



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Анализ и оценка управления запасами предприятия»

Исполнитель Максимова Наталья Юрьевна

Руководитель к.э.н., доцент Козлова Марина Викторовна

«К защите допускаю»

Руководитель кафедры _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«24 января 2024 г.



Туапсе
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы управления запасами предприятия.....	5
1.1 Понятие запасов, их значение, классификация и необходимость создания.....	5
1.2 Методы и модели управления запасами предприятия.....	16
2 Анализ и оценка управления запасами ООО «Курортотторг»	23
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	23
2.2 Анализ системы управления запасами ООО «Курортотторг».....	35
3 Направления совершенствования системы управления запасами ООО «Курортотторг»	50
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами ООО «Курортотторг»	50
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий	58
Заключение	63
Список литературы	66

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные условия хозяйствования в российской экономике определяют изменение всех факторов воспроизводственного процесса и влияют на принятие коммерческих решений. В связи с этим существует необходимость выявления путей повышения эффективности деятельности торговых организаций. Интеграция предприятий розничной торговли в рыночные условия хозяйствования требует преобразований в деятельности и совершенствования методов управления ее ресурсами.

Постоянные изменения, сопровождающие развитие сферы розничной торговли, вынуждают руководителей организаций изыскивать скрытые резервы, обеспечивающие динамичное функционирование. Одним из внутренних резервов является повышение эффективности управления товарными запасами.

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

В последние годы наметилась тенденция усиления конкурентной борьбы в сфере розничной торговли, сокращения нормы прибыли от торговых операций, снижения темпов развития розничного рынка. В сложившейся ситуации руководители многих торговых организаций начали искать скрытые резервы, позволяющие снижать финансовую нагрузку на ресурсы организации и увеличивать рентабельность торговой деятельности. Одним из таких резервов

является эффективным управлением товарным запасом.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Курортотторг». Предметом исследования является система управления запасами данного предприятия и пути его улучшения.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка системы управления запасами ООО «Курортотторг» и разработка предложений по ее совершенствованию.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы анализа и оценки системы управления запасами предприятия;
- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ и дать оценку системы управления запасами ООО «Курортотторг» в исследуемом периоде;
- разработать и экономически обосновать предложения по совершенствованию системы управления запасами ООО «Курортотторг».

1 Теоретические и методические основы управления запасами предприятия

1.1 Понятие запасов, их значение, классификация и необходимость создания

В экономической литературе встречаются различные определения товарных запасов.

Приведем некоторые из них.

Товарные запасы это:

- часть товарного обеспечения, представляющая собой совокупность товарной массы в процессе движения ее из сферы производства в сферу потребления [6, с. 88];

- количество товаров определенного вида, сорта, находящихся на данный момент в сфере товарного обращения, в перевозке и на складах, в хранилищах, на витринах магазина. Как только товар оказывается проданным, он переходит в сферу потребления и уже не является товарным запасом [8, с. 105].

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

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

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

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

Для характеристики товарных запасов используют следующие показатели:

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

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

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

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

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

конкретных хозяйственных условий [3, с. 142].

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

Товарные запасы служат регулятором рынка, позволяя с помощью различных мероприятий, например распродаж, приводить в соответствие спрос и предложение. Организации торговли должны иметь постоянно определенный уровень товаров обязательного ассортимента для удовлетворения спроса потребителей [14, с. 51].

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

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

Товарные запасы должны создаваться и на случай непредвиденных колебаний спроса или ритма производства в чрезвычайных условиях, вероятность которых увеличивается в нестабильной экономической ситуации. Возможность возникновения чрезвычайных условий требует образования страховых запасов для предотвращения перебоев в реализации и, следовательно, в потреблении товаров [18, с. 56].

В воспроизводственном процессе запасы выполняют ряд функций, обеспечивая:

- непрерывность экономического воспроизводства и нормальный ход процесса обращения товаров;
- реализацию прибавочной стоимости;
- условия для широкого выбора товаров и наиболее полного удовлетворения спроса потребителей;
- формирование факторов эффективной деятельности хозяйствующих субъектов;
- соответствие предложения товаров спросу покупателей;
- совершенствование ассортимента товаров [25, с. 66].

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

В торговле товарные запасы включают следующие товары:

1. Текущего, сезонного и целевого назначения, предназначенные для розничной торговли и общественного питания.
2. Закупленные и оплаченные, но оставленные на ответственном хранении у поставщиков.
3. Сданные в переработку [5, с. 187].

В состав товарных запасов в торговле не включаются:

- товары в пути;
- тара всех видов;
- товары, предназначенные для материально-технического снабжения;
- товары, принятые на ответственное хранение [10, с. 165].

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

Однако не всякие запасы товаров являются целесообразными

(необходимыми) и способствующими непрерывности процесса реализации товаров. Если товары не соответствуют спросу потребителей, то это приводит к росту их запасов, замораживанию вложенных в них средств, что отражается на результатах деятельности в связи с потерями материальных и денежных ресурсов, затрачиваемых на их хранение.

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

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

Знание направлений действия тех или иных факторов, можно осмысленно подойти к управлению ими, обеспечивая оптимальность их формирования и использования, контролируя векторы и темпы ускорения товарооборачиваемости, снижая затраты на образование и содержание товарных запасов, а также управление ими [16, с. 105].

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

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

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

колебаний спроса.

3. Ритмичность производства отдельных товаров. Производство и закупка отдельных потребительских товаров имеет сезонный характер. В периоды сезона производства торговые организации имеют возможность приобретения товаров у непосредственных производителей по минимальным ценам. После завершения сезона основным поставщиками являются разные торговые посредники, чьи цены значительно выше цен производителей.

4. Состояние конкуренции на рынке товарных ресурсов. Чем выше степень конкуренции на рынке товарных ресурсов, тем большая свобода в выборе поставщиков и улучшении условий поставки у организации. Условия поставки (периодичность, объемы партий поставки, обновляемость ассортимента, возможность возврата недоброкачественных или нереализованных товаров) существенно влияют на размер товарных запасов торговой организации [4, с. 91].

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

Товарные запасы образуются на всех стадиях движения товаров: на складах производственных предприятий, в пути, на складах оптовых и розничных торговых организаций. Соответствие спроса и предложения достигается за счет товарных запасов. Товарные запасы в опте и рознице должны служить реальным предложением товаров, обеспечивающим их бесперебойную продажу [19, с. 88].

Товарные запасы классифицируются по:

- местонахождению (в оптовой или розничной торговле, в промышленности, в пути);
- отношению к логистическим операциям;
- функциональному назначению.

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

1. Конкретизации объекта изучения в рамках заданного материального потока.

2. Управления запасами в рамках заданной логистической системы.

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

Прежде чем приступить к описанию видов запасов, необходимо дать определение запасов. Запасы сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, представляют собой материальные ценности, ожидающие производственного или личного потребления [11, с. 87].

Введение такого определения приводит к трем выводам:

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

- определяющим для размера запаса является характер потребления запаса продукта данного вида;

- вид запаса зависит от потребности, которую удовлетворяет запас.

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

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

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

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

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



Рисунок 1.1 - Виды запасов по месту нахождения и исполняемой функции

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

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

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

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

изготовителем. Следовательно, производственные и товарные запасы всегда имеются на предприятии.

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

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

Классификация по отношению к логистическим операциям.

