав компанию в целом и магазин, как конкретный пример одного из звеньев огромной цепи, можно сделать вывод, что компания, с точки зрения развития и увеличения своей рыночной стоимости, движется в правильном направлении. Единственным недочетом в организации снабжения магазинов является не доведенный до оптимальности процесс поставок товара на магазины. Любое предприятие выстраивая эффективную стратегию пробует несколько вариантов управления товарно-материальными запасами, в данной компании много нюансов, изменение которых повлечет за собой много не выгодных для всего бизнеса изменений, поэтому рекомендацией в данном случае может выступить только оптимизация.

Выводы по разделу 3

В ходе изучения внутренних процессов магазина можно сделать несколько выводов.

Главной проблемой является неэффективное использование складской площади магазина. В результате централизованных заказов, ошибок планирования, несвоевременной поставки товара, полезная площадь магазина используется неэффективно. Если рассматривать магазин с точки зрения объекта, на котором необходимо оптимизировать процесс управления товарно-материальными запасами, я бы в первую очередь, сократил товарный запас. Из-за загруженности склада магазин в сезон приходит к тому, что недополучает прибыль. Причиной тому становится неудовлетворенный покупательский спрос.

Одним из решений этой проблемы может также послужить перераспределение ответственности за заказ. Целевую категорию товара оставить на сетевом управлении, а товар, имеющий сезонный спрос или характерный для определенных регионов, учитывая локацию магазина, контингент и внутренние особенности, вверить под управление директоров магазинов.

По результатам работы выявлены следующие проблемы:

- неэффективное использование складских площадей;
- не корректное определение сроков сезона;
- централизованный заказ на основании данных сети, без учета локации магазина и его внутренних особенностей.

В целях повышения эффективности управления товарно-материальными запасами и их использования предлагаются пути решения:

- перераспределение товарного запаса;
- использование понятия «сезон» учитывая локации магазинов и их особенности;
- под управление директоров внедрить заказ сезонного товара.

Основные пути приведения к норме товарно-материальных запасов сводятся к рациональному и эффективному использованию, отказа от сверхнормативных запасов, усовершенствования системы нормирования, реструктуризации процесса снабжения магазинов товарами, изменению взаимоотношений с поставщиками, соблюдении сроков отгрузки и доставки товара.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управляющему составу любой организации в процессе деятельности необходимо на постоянной основе проводить анализ и контролировать результаты за отчетный период.

Эффективное управление базируется на использовании нормативных методов управления.

В ходе изучения компании ООО «М.ВИДЕО» и отдельно рассматриваемого магазина № 648 были рассмотрены такие вопросы как организация логистических процессов, система отгрузки товара с центрального склада на розничные магазины, управление товарным запасом на уровне компании и на уровне магазина, процесс планирования закупок и распределения запасов по точкам, влияние товарного запаса на финансовые показатели.

Была рассмотрена структура организации с целью выявления проблем ее функционирования и разработки возможных организационно-технических мероприятий по повышению эффективности компании. В результате были выявлены как положительные черты, так и отрицательные, требующие проведения корректирующих мероприятий.

Производство любого вида услуг, в нашем случае продажи товара, связано с использованием товарно-материальных запасов. Они являются необходимым условием для реализации услуг. Правильное сочетание использования запасов, рациональное управление является важнейшим направлением улучшения финансового состояния компании. Качественное использование товарно-материальных запасов снижает себестоимость и является фактором роста рентабельности организации и увеличения прибыли.

Недостаток запасов влечет за собой неудовлетворенный покупательский спрос, что приводит к недополучению прибыли. При этом наличие сверхзапасов имеют такой же итог. В результате не рационального распределения товарно-материальных запасов компания пропускает период начала сезона, тратит огромное количество ресурсов на распределение товарно-материальных запасов, теряя выручку и прибыль. Наличие неиспользуемых товарно-материальных запасов замедляет оборачиваемость, отвлекает материальные ресурсы и ведет к большим издержкам на содержание самих запасов.

Поэтому в условиях рыночной экономики организации стремятся к эффективному управлению процессами сбыта, снабжения запасами, их хранения.

В ходе исследования было выявлено следующее. Отдел закупок стремясь выполнить планы по продажам закупает планируемое количество товара, после его централизованно отправляет на магазины с целью оперативной реализации. При отправке товара не учитывается локация, расположение магазинов. География компании обширна, и сезон в каждом регионе начинается в разное время. Самая большая проблема состоит в том, что сезонный ассортимент отгружается во все магазины, даже если они находятся в разных частях страны.

Сезон в южных регионах на климатическую летнюю технику начинается гораздо раньше, чем, например, в центральной части страны. Аналогично и с зимним сезоном. В результате такой системы магазины, которые могли бы заработать на сезонных продажах остаются без запаса товара, который необходим для удовлетворения покупательского спроса. Соответственно, компания теряет в прибыли. В это самое время объекты, находящиеся в других регионах (где еще нет спроса) обеспечены климатической техникой, которая занимает место на складе, и приносит убытки в виде издержек на хранение.

Вторая проблема компании – некорректный вход в сезон. Логистическое плечо 6 месяцев. Учитывая процесс отгрузки товаров на магазины и отсутствие акцента на локацию магазинов, товарный запас, имеющийся на магазинах, который равен от 190 дней до 290 дней, при входе в сезон у некоторых магазинов просто нет свободной площади для приема необходимого объема товара. Товарный запас на магазине около 7 месяцев. В то время, когда необходимо менять ассортимент, магазины тратят ресурсы на освобождение складов и площади в торговом зале посредством распродаж на определенные линейки товаров, что в свою очередь приводит к уменьшению валовой прибыли магазина и организации в целом.

