

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ  
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ ..	4
1.1 Понятие и виды запасов .....	4
1.2 Модели управления запасами .....	8
1.3 Система показателей контроля запасов .....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «ГРИНРОЗНИЦА» .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	27
2.2 Анализ состава и структуры товарных запасов в ООО «ГРИНРОЗНИЦА» .....	33
2.3 Оценка эффективности управления товарными запасами в организации .....	34
ГЛАВА 3 ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ .....	35
3.1 Анализ организационно-экономической деятельности ООО «ГРИНРОЗНИЦА» ..	35
3.2 Эффективность управления товарными запасами в организации, проблемы в системе управления запасами .....	36
3.3 Возможности внедрения методов прогнозирования спроса, с учетом сезонных колебаний .....	37
3.4 Разработка предложений по совершенствованию логистики товарных запасов	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	42

## ВВЕДЕНИЕ

Целью преддипломной практики является подготовка студентов к выполнению выпускной дипломной работы и к будущей производственной деятельности в качестве логистика-экономиста.

Задачей преддипломной практики является проверка и закрепление теоретических знаний, полученных при изучении специальных дисциплин; приобретение практических знаний и опыта работы по специальности; проверка профессиональной готовности будущего специалиста к самостоятельной трудовой деятельности и сбор материала для выполнения выпускной дипломной работы.

Основные задачи преддипломной практики можно сформулировать следующим образом:

- получение студентами навыков логистической деятельности в качестве линейного руководителя определенного уровня управления на предприятии;

- комплексное изучение и анализ функционирования предприятия, его отдельных подразделений, направлений деятельности (логистическая, плановая, инвестиционная, инновационная, маркетинговая, рекламная, природоохранная и т.п.), организационно-технического уровня, экономического потенциала и финансового состояния;

- сбор, обобщение и систематизация материалов для всех разделов дипломной работы.

Объект прохождения практики – ООО «ГРИНрозница».

Предприятие Общество с ограниченной ответственностью «ГРИНрозница» (ООО «ГРИНрозница») зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР) 24.08.2012.

Наименование основного вида деятельности по ОКЭД – розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно продуктами питания, напитками и табачными изделиями.

Место государственной регистрации (ЕГР) – Республика Беларусь, 220104, г. Минск, ул. Глебки, д. 5, каб. 55, (цокольный этаж).

# ГЛАВА 1

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛОГИСТИКИ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ

### 1.1 Понятие и виды запасов

Любая организация торговли закупает товары для последующей реализации с целью получения прибыли. Чтобы удовлетворить спрос покупателей и организовать бесперебойную торговлю, необходимо иметь достаточное количество товаров в запасе, а значит, следует организовать их рациональное приобретение и хранение.

Товарные запасы – это определенное количество товарных ценностей, находящихся в собственности торговой организации и предназначенных для последующей реализации.

Такой вид запасов оберегает организацию от потрясений и гарантирует стабильность, но уменьшает оборот средств по причине оседания некоторых сумм в резерве. Фактически запасы организации, будучи целостным резервным комплексом, тем не менее предусматривают различные способы взаимодействия с ними, что в свою очередь подразумевает последовательное решение ряда имеющихся проблем [21, с. 81].

Весьма распространенный критерий классификации товарных запасов – уровень спроса на них. Он предполагает отнесение тех или иных запасов к таким категориям:

- товары регулярного спроса (те, на которые сохраняется стабильный спрос в течение года);
- сезонные товары (те, которые характеризуются, соответственно, сезонным спросом);
- товары редкого спроса (те, которые могут продаваться несколько раз в год) [29, с. 67].

Можно отметить, что указанные категории товарных запасов не всегда можно однозначно охарактеризовать по стоимости (которая бы, к примеру, предопределяла интенсивность спроса на них). Так, товарными запасами в виде товаров редкого спроса могут быть как доступные по цене товары – например, книги на японском языке, так и практически недоступные для рядового гражданина – например, самолеты, суперкомпьютеры.

Еще один критерий классификации товарных запасов – место их нахождения. Так, запасы могут находиться: на складе; в пути; на стадии отгрузки, погрузки; на ответственном хранении.

Между указанными местами нахождения товарных запасов могут присутствовать различные промежуточные стадии осуществления тех или иных хозяйственных операций с запасами [23, с. 78].

Распространенное основание для классификации товарных запасов – критерии их нормирования. Так, нормы по соответствующим запасам могут устанавливаться:

- в днях (когда определяется период, в течение которого товары должны присутствовать на складе);
- в денежном измерении (когда определяется выручка по закупкам товаров, присутствующих на складе);
- в натуральном выражении – в штуках.

Еще один распространенный метод классификации товарных запасов – выбор единиц бухгалтерского учета соответствующих запасов. Данные единицы могут быть представлены, в частности:

- номенклатурными номерами;
- партиями;
- группами однородных товаров.

Исходя из соответствующего критерия, товарные запасы могут иметь, условно:

- высокую оборачиваемость (в этом случае предполагается обеспечение их большего объема на складе);
- среднюю оборачиваемость (их можно размещать на складе в меньшем объеме);
- низкую оборачиваемость (их можно размещать на складе в минимальном объеме) [26, с. 82].

Безусловно, это не исчерпывающий перечень критериев классификации товарных запасов.

В основе классификации товарных запасов лежат следующие признаки:

- местонахождение (в оптовой или розничной торговле);
- сроки (на начало и на конец периода);
- единицы измерения (абсолютные – в стоимостном и натуральном выражении, относительные – в днях товарооборота);
- назначение, в том числе:
  - текущего хранения – для обеспечения повседневных нужд торговли,
  - сезонного назначения – для обеспечения бесперебойной торговли в периоды сезонных изменений спроса или предложения,

- досрочного завоза – для обеспечения бесперебойной торговли в отдаленных местностях на протяжении периода между сроками завоза товаров,
- целевые товарные запасы – для осуществления определенных целевых мероприятий.

Недостаток товарных запасов на складах может привести к дефициту товаров, а, следовательно, к недополучению прибыли, а излишнее количество – к увеличению неоплаченной кредиторской задолженности по их поставкам, товарным потерям, росту издержек на хранение и, как следствие, снижению оборачиваемости и рентабельности. То есть торговые фирмы остро нуждаются в организации эффективного управления товарными запасами.

Товарные запасы традиционно считаются активами, обладающими малой ликвидностью. Поэтому держать их на складе достаточно длительное время – очевидный фактор снижения рентабельности бизнеса. Но и недостатка соответствующих запасов быть не должно: при сезонном или обусловленном иными рыночными причинами усилении спроса их дефицит может спровоцировать недополучение организацией значительных объемов выручки [34, с. 71].

Таким образом, введение нормативов обеспечения присутствия товарных запасов на складе – важнейший критерий конкурентоспособности бизнеса. Нормативы, о которых идет речь, могут быть представлены:

- в днях (периоде, в течение которого товары должны присутствовать на складе);
- в рублях (сумме, которая соответствует объему закупок товаров в рамках соответствующего периода).

Некоторые организации также практикуют нормирование товарных запасов, предполагающее установление норм по тем или иным товарам в натуральных показателях, то есть в штуках. Но это возможно, если:

- нормативы устанавливаются по группам одинаковых товаров;
- инфляционные процессы очень медленные (товар с течением времени не сильно дорожает и не дешевеет);
- для товара не характерны сезонные закономерности в части спроса, что может спровоцировать колебания отпускных цен на него;
- товар имеет достаточно длительный срок хранения (такой товар с высокой вероятностью удастся реализовать полностью без отбраковки нереализованных товаров) [37, с. 31].

На практике сочетание данных условий наблюдается достаточно редко, поэтому нормирование товарных запасов чаще всего предполагает

установление нормативов, представленных в двух отмеченных выше разновидностях – в днях и в рублях.

