

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

Обучающийся

М. И. Бугрова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т. В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Бугрова М. И.

Тема работы: Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Научный руководитель: к. экон. наук, доцент Т. В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Объектом бакалаврской работы является – АО «Тандер».

Предметом бакалаврской работы являются – система управления запасами материальных ресурсов на предприятии АО «Тандер».

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный анализ, обзор экспертных мнений и так далее.

В исследование проведено изучение вопросов повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия. В работе был проведен анализ управления запасами материальных ресурсов предприятия на примере АО «Тандер». В третьем разделе работы предложены направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов исследуемого предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные в результате исследования направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер» могут быть использованы специалистами АО «Тандер» в целях улучшения процессов управления запасами материальных ресурсов.

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение..... | 4 |
| 1 Теоретические аспекты управления запасами материальных ресурсов предприятия | 6 |
| 1.1 Экономическое содержание и классификация запасов материальных ресурсов предприятия..... | 6 |
| 1.2 Системы управления запасами материальных ресурсов предприятия и методы анализа их эффективности | 11 |
| 2 Анализ управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер»..... | 24 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»..... | 24 |
| 2.2 Анализ управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер» | 31 |
| 3 Разработка направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер» | 49 |
| 3.1 Направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер» | 49 |
| 3.2 Экономический эффект предложенных мероприятий | 55 |
| Заключение | 59 |
| Список используемой литературы и используемых источников..... | 62 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2021 г..... | 68 |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2020 г. | 69 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г. | 72 |

Введение

Каждое предприятие в настоящее время заинтересовано в создании эффективного механизма управления запасами материальных ресурсов. Правильно организованный процесс управления запасами благоприятно влияет на финансовое положение предприятия, в части формирования структуры активов, улучшает показатели рентабельности и оборачиваемости активов, вместе с тем, оптимальный размер и условия финансирования запасов повышают финансовую устойчивость компании.

В основе управления запасами материальных ресурсов лежит деятельность, основной целью которой является приведение затрат на содержание запасов материальных ресурсов до минимума при сохранении достаточного уровня удовлетворенности потребителей.

Поиск направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия занимает ключевое место в формировании управленческих решений на каждом предприятии. Данные мероприятия дают возможность, как улучшить структуру оборотных средств и оптимизировать источники их финансирования, так и улучшить положение организации на высококонкурентном рынке, где сохраняются условия неопределенности и дефицита ресурсов.

Целью бакалаврской работы выступает разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления запасами материальных ресурсов предприятия;
- провести анализ управления запасами материальных ресурсов предприятия на примере АО «Тандер»;

– разработать направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Объектом бакалаврской работы выступает АО «Тандер».

Предметом бакалаврской работы являются – система управления запасами материальных ресурсов на предприятии АО «Тандер».

Методы исследования, используемые в процессе подготовки работы: логический, сравнительный анализ, обзор экспертных мнений и так далее.

Методической базой исследования выступили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления запасами материальных ресурсов предприятия. Информационной базой исследования послужила финансовая отчетность предприятия.

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

В введении обозначена актуальность, цели и задачи бакалаврской работы, ее практическая значимость. В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание запасов, дана классификация запасов, рассмотрены системы и модели управления запасами материальных ресурсов предприятия, а также представлены методы анализа и планирования запасов материальных ресурсов организации. Во втором разделе бакалаврской работы проанализирован процесс управления запасами на предприятии АО «Тандер» в настоящее время. В третьем разделе бакалаврской работы предложены направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер» на основе проведенного анализа. В заключении сделаны выводы о проделанной работе.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные в результате исследования направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер» могут быть использованы специалистами АО «Тандер» в целях улучшения процессов управления запасами материальных ресурсов.

1 Теоретические аспекты управления запасами материальных ресурсов предприятия

1.1 Экономическое содержание и классификация запасов материальных ресурсов предприятия

В настоящее время эффективное управление запасами является одной из основных задач любого предприятия, которую необходимо решить для ее успешной деятельности.

