

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

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Управление запасами торговой организации на примере ООО «Восток–Сервис»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.08146. ВКР

Руководитель работы

доцент кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Д.В. Подшивалов

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы

студент группы ДО–554

\_\_\_\_\_ К.В. Воронкова

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер

ст. преподаватель кафедры СОТ

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина

\_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Воронкова К.В. Управление запасами торговой организации на примере ООО «Восток–Сервис». – Челябинск: ЮУрГУ, 2020, ДО–554, 71 с., 18 ил., 22 табл., библиогр. список – 50 наим., 3 прил., 12 л. плакатов ф. А4

Объект выпускной квалификационной работы ООО «Восток–Сервис».

Предмет выпускной квалификационной работы – управление запасами торговой организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления запасами в организации.

Рассмотрены теоретические и методические основы управления запасами торговой организации, изучена методика анализа запасов на основе трудов отдельных авторов в области экономических наук.

Представлена организационно-экономическая характеристика организации, проведён анализ движения запасов в организации, дана оценка системы управления запасами.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую значимость и могут применяться руководством ООО «Восток–Сервис» в процессе управления запасами в организации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	7
1.1 Сущность, классификация и виды запасов.....	7
1.2 Модели и системы управления запасами .....	12
1.3 Методика анализа и оценки эффективности управления запасами организации .....	19
2 АНАЛИЗ ЗАПАСОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ВОСТОК–СЕРВИС» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	26
2.2 Анализ товарных запасов и товарооборачиваемости в организации .....	31
2.3. Оценка системы управления запасами в организации .....	38
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	47
3.1 Основные направления по совершенствованию системы управления запасами в организации.....	47
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс .....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах 2018 .....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Отчет о финансовых результатах 2019 .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Главной функцией торговых организаций является достижение максимально возможной прибыли. Поскольку торговая организация получает конкретную сумму финансов с каждого практически рубля реализуемых продуктов, то максимизации прибыли вызывает необходимую реальность неизменного роста величины размера денежных отношений – как главного фактора роста доходных активов и прибыли. Именно за счет увеличения товарооборота можно достичь условного снижения издержек обращения, увеличения валового дохода, а также показателей прибыли и рентабельности. Следовательно, товарооборот в сфере торговли является важнейшей характеристикой деятельности организации.

**Объект** выпускной квалификационной работы – торговая организация ООО «Восток–Сервис».

**Предмет** выпускной квалификационной работы – социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления запасами организации.

**Цель** выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по совершенствованию управления запасами организации.

**Задачи** выпускной квалификационной работы:

- изучить экономическую сущность запасов, модели и системы управления;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности организации;
- провести анализ товарных запасов и их товарооборачиваемости;
- дать оценку системы управления запасами в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления запасами в организации;
- доказать эффективность предложенных мероприятий.

Результаты выпускной квалификационной работы, в частности разработанные рекомендации по совершенствованию управления запасами организации могут быть применены в работе организации ООО «Восток–Сервис».

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Сущность, классификация и виды запасов**

В экономической литературе многими авторами рассматривается категория запасов как один из важных составляющих элементов предприятия, обеспечивающих непрерывность производственно-хозяйственной деятельности.

Именно производственные запасы на предприятиях различных форм собственности создаются и поддерживаются для того, чтобы реализовать, в первую очередь их главную функцию – обеспечение непрерывности процесса и стабильности обращения материальных потоков в процессе производства, распределения, обмена и потребления.

Запасы предприятий не только способны гарантировать надежность вышеизложенных процессов, но и способствуют росту их эффективности за счет эффективного управления затратами на их приобретение, хранение и т. д.

Производственные запасы предприятий являются составной частью всех его запасов в общей совокупности, поэтому для определения экономической сущности производственных запасов необходимо рассмотреть понятие запасов, проведя обзор литературных источников.

Высокий уровень запасов производственного характера требует, как правило, значительных текущих расходов для субъекта хозяйствования. Широкий ассортимент, при этом продукции, может в дальнейшей хозяйственной деятельности способствовать увеличению объёмов реализации.

Так в Гражданском кодексе РФ определяются основные положения о всех видов сделок, в том числе и по приобретению материальных запасов у поставщиков [1].

Именно в Гражданском кодексе РФ подробно описывается порядок составления договорных обязательств купли-продажи и поставки товарно-материальных ценностей, порядок заключения, изменения, а также расторжения договоров [2].

Налоговый кодекс Российской Федерации регулирует налогообложение предприятий и организаций, при этом предусматривая порядок признания расходов, в частности на приобретение материально-производственных запасов, уменьшаемых налогооблагаемую базу по налогу на прибыль [3].

Данным нормативным документом предусмотрен порядок оценки материальных запасов, выбор методов при списании транспортных расходов на остатки незавершенного производства [4].

Основным документом, регулирующим организацию бухгалтерского учёта материально-производственных запасов, является Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов» [5].

Согласно данного документа материально-производственные запасы – это предметы, срок полезного использования которых менее 1 года, которые относятся к предметам труда и необходимы для производства продукции, работ, услуг, для хозяйственных нужд организации.

Материально-производственные запасы также являются оборотными активами

субъектов хозяйствования, потребляются в процессе производства, переносят свою стоимость на готовую продукцию [5].

Рассмотрим мнение авторов для того, чтобы определиться с понятием материально-производственных запасов.

Так, по мнению Д.В. Костроминой, «запасы – это материальные ценности, оборотные средства в виде сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, готовой продукции, которые не используются в данный момент в производстве, а хранятся на складах или в других хранилищах» [24]. Иными словами, это группа материальных ценностей, которая предназначена для дальнейшего применения.

Автор трудов Ю.В. Долгова интерпретирует, что запасы – это материальные ценности, которые ожидают производственного либо личного потребления». Также автор утверждает, что запасы являются формой осуществления целого материального потока, которая имеет определённое место в определённый момент времени [18].

Исходя из данного определения можно сделать вывод о значимости материальных запасов для предприятия, так как для выпуска продукции, для бесперебойного оборота готовой продукции и потока денежных средств, необходим производственный запас материальных запасов.

Автор трудов Л.Л. Ермолович определяет понятие запасы, прежде всего, как «материальные ценности в виде сырья, полуфабрикатов, находящихся на разных стадиях производственного процесса и не используемых на данный момент в производстве, а также готовая продукция, ожидающая вступления в процесс производства» [20].

Исходя из вышеизложенных высказываний, мы пришли к выводу, что материальные запасы – это, прежде всего, совокупность товарно-материальных ценностей, которые используются на всех стадиях производства, также являются конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

По мнению Д.А. Бабурина, запасы – это материальные ценности, оборотные средства в виде сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, готовой продукции, которые не используются в данный момент в производстве, а хранятся на складах или в других хранилищах [8].

Иными словами, это группа материальных ценностей, которая предназначена для дальнейшего применения. Также автор констатирует, что при помощи запасов у предприятия появляется возможность зарезервировать ресурсы для обеспечения для непрерывного процесса производства.

По мнению автора, запасы являются формой осуществления целого материального потока, который имеет определённое место в определённый момент времени.

По мнению автора В.Д. Грибова запасы представляют собой совокупность объектов, имеющих в наличии в конкретный момент времени и измеряемых в абсолютных единицах [14].

По нашему мнению наиболее общая формулировка запасам отражается в трудах Ю.П. Маркина. Автор описывают запасы, прежде всего, как продукцию производственного характера, товаров народного потребления, готовой

продукции, которые в определённый момент времени находятся на разных стадиях производства и обращения [28].

Исходя из вышеизложенных высказываний, мы пришли к выводу, что запасы – это, прежде всего, совокупность товарно-материальных ценностей, которые используются на всех стадиях производства, также являются конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Рассмотрим далее, по каким признакам классифицируются запасы.

Автор трудов А.И. Гребнев, рассматривая классификацию запасов, разделяет их на следующие группы [13]:

- 1) запасы, которые приобретаются для того, чтобы получить большую скидку, так как данная группа запасов приобретается крупными партиями;
- 2) запасы, которые создаются ради безопасности, обеспечивая тем самым непрерывность процесса;
- 3) прогнозируемые запасы;
- 4) запасы в пути;
- 5) страховые запасы.

Иначе рассматривает классификацию запасов О.В. Ефимова. Так, автор рассматривает запасы исходя из следующих классификационных групп [21].

Группа 1: по отношению к процессу производства (производственные и товарные).

Группа 2: по отношению к «сглаживанию» колебаний спроса (текущие, страховые и сезонные).

Группа 3: по степени готовности материальных ценностей (сырьё, полуфабрикаты, готовая продукция производственного и потребительского назначения).

Группа 4: по отношению к текущему периоду времени (переходящие материальные ценности и запасы в пути).

Группа 5: по отношению к возможности использования в производстве и возможности реализации (подготовительные и неликвидные запасы).

Иначе рассматривают классификацию запасов Л.Т. Гиляровская, Г.В. Корнякова, Н.С. Пласкова. Так, авторы определяют материальные запасы исходя из следующих классификационных групп [12]:

- 1) по отношению к процессу производства (производственные и товарные);
- 2) по отношению к «сглаживанию» колебаний спроса (текущие, страховые и сезонные);
- 3) по степени готовности материальных ценностей;
- 4) по отношению к текущему периоду времени (переходящие материальные ценности и запасы в пути).

Обратимся к нормативному документу, определяющем порядок ведения учета материально-производственных запасов на предприятии, а именно к Положению по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов».

Так в соответствии с данным Положением к бухгалтерскому учёту в качестве материально-производственных запасов принимаются активы [5]:

- 1) используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции,

- предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- 2) используемые для управленческих нужд организации;
  - 3) готовая продукция является частью материально-производственных запасов, предназначенных для продажи;
  - 4) товары являются также частью материально-производственных запасов, приобретенных или полученных от других юридических или физических лиц и предназначенные для продажи.

При этом данным Положением представлен классификационный признак, определяющий группы запасов. Так, согласно Положению по бухгалтерскому учёту 5/01 запасы различают по признакам.

1. По цели (запасы, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи или выполнения работ, а также оказания услуг; запасы, предназначенные для продажи, в т.ч. готовая продукция; запасы, используемые для управленческих нужд организации).

2. По роли в производстве (сырье, основные материалы, вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы).

Следует отметить, что внутри каждой группы материалы подразделяются по видам, по сортам, по маркам, по типам, размерам и т. д. Такая классификация, на наш взгляд, используется, прежде всего, для построения бухгалтерского учёта материальных ценностей, а также для составления отчётов об остатках запасов на складах, в производстве, о поступлении и расходе материальных ценностей в процессе производственно-хозяйственной деятельности.

Процессы производства, обращения и потребления – это те процессы, которые происходят постоянно, но при этом следует учитывать тот факт, что они не совпадают во времени и пространстве. Поэтому именно для того, чтобы был обеспечен непрерывный процесс и необходимы товарные материальные запасы. Именно товарные материальные запасы являются частью обеспечения всего товародвижения, которая представляет собой совокупность готовой товарной продукции во время её передвижения из производственной сферы в сферу обращения [31].

Исходя из этого, следует, что товарные материальные запасы имеют свойства накапливаться на всех этапах их движения, а именно на складах предприятий изготовителей, на складах в оптовой торговле, в розничных организациях торговли. Следует также заметить, что многие авторы предлагают другую классификационную характеристику материальным запасам.

Экономическая сущность материальных запасов, как правило, определяется в их функциях. По мнению автора А.А. Адаменко экономическая сущность запасов заключается в выполнении ими трёх основных функций: функции накопления, функции защиты от резкого изменения цен и инфляции, а также функции управления затратами.

Рассмотрим, как классифицирует товарные запасы субъектов хозяйствования в работах О.В. Медведева (рисунок 1) [30].



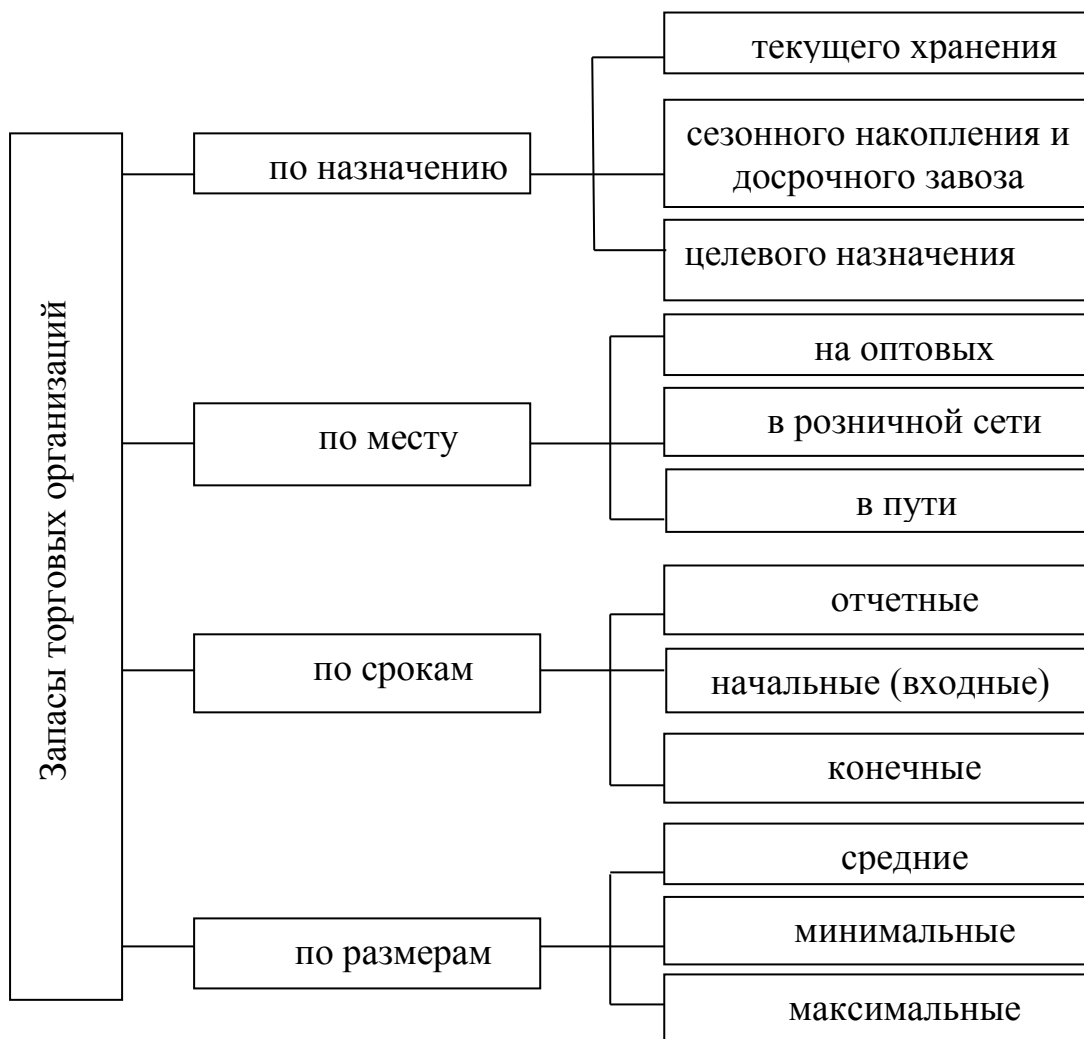


Рисунок 1 – Классификация торговых запасов

Как видно на рисунке товарные запасы торговых организаций имеют немного другую характеристику, но так или иначе они конкретно определены по назначению, местам нахождения, по срокам и по размерам, что только в большей степени помогает разобраться в их экономической сущности.

Автор трудов в первую очередь считает, что запасы предприятия позволяют защитить от таких видов неопределённостей, как повышение спроса над ожидаемым уровнем в рамках одного функционального цикла (например, покупатель приобретает товара больше, чем планировалось), а также колебаниями, вызванными изменениями продолжительности определённого функционального цикла (например, произошёл сбой поставок или задержка поступления сырья, материалов, товаров) [6].

Как правило, создание запасов на предприятии, всегда связано с расходами хозяйствующего субъекта. Во-первых, это прежде всего замороженные финансовые средства предприятия, и от того фактора, каков оборот запасов можно определить, как быстро высвобождаются вложенные средства в запасы предприятия.

Во-вторых, запасы требуют определённых затрат, связанных с содержанием специально оснащённых помещений для складирования, оплаты труда работников, расходов, связанных с доставкой запасов.

В-третьих, нередко возникает риск порчи запасов, хищения и т. д. Но, несмотря на все вышеизложенные факторы, отсутствие запасов в определённое время, связанное с функциональным циклом может также привести к дополнительным затратам предприятия. Поэтому во избежание этого, как правило, на промышленных предприятиях необходимым фактором является поддержание оптимального уровня запасов, и как следствие производственные запасы являются одним из важнейших факторов для их функционирования [33].

Производственные запасы используются, как правило, однократно в течение одного производственного цикла на предприятии и полностью переносят свою стоимость на производимую продукцию (оказанные услуги либо выполненные работы).

Таким образом, мы пришли к выводу, что запасы предприятий – являются важной составляющей в деятельности любого хозяйствующего субъекта, и грамотное управление запасами позволит не только эффективно их использовать в процессе финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, но и снизить затраты предприятия на их содержание и хранение. Для этого рассмотрим в работе механизмы управления запасами на предприятии.

## **1.2 Модели и системы управления запасами**

Любой субъект хозяйствования, осуществляющий торговую деятельность, как правило, закупает товары для их последующей продажи (реализации), с целью получения дохода и прибыли. Для того чтобы удовлетворить потребительский спрос, руководству таких организаций необходимо, главным образом, организовать бесперебойную торговую деятельность, а значит необходимо иметь в достаточном количестве товарной продукции в запасе. Чтобы достичь данных целей, руководству необходимо, в первую очередь, организовать их рациональное поступление и хранение [21].

Еще до недавних пор считалось, что чем больше у торговой организации материальных запасов, тем лучшим будет являться её деятельность. Однако в современных условиях хозяйствования эффективность работы торговой организации будет более рационально складываться в зависимости от того, какой подход в области управления материальными запасами руководство выберет для своего субъекта хозяйствования.

В современной научной литературе многие отечественные и зарубежные авторы затрагивают проблемы, связанные с управлением материальными запасами. К числу таких относятся Н.И.Алексеева, Ю.В. Алёхина, Д.А. Бабурин, И.П. Буняк, М.Н. Григорьев, Ю.П. Грызанов, Ю.В. Долгова, Е.Ю. Егоркина, С.Ю. Данилова, Д.В. Костромина, В.С. Лукинский, Дж. Шрайбфедер и многие другие.

Так авторы трудов Н.И.Алексеева, Ю.В. Алёхина считают, что прежде чем инвестировать в материальные запасы денежные средства, руководству хозяйствующих субъектов необходимо, прежде всего, учесть, что при этом оно может потерять часть средств от отказа вложений в альтернативные варианты [7].

Д.А. Бабурина определяет, что на процесс формирования материальных запасов в организациях торговли оказывают влияние различного рода факторы, к важнейшим из которых относится обеспечение устойчивого предложения товарной продукции потенциальному потребителю. Именно данный фактор, по мнению автора, выполняет одну из важнейших функций, как повышения конъюнктуры торговой организации [8].

Однако на бесперебойность в работе торговых организациях влияют ещё факторы и неконъюнктурного характера. И мы полностью разделяем авторскую позицию, что такие факторы как частота и равномерность поставок, транспортные условия поставок, состояние материальной, технической базы субъекта хозяйствования являются неотъемлемыми составляющими при принятии управленческого решения в области управления материальными запасами.

В трудах Ю.П. Грызанова, А.И. Файницкого затрагивается проблема, связанная с нормированием материальных запасов для торговых организаций. По мнению авторов именно процесс нормирования определяет необходимую величину торгового запаса, и именно эта величина служит одним из важнейших ориентиром в деятельности торговой организации [17].

Авторы трудов Е.Ю. Егоркина, С.Ю. Данилова в работе «Оптимизация процесса управления материальными запасами на предприятиях торговли» предопределяют, что именно нормализация запасов связана, с их рациональным товародвижением и включает регулирование их в процессе формирования – а это не только нормирование, но и контроль за их состоянием [19].

Необходимым фактором в управлении материальными запасами, считает автор трудов Д.В. Костромина, является также процесс нормирования. По мнению автора, именно управление всем процессом товародвижения, включая определение методов размера партий их поставок, является неотъемлемым фактором в оптимальном и рациональном их движении от поставщика, до конечного потребителя [24].

В статье В.С. Лукинского «Логистика и управление цепями поставок» чётко прослеживается мысль автора о том, что в ходе реализации товарно-материальных запасов они расходуются и взамен должны обновляться на новые, соразмерные по количеству, структуре качеству и ассортименту.

В противном же случае, будет нарушаться устойчивость сформированного для торговой организации ассортимента, будут создаваться условия, следствием которых будет снижение прибыли субъекта хозяйствования и снижения потребительского спроса [25].

Мы полностью согласны с позициями вышепредставленных авторов в области управления материальными запасами для организаций торговли. Мы также разделяем точку зрения авторов А.К. Сазоновой и Л.Н. Матвийчук, которые считают, что управлять товарными запасами это значит, прежде всего, заниматься планированием определенного их объёма и структуры в соответствии с поставленными перед субъектом хозяйствования целями и задачами.

По мнению авторов, такое управление должно носить систематический характер, иными словами, должен быть разработан своего рода механизм, который

был бы направлен на поддержание необходимого их количества, и этот уровень запасов должен стать своего рода ориентиром, относительно которого оцениваться будет вся система эффективности управления ими [38].