Рассмотрим, каким образом соответствующие нормативы могут исчисляться, на примере розничных организаций, у которых товарные запасы занимают основной объем материальных активов.

Под нормативом товарных запасов понимается величина, которая, с одной стороны, соответствует достаточному объему данных активов – с точки зрения оперативного удовлетворения спроса, с другой стороны – является минимальной, что является фактором снижения издержек на хранение товаров на складе.

Существует большое количество подходов, посредством которых может быть исчислена оптимальная длительность присутствия товарного запаса на складе [27, с. 72].

На эффективность использования товарных запасов оказывают влияние следующие внешние и внутренние факторы, снижение влияния которых может производиться за счет оптимизации управления товарными запасами:

- внешние факторы – налоговое законодательство, финансово-кредитная политика, величина процентов к уплате по заемным средствам, экономическая ситуация в государстве;

- внутренние факторы – пути минимизации влияния внутренних факторов: ликвидация сверх нормативных запасов, совершенствования нормирования запасов, улучшение организации снабжения, оптимальный выбор надежных поставщиков, уровень запасов; рациональная организация сбыта товаров, применение рациональных форм расчетов; ускорение документооборота.

Для оценки эффективности управления товарными запасами необходимо проанализировать эффективность использования товарных запасов. Экономический анализ, прежде всего, проводится по данным бухгалтерской отчетности, а для более детального рассмотрения отдельных вопросов также используется информация управленческого учета и аналитическая информация по бухгалтерским счетам учета [43, с. 436].

Без пристального внимания и контроля со стороны как менеджмента на местах, так и высшего руководства организации процесс «застой» оборотных средств в запасах становится фактически неуправляемым. Нехватку финансов в этом случае приходится компенсировать привлечением дополнительных кредитных средств. Что приводит к уменьшению прибыли организации на сумму банковских процентов. Но необходимо заметить, что существуют высказывания и в пользу увеличения запасов, и они должны иметь место, так

как наличие достаточного количества запасов способствует развитию бизнеса, а именно:

- запасы увеличивают скорость товародвижения и способствуют обслуживанию покупателей и удовлетворению клиентского запроса;
- наличие запасов способствует снижению затрат, связанных с размещением заказов;
- укрупнение партий снижает транспортные расходы на единицу товара;
- наличие страхового запаса позволяет снизить риски, связанные с колебаниями спроса, нарушением графика поставок;
- сезонный характер транспортировки требует наличия дополнительного объема запасов;
- вовремя созданные запасы позволяют получить дополнительную прибыль на колебаниях рыночной цены;
- оптовая партия закупки позволяет претендовать на преференции в виде скидок и бонусов.

А значит, необходимо сосредоточиться на анализе избытка запасов с точки зрения природы и причин их возникновения.

Анализируя и устраняя причины избытка запасов, можно сделать следующие выводы. Избыток запасов может быть вызван перестраховкой организации для своевременного обеспечения запросов клиентов или ошибками в прогнозировании, неритмичностью цикла. В последнем случае необходимо сократить цикл и оптимизировать логистическую схему: склад, транспортировка, маршрут сборки. Для анализа причин возникновения избыточных запасов необходимо в первоочередном порядке проанализировать поведение запасов в течение трех месяцев при помощи метода экспертных оценок.

## **1.2 Модели управления запасами**

Для выполнения постоянной и в то же время эффективной работы организации требуется создание запасов. Если есть необходимость обеспечивать запасами предметов потребления или материальными ресурсами для обеспечения потребности на данном отрезке времени, то есть необходимость в задаче управления запасами.

Теория управления запасами включает в себя способы анализа задач, регулирования запасов определённого продукта при независимом спросе на этот продукт. Традиционный подход к управлению запасами считает запас

как численность материальных ценностей, которые понадобятся при обеспечении постоянства процесса исполнения конкретных хозяйственных нужд.

Традиционный подход включает в себя следующие шаги:

1) конкретные характеристики потребления, которые дают возможность оценить эти характеристики в будущем периоде. Это возможно сделать с помощью стохастического, детерминированного или эвристического подходов.

2) анализ возможных методических способов и упреждающий расчет параметров поставок. Запас возможно просчитывать в абсолютных и относительных единицах измерения. Модели расчета можно применять разнообразные.

3) согласование с поставщиками критериев поставок. Упреждающие просчеты запаса ведут к необходимости стыкования с поставщиком характеристик поставок. Данная часть этой работы непосредственно зависит от выбора поставщиков и согласования условий договоров с ними.

4) определение критериев поставок. Осведомлённость о конкретных условиях сотрудничества с поставщиками даёт возможность прийти к конечному расчету характеристик систем управления запасами.

5) разработка системы управления запасами должна заканчиваться проработкой инструкций и методик для каждого уровня исполнителей, основываясь на условии разделения обязанностей [49, с. 74].

Модели управления запасами применяются для определения количества запаса товаров, способов увеличения или уменьшения его в процессе деятельности, обновления запаса при пополнении и расходе ресурсов, с целью гарантии надёжности и непрерывности торговли при минимальных затратах, в связи с хранением, расходом и пополнением запаса.

Уровень спроса спонтанно возникающих потребностей в ресурсах зачастую имеет случайный характер, поэтому модели управления запасами обязаны быть стохастическими, вероятностными, но в упрощенной постановке можно использовать детерминированные модели.

В практике зачастую используются модели управления складскими запасами.

В общем виде экономико-математическая модель управления может быть представлена:

$$(1.1) \quad Z(t) = \text{Знач} + P(t) - R(t),$$

где  $Z(t)$  – текущий уровень запаса материалов на складе в момент времени  $t$ ;

$Z_{нач}$  – начальный запас материалов на складе за время  $t$ ;

$P(t)$  – поступление материалов на склад за время  $t$ ;

$R(t)$  – расходование материалов со склада за время  $t$ .

Видно, что в любой данный момент запас материалов на складе никак не может быть отрицательным, то есть:  $Z(t) > 0$ . Поступление и расходование складских материалов зачастую производится партиями. Обозначив объем поставки через  $P_i$ , а объем расходуемой партии  $R_j$ , приведём исходное выражение к виду:

$$(1.2) \quad Z(t) = Z_{нач} + \sum_{i=1}^n P_i - \sum_{j=1}^m R_j,$$

где  $n$  – количество поставляемых партий товаров;

$m$  – количество расходуемых партий товаров.

Данное равенство базисное в модели управления запасами. Исходя из того, что за величины (показатели) в нём даны, а какие есть искомые, существуют различные виды моделей. Зачастую в модели включаются характеристики, которые показывают затраты на поставку, хранение и отправку товаров со склада.

Показателем оптимальности моделей управления запасами, зачастую, является объем затрат, их минимум (минимум исследуемой функции). При определении экономического содержания затрат принимаются затраты, которые связаны с заказами новых партий материальных ресурсов; расходы для содержания складов и хранения материалов; расходы на транспорт; затраты на складские операции, штрафы и т. д.

Методы управления товарными запасами представлены на рисунке 1.1.



### Рисунок 1.1 – Методы управления товарными запасами

Примечание – Источник: [36, с. 19].

Ограничения в задачах управления запасами могут быть разного рода. Зачастую, они применяются для обозначения предельных величин каких-либо параметров системы (модели). Так, ограничения устанавливаются по максимальному объёму запасов; максимальной стоимости; максимальной площади, которую занимают складываемые материалы и конструкции; максимальному объёму; средней стоимости числу поставок в заданном интервале времени, и т. д. Многообразие реальных практических ситуаций предопределяет анализ большого числа вариантов задач управления запасами. Методом теории запаса возможно решить очень широкий круг задач рационального планирования ресурсов, таких как финансовые ресурсы, количество машин и транспортных средств, трудовые ресурсы и т. д.

Основной задачей коммерческого аппарата организации, управляющего товарными запасами, является отсутствие перебоев в товароснабжении и недопущение затоваривания складов. При этом следует ускорять оборачиваемость товарных запасов и по возможности сокращать затраты на их хранение и приобретение [38, с. 119].