Вопросами управления запасами материальных ресурсов предприятия посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых.

По мнению авторов Дятловой В. О., Сыроижко В. В. «управление запасами материальных ресурсов – это оптимизация объемов сырья, произведенных товаров, заготовок, расходных материалов и других, подлежащих временному хранению, объектов. Цель управления запасами состоит в том, чтобы обеспечивать эффективную деятельность логистической системы с использованием оптимизации ассортимента и мест размещения для обеспечения непрерывного полноценного функционирования предприятия» [9, с.41].

Чтобы лучше понять процесс управления запасами материальных ресурсов предприятия, необходимо ознакомиться с экономическим содержанием самой категории «запасы».

В общем виде, «запас материальных ресурсов – это продукция, которая на данный момент времени не участвует в производственном процессе или потреблении. Данная продукция находится на хранении и предназначена для использования в производстве или потреблении в будущих периодах» [32, с.65].

Пилипчук С. Ф. определяет запасы материальных ресурсов как – «запасы готовой продукции, которые формируются в каналах распределения или на складах производителя готовой продукции, а также движение товара

от поставщика к конечному потребителю, в том числе и на предприятиях розничной торговли» [27, с.117].

Сульдина Е. С. определяет запасы материальных ресурсов как «все товары народного потребления и средства производства, которые реализуются как товар» [30, с.73].

«Товарно-материальные запасы создаются по многим причинам. Основная их цель – это экономическая безопасность. Действительно, снижаются риски сбоев производственного процесса. Но дорогостоящая резервная система не лучшим образом сказывается на эффективности деятельности предприятия. Менеджменту предприятия приходится делать не простой выбор: либо риск, либо эффективность. Такому выбору призваны помочь методы управления товарно-материальными запасами» [17, с.162].

Вместе с тем запасы материальных ресурсов обеспечивают непрерывный процесс производства. От наличия их в необходимом объеме или отсутствия в нужный момент зависят и объемы произведенной продукции, и сроки производства, взаимоотношения с партнёрами и поставщиками, что в целом влияет на результаты экономической деятельности предприятия.

При исследовании вопросов управления запасами материальных ресурсов важно уделить внимание изучению их классификации. Формирование мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов напрямую зависят от категории запасов.

Общая классификация запасов материальных ресурсов организации представлена на рисунке 1.

В тоже время запасы классифицируют по ассортиментной группе, величине, назначению, по объемам товарооборота, спросу, особенностям пополнения и другим признакам.