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

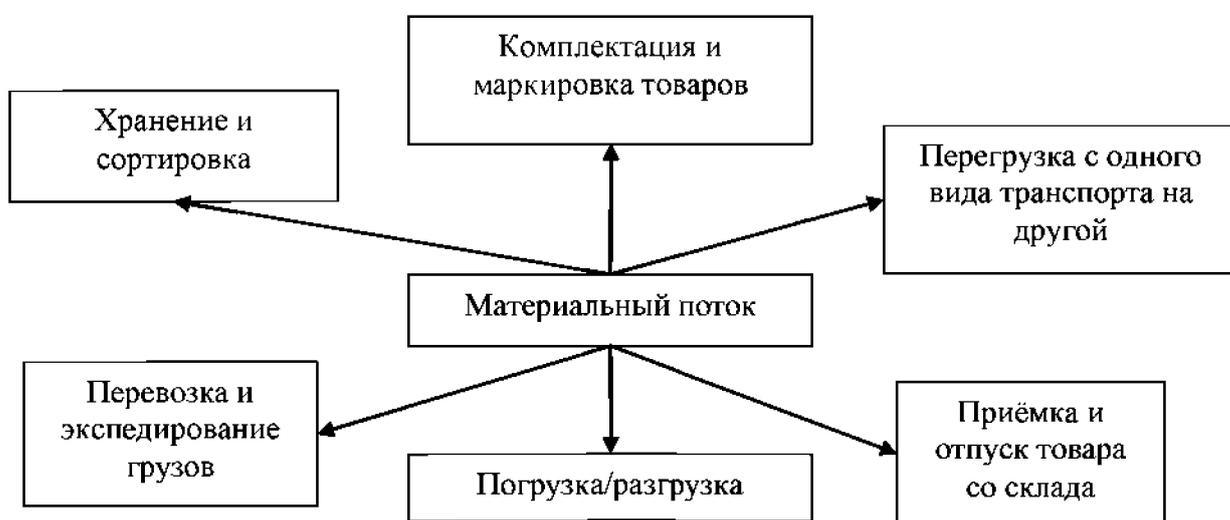


Рисунок 1.2- Логистические операции связанные с материальным потоком

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

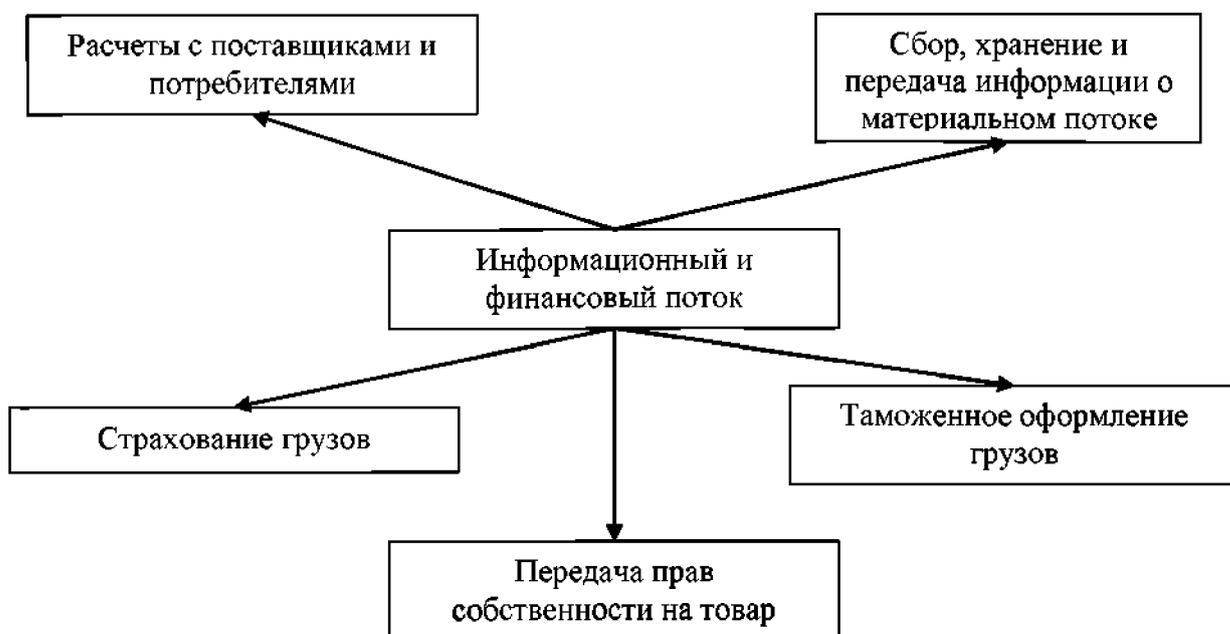


Рисунок 1.3 - Логистические операции связанные с информационным и финансовым потоком [14, с. 89]

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

Запасы по отношению к логистическим операциям следует разделять на:

- производственные;
- сбытовые (товарные);
- складские;
- транспортные.

Производственные запасы - сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты, тара, запасные части, малоценные и быстроизнашивающиеся инструменты и приспособления, хозяйственный инвентарь и другие материальные ценности, поступившие к потребителям, но еще не использованные и не подвергнутые переработке, независимо от их места хранения [16, с. 132].

Сбытовые запасы - продукция производственно-технического назначения, находящаяся в сфере обращения в разных звеньях своего

продвижения от места производства в сферу потребления [7, с. 82].

Складские запасы - запасы товаров, которые имеются в наличии у компании для дальнейшей реализации.

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

Классификация товарных запасов по функциональному назначению подразделяется на следующие виды [12, с. 65]:

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

Текущие запасы - основная часть производственного запаса, благодаря ему обеспечивается непрерывность снабжения производственного процесса между последующими поставками [9, с. 106].

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

Подготовительные запасы - материальные ресурсы, которые уже поступили на предприятие, но еще не подвергались обработке или использованию.

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

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

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

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

1.2 Методы и модели управления запасами предприятия

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

К ключевым показателям системы управления запасами относятся [17, с. 152]:

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

запасов.

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

Управление запасами - довольно традиционная сфера практической работы, которая стала развиваться как самостоятельное направление в начале 20 годов прошлого века. Постепенное накопление различных мнений привело в 30-40-е годы к формированию теории управления запасами, ориентированной на оптимизацию уровня запасов в организации [19, с. 147].

Проблема определения количества необходимого для заказа товара, как самой значительной части оборотного капитала, является одним из основных условий успешной деятельности торговой компании. Неплатежи, инфляция и другие кризисные явления вынуждают торговые компании изменять свою политику по отношению к запасам, искать новые источники пополнения, изучать проблему эффективности их использования. Поэтому для торговой компании все возможные способы эффективного использования средств, одним из которых, является определение оптимальной величины запасов товара, приобретают все большую значимость [1, с. 27].

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

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

В частности под запасами можно подразумевать:

- наличие товара;
- рабочую силу, планируемую для выполнения конкретного задания;

- вместимость складских помещений;
- объем информации в базе данных;
- производственная мощность предприятия;
- численность персонала данной квалификации (при планировании подготовки кадров).

В настоящее время определение количества необходимого для заказа товара чаще всего подсчитывается на основании объема продаж за предыдущие периоды методом усреднения. Для более корректного планирования ассортимента используются подходы, базирующиеся на классификации товарооборота и товарных запасов, измеряемых в единицах реализации или запаса (ABC-анализ), и их классификации по структуре потребления (XYZ-анализ). Методы широко используются в западных странах на протяжении уже нескольких десятилетий [24, с. 150].

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

Развитием ABC-анализа является его комбинирование с XYZ-анализом, базирующимся на тех же принципах, что и ABC-анализ. При совмещении этих методов определяется девять групп товаров, которые показывают более полную картину торгового процесса компании и позволяют разрабатывать эффективную ассортиментную политику [20, с. 48].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим еще один подход к определению границ групп:

Классический метод (в некоторых источниках его так же называют эмпирический) состоит в том, что на построенной диаграмме Парето границы групп А, В и С являются фиксированными вне зависимости от структуры распределения. Поэтому на диаграмме выделяют группу А обычно это 10% позиций, группу В 20% позиций, и группу С 70% позиций [22, с. 69].

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

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

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

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

Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа [21, с. 46]:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Применяя XYZ-анализ в отношении своих клиентов, можно строить прогноз продаж на будущие периоды, разрабатывать специальные программы лояльности для постоянных клиентов, а также проводить мероприятия по переводу клиентов из групп Y, Z в группу X [5, с. 142].

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

основных причин, влияющих на стабильность и точность прогнозирования продаж.

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

В классическом варианте XYZ-анализа при оптимизации ассортимента товаров к категории X относят товары, характеризующиеся стабильной величиной продаж, незначительными колебаниями в их продажах и высокой точностью прогноза. Значение коэффициента вариации находится в интервале от 0 до 10%.

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

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

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

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

2 Анализ и оценка управления запасами ООО «Курортторг»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Общество с ограниченной ответственностью «Курортторг» осуществляет свою деятельность с 2008 года, и располагается по адресу: 352803, Краснодарский край, Туапсинский район, город Туапсе, ул. Фрунзе, д. 35, кв. 4.

Предприятие является обществом с ограниченной ответственностью и является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, осуществляющим деятельность на потребительском рынке в г. Туапсе и Туапсинского района по оптовой и розничной продаже непродовольственных товаров, а также другие виды вспомогательной хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством.

ООО «Курортторг» осуществляет деятельность на основании Гражданского кодекса РФ и Устава. Устав содержит общие положения, правовой статус общества, цель и виды деятельности, сведения об уставном капитале общества, права и обязанности участников общества; контроль за финансово-хозяйственной деятельностью; порядок распределения прибыли общества; реорганизация и ликвидация общества.

ООО «Курортторг» вправе осуществлять свою деятельность на территории Российской Федерации и за ее пределами. Организация может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Отдельными видами деятельности, установленными законом, Общество вправе заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

ООО «Курортторг» является коммерческим предприятием т.к. преследует в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и имеет право распределять эту прибыль по своему усмотрению между участниками.

Общество имеет расчетные и другие счета в кредитных учреждениях, в

том числе в иностранной валюте, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место нахождения Общества.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной индивидуализации.

Общество имеет самостоятельный баланс, вправе от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде, третейском суде.

Свидетельство о государственной регистрации юридического лица выдано ООО «Курортоптторг» Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 6 по Краснодарскому краю в Туапсинском районе.

Миссия предприятия - помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.

В своей деятельности ООО «Курортоптторг» руководствуется законом «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ», Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации.

До 2018 года предприятие занималось оптово-розничной продажей продуктов питания, однако в 2018 году руководством ООО «Курортоптторг» было принято решение о смене основной сферы деятельности на оптово-розничную торговлю строительными и отделочными материалами. Данное решение было продиктовано изменениями конъюнктуры рынка, занятием торговыми сетями «Магнит» и «Пятерочка» ведущего положения на рынке торговли продуктами питания.

В соответствии с уставом ООО «Курортоптторг» предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- торговая деятельность всех видов;

- автотранспортная деятельность по перевозке грузов, погрузочно-разгрузочные работы, услуги по хранению и переработке грузов;
- хранение и складирование;
- техническое обслуживание, предпродажная подготовка и реализация товаров производственно-технического назначения;
- коммерческая и посредническая деятельность.

Своим главным назначением предприятие видит комплексный подход к снабжению торговых и строительных организаций, а также конечных потребителей строительными и отделочными материалами. Основная задача предприятия ООО «Курортоптторг» - создать все условия для того, чтобы придя однажды в магазин, покупатель смог приобрести необходимый товар, сэкономив своё время и деньги.

Предприятие расположено в г. Туапсе Туапсинского района. ООО «Курортоптторг» имеет оптовые склады на ул. Набережная в г. Туапсе общей площадью около 2000 м², куда входят просторный выставочный зал и складские помещения. На прилегающей территории имеется большая автостоянка и подъездные пути, которые обеспечивают удобную погрузку и разгрузку товара. Рядом расположены остановки городского транспорта.

Здание, в котором расположен магазин «Курортоптторг», имеет специальную стоянку для индивидуального транспорта, предусматривает зону для посетителей и хозяйственную зону. Хозяйственная зона создана для подъезда автомашин с товарами, их маневрирования, а также для построек хозяйственного назначения.

Ассортимент реализуемых товаров представлен стройматериалами ведущих производителей, а большое разнообразие сделают выбор приятным и лёгким.

