МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.06 Торговое дело
(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Управление ассортиментом и складскими запасами предприятия (на примере ООО ПРТ 152)»

Студент М.В. Пономарёв
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель д.э.н., доцент, Е. Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: М.В. Пономарев

Тема работы: «Управление ассортиментом и складскими запасами предприятия (на примере ООО ПРТ 152)»

Научный руководитель: д.э.н., доцент, Е. Г. Пипко.

Целью написания работы является разработка практических рекомендаций в области повышения эффективности управления ассортиментом и складскими запасами ООО «ПРТ 152».

Объектом исследования является ООО «ПРТ 152». Предметом исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления ассортиментом и складскими запасами ООО «ПРТ 152».

Теоретической основой написания работы выступают работы отечественных и зарубежных исследователей по вопросам управления ассортиментом и складскими запасами предприятия. Информационную базу исследования составили российская и зарубежная литература, публикации в периодической печати.

В первой главе бакалаврской работы определены наиболее важные вопросы в области повышения эффективности управления ассортиментом и складскими запасами предприятия. Во второй главе проведен анализ основных показателей сбыта ООО «ПРТ 152». В третьей главе представлены и обоснованы практические рекомендации в области повышения эффективности функционирования системы ассортиментом и складскими запасами.

Abstract

The bachelor's work was completed by: M.V. Ponomarev

Topic: "Management of assortment and warehouse stocks of the enterprise (for example, PRT 152 LLC)"

Scientific adviser: Doctor of Economics, Associate Professor, E. G. Pipko.

The purpose of writing the work is to develop practical recommendations in the field of improving the efficiency of assortment management and warehouse stocks of OOO PRT 152.

The object of the research is PRT 152 LLC. The subject of the research is organizational and economic relations arising in the process of managing the assortment and warehouse stocks of LLC PRT 152.

The theoretical basis for writing the work is the work of domestic and foreign researchers on the management of assortment and warehouse stocks of the enterprise. The information base of the research was made up of Russian and foreign literature, publications in periodicals.

The first chapter of the bachelor's work identifies the most important issues in the field of improving the efficiency of managing the assortment and warehouse stocks of an enterprise. In the second chapter, the analysis of the main sales indicators of PRT 152 LLC is carried out. In the third chapter, practical recommendations are presented and substantiated in the field of increasing the efficiency of the functioning of the system with assortment and warehouse stocks.

Оглавление

Введение 5
Глава 1. Теоретические основы управления запасами товаров 7
1.1 Понятие и сущность запасов предприятия 7
1.2 Особенности управления запасами 11
1.3 Обоснование необходимой величины запасов торгового предприятия. Показатели эффективности складского запаса 15
Глава 2. Исследование практики управления запасами на ООО «ПРТ 152» . 19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 19
2.2 Анализ практики управления запасами на предприятии 23
Глава 3. Направления совершенствования системы управления запасами на предприятии 31
3.1 Практические рекомендации в области управления запасами 31
3.2 Обоснование сформированных рекомендаций 33
Заключение 38
Список используемых источников 41

Введение

Запасы различного рода играют важнейшую роль при функционировании любой экономической системы и возникают практически во всех аспектах деятельности любого экономического субъекта. Это обосновывается тем, что ни одно предприятие не может существовать без материально-производственных запасов. Так, именно от объема и уровня запасов в значительной мере зависят результаты коммерческой деятельности предприятия. Запасы позволяют обеспечить максимально эффективную реакцию предприятия на любые изменения рыночной конъюнктуры, и, в первую очередь, на отношение спроса и предложения.

Управление запасами направленно на повышение рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. Политика управления запасами представляет собой часть политики управления оборотными активами, которая направлена на оптимизацию размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей, снижение затрат на их обслуживание, создание системы контроля за их движением. Описанное выше позволяет говорить о том, что выбранная тема исследования является достаточно актуальной.

Целью написания выпускной квалификационной работы является формирование практических рекомендаций в области повышения эффективности управления запасами для ООО «ПРТ 152». Достижение поставленной цели возможно на основе решения следующих задач:

— исследования понятия и сущности запасов предприятия;

— выявления особенностей управления запасами;

— изучить вопросы, связанные с обоснованием необходимой величины запасов предприятия;

— сформировать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО «ПРТ 152» и провести анализ практики управления запасами предприятия;

— сформировать и обосновать практические рекомендации в области повышения эффективности управления запасами предприятия.

Объектом исследования является ООО «ПРТ 152». Предметом исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления запасами ООО «ПРТ 152».

Теоретической основой написания работы выступают работы отечественных и зарубежных исследователей по вопросам организации наиболее эффективной системы управления запасами торгового предприятия, среди которых: Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина, В. П. Грузинов, В. Д. Грибов, Л. К. Никандрова, М. Д. Акатьева, М.А. Пестунов, Н.В. Маркова, А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук, Л.М. Сапронова, В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева, Д.И. Тямусев и др. Информационную базу исследования составили российская и зарубежная литература, публикации в периодической печати.

В процессе исследования использовались монографический, экономико-статистический, расчетно-конструктивный, экономико-математический, абстрактно-логический методы, а также методы системного, экономического и статистического анализа, экспертных оценок, сравнений, прогнозирования и моделирования и др.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по повышению эффективности управления запасами предприятия ООО «ПРТ 152». Сформированные в результате исследования практические рекомендации могут быть внедрены в деятельность данного предприятия и обеспечат совокупный рост эффективности работы других экономических субъектов, работающих в сфере реализации продуктов питания.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы 47 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 8.

Глава 1. Теоретические основы управления запасами товаров

1.1 Понятие и сущность запасов предприятия

Немаловажной частью деятельности любого современного коммерческого предприятия является управление запасами. Это обосновывается тем, что именно запасы представляют собой ключевой аспект управления деятельностью любого предпринимательского субъекта, поскольку формируют возможности для непосредственного производства продукции предприятия. Это приводит к необходимости определения сущности складского запаса предприятия.

С целью более наглядного представления теоретических подходов относительно трактовки сущности складского запаса, подходы к определению сущности материального запаса проиллюстрированы в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к трактовке сущности понятия «складской запас»

Автор подхода	Трактовка сущности понятия
Л.К. Никандрова, М. Д. Акатьева [3, с. 46]	Материально-производственные запасы – это активы, которые используются в качестве сырья, материалов и т. п. при производстве продукции, предназначенной для продажи либо приобретаемые непосредственно для перепродажи, а также используемые для управленческих нужд организации.
Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина [1, с. 56]	Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс личного или производственного потребления.
В. П. Грузинов, В. Д. Грибов [2, с. 86]	Материальные запасы это – активы, приобретенные (созданные) для потребления (использования) в процессе деятельности субъекта учета, в том числе для изготовления иных нефинансовых активов

Представленные в таблице подходы к трактовке сущности понятия материальные запасы, позволяют говорить о том, что они представляют собой часть имущества предприятия, используемые в процессе производства, оказания услуг или для перепродажи. Важной характеристикой материальных запасов является то, что они полностью переносят всю свою стоимость на произведенную продукцию.

Материальные запасы позволяют обеспечить рост уровня ритмичности производства. Это обосновывается тем, что от объема материальных запасов зависит фактический объем производства продукции, а при отсутствии необходимого запаса формируется зависимость предприятия от поставщиков, что негативно скажется на общей эффективности работы экономического субъекта.

Описанное выше позволяет говорить о высокой роли производственного запаса в деятельности предприятий. Немаловажной частью исследования вопросов управления материальными запасами предприятия является исследование их классификаций.