Рассмотрев основные показатели, можно сделать вывод о недостаточности взаимосвязи между поставками и отгрузками товара, что, скорее всего, связано с высокой ошибкой прогноза продаж. Как следствие – избыточность запасов и низкая оборачиваемость. Оборачиваемость можно повысить за счет сокращения времени оборота: снизить размер пополнения и увеличить частоту.

Наличие товарных запасов, которые не являются эффективными является поводом для пересмотра ассортиментной политики предприятия.

Поэтому, я считаю, что для преодоления этих проблем необходимо ввести на предприятии эффективную систему управления запасами.

Пути решения проблем в результате исследования могут быть следующие. Увеличение частоты поставок, путем сокращения логистического плеча; организация еще одного центрального склада, который будет обслуживать восточную часть страны; изменение условий сотрудничества с поставщиками, с целью исключить неактуальное поступление товара; нормирование товарного запаса на магазинах; распределение сезонного ассортимента, учитывая локацию и особенности магазинов.

Все эти мероприятия помогут оптимизировать процесс управления товарно-материальными запасами, что приведет к увеличению оборачиваемости запасов, и как результат увеличению прибыли компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алесинская, Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления: учебник / Т.В. Алесинская. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 116 с.
2. Корпоративная логистика в вопросах и ответах: учебник / под ред. В.И. Сергеева. – М.: ИНФРА М, 2015. – 634 с.
3. Левкин, Г.Г. Концепция логистики на предприятии / Г.Г. Левкин // Логистики сегодня. – 2015. – № 2. – С. 11–24.
4. Марданова, Э. Эффективность маркетингового продвижения и ее оценка / Э. Марданова // Маркетинговые коммуникации. – 2015. – № 5 – С. 31–44.
5. Официальный сайт компании «М.ВИДЕО», годовой отчет ПАО «М.Видео» за 2017 год. – <https://invest.mvideo.ru/files/1902>
6. Официальный сайт компании «М.ВИДЕО», ежеквартальный отчет за 4 квартал 2018 года. – <https://invest.mvideo.ru/files/2032>
7. Официальный сайт компании «М.ВИДЕО», ежеквартальный отчет за 1 квартал 2019 года. – <https://invest.mvideo.ru/files/2102>
8. Сергеева, Л.А. Модель обеспечения материальными ресурсами производства промышленной продукции / Л.А. Сергеева, А.Р. Кудлаева // Вестник Уфимского государственного авиационного технического университета. – 2016. – № 5. – С. 116–118.
9. Сорвина, О.В. Повышение эффективности управления производственными затратами на основе совершенствования процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами / О.В. Сорвина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35. – С. 37–49.
10. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: электронный ресурс / ЭБС znanium. – М.: ИНФРА М, 2015.
11. Соколов, Я.В. Бухгалтерский учет как сумма фактов хозяйственной жизни / Я.В. Соколов. – М.: Магистр, 2010. – 345 с.
12. Хоружий, Л.И. Бухгалтерский учет и ревизия в потребительских кооперативах: учебное пособие / Л.И. Хоружий, В.М. Ромадикова, О.В. Бойко. – М.: РГАУ-МСХА, 2017. – 142 с.
13. Bragg, Steven. Inventory accounting: a comprehensive guide / Steven Bragg; DB books– NJ: John Wiley & Sons, 2015. – 256 p.
14. Inventory management / by Viale, J. David Carrigan, Christopher; DB Ebrary. – Course Technology, 2016. – 134 p.
15. Khmelnitsky E., Singer G. An optimal inventory management problem with reputation-dependent demand / E. Khmelnitsky, G. Singer; DB Springer Link // Annals of Operations Research. – 2015.
16. Materials management / by Bhat, K. Shridhara; DB Ebrary. – Himalaya Publishing House, 2015. – 207 p.
17. Muller, Max. Essentials of Inventory Management / Max Muller; DB books24x7. – 2nd ed. – NY: AMACOM, 2015.

18. Parthasarathy S. Enterprise resource planning (ERP) – a managerial and technical perspective] / S. Parthasarathy; DB Ebrary. – New Delhi: New age international (P) limited, 2015. – 152 p.
19. Roberts-Phelps, Graham. Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! / Graham Roberts-Phelps; DB ebrary. – Thorogood Publishing. – 2016. – 242 p.
20. Wild, Tony. Best practice in inventory management / Tony Wild; DB books24×7. – 2nd ed. – London: Elsevier Science Ltd, 2002.
21. Лотоцкий В.А. Модели и методы управления запасами./ В.А. Лотоцкий – М.: Наука, 2006. – 354 с.
22. Ефимова О.В. Оборотные активы предприятия./ О.В. Ефимова – М.: Ника, 2003. – 21 с.
23. Демчук, О.В. Актуальные проблемы формирования и использования капитала предприятия / О. В. Демчук, Н. А. Сушко // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 160. – С. 21 – 24.
24. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – <http://www.gks.ru/>.
25. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА М, 2002. – 215 с.
26. Регламент компании «М.ВИДЕО», «Работа с наполнением и ассортиментом», 2018.
27. Логистический вестник компании «М.ВИДЕО» за 2017 год.
28. Логистический вестник компании «М.ВИДЕО» за 2018 год.
29. Логистический вестник компании «М.ВИДЕО» за 2019 год.
30. Бланк, И.А. Управление активами: учебник / И.А. Бланк. – Киев: Ника – Центр, 2008. – 720 с.
31. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / О.В. Ефимова, М. В. Мельник. – М.: Омега – Л, 2009. – 408 с.
32. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное Пособие / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА М, 2003. – 222 с.