Ассортимент товаров представлен специализированными группами и видами непродовольственных товаров (таблица 2.1).

При размещении товаров в торговом зале их стремятся подбирать по принципу комплексного потребления, взаимозаменяемости и назначению. Это

дает возможность покупателям совершать комплексные покупки, сокращает время их пребывания в магазине.

Таблица 2.1- Ассортимент товаров предприятия ООО «Курортоптторг»

Группа товаров	Вид товаров
Декоративно-отделочные материалы	краски
	клей, монтажная пена, герметик, растворитель
	обои
	фотообои
	мозаика
	декорирование окон
	малярные инструменты
	грунтовки, шпаклевки
	декор стен и потолков
	плинтус потолочный, напольный
	Напольные покрытия
линолеум	
аксессуары напольных покрытий	

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

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

При распределении товаров в торговом зале созданы так же условия для его хорошего обзора работниками магазина с тем, чтобы они могли оперативно следить за своевременным пополнением товаров.

Организационная структура ООО «Курортоптторг» представлена на рисунке 2.1.

Функции управления предприятием ООО «Курортоптторг» возлагаются на директора в лице К.А. Камневой. Структура аппарата управления

ООО «Курортотторг» представляет собой совокупность линейных и функциональных звеньев управления, а также систему их связей, взаимосвязей и взаимодействия.



Рисунок 2.1- Организационная структура ООО «Курортотторг»

Права и обязанности работников аппарата управления предприятия определены должностными инструкциями. Для организации характерны простота управления, четкое распределение обязанностей и полномочий, ответственность, установленные обязательства.

Вся полнота власти принадлежит линейному руководителю - директору. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогают функциональные подразделения. Функциональные структуры находятся в подчинении директора. Свои решения они реализуют либо через руководителя, либо непосредственно через соответствующих руководителей функционального подразделения.

Директор в лице К.А. Камневой осуществляет общее руководство магазином, руководит коммерческой деятельностью, занимается подбором кадров, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. В его ведении также находятся вопросы организации технологических операций и хозяйственного обслуживания. В прямом подчинении у директора находятся бухгалтер, менеджеры и администратор.

На данном предприятии действует три отдельные структурные подразделения, системно взаимосвязанные между собой при осуществлении

коммерческой деятельности розничного предприятия. Каждый из отделов имеет непосредственного линейного руководителя, который отвечает за деятельность подразделения.

Для всесторонней оценки эффективности деятельности предприятия ООО «Курорттоптторг» необходимо провести анализ основных экономических показателей. Основными показателями хозяйственной деятельности предприятия являются товарооборот, издержки обращения, прибыль, рентабельность.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Курорттоптторг» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Курорттоптторг» за 2020-2022 гг.

№ п/п	Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Откл. 2021 к 2020 гг.	Темп роста, %	Откл. 2022 к 2021 гг.	Темп роста, %
1	Товарооборот, тыс. руб.	167353	181728	232032	14375	108,59	50304	127,68
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	130402	138168	175463	7766	105,96	37295	126,99
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	36951	43560	56569	6609	117,89	13009	129,86
4	Уровень валовой прибыли, %	22,08	23,97	24,38	1,89	108,56	0,41	101,71
5	Товарооборот на 1 рубль валовой прибыли, руб.	4,53	4,17	4,10	-0,36	92,11	-0,07	98,32
6	Сумма издержек обращения, тыс. руб.	33303	37454	45060	4151	112,46	7606	120,31
7	Уровень издержек обращения, %	19,90	20,61	19,42	0,71	103,57	-1	94,23
8	Удельный вес издержек обращения в валовой прибыли, %	90,13	85,98	79,65	-4,14	95,40	-6	92,64
9	Прибыль от реализации, тыс. руб.	3648	6106	11509	2458	167,38	5403	188,49
10	Прочие доходы, тыс. руб.	284	272	324	-12	95,77	52	119,12
11	Прочие расходы, тыс. руб.	736	981	1183	245	133,29	202	120,59
12	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3196,00	5379,10	10650,00	2183,1	168,31	5271	197,99

Продолжение таблицы 2.2

13	Налог на прибыль, тыс. руб.	639,2	1075,82	2130,00	436,62	168,31	1054	197,99
14	Прибыль чистая, тыс. руб.	2556,80	4303,28	8520,00	1746,48	168,31	4217	197,99
15	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	1,53	2,37	3,67	0,84	154,99	1,3	155,07
16	Численность работников, чел.	12	12	14	0	100,00	2	116,67
17	Производительность труда, тыс. руб. на 1 чел.	13946	15144	16574	1197,9	108,59	1429,7	109,44

По данным таблицы видно, что на предприятии происходит стабильное развитие товарооборота, годовые темпы роста свидетельствуют о постоянном наращивании объема продаж. За последние три года розничный товароборот увеличился на 64679 тыс. руб., что составляет 38,6% к фактическому товарообороту 2020 г.

Анализ 2021 и 2020 гг. показал, что в связи с увеличением товарооборота на 14375 тыс. руб., сумма валовой прибыли возросла на 6609 тыс. руб. Данные таблицы свидетельствуют о превышении темпов роста валовой прибыли над товарооборотом в 2021 г. к 2020 г. (117,89%), а также 2022 г. к 2021 г. (129,86%). В результате такого соотношения увеличился уровень валовой прибыли, который показывает ее долю в товарообороте. Ее доля к 2021 году повысилась с 22,08% до 23,97%, а темп повышения составил 108,56%. Уровень валовой прибыли в 2022 году повысился с 23,97% до 24,38%. Относительное увеличение этого показателя составило 0,41%, а темп повышения составил 101,71%.

В след за увеличением валовой прибыли растут и издержки обращения, темп роста 2021 г. к 2020 г. составил 112,46%, что в сумме составляет 4 151 тыс. руб., к 2022 г. увеличение в сумме составило 7 606 тыс. руб., при темпе роста 120,31%. Удельный вес издержек обращения в валовом доходе идет на спад, сокращение к 2021 г. составило 4,17%, к 2022 г. 6,31%.

Прибыль от реализации в 2021 г. относительно 2020 г. возросла на 67,38%, что в сумме составило 2 458 тыс. руб., к 2022 г. прибыль увеличилась

на 88,49%, в сумме на 5 403 тыс. руб., тем самым свидетельствуя о стабильном развитии предприятия.

Данные таблицы показывают, что в 2021 г. прибыль от реализации превышала балансовую прибыль на 726,9 тыс. руб.; в 2022 г. на 834,6 тыс. руб. Такие изменения произошли в результате доходов и убытков, полученных от прочей деятельности предприятия. В 2021 г. прочие доходы составили 272 тыс. руб., к 2022 г. увеличились на 52 тыс. руб., при темпе роста 119,12%, в то же время прочие расходы в 2022 г. составили 1183 тыс. руб., что на 202 тыс. руб. больше чем в предыдущем году.

Чистая прибыль предприятия увеличилась практически вдвое: в 2020 г. данный показатель в сумме составлял 2 556,8 тыс. руб., к 2021 г. увеличился на 68,31% (4 303,28 тыс. руб.), в 2022 г. предприятие получило чистую прибыль в размере 8 520,0 тыс. руб., темп роста составил 197,99 %.

Рентабельность - основной показатель эффективности работы предприятия. В ООО «Курортоптторг» рентабельность продаж по чистой прибыли в 2022 г. по сравнению с 2021 г. повысилась на 1,3%. (2021 г. к 2020 г. на 0,85 %). По данным 2022 г. рентабельность на предприятии составляет 3,67%, при темпе роста 155,27%.

Необходимо отметить, что такой показатель рентабельности, как отношения чистой прибыли к товарообороту, является крайне низким для предприятия оптово-розничной торговли. Причина такого положения дел кроется в высокой себестоимости продаж и значительной доли издержек обращения. В связи с этим, руководству необходимо пересмотреть действующую систему управления запасами на предприятии.

Численность работников к 2021 г. осталась неизменной, однако производительность труда в сумме увеличилась на 1 198 тыс. руб., а темп роста составил 108,59%. В 2016 г. численность работников увеличилась на 2 человека, при увеличении производительности труда на 1 429,71 тыс. руб.

Подведем итог анализу основных экономических показателей предприятия. ООО «Курортоптторг» можно отнести к стабильно

функционирующим предприятиям города, основная задача которого - удовлетворение запросов потребителей, что подразумевает постоянное обновление ассортимента, удержание стабильной сравнительно невысокой цены, высокого качества обслуживания.

При этом предприятию ООО «Курортоптторг» необходимо принять меры для повышения уровня прибыли и рентабельности продаж. Сделать это возможно, в частности, посредством совершенствования действующей системы закупок, управления товарными запасами, внедрения системы планирования и прогнозирования экономических результатов деятельности.

Рынок строительных и отделочных материалов Туапсинского района представлен множеством торговых оптовых и розничных предприятий. Для детального анализа коммерческой деятельности ООО «Курортоптторг» на потребительском рынке проведем исследование внутренней и внешней среды предприятия. Для этого используем SNW- и SWOT-анализы.