Основной метод управления товарными запасами – их нормирование. Нормирование подразумевает установление оптимального размера (норматива) товарных запасов.

Норма товарных запасов – такое количество товаров, которое обеспечит их бесперебойное предложение покупателям при минимуме расходов.

На каждую позицию номенклатуры или товарной группы устанавливается определенное значение неснижаемого остатка, который позволит осуществлять торговлю при возникновении непредвиденных факторов, например при увеличении спроса на данный вид товара, несвоевременной новой поставке и т. д. [36, с. 19].

Для определения нормы в расчет берутся частота привоза, величина разовой поставки товарных запасов, объем дневной реализации и другие факторы в зависимости от выбранного метода нормирования. Рассмотрим возможные способы нормирования более подробно:

- опытно-статистический метод основан на анализе динамики оборачиваемости товарных запасов. В данном случае проводится исследование состава товарных запасов, степень обеспеченности оборота, состояние товарных запасов и т. п.;

- метод экспертных оценок заключается в субъективном понимании перспектив развития организации экспертом-специалистом. Используется

при разделении нормативов между оптом и розницей, для определения нормы соответствия товарных запасов спросу и т. п.;

- метод пропорционального отклонения основывается на принципе, что отклонение фактического товарного запаса от среднего за период (месяц) должно быть в два раза меньше, чем отклонение объема фактической реализации за месяц от среднемесячного товарооборота;

- метод технико-экономических расчетов заключается в подсчете нормы по отдельным товарным группам и элементам товарных запасов, которые рассматриваются как отдельные составные части общей схемы движения товарных запасов.

Нормирование текущего запаса заключается в нахождении максимальной величины потребности в материальных ценностях между двумя очередными поставками. Данная потребность определяется как произведение среднесуточного расхода на интервал поставки:

$$(1.3) \quad TЗ = R_{СУТ} \times J,$$

где  $TЗ$  – текущий запас;

$R_{СУТ}$  – среднесуточный расход материалов;

$J$  – интервал поставок, дни.

В свою очередь среднесуточный расход находится путем деления общей потребности в материале ( $\Pi_G$ ,  $\Pi_{KB}$ ,  $\Pi_M$  – соответственно годовая, квартальная и месячная потребности) на округленное количество календарных дней в плановом периоде:

$$R_{СУТ} = \Pi_G (\Pi_{KB}, \Pi_M) / 360 (90, 30), \quad (1.4)$$

В зависимости от конкретных условий обращения и потребления материалов интервал поставки определяется несколькими методами.

В тех случаях, когда интервалы поставки зависят от минимальной нормы отпуска данного материала  $B$  (транзитной или заказной), их величина находится делением этой нормы на среднесуточный расход:

$$(1.5) \quad J = B / R_{СУТ},$$

Во многих случаях партия поставки определяется грузоподъемность транспортных средств, которыми осуществляется перевозка грузов, в связи с необходимостью их полной загрузки. В этом случае интервал поставки находится делением грузоподъемности  $\Gamma$  на среднесуточный расход:

$$R_{сут.} = \frac{\Gamma}{J} \quad (1.6)$$

Стратегия управления запасами предполагает собой часть политики управления оборотными активами, которая, прежде всего, ориентирована на оптимизацию объема и структуры запасов товарных ценностей, преимущественное сокращение расходов на их обслуживание, формирование концепции контролирования за их продвижением. Разработка и создание политики управления запасами предусматривает и включает такие этапы, как анализ товарных ценностей в предшествующем этапе, установление определенных целей формирования и развития запасов организации, оптимизацию объема ключевых видов текущих запасов, оптимизацию общей суммы товарных ценностей организации; формирование и эффективное развитие системы контроля за перемещением запасов в организации [31, с. 106].

Основными направлениями политики управления запасами являются:

- 1) оптимизация величины запасов – недопущение увеличения или недостатка количества запасов. Чрезмерное увеличение величины запасов означает ухудшение оборачиваемости оборотных средств, что в свою очередь, ослабляет финансовую устойчивость организации;
- 2) организация своевременного материального снабжения. Ресурсы должны поступать в определённое время и в необходимых количествах;
- 3) рационализация расхода материальных ресурсов. Не должно быть неоправданного, излишнего расхода. В то же время и экономия ресурсов не должна отражаться на качестве готовой продукции;
- 4) организация сбыта товаров. Продукция не должна залеживаться на складах.

Управление запасами представляет собой управление кругооборотом средств. Цели управления запасами:

- 1) скорейшее их превращение в запасы;
- 2) эффективное осуществление кругооборота авансированных в запасы средств;
- 3) ускорение оборачиваемости.

В сфере управления запасами можно выделить два следующих приоритетных направления:

1) «Подсчет запасов», в рамках которого проводятся обеспечение и сохранение высокого уровня эффективности управления запасами и всеми иными видами деятельности с товарно-материальными ценностями.

2) «Совершенствование запасов», предусматривающее сведение трат к минимуму при неопределенных показателях спроса на товары в отдаленной перспективе. Основная задача улучшения запасов заключается в значительном увеличении прибыльности организации благодаря этим запасам.

Грамотная организация управления запасами приводит к следующим итогам:

- уменьшению операционных трат в связи с дефицитом запасов;
- увеличению темпов оборотов активов организации;
- минимизации излишков товарных запасов;
- уменьшению расходов на хранение товарных запасов;
- снижению расходов в связи с ухудшением состояния и/или устареванием запасов;
- совершенствованию системы налоговых выплат.

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 [25, с. 81].

К ключевым показателям системы управления запасами относятся:

- точка заказа – низший порог запасов товаров, при приближении к которому запасы необходимо обновить;
- нормативный уровень запасов – номинальный показатель запасов, который образовывается при каждой последующей закупке;
- величина отдельной закупки;
- частота осуществления закупок – временной промежуток между двумя закупками ресурсов, или, другими словами, цикличность восполнения запасов;
- объем восполняемых ресурсов, обеспечивающий наименьшие расходы на содержание запасов с учетом запланированных трат на обновление и предусмотренных иных вариантов издержек капиталовложений.

Примером традиционного метода эффективного управления запасами является система с фиксированным размером заказа. В этом случае объем

заказа на пополняемые ресурсы неизменен. Ресурсы заказываются тогда, когда имеющийся объем запасов достигает своего наименьшего уровня, так называемой точки заказа. Что касается частоты осуществления поставок продукции, то она может варьироваться. Основанием для этого служит динамика использования материальных запасов в системе, определяющими параметрами которой являются «точка заказа» и сам заказ [19, с. 113].

Если запас снижается до своего минимального уровня, то для осуществления нового заказа для восполнения продукции нужно, чтобы уровень имеющегося запаса мог обеспечить непрерывную работу организации на протяжении всего периода. Главное, чтобы размер страхового запаса не менялся. Иногда целесообразно использование колеблющейся точки заказа, размер которой определяется непосредственно в момент заказа и зависит от обязательств поставщиков и/или динамики спроса на товар. Наименьший объем запаса в данной системе определяется размером затрат материальных запасов на отрезке времени между оформлением заказа и размещением полученных ресурсов на складе.

Принято считать, что этот временной отрезок является постоянной величиной. Исходя из вышесказанного, рассматриваемая система не позволяет сформироваться дефициту запаса. Систему управления запасами с фиксированным размером заказа принято задействовать, когда имеют место:

- значительные траты по причине нехватки запасов;
- серьезные расходы на содержание запасов;
- большая цена на заказываемую продукцию;
- высокий уровень колебания спроса;
- существование скидок, размер которых пропорционален объему заказываемой продукции;
- введение минимального лимита на объем заказываемой продукции со стороны поставщика [14, с. 82].