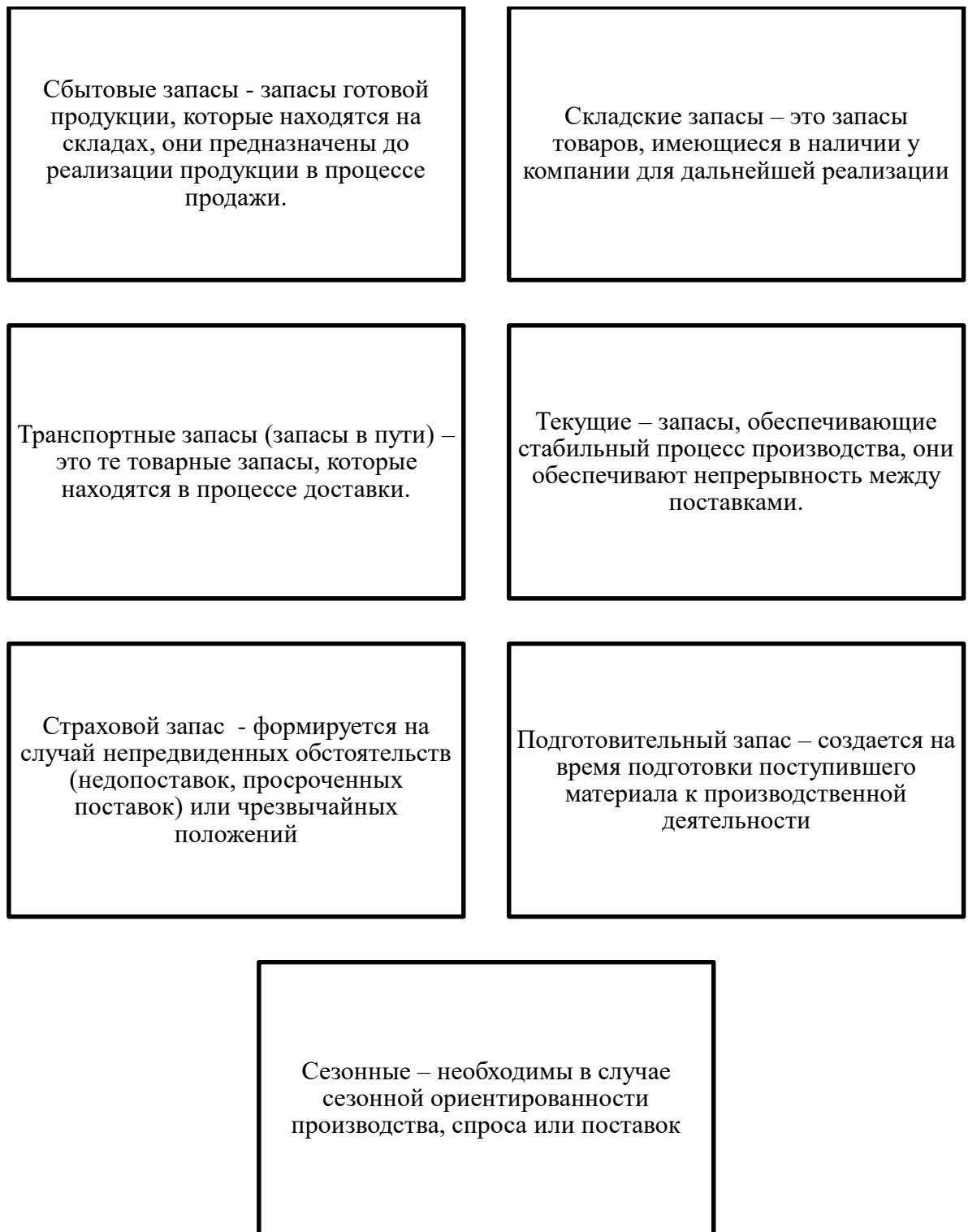


Рисунок 1 – Классификация запасов материальных ресурсов предприятия

Также существует классификация запасов по отношению к логистическим процессам. Такая классификация представлена на рисунке 2.

На рисунке 2 представлена структура запасов предприятия с точки зрения логистического подхода.



Рисунок 2 – Классификация запасов материальных ресурсов по отношению к логистическим процессам предприятия

Для того, чтобы наличие определенного уровня запасов материальных ресурсов позволяло сохранять и увеличивать финансовые результаты предприятия важно сформировать эффективную систему их управления.

Управление запасами материальных ресурсов будет эффективно только тогда, когда мероприятия по управлению ими формируются и реализовываются не периодически, а имеют постоянный и систематический характер.

Зачастую, одной из проблем в управлении запасами материальных ресурсов предприятия является конфликт интересов между финансовым отделом, деятельность которого направлена на сокращение объемов запасов и затрат на них до необходимого минимума, и производственного отдела, для которого важно создание условий равномерной загрузки и бесперебойного процесса. Поэтому перед менеджментом встает задача создания таких условий управления запасами, чтобы интересы обеих сторон были удовлетворены без ущерба для деятельности компании и снижения ее финансовых результатов.

Следовательно, нерациональное управление запасами и неэффективное направление средств на их финансирование могут создать для предприятия дополнительные финансовые риски. Недостаточные объемы запасов материальных ресурсов могут создать для предприятия такие проблемы как простой производства, неудовлетворенность спроса потребителей, рост расходов на дополнительные закупки материалов небольшими поставками, задержка производства готовой продукции, что приводит к изменению сроков поставки потребителям и нарушению договоренностей с партнерами, ухудшению взаимоотношений с заказчиками. В то же время излишний объем запасов материальных ресурсов может привести к потерям, связанным с потерей потребительских свойств готовой продукции, к заморозке средств в готовых товарных запасах и другим убыткам.