Автор трудов Б.К. Плоткин считает, что основной и важной задачей для руководства торговой организации является отсутствие перебоев в снабжении товаров, а также недопущение их затоваривания [34]. При этом автор выделяет следующие методы управления товарными запасами субъектов хозяйствования, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы управления товарными запасами

Как видно из представленной схемы именно оперативный учет, нормирование, регулирование и контроль за состоянием товарных запасов являются важными факторами в области управления за их товародвижением у субъекта хозяйствования.

Под системой управления запасами автор трудов А.Н. Стерлигова, прежде всего, подразумевается комплекс мероприятий не только по их созданию и пополнению, но и организацию непрерывного контроля и оперативного планирования их поставок.

На практике существует достаточно много методов управления запасами, при этом особое значение автор трудов уделяет внимание управлению производственными запасами.

В управления запасами предприятий наиболее часто используется «Модель экономически обоснованного заказа» (EOQ-model) [41].

Данная модель, по мнению автора, получила наибольшее распространение в зарубежной практике. Эта модель позволяет с большей степени с помощью нахождения баланса между объёмом материальных запасов и финансовыми затратами хозяйствующего субъекта минимизировать совокупные затраты как на закупку материальных запасов, так и на их хранение, складирование, транспортировку.

В качестве следующей модели управления запасами следует рассмотреть модель планирования потребности в запасах (по количеству, составу, качеству).

Так автор трудов Д.И. Тямусев считает, что такая модель способствует ответить на вопросы: что, сколько товара и в какой период времени необходимо. При этом он определяет основные элементы модели планирования в их потребности [42].

Следующей моделью управления запасами является система «точно в срок» (JIT). Авторы трудов Н.С. Шевченко, А.Ю. Черных, С.А. Тиньков, Э.Н. Кузьбожев

полагают, что исходя из практики применяя данную модель наибольших успехов, добились компании Японии.

В-первую очередь, связанные с автомобильным бизнесом. Именно они создали систему управления запасами «точно вовремя».

Именно с помощью компьютерной обработки информации создаётся на предприятии плановый график выполнения заказов, отправка заказов, проводятся необходимые корректировки, составляется отчёт о выполнении заказов и поставок, составляется плановый отчёт, а также отчёт о несоответствиях в невыполнении плановых поставок [47].

Еще одной моделью управления запасами является метод ABC.

Данный метод целесообразным, считаем, применять при расчёте только по тем группам материальных ценностей, которые для субъекта хозяйствования играют наиболее важное значение в процессе хозяйственной деятельности [50].

По ABC-методу все ресурсы предприятия, образующие запасы, или поставщики данных ресурсов подразделяются на три группы: А, В, и С.

К группе А относятся, как правило, немногочисленные, но важнейшие материалы, товары или (поставщики), на которые приходится наибольшая часть вложений в запасы (как правило, они составляют от 75 % до 80 %).

К группе В относятся, как правило, материалы, товары, которые, прежде всего, являются второстепенными для предприятия, и требуют меньшего внимания к себе. Обычно на закупку запасов группы В тратится не более 20 % средств предприятия.

К группе С относятся те материально-производственные запасы, которые составляют значительную долю в номенклатуре всех используемых ресурсов предприятия.

Ещё одной моделью управления запасами является метод XYZ.

Для отнесения запасов к той или иной группе необходимо определить вариационный признак, или коэффициент вариации.

Значение данного коэффициента может изменяться от нуля до бесконечности, а деление запасов на группы X, Y, Z, может осуществляться на основе следующего алгоритма [49]:

- 1) если интервал расчёта от 0 до 10 % – это товары группы «X»;
- 2) если интервал расчёта от 10 до 25 % – это товары группы «Y»;
- 3) если интервал расчёта свыше 25 % – это товары группы «Z».

1. Модель с фиксированным размером заказа.

Суть данной модели заключается в следующем: каждый заказ на предприятии имеет строго определенный размер, и ни при каких условиях работы предприятия данная система не меняется. Поэтому главным в работе управленческого персонала в логистических системах является определение объёма определённого заказа.

Как правило, оптимальный размер партии заказа с целью оптимизации затрат на хранение и приобретение нового заказа рассчитывается с применением формулы Уилсона [49]:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot V_{III} \cdot C_{P3}}{C_{XP}}},$$

где EOQ – оптимальный размер партии заказа;  
 V<sub>III</sub> – потребность в заказываемом продукте;  
 C<sub>P3</sub> – цена размещения одного заказа;  
 C<sub>XP</sub> – затраты на хранение единицы заказа.

При этом следует помнить, что все затраты на поставку новой единицы вновь заказываемого продукта включают стоимость: условий поставки, транспортировку заказа, контроль исполнения заказа, выпуск каталогов и т. д.

Данная модель направлена на:

- 1) снижение сумм затрат, связанных с завозом товарно-материальных запасов;
- 2) снижение сумм затрат, связанных с хранением товарно-материальных запасов;
- 3) снижением сумм затрат, связанных с содержанием складского хозяйства.

Именно при данном методе проводится расчёт и определяется такой объём партии заказа товарно-материальных запасов, для которого у субъекта хозяйствования затраты будут минимальными.

2. Модель с фиксированным интервалом времени между заказами. Если использовать данную модель, то необходимо учитывать тот факт, что заказ производят в строго определённые интервалы времени [45].

3. Модель с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня. В данной модели заказы на поставку запасов, как правило, делаются периодически, но при этом необходимым фактором является проверка уровня материально-производственных запасов на складах субъектов хозяйствования, а также в их структурных подразделениях по местам их нахождения и хранения. И если выясняется, что запас достиг порогового уровня, то делается дополнительный заказ.

4. Модель «минимум-максимум». Данная модель ориентирована на такую ситуацию, когда затраты предприятия на приобретение материальных запасов и на оформление заказа довольно значительны для субъекта хозяйствования, и соизмеримы с потерями от дефицита запасных ресурсов.

В этом случае следует производить заказы запасов не через каждый определённый и заданный интервал времени, а только с учётом условия, что материальные запасы на складе предприятия в данный момент времени равны или меньше установленного минимального их уровня [45].

На практике существуют экономико-математические модели для управления запасами субъектов хозяйствования, которые следует рассматривать исходя из следующих составляющих групп [27].

Группа 1: детерминированные модели (как правило, включают в себя те параметры, которые устанавливаются довольно точно), к которым относятся цена, стоимость, потребность в сырье, материалах, издержки на складирование, хранение и т. д.

Группа 2: стохастические модели (в таких моделях потребность в запасах является величиной неопределенной), в которых распределение потребности в

запасах по определенным периодам может изменяться в начале каждого периода, т. е. носит независимый характер.

В данной модели может рассматриваться и несколько периодов, при этом приобретение запасов может производиться в начале каждого из периодов. При этом одной из главных задач будет являться определение оптимальной партии поставки закупаемых запасов в каждый период времени [27].

Группа 3: статистические модели (не предусматривают выбор оптимальной стратегии управления запасами как одного из определяющих условия). Если предусмотрены массовые потоки материальных запасов, у которых незначительная стоимость в затратах, то применяются ограничения в виде приближенных расчетов. Именно данный фактор даёт возможность применения данной модели.

Управление запасами, по мнению А.Н. Стерлигова представляет собой сложную систему, которая направлена на обеспечение не только требуемого уровня товарного запаса, но и на обеспечение рентабельной и эффективной работы субъекта хозяйствования.

На практике существуют экономико-математические модели для управления запасами субъектов хозяйствования, которые следует рассматривать исходя из следующих составляющих групп:

а) детерминированные модели (как правило, включают в себя те параметры, которые устанавливаются довольно точно), к которым относятся цена, стоимость, потребность в сырье, материалах, издержки на складирование, хранение и т. д.

б) стохастические модели (в таких моделях потребность в запасах является величиной неопределенной), в которых распределение потребности в запасах по определенным периодам может изменяться в начале каждого периода, т. е. носит независимый характер.

В данной модели может рассматриваться и несколько периодов, при этом приобретение запасов может производиться в начале каждого из периодов. При этом одной из главных задач будет являться определение оптимальной партии поставки закупаемых запасов в каждый период времени [42].

в) статистические модели (не предусматривают выбор оптимальной стратегии управления запасами как одного из определяющих условия). Если предусмотрены массовые потоки материальных запасов, у которых незначительная стоимость в затратах, то применяются ограничения в виде приближенных расчетов. Именно данный фактор даёт возможность применения данной модели.

От того фактора, насколько оперативно руководство будет реагировать на требования потребителей, будет своевременно совершенствоваться система в области управления товарными запасами [41].

Спрогнозировать спрос, а также сроки реализации товарной продукции довольно таки сложный механизм в управлении. Поэтому важным, по мнению автора, является изучение логистических методов и механизмов, направленных на управление цепями поставок [41].

Мы согласны с мнением автора, именно эффективно разработанная система управления товарными запасами позволит принять с экономической точки зрения обоснованное решение о количестве товарной продукции, которое будет

необходимо иметь в определённой точке товарного процесса, а также спланировать оптимальный объём поставки товарной продукции, минимизируя при этом свои затраты.

Рассмотрим, как оптимально должна строиться система управления запасами в торговых организациях (рисунок 3).



Рисунок 3 – Система управления материальными запасами

На наш взгляд, система управления товарными запасами в организациях должна строиться исходя из следующей последовательности [43]:

- расчёт потребности в товарных запасах;
- определение норматива;
- политика в области пополнения товарных запасов;
- контроль за уровнем товарного запаса;
- оценка эффективности разработанной политики управления запасами.

Исходя из вышеизложенного материала можно сделать вывод, что любой товар до момента его реализации (продажи конечному потребителю) относится к категории товарного запаса. Именно эта группа товарного запаса может менять свой объём по количеству, качеству.

Вовлекаясь тем самым в товарооборот, перестают быть товарными запасами, продаются, другими партиями товаров заменяются, регулярно возобновляясь при этом. Товарные запасы торговых субъектов хозяйствования являются их материальными текущими активами, которые находятся в составе оборотных средств.



Рациональное и целенаправленное управление материальными запасами, как правило, приводит к оптимальному отвлечению средств из оборота, которое возможно для субъекта хозяйствования направить на решение более стратегических целей и задач [35].

### **1.3 Методика анализа и оценки эффективности управления запасами организации**

Анализ товарно-материальных запасов субъектов хозяйствования является важным направлением всей его аналитической работы, ведь именно в ходе проведения анализа можно выявить и определить количественное влияние отдельных факторов на использование материальных запасов в процессе производственно-хозяйственной деятельности, а также факторов, влияющих на изменение объёма выпускаемой продукции хозяйствующего субъекта [49].

В процессе анализа необходимо исследовать методы управления запасами, и определить, насколько эффективно построена система управления ими на предприятии.

Анализ показателей, связанных с изменением запасов на предприятии в общем смысле означает всестороннее и глубокое изучение показателей работы предприятия путём последовательного изучения отдельных показателей в их взаимной тесной увязке.

Следует отметить, что анализу материальных запасов уделено большое внимание в трудах многих авторов экономистов. Нами в процессе выполнения выпускной квалификационной работы исследованы работы многих авторов.

В своих научных трудах авторы М.И. Баканов, А.П. Гарнов, Л.Т. Гиляровская, А.И. Грибнев, В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, Л.Л. Ермолович, О.В. Ефимова, В.В. Ковалев, М.П. Любушкин, Ю.П. Маркин, О.В. Медведева, А. Русак, Г.В. Савицкая, М.А. Чаплыгина, И.Н. Чуев, А.Д. Шеремет и др. дают различного рода методический инструментарий, направленный на проведение анализа материальных запасов для субъектов хозяйствования.

При этом авторы предлагают методику не только проведения анализа для предприятий, осуществляющих производственную деятельность и выпускающим товарную продукцию, но торговым организациям, цель которых – это реализация товаров в оптовой и розничной сети.

В анализе хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов используется много различных способов, среди которых можно выделить традиционные способы, которые широко применяются и в других дисциплинах для обработки и получения информации для дальнейшего анализа.

Г.В. Савицкая придерживается в своих работах в большей степени к системному подходу в анализе финансового состояния субъекта хозяйствования. По мнению автора, «системный подход – это направление в методологии исследования. Он базируется на изучении объектов как сложных систем, которые состоят из отдельных элементов [37].

Данный подход позволяет глубже изучить объект, получить более полное

представление о нём, выявить причинно-следственные связи между отдельными частями объекта».

«Главные особенности системного подхода заключаются в динамичности взаимодействия, взаимозависимости и взаимосвязи элементов системы, учитывая комплексность, целостность, соподчиненность, выделение ведущего звена».

В самом процессе системного анализа можно выделить несколько этапов.

1. «Объект анализа представляется как определённая система. Для этого сначала выделяются отдельные части объекта, которые могут рассматриваться как элементы системы. Кроме того, на первом этапе анализа должна быть сформулирована цель развития системы, задачи, которые она решает, связь с другими системами» [34].

2. «Подбор показателей, которые способны дать наиболее полную характеристику и качественную оценку всем без исключения элементам».

3. «Разрабатывается общая структурно-логическая схема изучаемой системы».

4. «Построение в общем виде экономической и математической модели системы».

5. «Работа с моделью».

По мнению автора трудов В.В. Ковалева, «анализ показателей хозяйствующего субъекта должен строиться на детализации». Автор определяет, что «детализация процедурной стороны методики анализа состояния организации, зависит от поставленных целей, а также от влияния различных факторов информационного, временного, методического, кадрового, а также технического обеспечения всего технологического процесса» [22].

Целью экспресс анализа, как считают авторы Л.Т. Гиляровская, Г.В. Корнякова, Н.С. Пласкова является, прежде всего, оперативная, наглядная и простая оценка финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта.

В общем виде методика экспресс – анализа основана на данных бухгалтерской финансовой отчётности.

Целью углубленного анализа является более подробная характеристика не только имущественного, но и финансового положения хозяйствующего объекта, результатов его деятельности за отчётный налоговый период, а также возможности развития объекта на перспективу.

Он конкретизирует, дополняет и расширяет отдельные процедуры экспресс анализа. При этом степень детализации объекта исследования зависит от целей постановки анализа [16].

По нашему мнению, по результатам проведённых исследований авторских методик отдельных авторов можно сделать вывод о том, что методы анализа, как правило, тесно взаимосвязаны между собой и имеют большую схожесть.

Это указывает не только на процесс их реализации в процессе плана действий по планированию поступления материальных запасов, но и на последовательность проведения этапов анализа показателей, связанных с формированием и использованием материальных запасов субъектами хозяйствования [20].

В процессе проведения анализа часто применяются основные методы, к которым относятся: горизонтальный, вертикальный, трендовый, коэффициентный,

факторный [26].

Горизонтальный анализ в экономике строится на сравнении каждой отдельной позиции определённого фактора с предыдущим периодом или за ряд лет.

Вертикальный анализ определяет структуру определённых показателей в общей совокупности. Данный вид анализа ещё носит название «структурный».

Трендовый анализ строится на сравнении каждой позиции по определённому показателю с рядом «предшествующих периодов» и определением тренда, основной тенденции динамики показателя.

При помощи факторного анализа можно определить влияние каждого отдельного фактора в совокупности на изменение результативного показателя, на который направлено исследование [48].

Основными источниками информации для анализа товарных запасов в торговых организациях служат [46]:

- бухгалтерский баланс (данные раздела 2 «Оборотные активы»);
- отчёт о финансовых результатах;
- данные первичного бухгалтерского учёта;
- данные статистического учёта;
- пояснения к бухгалтерскому балансу.

А.Д. Шеремет в своих трудах предопределяет, что весь анализ финансово-хозяйственной деятельности должен строиться на комплексной оценке показателей хозяйствующих субъектов. Только в результате комплексной оценке показателей деятельности можно дать точный прогноз для принятия более эффективных управленческих решений.

Автор при этом делает акцент на том, что исследование показателей товарных запасов нужно проводить не только в динамике, исследовав их движение в организации, но и определять их структуру, выявлять неликвиды, определять нормативы товарных запасов по отдельным товарным группам [48].

По мнению автора трудов В.В. Ковалёва, анализ товарных запасов должен строиться из следующих основных этапов [22]:

- определить потребность в запасах;
- проверить соответствие запасов по факту с нормативом;
- определить причины отклонений;
- выявить излишки (недостачу) товарных запасов;
- определит показатели эффективности использования товарных запасов.

Г.В. Савицкая рассматривает в методике анализа систему показателей, которые необходимы, в первую очередь, для исследования эффективности использования товарных запасов, рассматривает основные направления улучшения товарооборачиваемости, определяет влияние факторов на исследуемый результативный показатель [37].

Исследовав авторские позиции ученых экономистов, мы пришли к выводу, что нам целесообразно будет применять при анализе товарных запасов методику Г.В. Савицкой.

На основании представленной методики автором, мы приняли решение, что в

процессе анализа необходимо решить следующие важные задачи:

- 1) изучить динамику и структуру товарооборота;
- 2) провести анализ динамики и структуры товарных запасов по ассортименту и товарному составу;
- 3) провести анализ движения товарных запасов;
- 4) провести анализ влияния факторов на формирование запасов;
- 5) дать оценку эффективности использования товарных запасов;
- 6) разработать рекомендации по совершенствованию управления товарными запасами организации.

Между факторными величинами при проведении анализа имеется определенная балансовая связь. Она выражается формулой товарного баланса:

$$ТЗ_{нач} + П = Т_{об} + П_{в} + ТЗ_{кон},$$

где  $ТЗ_{нач}$ ,  $ТЗ_{кон}$  – товарные запасы на начало и на конец отчетного периода;

$П$  – поступление товаров за отчетный период;

$Т_{об}$  – показатель товарооборота;

$П_{в}$  – прочее выбытие товарных запасов.

Важным этапом в анализе является определение изменения показателей в динамике.

Как правило, в данном случае принято определять темпы роста и темпы прироста показателей в сравнении с базисным периодом или с периодами прошлых лет.

Рассчитывается темп роста по формуле:

$$ТР = \frac{К_{п} - Н_{п}}{Н_{п}} \cdot 100 \%,$$

где  $ТР$  – темп роста;

$К_{п}$  – данные на конец периода;

$Н_{п}$  – данные на начало периода.

На этапе анализа товарной структуры необходимо определить, какая доля общего торгового оборота торговой организации занята товарами, которые обеспечивают высокую рентабельность, а также для определения менее продаваемых товаров.

Этот анализ основан на определении более прибыльных товарных групп и менее прибыльных, для которых можно просмотреть объем закупок у поставщика, чтобы свести к минимуму затраты на их хранение.

Удельный вес отдельной группы товарных запасов в общем объеме товарооборота определяется по формуле:

$$УД = \frac{Т_{об1}}{Т_{об}} \cdot 100 \%,$$

где  $Уд$  – удельный вес товарной группы в общем объеме товарооборота;

$Т_{об1}$  – товарооборот по отдельной товарной группе;

$Т_{об}$  – общая сумма товарооборота.

На следующем этапе необходимо провести анализ объемов реализации товаров в поквартальном разрезе или ежемесячно, при этом необходимо определить ритмичность выполнения плана в зависимости от сезонного характера, а также

других факторов, влияющих на ритмичность выполнения плановых значений [40].

Чтобы оценить эффективность управления запасами, необходимо проанализировать их эффективность использования.

Товарные запасы организаций торговли в днях оборота исчисляются делением абсолютной величины запасов на определенную дату на однодневный товарооборот анализируемого периода.

$$T_{3\text{дн}} = \frac{T_3}{O_{\text{рто}}},$$

где  $T_{3\text{дн}}$  – уровень товарных запасов;

$T_3$  – сумма товарных запасов на определенную дату;

$O_{\text{рто}}$  – объём однодневного товарооборота.

Средний товарный запас рассчитывается по формуле средней хронологической.

$$T_{3\text{ср}} = \frac{\frac{1}{2} T_{30} + T_{31} + T_{32} \dots + \frac{1}{2} T_{3n}}{n - 1},$$

где  $T_{3\text{ср}}$  – средние товарные запасы;

$T_{30}, T_{31}, T_{32} \dots T_{3n}$  – товарные запасы на конкретные даты;

$n$  – количество периодов.

Для расчёта товарооборачиваемости в днях необходимо средний запас за анализируемый период времени разделить на однодневный товарооборот за этот же период.

$$T_{\text{об}} = \frac{T_{3\text{ср}}}{O_{\text{рто}}},$$

где  $T_{\text{об}}$  – товарооборачиваемость или время обращения;

$T_{3\text{ср}}$  – средние товарные запасы;

$O_{\text{рто}}$  – однодневный объём товарооборота.

Показатель товарооборачиваемости может выражаться и числом оборотов.

$$T_{\text{об}} = \frac{P_{\text{рто}}}{T_{3\text{ср}}},$$

где  $T_{\text{об}}$  – коэффициент товарооборачиваемости в числе оборотов.

Немаловажным фактором является определение таких показателей, как оборачиваемость товарных запасов в днях и в количестве оборотов. Представим расчет показателя оборачиваемости запасов в количестве оборотов, используя методику Р.А. Раздорской [35].

$$\text{Кобор. об} = T_{\text{об}}/Z_{\text{ср}},$$

где Кобор.об – коэффициент в количестве оборотов;

$Z_{\text{ср}}$  – средний запас товаров.

Расчет продолжительности оборота товарных запасов в днях.

$$\text{Побор. дн} = D/\text{Кобор. об},$$

где Побор.дн – период оборота товарных запасов в днях;

$D$  – число дней в отчётном периоде.