Необходимость анализа данного аспекта обосновывается тем, что именно от отношения запасов к той или иной категории формируются мероприятия в сфере повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Первой и достаточно распространенной классификацией материальных запасов является их разделение на основе места нахождения. Здесь принято выделять:

– запасы, находящиеся в процессе производства;

– складские запасы – запасы, расположенные непосредственно на складах предприятия и т.д.

Часто встречается и подход к классификации запасов, в соответствии с которыми они подразделяются на:

– основные и вспомогательные материалы;

– сырье;

– полуфабрикаты;

– готовая продукция;

– запасные части для ремонта основного производственного оборудования и т.д. [4]

Исследование деятельности торговых предприятий позволяет говорить о том, что немаловажную часть их деятельности являются товарные запасы, которые формируются для целей перепродажи продукции. Данная категория запасов является основной в торговой деятельности и определяет эффективность финансово-хозяйственной деятельности торговых предприятий.

Поскольку деятельность торговых предприятий связана с перепродажей различных товаров, необходимо рассмотреть наиболее распространенные подходы к их классификации. В соответствии с представленными в литературе подходами товарные запасы могут быть подразделены на запасы в пути и запасы, находящиеся в процессе транспортировки.

Первая категория запасов возникает в связи с наличием временного лага между приобретением материальных запасов и момента их фактического поступления на предприятии. Таким образом, данная категория запасов связана с перевозкой товарно-материальных ценностей от поставщика до торгового предприятия.

Здесь необходимо отметить, что запасы, находящиеся в процессе транспортировки от торгового предприятия до конечного потребителя не относятся к товарным запасам в связи с тем, что они уже фактически реализованы и включаются или в состав выручки от реализации продукции, или в состав дебиторской задолженности.

Также достаточно часто товарные запасы предприятия подразделяются на текущие, гарантийные или страховые, а также буферные, сезонные и

переходящие запасы. Важно выделить, что данная классификация справедлива как для производственных, так и для товарных. В связи с чем, исследуем их более подробно:

– текущие расходы представляют собой расходы, находящиеся на складских площадях предприятия во временной отрезок времени от поставки до поставки. В связи с чем объем запасов данной категории может меняться в зависимости от времени;

– гарантийные запасы представляют собой объем запасов, который формируется на предприятии с целью обеспечения непрерывности производства продукции, при условии наличия проблем в поставках. Данный вид запасов достаточно стабилен, в связи с чем относится к наиболее управляемым и прогнозируемым;

– сезонные запасы формируются в связи с тем, что спрос на различные продукты характеризуется неравномерностью, в связи с чем актуальным становится формирование таких инструментов формирования запасов только в определенные моменты времени;

– переходящие товарные запасы представляют запасы, формируемые в течение определенного промежутка времени и на конец отчетного периода. Данные запасы необходимым непрерывности обеспечения процесса реализации товаров.

Нельзя не отметить, что распространенной классификацией запасов предприятия является их разделение по времени. В соответствии с данным основанием принято выделять следующие виды запасов предприятия:

– максимально желательный запас определяет наиболее эффективный уровень запасов для обеспечения экономической целесообразности деятельности предприятия. Именно данный вид запасов представляет собой наиболее привлекательным для предприятия и используется для определения срока нового заказа товарно-материальных ценностей;

– текущий запас отражает уровень товарно-материальных ценностей на предприятии в любой момент времени, когда проводится анализ;

– гарантий или страховой запас – вид запасов, который обеспечивает необходимый уровень непрерывности сбыта, даже при условии наступления различных форс-мажорных ситуаций [8].

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день в литературе во вопросам наиболее эффективного управления детальностью торгового предприятия уже определены все наиболее важные вопросы управления запасами. В значительной степени это обосновывается тем, что именно от эффективности управления данным аспектом деятельности зависит уровень устойчивости предприятия, непрерывности его работы и общая эффективность предприятия.

Немаловажной частью деятельности современно торгового предприятия является система управления запасами. В связи с чем рассмотрим более детально отдельные особенности функционирования системы управления запасами на торговых предприятиях в следующем разделе данной работы.

1.2 Особенности управления запасами

Задача управления запасами возникает при создании запас материальных ресурсов или предметов потребления.

При этом требуется определять количество заказываемой продукции и сроки размещения заказа. Возможно, создание однократного создания запаса на весь производственный цикл или посредством создания запаса для каждой единицы времени этого периода.

Модель управления запасами показывает объем продукции запаса и время заказа.

В зависимости от ситуации объем заказа может индивидуально меняться во времени. Для того чтобы ответить на второй вопрос, нужно знать тип системы управления запасами.

Если системой предусмотрен постоянный контроль состояния запаса, точка заказа определяется уровнем запаса, при котором нужно размещать новый заказ. Если система предполагает контроль состояния запаса периодически, через равные промежутки времени, момент поступления нового заказа обычно совпадает с началом каждого интервала времени.

Для того чтобы эффективно управлять запасами предприятия, во-первых, нужно четко сформулировать цель организации. Например, удовлетворение потребностей потребителя, созданием запасов максимизирую их чистую прибыль. Для эффективного управления запасами необходимо знание по планированию закупок и знания управления складскими запасами [10].

Эффективное управление запасами позволяет хорошо обслуживать покупателя, обеспечивает рентабельность вложений, устраняет мертвые запасы и излишки. Управлять запасами можно и узко и широко направленно, оптимизируя материальные запасы, не вредя общему процессу.

Наиболее эффективным управлением запасами считается управление запасами в логистике. Где оно рассматривается с точки зрения снижения затрат на содержание материальных запасов и их обслуживания.

Управление запасами будет затрагивать финансовый и маркетинговый подход. Теория финансового управления запасами рассматривает три подхода формирования запасов с позиции рисков и доходности.

С целью наиболее качественного исследования отдельных подходов к управлению запасами предприятия.

Консервативный подход: отличается созданием больших резервов на предприятии, которые защищают от рисков с перебоями поставки, от

неожиданной активации спроса продукции. Рисков практически нет, за исключением форс-мажорных обстоятельств.

Самый большой риск в данном подходе это низкая рентабельность предприятия, низкая оборачиваемость и как следствие низкая эффективность организации. Умеренный подход: при умеренном подходе резервы создаются на основе сбора данных за период равный нескольким годам. Это позволяет определить какой вид товара, и в каких объемах необходимо держать на складе.

Этот подход позволяет организации оптимально снизить риски, но нужно учесть, что показатели рентабельности будут на среднем уровне.

Агрессивный подход: агрессивный подход заключается в полном отсутствии товара или минимизации всех запасов. При возникновении сбоев риски при данном подходе самые максимальные и влекут за собой большие финансовые потери. Но если сбои не возникнут, предприятие достигнет максимума эффективности

На основе представленных выше подходов к управлению запасами можно выделить несколько основных концепций к управлению запасами в сфере деятельности торгового предприятия. К таким концепциям могут быть отнесены:

– Концепция максимизации запасов. Высокий уровень запасов оправдан, если неизвестен уровень потребления.

– Концепция оптимизации запасов. Эта концепция широко признана и наиболее часто применяема и на сегодняшний день.

Практическая реализация подходов и концепций к управлению запасами предприятия происходит по средствам внедрения различных систем управления, которые для большей наглядности проиллюстрированы на рисунке 1.

Система с фиксированным размером заказа при непрерывной проверке фактического уровня запасов	• Подразумевает поступление материалов равными, заранее определенными партиями через различные промежутки времени. • Система управления запасами требует непрерывного контроля за фактическим уровнем запасов с тем, чтобы не был упущен момент заказа
Система с фиксированным интервалом между заказами	• При работе данной системы через равные промежутки времени R проводится проверка уровня запасов и, если после предыдущей проверки было реализовано какое-либо количество товаров, подается заказ.
Логистическая система управления запасами	• В процессе управления запасами предприятия особое внимание уделяется вопросам экономической оптимизации системы управления запасами

Рисунок 1 – Основные системы управления запасами предприятия [12]

Таким образом, проведенное исследование позволяет говорить о том, что в литературе по вопросам наиболее эффективного управления деятельностью торговых предприятий выделяется достаточно большое число различных подходов, концепций и систем управления запасами предприятия.

