

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)

---

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия (на примере ООО «ОКТОБЛУ»)»

Студент

Е. Д. Реутова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.О.Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Реутова Е. Д.

Тема работы: Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия (на примере ООО «ОКТОБЛУ»).

Руководитель: канд. экон. наук, доцент С. О. Шаногина.

Целью бакалаврской работы является исследование направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия на примере ООО «ОКТОБЛУ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «ОКТОБЛУ». Предметом бакалаврской работы являются запасы материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

В ходе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования как: методы анализа и синтеза, сравнения и группировки, индукции и дедукции, коэффициентный метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в исследовании проанализирована эффективность управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» с последующей разработкой направлений повышения эффективности управления ими на предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты, полученные в процессе исследования, могут быть использованы как на анализируемом предприятии для улучшения своих показателей, так и на предприятиях аналогах.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 46 источников. Общий объем работы 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 17.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия .....	6
1.2 Экономическое содержание, виды и роль запасов материальных ресурсов предприятия.....	6
1.2 Методика анализа запасов материальных ресурсов предприятия.....	10
1.3 Модели управления запасами материальных ресурсов .....	15
2 Анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов на примере ООО «ОКТОБЛУ».....	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «ОКТОБЛУ».....	21
2.2 Анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» .....	30
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» .....	40
3.1 Направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ».....	40
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий .....	46
Заключение .....	50
Список используемой литературы .....	53

## Введение

Запасы материальных ресурсов на предприятии играют важную роль в обеспечении организации нормальными непрерывными условиями работы. Посредством управления запасами материальных ресурсов решаются важные экономические проблемы, в том числе задачи, связанные с созданием и поддержанием товарного ассортимента на должном уровне для удовлетворения покупательского спроса.

Актуальность исследования направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия также состоит в том, что данные ресурсы, непосредственно, дают возможность улучшить, совершенствовать и оптимизировать работу организации. Проблемы управления запасами материальных ресурсов и оптимизация их уровня привлекают все больше внимание представителей отечественной финансовой науки. Это обусловлено трансформационными процессами, происходящими в национальной экономике, развитием не только разнообразных форм собственности, но и многообразием предпринимательского поведения собственников и менеджеров предприятий.

Целью бакалаврской работы является исследование направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия на примере ООО «ОКТОБЛУ».

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи бакалаврской работы:

- рассмотреть теоретические основы эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия;
- проанализировать эффективность управления запасами материальных ресурсов на примере предприятия ООО «ОКТОБЛУ»;
- предложить направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «ОКТОБЛУ». Предметом бакалаврской работы являются запасы материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

В ходе написания бакалаврской работы использовались такие методы исследования как: методы анализа и синтеза, сравнения и группировки, индукции и дедукции, коэффициентный метод.

Для подготовки бакалаврской работы использовалась научная и периодическая литература отечественных и зарубежных авторов, законодательно-нормативные акты, бухгалтерская (финансовая) отчетность и данные с сайта предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первом разделе рассмотрены значение и роль запасов материальных ресурсов на предприятии, изучены их виды, методы анализа и модели управления запасами материальных ресурсов на предприятии в настоящее время.

Во втором разделе проведен анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов на примере предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

В третьем разделе, на основе проведенного анализа, предложены направления по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные направления по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов могут быть использованы как в анализируемой организации для улучшения своей деятельности, так и в схожих предприятиях.

# **1 Теоретические основы эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия**

## **1.2 Экономическое содержание, виды и роль запасов материальных ресурсов предприятия**

Одним из условий достижения высоких конечных результатов деятельности предприятия и повышения ее эффективности является продуманное формирование запасов материальных ресурсов и умелое управление ими.

Причина создания запасов материальных ресурсов заключается в необходимости сгладить различную интенсивность материальных потоков, находящихся во взаимодействии с производственным процессом.

Далее рассмотрены некоторые определения запасов материальных ресурсов предприятия, данные различными учеными в области экономического анализа.

По мнению Гаджинского А.М.: «Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления» [14, с.91].

По мнению Бердниковой Т. Б. «запасы – это активы, которые отвечают следующим критериям:

- в форме сырья и материалов предназначены для использования в процессе производства или оказания услуг;
- предназначены для продажи в ходе нормальной деятельности предприятия;
- находятся в процессе производства» [7, с. 102].

На рисунке 1 представлены основные характеристики запасов материальных ресурсов предприятия.



Рисунок 1— Основные характеристики запасов материальных ресурсов предприятия

Состав запасов материальных ресурсов торгового предприятия обычно состоит из следующих элементов:

- товарные запасы для реализации, отраженные в балансе предприятия по покупной и продажной стоимости;
- материальные запасы (различные виды материалов для ремонта или упаковки товаров);
- малоценные и быстроизнашивающиеся предметы – это часть материально-производственных запасов, которая включает в себя:

- предметы, используемые в качестве средств труда в течение не более 12 месяцев или в течение обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;
- предметы стоимостью на дату приобретения ниже лимита, утвержденного организацией; лимит стоимости утверждается в пределах не более 100-кратного минимального размера оплаты труда, установленного законодательством, независимо от срока службы предметов.

Объекты, включаемые в перечень запасов представлены на рисунке 2.

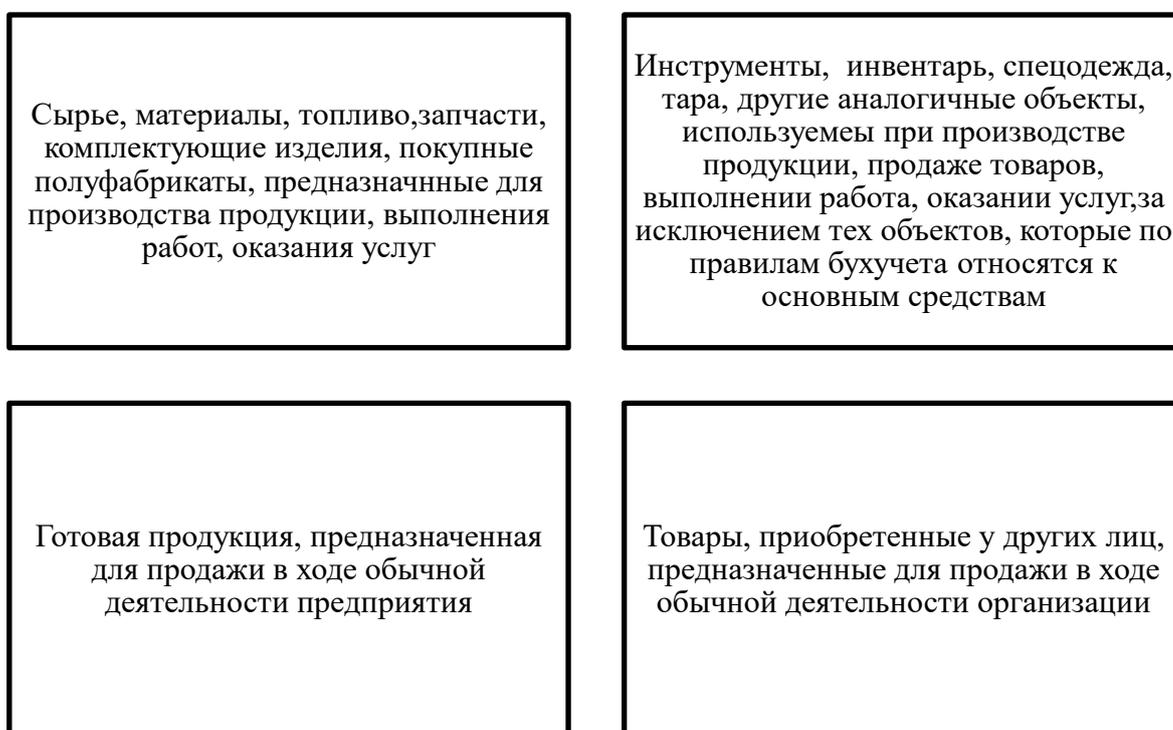


Рисунок 2 – Состав материально-производственных запасов предприятия

Основными причинами формирования товарных запасов на торговом предприятии являются:

- сезонность потребления товаров, что влияет и на загруженность производства;

- несоответствие промышленного ассортимента торговому;
- неравномерная территориальная диверсификация производства;
- долгая транспортировка товаров;
- специфические условия реализации товаров;
- специфика поступления товаров на склад;
- имеющаяся звенность товародвижения;
- состояние материально-технической базы, определяющей возможности хранения.

«При логистическом подходе запас как форма существования материального потока уже не рассматривается как отдельное звено. Именно появление логистических концепций об интеграции звеньев и элементов цепей поставок (работы Д.Бауэрсокса, Р. Баллоу, Д. Клосса, М.Кристофера, Д.Ламберта, Дж. Стока, Д. Уотерса и др. послужило толчком к развитию исследований в области управления запасами. Изучение аналитических моделей и способов управления запасами, а также использование современных информационных технологий: MRP, MRPII, ERP, QR JT помогло развитию теории запасов и ее применению на практике в логистическом менеджменте в виде количественных методов управления потоковыми процессами» [5, с.42].

Торговые организации зачастую создают для своих нужд запасы, учитывая влияние сезонности. Это делается для того, чтобы у фирмы была возможность либо продать больше продукции вследствие роста сезонного спроса. Также запасы необходимы для того, чтобы обеспечить стабильную работу организации.

«При невозможности добиться синхронности между входящими и исходящими потоками создаются страховые запасы, создание которых оправдывается причинами:

1) необходимостью подстраховаться, если собственные потребности или рыночный спрос оказываются больше запланированных;

2) желанием компенсировать возможную неопределенность поставок или их запаздывание» [21, с.162].

Высокая доля товаров в запасах товарно-материальных ценностей показывает неэффективную маркетинговую деятельность и продвижение товаров к потребителям и как следствие неэффективное управление запасами.

Следовательно, в экономической деятельности производственных и коммерческих предприятий запасы могут играть как положительную, так и отрицательную роль. Положительная роль запасов материальных ресурсов заключается в обеспечении непрерывности процесса производства и сбыта – являясь особым буфером, они сглаживают непредвиденные колебания спроса, сбои в поставках и производственном процессе, повышают надежность логистического управления. На уровне предприятий запасы материальных ресурсов относятся к числу объектов, требующих больших капиталовложений, и поэтому представляют собой один из факторов, определяющих политику предприятия и воздействующих на уровень логистического обслуживания в целом.

Все вышесказанное приводит к выводу, что анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятий должен проводиться предприятиями с целью их эффективного стратегического управления.

## **1.2 Методика анализа запасов материальных ресурсов предприятия**

Состав материальных ресурсов предприятия должен соответствовать потребностям предприятия и быть разнообразным. Оснащение предприятия необходимым объемом запасов материальных ресурсов способствует сокращению затрат на их хранение, росту финансовых результатов

организации, улучшению качества работы организации и ее процесса производства.

Если на предприятии наблюдаются излишние материально-производственные запасы, то это может привести к консервации имеющихся ресурсов, что требует увеличения расходов на хранение и налоговые платежи. Если же, наоборот, наблюдается недостаток запасов материальных ресурсов, то это зачастую становится причиной задержек производства и реализации продукции, товаров и услуг. Как излишек, так и недостаток запасов материальных ресурсов приводит к нарушению финансового состояния предприятия и его потерям.

В связи с этим, своевременный анализ запасов материальных ресурсов играет большую роль в деятельности любого предприятия.

Оптимизация запасов, соответствие их нормативным значениям помогут оптимизировать расходы на них и улучшить систему управления запасами в целом.

Основными источниками информации для анализа запасов материальных ресурсов предприятия являются:

- бухгалтерская и налоговая отчетность предприятия;
- первичные документы по учету материалов;
- внутрифирменная организационно-распорядительная документация;
- контрольная документация.