В виду сложности формирования эффективной системы управления запасами материальных ресурсов, тем более в условиях экономического кризиса, перед каждым предприятием повышается актуальность ее формирования и совершенствования.

1.2 Системы управления запасами материальных ресурсов предприятия и методы анализа их эффективности

Методы, способы, системы управления запасами материальных ресурсов предприятия непрерывно совершенствуются и модифицируются с учетом постоянного и динамичного изменения экономических условий. Сегодня, основной задачей управления запасами материальных ресурсов является минимизация затрат.

«Эффективность сформированной системы управления запасами материальных ресурсов зависит от тщательности исследования состояния проблемы формирования, размещения и использования запасов обоснованности всех ее элементов и эффективности принятых управленческих решений по их перемещению во всех каналах движения товаров в организации» [10, с.308].

«Основной целью управления запасами материальных ресурсов предприятия является:

- сокращение затрат на закупку запасов, реализацию заказов, хранение запасов, управление запасами;
- определение точного уровня запасов, имеющих на складе в данное время;
- определение уровня запасов, которые необходимо закупить в ближайшее время для обеспечения бесперебойного производства;
- определение оптимальных сроков исполнения заказов» [30, с.73].

Схематично этапы построения и реализации системы управления запасами материальных ресурсов представлены на рисунке 3.

Далее этапы, представленные на рисунке 3, рассмотрены ниже подробнее.

Первоначальным этапом необходимо определить цели формирования запасов материальных ресурсов.

Создание информационной базы управления запасами материальных ресурсов, которая обычно включает в себя такие данные как скорость реализации товаров, уровень соответствия запасов спросу, конъюнктура рынка и его сегментов, динамика рыночных цен, плановые и фактические показатели деятельности предприятия.



Рисунок 3 – Этапы построения и реализации системы управления запасами материальных ресурсов

Анализ обеспеченности запасами материальных ресурсов выявляет тенденции формирования и использования запасов предприятия, а именно уровень обеспеченности, оборачиваемость запасов, выявление факторов, влияющих на повышение показателей эффективности управления запасами предприятия.

Формирование и обоснование норматива запасов.

Экспертиза надежности бюджетного плана позволяет определить изменения в оборачиваемости запасов, их состоянии, системе осуществления закупок, поставщиках, объемах закупок и так далее.

В зависимости от специфики деятельности предприятия реализуются различные направления управления запасами материальных ресурсов.

Управление запасами материальных ресурсов осуществляется с использованием огромного количества различных методов управления. Основные методы управления запасами материальных ресурсов и их характеристика представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Методы управления запасами материальных ресурсов предприятия и их характеристика

| Метод | Характеристика |
|--------------|---|
| ABC – анализ | <p>эффективный метод контроля за запасами. Стоит отметить, что данный метод поддерживается и зарубежными учеными такими как: Brighan E.F. и Garpenski L.G. «Метод ABC-анализа основывается эмпирическом правиле на правиле Парето, согласно которому 20% запасов обеспечивают 80% продаж (закупок) и их реализация приносит 80% дохода. Суть данной системы оценки заключается в классификации товаров в зависимости от степени их оборачиваемости. Под категорию А товаров попадают 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 категорию 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. Категория С товаров представлена наименее доходные товары совокупность которых приносит только 5% доходов предприятию, однако представлены в значительном объеме. Данные запасы обладают более</p> |

Продолжение таблицы 1

| Метод | Характеристика |
|---------------------------|---|
| ABC – анализ | длительным периодом оборачиваемости – более 180 дней и требуют изыскания способов их возможной реализации».[5, с.34] |
| XYZ анализ | XYZ анализ «связан с оценкой отклонений сбыта и в зависимости от стабильности спроса делит товары на три группы. Группа X - товары со стабильными продажами. Группа Y – товары, имеющие нестабильный характер. Группа Z - товары, продажи которых невозможно прогнозировать» [22, с. 81]. |
| Модель «минимум-максимум» | при использовании данной модели происходит «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» [8, 42]. |

Также выделяют следующие основные системы (модели) управления запасами материальных ресурсов: модель с фиксированным размером заказа и модель с фиксированным интервалом времени между заказами.