При этом важно выделить и тот факт, что сегодня наиболее востребованной моделью управления является модель непрерывного управления запасами, поскольку она позволяет минимизировать вероятность наступления неблагоприятных последствий влияния внешней среды на деятельность предприятия.

В процессе реализации отдельных инструментов управления уровнем запасов предприятия используется совокупность показателей, позволяющих оптимизировать объем складских запасов. В связи с чем рассмотрим более детально данные показатели далее.

1.3 Обоснование необходимой величины запасов торгового предприятия. Показатели эффективности складского запаса

Исследование вопросов оптимизации складского запаса позволяет говорить о том, что необходимым является формирование условий для наиболее эффективного управления им.

В соответствии с этим обоснование необходимого объема складского запаса для торговых предприятий происходит на основе таких показателей как:

– максимальный уровень запасов, рассчитывающийся как размер запаса на время оптимального цикла, а также среднего периода формирования запаса на предприятии;

– оптимальный цикл заказа рассчитывается на основе соотношения оптимального объема партии и совокупного годового спроса;

– при этом размер складского запаса торгового предприятия определяется по средствам соотношения максимального и фактического запаса;

– показатель экономического размера партии отражает уровень величины партии товаров, которая позволяет оптимизировать соотношение расходов на формирование запаса и сохранение его в необходимом, товарном состоянии.

Нельзя не отметить, что применение описанных выше показателей возможно только при условии практической реализации ряда допущений, которые для большей наглядности представлены на рисунке 2.

1) известно число, составляющее годовую потребность;	2) постоянна величина спроса;
3) немедленно происходит выполнение заказов;	4) не зависят от величины партии расходы на оформление заказов;

5) в рассматриваемом периоде цены на материалы не меняются.

Рисунок 2 – Допущения, применяемые в рамках определения оптимального складского запаса торгового предприятия [14]

Представленные на рисунке допущения не позволяют применять представленные выше показатели в процессе оптимизации уровня складского запаса, в связи с чем при расчете всех показателей, характеризующих эффективность системы управления запасами может использоваться и совокупность дополнительных показателей. В связи с чем рассмотрим более детально данные показатели далее.

Основными количественными показателями, используемыми в процессе анализа эффективности управления являются:

– оборачиваемость материальных запасов предприятия, рассчитываемая следующим образом:

$$ОМЗ = ССРП/ССЗ \ (1)$$

где, ОМЗ – оборачиваемость материальных запасов, ССРП – себестоимость реализованной предприятием продукции; ССЗ – среднегодовая стоимость материальных запасов предприятия;

– немаловажным показателем, отражающим эффективность управления запасами предприятия является длительность одного оборота материальных запасов, рассчитываемый следующим образом:

$$ДО = ПЕРИОД/КОЗм \ (2)$$

где: ДО — длительность оборота запасов; ПЕРИОД — анализируемый период.

– отклонения по себестоимости запасов могут быть исчислены по формуле:

$$\text{ОС} = (\text{НС} - \text{ФС}) \times \text{ОБЪЕМ} \ (3)$$

где: ОС — отклонение себестоимости запасов; НС — нормативная себестоимость; ФС — фактическая себестоимость; ОБЪЕМ — объем купленных или произведенных запасов.

– следующий значимый критерий оценки эффективности управления запасами — величина показателя их рентабельности. Он вычисляется по формуле:

$$\text{РЗ} = \left(\frac{\text{ЧПР}}{\text{СЗ}}\right) \times 100\% \ (4)$$

где: РЗ — рентабельность запасов; ЧПР — чистая (либо валовая) прибыль от реализации товаров, изготовленных с помощью анализируемых запасов или представленных запасов; СЗ — себестоимость анализируемых запасов, а также их обслуживания (транспортировки и хранения).

– основным показателем, характеризующим запас, является текущий запас. Это именно та величина, по которой судят об обеспечении потребностей торгового предприятия для его бесперебойной работы. Рассчитывается норматив так:

$$\text{ТЗ} = \text{ССП} \times \text{ВП} \ (5)$$

где: ТЗ — текущий запас; ССП — среднесуточная потребность в конкретном виде запаса (всегда в натуральных показателях — штуках,

литрах, килограммах и т. п.); ВП — время в днях (или сутках), приходящееся на интервал между поставками данного вида запаса [20].

Таким образом, можно говорить о том, что сегодня в литературе по вопросам управления складскими запасами предприятий, работающих в сфере торговли выделяется целостная система показателей, характеризующих эффективность работы в сфере управления запасами. Это позволяет обеспечить высокую эффективность работы компании за счет оптимизации расходов компаний, а также минимизировать вероятность неэффективного использования капитала.

Глава 2. Исследование практики управления запасами на ООО «ПРТ 152»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В качестве объекта в выпускной квалификационной работы выбрано предприятие ООО «ПРТ 152». Данное предприятие занимается реализацией различных продуктов питания на территории г. Тольятти. Юридический адрес компании: г. Тольятти, ул. Толстого, 12.

Предприятие основано в 2003 году и имеет собственную достаточно большую клиентскую базу, что позволяет обеспечить относительно стабильные темпы роста реализации продукции.

Главной целью работы предприятия является совокупное увеличение уровня прибыльности через наиболее качественное удовлетворение потребностей клиентов в различных товарах и продуктах.

– В соответствии с ОКВЭД предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

– розничная торговля различными продуктами питания;

– торговля косметическими и бытовыми товарами;

– деятельность ресторанов и прочих предприятий общественного питания;

– деятельность по предоставлению отдельных услуг связи и т.д.

Немаловажной частью исследования деятельности предприятия является анализ его организационной структуры. Для большей наглядности она проиллюстрирована на рисунке ниже.

Анализ представленной организационной структуры позволяет говорить о том, что выбранное в качестве объекта исследования предприятие функционирует

Такая организационная структура позволяет обеспечить наиболее эффективную реализацию всех функций в сфере реализации продукции, а также существенно повысить качество сервиса клиентов.

При этом малая численность персонала обосновывается тем, что на директора возложены все функции в сфере управления предприятием, а старший продавец осуществляет контроль за работой продавцов. Важно отметить и тот факт, что директор может выполнять функции старшего продавца. Общая штатная численность предприятия – 3 человека.

Важно отметить и тот факт, что сегодня на предприятии отсутствуют сотрудники, занятые в бизнес-процессах бухгалтерского учета на предприятии, а также сотрудники маркетинговой службы и т.д.

Это обосновывается тем, что ООО «ПТР 152» относится к микро предприятиям и включение данных штатных единиц повлечет за собой чрезмерные расходы.