При расчёте показателей, характеризующих продолжительность оборота необходимо учесть, что в числителе значение  $D$  отражает количество дней

анализируемого периода.

В экономической литературе данный показатель, как правило, равен 90,180 или 360 дням, в зависимости от того, за какой отчётный период анализируются показатели.

Следует отметить, что показатели времени и скорости товарооборота тесно взаимосвязаны и для них действует обратная пропорциональность. Увеличение скорости числа оборотов и сокращение времени, затрачиваемого на товары в днях, позволяет осуществлять большой объем оборота с меньшим запасом товаров, что сказывается на снижении стоимости хранения товаров, снижение товарных потерь.

При анализе показателей, характеризующих продолжительность оборота необходимо помнить, что если в динамике их значение снижается – это положительная динамика [40].

При анализе товарных запасов следует помнить, что если товарная продукция реализуется слишком медленно, мы говорим, что оборачиваемость товара низкая. Если оборачиваемость товара очень высокая, это значит, что товарная продукция реализуется быстро. Тогда у покупателя может возникнуть риск не найти товарной продукции в том ассортименте, который мог бы полностью удовлетворить его покупательский спрос.

А это свидетельствует о том, что нужно правильно не только планировать поступление товаров, но и анализировать показатели их оборачиваемости.

Особую актуальность представляют показатели оборачиваемости товарных запасов при наличии задолженностей у субъекта хозяйствования. Как правило, в таких случаях давление со стороны кредиторов может осуществляться прежде, чем какие-либо действия, возможно, совершить с имеющимися товарными ценностями у хозяйствующего субъекта в активах.

Ведь для того, чтобы группы товарных запасов превратились в денежную наличность, как правило, требуется время, и не всегда определённые группы товарно-материальных ценностей, возможно, реализовать по рыночным ценам.

Проведение анализа товарно-материальных запасов субъектов хозяйствования, на наш взгляд, должно строиться, прежде всего, таким образом, чтобы на основе полученных данных было возможным разработать ряд эффективных управленческих решений в области более рационального управления товарно-материальными запасами, что будет способствовать ускорению оборачиваемости материальных ресурсов отдельного субъекта хозяйствования.

Также это может привести к повышению деловой активности и доходности, уменьшению затрат, связанных с текущим хранением запасов.

Таким образом, при проведении анализа материальных запасов в выпускной квалификационной работе мы будем целенаправленно придерживаться следующих блоков, в которых проведем расчет таких показателей как: анализ состава, структуры запасов торговой организации, оценка показателей состояния и использования запасов, расчет показателей эффективности управления запасами, дадим оценку действующей системы управления запасами.

## **Выводы по разделу 1**

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические и методические основы управления запасами торговой организации. На основе исследования литературных источников нами определено понятие и экономическая сущность материальных запасов, изучено назначение запасов, согласно классификационного признака.

По нашему мнению наиболее общая формулировка запасам отражается в том, что запасы следует рассматривать, прежде всего, не только как продукцию производственного характера, но и товаров народного потребления, готовой продукции, которые в определённый момент времени находятся на разных стадиях производства и обращения. В работе нами были рассмотрены методы и модели управления материальными запасами. Исходя из рассмотренного в работе материала мы пришли к выводу, что товарные запасы торговых субъектов хозяйствования являются их материальными текущими активами, которые находятся в составе оборотных средств. Рациональное и целенаправленное управление материальными запасами, как правило, приводит к оптимальному отвлечению средств из оборота, которое возможно для субъекта хозяйствования направить на решение более стратегических целей и задач.

Мы согласны с мнением многих авторов, что именно эффективно разработанная система управления товарными запасами позволит принять с экономической точки зрения обоснованное решение о количестве товарной продукции, которое будет необходимо иметь в определённой точке товарного процесса, а также спланировать оптимальный объём поставки товарной продукции, минимизируя при этом свои затраты.

В процессе исследования рассмотрен методический инструментальный анализ запасов торговых организаций. На основании исследования авторских методик нами были выбраны методики основных авторов для проведения анализа товарных запасов, определен порядок расчета необходимых показателей, представлены основные модели расчета показателей.

Анализ показателей, определяющих эффективность использования материальных запасов на предприятии нужен, прежде всего для того, чтобы предоставить руководству субъекта хозяйствования информацию об использовании материальных запасов, а руководство, в свою очередь, должно принять более оптимальное и эффективное управленческое решение, направленное на управление материальными запасами, с целью снижения затрат, повышения рентабельности и конкурентоспособности.

## **2 АНАЛИЗ ЗАПАСОВ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ВОСТОК-СЕРВИС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

Торговая организация ООО «Восток–Сервис» (общество с ограниченной ответственностью), действует в соответствии Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Уставом для осуществления хозяйственной и коммерческой деятельности.

Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации органом, осуществляющим регистрацию юридических лиц в порядке, установленном федеральными законами Российской Федерации, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Организация ООО «Восток–Сервис» имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества, открывает банковские счета на территории РФ.

Руководствуясь законодательством Российской Федерации, Общество самостоятельно формирует свою учётную политику.

Учётная политика утверждается приказом руководителя субъекта хозяйствования, и любые изменения могут вводиться только с начала нового финансового года.

В учётной политике предприятия установлен порядок ведения бухгалтерского и налогового учёта, в том числе и расчётов с контрагентами.

Место нахождения предприятия: Челябинская обл., г. Озерск, ул. Проспект Победы, 29. Дата регистрации предприятия 21.09.2008 г. и постановки на учёт в налоговом органе 23.09.2008 г.

Организация ООО «Восток–Сервис» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

Основной вид деятельности:

51.53 Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами.

Дополнительные виды деятельности:

Обработка древесины, производство строительно-монтажных работ (ещё 23 вида деятельности согласно ОКВЭД).

Торговая организация бухгалтерскую финансовую отчётность формирует в упрощённой форме. Состав бухгалтерской финансовой отчётности торговой организации ООО «Восток–Сервис» представлен в Приложении А, Б, В.

Основными целями ведения бухгалтерского учёта в торговой организации являются:

- контроль за сохранностью товаров;
- контроль за объёмами продаж населению;



- получение точной и достоверной информации об остатках товаров;
- получение данных о финансовых расчётных потоках;
- получение информации о состоянии дел в организации.

Как правило, организация бухгалтерского учёта подразумевает управление не только товарными запасами, их движением и остатками, но также управление закупочной деятельностью, контролем за ведением бухгалтерского документооборота, своевременным проведением инвентаризаций, а также правильностью расчёта и оформления списаний и возврата товаров [10].

Такая организация бухгалтерского учёта в розничной торговле способствует предотвращению хищений, перерасхода денежных средств, банкротства организации.

Укрупненная организационная структура управления Общества представлена на рисунке 4.

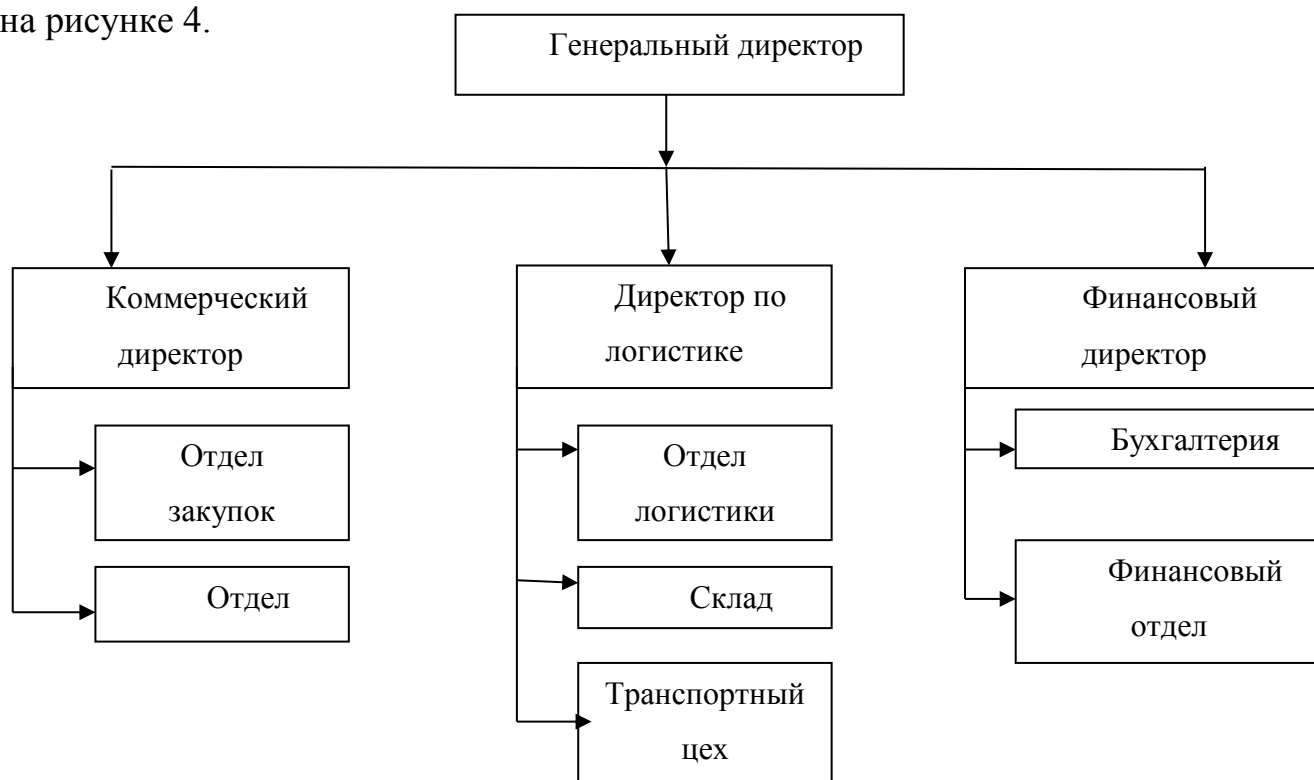


Рисунок 4 – Организационная структура управления организации

Руководствуясь законодательством Российской Федерации, Общество самостоятельно формирует свою учётную политику.

Учётная политика утверждается приказом руководителя субъекта хозяйствования, и любые изменения могут вводиться только с начала нового финансового года.

В учётной политике предприятия установлен порядок ведения бухгалтерского и налогового учёта, в том числе и расчётов с контрагентами.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества – генеральным директором Общества.

Руководство организацией осуществляет генеральный директор.

Логистический отдел организации занимается эффективным использованием складских помещений компании, своевременной поставкой сырья и материалов

для производства, отгрузкой готовой продукции.

Отдел экономики и бухгалтерского учёта занимается ведением учёта деятельности торговой организации, формированием регулярной бухгалтерской отчётности, реализацией финансовой стратегии и финансовой политики организации, а также работой по всем вопросам экономического характера.

У директора в подчинении находится управляющий, в должностные обязанности которого входит выбор стратегического курса развития торговой организации на перспективу, организация акций и распродаж товаров потребителям, организация ведения контроля за всеми операционными действиями, связанными с продажей товаров.

Также в функциональные обязанности управляющего входит проверка надлежащего качества товара, заключение договоров на поставку товаров, проведение переговоров с поставщиками и т. д.

Управляющий также следит за организацией работы менеджеров по продажам и консультантам. Именно на данную структуру возлагается ответственность по выполнению планов продаж, также менеджеры по продажам следят за сохранностью товаров в торговом зале, консультируют покупателя, а также способствуют подбору нужного товара и т. д.

Кассир, как правило, осуществляет кассовую продажу товаров, при этом следит за состоянием кассовых аппаратов, составляет заявки на ремонтное обслуживание расчётной системы кассового обслуживания.

В подчинении у директора также находится специалист по кадрам, в обязанности которого входит формирование кадрового состава в коллективе, занимается подбором и расстановкой кадров.

Следует также отметить, что в обязанности специалиста по кадрам входит не только приём и увольнение работников, но и организация переподготовки, выясняет причины нарушения трудовой дисциплины.

Организация документооборота на предприятии возложена на главного бухгалтера, который ведёт весь процесс организации бухгалтерского учёта, проводит расчётные операции с поставщиками, банковскими, страховыми структурами, начисляет заработную плату работникам торговой организации, формирует отчётность для целей налогообложения.

При этом директор ведёт полный контроль за процессом торговой деятельности организации, принимает решения при выполнении и реализации поставленных задач, направленных на реализацию стратегических и оперативных целей торговой организации.

Торговая организация приобретает товары у поставщиков с целью их последующей перепродажи.

Все расчётные операции с поставщиками торговая организация осуществляет через расчётный счёт, зарегистрированный в банке ПАО «Сбербанк».

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности торговой организации ООО «Восток–Сервис» за 2017–2019 год (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей деятельности торговой организации за период 2017–2019 гг, тыс. руб.

Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	Отклонение +,-		Темп прироста, %	
				2018 г от 2017 г	2019 г от 2018 г	2018 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Выручка	439 700	469 942	500 100	30 242	30 158	106,9	106,4
Себестоимость	380 900	430 374	451 830	49 474	21 893	112,9	104,9
Валовая прибыль	58 800	36 568	48 270	-22 232	11 702	62,2	132,0
Коммерческие расходы	1500	1396	1523	-104	127	93,1	109,1
Управленческие расходы	1870	2390	2700	520	310	127,8	112,9
Прибыль от продаж	55 430	35 782	44 047	-19 648	8265	64,5	123,1
Проценты к получению	460	795	485	335	-310	172,8	61,0
Проценты к уплате	700	407	292	-293	-115	58,1	71,7
Прочие доходы	4230	3616	5181	-614	1565	85,5	143,3
Прочие расходы	2800	2219	1612	-581	-607	79,2	72,6
Прибыль до уплаты налогов	56 620	37 567	47 800	-19 053	10 233	66,3	127,2
Чистая прибыль	45 296	30 054	38 427	-15 242	8373	66,3	127,8

Проведём анализ основных экономических показателей деятельности субъекта хозяйствования на основе информации, предоставленной в бухгалтерской финансовой отчётности торговой организации (Приложение А, Б, В).

В отчётном периоде 2017 года значение показателя выручки составило на сумму 439 700 тыс. руб. На конец отчётного периода 2018 года показатель выручки увеличился на сумму 30 242 тыс. руб. и составил на конец отчётного периода в сумме 469 942 тыс. руб., темп роста показателя составил 106,9 %.

На конец отчётного периода 2019 года показатель выручки увеличился на сумму 30 158 тыс. руб., и составил на конец отчётной даты 500 100 тыс. руб., темп роста показателя составил 106,4 %.

Тот факт, что показатель выручки за данный этап исследования увеличился в меньшей степени по отношению к темпу роста показателя себестоимости (темп роста показателя выручки составил 106,4 %, по отношению к 2018 году, а темп роста показателя себестоимости составил за данный период 104,9 %) привело к тому, что темп роста показателя валовой прибыли увеличился по отношению к прошлому периоду на 69,8 % и составил в 2019 году по отношению к 2018 году 132,2 %. Это положительная динамика в работе торговой организации.

Значение показателя прибыли от продаж в отчётном периоде 2017 года составило в сумме 55 430 тыс. руб. При этом на конец отчётного 2018 года значение показателя уменьшилось на сумму 19 648 тыс. руб. и составило на конец отчётного

года 35 782 тыс. руб., темп роста показателя 64,5 %.

Следует отметить, что на изменение показателя прибыли от продаж повлиял такой фактор как увеличение управленческих расходов торговой организации, темп роста которых за данный исследуемый период составил 127,8 %.

В отчётном периоде 2019 года прибыль от продаж у торговой организации увеличилась на сумму 8265 тыс. руб. и составила на конец отчётного периода за данный год 44 047 тыс. руб., темп роста составил 123,1 %.

Влияние таких факторов как прочие доходы и расходы торговой организации повлияли на формирование показателя прибыли до налогообложения.

Прибыль до уплаты налогов на конец отчётного 2017 года составила на сумму 56 620 тыс. руб., при этом на конец отчётного 2018 года значение показателя снизилось на 19 053 тыс. руб. и составило на конец года в сумме 37 567 тыс. руб., темп роста показателя составил 66,3 %.

На конец отчётного 2019 года показатель прибыли до налогообложения увеличился на сумму 10 233 тыс. руб. и составил на конец года 47 800 тыс. руб., темп роста показателя 127,6 % по отношению к прошлому периоду 2018 года.

Это положительная динамика в работе субъекта хозяйствования, так как у торговой организации появится больше возможности по выполнению своих обязательств не только перед контрагентами, персоналом, но и перед внебюджетными, бюджетными фондами, банковскими, страховыми, кредитными учреждениями.

Показатель чистой прибыли торговой организации на конец отчётного периода 2017 года составил на сумму 45 296 тыс. руб., при этом на конец отчётного периода 2018 года в динамике заметно снижение на сумму 15 242 тыс. руб., темп роста показателя составил 66,3 %.

На конец отчётного 2019 года показатель чистой прибыли увеличился на сумму 8373 тыс. руб. и составил на конец года 38 427 тыс. руб., темп роста показателя 127,8 % по отношению к прошлому периоду 2018 года.

В целом по расчётным показателям, определяющим основные результаты деятельности субъекта хозяйствования за исследуемый период можно сделать вывод, что в динамике основные показатели деятельности увеличиваются, показатель выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж на конец отчётного периода 2019 года увеличиваются.

Также увеличивается за данный период показатель прибыли до уплаты налога, а также показатель чистой прибыли.

В целом работу торговой организации ООО «Восток–Сервис» можно считать удовлетворительной.

Изменение основных показателей деятельности торговой организации представлено на рисунке 5.

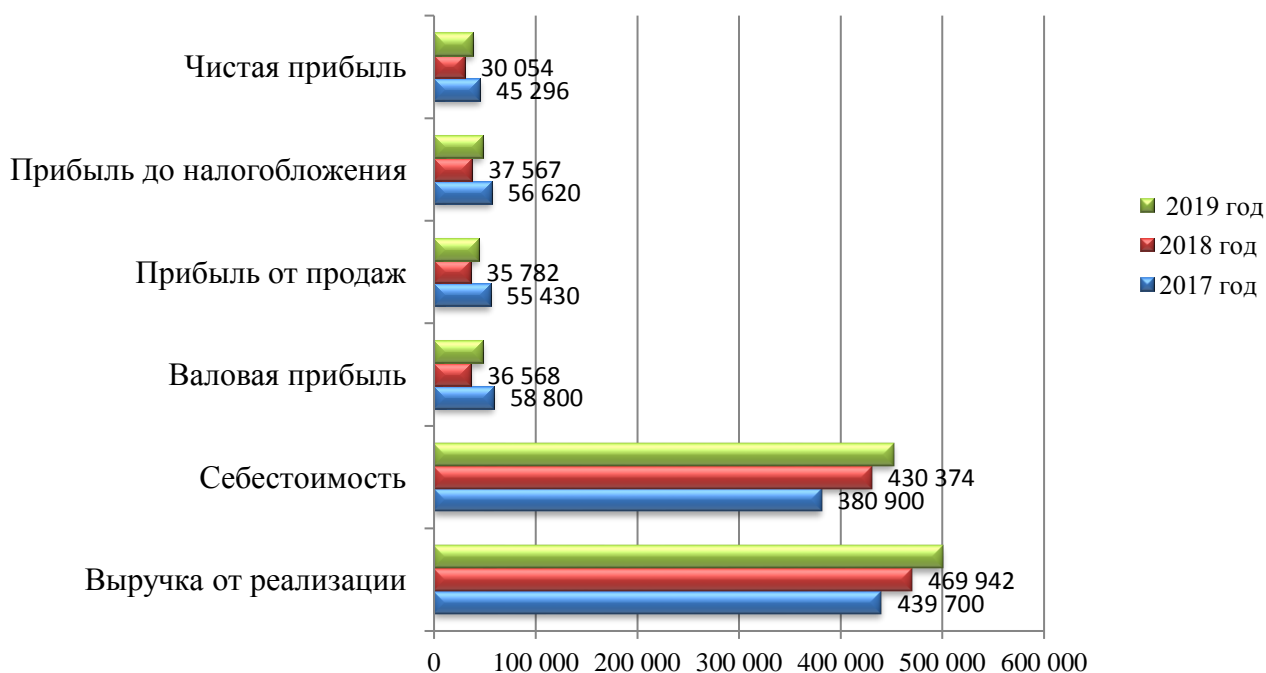


Рисунок 5 – Изменение основных экономических показателей торговой организации за 2017–2019 гг.

## 2.2 Анализ товарных запасов и товарооборачиваемости в организации

Проведём анализ обеспеченности торговой организации запасами.

Торговая организация ООО «Восток–Сервис» учитывает в составе запасов следующие активы:

- используемые в качестве сырья, материалов предназначенной для продажи, выполнения работ или оказания услуг;
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд торговой организации, при условии их использования в течение периода, превышающего 12 месяцев.

Используя перечень данных групп можно провести анализ обеспеченности торговой организации запасами.

В первую очередь необходимо провести анализ структуры и динамики запасов в торговой организации за 2017–2019 гг. Для проведения анализа воспользуемся информацией, представлено в Приложении В.

Для того чтобы понять правильно ли работает торговая организация, предполагает ли она дальнейший рост и расширение, нужно проводить анализ динамики показателей за период.

Расчётные данные для анализа представлены в таблице 2 ниже.

Как видно по расчётным данным, представленным в таблице в отчётном периоде 2017 года запасы составили на сумму 58 100 тыс. руб. На конец отчётного периода 2018 года показатель увеличился на сумму 6241 тыс. руб. и составил на конец отчётного периода в сумме 64 341 тыс. руб., темп роста показателя составил

110,7 %.