Основными расчетными параметрами модели с фиксированным размером заказа являются следующие параметры:

– гарантийный или страховой запас ($V_{стр.}$), формируемый на случай не предвиденных событий и сбоев в поставках, рассчитываемый по формуле:

$$V_{стр.} = Sd * Q , \quad (1)$$

где Sd – среднедневной спрос;

Q – количество дней между поставками

– точка возобновления заказа (T_z) – уровень запаса, достигнув который необходимо осуществить пополнение запасов. Формула расчета показателя следующая:

$$T_z = Sd * T + V_{стр.} , \quad (2)$$

где T – планируемое время заказа.

- максимальный уровень запаса Z_{\max} (формула 3):

$$Z_{\max} = V + V \text{ стр.}, \quad (3)$$

где V – размер партии поставки;

Основными расчетными параметрами системы управления с фиксированным интервалом времени также являются страховая и максимальный запас, а также размер заказа (P_z), который можно определить, используя формулу Уилсона (формула 4):

$$P_z = \sqrt{\frac{2 * P * \Pi}{I}}, \quad (4)$$

где P – расходы на один заказ, руб.;

Π – потребность в запасе, шт.;

I – расходы на содержание единицы запаса, руб.

«Выбор определенной системы управления запасами материальных ресурсов зависит от следующих критериев:

- при значительных издержках запасов и возможности их вычисления используется система с фиксированным размером заказа;
- при незначительных издержках управления запасами, то выбирается система с постоянным уровнем запасов;
- когда поставщик вводит минимальный размер партии, то предпочтительнее использовать систему с фиксированным размером заказа (один раз корректируется фиксированный размер партии, без непрерывного регулирования его переменного заказа);
- при наложении ограничений, связанных с грузоподъемностью транспортных средств, то выбирается система с постоянным уровнем заказа;
- при поставке в установленные сроки, используется система с постоянным уровнем запаса» [23, с.47].

С целью создания эффективной системы управления запасами материальных ресурсов перед менеджментом предприятия ставятся следующие задачи:

- сформировать систему управления запасами материальных ресурсов на основе расчета расходов на транспортировку, хранение, а также с учетом сроков доставки запасов;
- выявить влияние средних продаж предприятия за день, неделю, месяц на объемы запасов, предусмотреть данную зависимость при изменениях объемов продаж, сезонности спроса;
- тщательно проанализировать ассортимент компании, рентабельность каждой ассортиментной группы;
- улучшить процесс инвентаризации, приема материальных ресурсов, учета и контроля за сохранностью запасов.

В настоящее время на предприятиях используются различные современные инновационные системы управления запасами материальных ресурсов следующих видов: MRP, MRP II и ERP и другие.

На рисунке 4 представлена классификация функционала MRP, MRP II и ERP-систем.

Так как в запасы материальных ресурсов вкладываются крупные капиталовложения, то до момента их реализации данные средства находятся в замороженном состоянии, что не дает предприятию получать средства для дальнейшего ведения деятельности. В связи с этим, важным этапом в повышении эффективности управления запасами является улучшение показателей их оборачиваемости. Данные показатели можно улучшить благодаря созданию эффективной системы сбыта продукции, использования современных методов расчета с заказчиками и другими мероприятиями.

В то же время в процессе формирования направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов важно провести тщательный анализ их формирования и использования.