Основная цель финансового анализа запасов материальных ресурсов предприятия состоит в необходимости регулярного определения эффективности работы предприятия, поскольку необходимость поддержания запасов на предприятии вызвана следующими причинами:

- поддержание требуемого количества продукции для удовлетворения спроса;

- обеспечение бесперебойного обмена между процессами производства;
- возможность получения скидки при крупнооптовой закупке;
- погашения неожиданного поведения рынка демонстрируемое резкими колебаниями;
- снижение влияния сезонных факторов на ликвидность предприятия.

Анализ запасов материальных ресурсов предприятия должен основываться на научно-обоснованных методиках и учитывать специфику предприятия. Поэтому при разработке методики оценки производственных запасов, должны быть включены взаимосвязанные ключевые ситуации (этапы), обеспечивающие комплексность и полноту информации, полученную при оценке предприятия [26, с. 95].

Совокупность и последовательность этапов анализа запасов материальных ресурсов представлена на рисунке 3.

Данные этапы анализа рассмотрены далее подробнее.

1) Анализ тенденций изменения запасов материальных ресурсов является важным на первоначальном этапе поскольку ряд показателей на последующих этапах требуют оценки показателей за предыдущие года в динамике и установления нормативов.

2) Оценка состава и структуры запасов материальных ресурсов осуществляется путем сравнения фактических показателей с нормативными базами сравнения: полученных плановыми показателями или показателями прошлых периодов. Данный анализ позволит определить удельных вес определенных запасов в массе товаров, либо долю запасов в общей сумме оборотного капитала.

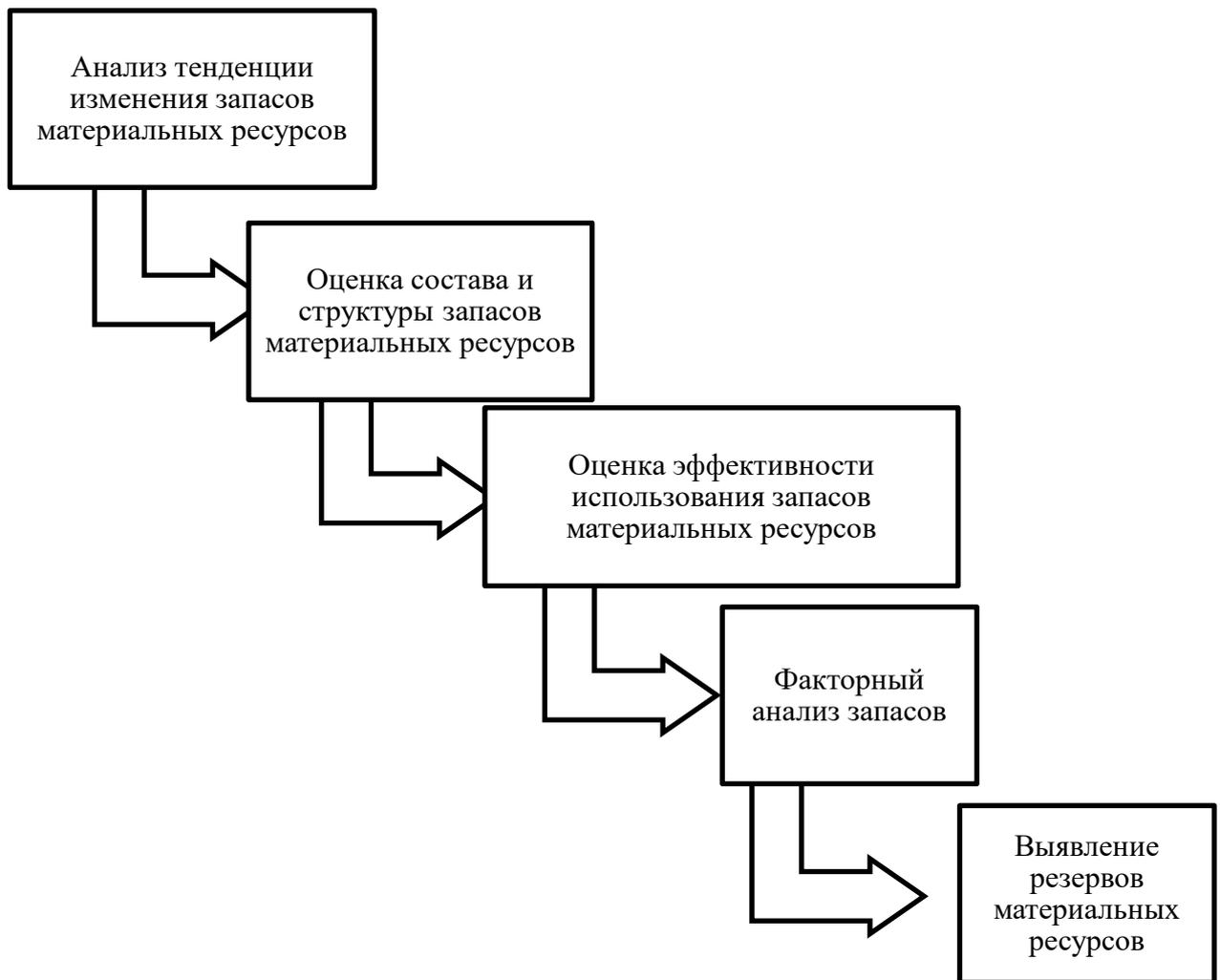


Рисунок 3 - Этапы анализа запасов материальных ресурсов

3) Эффективность использования запасов материальных ресурсов предприятия оценивается на третьем этапе, основными показателями являются: материалоемкость продукта, материалоотдача, удельный вес материальных расходов в себестоимости продукции и т.д.

4) Факторный анализ производится для определения степени влияния внешней среды на уровень остатков и движение материальных запасов.

5) Выявление излишков производственных запасов позволит, сократить расходы и повысить производительность производства, что в свою очередь приведет к повышению ликвидности предприятия в целом.

Для оценки необходимого для деятельности предприятия объема запасов материальных ресурсов используется показатель оборачиваемости запасов. Устойчивое финансовое положение предприятия характеризуется высоким значением данного показателя. Низкое значение показателя говорит о низкой ликвидности оборотных активов предприятия.

Формула данного показателя представлена ниже:

$$\text{П о. з.} = \frac{\text{Ч}}{\text{З}}, \quad (1)$$

где Ч – чистый объем реализации;

З – стоимость запасов.

Продолжительность одного оборота запасов можно найти по следующей формуле:

$$\text{Пр. о. з.} = \frac{\text{П}}{\text{П о.з.}}, \quad (2)$$

где П – период.

Анализ производственных запасов является источником информации необходимой, как указывалось выше, для управления предприятием и удовлетворения спроса потребителей. Данный анализ представляет собой систему по оценке запасов материальных ресурсов на стадиях снабжения, производства и распределения. Также данный анализ используется для определения и оценки состояния материальных резервов предприятия, и способности предприятия на бесперебойное изготовление продукции в условиях непрерывного спроса и дискретных поставок.

### **1.3 Модели управления запасами материальных ресурсов**

Эффективное управление запасами материальных ресурсов позволяет добиться увеличения уровня эффективности использования всех ресурсов, а также повысить скорость обращения вложенного капитала. Для достижения большей рабочей оперативности необходимо правильное управление запасами материальных ресурсов, то есть применение определенных моделей управления запасами, которые могут помочь предприятию увеличить оборот и максимизировать его прибыль.

В логистической концепции система управления запасами материальных ресурсов - одна из важных функций систем управления предприятиями, а также является одной из мощных движущих сил их развития. Наличие запасов материальных ресурсов позволяет бесперебойно обеспечивать выполнение установленной программы предприятия.

Существует множество причин, по которым оптимизация запасов имеет решающее значение для ведения бизнеса в постоянно сложных экономических условиях.

Во-первых, это затраты на хранение и управление запасами. Стоимость большинства товаров неуклонно растет, расходы на недвижимость и налоги растут, а стоимость доставки очень высока. Оптимизация товарных запасов обеспечивает хорошо сбалансированные запасы для удовлетворения ожидаемого спроса, сокращая при этом затраты и лучше контролируя расходы на дополнительные закупки. Более своевременное планирование снижает потребность в ускорении доставки заказов от поставщиков, что, в свою очередь, снижает потребность в ускорении доставки клиентам.

Во-вторых, оптимизация значительно улучшает финансовые показатели запасов, поскольку закупки и складские запасы в большей степени соответствуют ожидаемому потребительскому спросу. Это помогает уменьшить и почти исключить будущее накопление избыточных запасов.

В-третьих, существует слишком много известных и неизвестных переменных, которые могут повлиять на запасы компании и последующие уровни обслуживания клиентов, чтобы ими можно было управлять должным образом.

«Формирование системы управления запасами позволяет обеспечить минимальный риск, бесперебойность снабжения, небольшое вложение денег, устойчивость товарного процесса, обеспечение простоты процедуры заказа на пополнение запасов» [21,с.162].

На рисунке 4 представлен общий механизм управления запасами. На предприятии.



Рисунок 4 – Общий механизм управления товарными запасами.

Простое прогнозирование и планирование запасов оставляет руководство компании открытым перед проблемами в достижении, как своих финансовых целей, так и ожиданий клиентов. Попытка планировать с помощью простых табличных данных – это худшая ситуация, которая в конечном итоге приведет к увеличению затрат и снижению качества обслуживания, что приведет к более высокому уровню неудовлетворенности клиентов и потере бизнеса.

По сути, оптимизация запасов - это баланс между инвестициями в запасы и целями компании по скорости заполнения (уровню обслуживания).

Далее рассмотрены основные системы и модели управления запасами материальных ресурсов.

«Американский экономист Роберт Б. Уилсон охарактеризовал простейшую модель управления запасами, которая описывает закупку продукции у поставщика из вне. Интенсивность потребления – это постоянная величина; затраты на осуществления заказа не зависят от его размера; известная и постоянная величина - это время поставки заказа; затраты на хранение запаса пропорциональны его размеру; дефицит запаса является неприемлемым: данные допущения характерны для этой модели управления запасами. Многое зависит от размера партии заказа, так при его увеличении наблюдается значительное снижение операционных издержек, связанных с размещением заказа, что немаловажно, так это рост операционных затрат по хранению на складе запасов товара, и наоборот» [34, с.65].

Кулакова Ю. Н. описывает систему ABC – анализа как наиболее эффективный метод контроля за запасами. Стоит отметить, что данный метод поддерживается и зарубежными учеными. Метод ABC-анализа основывается эмпирическом правиле Парето, согласно которому 20% запасов обеспечивают 80% продаж (закупок) и их реализация приносит 80% дохода. Суть данной системы оценки представлена в таблице 1. [20, с. 24].

Таблица 1 – Классификация запасов материальных ресурсов по Методу ABC-анализа

Категория	Характеристика
А	незначительное число товаров, на которых приходится самый вес реализации в общем объеме – около 80%. Данная категория характеризуется тем, что в неё входят самые надежные запасы, имеющие высокую оборачиваемость и стабильность в уровне продаж.
В	входит 30-40% процентов материальных ценностей, удельный вес от реализации которых составляет – 15%. Группа обладает повышенным риском и чувствительностью к рыночным колебаниям, чем группа А, поэтому требует регулярного мониторинга со стороны управления.
С	представлена наименее доходными товарами, совокупность которых приносит только 5% доходов предприятию, однако представлены в значительном объеме. Данные запасы обладают более длительным периодом оборачиваемости – более 180 дней и требуют изыскания способов их возможной реализации.

«Так же еще одним из самых популярных методов в странах зарубежья является XYZ анализ, заключающийся в исследовании стабильности продаж. В отличие от ABC-анализа, позволяющего определить значение вклада какого-либо товара в общую прибыль компании или в стоимость запасов, XYZ анализ имеет дело со скачками, отклонениями, нестабильностью сбыта, в зависимости от стабильности спроса делит товары на группы:

- категория X - товары со стабильными продажами;
- категория Y - характеризуется большими отклонениями;
- категории Z - товары, продажи которых невозможно прогнозировать.