На конец отчётного периода 2019 года запасы увеличились у торговой организации на сумму 4518 тыс. руб., и составили на конец отчётной даты данного периода 68 859 тыс. руб., темп роста показателя составил 107 %.

Таблица 2 – Динамика запасов торговой организации за период 2017–2019 гг

Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	Отклонение +,-		Темп прироста, %	
				2018 г от 2017 г	2019 г от 2018 г	2018 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Сырье и материалы	44 891	49 988	52 483	5091	2 495	111,3	105,0
Топливо	616	749	364	133	-385	121,6	48,5
Тара	56	62	63	6	1	110,7	101,6
Запасные части	3539	3749	3 817	210	68	105,9	101,8
Комплектующие	2308	2400	2829	92	429	144,0	117,9
Полуфабрикаты	308	332	491	24	159	107,8	147,9
Инвентарь	6382	7061	8812	679	1 751	110,6	124,8
Итого	58 100	64 341	68 859	6241	4518	110,7	107,0

Динамику запасов торговой организации ООО «Восток–Сервис» рассмотрим на рисунке 6.

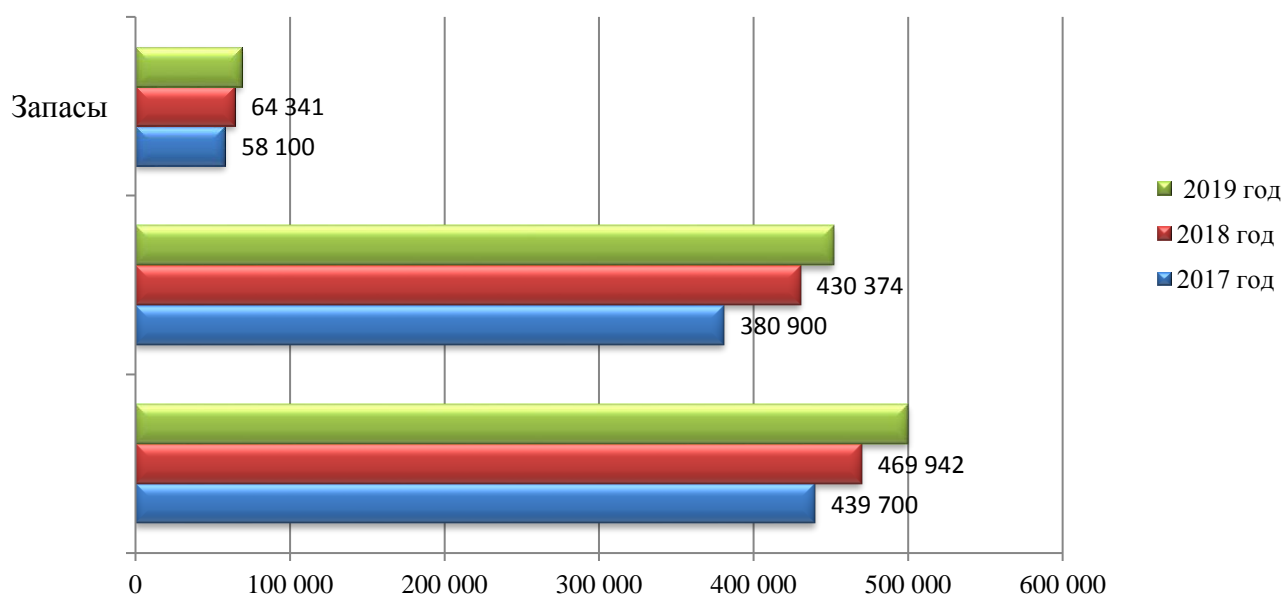


Рисунок 6 – Динамика запасов торговой организации за период 2017–2019 гг

На рисунке 7 представлена динамика запасов торговой организации в разрезе по номенклатурным группам организации за период 2017–2019 гг.

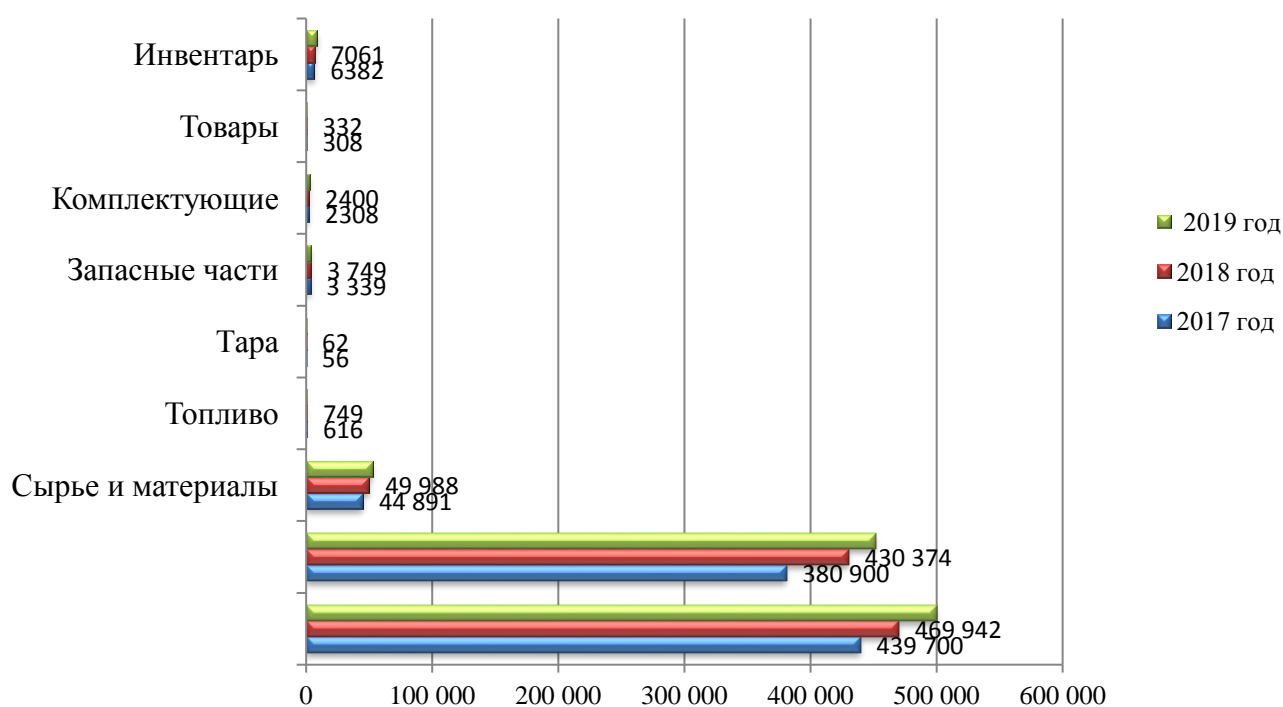


Рисунок 7 – Динамика запасов торговой организации в разрезе по номенклатурным группам за период 2017–2019 гг

Проведём анализ изменения структуры запасов торговой организации в разрезе по номенклатурным группам. Представим информацию для анализа структуры запасов (таблица 3).

Таблица 3 – Изменение структуры запасов за период 2017–2019 гг

Группы запасов	Структура, %			Отклонение в структуре, %	
	2017 г	2018 г	2019 г	в 2018 г по отношению к 2017 г	в 2019 г по отношению к 2018 г
Сырье и материалы	77,26	77,69	76,22	0,43	-1,47
Топливо	1,06	1,16	0,53	0,1	-0,64
Тара	0,09	0,10	0,09	0,01	0,01
Запасные части	6,10	5,83	5,54	-0,27	-0,28
Комплектующие	3,97	3,73	4,11	-0,24	0,38
Товары	0,54	0,52	0,71	-0,02	0,20
Инвентарь	10,98	10,97	12,80	-0,01	1,82
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Анализируя показатели структуры изменения запасов в динамике можно сделать вывод, что у торговой организации наибольший удельный вес составляют сырье и материалы в общей структуре запасов.

Значение данных показателей составило соответственно за период 2017–2019

года 77,26 %, 77,69 % и 76,22 %, при этом в 2018 году по отношению к 2017 году произошло увеличение на 0,43 %, а в 2019 году по отношению к 2018 году снижение в структуре составило на 1,47 %.

По группе «топливо» динамика структуры изменялась следующим образом: в 2018 году увеличение составило с 1,06 % до показателя в 1,16 %, однако уже в 2019 году снижение составило на 0,64 % до значения показателя в 0,53 %.

По группе «тара» в 2018 году увеличение составило с 0,09 % до показателя в 0,10 %, однако в 2019 году снижение в структуре составило на 0,01 % до значения показателя в 0,09 %.

К следующей группе следует отнести в структуре запасов «запасные части», динамика по данной группе уменьшается в 2018 году по отношению к 2017 году на 0,27 %, в 2019 году уменьшение в структуре на 0,28 %.

По группе «комплектующие» динамика структуры изменялась следующим образом: в 2018 году уменьшение составило с 3,97 % до показателя в 3,73 %, однако уже в 2019 году увеличение составило на 0,38 % до значения показателя в 4,11 %.

По группе «товары» в 2018 году снижение составило с 0,54 % до показателя в 0,52 %, однако в 2019 году увеличение в структуре составило на 0,20 % до значения показателя в 0,71 %.

К следующей группе следует отнести в структуре запасов «инвентарь», динамика по данной группе уменьшается в 2018 году по отношению к 2017 году на 0,01 %, в 2019 году увеличение по данной группе в структуре на 1,82 %.

Рассмотрим динамику структуры запасов торговой организации за отчётный период 2017–2019 года на рисунке 8.

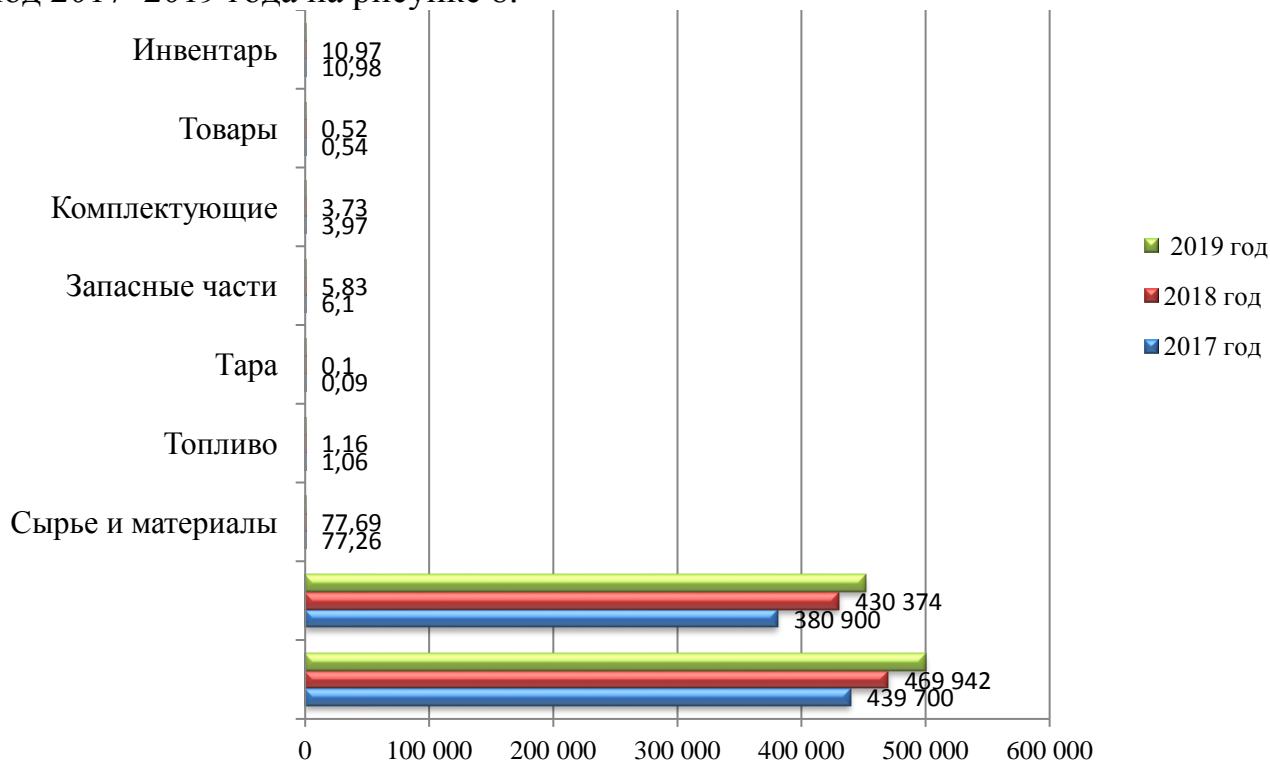


Рисунок 8 – Изменение структуры запасов торговой организации в разрезе по номенклатурным группам за период 2017–2019 гг  
Следующим этапом в процессе анализа запасов необходимо определить, в какой



степени обеспечена потребность организации ООО «Восток–Сервис» в запасах договорами.

При проведении данного анализа важным моментом остаётся тот факт, чтобы определить, по каким группам материальных запасов осуществляется недопоставка материальных запасов от поставщиков, выявить причины, с чем связана такая недопоставка, в какой степени выполняются договорные обязанности поставщиков на заявленную продукцию.

Проведём анализ обеспеченности потребности предприятия договорами на поставку запасов.

Рассмотрим информационные данные для проведения анализа обеспеченности потребностей в запасах договорами за декабрь 2019 года (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ обеспечения потребностей в запасах договорами

Группа материальных запасов	Плановая потребность	Заключено договоров	Обеспечение потребности договорами, %	Поступило от поставщиков	Выполнение договоров, %
Кабель, м	790	770	97,47	790	102,60
Дизельные масла, т	300	220	73,33	210	95,45
Керамическая плитка, м <sup>2</sup>	900	860	95,56	855	99,42
Гидростеклоизол, м <sup>2</sup>	250	240	80,00	235	97,92

$$\text{Обеспечение потребности договорами} = \frac{\text{заключено договоров}}{\text{плановая потребность}} \times 100\% .$$

Обеспеченность потребности договорами на поставку материальных запасов за декабрь 2019 года представлено на рисунке 9.

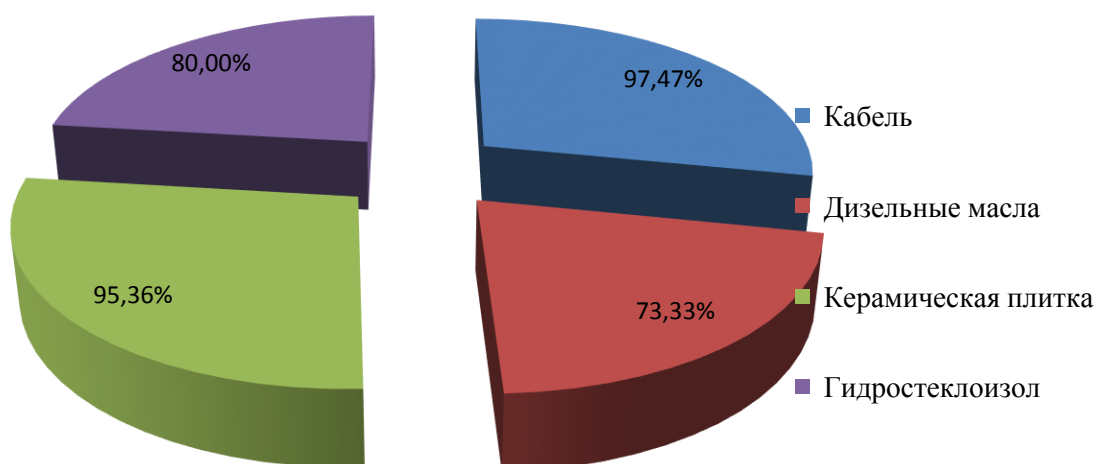


Рисунок 9 – Обеспеченность потребности договорами на поставку материальных запасов за декабрь 2019 года

Проведём расчёт для определения степени выполнения договоров поставщиками по отдельным ассортиментным позициям.

$$\text{Выполнение договоров} = \frac{\text{поступило от поставщиков}}{\text{заключено договоров}} \times 100\% .$$

Кабель:  $790/770 \cdot 100\% = 102,6\%$  ;

Дизельные масла:  $210/220 \cdot 100\% = 95,45\%$  ;

Керамическая плитка:  $855/860 \cdot 100\% = 99,42\%$  ;

Гидростеклоизол:  $235/240 \cdot 100\% = 97,92\%$  %

Данные о выполнении поставщиками договоров на поставку материальных запасов за декабрь 2019 года представлены на рисунке 10.

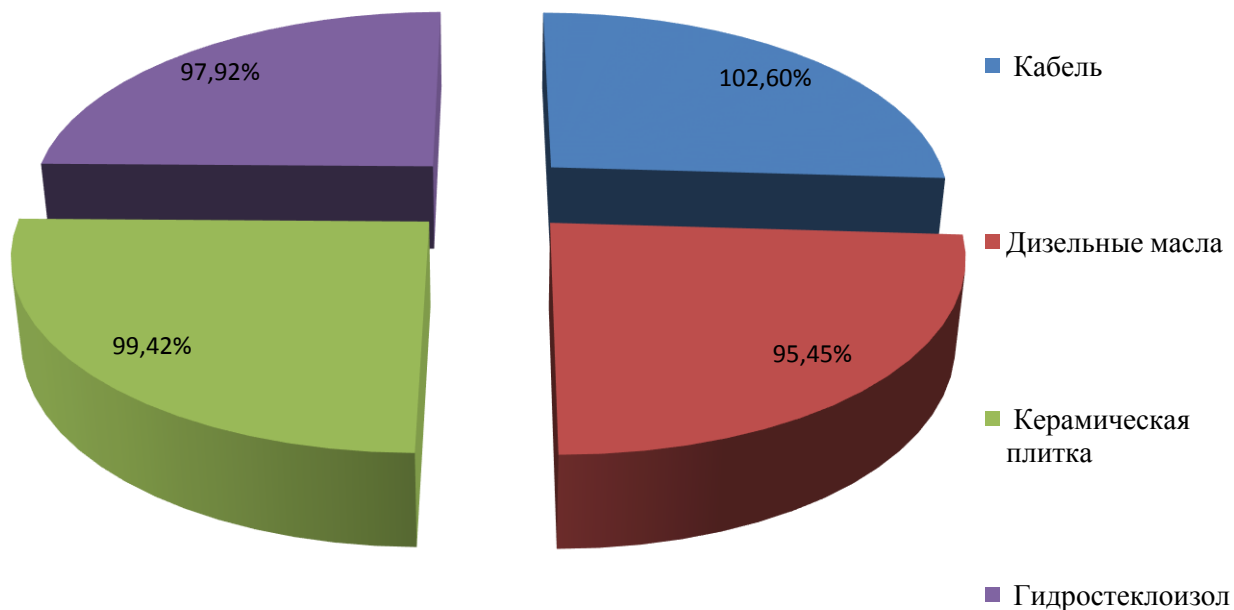


Рисунок 10 – Выполнение поставщиками договоров на поставку запасов за декабрь 2019 года

Как видно по расчётным показателям выполнение договоров по обеспечению потребностей в материальных запасах максимально достигает нормы только по группе «кабель» – 102,6 %, наименьшее значение по группе «дизельные масла» – 95,45 %.

Также по расчётным данным можно сделать заключение: не все группы материальных запасов на данный отчётный период были обеспечены договорами, что могло привести к сбоям в работе предприятия.

Рассмотрим группу неликвидов материальных запасов на конец декабря отчётного 2019 года.

Данные для анализа основаны на результатах инвентаризации материальных запасов на конец отчётного года, которая, в свою очередь, является обязательной процедурой перед составлением бухгалтерской финансовой отчётности за отчётный налоговый период.

Рассмотрим информационные данные для анализа неликвидов на конец года торговой организации (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ неликвидов в составе материальных запасов

Показатель	Ед. изм.	Кол-во	Цена закупки, руб.	Сумма, руб.	Дата принятия к учёту	Нет расхода на протяжении 1 года	Нет расхода на протяжении свыше 1 года
Каустическая сода, 25 кг	мешок	20	175	3500	20.01.2019	+	
Цемент марки ПЦШ/Б-Ш-400, 50 кг	мешок	45	280	12 600	02.02.209	+	+
Стальные задвижки	шт.	72	180	12 960	10.03.2019		+
Шпатлёвка марки Bergauf, 25 кг	мешок	45	540	24 300	10.03.2019		+
Итого	-	-	-	53 360	-	-	-

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что в составе материальных запасов неликвиды составили на конец отчётного периода на сумму 53 360 руб. На основании этого, руководству торговой организации необходимо пересмотреть порядок формирования запасов, обратить, прежде всего, внимание на заключения сделок с поставщиками, определив оптимальную партию поставки определённой партии материальных ресурсов.

Выявленная проблема также может быть связана исходя из ошибок в прогнозах продаж, а также расчётах необходимых материальных запасов в определённых количествах.

Так или иначе, работа с неликвидами имеет значимое значение при выборе механизмов управления материальными ресурсами. Важное значение при анализе использования запасов занимает анализ их оборачиваемости.

Сроки оборота материальных запасов характеризуют, насколько успешно используется им капитал.

Каждый субъект хозяйствования в процессе ведения своей деятельности, независимо от того фактора, к какой организационно-правовой форме оно относится стремится максимизировать свою деятельность, в частности увеличивать объёмы продаж и максимизировать при этом свою прибыль.

Чтобы достичь желаемых результатов необходимым фактором является не только оптимизировать все издержки, связанные с ведением хозяйственной деятельности, но и увеличивать объёмы продаж.