Для наиболее качественного исследования деятельности предприятия систематизируем его основные экономические показатели в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «ПТР 152» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2018-2019гг.		2018-2019гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста %
1. Выручка, тыс. руб.	1156	1200	1850	44	103,8	650	154,2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1043	1175	1818	132	112,7	643	154,7
3. Чистая прибыль, тыс. руб.	113	25	32	-88	22,1	7	128
4. Численность персонала, чел.	3	3	3	0	100	0	100
5. Фонд оплаты труда персонала, тыс. руб. /год	452,4	668,4	740,4	216	147,7	72	110,8
6. Выработка работающего, тыс. руб./год	385,3	400,0	616,7	14,67	103,8	216,6	154,2
7. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	150,8	222,8	246,8	72	147,7	24	110,8

Продолжение таблицы 2

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2018-2019гг.		2018-2019гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста %
8. Фондоотдача	9,40	8,22	9,34	-1,18	87,4	1,12	113,6
9. Рентабельность продаж, %	9,78	2,08	1,73	-7,69	21,3	-0,35	83,2
10. Затраты на рубль выручки, коп.	90	98	98	7,69	108,9	0,35	100,0

Для более наглядного анализа проиллюстрируем отдельные показатели эффективности работы исследуемого предприятия с помощью рисунков. Так, динамика выручки, себестоимости, рентабельности и затрат на рубль товарной продукции представлена на рисунке 3.

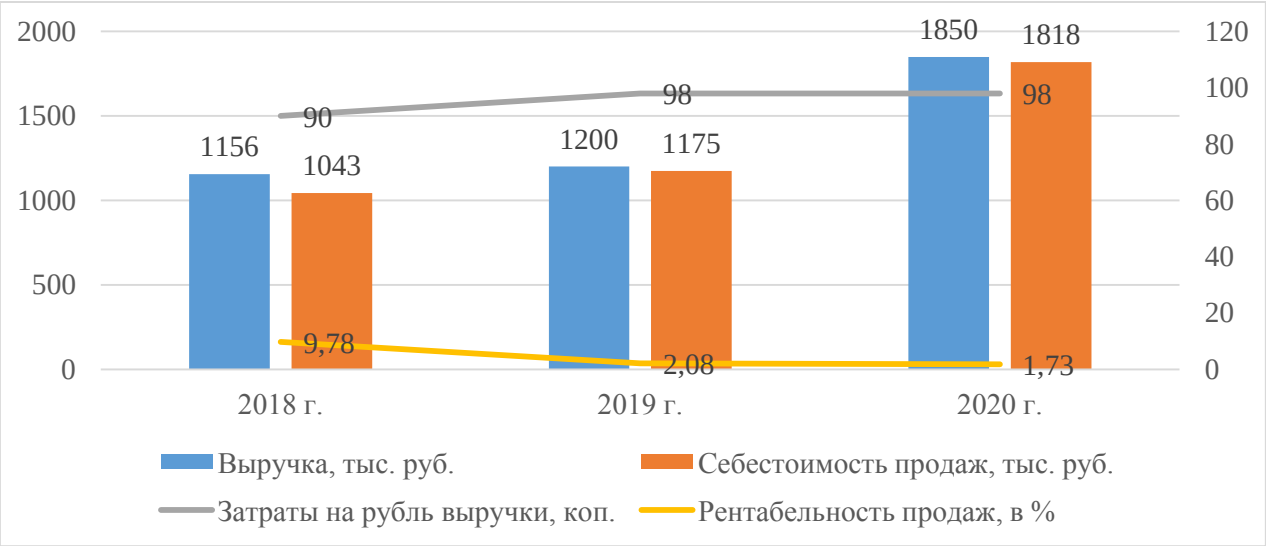

Рисунок 3 – Динамика отдельных показателей хозяйственной деятельности ООО «ПРТ 152»

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать следующие выводы:

– происходит постепенное увеличение выручки с 1156 тыс. руб. до 1850 тыс. руб., а, следовательно, и себестоимости реализации ООО «ПРТ 152» с 1043 тыс. руб. до 1818 тыс. руб. В значительной степени это объясняется изменением ростом затрат на оплату труда, а также изменением

цен поставщиков на товары, реализуемые в рамках деятельности предприятия [5]. При этом сравнивая темпы роста выручки и себестоимости можно говорить о том, что в 2018-2019 гг. себестоимость растет более быстрыми темпами чем выручка, но к 2020 году ситуация стабилизируется;

Также важно отметить и тот факт, что ООО «ПРТ 152» работает на условиях аренды помещения и оборудования, что позволило минимизировать стоимость основных средств. При это нельзя не выделить, что наблюдается постепенная положительная динамика стоимости основных и оборотных активов [6].

Анализ относительных показателей – фондоотдачи и оборачиваемости активов позволяет выделить тенденцию к сокращению эффективности

Проанализируем показатели, характеризующие трудовые ресурсы предприятия.

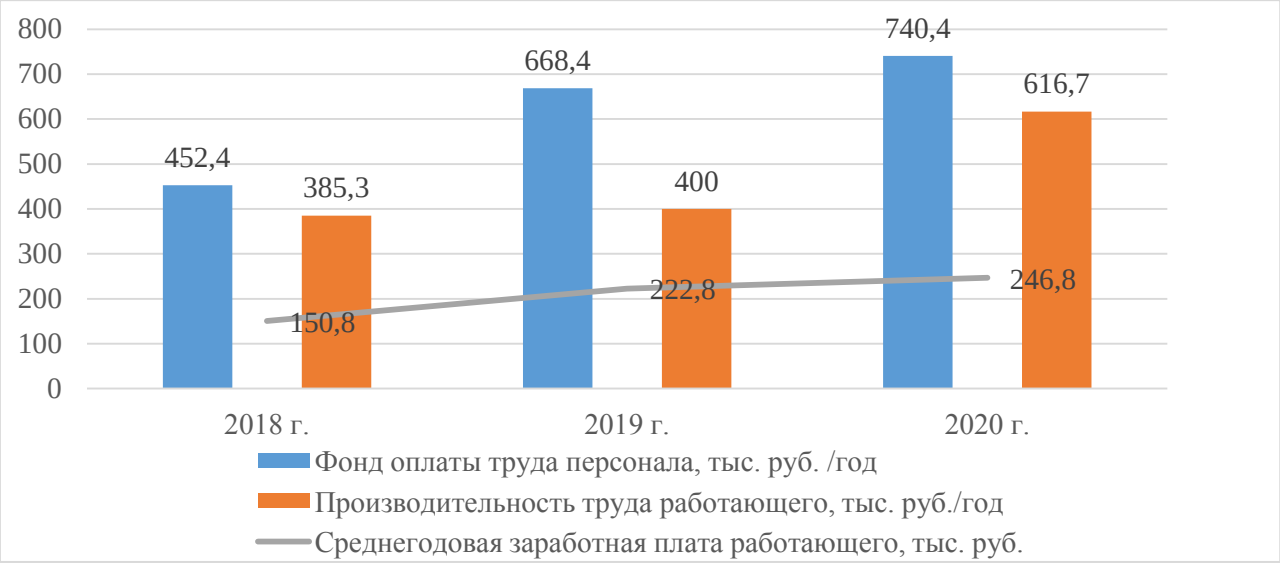

Рисунок 4 – Основные показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов на ООО «ПРТ 152»

Исследование представленных на рисунке показателей позволяет сделать вывод о том, что на протяжении трех лет исследуемого периода происходит постепенный рост уровня производительности труда (с 150,8 тыс. руб. в 2018 г. до 616,7 тыс. руб. в 2020 г.), что говорит о повышении

уровня эффективности управления персоналом предприятия. Одновременно с этим происходит и постепенное увеличение уровня оплаты труда [7].

Таким образом, можно говорить о том, что выбранное в качестве объекта исследования предприятие работает недостаточно эффективно. Это подтверждает, как динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли, так и динамика всех относительных показателей работы ООО «ПРТ 152».

Немаловажной частью деятельности любого торгового предприятия является управление запасами [9]. В связи с чем рассмотрим более детально практику управления ими в следующем разделе данной выпускной квалификационной работы.