Чтобы предсказать спрос на те или иные товары в последующем периоде необходимо найти разницу между реальной продажей за единицу периода и средним арифметическим продаж (меньшее значение этой разницы для конкретного товара говорит о большем спросе на него в дальнейшем). Дифференциация номенклатуры по группам в зависимости от точности прогнозирования и равномерности спроса является основной целью XYZ-анализа» [20, с.25].

Сравнивая данные, используют формулу расчеты коэффициента вариации, показывающую отклонение от среднего значения. К категории X относятся товары в диапазоне от 0% до 10%, от 10% до 25%- к категории Y, остальные же попадают в категорию Z.

Также для эффективного управления запасами материальных ресурсов используются следующие системы, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Системы эффективного управления запасами материальных ресурсов

Название	Характеристика
Система с фиксированным размером заказа при непрерывной проверке фактического уровня запасов	поступление материалов равными, определенными заранее партиями через разные промежутки времени и требующая безостановочного контроля за уровнем запасов, во избежание упущения момента заказа.
Система с фиксированным интервалом между заказами (с постоянным уровнем запасов)	характеризуется тем, что проводится диагностика уровня запасов через одинаковые временные интервалы, если после проверки реализовано некоторое количество товаров, то подается заказ.
Модель «минимум-максимум»	«держит ориентир на ситуацию, а точнее на тот случай, когда затраты на учет запасов и издержки на оформление заказа имеет очень большое значение и начинают сопоставляться с утратами от товарного недостатка При выполнении условия, что заказы, хранящиеся на складе, будут иметь равное или меньше установленного уровня значение максимального желательного уровня, будут производиться заказы с характерным для данной модели фиксированным временем между ними» [19, с.243].

«Для эффективного управления запасами материальных ресурсов можно также рекомендовать оптимизировать управление расходами предприятия. Управление расходами достигается за счет минимизации затрат, а именно за счет управления структурой и рационального использования материальных, трудовых, энергетических ресурсов, финансовых средств по всем видам деятельности и включает в себя применение следующих механизмов оптимизации:

- 1) разработка норм, нормативов затрат на основании расчетов и корректировка в оперативном режиме;
- 2) планирование всех видов переменных затрат на основании норм;

- 3) регулярный расчет потребности в ресурсах и планирование затрат;
- 4) наращивание производственных мощностей и использование новейших технологий и техники;
- 5) использование новых маркетинговых технологий продвижения продукта» [21, с.162].

Следовательно, в результате проведенного теоретического исследования в первом разделе бакалаврской работы можно сделать вывод, что запасы материальных ресурсов оказывают существенное влияние на конкурентоспособность и финансовые результаты предприятия. Без создания оптимальной величины запасов невозможно обеспечить надежность поставок продукции потребителям. Если предприятие нерационально использует свои ресурсы, то рискует потерять клиентов и, следовательно, прибыль, а также станет менее конкурентоспособным на рынке. При низком уровне товарных запасов оно несет убытки, связанные с потерей потенциальных клиентов. Высокий уровень товарных запасов уменьшает возможность выгодно использовать оборотный капитал, что отражается на финансовых результатах деятельности предприятия. В настоящее время существует огромное разнообразие моделей управления запасами материальных ресурсов, схожей чертой которых является то, что они направлены на эффективное управление запасами в любых условиях, дабы избежать нарушения финансовой устойчивости и увеличения издержек предприятия из-за их неправильного распределения.

## **2 Анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов на примере ООО «ОКТОБЛУ»**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «ОКТОБЛУ»**

Организация ООО «ОКТОБЛУ», известная под брендом «Декатлон», - европейский лидер по разработке, производству и продаже спортивных товаров, предназначенных более чем для 70-ти видов спорта. Бренд «Декатлон» специализируется на разработке, производстве и продаже спортивных товаров, одежды и обуви. «Созданная во Франции компания ставит своей целью обеспечить новичков, любителей и профессионалов всем спектром товаров для любого вида спорта, буквально от «А» до «Я», по доступным ценам.

В Россию «Декатлон» пришел 5 мая 2006 года, именно тогда был открыт первый магазин в Москве. В России на сегодняшний день работают уже 57 магазинов в различных городах (Москва, Воронеж, Краснодар, Ростов-на-Дону, Санкт-Петербург, Казань, Самара, Екатеринбург, Тула, Саратов, Тверь, Набережные Челны, Рязань и др)» [27].

Предприятие ООО «ОКТОБЛУ» зарегистрировано 14 ноября 2005 г. по адресу: 115280, Москва Г., Ул. Автозаводская, д. 23А, к. 2. Предприятию присвоены: ОГРН 1055005170120 и выдан ИНН 5029086747.

Официальный сайт компании: [www.decathlon.ru](http://www.decathlon.ru).

Основным видом деятельности предприятия является торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах. Также компания осуществляет следующие виды деятельности:

- торговля оптовая неспециализированная;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность спортивных объектов;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества и др.

Учредители компании — ЕВРОПЕЙСКОЕ ОБЩЕСТВО «ДЕКАТЛОН». Среднесписочная численность работников организации на 31.12.2020 г. — 2407 человек.

Основным органом управления ООО «ОКТОБЛУ» является генеральный директор. Компанию на 2020 г. возглавляет Анжелар Жереми Кристиан Этьен.

Организационная схема управления магазина «Декатлон» представлена на рисунке 5.

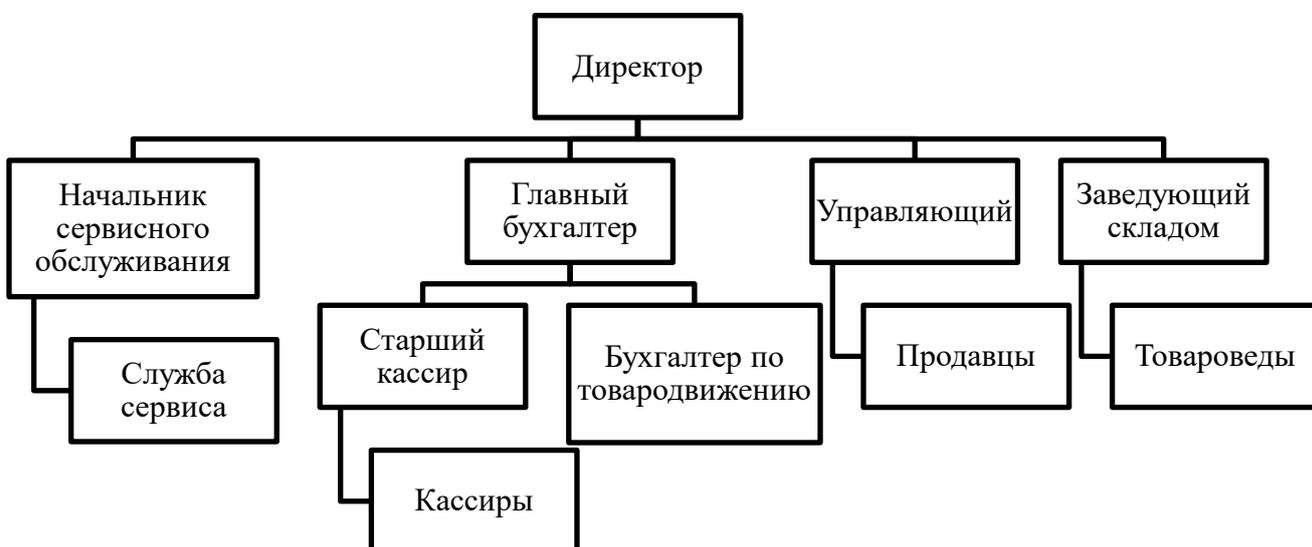


Рисунок 5 – Организационная схема управления магазином «Декатлон»

В магазине «Декатлон» действует линейно-функциональная организационная структура управления.

Главным в каждом магазине «Декатлон» является его директор, которому подчиняется весь персонал. Основными функциями директора магазина являются:

- мониторинг качества продукции,
- соблюдение стандартов компании;
- контроль за излишками и недостачей;
- контроль оформляемой документации;
- участие в закупках, контрактах на поставку;
- решение сложных вопросов клиентов;
- проверка фактической работы коллектива на предмет соответствия их навыков занимаемым должностям;
- непосредственное руководство коллективом и т.д.

ООО «ОКТОБЛУ» ведет бухгалтерский учет в российских рублях. Бухгалтерская отчетность рассматривается и утверждается в соответствии с учредительными документами предприятия. ООО «ОКТОБЛУ» представляет годовую бухгалтерскую отчетность в соответствии с учредительными документами учредителям, а также территориальным органам государственной статистики по месту их регистрации, банкам, налоговым и таможенным органам.

«Преимущества магазинов компании на сегодняшний день:

- 1) Низкие цены. «Декатлон» – это не только классический ритейлер, который закупает и перепродает товары. «Декатлон» приступил к производству и дизайну своей собственной продукции еще в 80-х годах. Основатели хотели устанавливать цену сами, чтобы сделать спортивные товары доступными.
- 2) Безопасность продукции. Вся продукция отвечает требованиям безопасности и прошла испытания в реальных условиях. Если клиенты оценивают продукт менее 2 звезд из 5-ти, то останавливается производство и снимается товар с продаж во всех странах, даже если товар есть в большом количестве в магазинах.
- 3) Экологическая ответственность. Предлагая на рынке бренд и используя различные формы продаж, «Декатлон» стремится быть

ответственным участником экологической и социальной жизни тех регионов, в которых размещаются предприятия сети.

4) Участие в благотворительных акциях. «Декатлон» вовлечен в благотворительную деятельность и имеет собственный фонд» [27].

Далее оценены основные показатели финансовых результатов и финансового состояния предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

В таблице 3 представлены технико-экономические показатели деятельности ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг. на основе бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах предприятия.

Таблица 3 – Технико-экономические показатели деятельности ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение		Темпы роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1. Выручка от продаж, тыс. руб.	21988890	22943358	21807252	954468	-1136106	104,3	95
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	20645169	22412166	21210189	1766997	-1201977	108,6	94,6
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	8597217	8441297	8032044	-155920	-409253	98,2	95,1
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	7253496	7910105	7434981	656609	-475124	109,1	93,9
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1343721	531192	597063	-812529	65871	39,5	112,4

Продолжение таблицы 3

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение		Темпы роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
7. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	509006	201744	408650	-307262	206906	39,6	202,6
8. Оборотные активы, тыс. руб.	6496479	6011089	9822869	-485390	3811780	92,5	163,4
9. Среднесписочная численность ППП, чел.	2380	2450	2407	70	-43	102,9	98,2
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	79730	83300	86652	3570	3352	104,5	104
11. Затраты на рубль выручки, коп.	1,27	1,32	1,31	0,053	-0,008	104,2	99,3

Согласно данным, представленным в таблице 3, совокупная выручка компании в 2020 г. снизилась на 1136106 т. р. или на 5%. Себестоимость продаж изменяется в течение трех лет практически в одном и том же темпе с выручкой. В 2020 г. себестоимость продаж снизилась на 5,4%. В связи с снижением выручки предприятия и себестоимости продаж валовая прибыль компании также снизилась в течение 2020 г. на 4,9%.

Коммерческие расходы за три года выросли до 7434981 т. р. Однако в 2020 г. наблюдается снижение коммерческих расходов относительно значения в 2019 г. на 6,1%.

Чистая прибыль предприятия составила к 2020 г. 408650 т. р, увеличившись на 102,6% относительно значения 2019 г. Значительный рост чистой прибыли в основном обусловлен тем, что эффективная ставка по налогу на прибыль сократилась с 27,5% до 22,9%.

Следующим этапом анализа финансовых результатов в таблице 4 рассчитаны показатели рентабельности предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за анализируемый период.

Таблица 4 - Показатели рентабельности предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020гг.

Показатели	Значения, %			Изменение показателя 2020/2018 гг.	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Коп.	%
1. Рентабельность продаж	6,1	2,3	2,7	-3,4	-55,2
2. Рентабельность продаж до налогообложения	3,2	1,5	3,3	+0,1	+0,7
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли.	2,3	0,9	1,9	-0,4	-19

Показатели рентабельности продаж предприятия на конец 2020 г. имеют положительные значения в виду получения прибыли ООО «ОКТОБЛУ». В то же время все показатели рентабельности в течение периода имеют довольно низкие значения. Рентабельность продаж в течение трех лет значительно снизилась до 2,7%. Динамика рентабельности продаж и рентабельности продаж по чистой прибыли в течение трех лет отрицательная в виду снижения финансовых результатов предприятия.