В торговле у торговых организациях запасы занимают наибольший удельный вес, следовательно, руководству торговой организации необходимо определять их оптимальную структуру, не допуская при этом образования неликвидов, не востребованных запасов, залежалых запасов, так как большая часть ресурсов вложена именно в этот вид затрат.

## 2.3 Оценка системы управления запасами в организации

Для того, чтобы приступить к анализу данных показателей необходимо определить средние товарные запасы торговой организации.

Анализ оборачиваемости запасов торговой организации проведём на основании расчётных данных, которые определяют: во-первых, значение показателя выручки за анализируемый период, а также среднее значение суммы запасов организации, которые определяются на основании данных бухгалтерского баланса.

Рассмотрим информационные данные для анализа оборачиваемости запасов организации (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ оборачиваемости запасов организации за 2017–2019 гг.

Показатели	2017 г	2018 г	2019 г	Отклонение +,-		Темп роста, %	
				2018 г от 2017 г	2019 г от 2018 г	2018 г к 2017 г	2019 г к 2018 г
Выручка, тыс. руб.	439 700	469 942	500 100	30 242	30 158	106,9	106,4
Среднегодовая сумма запасов, тыс. руб.	53 550	61 220	66 600	7670	5380	114,3	108,8
Оборот запасов, раз	8,2	7,7	7,5	- 0,5	- 0,2	93,9	97,4
Период оборота, дни	44,5	47,4	48,7	2,9	1,3	106,5	102,7

Из расчётных показателей, представленных в таблице видно, что среднегодовая сумма запасов торговой организации в динамике увеличивается, в отчётном 2018 году по отношению к 2017 году на сумму 7670 тыс. руб. до значения показателя в сумме 61 220 тыс. руб., темп роста показателя 114,3 %.

На конец отчётного периода 2019 года среднегодовая сумма запасов увеличилась на 5380 тыс. руб. до значения показателя в 66 600 тыс. руб., темп роста показателя составил 108,8 %.

Из данной информации следует сделать вывод о том, что в 2019 году по отношению к 2018 году темп роста выручки составил 106,4 %, а темп роста среднегодовой стоимости составил 108,8 %.

Такая динамика показателей повлияла на изменение показателя оборачиваемости запасов, значение коэффициента оборачиваемости снизилось на 0,2 оборота, период оборота в днях снизился на 1,3 дня. Это отрицательная динамика в работе организации в области управления запасами.

Изменение среднегодовой суммы запасов представлено на рисунке 11.

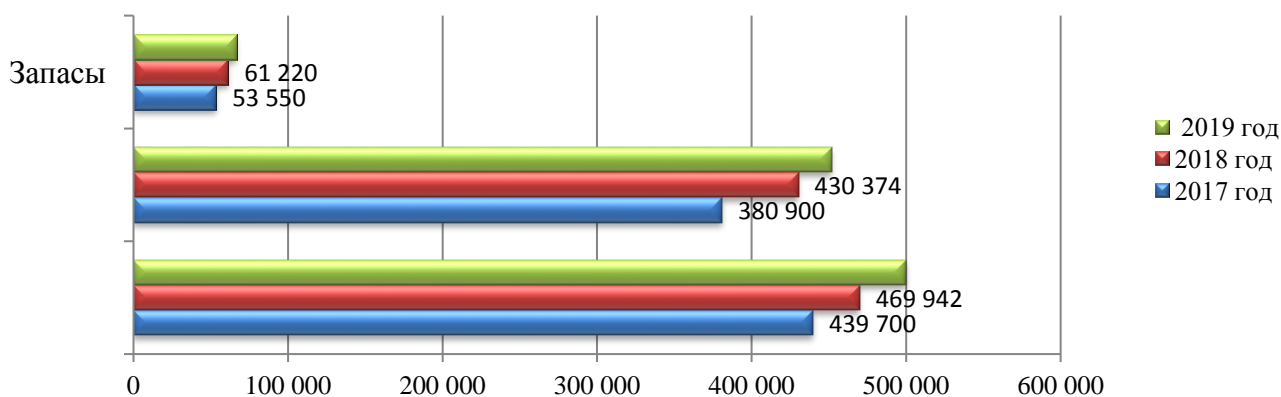


Рисунок 11 – Динамика среднегодовой суммы запасов организации за период 2017–2019 гг.

Оборачиваемость запасов определяется в количестве оборотов, а также продолжительностью оборота в днях.

По расчётным показателям, представленным в таблице можно сделать вывод о том, что на конец отчётного периода 2017 года коэффициент оборачиваемости оборотных активов составил 8,2 оборота.

Скорость оборота коэффициента оборачиваемости запасов на конец отчётного периода 2018 года снижается на 0,5 оборотов до 7,7 это отрицательная динамика.

На конец отчётного 2019 года значение данного показателя также имеет тенденцию к снижению на 0,2 оборота до 7,5 это отрицательная динамика в работе торговой организации.

Изменение коэффициентов оборачиваемости запасов нами представлено на рисунке 12.

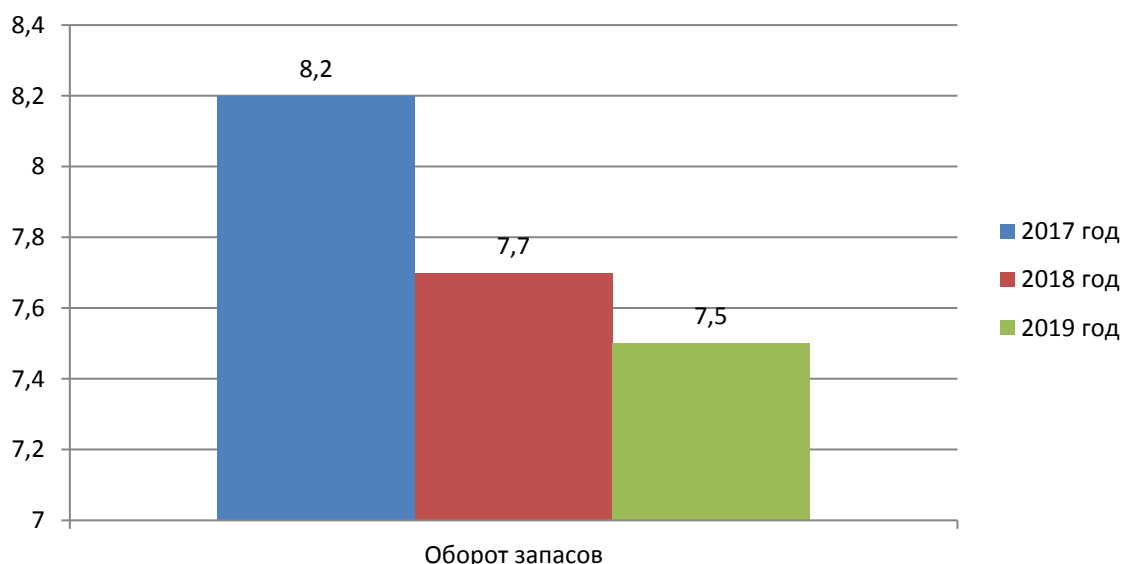


Рисунок 12 – Оборачиваемость запасов организации в количестве оборотов за период 2017–2019 гг.

Анализируя показатели торговой организации, определяющие продолжительность оборота запасов в днях можно сделать вывод, что продолжительность оборота запасов на конец 2017 года составила 44,5 дня, это говорит о том, что в целом за данный исследуемый период запасы в среднем обернулись через 44 дня.

На конец отчётного периода 2018 года продолжительность оборота запасов в днях снизилась на 2,9 дня и составила 47,4 дня, а на конец отчётного периода 2019 года по отношению к 2018 году снижение оборота произошло на 1,3 день и составило 48,7 дней, это отрицательная динамика для торговой организации.

Изменение продолжительности оборота показателей в динамике рассмотрим на рисунке 13.

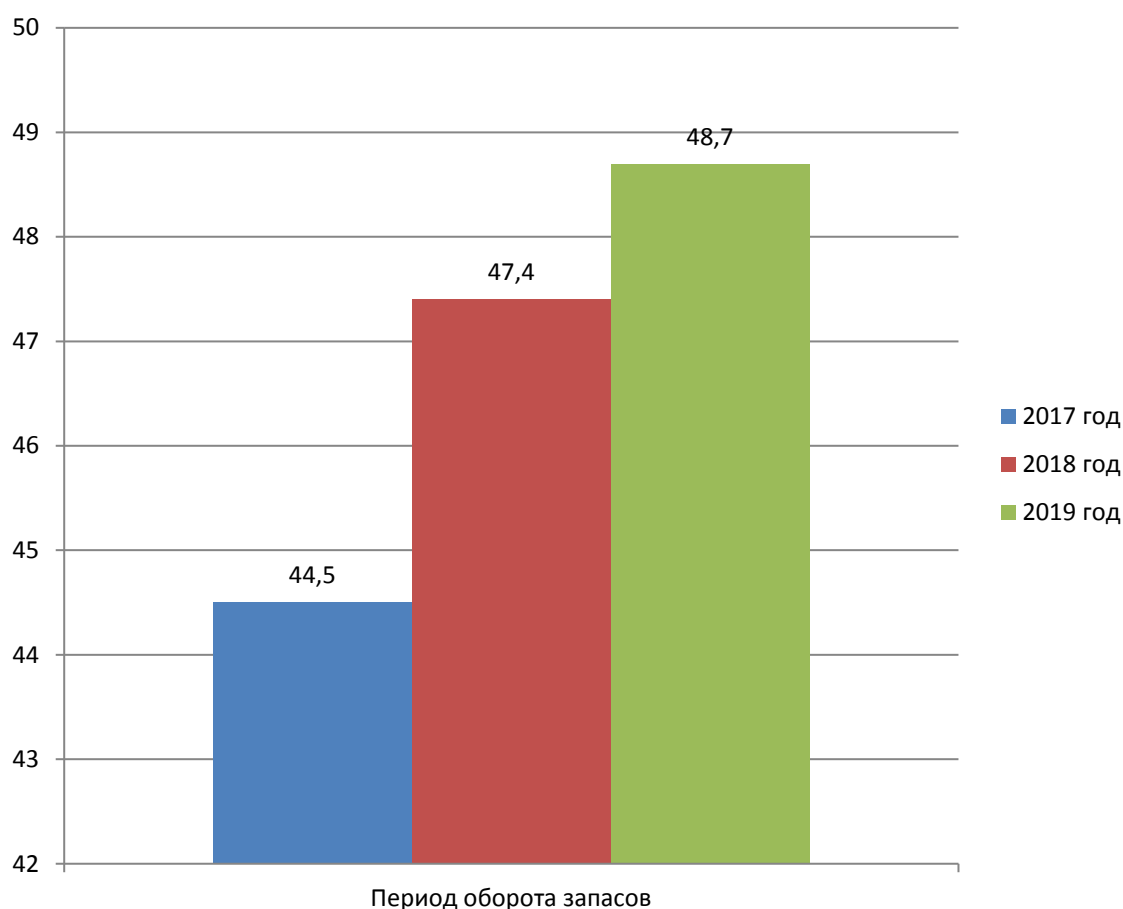


Рисунок 13 – Продолжительность оборота запасов организации в днях за период 2017–2019 гг.

Таким образом, рост запасов в торговой организации оценивается отрицательно, так как он сопровождается снижением оборачиваемости материальных ресурсов, которое может в дальнейшем привести, прежде всего, к снижению объёма реализации и отрицательно повлияет на оборачиваемость оборотных активов в целом.

Проведём оценку системы управления запасами торговой организации.

Для оценки запасов применим ABC-анализ

Результаты анализа будут являться информационной базой для принятия

управленческого решения по совершенствованию управления запасами торговой организации, в рамках которой проводится исследование в выпускной квалификационной работе.

Закон Паретто предусматривает при анализе правило «80:20» и говорит о том, что 20 % ассортиментных номенклатурных групп запасов требуют для их приобретения 80 % выделенных средств.

Рассмотрим информационные данные для анализа (таблица 7).

Таблица 7 – Расчётные данные для ABC-анализа

Исходные данные		Упорядоченный список				
№ позиции	среднегодовой запас, тыс. руб.	№ позиции	среднегодовой запас, тыс. руб.	удельный вес, %	нарастающий итог, %	группа
Металлочерепица	30 200	1	30 200	15,98	15,98	А
Дизельные масла	19 590	5	25 900	13,71	29,69	
Брус строганный	3200	7	22 670	11,98	41,67	
Металлопрокат	1380	9	22 455	11,88	53,55	
Гипсокартон	25 900	2	19 590	10,37	63,92	
Ламинат	900	11	16 790	8,88	72,80	
Керамическая плитка	22 670	10	11 700	6,19	78,99	
ДВП	255	13	11 160	5,91	84,90	В
ДСП	22 455	17	8750	4,62	89,52	
Стекло	11 700	14	5120	2,71	92,23	
Гидроизоляция	16 790	3	3200	1,68	93,91	С
Обои	1500	15	3000	1,58	95,49	
Мебельные лаки	11 160	18	2500	1,32	96,81	
Краски	5120	20	1100	0,58	97,39	
Бумажно-слоистый пластик	3000	12	1500	0,78	98,17	
Мелатиновые лакокрасочные материалы	410	4	1380	0,72	98,89	
Фанера	8750	6	900	0,48	99,37	
Мастики	2500	19	550	0,28	99,65	
Грунтовка	550	16	410	0,22	99,87	
Шпатлёвка	1100	8	255	0,13	100,00	
	188 930		188 930	100,00		

Исходя из исходных данных таблицы мы провели упорядоченный список материальных запасов торговой организации ООО «Восток –Сервис». При этом в группу А по результатам расчётов вошли те номенклатурные группы запасов, сумма стоимостей которых составляет до 80 % (в нашем случае этот показатель равен 78,99 %).

В группу В ассортиментной номенклатуры запасов вошли те, сумма стоимости которых составляет не более 15 % от общей совокупности (в наших расчётных данных этот показатель составляет 14,92 %).

Все остальные позиции номенклатурных групп относятся к группе С, совокупная стоимость которых составляет до 10 % (в нашем случае данный показатель составляет 6,09 %).

На рисунке 14 представим кривую ABC, характеризующую распределение запасов по группам.

**Кривая ABC - анализа**

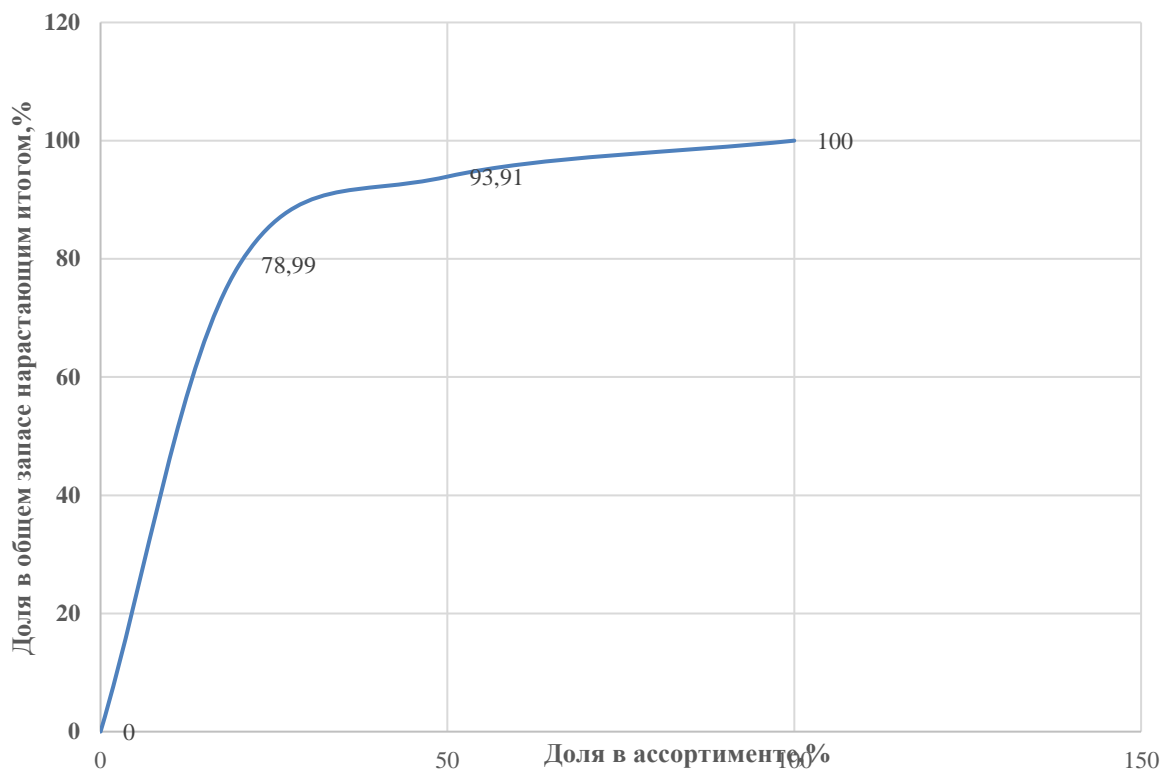


Рисунок 14 – Кривая ABC характеризующая распределение по группам

При данном анализе необходимым фактом является определение равномерности спроса при помощи вариационного признака (коэффициента вариации), который, прежде всего, отражает колеблемость (вариации) спроса. Формула для расчёта представлена ниже:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - x_{cp})^2}{n}}}{x_{cp}} \times 100 \%,$$

где:  $x_i$  – значение спроса в  $t$ -м периоде по оцениваемой позиции;

$x_{cp}$  – среднее значение спроса по оцениваемой позиции;

$n$  – количество периодов, за которые проведена оценка.

При проведении анализа необходимо, прежде всего, достичь следующей цели: распределить номенклатурные позиции ассортиментных групп в зависимости от неравномерности спроса по каждой ассортиментной позиции.

Из информации, представленной в таблице 8 видно, что ассортиментных позиций 20, для расчёта значения коэффициента вариации необходимо знать объём реализации запасов за год, средний объём реализации за квартал.

Рассмотрим информационные данные для расчёта коэффициента вариации (таблица 8).



Таблица 8 – Форма для расчёта коэффициента вариации спроса

№ позиции	Объём реализации за год, тыс. руб.	Средний объём реализации за квартал, тыс. руб.	Числитель подкоренного выражения	Подкоренное выражение	Значение корня	Значение дроби	Значение коэффициента вариации, %
1	32 165	8041,25	54059007,00	13514751,00	3676,24	0,4571	45,71
2	28 915	7228,75	14330421,72	3582605,43	1892,78	0,2618	26,18
3	26 500	6625,00	5594978,17	1398744,54	1182,68	0,1785	17,85
4	23 790	5947,50	5323070,66	1330767,66	1153,59	0,1940	19,40
5	20 700	5175,00	147071,50	36767,88	191,75	0,0370	3,70
6	18 400	4600,00	139910,04	34977,51	187,02	0,0406	4,06
7	13 800	3450,00	3802835,74	950708,93	975,04	0,2826	28,26
8	12 700	317,50	2820842,73	705210,68	839,77	0,2645	26,45
9	9100	2275,00	143359,92	35839,98	189,31	0,0832	8,30
10	5 600	1400,00	457108,55	114277,14	338,05	0,2415	24,15
11	3 800	950,00	2155201,29	538800,32	734,03	0,7727	77,27
12	3 600	900,00	1515949,84	378987,46	615,62	0,6840	68,40
13	3 200	800,00	588892,40	147223,10	383,70	0,4796	47,96
14	1900	475,00	9914,12	2478,53	49,78	0,1048	10,48
15	1780	445,00	2113,33	528,33	22,98	0,0516	5,16
16	1520	380,00	11118,13	2779,53	52,72	0,1387	13,87
17	1100	275,00	16683,88	4170,97	64,58	0,2348	23,48
18	800	200,00	809,99	202,50	14,23	0,0711	7,11
19	650	162,50	1021,66	255,41	15,98	0,0983	9,83
20	300	75,00	1967,03	491,76	22,18	0,2957	29,57

Покажем алгоритм расчёта коэффициента вариации на примере номенклатурной ассортиментной позиции №1.

1. Реализация за год по номенклатурной группе = 32 165 тыс. руб.
2. Средняя реализация за квартал =  $32\ 164/4=8041,25$  тыс. руб.
3. Числитель подкоренного выражения =  $(3158,82-8041,25)^2 + (6025,45-8041,25)^2 + (10\ 344,58-8041,25)^2 + (12\ 616,35-8041,25)^2 = 54\ 059\ 007$
4. Подкоренное выражение =  $54\ 059\ 007/4=13\ 514\ 751$
5. Значение корня =  $\sqrt{13\ 514\ 751}=3476,24$
6. Значение дроби =  $3476,24/8041,25 = 0,4571$
7. Значение коэффициента вариации =  $0,4571 \cdot 100\ \% = 45,71\ \%$

Следующим этапом проведём в выпускной квалификационной работе распределение упорядоченного списка товарной номенклатурной группы товаров с учётом расчётного коэффициента вариации.

После определения коэффициента вариации проведём ранжирование номенклатурных ассортиментных позиций в порядке возрастания относительно коэффициента вариации, относя ту или иную позицию к определённой группе. Рассмотрим информационные данные для проведения XYZ-анализа ранжирования номенклатурных групп товарных запасов в порядке возрастания относительно коэффициента вариации.

Представим информационные данные для анализа (таблица 9).