Однако помимо несомненных преимуществ у данной системы имеются и некоторые недостатки. Так, для эффективной ее работы необходимо вести постоянный учет имеющихся на складах запасов для своевременного обнаружения «точки заказа».

Для организаций с большим и разнообразным ассортиментом продукции целесообразно введение системы учета посредством идентификационных штрих-кодов.

Система управления запасами с фиксированной периодичностью заказа предполагает оформление заказов в запланированные временные отрезки с одинаковыми промежутками между ними (например, раз в неделю, раз в квартал и т.д.). Что касается величины запаса, то он варьирует в зависимости

от размера поставки. По окончании каждого интервала между заказами осуществляется учет имеющихся запасов и в зависимости от полученных данных рассчитывается необходимый размер нового заказа.

Можно сделать вывод, что в данной системе объем заказа – величина переменная, которая определяется интенсивностью расходования продукции в каждом предыдущем временном отрезке. Размер заказа представляет собой разницу между наивысшим порогом запаса и реально имеющимся на момент оформления заказа. К основным критериям описываемой системы относят наивысший порог запаса и строго очерченный промежуток времени между двумя заказами. Достоинствами этого комплекса являются отсутствие потребности в постоянном учете имеющихся на складах запасов. К минусам можно отнести тот факт, что периодически нужно оформлять заказ на малые объемы ресурсов. Также существует вероятность возникновения дефицита запаса в случае ускорения динамики потребления запаса. Систему управления запасами применяют, если:

- критерии поставки предполагают различные объемы заказа;
- расходы, связанные с заказом и доставкой продукции, незначительны;
- убытки в случае возникновения дефицита будут небольшими [16, с.

39].

Система с фиксированной периодичностью заказа реализуется через оформление заказа на конкретный вид продукции из предложенного ассортимента у одного поставщика, заказ товаров с незначительной ценностью и пр. Таким образом, отличительной чертой вышеупомянутых систем управления запасами является строгая регламентация какого-либо ключевого параметра (объема заказа или периодичности его оформления).

Если в работе организации или внешних обстоятельствах не происходит сбоев или непредвиденных ситуаций относительно потребления и восполнения запасов, то данные системы будут давать высокий результат.

Главным показателем системы с установленной периодичностью пополнения запасов до установленного уровня считается временной интервал между заказами. Система с установленной периодичностью пополнения запасов предназначена для функционирования при скачкообразном потреблении запасов. В таких условиях оформление заказа происходит не только в запланированные моменты времени, но и по мере исчерпания имеющихся запасов.

Таким образом, описываемый комплекс сочетает в себе и черты системы с регламентированным промежутком времени между заказами, и черты системы с регламентированным объемом заказа. В этом случае порог запаса продукции контролируется сразу по двум направлениям, а заказ может

быть оформлен преждевременно – в случае уменьшения запаса до минимума. Если таких обстоятельств не наступает, то комплекс работает так же, как и система с фиксированной периодичностью заказа [11, с. 103].

Ключевым элементом логистической системы – информационные ресурсы, которые включают в себя управление запасами, упаковку, организацию и управление транспортировкой, складским хозяйством, грузовой обработкой и переработкой и т.д. В процессе взаимодействия работники активно используют такие преимущества логистических информационных систем, как электронные средства управления транспортно-складскими технологиями, электронный обмен данными. Для управления информационными ресурсами используются современные информационные технологии, средства и методы, операции и инструментарий.

Все виды ресурсов в логистических системах требуют соответствующих затрат и издержек, которые необходимо постоянно контролировать и анализировать, составляя калькуляции издержек для повышения уровня конкурентоспособности на логистических рынках [5, с. 71].

Проблемы управления ресурсами и запасами в международной и национальной логистике формируются в ходе повсеместной хозяйственной и экономической деятельности, повсеместно и постоянно требуют использования инновационных процессов. Стремясь оптимизировать ресурсы и запасы в логистической системе, менеджеры организаций сталкиваются с многочисленными проблемами. Эти проблемы связаны с множеством факторов, некоторыми из которых являются:

- высокий уровень рисков в логистической системе;
- огромное количество факторов, влияющих на функционирование логистической системы;
- сложность использования систем управления ресурсами и запасами
- взаимозаменяемость ресурсов;
- большое количество задач в логистической системе;
- сложность описания использования ресурсов, критериев оптимизации логистической системы;
- большая зависимость использования одного ресурса от других;
- сложность моделирования объектов и процессов в логистической системе;
- динамический характер большинства параметров оптимизации логистической системы.

Исходя из этого можно сделать вывод, что задачи по управлению ресурсами в организациях должны решаться с помощью информационно-компьютерной поддержки при наличии необходимой техники [6, с. 136].

В настоящее время одной из самых распространенных в мире логистической системой управления ресурсами является система Just-in-time («Точно в срок»). Так как известно, что одним из главных правил логистики является доставка товара в необходимый срок, то эта концепция способствует повышению эффективности в организации, в которой данная система введена [9, с. 58].

Следующей системой управления ресурсами является Effective Consumer Response – ECR («эффективный отклик на запросы потребителя»). Данная система включает в себя технологии и ноу-хау для оптимизации взаимодействия производителей товаров и торговых сетей с целью сокращения различных видов издержек и ускорения реакции на изменение спроса. В данный момент существует 5 организаций, занимающихся внедрением данных систем в мире – в США, Европе, Азии, Африке и Австралии.

Система EDI (Electronic data interchange – электронный обмен данными) используется для эффективного обмена информацией между организациями. Данная система позволяет поставщикам в режиме реального времени отслеживать объемы продаж, остатки на складе, поставки товара, а также прогнозировать спрос и оперативно реагировать на его изменение [10, с. 72].

Следующая система Supply Chain Management – «управление цепью/цепями поставок» была разработана американскими специалистами, система совместила в себе все вышеперечисленные системы и поэтому требует отдельного рассмотрения. В основе данной системы лежит принцип единого хранилища всех данных, содержащего всю информацию об организации, включая финансовые сведения и другую информацию. Благодаря этой концепции любая информация в организации становится доступной для всех сотрудников. Внедрение ERP-системы позволяет создать единую информационную базу организации, с помощью которой можно автоматизировать все подразделения организации и в дальнейшем контролировать их работу и анализировать полученные результаты [13, с. 67].

Основная цель Enterprise Resource Planning – повысить конкурентоспособность организации с помощью сокращения издержек и оптимизации бизнес-процессов. ERP-система имеет свои преимущества и недостатки. Основными преимуществами данной системы следующие: объединение информации всей организации в единой базе; повышение качества информации (информация, представленная в системе достоверная,

точная); снижение рисков утечки информации; автоматизация бизнес-процессов организации. Недостатками данной системы являются: сложность использования; высокая стоимость реализации и внедрения; постоянное обучение персонала [20, с. 56].

Таким образом, можно сделать вывод, что Enterprise Resource Planning система планирования позволяет организации сократить время, прямые и косвенные затраты на выпуск продукции и услуг, а также, как минимум на уровень улучшить связь с клиентами и потребителями.

### **1.3 Система показателей контроля запасов**

Для учета, анализа и планирования товарных запасов используется система абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели выражаются в натуральных (кг., шт. и т.п.), или условно натуральных единицах и стоимостных (денежных). Натуральные показатели измерения товарных запасов применяются для планирования товарных ресурсов, организации работы складов, для расчета потребности в материально-технической базе организации, для оперативного размещения излишков товаров.