Для анализа внутренней среды ООО «Курортоптторг» необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций предприятия. SNW-анализ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - SNW-анализ внутренней среды ООО «Курортоптторг»

Наименование стратегической позиции	Количественная оценка	Комментарии
1 Стратегия организации	34	Стратегия является удовлетворительной, т. к. показатели работы предприятия высокие, но на протяжении всего периода работы наблюдается к уменьшению основных экономических показателей
2 Бизнес-стратегии	45	Продукт нейтрально востребован и достаточно конкурентоспособен.
3 Оргструктура	63	Организация орг. структуры сильная, т. к. существует развитая структура отделов, за которые отвечают руководители отделов перед руководителем организации
4 Финансы, как общее финансовое положение	53	Среднее финансовое положение, работникам выплачивают вовремя зарплату. Бухгалтерский учет достаточно высокого уровня
5 Продукт как конкурентоспособность в целом	65	Продукт довольно конкурентоспособен, т. к. всегда пользуется спросом
6 Структура затрат	35	Структура затрат достаточно оптимальная, в основном финансирование направлено на закупку товара и заработную плату

Продолжение таблицы 2.3

7 Дистрибуция как система реализации продукции	30	Слабо развита - изменение условий в соответствии с пожеланиями клиентов, система скидок не в ущерб себе
8 Информационная технология	30	Информационная технология слабая, недостаток каналов связи и рекламы
9 Способность к лидерству в целом	46	Среднего, т. к. предприятие достаточно молодое - имидж уже сформирован
10 Уровень производства в целом	56	Хорошие условия для работы
11 Уровень маркетинга	43	Средний - конкурентоспособные цены
12 Уровень менеджмента	29	Слабый - развитая орг.структура, но неэффективное распределение работы
13 Качество торговой марки	35	Качество ниже среднего, но все же не низкое, следует развивать профессионализм работников
14 Качество персонала	15	Слабое, большинство со средним профессиональным образованием и небольшим опытом работы, не нацелены на результат и не заинтересованы в развитии компании
15 Репутация на рынке	43	Молодая компания - но не смотря на это имеет определенный статус
16 Репутация как работодателя	5	Высокая текучесть кадров, низкая зарплата
17 Отношения с органами власти	65	Отношения без особой напряженности - с документами все в порядке
18 Отношения с профсоюзами	0	Нет отношений
19 Отношения со смежниками	5	Практически не поддерживает отношений
20 Инновации как исследования и разработки	0	Не проводятся маркетинговые исследования, не разрабатывается система общения с клиентами
21 Послепродажное обслуживание	35	Проведение контроля качества выполняемых услуг - устранение разногласий с клиентами
22 Степень вертикальной интегрированности	90	Все сотрудники подчиняются практически одному директору
23 Корпоративная культура	20	Практически отсутствует - не является приоритетом в развитии компании
24 Стратегические альянсы	15	Взаимовыгодное сотрудничество с двумя фирмами, но результаты отсутствуют

Анализ таблицы 2.3 позволяет сделать следующий вывод. В общем, картина внутренней среды ООО «Курортоптторг» благоприятная, учитывая то, что предприятие существует относительно недолго. У предприятия имеется потенциал к развитию и совершенствованию. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют стабильную картину развития.

Большинство внутренних позиций обозначены нейтральной оценкой (от 66 до 34 баллов) ООО «Курортоптторг», что предполагает возможность внутреннего роста. На основе данных таблицы 2.3 построим паутину для качественной оценки показателей (рисунок 2.2).

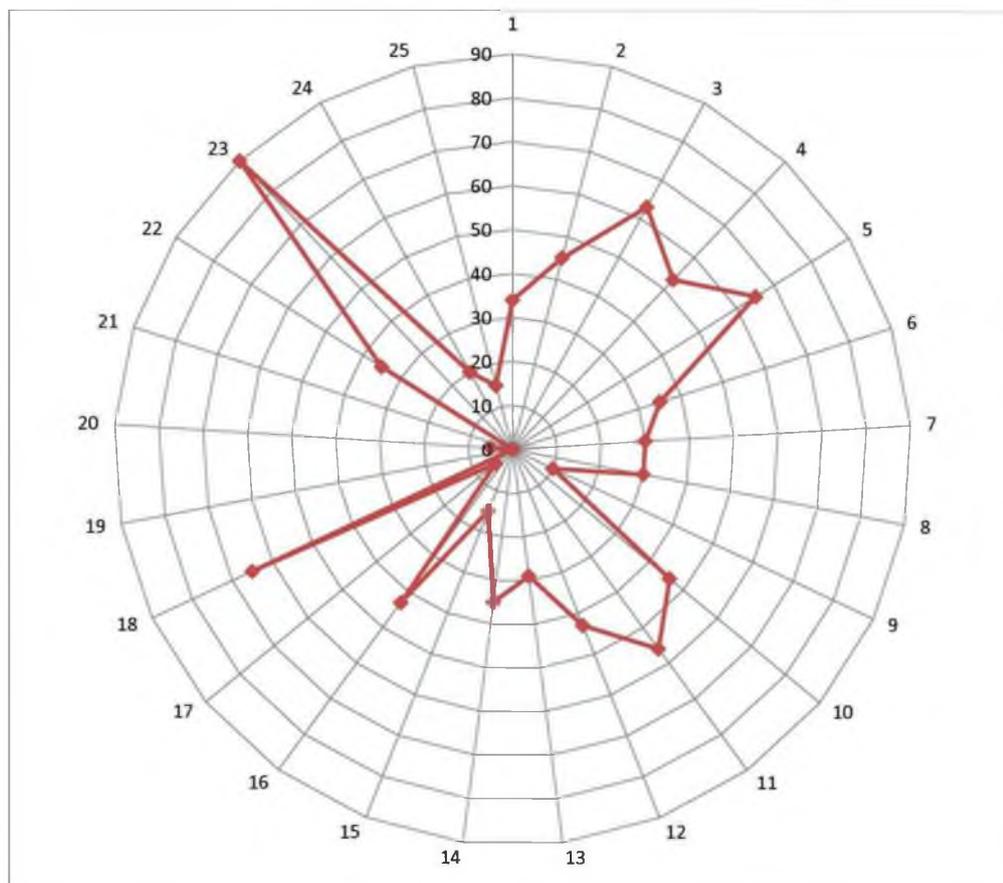


Рисунок 2.2 – Диаграмма SNW-анализа ООО «Курортоптторг»

Таким образом, с помощью стратегической диаграммы можно наглядно увидеть слабые и сильные позиции ООО «Курортоптторг». Так позиции 3, 5, 11, 18, 23 являются сильными сторонами предприятия, поскольку на карте расположены выше значения 60, т. е. организационная структура, продукт как конкурентоспособность в целом, отношения с органами власти, степень вертикальной интегрированности - сильные позиции ООО «Курортоптторг», значит, на них необходимо обратить внимание при разработке путей повышения конкурентоспособности предприятия, а такие позиции как качество персонала, информационная технология, инновации как способ реализации и т. д. являются слабыми, следовательно, необходимо уделить особое внимание

развитию данных позиций при формировании стратегии развития предприятия.

Далее проведем анализ взаимодействия внешней и внутренней среды предприятия ООО «Курортоптторг».

Для этого проведем SWOT-анализ, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - SWOT-анализ деятельности ООО «Курортоптторг»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Связи, опыт работы на рынке. 2. Наличие материально-технической базы для деятельности (помещение, укомплектованный штат, инструмент). 3. Специальные знания. 4. Доступ к информации различного рода (структура и состав населения, законодательство, база данных предприятий-потребителей). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная квалификация штата (особенно АУП). 2. Высокие затраты. 3. Низкое качество предоставляемых услуг. 4. Отсутствие необходимых оборотных средств. 5. Отсутствие маркетинговой службы, и, как следствие, маркетинговой программы предоставляемых услуг.
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Смена организационно-правовой формы. 2. Диверсификация и дифференциация деятельности. 3. Повышение квалификации персонала. 4. Расширение ассортимента реализуемых товаров. 5. Применение современной техники и технологий (автоматизация бухучета, механизация труда и т.д.). 6. Сокращение затрат на торгово-технологические операции. 7. Использование льготного налогообложения организаций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление конкуренции. 2. Снижение покупательской платежеспособности. 3. При прочих равных условиях повышение цен на товары не приведет к улучшению финансового состояния предприятия (рост выпадающих доходов, дебиторской задолженности). 4. Зависимость от курса рубля при закупке импортных товаров.

На основании таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы:

- ООО «Курортоптторг» имеет значительные преимущества, характерные для предприятий с устойчивым положением на рынке: достаточный срок и опыт работы, наличие материально-технической базы, налаженные связи с общественностью;

- слабые стороны предприятия - это ограниченность производственных возможностей, связанная с изношенностью инвентаря, низкий уровень квалификации рабочих, отсутствие маркетинговой коммуникации. Также уязвимой стороной предприятия является тот факт, что отсутствие свободных оборотных средств не позволяет предприятию расширить ассортимент товаров;

- возможности предприятия ООО «Курортоптторг» связаны с освоением новых сегментов рынка, за счет расширения сферы деятельности, следовательно, расширением круга клиентов, поставщиков; снижением затрат за счет получения скидок и контролем над затратами в процессе торгово-технологических операций за счет использования современной техники и технологий;

- угрозы связаны с нестабильным экономическим положением в стране. Конъюнктура рынка складывается таким образом, что усиливается конкуренция на потребительском рынке по продаже товаров для ремонта и снижается платежеспособность населения.

Проведенный SNW и SWOT-анализ позволил выявить недостатки в деятельности предприятия: низкий уровень квалификации персонала, недостаточное качество оказываемых услуг и отсутствие маркетинговых программ. Несмотря на выявленные недостатки у предприятия ООО «Курортоптторг» имеется потенциал и возможности к развитию коммерческой деятельности.

2.2 Анализ системы управления запасами ООО «Курортоптторг»

Товарные запасы розничного предприятия - это не только необходимый элемент обеспечения динамики товарооборота, но и отвлечение большей части оборотных средств на создание товарных запасов. В связи с этим возникает необходимость проведения диагностики товарных запасов, целью которой является выявление резервов оптимизации в управлении запасами, а также

разработка рекомендаций в управлении запасами и планирования поставок для повышения оборачиваемости.

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

Особенность управления запасами на предприятии ООО «Курортоптторг» состоит в следующем:

- невозможна минимизация товарных запасов, при котором запас приближен к нулю, в связи с потребностью в наличии выставочных образцов и необходимости немедленного обслуживания покупателей;
- номенклатура товаров для ремонта подвержена регулярным изменениям в связи с новыми появляющимися технологиями ремонта и изменениями тенденций моды в интерьере;
- наличие складской площади требует оптимальных размеров заказов с ритмичной периодичностью поставок.