Далее на рисунке 6 представлена динамика показателей рентабельности активов и капитала предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за анализируемый период.

Согласно данным рисунка 6, рентабельность активов предприятия снизилась за три года с 6,1% до 3,7%. Рентабельность капитала также упала с 11,2% до 7,8%. Стоит отметить, что в 2020г. оба показателя улучшили свое значение относительно значения 2019 г.

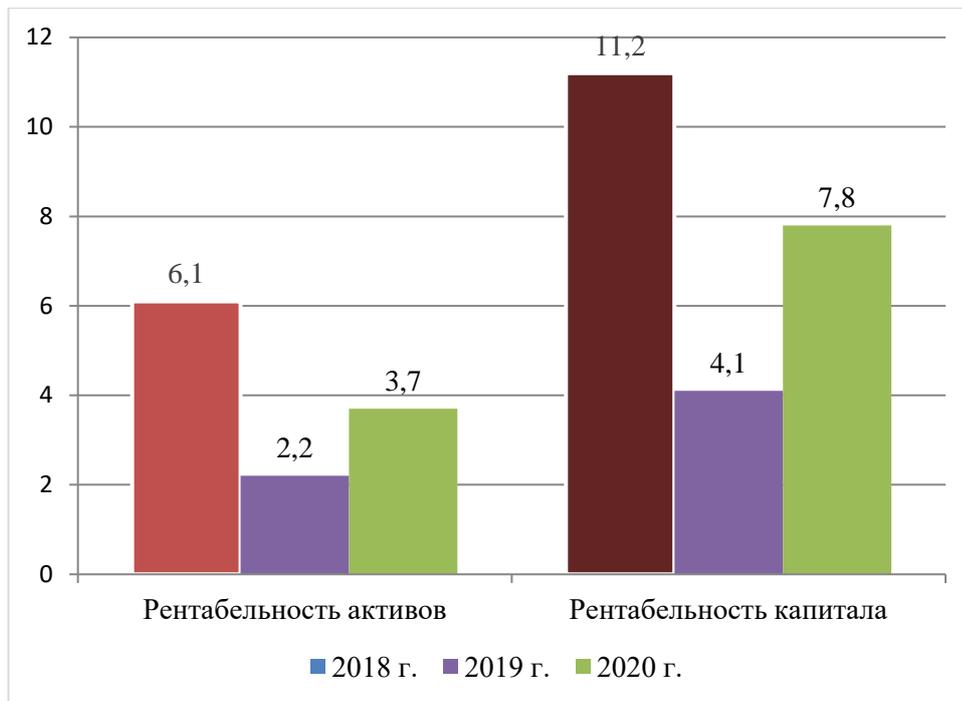


Рисунок 6 - Показатели рентабельности активов и капитала предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020гг., %

Для оценки показателей финансового состояния ООО «ОКТОБЛУ» рассмотрена динамика и структура имущества предприятия и источников его формирования.

В таблице 5 представлены динамика и структура активов и капитала предприятия за анализируемый период.

Итак, активы предприятия ООО «ОКТОБЛУ» на конец анализируемого периода характеризуются наличием оборотных активов в размере  $\frac{3}{4}$  от общего объема активов, внеоборотных активов в размере  $\frac{1}{4}$  соответственно.

Общий объем активов к концу 2020г. составил 13032203 т. р. увеличившись за три года на 4107889 т. р. Основные статьи активов представлены основными средствами, запасами, и денежными средствами, и краткосрочными финансовыми вложениями.

Таблица 5 - Динамика и структура активов и капитала ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

Показатель	Значение					Изменение 2020/2018 гг.	
	в т. р.			в % к валюте баланса		т. р.	± %
	2018г.	2019 г.	2020 г.	2018г г.	2020 г.		
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	2427835	3127513	3209334	27,2	24,6	+781499	+32,2
в том числе:							
основные средства	1629144	2508713	2261291	18,3	17,4	+632147	+38,8
нематериальные активы	27102	24799	24043	0,3	0,2	-3059	-11,3
2. Оборотные, всего	6496479	6011089	9822869	72,8	75,4	+3326390	+51,2
в том числе:							
запасы	5439225	5250688	5183268	60,9	39,8	-255957	-4,7
дебиторская задолженность	499869	413528	760767	5,6	5,8	+260898	+52,2
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	477839	288000	3782307	5,4	29	+3304468	+7,9 раза
<b>Пассив</b>							
1. Собственный капитал	4794396	4996140	5404790	53,7	41,5	+610394	+12,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	9247	–	–	0,1	–	-9247	-100
3. Краткосрочные обязательства, всего	4120671	4142462	7627413	46,2	58,5	+3506742	+85,1
в том числе:							
заемные средства	440000	275542	2896965	4,9	22,2	+2456965	+6,6 раза
Валюта баланса	8924314	9138602	13032203	100	100	+4107889	+46

Вслед за ростом активов предприятия увеличился и капитал ООО «ОКТОБЛУ», но меньшими темпами. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов, следует рассматривать как негативный фактор.

Структура капитала ООО «ОКТОБЛУ» на конец 2020 г. представлена на рисунке 7

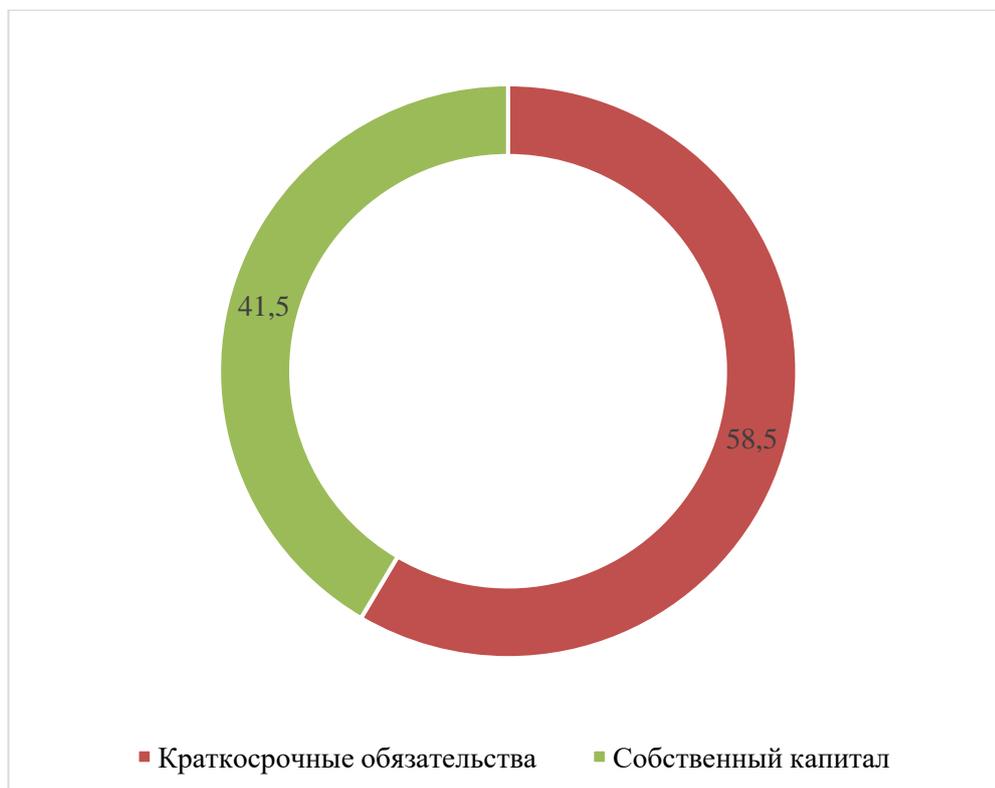


Рисунок 7 – Структура капитала предприятия ООО «ОКТОБЛУ» на 31.12.2020 г.

Согласно рисунку 7 в структуре капитала преобладают краткосрочные обязательства – 58,5%. За три года собственный капитал предприятия значительно вырос на 610 394 тыс. руб. Однако доля собственного капитала в структуре капитала компании снизилась за 3 года с 53,7% до 41,5%.

Краткосрочные обязательства предприятия увеличились за период на +3 506 742 т. р. или на 85%.

На 31.12.2020 г. на предприятии отсутствуют долгосрочные обязательства.

Проведенный анализ выявил проблемы снижения рентабельности деятельности предприятия ООО «ОКТОБЛУ» и ухудшения структуры капитала предприятия в анализируемом периоде.

## 2.2 Анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ»

Основными этапами производимого в данном пункте анализа запасов материальных ресурсов являются:

1) Анализ тенденций изменения запасов материальных ресурсов - оценка показателей за предыдущие года в динамике и установления нормативов.

2) Оценка состава и структуры запасов путем сравнения фактических показателей с нормативными базами сравнения: полученных плановыми показателями или показателями прошлых периодов.

3) Эффективность использования материальных запасов предприятия оценивается на третьем этапе, основными показателями являются: оборачиваемость и достаточность запасов, рентабельность запасов, ликвидность активов.

Анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» начат с оценки их динамики в течение трех лет. На рисунке 8 представлена динамика запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

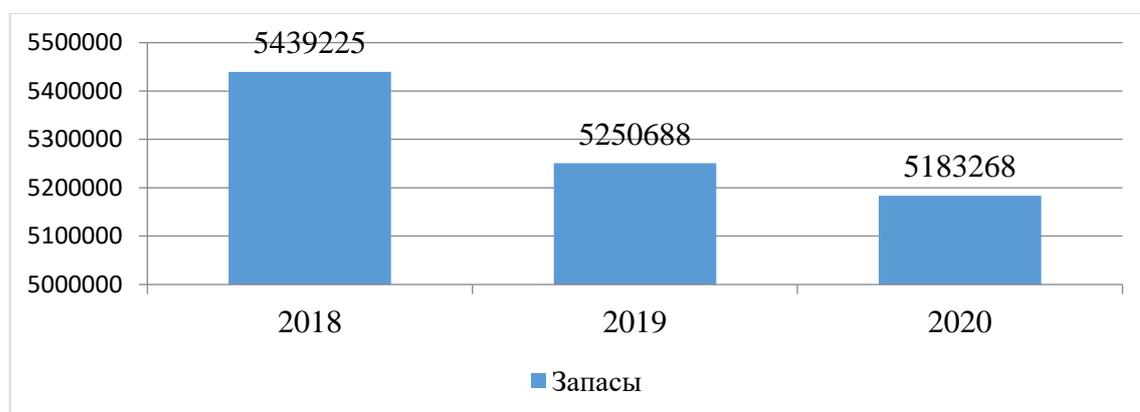


Рисунок 8 – Динамика запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

На рисунке 8 видно, что запасы предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет имеют тенденцию к снижению. Величина запасов материальных ресурсов на конец 2020 г. составила 5183268 т. р., что на - 255 957 т. р. или 4,7% ниже объемов 2018 г.

Структура активов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» и доля в ней запасов материальных ресурсов на 31.12.2020 г. представлена на рисунке 9.