1.2 Анализ практики управления запасами на предприятии

Запасы торгового предприятия представляют собой достаточно важную часть его хозяйственной деятельности, особенно тех предприятий, которые осуществляют перепродажу различных товарно-материальных ценностей. В связи с чем рассмотрим более подробно основные вопросы управления запасами на предприятии [11].

Первым и наиболее важным этапом анализа управления запасами на ООО «ПРТ 152» является анализ управленческих процедур, связанных с регулированием уровня запаса. Важно выделить, что они отличаются от управленческих процедур на других торговых предприятиях, поскольку в рамках деятельности ООО «ПРТ 152» фактически отсутствуют переходящие запасы из-за особенностей реализуемой продукции.

Процесс управления запасами анализируемого предприятия проиллюстрирован на рисунке 5.

Рисунок 5 – Процесс управления запасами предприятия

Исследование представленного на рисунке процесса управления запасами ООО «ПРТ 152» позволяет говорить о цикличности всех управленческих процедур, что обосновывается особенностями финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия. Анализ управленческих функций, характерных для сотрудников предприятия, позволяет говорить о том, что наблюдается разделение полномочий в сфере управления запасами:

– управленческие процедуры от формирования заявки до учета товарно-материальных ценной осуществляется продавцами ООО «ПРТ 152» в информационной системе предприятия, по итогам дня работы сотрудники выгружают отчет об объеме реализации и запасами предприятия и передают данный отчет директору предприятия;

– по итогам анализа выгруженного отчета и в соответствии с условиями, представленными в договоре оплаты поставленного товара с поставщиками ООО «ПРТ 152» директор осуществляет закупку новой партии продукции и производит оплату счетов.

Поскольку на сегодняшний день в процессе работы предприятия не формируется остаток запасов материальных ценностей, что предусмотрено учетной политикой предприятия и особенностями реализуемой продукции (товары, продаваемые ООО «ПРТ 152» относятся скоропортящимся, в связи с чем не могут долго хранится) на конец периода проанализируем показатели ежемесячные показатели запасов предприятия, поскольку в месячном разрезе определенный объем запасов переходит [13].

Для большей наглядности анализа соотнесем месячный объем выручки от реализации продукции предприятия, а также проведем расчеты основных показателей эффективности управления запасами предприятия именно на основе месячных данных. Динамика упомянутых выше показателей представлена на рисунке 6.

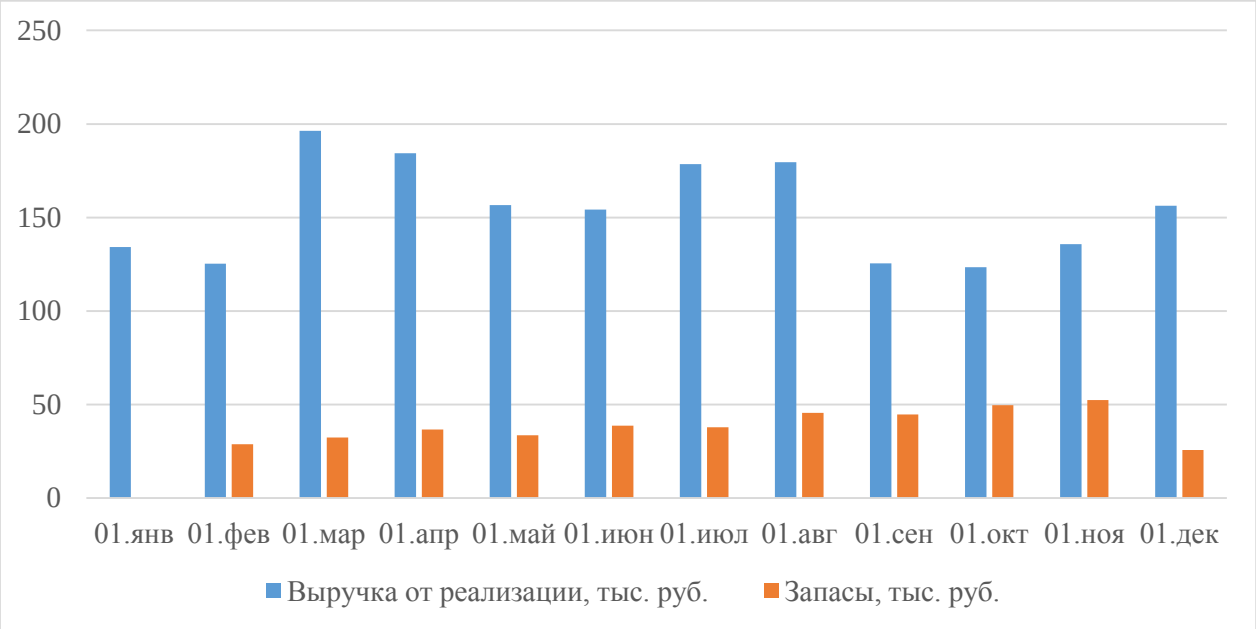

Рисунок 6 – Соотнесение динамики выручки и запасов предприятия

Анализ представленных данных говорит о том, что сегодня на предприятии наблюдается неравномерность формирования запасов на начало месяца [15].

Это связано с тем, что некоторые товары, привозимые на предприятие, могут выйти за пределы срока годности, а часть товаров, привозимых в конце месяца, характеризуются максимально возможным сроком годности (в зависимости от категории товаров срок годности может быть от нескольких часов – готовые блюда, так и несколько месяцев, к примеру, печенье, сыры в заводской упаковке и т.д.).

Важно также отметить, что наблюдается наличие «пиковых периодов» спроса на товары ООО «ПРТ 152», однако, соотношение уровня сформированных в предыдущем месяце товаров и спроса неэффективно. Это подтверждается, к примеру, в июле-августе, когда выручка предприятия находится на достаточно высоком уровне, но запасы несильно отличаются от среднегодового уровня [16].

С целью наиболее качественного анализа запасов предприятия необходимо проанализировать их структуру. Аналогично анализу динамики уровня запасов, анализ проведем в месячном разрезе, а также в соответствии с разделением продукции по сроку годности [17]. При проведении исследования запасов в данном разрезе воспользуемся усредненными за год данными по каждой из групп продукции, предоставленной предприятием.

Для этого представим уровень заданную структуру запасов предприятия на рисунке 7.

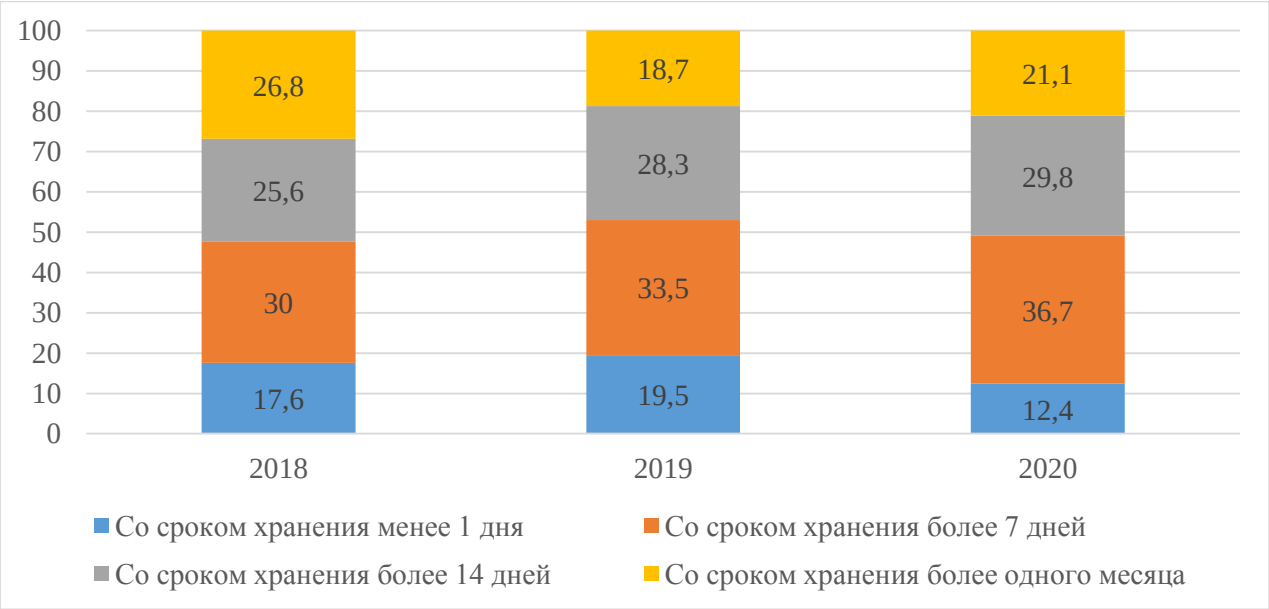

Рисунок 7 – Структура усредненных запасов предприятия по срокам хранения, в %, в 2018-2020 гг.