Стоимостные показатели по своей сути отражают величину сложных по составу явлений в денежном измерении. В условиях товарно-денежных отношений они позволяют весь цикл экономической деятельности отраженный в натуральных единицах свести воедино к одному измерителю. Стоимостные показатели измерения состояния товарных запасов используются в учете, анализе, планировании, разработке статистической и другой отчетности, а также при расчете других показателей деятельности торговой организации связанных с ними: объема и структуры товарооборота, расходов, потребности в оборотных средствах, кредитах, прибыли, разработке товарной, маркетинговой, кредитной политик. Абсолютные показатели – моментальные, так как характеризуют состояние запасов на определенную дату: начало, конец анализируемого периода или на какую-либо промежуточную дату. Они удобны для проведения бухгалтерских операций, контроля за сохранностью товаров, но с их помощью трудно определить степень соответствия величины товарных запасов товарообороту, целям функционирования торговой организации. Для этих целей

используется система относительных показателей, которые по своей сути отражают соотношение нескольких абсолютных показателей.

Относительные показатели выражаются в виде процентов, коэффициентов, индексов и т.п. Они используются для оценки обеспеченности товарооборота товарными запасами, анализа товарооборачиваемости, характеристики качественных показателей формирования товарных запасов.

Основным относительным показателем измерения состояния товарных запасов является показатель уровня обеспеченности торговой организации товарными запасами (ОТЗ). Сравнивая величину товарного запаса в днях с нормой товарных запасов, можно не только установить степень обеспеченности организации товарными запасами, но и предвидеть возможные затруднения в виде затоваривания ими дефицита товаров. Если обеспеченность товарными запасами больше норматива, то существует угроза затоваривания, а если меньше – угроза перерывов в продаже товаров из-за необеспеченности организации товарными запасами.

Развитие товарооборота торговой организации при относительно низком уровне товарных запасов происходит значительно интенсивнее, повышается эффективность использования всех ресурсов и качество работы [26, с. 76].

Непрерывная цепь актов купли-продажи товаров предполагает постоянное восполнение товарных запасов новыми, систематическое их обновление. Время, необходимое для полного обновления запаса, характеризуется скоростью обращения товаров, которая именуется товарооборачиваемостью. Кругооборот товаров, смена статической формы запаса динамической и составляет экономическую сущность товарооборачиваемости.

Товарооборачиваемость является одним из важнейших качественных показателей работы торговых организаций. Под товарооборачиваемостью понимается время обращения товаров со дня реализации, а так же скорость оборота товаров. Время обращения характеризует среднюю продолжительность пребывания товаров в виде товарного запаса. Скорость оборота показывает, сколько раз в течение изучаемого периода произошло обновление товарных запасов. При этом оборачиваются не сами товары, а вложенные в них средства. После продажи товары в торговлю не возвращаются, а идут на удовлетворение потребностей покупателей. Ускорение товарооборачиваемости имеет большое народнохозяйственное значение: высвобождаются оборотные средства, вложенные в товарные запасы, снижаются потери товаров и другие товарные расходы, сохраняется

качество товаров, улучшается обслуживание покупателей и т.д. Замедление времени обращения товаров требует дополнительного привлечения кредитов и займов для закупки новых товаров ведет к росту расходов торговой организации, уменьшению прибыли, ухудшению финансового положения организации.

Исчисление товарооборачиваемости как показателя эффективности деятельности торговой организации позволяет качественно оценить два параметра присущих товарным запасам: время и скорость их обращения. Между временем и скоростью товарного обращения существует устойчивая пропорциональная взаимосвязь. Уменьшение времени и увеличение скорости товарного обращения позволяют достичь большего объема товарооборота при меньших размерах товарного запаса, что способствует снижению товарных потерь, оплате процентов за пользование кредитов и т.п.

Для приведения к сопоставимому виду данных о товарообороте за определенный период и товарных запасов на определенную дату используется показатель величины средних товарных запасов ( $\overline{TЗ}$ ). Размер средних товарных запасов может быть определен по формуле средней арифметической ( $\overline{TЗ} = \overline{TЗ}_1 + \overline{TЗ}_2 - \overline{TЗ}_3 / 3$ ). Данный метод расчета средних товарных запасов применяется тогда, когда объем запасов на конец периода (месяца, квартала) значительно не отличается от запасов в течение исследуемого периода. В других случаях для расчета среднего запаса рекомендуется использовать метод по средней хронологической ( $\overline{TЗ} = 1/2\overline{TЗ}_1 + \overline{TЗ}_2 + \dots + 1/2\overline{TЗ}_n / n - 1$ ).

Товарооборачиваемость измеряется продолжительностью одного оборота ( $ТО_{б.дни}$ ) в днях и количеством совершенных товарными запасами оборотов за исследуемый период ( $ТО_{б.р.}$ ).

Уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами определяется по формуле (1.7):

$$(1.7) \quad ОТЗ = \frac{TЗ}{ОТ}$$

где  $TЗ$  – сумма товарных запасов на определенную дату, р.

$ОТ$  – однодневный товарооборот ( $ТО/Д$ ), р.

$Д$  – количество дней в периоде, дни

$ТО$  – общий объем товарооборота на определенную дату, р.

Товарооборачиваемость или продолжительность одного оборота товарных запасов определяется по формуле (1.8):

$$TO_{б. дни} = \frac{\overline{TЗ}}{OT} \quad ,$$

(1.8)

где  $\overline{TЗ}$  – средний товарный запас за анализируемый период, р.

Число оборотов товарных запасов определяется по формуле (1.9):

$$TO_{бр} = \frac{TO}{\overline{TЗ}} \quad ,$$

(1.9)

Изменение товарооборачиваемости в днях в целом по торговой организации складывается под воздействием двух факторов:

- изменение структуры розничного товарооборота;
- изменение времени обращения отдельных товарных групп и товаров.

Если в товарообороте возрастает доля товаров с ускоренной товарооборачиваемостью, то средняя товарооборачиваемость ускоряется и наоборот. Изменение времени обращения отдельных товаров так же приводит к изменению и средней товарооборачиваемости. Количественно измерить влияние данных факторов на изменение товарооборачиваемости можно с помощью приема ценных подстановок с применением способа процентных чисел. Для этих целей исчисляется условная товарооборачиваемость (т.е. показатель товарооборачиваемости при фактической структуре товарооборота отчетного периода и фактическом времени обращения отдельных товарных групп и товаров прошлого года) [26, с. 102].

Если из условной товарооборачиваемости вычесть базисную (прошлого года), то определим какое влияние на ее размер оказало изменение структуры розничного товарооборота, а если из фактической отнять условную, то получим размер влияния изменения времени обращения отдельных товарных групп и товаров. Экономия или перерасход средств, обусловленных замедлением или ускорением оборачиваемости, определяется как произведение системы однодневной реализации и разницы в днях между товарооборачиваемостью отчетного и базисного (планового) периодов (E):

$$E = OT\phi / (TO_{бдни1} - TO_{бдни0}),$$

(1.10)

где E – дополнительное вовлечение (излишек) товарных запасов.

Размер дополнительной прибыли, полученной за счет ускорения оборачиваемости или потерь в случае ее замедления, можно определить по формуле:

$${}_{-}^{+}\Delta\Pi_{от\_реализ.} = E * R_{пто} / 100$$

(1.11)

где  ${}_{-}^{+}\Delta\Pi_{от\_реализ.}$  – сумма дополнительной прибыли (потерь), р.

$R_{пто}$  – уровень рентабельности продаж, прибыль от реализации в % к товарообороту.

Ускорение товарооборачиваемости представляет собой цель торговой организации и условие повышения ее ликвидности. Чем выше скорость обращения товарных запасов, тем выше ликвидность торговой организации. Оно равнозначно увеличению ресурсов (товарных и финансовых), которые могут быть дополнительно направлены на развитие торговли или в другие сферы деятельности. Вместе с тем следует знать, что быстрая оборачиваемость товаров имеет не только преимущества, но и недостатки. Преимущества быстрой оборачиваемости: увеличиваются объемы продаж (т.к. покупатели получают возможность купить самые новые, высококачественные товары, которые продаются лучше и по более высоким ценам, чем залежные); уменьшается риск морального старения, порчи товара и снижения размера торговой надбавки (при быстрой продаже товаров нет необходимости применения скидок с цен, снижения товарных надбавок, а тем самым и уменьшения валовой прибыли); улучшается климат в коллективе, настроение торговых работников (хорошая продажа, отсутствие залежалых товаров способствует повышению производительности труда и размеров материального стимулирования); увеличивается доля свободных финансовых ресурсов (быстрая оборачиваемость сопровождается высвобождением денежных средств и возможностью закупки дополнительных обновленных, пользующихся спросом товаров, и что особенно важно в начале и в разгар сезона, когда товар можно продать по более высокой цене, с большей долей прибыли в ней).