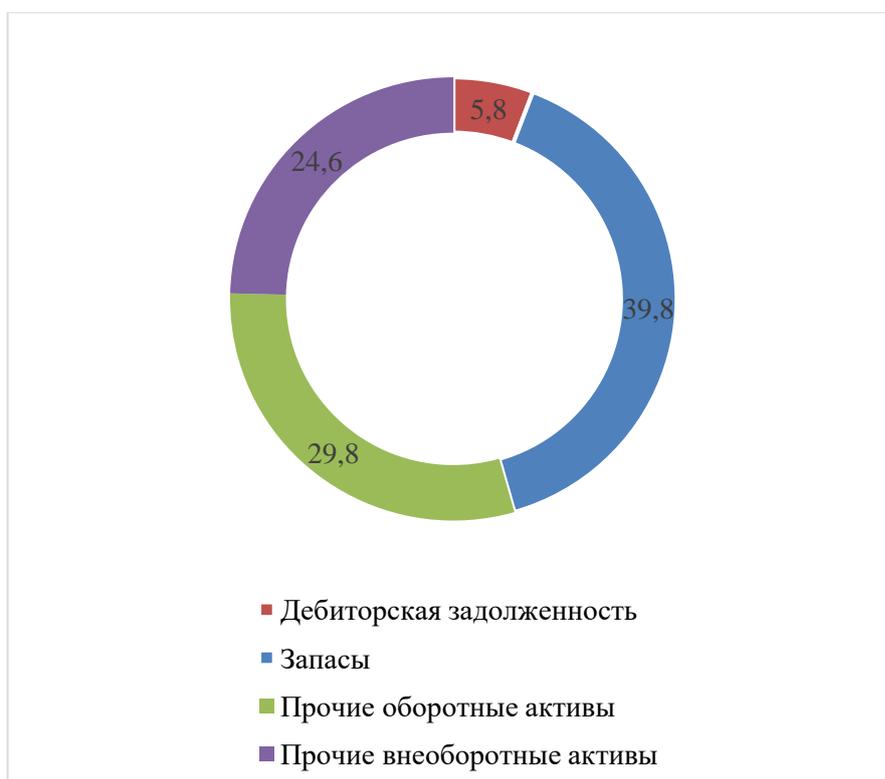


Рисунок 9 – Структура активов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» на 31.12.2020 г.

На рисунке 9 видно, что на конец 2020 г. основную часть оборотных активов занимают запасы – 39,3% от объема всех активов, и основную часть внеоборотных активов занимают основные средства.

В виду большой доли запасов в структуре активов предприятия на рисунке 10 рассмотрено изменение доли запасов в общем объеме активов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

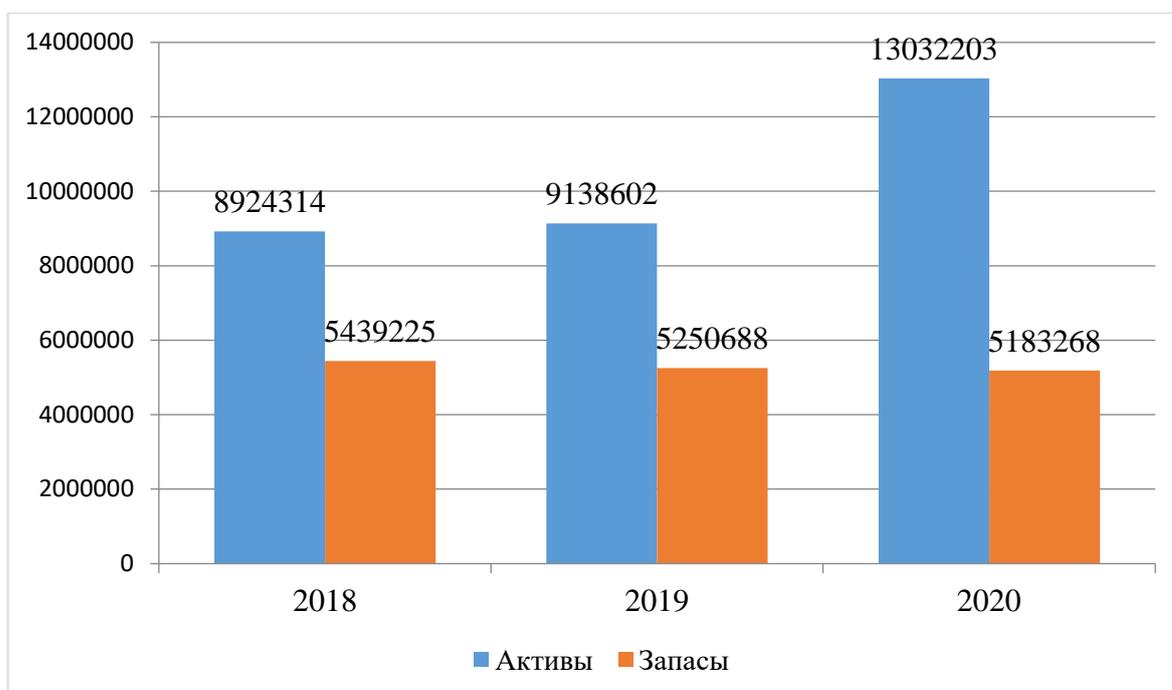


Рисунок 10 - Динамика доли запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» в общем объеме активов предприятия, т. р.

Доля запасов в общей структуре активов предприятия снизилась в течение трех лет 60,9% до 39,7% в основном за счет значительного роста объемов активов ООО «ОКТОБЛУ» благодаря значительному увеличению объема денежных средств.

Далее рассмотрена динамика структуры отдельных элементов запасов предприятия ООО «ОКТОБЛУ». Состав и динамика запасов продемонстрированы в таблице 6.

Таблица 6 - Состав и динамика запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг., т. р.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение, т. р.		Темп роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Запасы всего	5439225	5250688	5183268	-188537	-67420	96,5	98,7
в том числе: материалы	305605	270096	464625	-35509	194529	88,4	172
товары	5133620	4980592	4718643	-153028	-261949	97	94,7

В таблице 6 видно, что основную часть запасов предприятия составляют товары. Это обусловлено спецификой деятельности предприятия. Снижение товаров в составе запасов в 2020 г. составило 5,3%. В 2019 г. наблюдалось также снижение данной статьи запасов на 3%. В течение 2020 г. произошел значительный рост по статье материалы – 172%.

В виду большой доли товаров в составе запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» на рисунке 11 представлена динамика доли товаров в структуре запасов предприятия в течение трех лет.

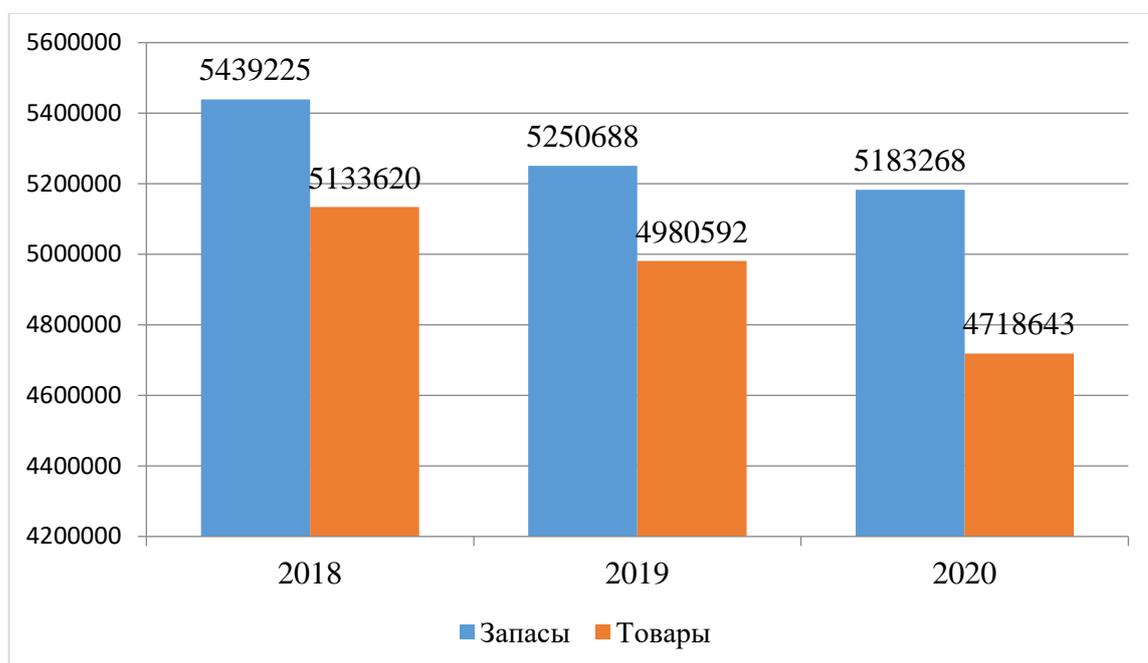


Рисунок 11 - Динамика доли товаров в структуре запасов материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ», т. р.

На рисунке 11 видно, что доля товаров в общей структуре запасов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет снижалась и за три года уменьшилась с 94,3% до 91%.

Для оценки достаточности запасов материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» рассчитан коэффициент обеспеченности запасов, характеризующий отношение оборотных средств к стоимости запасов материальных ресурсов.

Нормальное значение данного показателя должны быть более 0,5. Результаты расчетов представлены на рисунке 12.

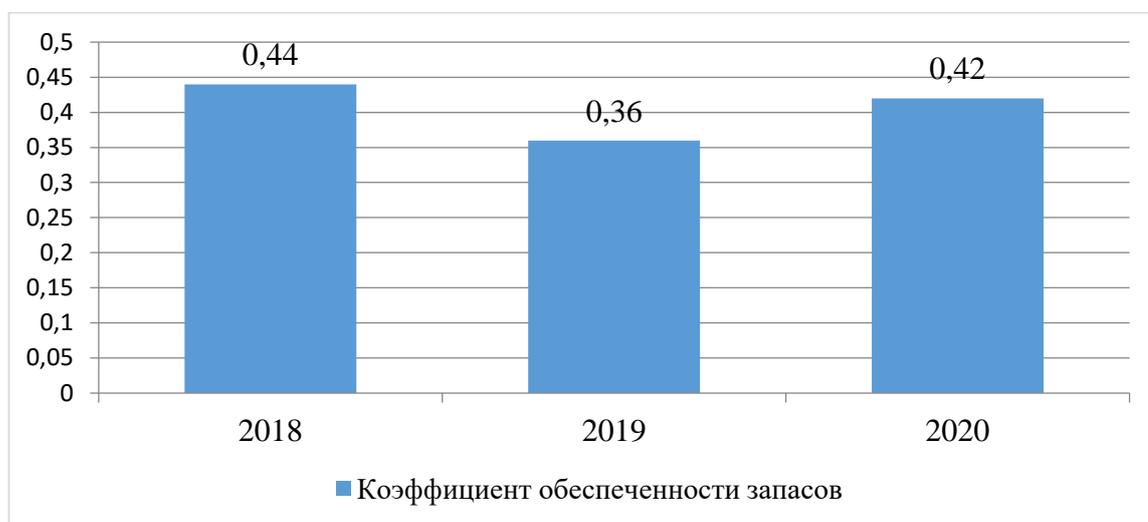


Рисунок 12 - Динамика коэффициента обеспеченности запасов ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

На рисунке 12 видно, что в течение трех лет коэффициент обеспеченности запасов ООО «ОКТОБЛУ» не соответствовал норме. В 2019г. наблюдается существенное отклонение показателя от нормы. К 2020г. коэффициент обеспеченности запасов улучшился до 0,42.

Далее для оценки ликвидности активов в целом и скорости конвертации запасов в дебиторскую задолженность и денежные средства оценены показатели ликвидности предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг. в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели ликвидности предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

Показатель ликвидности	Значение показателя			2020/2018
	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,58	1,45	1,29	-0,29
2. Коэффициент быстрой ликвидности	0,24	0,17	0,6	+0,36
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,12	0,07	0,5	+0,38

В соответствии с таблицей 7 выявлено, что показатели текущей и быстрой ликвидности находятся ниже пределов нормы. Так, значение показателя текущей ликвидности на конец 2020 г. составил 1,29 при норме не ниже 1,8. Также присутствует отрицательная динамика показателя за период - -0,29. Коэффициент быстрой ликвидности за рассматриваемый период изменился в лучшую сторону - +0,36 и составил на конец периода 0,6 относительно 0,24 в 2018 г.

Коэффициент абсолютной ликвидности имеет на конец рассматриваемого периода значение, соответствующее норме – 0,5 и показывает хорошую динамику за период - +0,38.