Таблица 9 – Расчётные данные для XYZ-анализа

№ позиции номенклатурной группы	Реализация в поквартальном разрезе, тыс. руб.				Коэфф-нт вариации спроса, %	Упорядоченный список		Группа
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		коэфф-нт вариации, %	№ позиции	
Металлочерепица	3158,82	6045,25	10 344,58	12 616,35	45,71	3,70	2	X
Дизельные масла	4900,21	5100,15	5300,65	5398,99	3,70	4,06	11	
Брус строганный	100,23	720,56	857,90	2121,31	77,27	5,16	12	
Металлопрокат	320,65	355,00	380,90	463,45	13,87	7,11	19	
Гипсокартон	4567,38	6545,55	8130,42	9671,65	26,18	8,30	17	
Ламинат	220,00	235,65	260,29	384,06	23,48	9,83	16	
Керамическая плитка	4578,91	5250,78	6352,00	7608,31	19,40	10,48	20	Y
ДВП	50,76	65,43	72,98	110,83	29,57	13,87	4	
ДСП	5438,32	6178,20	6290,00	8593,48	17,85	17,85	9	
Стекло	2100,56	2946,45	4300,67	4452,32	28,26	19,40	7	
Гидроизоляция	4300,25	4800,98	4600,45	4698,32	4,06	23,48	6	
Обои	415,45	467,80	429,70	467,05	5,16	24,15	14	
Мебельные лаки	2920,56	2050,25	3345,00	4384,19	26,45	26,18	5	Z
Краски	1000,55	1200,98	1500,67	1897,80	24,15	26,45	13	
Бумажно-слоистый пластик	260,00	390,67	1180,00	1769,33	68,40	28,26	10	
Мелатиновые лакокрасочные материалы	145,65	155,00	160,80	188,55	9,83	29,57	8	
Фанера	1950,36	2340,00	2400,50	2409,14	8,30	45,71	1	
Мастики	460,56	520,00	790,80	1428,64	47,96	47,96	18	
Грунтовка	180,98	197,45	200,56	221,01	7,11	68,40	15	
Шпатлёвка	420,34	459,28	464,35	556,03	10,48	77,27	3	

Как видно по результатам проведённого XYZ-анализа в торговой организации в первую группу X вошли 6 номенклатурных ассортиментных позиций, в при этом группу Y также 6 номенклатурных ассортиментных позиций, в группу Z вошли 8 позиций ассортимента.

Далее по итогам проведённого анализа ABC и анализа XYZ построим матрицу вида ABC-XYZ и определим номенклатурные ассортиментные позиции запасов, которые требуют наиболее тщательного контроля для принятия управленческого решения.

Для того чтобы выбрать номенклатурную позицию для отражения в матрице необходимо выбрать из определённой группы те позиции номенклатурных позиций, которые встречаются в ABC-анализе и в XYZ-анализе.

Данные матрицы вида ABC-XYZ представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица ABC-XYZ

	X	Y	Z
A	2; 11	9; 7	1; 5; 10
B	17	14	13; 3
C	12; 19; 16	20; 4; 6	15; 18; 8

На рисунке 15 представим кривую, отражающую группы XYZ-анализа.

## Кривая XYZ - анализа

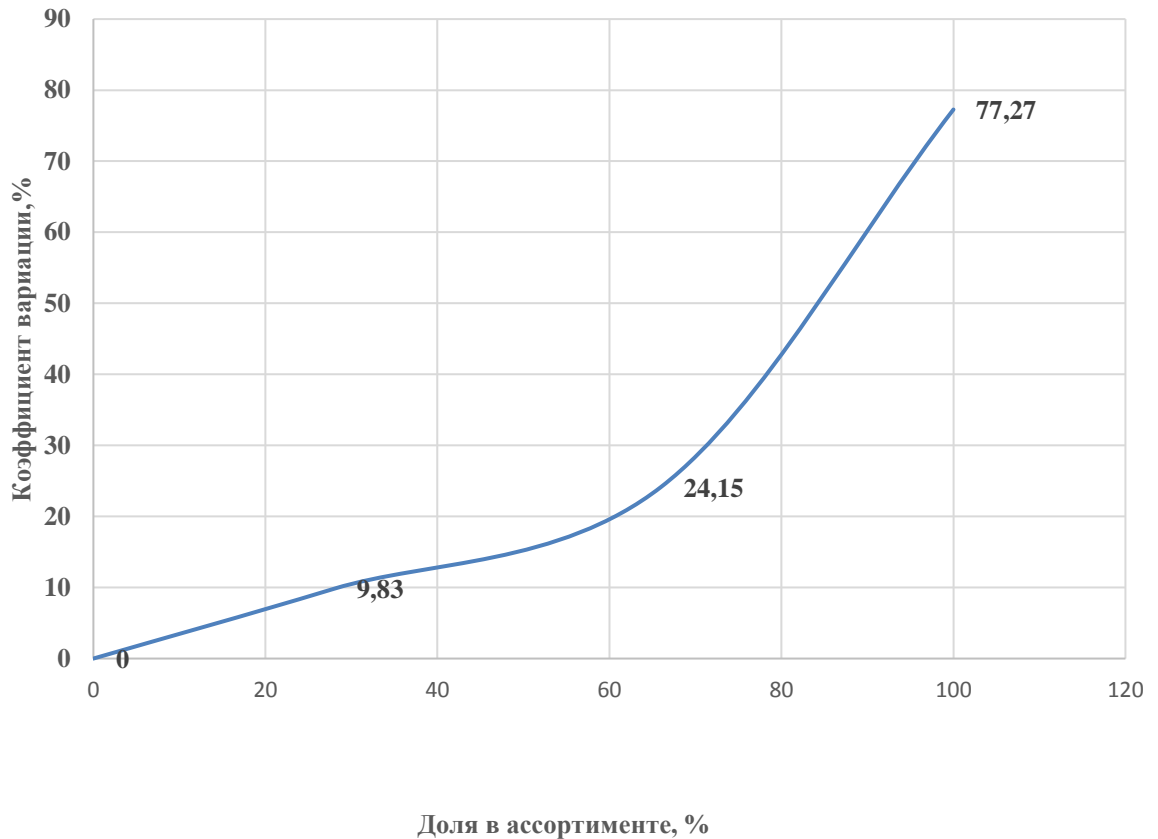


Рисунок 15 – Кривая XYZ характеризующая распределение по группам  
Рассматривая матрицу, представленную в таблице 10 можно сделать следующее заключение:

- 1) в группу AX вошли две номенклатурные ассортиментные позиции запасов;
- 2) в группу AY также вошли две номенклатурные ассортиментные позиции запасов;
- 3) в группу AZ три вошли позиции запасов.

Следует отметить, что для таких номенклатурных ассортиментных позиций, которые входят в группы AX, AY, AZ необходимо выработать и применять индивидуальные технологии управления запасами, так как согласно классификационному признаку ABC-анализа небольшая группа номенклатурной партии запасов связывает в запасах довольно значительную часть финансовых ресурсов.

## **Выводы по разделу 2**

Во втором разделе выпускной квалификационной работы дана краткая организационно-экономическая характеристика деятельности торговой организации ООО «Восток–Сервис», основным видом деятельности которой является Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами.

Также торговая организация осуществляет дополнительную деятельность, связанную с обработкой древесины, производством строительно-монтажных работ, и ещё 23 вида деятельности согласно ОКВЭД.

Определено, на сколько торговая организация обеспечена материальными запасами, какие позиции материальных запасов обеспечены договорами, на сколько поставщики выполняют свои обязательства по погашению своих обязательств перед субъектом хозяйствования.

Для того, чтобы группы материальных запасов превратились в денежную наличность, как правило, требуется время, и не всегда определённые группы материальных ценностей, возможно, реализовать по рыночным ценам. Эти факторы могут сформировать неблагоприятную конъюнктуру на рынке, определяющую платежеспособность отдельного субъекта хозяйствования.

В выпускной квалификационной работе дана оценка системы управления запасами торговой организации. С этой целью был применён ABC-анализ, известный как закон Паретто, основанный на детализации номенклатурных групп запасов.

С целью разделения ассортиментных групп товаров с учётом неравномерности спроса на каждую из представленных позиций в работе был применён метод анализа XYZ. Именно данный вид анализа предполагает разделение, прежде всего, всего ассортимента номенклатурных позиций на три группы, в зависимости от точности прогнозирования и от степени равномерности спроса.

Определены показатели оборачиваемости и эффективности использования материальных запасов, проведена оценка управления запасами торговой организации для принятия эффективного управленческого решения.

На основе проведённого исследования во втором разделе работы, нами были выявлены проблемы в области управления материальными запасами, решению которых будет посвящён 3 раздел выпускной квалификационной работы.

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1 Основные рекомендации по совершенствованию системы управления запасами в организации**

Запасы субъектов хозяйствования являются важной составляющей в деятельности любого хозяйствующего субъекта, и грамотное управление материальными запасами позволит не только эффективно их использовать в процессе финансово-хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования, но и снизить затраты руководства таких субъектов на их содержание, складирование, а также хранение.

Экономическая сущность запасов для торговых организаций заключается, прежде всего, в выполнении ими трёх основных функций: функции накопления, функции защиты от резкого изменения цен и инфляции, а также функции управления затратами.

Создание запасов у торговых субъектов хозяйствования, всегда связано с расходами хозяйствующего субъекта. Это, прежде всего, финансовые средства таких субъектов, и от того фактора, каков оборот запасов можно определить, как быстро высвобождаются вложенные средства в материальные запасы таких организаций.

Материальные запасы требуют определённых затрат, связанных с содержанием специально оснащённых помещений для складирования, оплаты труда работников, расходов, связанных с доставкой запасов. Поэтому этот факт ещё раз доказывает, что управлению данной группой оборотных активов необходимо уделять большое внимание в процессе ведения торговой, финансово-экономической деятельностью.

Следует также учитывать, что нередко возникает риск порчи материальных запасов, хищения и т. д. Но, несмотря на все вышеизложенные факторы, отсутствие запасов в определённое время, связанное с функциональным циклом может также привести к дополнительным затратам у субъектов хозяйствования. Поэтому во избежание этого, как правило, необходимым фактором является поддержание оптимального уровня запасов, и как следствие производственные запасы являются одним из важнейших факторов для их функционирования.

Любой субъект хозяйствования, осуществляющий торговую деятельность, как правило, закупает товары для их последующей продажи (реализации), с целью получения дохода и прибыли. Для того чтобы удовлетворить потребительский спрос, руководству таких организаций необходимо, главным образом, организовать бесперебойную торговую деятельность, а значит необходимо иметь в достаточном количестве товарной продукции в запасе.

Чтобы достичь данных целей, руководству необходимо, в первую очередь, организовать их рациональное поступление и движение.

Считается, что чем больше у торговой организации материальных запасов, тем лучшим будет являться её деятельность. Однако в современных условиях хозяйствования эффективность работы торговой организации будет более

рационально складываться в зависимости от того, какой подход в области управления материальными запасами руководство выберет для своего субъекта хозяйствования.

Рассматривая методы и механизмы в области управления материальными запасами, мы пришли к выводу, что одним из важнейших факторов в процессе управления является этап, направленный на эффективное управление товародвижением в торговых организациях.

Ведь именно рационально и грамотно разработанный механизм управления запасами позволит не только избежать ситуаций субъекту хозяйствования с перебоями в поставке товарной продукции, но и избежать в большей степени, как затоваривания, так и перебоев в поступлении товаров.

При этом следует помнить, что все механизмы в области управления запасами следует направлять на ускорение их оборачиваемости, сокращать по возможности затраты не только на их приобретение, но и на хранение.

Особую актуальность представляют показатели оборачиваемости товарно-материальных запасов при наличии задолженностей у субъекта хозяйствования. Как правило, в таких случаях давление со стороны кредиторов может осуществляться прежде, чем какие-либо действия, возможно, совершить с имеющимися товарно-материальными запасами у хозяйствующего субъекта в активах.

Также грамотное и рациональное управление товарными запасами является в большей степени главенствующим инструментом при разработке и построении ассортиментной политики субъекта хозяйствования.

Для того, чтобы группы материальных запасов превратились в денежную наличность, как правило, требуется время, и не всегда определённые группы материальных ценностей, возможно, реализовать по рыночным ценам. Эти факторы могут сформировать неблагоприятную конъюнктуру на рынке, определяющую платежеспособность отдельного субъекта хозяйствования.

Проведение анализа материальных запасов субъектов хозяйствования должно строиться, прежде всего, таким образом, чтобы на основе полученных данных было возможным разработать ряд эффективных управленческих решений в области более рационального управления материально-производственными запасами, что будет способствовать ускорению оборачиваемости материальных ресурсов отдельного субъекта хозяйствования.

Также это может привести к повышению деловой активности и доходности, уменьшению затрат, связанных с текущим хранением материальных запасов, высвобождению части капитала из хозяйственного оборота субъекта хозяйствования, реинвестируя данные суммы в другие более значимые статьи активов.

Исходя из вышеизложенных высказываний, мы пришли к выводу, что запасы – это, прежде всего, совокупность товарно-материальных ценностей, которые используются на всех стадиях производства, также являются конечным результатом финансово-хозяйственной деятельности любой организации, и у любого субъекта хозяйствования должен быть налажен эффективный,

действенный механизм по управлению ими.

В процессе проведённого анализа нами было выявлено, что торговая организация ООО «Восток–Сервис» функционирует на рынке уже более 10 лет, при этом постоянно увеличивая свои объёмы продаж, достигая положительных финансовых результатов.

Однако перед нами стояли задачи определить, насколько эффективно налажена система управления материальными запасами в организации, поэтому в процессе анализа нами были выявлены следующие проблемы:

1) не все группы материальных запасов обеспечены договорами на поставку в том количестве, которое было запланировано руководством торговой организации ООО «Восток–Сервис», что является отрицательным фактором, так как определённый ассортиментный перечень материальных запасов отсутствовал у субъекта хозяйствования, что могло в той или иной степени повлиять не только на выполнение плана продаж, но и на удовлетворённость потребительского спроса;

2) у организации обнаружено наличие неликвидных ассортиментных позиций, выявленных по итогам инвентаризации за отчётный период на сумму 53360 руб. Это также отрицательный фактор в работе организации по управлению материальными запасами;

3) оборачиваемость материальных запасов снижается в количестве оборотов, при этом продолжительность оборота материальных запасов в днях увеличивается, а это характеризует тот факт, что материальные запасы отдельных групп залеживаются, а это является следствием появления «замороженных» финансовых ресурсов в материальных запасах.

Мы считаем, что большая величина запасов на складе говорит о затоваривании, а это может привести к нерациональному использованию оборотных активов торговой организации ООО «Восток–Сервис», так как образование сверх нормативных запасов и привело к снижению их оборачиваемости.

Все эти проблемы требуют грамотного подхода к управлению материальными запасами в организации ООО «Восток–Сервис», применяя эффективные механизмы управления ими.

По нашему мнению, необходимым фактором является постоянный контроль материальных запасов в организации, для этого необходимо проводить регулярную инвентаризацию, а не только обязательную по итогам года работы предприятия.

Это будет способствовать не только рациональному планированию поставок материальных запасов в нужном количестве в определённый период времени, но и выявлению причин появления у субъекта хозяйствования неликвидных номенклатурных ассортиментных позиций.

К причинам появления неликвидов у торговых организаций относятся не только такие факторы как: потребительский спрос, колебание цен на потребительском рынке, кризис в стране и т. д.

Как правило, к часто встречающимся причинам образования неликвидов и «залеживания» материальных запасов относятся: избыточный заказ материальных ресурсов поставщикам, потеря качества, появление «забытых запасов», о существовании которых попросту «забыли» работники склада или торговых точек,

и не выставили на вид покупателю.

Также в качестве причины можно указать наличие товара-заменителя, который имеет более усовершенствованные свойства и характеристики, а, следовательно, опять же необходимо пересмотреть потребность в поставках материальных запасов, которые пользуются меньшим спросом по данной причине.

Нередко встречаются такие случаи на практике, когда одна группа товаров залёживается и не продаётся по причине их недостаточной доукомплектованности. Иными словами, один товар без другого не продаётся или снижается на него потребительский спрос по этой причине.

Сезонность и снижение потребительского спроса также являются одними из причин появления неликвидов и залежалых ассортиментных позиций запасов.

Часто в категорию залежавшихся материальных запасов и неликвидов попадают ассортиментные позиции из-за постановки неправильного их учёта. Так, к примеру, определённая позиция материальных запасов неправильно отражена в номенклатуре, с ошибочными кодами или пересортицей.

Чтобы эффективно осуществлялся весь первичный учёт документов, а также с целью усиления контроля необходимо совершенствовать организацию бухгалтерского учёта, предлагаем руководству ООО Восток–Сервис» разработать график документооборота, в котором усилить контроль и ответственность за выполнением расчётных операций в торговой организации, а также за ведением учёта по формированию и выбытию товарно-материальных запасов.

Поэтому при разработке графика документооборота считаем необходимым закрепить на каждом участке учёта ответственное лицо, ответственное за тем или иным фактом хозяйственных операций в организации ООО Восток–Сервис».

Контроль за соблюдением исполнителями графика документооборота возложить на главного бухгалтера, при этом ответственные лица необходимо уведомить о том, какую ответственность будут нести исполнители за несоблюдением выполнения своих обязательств, нарушая сроки исполнения.

Считаем, что разработав систему более жёсткого контроля в виде графика документооборота в торговой организации ООО Восток–Сервис» степень управления улучшится не только в области организации первичного учёта входящих и исходящих документов, но и за организацией учёта складского ведения хозяйства.

Для того чтобы в условиях рыночных отношений быть конкурентоспособным, необходимо чтобы оборот денежных и финансовых средств был в торговой организации ООО Восток–Сервис» сбалансированным, а поэтому рациональная и эффективная организация управления запасами хозяйствующего субъекта способствует оптимизации денежного потока в большей степени положительного потока средств, что приведёт к улучшению платежеспособности организации, а также способствует расширению рынков сбыта.

Считаем, что необходимо руководству организации ООО Восток–Сервис» выходить на уровень осуществления интеграции более прогрессивных форм планирования и контроля операций, связанных с организацией деятельности отделов маркетинга, сбыта, снабжения, охватывая все подразделения торговой



организации при этом в целом.

Этих целей можно достичь, в частности, за счёт следующих факторов:

- оптимизации маркетинговой деятельности;
- оптимизации и внедрения более совершенствованной системы управления запасами;
- снижения затрат, связанных с формированием и хранением запасов;
- сокращение времени поставок запасов;
- соблюдения более чётких сроков поставок;
- улучшения организации системы сбыта запасов.

Если рассматривать стратегию логистики, то можно отметить, что она призвана, прежде всего, удерживать определённую величину финансовых ресурсов в материальных запасах на минимально допустимом уровне. А основной целью управления запасами при этом является, как правило, добиться увеличения скорости оборота материальных запасов в процессе удовлетворения потребительского спроса потенциальных покупателей.

По нашему мнению, грамотная политика управления материальными запасами строится, прежде всего, на распределении ресурсов по следующим признакам, к которым относятся:

- сегментация состава потребителей;
- требуемый ассортимент номенклатурных позиций материальных запасов;
- отлаженный механизм грузоперевозок;
- временные потребности в материальных запасах;
- требования конкурентной среды.

Каждый субъект хозяйствования на рынке, оказывающий услуги потребителям в виде продажи материальных ресурсов, выполняющим работы и услуги, сталкивается, как правило, с тем, что разные сделки обладают для субъекта хозяйствования разной прибыльностью.

Некоторые группы потребителей могут приносить хозяйствующему субъекту больше прибыли и к тому же ещё имеют потенциал роста, при этом другие нет. При этом прибыльность потребителя, прежде всего, зависит от:

- объёма продаж;
- ценового фактора;
- определённых услуг, от оказания которых создаётся добавленная стоимость;
- других действий, необходимых для поддержания устойчивых деловых отношений.

Как правило, высокоприбыльные группы потребителей, прежде всего, образуют основной потребительский рынок для хозяйствующих субъектов. И стратегия управления материальными запасами должна быть нацелена, прежде всего, на удовлетворение спроса каждой из ключевых групп потенциальных потребителей.

При этом следует помнить, что секрет эффективной сегментации всех логистических операций хозяйствующий субъектов заключается, прежде всего, в

правильной расстановке всех приоритетов при управлении материальными запасами, смысл которой заключается в полном обеспечении и удовлетворении своих потребителей товарной продукцией в большом ассортименте, видами выполняемых работ и оказанием услуг.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы нами была проведена оценка управления материальными запасами методами ABC и XYZ и выявлено, что в группе AX, AY, AZ имеются номенклатурные ассортиментные позиции, которые связывают в материальных запасах около 80 % финансовых ресурсов предприятия.

Считаем, что для номенклатурных групп материальных запасов группы AX необходимо определить оптимальный размер партии заказа и применить технологию поставки запасов по данным позициям, применяя технологию доставки «точно в срок», с фиксированным размером заказа, так как объём продаж по данным номенклатурным позициям относительно стабилен во временном периоде.

Для позиций номенклатурных групп, входящих в группу AZ считаем, что данные позиции необходимо отслеживать и контролировать ежедневно. Так как на данные материальные запасы спрос колеблется большими темпами, следовательно, контроль за этими позициями необходимо вести ежедневно, при этом необходимым фактором считаем формирование страхового запаса.

Что касается номенклатурных ассортиментных позиций материальных запасов, входящих в группы CX, CY, CZ считаем, что планирование по этим позициям можно осуществлять на более длительный период времени, например на квартал, при этом обязательным считаем проведение еженедельной либо ежемесячной проверки на складе.

Данное решение мы обосновываем тем, что данные позиции материальных запасов «замораживают», как правило, довольно таки небольшую сумму финансовых средств, а колебания потребительского спроса на данные позиции значительны.