Анализ представленных данных говорит о том, что на сегодняшний день достаточно большая доля среднемесячных запасов продукции, которая может хранится на предприятии не более 14 дней [18]. В частности, происходит рост доли молочной продукции, что может привести к росту доли просроченной продукции, а, следовательно, сокращению уровня рентабельности деятельности ООО «ПРТ 152».

Это подтверждается структурой запасов предприятия, проиллюстрированной на рисунке 8.

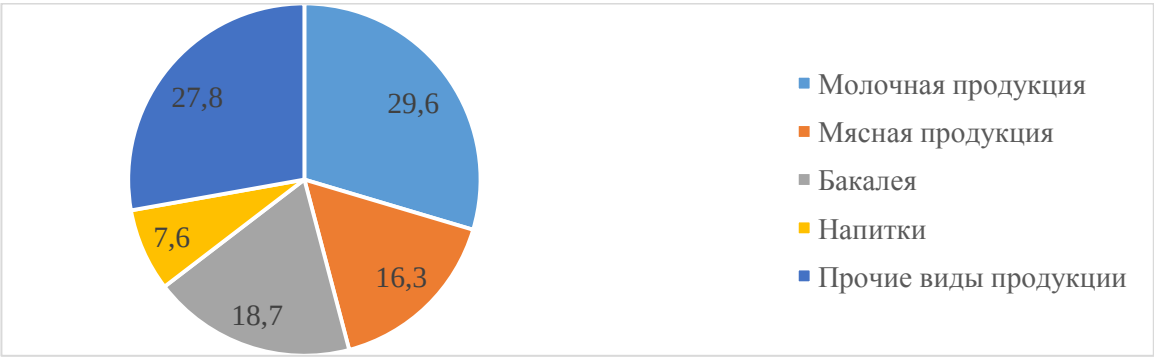

Рисунок 8 – Структура запасов ООО «ПРТ 152» по агрегированным видам продукции, в %, в 2020 г.

Немаловажной частью анализа деятельности предприятия является исследование основных показателей, характеризующих эффективность управления запасами предприятия, в соответствии с методологией, приведенной в первой главе данной работы. При проведении расчетов также будем руководствоваться среднегодовыми данными относительно уровня и динамики запасов ООО «ПРТ 152».

Данные для проведения анализа основных показателей эффективности управления запасами предприятия проиллюстрированы в таблице 3.

Таблица 3 – Основные показатели эффективности управления запасами ООО «ПРТ 152»

Показатель	2018	2019	2020
Оборачиваемость среднемесячного объема запасов, раз	12,1	10,5	9,6
Рентабельность среднемесячного запаса, в %	12,4	9,8	6,5
Длительность 1 оборота, дней за месяц	2,47	2,85	3,12

Анализ представленных данных говорит о том, что на сегодняшний день на предприятии наблюдается сокращение всех показателей эффективности управления запасами, что подтверждается увеличением длительности одного оборота [19].

Отрицательное влияние данной тенденции на деятельность предприятия обосновывается тем, что предприятие вынуждено больше времени сохранять финансовые средства в форме запасов.

С учетом специфики работы предприятия – торговли продуктами питания, увеличение длительности оборачиваемости запасов приводит к повышению уровня продуктов, срок годности которых истекает.

Фактически увеличивается доля товаров, которые не могут быть реализованы из-за санитарных и иных требований к деятельности предприятий торговли [21].

Проведенный анализ управления запасами предприятия позволяет выделить наличие определенных проблем. В связи с чем, опишем их более подробно.

Первой и наиболее важной проблемой системы управления запасами ООО «ПРТ-152» является отсутствие системы соотношения уровня выручки от реализации продукции и уровня переходящего запаса [22].

Это приводит к неравномерности формирования дебиторской задолженности, поскольку в некоторые периоды наблюдается рост объема задолженности, а, следовательно, формируется ряд проблем в сфере оплаты счетов поставщикам (от нехватки финансовых ресурсов, до невозможности реализации продукции, срок годности которых постепенно подходит к концу) [23].

Наличие данных проблем приводит к следующим последствиям на предприятии:

– формируются риски финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, поскольку возникает большой объем счетов поставщикам, которые должны быть оплачены, иначе продукция не будет поставлена на предприятие;

– сокращается совокупный уровень рентабельности деятельности ООО «ПРТ 152». Это обосновывается тем, что в ситуации, когда продукт подходит к наиболее позднему сроку годности, необходима его быстрая реализация, в том числе и со скидкой, снижающей цену до уровня закупочной цены. С учетом того, что большая часть товаров относится к товарам с небольшим сроком годности, данная ситуация может приводить к существенным негативным последствиям.

Второй немаловажной проблемой является то, что сегодня в процессе управления запасами предприятия выделяется излишняя вовлеченность персонала ООО «ПРТ 152».

В частности, директор вынужден:

– формировать заявки,

– перепроверять достоверность представленных персоналом данных об уровне складских запасов и т.д.

Наличие управленческих процедур, связанных с контролем уровня запасов, приводит к излишней загрузке директора, что может отрицательно сказываться на качестве исполнения им других обязанностей.

Третьей важной проблемой для предприятия сегодня является и достаточно высокий объем продуктов с малым сроком годности.

Их высокая доля, выявленная по итогам анализа деятельности предприятия, формирует угрозы для предприятия из-за дополнительных расходов как на утилизацию продуктов питания, так и из-за фактической потери предприятием финансовых ресурсов, вложенных в запасы.

Данная проблема приводит к сокращению общего уровня эффективности работы ООО «ПРТ 152».

Увеличивается совокупная длительность оборачиваемости оборотных активов предприятия, что приводит к усилению рисков финансовой зависимости предприятия от действующей системы оплаты поставленной продукции.

Таким образом, наблюдается достаточно большое число различных проблем в сфере управления запасами. К наиболее важным мы отнесли:

– отсутствие единой информационной системы, позволяющей обеспечить рост качества планирования уровня запасов, в том числе и с учетом срока хранения той или иной группы товаров;

– высокая доля продуктов питания, что приводит к излишним расходам предприятия на закупку новых товаров.

Глава 3 Направления совершенствования системы управления запасами на предприятии

3.1 Практические рекомендации в области управления запасами

Проведенный анализ системы управления запасами ООО «ПРТ 152» позволяет говорить о наличии достаточно большого числа проблем в сфере управления запасами. В связи с чем актуальным становится формирование практических рекомендаций в области повышения эффективности управления запасами.