В целом можно сделать вывод о недостаточности ликвидных активов у предприятия, которые можно перевести быстро в денежные средства, для погашения текущей краткосрочной задолженности предприятия. Предприятию необходимо ускорить процесс продажи запасов для получения более ликвидных активов.

Далее в таблице 8 рассчитаны показатели оборачиваемости запасов материальных ресурсов и оборотных средств предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в целом.

Таблица 8 - Показатели оборачиваемости запасов материальных ресурсов и оборотных средств предприятия ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг.

Показатель оборачиваемости	Значение в днях			Коэфф. 2018 г.	Коэфф. 2020 г.	Изменение, дн.
	2018 г.	2019 г.	2020 г.			
Оборачиваемость оборотных средств	105	99	133	3,5	2,7	+28
Оборачиваемость запасов материальных ресурсов (норма не более 45 дней для данной отрасли)	97	87	90	3,8	4,1	-7

В таблице 8 видно, что показатель оборачиваемости запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» значительно ниже нормы. При среднем значении для отрасли торговли в 45 дней, оборачиваемость запасов

материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» составляет на конец 2020 г. – 90 дней.

Следующим важным показателем оценки эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия является показатель их рентабельности.

Результаты расчетов представлены на рисунке 13.

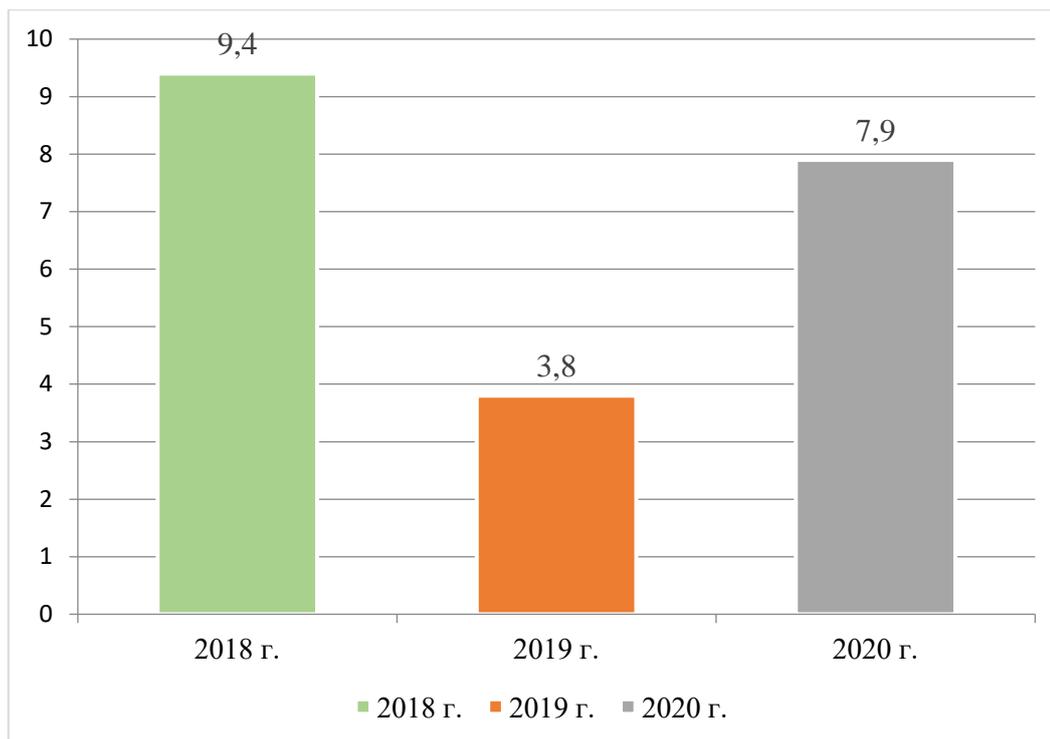


Рисунок 13 – Динамика рентабельности запасов ООО «ОКТОБЛУ» за 2018-2020 гг., %

По данным рисунка 13 наблюдается снижение рентабельности запасов с 9,4% до 7,9%, связанное с снижением финансового результата предприятия в течение анализируемого периода.

Заключительным этапом анализа эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» рассмотрены особенности организации управления запасами на предприятии и выявление слабых сторон.

Итак, на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» департамент логистики существует только в рамках центрального офиса. В каждом отдельном магазине обязанности логиста выполняет частично заведующий складом в сотрудничестве с руководителем магазина и старшим продавцом.

Основными функциями заведующего складом в области управления запасами материальных ресурсов являются:

- Составление прогнозов и планов.
- Управление материально-техническим снабжением и закупками.
- Планирование объемов запасов и расходов на них.
- Контроль и инвентаризация запасов.
- Организация складской деятельности.
- Ведение всего документооборота, связанного с хранением и перемещением запасов материальных ресурсов на предприятии.

Механизм оформления заявки на пополнение запасов материальных ресурсов предприятия представлен на рисунке 14.

Следовательно, на заведующего склада и товароведах лежит огромная ответственность по обеспечению бесперебойной работы магазина компании. Большой объем выполняемой работы зачастую приводит к ошибкам в процессе работы таким как:

- ошибки в инвентаризации запасов материальных ресурсов;
- ошибки в объемах и ассортименте закупок;
- наличие дефицита по некоторым популярным позициям;
- излишки неликвидных товаров;
- наличие просроченных, вовремя не списанных товаров в зале магазина.



Рисунок 14– Механизм оформления заявки на пополнение запасов материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ»

Также среди проблем в осуществлении управления запасами товарных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» является:

- 1) Высокие временные трудозатраты заведующего складом и товароведа, связанные с отсутствием маркировки на некоторых товарах поставщиков, что приводит к сложностям их идентификации и увеличения времени на их обработку.
- 2) Размывание должностных обязанностей. Экономия на менеджерах по логистике или снабжению, на предприятии создается большая нагрузка на сотрудников склада и продавцов магазина. При большом клиентском потоке, высоком сезоне продаж сотрудники вынуждены перерабатывать, делать быстрые заявки на пополнение

товара, что приводит зачастую к возникновению ошибок и, впоследствии, создает дополнительные убытки предприятию.

Следовательно, проведя анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» во втором разделе бакалаврской работы можно сделать выводы что:

- Не смотря на снижение доли запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» в общем объеме активов в течение 2018-2020 гг. на предприятии присутствует снижение показателей ликвидности, рентабельности и оборачиваемости данных запасов.
- Неудовлетворительное значение демонстрирует показатель оборачиваемости запасов материальных ресурсов предприятия, негативно влияя на оборачиваемость активов предприятия в целом и ликвидность ООО «ОКТОБЛУ».
- Основные проблемы в организации эффективного управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» связаны с отсутствием в штате магазинов предприятия отдельных сотрудников, занимающихся контролем запасов, а также осуществлением их планирования и организацией закупок. Все это приводит к большой загруженности текущих сотрудников и размыванию должностных обязанностей, а также к большому количеству операционных ошибок персонала.

Все перечисленное требует формирования мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ»**

#### **3.1 Направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ»**

При управлении запасами материальных ресурсов организации приходится учитывать множество факторов, начиная от того, какое сейчас время года, климат, опыт предыдущих лет и другие факторы.

Существует множество решений для планирования запасов для всех типов компаний по всему миру. Многие из них разработаны для крупных корпоративных компаний, поскольку стоят сотни тысяч долларов и очень сложны. Некоторым компаниям настолько сложно управлять и оптимизировать запасы, что им требуется внедрять математический подход или подход, связанный с естествознанием, чтобы просто управлять данной системой. Другие компании могут просто внедрять точечные решения для простого прогнозирования или предлагать отдельные модули, которые необходимо покупать отдельно.

Разработка и внедрение различных моделей и систем эффективного управления запасами материальных ресурсов на предприятии должны проводиться в комплексе с анализом управления данными ресурсами и на основе полученных результатов.

В результате анализа управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» сделаны следующие выводы:

1) Запасы предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет имеют тенденцию к снижению. Величина запасов материальных ресурсов на конец 2020 г. составила 5183268 т. р., что на 4,7% ниже объемов 2018 г. Доля запасов в общей структуре активов предприятия снизилась в течение трех лет 60,9% до 39,7% в основном за счет значительного роста объемов активов

ООО «ОКТОБЛУ» благодаря значительному увеличению объема денежных средств.

2) Основную часть запасов предприятия составляют товары. Это обусловлено спецификой деятельности предприятия. Снижение товаров в составе запасов в 2020 г. составило 5,3%. Доля товаров в общей структуре запасов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет снижалась и за три года уменьшилась с 94,3% до 91%.

3) В течение трех лет коэффициент обеспеченности запасов ООО «ОКТОБЛУ» не соответствовал норме. В 2019 г. наблюдается существенное отклонение показателя от нормы. К 2020 г. коэффициент обеспеченности запасов улучшился до 0,42.

4) Выявлено, что показатели текущей и быстрой ликвидности находятся ниже пределов нормы. Предприятию необходимо ускорить процесс продажи запасов для получения более ликвидных активов.

5) Показатель оборачиваемости запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» значительно ниже нормы. При среднем значении для отрасли торговли в 45 дней, оборачиваемость запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» составляет на конец 2020 г. – 90 дней.

6) На предприятии наблюдается снижение рентабельности запасов с 9,4% до 7,9%, связанное с снижением финансового результата предприятия в течение анализируемого периода.

7) Основные проблемы в организации эффективного управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» связаны с отсутствием в штате магазинов предприятия отдельных сотрудников, занимающихся контролем запасов, а также осуществлением их планирования и организацией закупок. Все это приводит к большой загруженности текущих сотрудников и размыванию должностных обязанностей, а также к большому количеству операционных ошибок персонала, таких как излишки неликвидных товаров, просроченные, неписанные вовремя товары, задержка товаров, по которым наблюдается большой спрос и другие.

Следовательно, можно выделить основные проблемы в управлении запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ»:

- 1) Низкая оборачиваемость запасов на предприятии, что ухудшает показатели ликвидности и негативно влияет на финансовый результат предприятия.
- 2) Отсутствие отдельных сотрудников, занимающихся складской логистикой на предприятии, что приводит к большой загруженности текущих сотрудников и ошибкам в операционных процессах.
- 3) Большой ассортимент продукции вызывает сложности в управлении запасами товарных ресурсов, что приводит к дефициту позиций с большим спросом и несвоевременному списанию просроченных позиций.

В виду выявленных проблем на рисунке 15 представлены основные направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ».



Рисунок 15 - Направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ»

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Первой рекомендацией для улучшения организации управления запасами материальных ресурсов является создание штатной единицы специалиста по логистике и снабжению в ООО «ОКТОБЛУ». Ввод данной штатной единицы позволит осуществлять постоянный мониторинг запасов предприятия, формировать своевременные и корректные заявки на пополнение запасов предприятия, контролировать сроки поставок, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в области управления запасами, а также снизит нагрузку с сотрудников склада и продавцов предприятия.

Следующей рекомендацией по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» является снижение доли неликвидных запасов и ускорение их оборачиваемости за счет использования модели управления запасами и современных программ автоматизации управления запасами на предприятии.

В настоящее время у компании присутствует довольно высокая доля запасов для данной отрасли – 39,7 % при недостаточном объеме высоколиквидных активов. Высокая доля запасов может создать на предприятии проблему утраты платежеспособности в частности, и финансовой устойчивости компании в целом, так как в данном случае может потребоваться использование дополнительных заемных источников финансирования деятельности предприятия.

Низкий коэффициент оборачиваемости запасов указывает на избыток товара на складе и слабые продажи. В качестве направлений сокращения запасов материальных ресурсов можно выделить следующие направления, представленные на рисунке 16.