Недостатки быстрой оборачиваемости: возможное снижение объема продаж (из-за того, что может возникнуть дефицит товара, покупатель может не найти необходимый ему товар, и отказаться вообще от покупки товара в данной торговой организации и создать ей неблагоприятный имидж); увеличение затрат на поиск и покупку товаров (покупая товары большими

партиями часто торговая организация теряет право на скидки за объем и не пользуется эффектом масштаба при транспортировке и формировании расходов на реализацию товаров.

К важнейшим показателям оценки эффективности использования товарных запасов относятся: доля товарных запасов в оборотном капитале (ДТЗоб.к), запасоемкость (Зем), прибыльность товарных запасов (Ртз), интегральный показатель эффективности (ЭГзобобщ), степень реализации товара (Эр), степень оседания товара в запасах (КОтз), степень обновляемости товарного ассортимента (СОобн.ассорт.).

Доля товарных запасов в чистом оборотном капитале определяется по формуле (1.12):

$$(1.12) \quad \text{ДТЗ}_{обк} = \frac{\text{ТЗ по балансу}}{\text{ЧОК}} \times 100 \quad ,$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал, р.

Запасоемкость определяется по формуле (1.13):

$$(1.13) \quad \text{З}_{ем} = \frac{\overline{\text{ТЗ}}}{\text{ТО}} \quad ,$$

Степень реализации товарных ресурсов определяется по формуле (1.14):

$$(1.14) \quad \text{Э}_p = \frac{\text{ТО}}{(\text{П} + \text{ТЗ})} \quad ,$$

где П – объемы поступления товаров, р.

Степень обновляемости товарного ассортимента определяется по формуле (1.15):

$$(1.15) \quad \text{СО}_{ассор} = \frac{\text{НП} \times 100}{\text{ЗН} + \text{П}} \quad ,$$

Прибыльность товарных запасов определяется по формуле (1.16):

$$R_{tz} = \frac{\text{П от реализации}}{\text{П+ТЗ}}$$

(1.16)

Затратоемкость хранения товарных запасов определяется по формуле (1.17):

$$Y_{ptz} = \frac{R_{tz} \times 100}{TЗ}$$

(1.17)

Доля запасов в чистом оборотном капитале позволяет оценить рациональность структуры оборотного капитала. Если доля товарных запасов в оборотном капитале высока и увеличивается, то это означает, что торговая организация в ближайшем будущем может столкнуться с недостатком оборотного капитала и ей будет трудно выполнить свои финансовые обязательства в срок. Обычно отношение суммы товарных запасов к чистому оборотному капиталу не должно превышать 80%. Скорость обращения товарных запасов должна быть максимально высокой, настолько высокой, насколько это возможно экономически и целесообразно с финансовой позиции.

Запасоемкость характеризует величину товарных запасов, приходящуюся на один рубль товарооборота, т.е. показывает, какая сумма товарооборота получена с одного рубля товарных запасов. Чем она меньше, тем эффективнее используются товарные ресурсы.

Оценку влияния состояния и эффективности коммерческой деятельности на эффективность использования товарных ресурсов можно измерить с помощью показателей степени реализации товарных ресурсов, степени оседания товаров в запасах, степени обновления товарного ассортимента.

Эффективность использования товарных запасов может быть измерена и с помощью показателя, характеризующего рентабельность, который определяется как отношение годовой (квартальной) суммы прибыли от реализации к среднегодовым (среднеквартальным запасам товаров).

Обобщающим показателем оценки эффективности использования товарных запасов может служить интегральный показатель, исчисленный по данным об индексах изменения товарооборачиваемости и рентабельности запасов. Рост интегрального показателя свидетельствует об улучшении использования товарных запасов.

Таким образом, управление товарными запасами в торговле является одним из ключевых элементов формирования торговой политики организации. Основным методом управления считается нормирование товарных запасов, которое заключается в установлении нормативных показателей для каждой единицы или номенклатурной группы товаров. Отклонение от нормативных показателей в сторону уменьшения остатков товаров ведет к недополучению выручки, а излишки текущего запаса – к дополнительным затратам на хранение, потерям на просрочке и, как следствие, снижению оборачиваемости. В связи с этим следует вести оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов, поскольку своевременно выявленные отклонения позволят принять грамотные управленческие решения и не допустить потерь. Товарно-материальные запасы как один из ключевых активов фирмы могут быть классифицированы по различным основаниям. Данная классификация может осуществляться, прежде всего, в целях оптимизации их учета. Анализ оборачиваемости запасов важен не только для потенциальных инвесторов, но и, в первую очередь, для руководства организации. Его результаты показывают, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы и на какой потенциал роста можно рассчитывать в будущем. Анализ оборачиваемости запасов, как правило, состоит из расчета трех показателей (коэффициент оборачиваемости, продолжительность оборота и глубина запаса), последующего сопоставления значений с планом и определения путей оптимизации. Следует помнить, что гораздо важнее выяснить не сам факт отклонения текущих значений от плановых, а причину (использовав инструменты финансового анализа). Тогда организация сможет без труда определить, что нужно сделать для повышения оборачиваемости запасов.

## ГЛАВА 2

### АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ ООО «ГРИНРОЗНИЦА»

#### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «ГРИНрозница» может осуществлять следующие виды деятельности:

- общественное питание;
- розничная торговля алкогольными напитками и табачными изделиями;
- розничная торговля непивной спиртосодержащей продукцией;
- розничная торговля (за исключением алкогольных напитков и табачных изделий).

Основными государственными поставщиками являются: УП Минский мясокомбинат, КУП Минский МПЗ, УП Хладокомбинат №1 и №2, ОАО ГМЗ №1, №2 и №3, птицефабрика им. Крупской, 1-ая Минская, ПО Минскхлебпром, ОАО «Минский комбинат хлебопродуктов», ОАО «Рыбокомплекс», УП «Белрыба», ОАО «Минский маргариновый завод», ОАО «Дрожжевой комбинат», ОАО «Оливария», ОАО «Криница», ЗАО «Минский завод безалкогольных напитков», УП «Минский завод игристых вин», РУП Кристалл, ОАО «Коммунарка», ОАО «Слодыч», ОАО «Белбакалея», ОАО «Минбакалеяторг» и др.

В договорах с этими организациями предусмотрены расчеты за поставленную продукцию путем выставления платежных требований с последующим акцептом.