Если в прошлые годы, характеризующиеся гораздо большей экономической, политической и социальной стабильностью, по сравнению с современным периодом, управление товарными запасами ООО «Курортоптторг» не отличалось необходимостью изменения стратегии и тактики управления и принятия решений, то в настоящее время принятие решений (стратегических, тактических и оперативных) требуется осуществлять в условиях гораздо большей неопределенности.

Следует также отметить, что последнее десятилетие, с точки зрения развития коммерческой деятельности предприятий торговли в России, можно назвать периодом бурного экстенсивного роста.

Именно подобный рост был ключевым источником повышения уровня продаж и прибыли, что отводило повышению эффективности прочих процессов коммерческой деятельности внутри торговых предприятий второстепенную

роль.

Однако, в связи с резко возросшей стоимостью кредитов (являющихся финансовой базой для данного процесса) экстенсивный рост резко замедляется и повышение эффективности работы всех процессов коммерческой деятельности внутри торгового предприятия выходит на передний план, с точки зрения потенциального увеличения продаж и прибыли.

Подобный характер нестабильности коснулся большинства аспектов управления товарными запасами, которым руководитель предприятия ООО «Курортторг» вынужден уделять повышенное внимание в изменившихся условиях. Далее рассмотрим процессы управления запасами на предприятии ООО «Курортторг».

Этапы функционирования системы управления запасами представлены на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Этапы функционирования системы управления запасами ООО «Курортторг»

Представленная схема управления запасами на предприятии ООО «Курортторг» имеет существенные недостатки, поскольку может

осуществляться только в условиях стабильности внешней среды. Как было выше сказано, на современной этапе развития экономики наблюдается нестабильность на потребительском рынке.

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

Также условиями стабильного функционирования предприятия ООО «Курортоптторг» является возможность увеличения информационных данных, поступающих от элементов внешней среды, а именно сроков поставки, степени обновления и расширения ассортимента поставляемых товаров.

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

Предприятие ООО «Курортоптторг» реализует широкий ассортимент товаров для ремонта и интерьера. Источниками поставок являются региональные поставщики и поставщики других регионов РФ (производители и оптовые предприятия). Следует отметить, что основной ассортимент товаров (около 80%) на предприятие завозится из других регионов РФ.

Обратим внимание на то, что решения о пополнении запасов на предприятии ООО «Курортоптторг» формализованы по-разному, исходя из источника поставок товара.

Представленная схема на рисунке 2.3 иллюстрирует моменты подачи заказа.

В общем виде складывается следующая ситуация пополнения запасов:

1. Для товаров, которые завозятся из других регионов РФ - по ранее заданному календарному графику, который формируют поставщики, предприятие ООО «Курортоптторг» формирует заказы на пополнение запасов. Размер заказов определяется исходя из МЖЗ (максимально-желательный запас)

по каждому товарному наименованию, покупательскому спросу и сезонному характеру потребления.

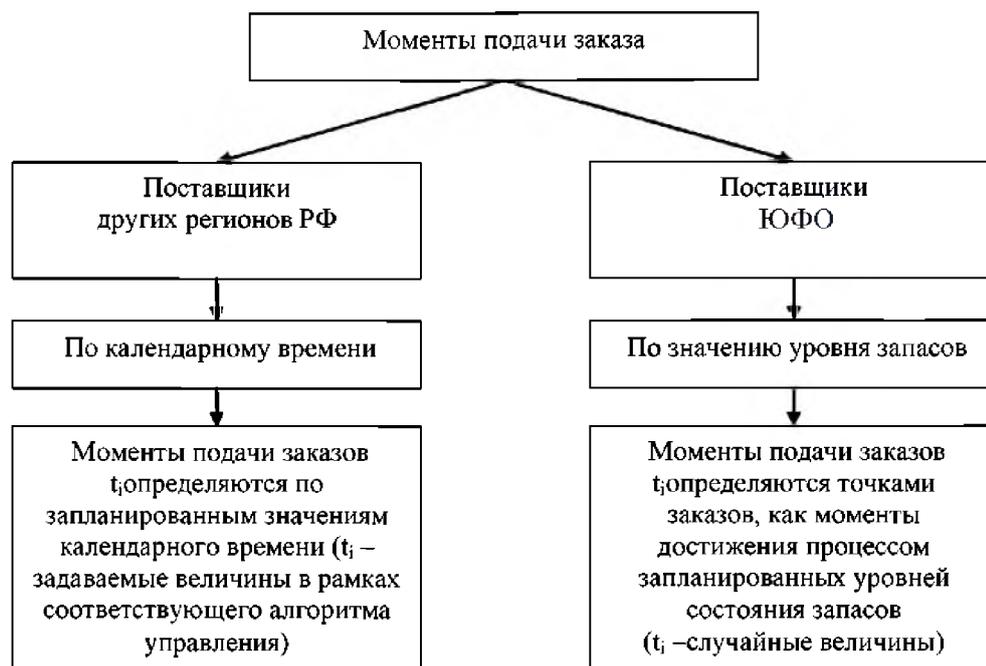


Рисунок 2.3 - Формализация решений о пополнении запасов на предприятии ООО «Курорттоптторг»

Данный процесс пополнения запасов характеризует состояние уровня запасов к моменту поступления товара:

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

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

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

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

Рассмотрим подробно процесс пополнения запасов по номенклатуре обоев, в связи с тем, что они составляют основной ассортимент товаров предприятия ООО «Курортоптторг».

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

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

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

- отсутствие возможности совершить внеплановый заказ при

увеличении покупательского спроса приводит к возникновению дефицита товарных запасов;

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

Исследуем оборачиваемость запасов избирательно по видовым наименованиям обоев, при этом не будет учитываться размерный ряд обоев. Для исследования выбраны виды обоев, пользующиеся наибольшим спросом у покупателей. Чтобы исключить фактор стоимости товара, обои для анализа выбраны средней стоимости. Данные по поступлению, реализации и остаткам товаров за 1 полугодие 2022 года представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Оборачиваемость запасов обоев, поступивших за 1 полугодие 2022 г.

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
Грейс Декор							
Поступление, руб.	127890	38367	76734	80940	63900	34080	
Средние товарные запасы, руб.	63945	63945	63945	63945	63945	63945	
Товарооборачиваемость, дн.	51	24	15	18	38	23	28
Орбита Декор							
Поступление, руб.	199500	79800	139650	186200	66500	146300	
Средние товарные запасы, руб.	99750	99750	99750	99750	99750	99750	
Товарооборачиваемость, дн.	38	20	16	22	37	14	24
Томас Декор							
Поступление, руб.	179800	62930	44950	62930	152830	98890	
Средние товарные запасы, руб.	89900	89900	89900	89900	89900	89900	
Товарооборачиваемость, дн.	44	58	17	14	47	34	35
Эрисманн 2891							
Поступление, руб.	173250	84150	113850	163350	103950	59400	
Средние товарные запасы, руб.	86625	86625	86625	86625	86625	86625	

Продолжение таблицы 2.3

Товарооборачиваемость, дн.	32	22	15	27	38	34	28
Эрисманн 4230							
Поступление, руб.	207250	74610	49740	41450	33160	41450	
Средние товарные запасы, руб.	103625	103625	103625	103625	103625	103625	
Товарооборачиваемость, дн.	43	60	55	44	38	36	46

Товарооборачиваемость является показателем, который позволяет определить эффективность коммерческой деятельности торгового предприятия, а также оценить и количественно измерить время и скорость обращения товарных запасов. Товарооборачиваемость в днях товарооборота розничного предприятия определяется по формуле 2.1:

$$T_{об} = TЗ_{ср} * Д / V_{об}, \quad (2.1)$$

где $T_{об}$ - товарооборачиваемость в днях товарооборота;

$TЗ_{ср}$ - средний товарный запас за анализируемый период;

Д - число дней в периоде;

$V_{об}$ - объем товарооборота за анализируемый период.

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

Завышенные размеры товарного запаса (например, товарный запас по двум анализируемым наименованиям превышает месячную потребность практически в два раза) могут привести предприятие ООО «Курортоптторг» к существенным финансовым потерям, как прямым, из-за реализации некоторых

видов обоев по ценам производителя, так и косвенным, из-за замораживания финансовых средств в излишнем товарном запасе.

На складе предприятия ООО «Курортоптторг» формируется запас широкого ассортимента товаров для ремонта. Важно определить, что же храниться на складе предприятия. При этом, структурировать будем группы товарных запасов в зависимости от их вклада в рост товарооборота, используя ABC-анализ и в зависимости от характера потребления товарного запаса, используя XYZ-анализ.

ABC-анализ проведем по параметру - товарооборот по каждой группе товарного запаса за 1 полугодие 2022 г.

Этапы проведения ABC-анализа:

I этап - рассчитаем долю параметра от общей суммы товарооборота за 1 полугодие 2022 года по каждой группе товарного запаса.

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

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

Результат ABC-анализа товарного запаса предприятия ООО «Курортоптторг» представлен в таблице 2.4.

На основе деления ассортимента, выделили три группы товаров.

Группа А - самые важные группы товарного запаса, которые приносят 50% товарооборота предприятию ООО «Курортоптторг». В группу А вошли следующие группы товарных: линолеум, обои, смеси сухие, гипсакартон, фанера, теплоизоляция, краски.

Группа В - средние по важности группы товарного запаса, но приносящие

еще 30% результата в товарооборот предприятия. В группу В вошли: самоклеящаяся пленка, клея, стеновые панели, плинтус, потолочная плита, карниз, инструмент.