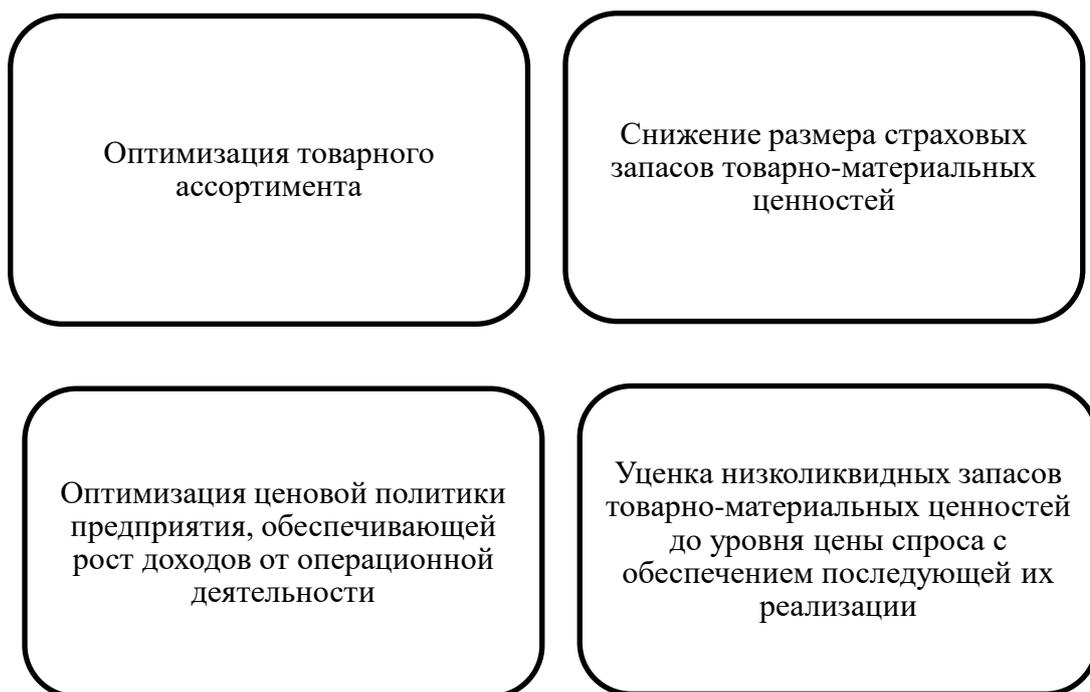


Рисунок 16 – Мероприятия по сокращению запасов  
ООО «ОКТОБЛУ»

Для оптимизации товарного ассортимента на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» можно использовать метод ABC-анализа. «После проведения ABC-анализа необходимо расширить и увеличить глубину сильных с точки зрения прибыльности ассортиментных групп и сократить низкорентабельные категории (ширина ассортимента – невзаимозаменяемые группы товаров, глубина – взаимозаменяемые товары). Суть ABC-анализа в том, что по результатам анализа нужно выделить товары категории С, объем которых нужно сократить до минимума» [22, с.95].

Также рекомендуется использовать современные программные продукты для повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии. Например, программу АВМ Inventory, которая обеспечивает формирование оптимального размера товарных запасов, не допуская как излишков, так и дефицита необходимого товара в торговой точке.

Данная программа позволяет решить следующие задачи:

- Уменьшение излишков товарных запасов;
- Улучшение показателей оборачиваемости предприятия;
- Сохранение высокого уровня наличия товаров в магазинах.

Для ООО «ОКТОБЛУ» в силу специфики своей деятельности важной проблемой управления запасами является соблюдение их сроков годности (спортивное питание, батончики, мюсли и другое), а также своевременное пополнение товаров на складе.

Поэтому ООО «ОКТОБЛУ» рекомендуется для улучшения управления запасами и складской логистики в целом, создать собственное приложение, призванное автоматизировать ряд складских процессов на складах предприятия индивидуально под особенности деятельности конкретного предприятия.

Основные цели создания данного приложения:

- 1) ускорить и упростить процессы приема товара на склад, комплектации и отгрузки продукции, возврата товара поставщику;
- 2) автоматически учитывать требования контрагентов к отгружаемым товарам, устранив тем самым ошибки, вызванные человеческим фактором;
- 3) обеспечить возможность в реальном времени отслеживать остатки на складах (наличие уведомлений и скором окончании товара);
- 4) обеспечить возможность проведения полных или частичных инвентаризаций на складах в реальном времени;
- 5) реализовать прослеживаемость погрузочно-разгрузочных операций;
- 6) упростить передачу данных о движении материально-производственных запасов в бухгалтерию предприятия.

Для работы данного приложения необходим будет планшетный компьютер с встроенным сканером. Преимуществами предлагаемого приложения будет возможность:

- отслеживать остатки в реальном времени;

- наличие уведомлений об окончании сроков годности по группам товаров;
- наличие уведомлений о скором окончании определенных товаров;
- напоминание о создании заявок на закупку определенных товаров;
- синхронизация данных с отделом продаж и бухгалтерией.

Использование подобного приложения позволит предприятию повысить управляемость собственных запасов материальных ресурсов, а также сократить процессы, связанные с процессами приема, оценки, перемещения запасов материальных ресурсов и контроля их остатков.

В следующем пункте рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

### **3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий**

В предыдущем пункте были предложены направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ».

Эффективность предложенных мероприятий представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Эффективность предложенных мероприятий для повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ»

Мероприятие	Эффективность
Ввод штатной единицы специалиста по логистике и снабжению	Сокращение операционных ошибок, связанных с большой загруженностью сотрудников и не соответствующей квалификацией.
Использование инновационных программ в области учета и анализа запасов материальных ресурсов в	Сокращение времени и трудозатрат на прием, оценку, контроль остатков. Своевременные и корректные заявки

Продолжение таблицы 9

Мероприятие	Эффективность
в виде приложения	на пополнение запасов предприятия благодаря предупреждающим уведомлениям программы. Своевременное списание неликвидных активов предприятия.
Снижение доли неликвидных запасов и ускорение их оборачиваемости за счет использования модели управления запасами за счет использования ABC-анализа и программы АВМ Inventory	Ускорение оборачиваемости запасов. Оптимизация ассортимента предприятия. Сокращение издержек на хранение и логистику запасов.

Исходя из сложившихся структуры и динамики запасов, финансово-хозяйственных отношений ООО «ОКТОБЛУ» с поставщиками, по оценкам специалистов предприятия, реализация предложенных мероприятий может привести к сокращению запасов примерно на 20%.

В связи с этим, на рисунке 16 представлена динамика запасов текущих и после внедрения предложенных мероприятий.

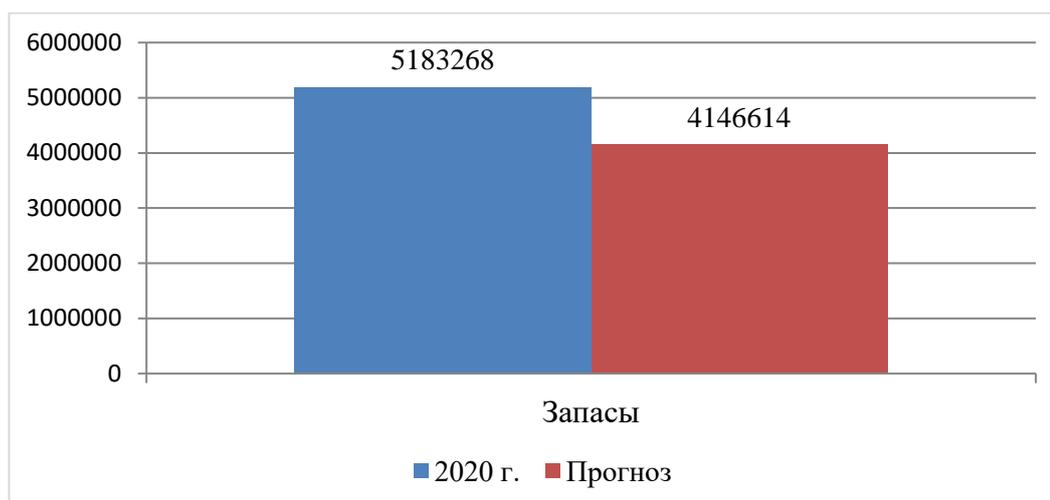


Рисунок 16 - Динамика запасов текущих и после внедрения предложенных мероприятий

Следовательно, предложенные мероприятия по грамотному управлению запасами на предприятии смогут сократить сумму лишних запасов на 1036653 т. р., что положительно скажется на показателях оборачиваемости и ликвидности предприятия.

Далее на рисунке 17 представлены результаты расчета оборачиваемости запасов в прогнозируемом периоде, после осуществления мероприятий по эффективному управлению запасами.

Согласно данным рисунка 17 оборачиваемость запасов, после внедрения предложенных мероприятий может снизиться с 90 до 81 дня, что положительно повлияет на финансовые результаты предприятия.

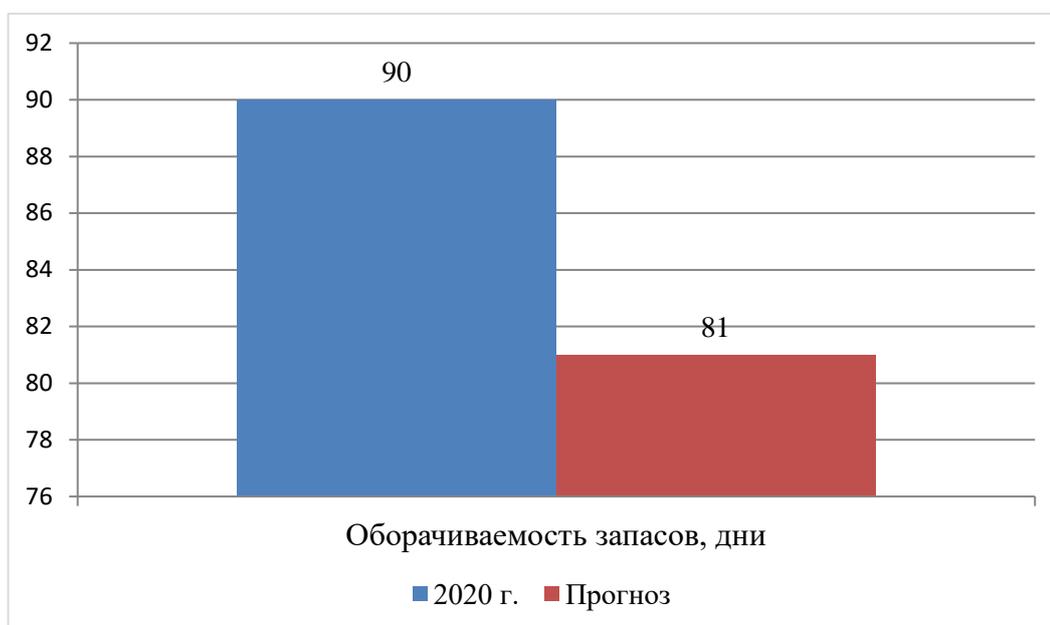


Рисунок 17 – Прогнозные значения оборачиваемости запасов ООО «ОКТОБЛУ» после внедрения предложенных мероприятий, дни

Далее произведен расчет экономической эффективности при введении новой штатной должности специалиста по логистике и снабжению, а также использования новых программных продуктов и системы ABC-анализа. Прогнозируется, что эффективная работа нового сотрудника позволит заключать более выгодные договоры на поставку, что сможет снизить

себестоимость предлагаемых товаров на 5%. В то же время использование новых автоматизированных программ управления запасами и приложения для улучшения работы склада, сможет снизить себестоимость продукции на 3%, благодаря снижению затрат на их хранение и логистику.

Далее в таблице 10 рассчитан экономический эффект от реализации данных мероприятий.

Таблица 10 – Расчет экономического эффекта предлагаемых мероприятий по повышению эффективности управления запасами ООО «ОКТОБЛУ»

Показатель	2020 г.	Прогноз	Изменение
Выручка, т. р.	21807252	21807252	
Себестоимость, т. р.	21210189	20062671	-1147518
Прибыль от продаж, т. р.	597063	1744581	+1147518
Рентабельность продаж, %	2,7	8	+5,3
Экономический эффект, т. р.	-	1744581	+1147518

Себестоимость продаж может снизиться на 1147518 т. р. и составить 20062671 т. р. в прогнозном периоде. Данные изменения позволят увеличить прибыль от продаж до 1744581 т. р. и показатель рентабельности продаж до 8%.