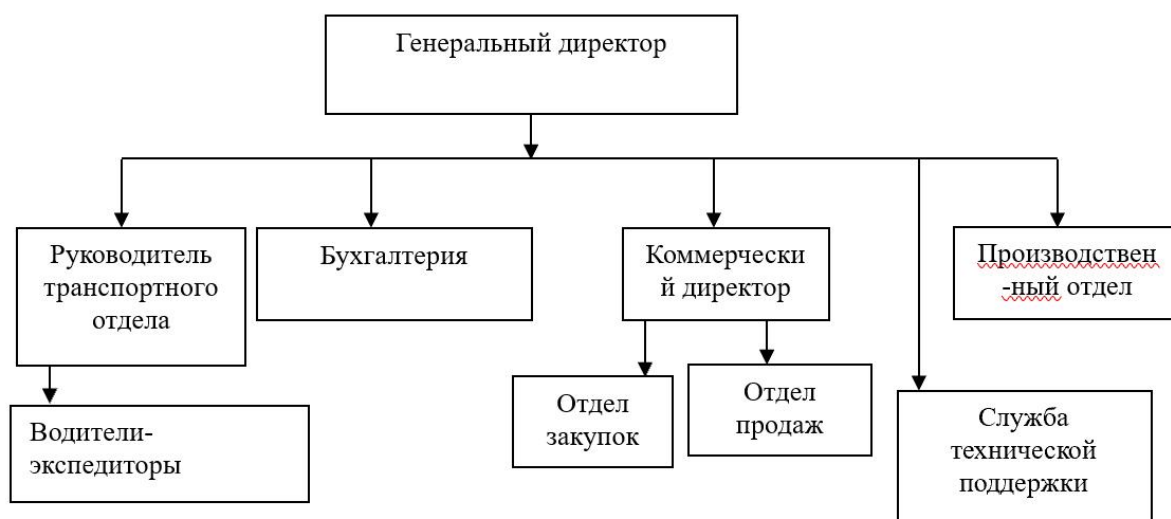
Для расширения ассортимента, наиболее полного удовлетворения покупательского спроса осуществляется децентрализованный закуп продовольственных товаров у коммерческих структур.

На поставку товаров в 2024 году было заключено 495 договоров, около 70% в объеме товарооборота занимает реализация социально-значимых товаров (хлебобулочные изделия, цельномолочная продукция, мясопродукты, рыботоровы и др.).

Структура ООО «ГРИНрозница» представляет собой сложную субординацию и обусловлена тем, какие функции выполняет предприятие, насколько широк ассортимент закупаемых и реализуемых ею товаров, сколько у нее поставщиков и покупателей. В предприятии структуру

возглавляет директор, в его подчинении находятся различные подразделения, занимающиеся закупкой и реализацией товаров, производством продуктов питания, исследованием ситуации на рынке. Каждый из отделов предприятия является самостоятельным структурным подразделением и выполняет определенные функции, связанные с решением стоящих перед ними задач. В своей работе подразделения взаимодействуют между собой, а также с другими отделами организации (планово-экономическим, юридическим, кадровым, бухгалтерией и другими). Благодаря координации действий подразделений обеспечивается решение основных задач, стоящих перед торговой организацией, а именно - закупка товаров обоснованного ассортимента в необходимом количестве и бесперебойное снабжение ими покупателей.

Организационная структура высшего управления ООО «ГРИНрозница» представлена на рисунке 2.1.



**Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «ГРИНрозница»**

Примечание. Источник: собственная разработка на основании данных организации

Структура управления ООО «ГРИНрозница» – линейно-функциональная. При данном типе организационной структуры организации линейному руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогают подчиненные ему работники отдела.

Возглавляет ООО «ГРИНрозница» директор, в подчинении которого находятся работники организации и административно-управленческий персонал.

Директор ООО «ГРИНрозница» руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью организации,

обеспечивает выполнение организациям всех обязательств, обеспечивает организация квалифицированными кадрами.

Коммерческий директор ООО «ГРИНрозница» подчиняется генеральному директору и руководит отделом закупок и отделом продаж, в обязанности которых входит организация сбыта и снабжения в организации.

В обязанности руководителя транспортного отдела входит управление всем транспортом организации. Он должен контролировать качество перевозочного процесса, вносить предложения по совершенствованию транспортного обслуживания организации и клиентуры и эффективного использования автомобилей, закрепленных за водителями. В подчинении руководителя транспортного отдела находятся: механик и водители.

Основные финансово-экономические показатели работы ООО «ГРИНрозница» за 2022-2024 годы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ГРИНрозница» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение		Темп роста, %	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.	2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Выручка от реализации, тыс. р.	1222	1261	1455	39	194	103,19	115,38
Себестоимость реализации товаров, продукции, тыс. р.	949	1014	1149	65	135	106,85	113,31
Валовая прибыль, тыс. р.	273	247	306	-26	59	90,48	123,89
Управленческие расходы, тыс. р.	223	255	228	32	-27	114,35	89,41
Прибыль от реализации, тыс. р.	50	-8	78	-58	86	-16,00	-975,0
Прибыль до налогообложения, тыс. р.	33	6	85	-27	79	18,18	1416,6
Чистая прибыль, тыс. р.	27,06	4,92	69,7	-22,14	64,78	18,18	1416,6
Среднесписочная численность, чел.	41	42	44	1	2	102,44	104,76
Среднемесячная заработная плата (оклад), р.	580	670	720	90	50	115,52	107,46
ФЗП, тыс. р.	285,3	337,6	380,1	52,32	42,48	118,33	112,58
Зарплатоотдача, р./р.	4,28	3,73	3,83	-0,55	0,09	87,20	102,49
Удельный вес ФОТ в выручке, %	23,35	26,78	26,13	3,43	-0,65	114,67	97,57
Производительность труда, тыс. р./чел.	29,80	30,02	33,07	0,22	3,04	100,73	110,14
Рентабельность продаж, %	4,092	-0,63	5,361	-4,726	5,995	-	-
Рентабельность активов, %	2,787	0,292	5,738	-2,495	5,446	-	-
Рентабельность текущих активов, %	5,085	0,453	11,01	-4,63	10,55	-	-
Рентабельность собственного капитала, %	3,306	0,412	7,722	-2,894	7,31	-	-
Рентабельность основных	7,059	0,946	19,93	-6,11	18,98	-	-

средств, %							
------------	--	--	--	--	--	--	--

Примечание, Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Как видно из таблицы 2.1, выручка от реализации в 2024 г. составила 1455 тыс. р., что на 194 тыс. р. больше, чем в 2023 г. Прибыль от реализации в 2024 г. составила 78 тыс. р., что на 86 тыс. р. больше, чем в 2023 г. Чистая прибыль выросла на 64,78 тыс. р. в 2024 г. по сравнению с 2023 г. и составила 69,7 тыс. р.

Среднесписочная численность работников имеет тенденцию к росту. Так, в 2024 г. она выросла на 2 чел. и составила 44 чел. Производительность труда выросла на 3,04 тыс. р. в 2024 г. по сравнению с 2023 г.

Рентабельность продаж в 2024 г. составила 5,361 %, что выше значения 2023 г. на 5,995 п.п. Рентабельность активов в 2024 г. составила 5,738 %, что выше значения 2023 г. на 5,446 п.п. Рентабельность текущих активов в 2024 г. составила 11,011 %, что выше значения 2023 г. на 10,558 п.п. Рентабельность собственного капитала в 2024 г. составила 7,722 %, что выше значения 2023 г. на 7,31 п.п. Рентабельность основных средств в 2024 г. составила 19,935 %, что выше значения 2023 г. на 18,989 п.п. Рентабельность персонала в 2024 г. составила 138,636 %, что выше значения 2023 г. на 131,493 п.п. Итак, за 2022-2024 гг. показатели рентабельности достаточно высоки, и имеют тенденцию к росту.

В целом, по итогам проведенного анализа, можно сделать выводы о не стабильной работе организации. Рассмотрим динамику изменения показателей финансовой устойчивости в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика изменения показателей финансовой устойчивости ООО «ГРИНРозница» за 2022-2024 гг.

Показатели	Норматив	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
					2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Коэффициент автономии	более 0,4-0,6	0,844	0,709	0,743	-0,135	0,034
Коэффициент финансовой зависимости	не более 0,6-0,7	0,156	0,291	0,257	0,135	-0,034
Коэффициент платежеспособности	более 1	1,60	2,38	2,78	0,78	0,4
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	меньше 1	0,48	0,61	0,59	0,13	-0,02
Коэффициент маневренности	0,2 - 0,5	0,405	0,41	0,39	0,005	-0,02
Коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками	0,6-0,8	0,90	1,13	1,06	0,23	-0,07

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Как видно из таблицы 2.2, в целом организация финансово устойчиво:

- коэффициент автономии в 2024 г. составил 0,743, что выше нормы и выше значения 2023 г. на 0,034;
- коэффициент финансовой зависимости в 2024 г. составил 0,257, что в пределах нормы и ниже значения 2023 г. на 0,042;
- коэффициент платежеспособности в 2024 г. составил 2,894, что выше значения 2023 г. на 0,456;
- коэффициент маневренности в 2024 г. составил 0,482, что ниже значения 2023 г. на 0,016;
- коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками в 2024 г. составил 10,886, что выше значения 2023 г. на 7,327.