Первой и достаточно важной частью управления запасами ООО «ПРТ 152» является повышение эффективности реализации всех управленческих процедур, затрагивающих управление запасами. Наиболее важным направлением повышения уровня качества управления запасами предприятия является внедрение новой информационной системы в процесс реализации управленческих функций в систему контроля уровня расходов.

Так, на сегодняшний день в рамках управления ООО «ПРТ 152» не используется никаких дополнительных систем в сфере управления запасами. В связи, с чем актуальным становится использование таких систем - модуль 1С «Торговля», позволяющая обеспечить учет всех аспектов деятельности торгового предприятия, дополнение данного модуля расширением «Склад», что обеспечит наиболее качественный контроль за объемом и эффективностью использования всех складских запасов предприятия.

Система «1С: Склад» позволяет решить следующие задачи:

– задать для каждого товара необходимое количество цен разного типа, хранить цены поставщиков, автоматически контролировать и оперативно изменять уровень цен и тд.

Для каждой единицы хранения товара задаются индивидуальные приоритеты размещения.

При размещении контролируются объемные и весовые характеристики товара. Исходя из этой информации, система выбирает только те ячейки, куда этот товар физически можно разместить.

Также важно отметить, что за счет внедрения предложенной системы сформируются условия для роста эффективности проведения инвентаризации складских запасов предприятия. Для сопоставления потерянного и найденного товара используется акт сверки инвентаризации. Подтвержденные недостачи могут быть списаны с остатков склада.

Таким образом, можно говорить о том, что за счет реализации предложенной выше рекомендации в области повышения качества управления запасами предприятия позволит достичь значительной результативности деятельности предприятия, поскольку формирование запасов будет более обоснованным.

Достаточно важной практической рекомендацией для ООО «ПРТ 152» является сокращение уровня продукции, характеризующейся низким сроком годности. Исследование структуры продуктов, которые были закуплены и потом утилизированы предприятием, позволяет выделить, что достаточно актуальной данная проблема является для молочной продукции.

В значительной степени возникновение данной проблемы обосновывается наличием спроса на данную группу продукции, а также определенными сложностями в его прогнозировании. С целью сокращения уровня расходов, возникающих из-за просроченной продукции, наиболее актуальным для предприятия является создание наборов молочной продукции, которые могут включать в себя:

- упаковку молока;
- упаковку творога;
- упаковку йогурта или кефира.

При этом на набор товаров должна быть предоставлена скидка, что позволит сделать такие наборы более привлекательными для покупателей. В

их состав также не должны включаться товары, которые продаются с другими скидками (к примеру, скидка для товаров, срок годности которых истекает через один-два дня и т.д.). Практическая реализация данной рекомендации в деятельности ООО «ПРТ 152» позволит обеспечить следующие эффекты:

– сократить долю товаров, которые должны быть утилизированы, но уже приобретены предприятием для перепродажи;

– повысить уровень спроса на реализуемые товары за счет роста интереса клиентов к покупкам наборами.

Нельзя не отметить, что предложенные рекомендации сформируют положительный экономический эффект для предприятия. В связи с чем обоснуем его далее.

3.2 Обоснование сформированных рекомендаций

Первой из предложенных экономических рекомендаций является внедрение новой информационной системы на предприятии, которая позволит обеспечить рост качества управления запасами предприятия. Поскольку сегодня на предприятии значительная часть управленческих решений принимается директором предприятия, а информационная система, за счет интеграции с существующей на предприятии системой, позволит обеспечить своевременный информационный обмен, предполагается приобретение только одной лицензии, которой будет пользоваться директор предприятия.

В соответствии с представленными на официальном сайте одного из партнеров, занятого в реализации предлагаемой информационной, стоимость внедрения системы оценивается в 49 тыс. руб. При этом важно отметить, что данные затраты носят разовый характер, поскольку предприятие из-за

размера своего склада не будет нуждаться в постоянном обновлении программы.

Анализ различных кейсов по вопросам улучшения управления запасами предприятий позволяет выделить, что за счет использования системы «1С: Склад» создадутся следующие возможности:

– повысится совокупный объем реализации продукции на 5% за счет более ритмичного поступления на предприятие необходимых товаров и отсутствия «провисания» отдельных позиций ассортимента;

– сократится размер утилизируемой продукции на 20% от существующего на предприятии уровня.

Проведем обоснование эффективности реализации описанной выше практической рекомендации с использованием таблицы 4.

Таблица 4 – Исходные данные для проведения анализа экономической эффективности внедрения системы «1С:Склад»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	3	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	3	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	1850	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	1942	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	246,8	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	125	Данные предприятия
Нормативный коэффициент экономической эффективности	0,25	Нормативный справочник
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	49	По проекту

На основе представленных в таблице выше данных проведем обоснование эффективности внедрения предложенной системы в работу предприятия. Для этого систематизируем расчеты в таблице 5.

Таблица 5 -Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$Эч = ЧР_1 \times (1 + \frac{Р}{100}) - ЧР_2$,	$Эч = 3 \times \left(1 + \frac{5}{100}\right) - 3 = 0{,}15$
2.Рост производительности труда,%	$ПТр = \frac{Эч}{(ЧР - Эч)} \times 100$,	$ПТр = \left(\frac{0{,}15}{3-0{,}15}\right) \times 100 = 5{,}2$
3.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$Эз/п = З \times Эч$,	$Эз/п = 246{,}8 \times 0{,}15 = 37{,}2$
4.Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$Эс/о = Эз/п \times \frac{Н}{100}$,	$Эс/о = 37{,}2 \times 0{,}3 = 11{,}1$
5.Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$Эу/л = (\frac{У}{В_1} - \frac{У}{В_2}) \times В_2$,	$Эу/л = \left(\frac{125}{1850} - \frac{125}{1942}\right) \times 1942 = 58{,}26$
6.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эу/г = Эз/п + Эс/о + Эу/л$ (3.6)	$Эу/г = 37{,}2 + 11{,}1 + 58{,}26 = 106{,}56$
7.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эг = Эу/г - Ен \times Зед$, (3.7)	$Эг = 106{,}56 - 0{,}25 \times 49 = 94{,}31$

Проведенные расчеты позволяют говорить о том, что за счет реализации предложенной практической рекомендации в области внедрения информационной системы сформируется экономический эффект в размере 94,31 тыс. руб. Наличие положительного экономического эффекта говорит о том, что внедрение информационной системы для предприятия является эффективным.

Вторая практическая рекомендация направлена на повышение уровня спроса на категории продукции с небольшим сроком годности. Ее реализация приведет к следующим эффектам для предприятия:

– по оценкам директора предприятия прирост объема реализации продукции может достигнуть 7%. Такой же показатель зафиксирован в ООО

«Агроторг» (сеть магазинов «Пятерочка») от проведения акции «Вместе вкуснее», также предполагающей реализацию набора продуктов;

– ООО «ПРТ 152» имеет возможность получения скидки от производителя (к примеру АО «Тольяттимолоко») в размере 5% от закупки при условии увеличения объема поставки (доля расходов на покупку молочной продукции в себестоимости – 23,4% в 2020 году);

– сокращение совокупного расхода, связанного с необходимостью утилизации отдельных видов продукции, оценивается в 15%.

Аналогичной предыдущей практической рекомендации в таблице 6 представим исходные для оценки экономического эффекта по проекту.

Таблица 6 – Исходные данные для проведения анализа экономической эффективности внедрения практики реализации наборов продуктов

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	3	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	3	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	1850	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	1 979,5	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	246,8	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	125	Данные предприятия
Нормативный коэффициент экономической эффективности	0,25	Нормативный справочник

Итоги расчета экономической эффективности от внедрения предложенной рекомендации можно получить по формулам таблице 5.