Таблица 2.4 - ABC-анализ товарных запасов предприятия ООО «Курортотпторг»

Наименование группы	Товарооборот тыс. руб.	Доля в обороте, %	Доля в обороте с нарастающим итогом	Группа
1 Линолеум	8536,2	7,58	7,58	А
2 Обои	7955,4	7,07	14,65	
3 Смеси сухие	7836,6	6,96	21,61	
4 Гипсокартон	7761,2	6,89	28,5	
5 Фанера	7473,8	6,64	35,14	
6 Теплоизоляция	6887,1	6,12	41,26	
7 Краски	6152,2	5,46	46,62	
8 Самокл пленка	5804,9	5,15	51,79	В
9 Клея	5598,4	4,97	56,76	
10 Стеновые панели	5209,1	4,63	61,39	
11 Плинтуса	4958,6	4,40	65,88	
12 Потолочная плита	4789,8	4,25	70,13	
13 Карнизы	4712,9	4,19	74,32	
14 Инструмент	4602,2	4,09	78,41	
15 Сантехника	4230,1	3,76	82,17	С
16 Рубероид	3144,5	2,79	84,96	
17 Мастика	3093,2	2,75	87,71	
18 Пороги	2997,4	2,66	90,37	
19 Герметик	2080,7	1,85	92,22	
20 Декоративные экраны	2025,9	1,80	94,02	
21 Бордюры	1804,8	1,60	95,62	
22 Штукатурные сетки	1615,7	1,43	97,05	
23 Метизы	1461,5	1,30	98,35	
24 Пленка	1086,3	0,96	99,31	
25 Комплектующие	781,5	0,69	100	
Итого	112600	100	-	

Группа С - наименее важные для предприятия ООО «Курортотпторг» группы товарного запаса, их вклад в товарооборот составляет только 20 %. В группе С оказались: сантехника, рубероид, мастика, пороги, герметик, декоративные экраны, бордюры, штукатурные сетки, метизы, пленка, комплектующие.

Далее проведем XYZ-анализ, цель которого дифференциация групп

товарных запасов в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования. Алгоритм проведения XYZ-анализа можно представить в четырёх этапах:

1. Определение коэффициентов вариации для анализируемых ресурсов. Коэффициент вариации определяется по формуле (2.2):

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} * 100\% \quad (2.2)$$

где, x_i - значение параметра по оцениваемому объекту за i -й период, \bar{x} - среднее значение параметра по оцениваемому объекту и n - число периодов.

2. Группировка ресурсов в соответствии с возрастанием коэффициента вариации.

3. Распределение по категориям X, Y, Z.

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

Категория Y - ресурсы характеризуются известными тенденциями определения потребности в них и средними возможностями их прогнозирования.

Значение коэффициента вариации — от 10 до 25 %.

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

Для проведения XYZ-анализа воспользуемся данными товарооборота за шесть месяцев 2022 г.

Товарооборот с январь по июнь 2022 г. групп товарного запаса предприятия ООО «Курортотторг» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Объем реализации за 6 месяцев 2022 г. по группам товаров

№ п/п	Наименование группы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1	Линолеум	1247,3	1462,2	1537,8	1400,7	1482,2	1406
2	Обои	1150,8	1340,1	1339,1	1280,7	1390,6	1454,1
3	Смеси сухие	1190,3	1310,2	1224,4	1320,7	1429,5	1361,5
4	Гипсокартон	1353,5	1325,2	1214	1544,8	1260,3	1063,4
5	Фанера	1285,6	1201,6	1193,7	1303,7	1198,3	1290,9
6	Теплоизоляция	1081,4	1084,2	1082,7	1408,4	1180,1	1050,3
7	Краски	949,3	930,1	650,1	1141,3	1250,2	1231,2
8	Самоклеющаяся пленка	900,2	731,1	733,6	1130,4	1160,2	1149,4
9	Клей	1034,2	1034	863	810,1	1027	830,1
10	Стеновые панели	893,4	838,1	783	953,4	981,2	760
11	Плинтусы	844	674,5	626,1	1156,5	1247,1	410,4
12	Потолочная плита	887,0	888,0	822,0	597,0	685,8	910,0
13	Карнизы	804,1	764,0	814,7	760,4	757,3	812,4
14	Инструмент	851,0	680,9	852,0	680,1	857,2	681,0
15	Сантехника	649,4	750,5	750,3	659,7	765,2	655,0
16	Рубероид	604,7	445,0	603,9	441,7	605,3	443,9
17	Мастика	550,6	480,4	570,8	460,3	565,6	465,5
18	Пороги	528,9	468,6	533,0	467,6	531,8	467,5
19	Герметик	363,3	330,6	363,1	330,2	363,1	330,4
20	Декоративные экраны	422,8	253,5	421,8	252,4	422,2	253,2
21	Бордюры	335,3	268,7	329,9	269,7	331,3	269,9
22	Штукатурные сетки	274,6	264,3	273,9	264,4	274,1	264,4
23	Метизы	328,8	158,4	329,5	157,8	328,9	158,1
24	Пленка	261,5	100,0	262,2	100,1	262,5	100,0
25	Комплекующие	131,0	130,6	128,5	131,5	128,5	131,4

Полученные группы XYZ-анализа сведем в таблицу 2.6 и совместим их с результатами ABC-анализа. Совмещенный XYZ-анализ и ABC-анализ представлен в таблице 2.6.

При совмещении XYZ-анализа и ABC-анализа определим девять категорий групп товарных запасов в соответствии с матрицей, представленной в таблице 2.7.

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

Таблица 2.6 - Совмещенный ABC-анализ и XYZ-анализ групп товарного запаса предприятия ООО «Курортоптторг»

№ п/п	Наименование группы	Товарооборот за 6 мес. 2022 г.	Доля в обороте %	Доля в обороте накопит, итог. %	Группа	Коэфф. вариации	Группа	Совмещение
1	Линолеум	8536,2	7,58	7,58	A	6,4	X	AX
2	Обои	7955,4	7,07	14,65	A	7,1	X	AX
3	Смеси сухие	7836,6	6,96	21,61	A	6,1	X	AX
4	Гипсокартон	7761,2	6,89	28,5	A	11,5	Y	AY
5	Линолеум	8536,2	7,58	7,58	A	6,4	X	AX
6	Обои	7955,4	7,07	14,65	A	7,1	X	AX
7	Смеси сухие	7836,6	6,96	21,61	A	6,1	X	AX
8	Гипсокартон	7761,2	6,89	28,5	A	11,5	Y	AY
9	Фанера	7473,8	6,64	35,14	A	3,8	X	AX
10	Теплоизоляция	6887,1	6,12	41,26	A	10,7	Y	AY
11	Краски	6152,2	5,46	46,62	A	20,3	Y	AY
12	Самокл. пленка	5804,9	5,15	51,79	B	19,4	Y	BY
13	Клея	5598,4	4,97	56,76	B	10,7	Y	BY
14	Стеновые панели	5209,1	4,63	61,39	B	9,4	X	BX
15	Плинтуса	4958,6	4,40	65,88	B	35,7	Z	BZ
16	Потолочная плита	4789,8	4,25	70,13	B	14,6	Y	BY
17	Карнизы	4712,9	4,19	74,32	B	3,2	X	BX
18	Инструмент	4602,2	4,09	78,41	B	11,2	Y	BY
19	Сантехника	4230,1	3,76	82,17	C	7,1	X	CX
20	Рубероид	3144,5	2,79	84,96	C	15,3	Y	CY
21	Мастика	3093,2	2,75	87,71	C	9,2	X	CX
22	Пороги	2997,4	2,66	90,37	C	6,3	X	CX
23	Герметик	2080,7	1,85	92,22	C	4,7	X	CX
24	Декор.экраны	2025,9	1,80	94,02	C	25,0	Z	CZ
25	Бордюры	1804,8	1,6	95,62	C	10,4	Y	CY
26	Штукатурные сетки	1615,7	1,43	97,05	C	1,8	X	CX
27	Метизы	1461,5	1,30	98,35	C	35,1	Z	CZ
28	Пленка	1086,3	0,96	99,31	C	44,8	Z	CZ
29	Комплекующие	781,5	0,69	100	C	1,1	X	CX

Таким образом, проведенный анализ состояния товарных запасов на предприятии ООО «Курортоптторг» выявил необходимость кардинального изменения системы управления товарными запасами с целью устранения перечисленных недостатков. Для преодоления выявленных недостатков функционирования системы управления запасами необходимо принять

решения о качественной перестройке системы пополнения запасов.

Таблица 2.7 - Матрица интегрированного ABC- и XYZ-анализа товарных запасов предприятия ООО «Курортоптторг»

<p>AX высокий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) линолеум; 2) обои; 3) смеси сухие; 4) фанера. 	<p>AУ высокий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) гипсокартон; 2) теплоизоляция; 3) краски. 	<p>AZ высокий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления: отсутствуют</p>
<p>BX средний вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) стеновые панели; 2) карнизы. 	<p>BУ средний вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) самоклеющаяся пленка; 2) клея; 3) потолочная 	<p>BZ, средний вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления: 1) плитус.</p>
<p>CX низкий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сантехника; 2) мастика; 3) пороги; 4) герметик; 5) штукатурные смеси; 	<p>CУ низкий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рубероид; 2) бордюры. 	<p>CZ низкий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления вследствие нестабильности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) декоративный экран; 2) метизы; 3) пленка.

Таким образом, нами произведен анализ деятельности предприятия ООО «Курортоптторг». Общество с ограниченной ответственностью «Курортоптторг» основано в 2008 году, как предприятие оптово-розничной торговли. Своим главным назначением предприятие видит комплексный подход к снабжению торговых и строительных организаций отделочными материалами. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых товаров в магазине «Курортоптторг».

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

ответственности за организацию и выполнение возложенных функций.

Анализ основных экономических показателей предприятия ООО «Курортоптторг» показал, что предприятие является рентабельным и наблюдается рост товарооборота и прибыли за анализируемый период деятельности. Однако, рентабельность продаж у предприятия крайне низкая, что обуславливает необходимость совершенствования системы управления запасами.