Рассмотрим динамику изменения показателей платежеспособности в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика изменения показателей платежеспособности ООО «ГРИНрозница» за 2022-2024 гг.

Показатели	Норма- тив	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение	
					2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2023 г.
Коэффициент текущей ликвидности	более 1,0	3,496	2,214	2,396	-1,282	0,182
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,716	0,548	0,583	-0,168	0,035
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами	менее 0,85	0,157	0,291	0,257	0,134	-0,034
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8	0,422	0,304	0,883	-0,118	0,579
Коэффициент абсолютной ликвидности	≥ 0,2	0,422	0,304	0,883	-0,118	0,579
Коэффициент промежуточной ликвидности	≥ 0,7	2,829	1,853	2,249	-0,976	0,396

Примечание. Источник: собственная разработка на основе данных организации.

Как видно из таблицы 2.3, в целом организация платежеспособно:

- коэффициент текущей ликвидности в 2024 г. составил 2,396, что выше нормы и выше значения 2023 г. на 0,182;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2024 г. составил 0,583, что ниже нормы и выше значения 2023 г. на 0,035;
- коэффициент быстрой ликвидности в 2024 г. составил 0,883, что ниже нормы и выше значения 2023 г. на 0,579;

- коэффициент абсолютной ликвидности в 2024 г. составил 0,883 , что выше нормы и выше значения 2023 г. на 0,579;

- коэффициент промежуточной ликвидности в 2024 г. составил 2,249, что выше нормы и выше значения 2023 г. на 0,396.

Таким образом, ООО «ГРИНРозница» за 2022-2024 гг. платежеспособно.

## **2.2 Анализ состава и структуры товарных запасов в ООО «ГРИНрозница»**

## **2.3 Оценка эффективности управления товарными запасами в организации**

## **ГЛАВА 3**

### **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ**

#### **3.1 Анализ организационно-экономической деятельности ООО «ГРИНрозница»**

### **3.2 Эффективность управления товарными запасами в организации, проблемы в системе управления запасами**

### **3.3 Возможности внедрения методов прогнозирования спроса, с учетом сезонных колебаний**

### **3.4 Разработка предложений по совершенствованию логистики товарных запасов**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в работе исследование позволило сделать ряд выводов.

Запас можно определить как материальный поток, рассматриваемый в определенном временном сечении. Запасы классифицируются следующим образом: снабженческие, производственные, сбытовые (товарные), складские и транспортные.

Логистический подход к управлению товарно-материальными запасами предусматривает отказ от функционально ориентированной концепции в этой области. Логистическая система управления запасами проектируется для обеспечения потребителя каким-либо видом материального ресурса.

Управление товарными запасами в торговле является одним из ключевых элементов формирования торговой политики организации. Основным методом управления считается нормирование товарных запасов, которое заключается в установлении нормативных показателей для каждой единицы или номенклатурной группы товаров. Отклонение от нормативных показателей в сторону уменьшения остатков товаров ведет к недополучению выручки, а излишки текущего запаса – к дополнительным затратам на хранение, потерям на просрочке и, как следствие, снижению оборачиваемости. В связи с этим следует вести оперативный учет и контроль за состоянием товарных запасов, поскольку своевременно выявленные отклонения позволят принять грамотные управленческие решения и не допустить потерь. Товарно-материальные запасы как один из ключевых активов фирмы могут быть классифицированы по различным основаниям. Данная классификация может осуществляться, прежде всего, в целях оптимизации их учета. Анализ оборачиваемости запасов важен не только для потенциальных инвесторов, но и, в первую очередь, для руководства организации. Его результаты показывают, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы и на какой потенциал роста можно рассчитывать в будущем.

Анализ оборачиваемости запасов, как правило, состоит из расчета трех показателей (коэффициент оборачиваемости, продолжительность оборота и глубина запаса), последующего сопоставления значений с планом и определения путей оптимизации. Следует помнить, что гораздо важнее выяснить не сам факт отклонения текущих значений от плановых, а причину (использовав инструменты финансового анализа). Тогда организация сможет без труда определить, что нужно сделать для повышения оборачиваемости запасов.

Общая сумма оборотных средств ООО «ГРИНрозница» увеличилась за 2023 год на 191 тыс. р. или на 40,55% до уровня 662 тыс. р., а в 2024 году снизились до 654 тыс. р. на 8 тыс. р. за счет снижения запасов. Общая величина запасов организации в 2023 году увеличилась с 88 тыс. р. до 102 тыс. р. на 14 тыс. р. или на 15,9%, что связано с ростом объемов реализации продукции организации, расширением ассортимента. В 2024 году сумма запасов резко снизилась на 67 тыс. р. со 102 тыс. р. в 2023 году до 35 тыс. р. по итогам 2024 года.

На протяжении 2022-2024 гг. наибольший удельный вес в оборотных активах ООО «ГРИНрозница» занимает дебиторская задолженность, причем ее доля снизилась с 69,94% в 2023 году до 57,03% в 2024 году. Доля запасов в структуре оборотных активов в 2024 г. составила 5,35%, что на 10,06 п.п. меньше, чем в 2023 г. Наблюдается следующая динамика структуры запасов. А в 2024 г. увеличился на 15,41 п.п. по сравнению с 2023 г.

Оборачиваемость запасов в 2024 г. составила 41,57 оборота, что на 29,21 оборота больше, чем в 2023 г. Значение коэффициента оборачиваемости запасов для ООО «ГРИНрозница» с каждым годом увеличивается, что говорит о том, что у организации увеличивается оборачиваемость складских запасов, происходит увеличение продаж.

Для продажи среднего запаса организации, на примере 2024 года, в среднем необходим 8,66 дней. За 2023 год данный показатель был на уровне 29,13 дней. С каждым годом оборачиваемость в днях уменьшается, что говорит об улучшении положения организации.

Позиции, входящие в группу AZ, «необходимо контролировать ежедневно. В связи с большими колебаниями спроса необходимо предусмотреть достаточный для их сглаживания страховой запас.

Достаточно сложным вопросом является управление запасами по позициям, входящим в группы BZ. Запасы по этим позициям составляют небольшую, но значимую группу. Относительно колебаний спроса также сложно сделать какие-либо определенные выводы. Вообще, управление запасами по этим позициям может осуществляться как по одинаковым, так и по индивидуальным технологиям планирования.

Итак, с целью совершенствования логистики товарных запасов в ООО «ГРИНрозница» было проведено прогнозирование спроса для товара AZ из матрицы ABC-XYZ – «набор кастрюль», методом скользящего среднего. Для товара «ОЦ 300» был построен прогноз с учетом роста и сезонности, с помощью линейного тренда.

Одним из направлений совершенствования управления запасами ООО «ГРИНрозница» является использование результатов ABC- и XYZ-анализов

по основным товарным группам, маркам и поставщикам. На примере продукции группы CZ рассмотрена имитационную модель управления запасами «максимум-минимум». Годовая потребность в товаре составляет 142 ед. Время доставки товаров от поставщика составляет 7 дней. Высвобождение денежных средств от внедрения модели составляет 3344,04 белорусских рублей.

Таким образом, можно отметить, что предложенные мероприятия позволят улучшить использования товарных запасов в ООО «ГРИНрозница» и является экономически эффективным, так как снижается длительность оборота товарных запасов.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**