Таблица 7 – Расчет экономического эффекта от внедрения практики реализации наборов продуктов

Показатель	Расчет по мероприятию
1.Относительное высвобождение численности, чел.	$Эч = 3 \times \left(1 + \frac{7}{100}\right) - 3 = 0{,}21$
2.Рост производительности труда,%	$ПТр = \left(\frac{0{,}21}{3-0{,}21}\right) \times 100$=7,52
3.Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$Эз/п = 246{,}8 \times 0{,}21 = 51{,}8$
4.Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$Эс/о = 51{,}8 \times 0{,}3 = 15{,}5$
5.Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$Эу/л = \left(\frac{125}{1850} - \frac{125}{1\,979{,}5}\right) \times 1979{,}5 = 79{,}18$
6.Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$Эу/г = 51{,}8 + 79{,}18 + 15{,}5$=146,48

Представленные в таблице данные говорят о том, что изменение системы сбыта продукции позволит сформировать положительный экономический эффект в размере 146,78 тыс. руб. Это позволяет говорить об эффективности внедрения предложенной рекомендации в деятельность ООО «ПРТ 152».

Заключение

Проведенное исследование позволяет говорить о том, что на сегодняшний день в литературе во вопросам наиболее эффективного управления детальностью торгового предприятия уже определены все наиболее важные вопросы управления запасами. В значительной степени это обосновывается тем, что именно от эффективности управления данным аспектом деятельности зависит уровень устойчивости предприятия, непрерывности его работы и общая эффективность предприятия.

Сами по себе запасы представляют собой часть имущества предприятия, используемые в процессе производства, оказания услуг или для перепродажи. Важной характеристикой материальных запасов является то, что они полностью переносят всю свою стоимость на произведенную продукцию.

Сегодня наиболее востребованной моделью управления запасами является модель непрерывного управления запасами, поскольку она позволяет минимизировать вероятность наступления неблагоприятных последствий влияния внешней среды на деятельность предприятия.

В процессе реализации отдельных инструментов управления уровнем запасов предприятия используется совокупность показателей, позволяющих оптимизировать объем складских запасов, в связи с чем актуальным становится формирование системы показателей, характеризующих эффективность формирования запасов.

Исследование отдельных показателей, характеризующих эффективность управления запасами, позволило сделать вывод о том, что сегодня в литературе по вопросам управления складскими запасами предприятий, работающих в сфере торговли выделяется целостная система показателей, характеризующих эффективность работы в сфере управления запасами.

Это позволяет обеспечить высокую эффективность работы компании за счет оптимизации расходов компаний, а также минимизировать вероятность неэффективного использования капитала.

В качестве объекта в выпускной квалификационной работы выбрано предприятие ООО «ПРТ 152». Данное предприятие занимается реализацией различных продуктов питания на территории г. Тольятти.

Выбранное в качестве объекта исследования предприятие работает недостаточно эффективно. Это подтверждает, как динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли, так и динамика всех относительных показателей работы ООО «ПРТ 152».

Исследование системы управления запасами ООО «ПРТ 152» позволило сделать вывод о том, что сегодня существуют определенные проблемы в данной области. К ним могут быть отнесены:

— отсутствие единой информационной системы, позволяющей обеспечить рост качества планирования уровня запасов, в том числе и с учетом срока хранения той или иной группы товаров;

— высокая доля продуктов питания, что приводит к излишним расходам предприятия на закупку новых товаров.

Описанные выше проблемы возникли в связи с особенностями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также выбранной руководством отрасли работы.

В целях повышения эффективности управления запасами предприятия в рамках выпускной квалификационной работы были разработаны следующие практические рекомендации:

— внедрение новой информационной системы «1С:Склад»;

— изменение системы реализации молочной продукции, поскольку она формирует достаточно большой объем продукции с истекшим сроком годности.

Немаловажной частью исследования являлось обоснование эффективности реализации предложенных рекомендаций.

Проведенный расчет позволяет говорить о том, что за счет их внедрения в работу ООО «ПРТ 152» может быть сформирован дополнительный объем прибыли, минимизирован уровень расходов на утилизацию продукции с истекшим сроком годности и обеспечено высокое качество управления всеми процессами, связанными со складскими запасами.

Экономическое обоснование позволило выделить, что прибыль от внедрения рекомендаций оценивается в 68,79 тыс. руб., что положительно скажется на уровне рентабельности и эффективности работы предприятия.

Это подтверждает эффективность внедрения предложенных рекомендаций.

Список используемых источников

1. Алексеева, Н.И., Алёхина, Ю.В. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. Т. 1. № 5 (5). С. 56-59.
2. Грузинов, В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие/В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. -4-е изд., доп. -М.: Финансы и статистика, 2018. -307 с.
3. Никандрова, Л. К. Бухгалтерский (финансовый) учет : учеб. пособие / Л. К. Никандрова, М. Д. Акатьева. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 96 с.
4. Николаева, М. А. Теоретические основы товароведения: Учебник / М.А. Николаева. — М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 448 с.
5. Пестунов, М. А., Маркова, Н. В. Экономическая роль товарных запасов в логистической системе российских предприятий / М.А. Пестунов, Н.В. Маркова — Молодой ученый. — 2018. — №16. — С. 189-191.
6. Петрова, А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/Петрова А.Т., Живаева Т.В. — Краснояр.: СФУ, 2019. — 156 с.
7. Плоткин, Б. К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Плоткин Б.К., Делюкин Л.А. — М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 346 с.
8. Сазонова, А.К., Матвийчук, Л.Н. Управление запасами предприятия и их оптимизация / А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 8. № 5. С. 124-127.
9. Сапронова, Л.М. Управление товарными запасами в логистике / Л.М. Сапронова // Сибирский торгово-экономический журнал. 2018. № 1 (22). С. 205-208.

10. Сапронова, Л.М. Теоретические аспекты управления товарными ресурсами в торговле. / Л.М. Сапронова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. №4. С.252-255

11. Синяева, И.М. Коммерческая деятельность в сфере товарного обращения / И.М. Синяева // Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 368 с.

12. Сутягин, В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2018. – № 5-6. – С. 112-117.

13. Токпаева, Н.В. Увеличение товарооборота розничного торгового предприятия / Н.В. Токпаева // Актуальные проблемы экономики современной России. 2018. № 3. С. 459-461.

14. Тямусев, Д.И. Система управления товарными запасами в розничной торговле / Д.И. Тямусев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 1 (13). – С. 99-102.

15. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. – Т. 9, № 10. – С. 110-114.

16. Храмцова, О.О. Анализ товарных запасов системе управления товарооборотом кооперативной организации / О.О. Храмцова, Т.Г. Храмцова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2019. – № 6-8. – С. 130-134

17. Чаплыгина, М.А. Ускорение оборачиваемости товарных запасов – важнейший резерв сокращения издержек обращения / М.А. Чаплыгина // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2018. № 1-2 (30)). С. 103-108

18. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/Дж. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 304 с.

19. Turban E., Outland J., King D., Lee J. K., Liang Ting-Peng, Turban D. C. Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective / Springer Texts in Business and Economics, 2017, p. 664 ISBN - 9783319587141

20. Odame P., Jubi G. Digital Business: Start, Launch And Grow. Benefits Of Cloud Computing For Startups / Litmux.com, 2020, p.85 ASIN - B089467H3B

21. Turban E., Whiteside J., King D., Outland J. Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce / Springer Texts in Business and Economics, 2017, p. 460 ISBN – 3319500902

22. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136- 140.

23. Solomanidina, T.O,; Kalmykova, P.D. Foreign experience in the motivation of labor behavior of staff // Rationing and compensation in industry. 2015. No. 8. P. 56-60.