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

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

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

3 Направления совершенствования системы управления запасами ООО «Курортоптторг»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами ООО «Курортоптторг»

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

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

Достижение оптимального уровня товарных запасов возможно при четко налаженной системе управления. Система управления товарными запасами включает в себя нормирование, оперативный учет, контроль товарных запасов и их регулирование. Для совершенствования процесса управления товарными запасами на предприятии «Курортоптторг» следует применять методы, позволяющие достичь такого размера запасов, которые при бесперебойном их наличии могут наиболее полно удовлетворять спрос населения на товары соответствующего ассортимента.

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

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

Таблица 3.1 – Рекомендации по совершенствованию системы управления товарными запасами ООО «Курортоптторг»

Группа	Товарные группы	Описание	Рекомендации
AX	1) линолеум; 2) обои; 3) смеси сухие; 4) фанера.	обеспечивают наибольший объем продаж, такие товары пользуются достаточно	следует обеспечить постоянное наличие товара в магазине (на складе), но при этом не следует создавать избыточный страховой запас, т.к. спрос на товары этой группы стабилен, он хорошо прогнозируется. Часто целесообразно сократить долю товаров группы Z в ассортиментной матрице компании и тем самым высвободить средства, которые можно направить на увеличение запасов наиболее важных и приоритетных групп AX и AY
AY	1) гипсокартон; 2) теплоизоляция; 3) краски.	стабильным спросом и соответственно им необходимо уделять наибольшее внимание	
BX	1) стеновые панели; 2) карнизы.	обеспечивают хороший товарооборот с достаточно стабильным спросом	необходимо обеспечить постоянно наличие данных товаров
BY	1) самоклеющаяся пленка; 2) клея; 3) потолочная плитка; 4) инструмент.	при высоком товарообороте характеризуются недостаточно стабильным спросом	для того чтобы обеспечить постоянное наличие товара из этой группы, необходимо увеличить страховой запас
BZ	1) плинтус.	отличаются низкой прогнозируемостью спроса при высоком объеме продаж	если обеспечивать постоянное наличие товаров данной группы только за счет избыточного страхового запаса товаров, то это приведет к тому, что средний товарный запас значительно возрастет.

Продолжение таблицы 3.1

			Следует пересмотреть систему заказов. Одну часть товаров нужно переводить на систему заказов с постоянной суммой или объемом заказа. Другую часть товаров необходимо обеспечить за счет более частых поставок, или же следует выбрать поставщиков, расположенных ближе к складу. Кроме того, можно поручить работу с данной группой товаров самому опытному менеджеру предприятия
СХ	1) сантехника; 2) мастика; 3) пороги; 4) герметик; 5) штукатурные смеси; 6) комплектующие.	хорошо прогнозируемый спрос, однако низкий вклад в товарооборот	Применить систему заказов с фиксированной периодичностью, а также уменьшить страховые запасы таких товаров
СУ	1) рубероид; 2) бордюры.	нестабильность потребления при низком вкладе в товарооборот	применение системы с постоянной суммой или объемом заказа. В этом случае формировать страховой запас по товарам из этой группы следует, исходя из имеющихся у предприятия свободных денежных средств
СZ	1) декоративный экран; 2) метизы; 3) пленка.	товары-новинки, сезонные товары, товары, привозимые под заказ	часть товаров выводить из ассортимента, другую же часть необходимо постоянно контролировать и анализировать, поскольку товары именно из этой группы превращаются в неликвиды, остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, следует постепенно выводить из ассортиментной матрицы

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

Рационально предложить предприятию ООО «Курортптторг» новую модель управления запасами, которая, позволит выявить проблемные сегменты, касающиеся запасов на различных стадиях операционного и финансового цикла, и принять управленческие решения по оптимизации их величины и структуры.

Используемая модель пополнения запасов на предприятии «Курортоптторг» заключается в пополнении запасов через равные промежутки времени ($t - 1$ месяц), до желаемого уровня (максимально желательного запаса).

В связи с тем, что группы АХ и АУ наиболее важны для предприятия ООО «Курортоптторг», разработаем для них новую модель пополнения запасов. Разработаем модель пополнения запасов для предприятия «Курортоптторг», учитывая все выявленные недостатки и направленную на оптимизацию системы управления запасами.

Следует отметить, что периодичность пополнения запасов предприятие «Курортоптторг» не может изменить по причине условий договора с поставщиками в силу того, что поставщик осуществляет весь технологический процесс по доставке и разгрузке товара сам и изменение данных условий повлечет увеличение логистических затрат на транспортировку у предприятия «Курортоптторг».

В соответствии с вышесказанным, разработка новой модели пополнения запасов будет направлена на изменение метода расчета и определения размера заказа.

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

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

С учетом вышеназванных факторов модель пополнения запасов имеет ограничения и суть модели заключается в следующем: многономенклатурная модель с независимыми поставками продукции, ограничением на площадь склада и расчетом затрат на хранение через стоимость аренды. Таким образом, оптимальный размер заказа можно определить по формуле (3.1):

$$q_{oi} = \frac{S}{\sum_{i=1}^N \sqrt{A_i \times C_{oi} \times K_i}} \times \sqrt{\frac{A_i \times C_{oi}}{K_i}} \quad (3.1)$$

где q_{oi} - размер заказа;

S - площадь склада, м²;

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

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

K_i - коэффициент, учитывающий габариты единица товара, м³/шт.;

i - индекс, определяющий вид товара;

N - количество видов товара.

Используя формулу 3.1, определим размеры заказа на виды товара, по которым проводили анализ товарооборачиваемости и сравним полученные результаты. При этом, будем учитывать, что затраты на организацию заказа у предприятия «Курортоптторг» отсутствуют в связи с тем, что доставку товара осуществляют поставщики.

Полученные результаты определения размера заказа на 1 полугодие 2024 г. представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Определение размера заказа, используя модель пополнения запаса с ограничениями на предприятии ООО «Курортоптторг»

Вид товара	Размер заказа, шт.						Поступление, руб.					
	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь
Обои Грейс Декор	230	120	130	140	110	130	98049	51156	55419	59682	46893	55419
Обои Орбита Декор	230	150	180	130	150	170	152950	99750	119700	86450	99750	113050
Обои Томас Декор	140	40	100	30	110	90	125860	35960	89900	26970	98890	80910
Обои Эрисманн 2891	270	220	170	210	160	140	133650	108900	84150	103950	79200	69300
Обои Эрисманн 4230	120	100	50	60	30	30	99480	82900	41450	49740	24870	24870

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

Таблица 3.3 - Сравнение моделей пополнения запасов на предприятии ООО «Курортоптторг»

Вид товара	Размер заказа, шт., 2022 г.			Размер заказа, шт., 2024 г.			Отклонение (+/—)		
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март
Обои Грейс Декор	300	90	180	230	120	130	-70	30	-50
Обои Орбита Декор	300	120	210	230	150	180	-70	30	-30
Обои Томас Декор	200	70	50	140	40	100	-60	-30	50
Обои Эрисманн 2891	350	170	230	270	220	170	-80	50	-60
Обои Эрисманн 4230	250	90	60	120	100	50	-130	-40	-10
Вид товара	Размер заказа, шт., 2022 г.			Размер заказа, шт., 2024 г.			Отклонение (+/—)		
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь
Обои Грейс Декор	190	150	80	140	110	130	-50	-40	50
Обои Орбита Декор	280	100	220	130	150	170	-150	50	-50
Обои Томас Декор	70	170	110	30	110	90	-40	-60	-20
Обои Эрисманн 2891	330	210	120	210	160	140	-120	-50	40
Обои Эрисманн 4230	50	40	50	60	30	30	10	-10	-20

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

таблице 3.4 формализованы данные товарооборачиваемости за анализируемый период.

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

Вид товара	Товарооборачиваемость, дней, 2022 г.			Товарооборачиваемость, дней, 2024 г.			Среднее значение	
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март		
Обои Грейс Декор	51	24	15	32	36	29		
Обои Орбита Декор	38	20	16	32	36	32		
Обои Томас Декор	44	58	17	35	27	40		
Обои Эрисманн 2891	32	22	15	32	36	29		
Обои Эрисманн 4230	43	60	55	36	39	36		
Вид товара	Товарооборачиваемость, дней, 2022 г.			Товарооборачиваемость, дней, 2024 г.			Среднее значение	
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь	До мероприятия	После мероприятия
Обои Грейс Декор	18	38	23	28	32	34	28	32
Обои Орбита Декор	22	37	14	34	28	30	24	32
Обои Томас Декор	14	47	34	36	32	32	35	34
Обои Эрисманн 2891	27	38	34	28	32	28	28	31
Обои Эрисманн 4230	44	38	36	34	32	34	46	36

Полученные значения товарооборачиваемости при пополнении запасов, используя многономенклатурную модель с ограничениями, свидетельствуют о ее рациональном использовании по сравнению с предыдущей модели пополнения запасов. Конечно, полученные данные не являются идеальными, но, не смотря на это, практически отсутствует дефицит в товарном запасе на

анализируемые виды обоев и излишние запасы в пределах нормы.

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

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



Рисунок 3.1- Алгоритм управления запасами на предприятии ООО «Курортоптторг»

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

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

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

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

Оценка уровня товарооборачиваемости будет основываться на том, что процесс пополнения запасов осуществляется многономенклатурными одноразовыми закупками, период которых составляет 1 календарный месяц (условия поставщика), можно констатировать что оптимальная товарооборачиваемость составляет 30 дней. Таким образом, уровень товарооборачиваемости будем рассчитывать по формуле (3.2):

$$Y_{T/об} = T/об_{факт} : T/об_{ус} \quad (3.2)$$

где $Y_{T/об}$ - уровень товарооборачиваемости;

$T/об_{факт}$ - товарооборачиваемость фактическая;

$T/об_{ус}$ – товарооборачиваемость, установленная для сравнения.