Управление материальными запасами по позициям, входящим в группы VX, VY, VZ считаем необходимо проводить, как по индивидуальным системам планирования, так и применяя индивидуальные к каждой номенклатурной позиции.

Также в качестве основных направлений, определяющих эффективность управления материальными запасами организации ООО Восток–Сервис» считаем необходимо провести сравнительный анализ поставщиков материальных запасов, определяя поставщиков с наиболее выгодными условиями сотрудничества, а также определить основных потенциальных заказчиков на покупку оптовых партий материальных ресурсов, предлагая данной категории потребителей также более эффективные варианты сотрудничества

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

Как правило, выбор поставщика материальных запасов является одной из

важнейших задач закупочной логистики. Успех любого хозяйствующего субъекта в обеспечении потребителей качественными услугами и продукцией во многом зависит от того фактора, насколько чётко поставщики торговой организации ООО «Восток–Сервис» выполняют свои договорные обязательства по доставке заказов. Поэтому и на наш взгляд, выбор поставщика является основным залогом успешного функционирования не только исследуемой организации, но и любого субъекта хозяйствования, что приведёт к созданию устойчивой базы снабжения материальными запасами.

Как правило, существует несколько направлений выбора поставщика для организации.

Во-первых, это выбор поставщика из тех, которые являются ими по сегодняшний день, и с ними налажены деловые отношения. Это, прежде всего, облегчает выбор поставщиков, так как хозяйствующий субъект располагает данными о поставщике и может сравнить его деловые качества в работе с другими действующими поставщиками.

Или, во втором случае, необходимо заниматься поиском нового поставщика материальных запасов с наиболее выгодными вариантами сотрудничества.

В настоящее время руководство торговой организации ООО «Восток–Сервис» сотрудничает с 5 поставщиками материальных запасов, при этом два поставщика, а именно ООО «Строительный дом» г. Екатеринбург и ООО «Крезил» г. Пермь являются основными поставщиками исследуемой торговой организации.

Проведём рейтинговую оценку указанных поставщиков для принятия решения о продлении договорных отношений с одним из них. Рассмотрим динамику изменения цен на материальные ресурсы, а именно труба профильная 60х40х2 (товар А) и металлочерепица (товар Б), которые поступали в течение последних двух кварталов от указанных поставщиков (условно для удобства обозначим поставщика ООО «Крезил» - поставщик №1, а ООО «Строительный дом» - поставщик №2). Представим информацию для сравнения (таблица 11).

Таблица 11 – Рейтинговая оценка поставщиков

Поставщик	Объём поставки в поквартальном разрезе, м <sup>2</sup>				Цена за 1 м <sup>2</sup>			
	3 квартал		4 квартал		3 квартал		4 квартал	
	товар А	товар Б	товар А	товар Б	товар А	товар Б	товар А	товар Б
№1	1000	500	1000	500	145	250	155	258
№2	500	200	500	200	140	220	142	225

Рассмотрим динамику поставки поставщиками материальных ресурсов ненадлежащего качества за 2019 год в поквартальном разрезе (таблица 12).

Таблица 12 – Поставка материальных ресурсов ненадлежащего качества

Квартал	Количество единиц поступившего материала ненадлежащего качества	
	поставщик №1	поставщик №2
3 квартал	10	2
4 квартал	19	9

Таким образом, поставщик №1 доставлял товар ненадлежащего качества в поквартальном разрезе 10 раз и 19 раз, поставщик №2 2 раза и 9 раз соответственно за 3 и 4 квартал.

Рассмотрим динамику нарушений сроков поставки поставщиками материальных ресурсов ненадлежащего качества за 2019 год в поквартальном разрезе (таблица 13).

Таблица 13 – Нарушение сроков поставки в динамике

Поставщик №1			Поставщик №2		
квартал	количество поставок	всего опозданий, дней	квартал	количество поставок	всего опозданий, дней
3 квартал	10	16	3 квартал	22	5
4 квартал	12	18	4 квартал	25	7

Как видно из данных, представленных в таблице 13 нарушение сроков поставки, имеет как поставщик №1, так и поставщик №2, при этом количество поставок и количество опозданий доставки материальных запасов значительно отличается по поставщикам в поквартальном разрезе.

В условиях развития рыночных отношений важным фактором при выборе поставщика объясняется не только функционирование на рынке большого количества поставщиков с одинаковыми материальными ресурсами, но ещё и тем, насколько этот партнёр надёжен в процессе ведения деятельности.

Проведём расчёт средневзвешенного роста цен (таблица 14) на основе информации, представленной в таблице 11.

Таблица 14 – Расчёт средневзвешенного темпа роста цен

Показатель	Расчёт	
	поставщик №1	поставщик №2
Темп роста цен, %	товар А: $(155/145)*100=106,90$	товар А: $(142/140)*100=101,40$
	товар Б: $(258/250)*100=103,20$	товар Б: $(225/220)*100=102,30$
Объём поставки товара, тыс. руб.	товар А: $1000*155=155,00$ товар Б: $500*258=129,00$	товар А: $500*142=71$ товар Б: $200*225=45$
Доля разновидности товара в общем объёме поставок, %	товар А: $155/(155+129)=0,55$ товар Б: $1-0,55=0,45$	товар А: $71/(71+45)=0,61$ товар Б: $1-0,61=0,39$
Средневзвешенный темп роста цен, %	$106,9*0,55+103,2*0,45=105,20$	$101,4*0,61+102,3*0,39=101,70$

Для оценки поставщика по критерию «качество» рассчитаем темп роста поставок товаров ненадлежащего качества.

Долю поставок ненадлежащего качества в общем объёме поставок определим на основании данных, представленных в таблицах 11 и 12.

Представим результаты расчётов (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет доли товаров ненадлежащего качества в общем объёме поставок

Квартал	Поставщик	Общий объём поставки	Доля товара ненадлежащего качества в общем объёме поставок	
			ед.	%
3 квартал	№1	1500	10	$10/1500=0,007$
	№2	1000	2	$2/1000=0,002$
4 квартал	№1	1500	19	$19/1500=0,013$
	№2	400	9	$9/400=0,0225$

Таким образом, темп роста ненадлежащего качества поступления товаров от поставщиков составит:

1) по поставщику №1:  $0,013/0,007=185,7$  %

2) по поставщику №2:  $0,0225/0,002=112,5$  %

Количественной оценкой надежности поставки служит среднее опоздание, т. е. число дней опозданий, приходящихся на одну поставку. Эту величина определяется как частное от деления общего количества дней опоздания за определенный период (данные таблицы 2.15). Таким образом, темп роста среднего опоздания по каждому поставщику определяется:

Поставщик №1:  $(18/12)/(16/10)=93,5$  %

Поставщик №2:  $(7/25)/(5/22)=121,7$  %

Проведём расчёт рейтинга поставщиков. Представим информационные данные для оценки (таблица 16).

Таблица 16 – Данные для оценки рейтинга поставщиков

Показатель	Вес показателя	Оценка поставщика		Произведение оценки на вес	
		поставщик №1	поставщик №2	поставщик №1	поставщик №2
Цена	0,45	105,2	101,7	47,3	45,8
Качество	0,35	187,7	112,5	65,7	39,4
Надёжность	0,20	93,5	121,7	18,7	24,3
Рейтинг поставщика				131,7	109,5

Таким образом, исходя из определения рейтинговой оценки поставщиков видно, что предпочтение при заключении договора поставки товаров на

перспективу следует отдать поставщику №2, чей рейтинг составил 109,5 %, так как темпы роста, определяемые в расчётных таблицах отражали негативные характеристики для руководства торговой организации ООО Восток–Сервис», такие как:

- увеличение цен;
- увеличение доли некачественного товара в общем объёме поставок;
- наличие опозданий доставки товара до заказчика.

Для того чтобы найти нового поставщика с более выгодными условиями сотрудничества, необходимо провести сравнительный анализ условий, предлагаемый разными поставщиками,

Рассмотрим для этого информационные данные (таблица 17).

Таблица 17 – Сравнительный анализ условий, предлагаемый разными поставщиками

Условия	Условия поставщиков	
	ООО «СТРОЙВЕСТ»	ООО «Стоймастер»
Условия расчётов	Отсрочка платежа 15 дней, предоплата	Отсрочка платежа 15 – 30 дней, предоплата
Доставка	Осуществляется покупателем	Осуществляется покупателем
Условия скидок	При заключении долгосрочного договора поставки скидка 3 %	При объёме заказа от 1500 тыс. руб. – скидка 5 %, от 1800 тыс. руб. – 8 %

В настоящее время анализируемая торговая организация сотрудничает с поставщиком ООО «СТРОЙВЕСТ» по поставке металлического марганца, при этом на поставку товаров заключен долгосрочный договор поставки с учётом скидки 3 % от закупаемой партии, объём закупок в пределах 1800 тыс. руб.

Для сравнения рассмотрим условия поставщика ООО «Строймастер» и проведем сравнительный анализ (таблица 18).

Таблица 18 – Расчёт экономической эффективности при предлагаемых условиях закупочной деятельности

Объём закупки, тыс. руб.	ООО «СТРОЙВЕСТ»	ООО «Строймастер»
1500	$1500 - (1500 * 0,03) = 1455$	$1500 - (1500 * 0,05) = 1425$
1800	$1800 - (1800 * 0,03) = 1746$	$1800 - (1800 * 0,08) = 1656$

По результатам расчётов можно сделать вывод, что выбор более выгодного партнера будет зависеть от объёма приобретаемой партии.

Считаем, что руководству торговой организации ООО Восток–Сервис», выгоднее всего заключить договор с поставщиком ООО «Строймастер» при объёме заказа от 1800 тыс. руб.

В результате данного мероприятия, при разовой закупке себестоимость закупаемой партии товара для исследуемой торговой организации снизится на 90 000 руб.

С учётом того фактора, что закупку данного материала в течение года руководство торговой организации ООО «Восток–Сервис» совершает с периодичностью 15 раз, снижение показателя себестоимости для субъекта хозяйствования составит на сумму 1350 тыс. руб.

Следующим расчётным мероприятием считаем необходимым определить оптимальный размер партии заказа и применить технологию поставки запасов по данным позициям, применяя технологию доставки «точно в срок», с фиксированным размером заказа для номенклатурной ассортиментной позиции материальных запасов группы АХ.

Проведём расчёт параметров системы управления с фиксированным размером заказа товара металлопрокат (арматура 10). Годовая потребность в товаре составляет 12 000 кг, средняя стоимость размещения одного заказа 460 тыс. руб., стоимость хранения материала в анализируемом периоде 2 тыс. руб., время поставки, указанное в договоре поставки, составляет 20 дней, возможная задержка поставки – 3 дня, число рабочих дней в году – 250 дней.

Рассмотрим информационные расчётные данные (таблица 19).

Таблица 19 – Расчёт параметров системы управления материальными запасами

Номер строки	Показатели	Порядок расчёта	Результат расчёта
1	Потребность, кг	исходные данные определены на основе плана реализации	12 000,0
2	Оптимальный размер партии доставки, кг	расчет по формуле Уилсона (формула 1)	2350,0
3	Время поставки, дни	согласно договора поставки	20,0
4	Возможная задержка поставки, дни	рекомендуется брать разумное значение	3,0
5	Ожидаемое дневное потребление, кг/в день	стр.1/количество рабочих дней	48,0
6	Период расходования заказа, дни	стр.2/стр.5	48,9
7	Ожидаемое потребление материала во время доставки, кг	стр.3*стр.5	960,0
8	Максимальное потребление товара во время доставки, кг	(стр.3+стр.4)*стр.5	1104,0
9	Гарантийный запас, кг	стр.8-стр.7	144,0
10	Пороговый уровень запаса, кг	стр.9+стр.7	1104,0
11	Максимальный желательный запас, кг	стр.9+стр.2	2494,0
12	Срок расходования запаса до порогового уровня, дни	(стр.11-стр.10)/стр.5	28,9

Все параметры данной модели управления материальными запасами торговой организации ООО «Восток–Сервис» с фиксированным размером заказа рассчитаны в таблице 19 таким образом, что при соблюдении данных границ поставок запас может снизиться до с порогового в количестве 1104 кг до страхового или гарантированного запаса в количестве 144 кг.

При этом, при получении заказа от поставщика в срок, фиксированное количество заказа 12 000 кг восполняет запас товара до желательного максимального его уровня в количестве 2494 кг. При наличии сбоя в поставках заказа страховой запас обеспечивает бездефицитность в данной номенклатурной ассортиментной группе товара.

Рассмотрим с точки зрения повышения эффективности управления материальными запасами. В настоящий момент времени фактический объём запаса металлопроката (арматура 10) составляет 3850 кг. Если данное значение сравнить с рассчитанным желаемым размером запаса, то он превышает значение показателя на 1356 кг (3850–2494).

Следовательно, руководство торговой организации несёт дополнительные затраты на содержание сверхнормативного запаса, а также у торговой организации ООО «Восток–Сервис» увеличиваются «замороженные» финансовые ресурсы в материальных запасах, снижается оборачиваемость материальных запасов данной номенклатурной группы.

Общая сумма затрат на хранение запаса по данной группе в сутки составляет 7700 руб., при этом составляет 2 тыс. руб. в день.

При учёте расчёта оптимальной партии поставки затраты можно снизить на сумму  $1356 \cdot 2 = 2712$  руб. в день. Годовой экономический эффект при этом составит  $250 \cdot 2712 = 678\,000$  руб.

Также в качестве мероприятия, направленного на эффективное управление материальными запасами предлагается реализовать неликвидные номенклатурные позиции, выявленные по результатам инвентаризации установив скидку на данные позиции в размере 10 %.

В результате сумма высвободившихся средств для торговой организации составит на сумму 48 024 руб. (в среднем 48 тыс. руб.)

Составим сводную таблицу для расчёта экономической эффективности предлагаемых мероприятий (таблица 20).

Таблица 20 – Данные для расчёта экономической эффективности

Мероприятие	Экономический эффект	Сумма, тыс. руб.
Смена поставщика	Снижение себестоимости	1350
Определение оптимальной партии поставки	Снижение затрат	678
Реализация неликвидов с учётом скидки	Поступление средств	48
Итого		2076

Как видно по информационным данным, представленным в таблице 20 после внедрения расчётных практических мероприятий экономический эффект для



торговой организации ООО «Восток–Сервис» составит в сумме 2076 тыс. руб.

Также в рамках выпускной квалификационной работы следует учесть тот факт, что ежегодные темпы роста выручки составляют у хозяйствующего субъекта в среднем от 6 % до 10 %, поэтому проведём расчёт изменения основных экономических показателей после предложенных расчётных мероприятий.

При расчёте показателей будем учитывать такие факторы, что темп роста выручки в планируемом периоде увеличится на 10 %, показатель себестоимости снизится на сумму 2076 тыс. руб., товарные запасы снизятся на 678 тыс. руб.

Представим расчёт основных экономических показателей деятельности торговой организации после предложенных мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – Изменение основных экономических показателей деятельности организации после внедрения мероприятий, тыс. руб.

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Выручка	500 100	525 105	25 005	105,0
Себестоимость	451 830	449 754	-2076	99,5
Валовая прибыль	48 270	75 351	27 061	156,1
Коммерческие расходы	1523	1523	–	–
Управленческие расходы	2700	2700	–	–
Прибыль от продаж	44 047	71 128	–	–
Проценты к получению	485	485	–	–
Проценты к уплате	292	292	–	–
Прочие доходы	5181	5181	–	–
Прочие расходы	1612	1612	–	–
Прибыль до уплаты налогов	47 800	74 890	27 090	156,7
Чистая прибыль	38 427	59 912	21 485	155,9

Как видно из расчётных данных, представленных в таблице 21 выручка торговой организации в планируемом периоде увеличится на 25 005 тыс. руб., темп роста показателя составит 105 %, снижение показателя себестоимости составит на сумму 2076 тыс. руб., темп снижения 0,5 %.

Сжижение темпа роста себестоимости по отношению к выручке свидетельствует о том, что показатель валовой прибыли увеличится и составит в планируемом периоде 75 351 тыс. руб., темп роста 156,1 %.

При планировании в выпускной квалификационной работе мы не брали во внимание такие показатели как управленческие, коммерческие расходы, проценты к получению и к уплате, прочие доходы и прочие расходы.

Поэтому в работе данные значения считаем, что они останутся без изменений.

При формировании налогооблагаемой прибыли определили, что её значение в планируемом периоде составит 74 890 тыс. руб., увеличение составит на сумму 27 090 тыс. руб., темп роста показателя составит 156,7 % для субъекта хозяйствования.

Показатель чистой прибыли торговой организации ООО «Восток–Сервис» в планируемом периоде после внедрения мероприятий увеличится на сумму в

21 485 тыс. руб., и составит 59 912 тыс. руб., темп роста показателя 155,9 %.

Изменение основных экономических показателей после внедрения мероприятий рассмотрим на рисунке 16.

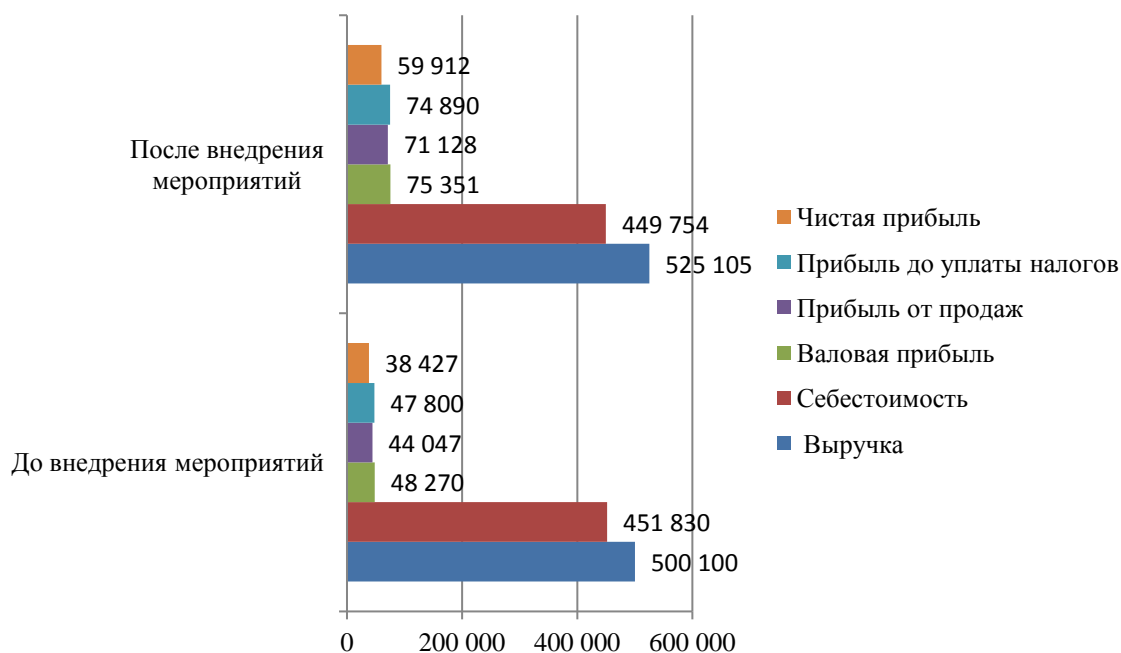


Рисунок 16 – Изменение основных экономических показателей организации после внедрения мероприятий

Рассмотрим, как изменятся показатели оборачиваемости и продолжительности оборота запасов после внедрения мероприятий для субъекта хозяйствования, а именно торговой организации ООО «Восток–Сервис».

Представим информацию по расчётным значениям изменения показателей оборачиваемости и продолжительности оборота запасов (таблица 22).

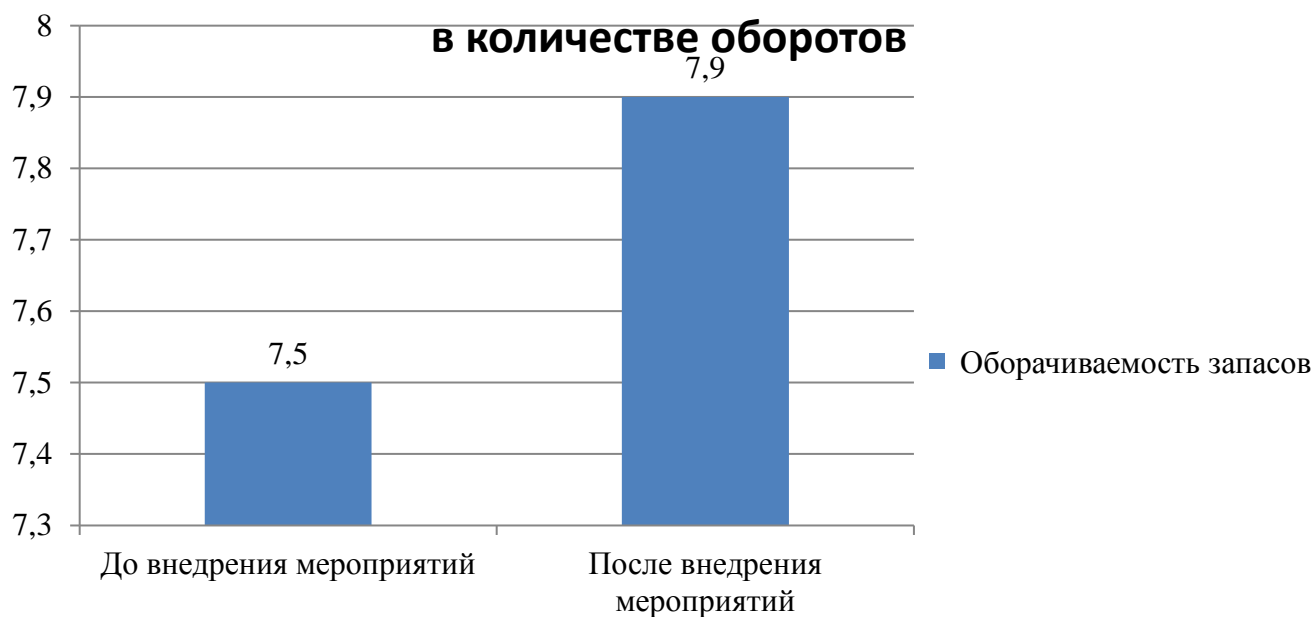
Таблица 22 – Изменение показателей оборачиваемости и продолжительности оборота запасов после внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	500 100,0	525 105,0	25 005,0	105,0
Среднегодовая сумма запасов, тыс. руб.	66 600,0	66 261,0	- 339,0	99,5
Оборачиваемость запасов, оборотов	7,5	7,9	0,4	105,3
Продолжительность оборота запасов, дн.	48,7	46,2	- 2,5	94,9

Как видно из представленных расчётов в таблице 22 оборачиваемость запасов у торговой организации увеличится в среднем на 0,4 оборота до значения показателя в 7,9 оборотов.