Следовательно, предложенные в третьем разделе бакалаврской работы мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» экономически эффективны.

## Заключение

Результативность управления запасами материальных ресурсов организации торговли устанавливается последовательностью организационно-экономических факторов, которые воздействуют на рентабельность управления. Принятие рационального решения по управлению запасами требует уточнения многих факторов и всегда должно базироваться на логистическом договоре, обеспечивающем как снижение затрат, так и абсолютное удовлетворение спроса на продукцию.

В первом разделе рассмотрены значение и роль запасов материальных ресурсов на предприятии, изучены их виды, методы анализа и модели управления запасами материальных ресурсов на предприятии в настоящее время. Эффективное управление запасами материальных ресурсов позволяет добиться увеличения уровня эффективности использования всех ресурсов, а также повысить скорость обращения вложенного капитала. Для достижения большей рабочей оперативности необходимо правильное управление запасами материальных ресурсов, то есть применение определенных моделей управления запасами, которые могут помочь предприятию увеличить оборот и максимизировать его прибыль.

Во втором разделе проведен анализ эффективности управления запасами материальных ресурсов на примере предприятия ООО «ОКТОБЛУ». В результате анализа управления запасами материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» сделаны следующие выводы:

1) Запасы предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет имеют тенденцию к снижению. Доля запасов в общей структуре активов предприятия снизилась в течение трех лет 60,9% до 39,7%.

2) Основную часть запасов предприятия составляют товары. Снижение товаров в составе запасов в 2020 г. составило 5,3%. Доля товаров в общей структуре запасов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» в течение трех лет снижалась и за три года уменьшилась с 94,3% до 91%.

3) В течение трех лет коэффициент обеспеченности запасов ООО «ОКТОБЛУ» не соответствовал норме. В 2019г. наблюдается существенное отклонение показателя от нормы. К 2020г. коэффициент обеспеченности запасов улучшился до 0,42.

4) Выявлено, что показатели текущей и быстрой ликвидности находятся ниже пределов нормы. Предприятию необходимо ускорить процесс продажи запасов для получения более ликвидных активов.

5) Показатель оборачиваемости запасов материальных ресурсов ООО «ОКТОБЛУ» значительно ниже нормы. Оборачиваемость запасов ООО «ОКТОБЛУ» составляет на конец 2020 г. – 90 дней.

6) На предприятии наблюдается снижение рентабельности запасов с 9,4% до 7,9%, связанное с снижением финансового результата предприятия в течение анализируемого периода.

7) Основные проблемы в организации эффективного управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» связаны с отсутствием в штате магазинов предприятия отдельных сотрудников, занимающихся контролем запасов, а также осуществлением их планирования и организацией закупок. Все это приводит к большой загруженности текущих сотрудников и размыванию должностных обязанностей, а также к большому количеству операционных ошибок персонала, таких как излишки неликвидных товаров, просроченные, неписанные вовремя товары, задержка товаров, по которым наблюдается большой спрос и другие.

Следовательно, можно выделить основные проблемы в управлении запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ»:

- Низкая оборачиваемость запасов на предприятии, что ухудшает показатели ликвидности и негативно влияет на финансовый результат предприятия.
- Отсутствие отдельных сотрудников, занимающихся складской логистикой на предприятии, что приводит к большой загруженности текущих сотрудников и ошибкам в операционных процессах.

– Большой ассортимент продукции вызывает сложности в управлении запасами товарных ресурсов, что приводит к дефициту позиций с большим спросом.

В третьем разделе, на основе проведенного анализа, предложены направления по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия ООО «ОКТОБЛУ» такие как:

- 1) Ввод штатной единицы специалиста по логистике и снабжению.
- 2) Использование инновационных программ в области учета и анализа запасов материальных ресурсов в виде приложения по складскому учету.
- 3) Снижение доли неликвидных запасов и ускорение их оборачиваемости за счет использования модели управления запасами за счет использования ABC-анализа и программы ABM Inventory.

Предложенные мероприятия по грамотному управлению запасами на предприятии смогут сократить сумму лишних запасов на 1036653 т. р.. Оборачиваемость запасов, после внедрения предложенных мероприятий может снизиться с 90 до 81 дня, что положительно повлияет на финансовые результаты предприятия. Эффективная работа нового сотрудника по логистике и снабжению позволит снизить себестоимость предлагаемых товаров на 5%. В то же время использование новых автоматизированных программ управления запасами смогут снизить себестоимость продукции на 3%, благодаря снижению затрат на ее хранение и логистику. Себестоимость продаж в итоге может снизиться на 1147518 т. р. в прогнозном периоде. Данные изменения позволят увеличить прибыль от продаж до 1744581 т. р. и показатель рентабельности продаж с 2,7 до 8%.

Следовательно, предложенные мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии ООО «ОКТОБЛУ» эффективны.

## Список используемой литературы

1. Абжанова Е.С., Никулина С.Н. Анализ обеспеченности организации материально-производственными запасами // Вопросы устойчивого развития общества - №3(2)-2020г.С.489-495
2. Алиев А.Ю. Методы экономического анализа финансового состояния. / Алиев А.Ю., Макарова Л.М. // Поиск (Волгоград). 2019. № 2 (11). С. 28-34.
3. Алябьева М. В. Современные подходы к управлению товарными запасами в розничной торговле // Актуальные проблемы инновационного развития экономики. Материалы международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права. 2014. С. 60–65.
4. Аникин Б.А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.А. Волочиенко, Р.В. Серышев; отв. ред. Б.А. Аникин. М.: Издательство Юрайт, 2019. 454 с.
5. Антипенко В. С. Оптимизация уровня запасов - задача логистики // American Scientific Journal. 2021. № 47 (47). С. 41-50.
6. Башлачева Т. А., Ильченко А. Н. Оперативное управление запасами в розничной торговле // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2011. № 4 (28). С. 10–17.
7. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. / Бердникова Т. Б. М.: ИНФРА – М, 2020. 215 с.
8. Бобырев Д. Б., Артемьев Б. В. Механизм управления экономическим потенциалом предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. Липецк: 2017. С. 88-93.

9. Бондаренко С. И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России. Научная книга. М. 2018. 104 с.
10. Васин С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник / С. Г. Васин. М.: Издательство Юрайт, 2016. 404 с.
11. Варчук О. А. Внутренний контроль и внутренний аудит: определение, сходства и различия [Электронный ресурс] /О. А. Варчук О. А. Грабовенко // Экономика: реалии времени. Научный журнал. 2016. № 1 (23)
12. Волков Д. В. Оценка уровня конкурентоспособности предприятия: теоретико-методологические подходы / Д.В. Волков // Вести высших учебных заведений Черноземья. 2017. №1 (19). 96-100 с.
13. Воронин М. И. Анализ и диагностика экономического состояния строительной организации на рынке: Учеб. пособие / Гос. университет управления. М.: Изд-во Гос. ун-та упр., 2017. 131 с.
14. Гаджинский А.М. Логистика. - М.: Финпресс,, 2017. С.325.
15. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов [Текст] / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. – 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2019. С. 35-37.
16. Глазов М. М. Функциональная диагностика - основа повышения качества планирования и управления промышленным предприятием в условиях рыночной экономики: Учеб. пособие / М-во образования Рос. Федерации. С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов. СПб: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2018. 267 с.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения – 11.10.2021 г.).
18. Комлев Е. Б. Анализ конкурентоспособности товара. / Е.Б. Комлев // Маркетинг в России и за рубежом. № 3. 2018. С. 15-17.
19. Косенко О. А. Управление товарными запасами на предприятиях торговли // Наука и новые технологии. 2017. № 5–6. С. 242–243.

20. Кулакова Ю. Н. Формирование стратегии управления производственными запасами предприятия на основе анализа матрицы ABC\*XYZ // Финансовая аналитика : проблемы и решения. 2017. № 20. С. 23–35.
21. Котова А.Р. Управление товарными ресурсами торговых организаций // Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2021. Т. 3. № 13. С. 161-166.
22. Лемешкин А. В., Сафонова Ю. А., Коробова Л. А. Особенности управления запасами на предприятиях торговли // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2017. № 2 (72). С. 94–100.
23. Лизовская В.В. Финансовый инструментарий оценки маркетинговой деятельности // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. № 3. С. 103-111.
24. Мамедов О.Ю. Основы маркетинга. М.: КноРус, 2017. С.232.
25. Мощенко О.В. Контрольно-аналитические аспекты управления материальнопроизводственными запасами на предприятиях / О.В. Мощенко, М.М. Шайлиева, А.Ю. Усанов // Бухгалтер и закон. 2017. №1.
26. Мухин В. В., Мухин Ю. В. Модель управления запасами в торговле // Управление в современных системах : сб. трудов VII Всерос. науч.-практ. конф. Челябинск : Южно-Уральский институт управления и экономики, 2017. С. 94–98.
27. Официальный сайт ООО «ОКТОБЛУ» URL: <http://www.decathlon.ru/> (дата обращения 05.10.2021)
28. Пилипенко Н. Н., Татарский Е. Л. Основы маркетинга. Учебнометодическое пособие для вузов / Н.Н. Пилипенко, Е.Л. Татарский. Р/на Дону: Феникс, 2017. 611 с.
29. Пичурин И. И. Основы маркетинга. Теория и практика: Учебное пособие. М. : ЮНИТИ, 2017. С.383.

30. Приказ Минфина России от 29.07.1998 N 34н (ред. от 11.04.2018) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации». [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 15.10.2021 г.).
31. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 12.10.2021 г.).
32. Реброва Н. П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО. Люберцы: Юрайт, 2017. С.277.
33. Секерин В. Д. Основы маркетинга: Учебное пособие. М.: КноРус, 2017. С.232.
34. Смоленский А. М. Модель управления товарными запасами в организациях розничной торговли // Журнал исследований по управлению. 2018. № 10. С. 64–70.
35. Федотова М. Ю., Тагирова О. А. Использование ABC- и XYZ-анализа в управлении запасами // Управленческий учет. 2017. № 5. С. 67–75.
36. Филиппова С. В. Мониторинг и инструментарий оценивания управленческих компетенций персонала в контексте обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий / С. В. Филиппова С. О. Черкасова // Экономика развития. 2017. № 1. С.251-254.
37. Шашнев П. Д. Показатели эффективности маркетинга предприятий. // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. 2019. № 3 (17). С. 46-51.
38. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А. Д. Шеремет. // – 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРАМ, 2017. С. 374.
39. Яндринская А.В. Методы оценки и анализа финансового состояния компании. / А.В. Яндринская // Академическая публицистика. 2019. № 12. С. 183-187.

40. Янков О. Г. Конкурентоспособность предприятия: оценка уровня и направления повышения. Одесса: Атлант, 2018. 470 с.
41. Braglia M., Grassi A., Montanari R. Multiattribute classification method for spare parts inventory management // Journal of quality in maintenance engineering. 2004. Vol. 10, no. 1. P. 55–65
42. Cheng L. L. Multicriteria decision making on maintenance: spares and contracts planning // European Journal of Operational Research, 2010. Vol. 129. P. 235–241.
43. Kennedy W. J., Patterson J. W., Fredendall L. D. An overview of recent literature on spare parts inventories // International Journal of Production Economics. 2002. Vol. 76, no. 2. P. 201–215.
44. Sharaf M. A., Helmy H. A. A classification model for inventory management of spare parts // Proceedings of 7th International Conference on Production, Industrial Engineering, Design and Control (PEDAC 2001). Alexandria, Egypt, 13–15 February. Vol. 1. P. 375–382.
45. Sivasothy K., Basiron Y., Anhar S., Ramli T., Tan H., Mohammad S. Continuous Sterilization: The new Paradigm for modernizing palm oil milling. // Journal of Oil Palm Research. Special Issue – April. 2006. P. 144–152.
46. Timme S. G., Christine T. The Real Cost of Holding Inventory // Supply Chain Management Review. Vol. 7, no. 4. P. 31–37.