Сравнение уровня товарооборачиваемости представлено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Уровень товарооборачиваемости до и после внедрения разработанных рекомендаций

Вид товара	Уровень товарооборачиваемости, ед., 2022 г.			Уровень товарооборачиваемости, ед., 2024 г.		
	Январь	Февраль	Март	Январь	Февраль	Март
Обои Грейс Декор	1,7	0,8	0,5	1,1	1,2	1,0
Обои Орбита Декор	1,3	0,7	0,5	1,1	1,2	1,1
Обои Томас Декор	1,5	1,9	0,6	1,2	0,9	1,3
Обои Эрисманн 2891	1,1	0,7	0,5	1,1	1,2	1,0
Обои Эрисманн 4230	1,4	2,0	1,8	1,2	1,3	1,2
Вид товара	Уровень товарооборачиваемости, ед., 2022 г.			Уровень товарооборачиваемости, ед., 2024 г.		
	Апрель	Май	Июнь	Апрель	Май	Июнь
Обои Грейс Декор	0,6	1,3	0,8	0,9	1,0	1,1
Обои Орбита Декор	0,7	1,2	0,5	1,1	0,9	1,0
Обои Томас Декор	0,5	1,6	1,1	1,2	1,0	1,0
Обои Эрисманн 2891	0,9	1,3	1,1	0,9	1,0	0,9
Обои Эрисманн 4230	1,5	1,3	1,2	1,1	1,0	1,1

Результаты оценки показали, что после внедрения мероприятий уровень товарооборачиваемости наиболее приближен к 1, что свидетельствует об оптимальном размере текущего запаса в магазине «Курортотторг».

Таким образом, можно говорить о развитом уровне управления запасами на предприятии ООО «Курортотторг».

Далее произведем анализ изменения товарооборота до и после внедрения разработанных мероприятий.

Проанализируем товарооборот за 1 полугодие 2016 г. и 1 полугодие 2017 г. (период внедрения разработанной модели пополнения запасов) с учетом индекса цен на товары за соответствующий период. Изменение товарооборота показано в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Изменение товарооборота с учетом индекса цен на товары

Показатель	I полугодие 2022	I полугодие 2024	Индекс цен	$\Delta T/об$, %
Товарооборот, тыс. руб.	112 600	142 773	1,06	19,61

Динамика товарооборота ($\Delta T/об$) рассчитывается с учетом индекса цен по формуле (3.3):

$$\Delta T/об = [(T/об_{факт} - T/об_0) / T/об_0] * 100\% \quad (3.3)$$

где $\Delta T/об$ – динамика товарооборота, %;

$T/об_{факт}$ – товарооборот фактический;

$T/об_0$ – товарооборот за предыдущий период.

Таким образом, изменение товарооборота на предприятии ООО «Курорттоптторг» составило:

$$[(142773 / 1,06 - 112600) / 112600] * 100\% = 19,61\%.$$

Результат изменения товарооборота с учетом уровня управления товарными запасами отметим на матрице, представленной на рисунке 3.2.

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

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

ООО «Курорттоптторг» находится в области В, что говорит о хорошем уровне деятельности предприятия. Однако, чтобы предприятие постепенно

перешло в область С необходимо повышать динамику изменения товарооборота.

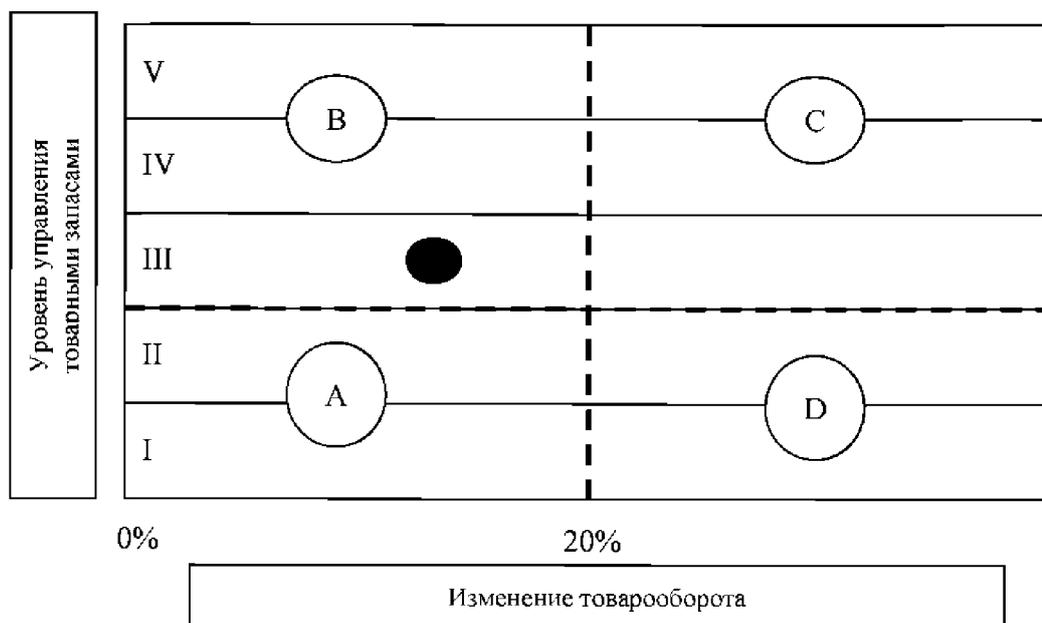


Рисунок 3.2 - Матрица «уровень управления товарными запасами» - «динамичное развитие» предприятия ООО «Курортоптторг»

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

- размеры заказов в среднем уменьшились на 30%, что позволит предприятию «Курортоптторг» снизить затраты на закупку товара и относительно высвободить часть оборотных средств;

- среднее значение товарооборачиваемости имеет погрешность в 10% в сравнении с предыдущей в 30%;

- товарооборот увеличился на 19,61% с учетом индекса цен на реализуемые товары.

Таким образом, разработка рекомендаций повышения эффективности управления товарными запасами на предприятии ООО «Курортоптторг» состоит из мероприятий по формированию модели пополнения запаса с ограничениями.

Используя новую модель пополнения запасов, произведен расчет размера

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

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

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

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

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

Заключение

В результате написания выпускной квалификационной работы получены следующие результаты.

Произведен анализ деятельности предприятия ООО «Курортоптторг». Общество с ограниченной ответственностью «Курортоптторг» основано в 2008 году, как предприятие розничной торговли. Своим главным назначением предприятие видит комплексный подход к снабжению торговых и строительных организаций отделочными материалами. Подробно рассмотрен ассортимент реализуемых товаров в магазине «Курортоптторг».

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Разработанная модель пополнения запасов на предприятии «Курортоптторг», включающая одновременно несколько признаков при наличии ограничений, позволяющих избавиться от принятых в используемой

предприятием модели допущений, а также позволяет рассчитывать оптимальные размеры заказа партий товара для ситуаций ведения бизнеса, приближенных к реальным.

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

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

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

Список литературы

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2019. - 256 с.
2. Александров, О.А. Экономический анализ: учеб. пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: Инфра-М, 2021. - 336 с.
3. Аникин, Б. А. Логистика: учеб. / Под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
4. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 208 с.
5. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 285 с.
6. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2021. - 272 с.
7. Брагин, Л.А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учеб. / Л.А. Брагин -М.: ИНФРА-М, 2019. -630 с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 215 с.
9. Боголюбов, В.С. Экономика предприятия/ В.С. Боголюбов - М.: Академия, 2019. - 292 с.
10. Бондина, Н.Н. Управление запасами: учеб. пособие / Н.Н. Бондина – Пенза: Изд. ПензГАУ, 2019. – 347с.
11. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора - М.: ИНФРА-М, 2019. - 283 с.
12. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 502 с.
13. Ветитнев, А.М. Маркетинг: учеб. пособие./ А.М. Ветитнев. - М.: Медицина, 2020. - 224 с.

14. Грызанов, Ю.П., Файницкий, А.И. Управление товарными запасами в торговле./ Ю.П. Грызанов, А.И. Файницкий — М.: Экономика, 2019. -215 с.
15. Екшикеев, Т.К. Развитие методологии управления затратами на принципах маркетинга взаимодействия / Т.К. Екшикеев. - М.: ИВЭСЭП, 2020. - 584 с.
16. Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия: учеб. / И.Н. Иванов. - М.: Инфра-М, 2021. - 736 с.
17. Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: учеб. пособие / Н.В. Киреева. - М.: Инфра-М, 2019. - 368 с.
18. Либерман, И. А. Комплексный экономический анализ: учеб. пособие / И.А. Либерман. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 205 с.
19. Магомедов, Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: учеб. для бакалавров/Ш.Ш. Магомедов — М.: Дашков и К, 2019. — 276 с.
20. Мацкевичюс, И.С. Управление затратами в АСУП: моногр. / И.С. Мацкевичюс, Г.Л. Кальчинскас. - М.: Финансы и статистика, 2021. - 224 с.
21. Невешкина, Е.В. Новые подходы к управлению затратами и ценообразованием / Е.В. Невешкина. – М.: Научная книга, 2022. - 726 с.
22. Русакова, Е.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учеб. пособие / Е.В. Русакова. – СПб.: Питер, 2018. - 208 с.
23. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2019. - 285 с.
24. Савкина, Р. В. Экономика предприятия : учеб. для бакалавров / Р. В. Савкина. — М.: Дашков и К, 2018. — 324 с
25. Хромых, Н.А. Экономический анализ оборотных активов предприятия / Н.А. Хромых. - М.: Русайнс, 2018. - 672 с.
26. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учеб. для бакалавров / Г.В. Шадрина. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 515 с.
27. Янковская, В. В. Экономический анализ в торговле: учеб. / В.В. Янковская. — М.: НИЦ Инфра-М, 2019. — 425 с.