Продолжительность оборота материальных запасов в днях ускорится в среднем на 2,5 дня, это положительная динамика в области управления материальными запасами для торговой организации.

На рисунке 17 рассмотрим изменение показателя оборачиваемости материальных запасов торговой организации ООО «Восток–Сервис» после внедрения мероприятий.



после внедрения мероприятий

Изменение продолжительности оборота материальных запасов в днях после внедрения мероприятий рассмотрим на рисунке 18.

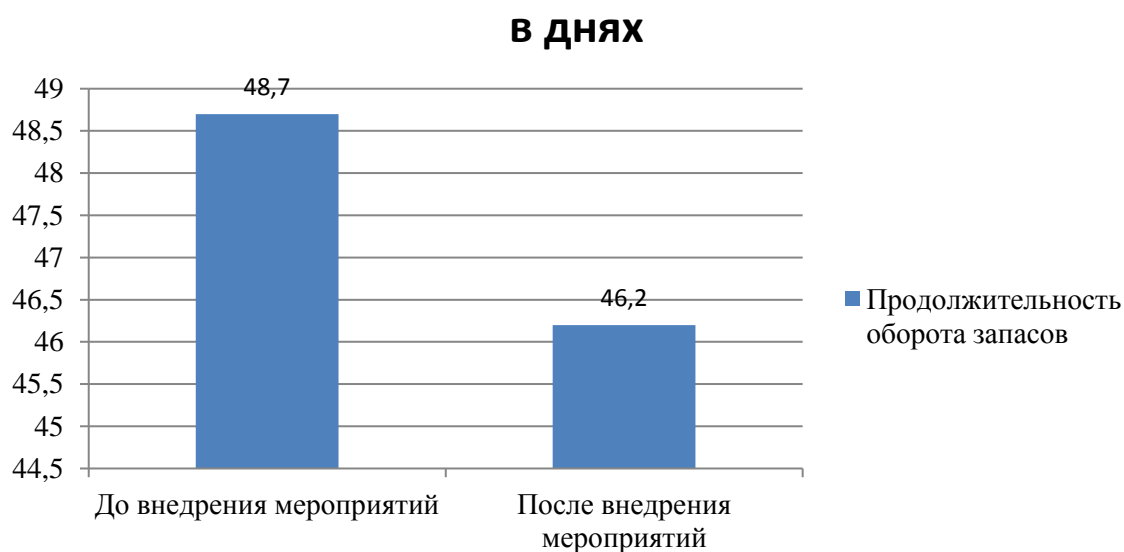


Рисунок 18 – Продолжительность оборота запасов организации в днях после внедрения мероприятий

Таким образом, считаем, что предложенные направления и мероприятия по совершенствованию управления материальными запасами для торговой организации ООО «Восток–Сервис» экономически обоснованы и имеют практическую значимость для руководства с целью построения более эффективной и рациональной системы в области управления материальными запасами.

### **Выводы по разделу 3**

В третьем разделе выпускной квалификационной работы нами были разработаны рекомендации, направленные на совершенствование системы управления запасами в торговой организации ООО «Восток–Сервис».

Материальные запасы являются одним из важнейших составляющих в деятельности хозяйствующих субъектов, так как в составе имущества, как правило, они у многих субъектов хозяйствования занимают наибольший удельный вес, тем более, когда речь идёт о торговых организациях.

Ведь именно в эту часть оборотных активов организации вкладывают большую часть финансовых ресурсов. Поэтому грамотно разработанный механизм в области управления материальными запасами должен способствовать более эффективному управлению не только данной статьёй оборотных активов субъектов хозяйствования, но и финансовыми ресурсами, в виде денежных средств и денежных эквивалентов.

От грамотного планирования и определения оптимальной партии поставки материальных запасов зависит в большей степени формирование затрат у субъектов хозяйствования, в частности у торговых организаций.

Определение оптимальных партий поставок материальных запасов способствует снижению затрат для торговых организаций не только на их приобретение, но и на доставку, а также на складирование и хранение.

В рамках выполнения работы нами были предложены рекомендации в области управления материальными запасами, такие как: оптимизация и внедрение более совершенствованной системы управления материальными запасами; снижение затрат, связанных с формированием, доставкой, складированием и хранением материальных запасов; сокращение времени поставок и соблюдение более чётких сроков поставок запасов; улучшение организации системы сбыта материальных запасов для торговой организации.

В качестве практических рекомендаций нами предложено в выпускной квалификационной работе выбрать поставщиков с более выгодными условиями сотрудничества, а также предложен расчёт для определения оптимальной партии поставки материальных запасов, что приведёт к экономическому эффекту, а именно: увеличению показателей финансовых результатов в торговой организации ООО «Восток–Сервис», а также к более эффективному управлению материальными запасами в организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первом разделе работы рассмотрены теоретические и методические основы управления запасами торговой организации. На основе исследования литературных источников нами определено понятие и экономическая сущность материальных запасов, изучено назначение запасов, согласно классификационного признака.

По нашему мнению наиболее общая формулировка запасам отражается в том, что запасы следует рассматривать, прежде всего, не только как продукцию производственного характера, но и товаров народного потребления, готовой продукции, которые в определённый момент времени находятся на разных стадиях производства и обращения.

В работе нами были рассмотрены методы и модели управления материальными запасами. Исходя из рассмотренного в работе материала мы пришли к выводу, что товарные запасы торговых субъектов хозяйствования являются их материальными текущими активами, которые находятся в составе оборотных средств.

Рациональное и целенаправленное управление материальными запасами, как правило, приводит к оптимальному отвлечению средств из оборота, которое возможно для субъекта хозяйствования направить на решение более стратегических целей и задач.

Мы согласны с мнением многих авторов, что именно эффективно разработанная система управления товарными запасами позволит принять с экономической точки зрения обоснованное решение о количестве товарной продукции, которое будет необходимо иметь в определённой точке товарного процесса, а также спланировать оптимальный объём поставки товарной продукции, минимизируя при этом свои затраты.

Нами в процессе исследования рассмотрен методический инструментарий анализа запасов торговых организаций. На основании исследования авторских методик нами были выбраны методики основных авторов для проведения анализа товарных запасов, определен порядок расчета необходимых показателей, представлены основные модели расчета показателей.

Анализ показателей, определяющих эффективность использования материальных запасов на предприятии нужен, прежде всего для того, чтобы предоставить руководству субъекта хозяйствования информацию об использовании материальных запасов, а руководство, в свою очередь, должно принять более оптимальное и эффективное управленческое решение, направленное на управление материальными запасами, с целью снижения затрат, повышения рентабельности и конкурентоспособности.

Во втором разделе работы дана краткая организационно-экономическая характеристика деятельности торговой организации ООО «Восток–Сервис», основным видом деятельности которой является Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами.

Также торговая организация осуществляет дополнительную деятельность, связанную с обработкой древесины, производством строительно-монтажных

работ, и ещё 23 вида деятельности согласно ОКВЭД.

Определено, на сколько торговая организация обеспечена материальными запасами, какие позиции материальных запасов обеспечены договорами, на сколько поставщики выполняют свои обязательства по погашению своих обязательств перед субъектом хозяйствования.

Определены показатели оборачиваемости и эффективности использования материальных запасов, поведена оценка управления запасами торговой организации для принятия эффективного управленческого решения.

В процессе анализа нами были выявлены проблемы в области управления запасами в торговой организации. Для решения выявленных проблем считаем необходимо проводить регулярную инвентаризацию, а не только обязательную по итогам года работы.

Определены показатели эффективности деятельности субъекта хозяйствования, а именно, показатели оборачиваемости оборотных активов, рентабельности, ликвидности и платежеспособности предприятия

Проанализировав состав материальных запасов, можно сделать вывод, что у предприятия большое количество запасов, которые не используются в текущей деятельности, то есть являются неликвидами. Предприятию необходимо пересмотреть политику в отношении указанных материалов, найти возможности по их списанию либо реализации и в будущем приобретать материалы, необходимые для текущей деятельности, а не приобретать их «про запас».

Руководству организации ООО Восток–Сервис» необходимо выходить на уровень осуществления интеграции более прогрессивных форм планирования и контроля операций, связанных с организацией деятельности отделов маркетинга, сбыта, снабжения, охватывая все подразделения торговой организации при этом в целом. Этим целям можно достичь, в частности, за счёт следующих факторов:

- оптимизации маркетинговой деятельности;
- оптимизации и внедрения более совершенствованной системы управления запасами;
- снижения затрат, связанных с формированием и хранением запасов;
- сокращение времени поставок запасов;
- соблюдения более чётких сроков поставок;
- улучшения организации системы сбыта запасов.

В качестве практических мероприятий руководству организации предложено провести смену поставщиков, проведён расчёт определения оптимальной партии поставки, реализовать неликвидные активы, что, в конечном счёте приведёт к улучшению показателей деятельности организации.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы поставленная цель была достигнута, задачи выполнены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 г. № 51–ФЗ. – СПС «Гарант».
2. Гражданский кодекс РФ от 26.01.1994 г. № 14–ФЗ. – СПС «Гарант».
3. Налоговый кодекс РФ от 31.07.1998 г. № 146–ФЗ. – СПС «Гарант».
4. Налоговый кодекс РФ от 05.08.2000 г. № 117–ФЗ. – СПС «Гарант».
5. Положение по бухгалтерскому учёту «Учёт материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 от 09.06.2001 г. № 44н. – СПС «Гарант».
6. Адаменко, А.А. Материальные запасы как значимый объект учёта / А.А. Адаменко // Научный журнал. – 2016. – № 124. – С. 122–125.
7. Алексеева, Н.И., Алёхина, Ю.В. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. Т. 1. № 5 (5). С. 56-59.
8. Бабурина, Д.А. Необходимость новых подходов к управлению товарными запасами торгового предприятия / Д.А. Бабурина // Научный альманах. 2018. № 7–1 (21). С. 32–36.
9. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебное пособие / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 416 с.
10. Буняк, И.П. Управление товарными запасами с учетом складских помещений / И.П. Буняк // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. – Т. 6. – № 3. – С. 38-41.
11. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – М.: Юрайт, 2016. – 304 с.
12. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ: учебник / Л.Т. Гиляровская, Г.В. Корнякова, Н.С. Пласкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 527 с.
13. Гребнев, А.И. Экономика предприятия: учебник / А.И. Гребнев. – М.: Экономика, 2015. – 362 с.
14. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В.Д. Грибов, В.А. Кузьменко. – М.: КНОРУС, 2015. – 416 с.
15. Григорьев, М.Н. Управление закупками: учебник / М.Н. Григорьев. – М.: Юрайт, 2017. – 490 с.
16. Грузинов, В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. – 4-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 307 с.
17. Грызанов, Ю.П. Управление товарными запасами в торговле./ Ю.П. Грызанов, А.И. Файницкий – М.: Экономика, 2019. – 215 с.
18. Долгова, Ю.В. Оценка эффективности использования материально-производственных запасов на предприятии / Ю.В. Долгова // Молодой учёный. – 2017. – № 2. – С. 201–207.
19. Егоркина, Е.Ю. Оптимизация процесса управления материальными запасами на предприятиях торговли / Е.Ю. Егоркина, С.Ю. Данилова – Молодой ученый. – 2018. – №16. – С. 157–160.
20. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Л. Ермолович. – Минск: БГЭУ, 2016. –

- 285 с.
21. Ефимова, О.В. Оборотные активы организации и их анализ / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учёт. – 2015. – № 19. – С. 125–129.
  22. Ковалёв, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалёв, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.
  23. Кондуаров, А.С. Оценка материальных запасов / А.С. Кондуаров // Экономика. – 2015. – № 5. – С. 181–184.
  24. Костромина, Д.В. Управление запасами предприятия на основе организации нормирования / Д.В. Костромина // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 287–290.
  25. Лукинский, В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебное пособие / В.С. Лукинский. – М.: Юрайт, 2016. – 360 с.
  26. Любушкин, М.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / М.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 448 с.
  27. Магомедов, Ш.Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров / Ш.Ш. Магомедов — М.: Дашков и К, 2019. – 176 с.
  28. Маркин, Ю.П. Экономический анализ: учебное пособие / Ю.П. Маркин. – М.: Омега-Л, 2015. – 456 с.
  29. Махмутова, М.С. Оценка материально-производственных запасов / М.С. Махмутова, А.Т. Айдарбекова // Инновационная наука. – 2016. – № 6. – С. 192–198.
  30. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебник / О.В. Медведева, Е.В. Шпилёвская, А.В. Немова. – М.: Феникс, 2015. – 352 с.
  31. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
  32. Петрова, А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия / А.Т. Петрова, Т.В. Живаева – Краснояр.: СФУ, 2019. – 156 с.
  33. Пошерстник, Е.Б. Состав и учёт затрат в современных условиях: учебник / Е.Б. Пошерстник. – СПб.: Герда, 2015. – 269 с.
  34. Плоткин, Б.К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Плоткин Б.К., Делюкин Л.А. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 346 с.
  35. Раздорская, Р.А. Материально-производственные запасы как объект бухгалтерского учёта и анализа / Р.А. Раздорская // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 4. – С. 153–157.
  36. Русак, А. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / А. Русак. – Минск.: Новое знание, 2015. – 130 с.
  37. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – Минск.: Экоперспектива, 2015. – 498 с.
  38. Сазонова, А.К. Управление запасами предприятия и их оптимизация / А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук // Современные тенденции развития науки и



- технологий. 2019. Т. 8. – № 5. – С. 124–127.
39. Сапронова, Л.М. Управление товарными запасами в логистике / Л.М. Сапронова // Сибирский торгово-экономический журнал. 2018. – № 1 (22). С. 205–208.
  40. Сапронова, Л.М. Теоретические аспекты управления товарными ресурсами в торговле. / Л.М. Сапронова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. – № 4. – С.252–255.
  41. Стерлигова, А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 428 с.
  - 42.Тямусев, Д.И. Система управления товарными запасами в розничной торговле / Д.И. Тямусев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 1 (13). – С. 99–102.
  43. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. – Т. 9, № 10. – С. 110–114.
  44. Чаплыгина, М.А. Ускорение оборачиваемости товарных запасов – важнейший резерв сокращения издержек обращения / М.А. Чаплыгина // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2018. № 1–2 (30)). С. 103–108
  45. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 384 с.
  46. Шаляпина, Р.Г. Бухгалтерская отчетность: учебник / Р.Г. Шаляпина. – М.: Просвет, 2014. – 304 с.
  47. Шевченко Н.С. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами. Под ред. д. э. н., проф. Э. Н. Кузьбожева. Курск: Курск. гос. тех. ун-т, 2000. 154 с.
  48. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: РИОР, 2015. – 255 с.
  49. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 208 с.
  50. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/Дж. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 304 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Бухгалтерский баланс**

Баланс представлен в таблице А.1.

Таблица А.1. – Бухгалтерский баланс ООО «Восток–Сервис»

**Бухгалтерский баланс**

на	31 декабря	09	г.	Коды		
				0710002		
			Дата (число, месяц, год)	31	12	19
Организация	ООО «Восток–Сервис»			ОКПО		
			Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		
			Вид экономической деятельности	ОКВЭД		
			Организационно-правовая форма/форма собственности	ОКОПФ/ОКФС		
			Частная собственность	65	16	
			Единица измерения: тыс. руб.	ОКЕИ		
				384		

Местонахождение (адрес)		31	31	31
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На	На	На
		20	20	20
		19	18	17
		г. <sup>3</sup>	г. <sup>4</sup>	г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
1110	Нематериальные активы	1567	1874	2181
1120	Результаты исследований и разработок	-	-	-
1130	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
1140	Материальные поисковые активы	-	-	-
1150	Основные средства	114 550	100 600	98 100
1160	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
1170	Финансовые вложения	20 971	6203	7629
1180	Отложенные налоговые активы	86	39	34
1190	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
1100	Итого по разделу I	137 174	108 716	107 944
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
1210	Запасы	68 859	64 341	58 100
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	-	-
1230	Дебиторская задолженность	60 465	56 021	37 194
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	33 439	27 000	28 753
1260	Прочие оборотные активы	-	-	-
1200	Итого по разделу II	162 763	147 362	124 047
1600	<b>БАЛАНС</b>	299 937	256 078	231 991

## Окончание таблицы А.1

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31		
		а декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2019 <sup>3</sup>	2018 <sup>4</sup>	2017 <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	- <sup>7</sup>	-	-
1340	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
1350	Добавочный капитал	18 249	18 249	18 249
1360	Резервный капитал			
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	176 393	145 373	130 483
1300	Итого по разделу III	194 652	163 632	148 742
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
1410	Заемные средства	11 995	10 200	5000
1420	Отложенные налоговые обязательства	1037	605	526
1430	Оценочные обязательства	-	-	-
1450	Прочие обязательства	-	-	-
1400	Итого по разделу IV	13 032	10 805	5526
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
1510	Заемные средства	12 600	10 780	4200
1520	Кредиторская задолженность	79 653	70 861	73 523
1530	Доходы будущих периодов	-	-	-
1540	Оценочные обязательства	-	-	-
1550	Прочие обязательства	-	-	-
1500	Итого по разделу V	92 253	81 641	77 723
1700	<b>БАЛАНС</b>	299 937	256 078	30 2050

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах деятельности за 2017–2018 год  
Структура отчета о финансовых результатах деятельности за 2017–2018 год  
представлена в Таблице Б.2.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности  
ООО «Восток–Сервис»

за _____ Январь-декабрь _____ 20__ 18_____ г.		Коды	
Форма по ОКУД Дата (число, месяц, год)	0710002	31	12 18
Организация _____ ООО «Восток–Сервис»	ОКПО	45660550	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	7422018440	
Вид экономической деятельности _____ Оптовая торговля	по ОКВЭД	51.53	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС	65	16
Частная собственность _____	ОКЕИ	384	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			
Местонахождение (адрес) Челябинская область, г.Озерск, Проспект победы 29			
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____ 20__ 8_____ г. <sup>3</sup>	За _____ 20__ 7_____ г. <sup>4</sup>
2110	Выручка <sup>5</sup>	469 942	439 700
2120	Себестоимость продаж	430 374	380 900 )
2100	Валовая прибыль (убыток)	39 568	58 800
2210	Коммерческие расходы	1396	1500 )
2220	Управленческие расходы	2390	1870 )
2200	Прибыль (убыток) от продаж	35 782	55 430
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	795	460
2330	Проценты к уплате	407	700 )
2340	Прочие доходы	5181	4230
2350	Прочие расходы	1612	2800 )
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	47809	56 620
2410	Текущий налог на прибыль	7513	11 324 )
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	
2440	Изменение отложенных налоговых активов	-	
2450	Прочее	-	
2400	Чистая прибыль (убыток)	30 054	45 296
2510	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2500	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	30 054	45 296
2900	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
2910	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах деятельности за 2018–2019 год  
Структура отчета о финансовых результатах деятельности за 2018–2019 год  
представлена в Таблице В.3.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах деятельности  
ООО «Восток–Сервис»

за	Январь-декабрь	20	19	г.
Организация	ООО «Восток–Сервис»			Форма по ОКУД
Идентификационный номер налогоплательщика				Дата (число, месяц, год)
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля			по ОКПО
Организационно-правовая форма/форма собственности	Частная собственность			по ОКВЭД
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				по ОКОПФ/ОКФС
Местонахождение (адрес)				по ОКЕИ

Коды			
0710002			
31	12	19	
45660550			
7422018440			
51.53			
65	16		
384			

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	а _____	За _____
		20 _____ г. <sup>3</sup>	20 _____ г. <sup>4</sup>
2110	Выручка <sup>5</sup>	500 100	469 942
2120	Себестоимость продаж	451 830	430 374 )
2100	Валовая прибыль (убыток)	48 270	39 568
2210	Коммерческие расходы	1523	1396 )
2220	Управленческие расходы	2700	2390 )
2200	Прибыль (убыток) от продаж	44 047	35 782
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	485	795
2330	Проценты к уплате	292	407 )
2340	Прочие доходы	5181	3616
2350	Прочие расходы	1612	2219 )
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	47 809	37 567
2410	Текущий налог на прибыль	9562	7513 )
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
2440	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
2450	Прочее	-	-
2400	Чистая прибыль (убыток)	38 247	30 054
2510	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
2500	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	38 247	30 054
2900	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
2910	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		