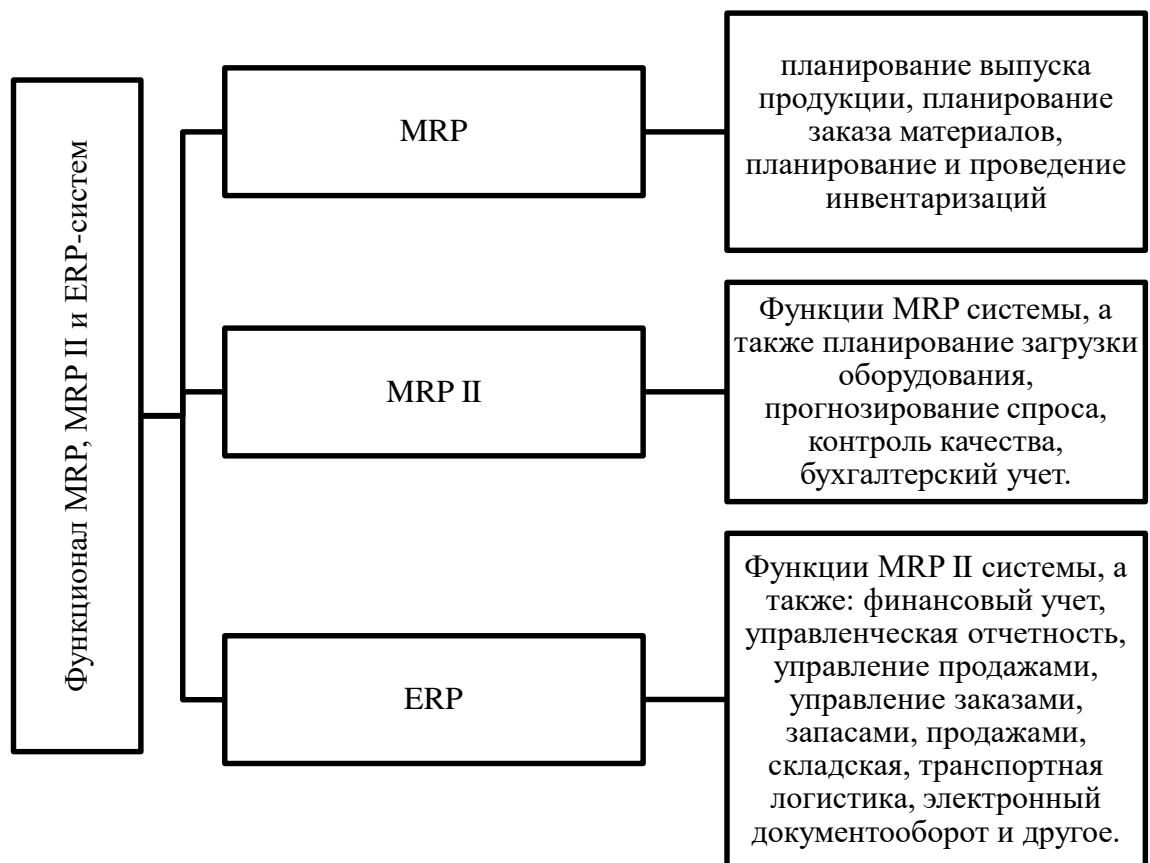


Рисунок 4 – Классификация функционала MRP, MRP II и ERP-систем

Важность анализа формирования и использования запасов материальных ресурсов предприятия в рамках процесса управления запасами обусловлена следующими основными причинами:

- формирование такого количества готовой продукции, которое удовлетворит потребительский спрос;
- создание системы бесперебойного производства и пополнения запасов материальных ресурсов;
- получение возможных скидок и бонусов при выявлении необходимости в крупных закупках материальных ресурсов;

- создание условий на предприятии, которые позволяют быть полностью готовым к резким скачкам и колебаниям потребительского спроса;

- снижение влияния факторов сезонности на формирование запасов и последующего их влияния на показатели ликвидности предприятия и другое.

«Информация, полученная в ходе анализа запасов материальных ресурсов, позволяет эффективно управлять ими, формировать мероприятия по улучшению управления определенной группой запасов и запасами в целом, а также поддерживать необходимый уровень удовлетворенности спроса потребителей» [8, с. 43].

Анализ запасов материальных ресурсов – процесс оценки запасов на различных стадиях: производство, распределение, снабжение. «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» [18, с.58].

«Параметры оценки, используемые при анализе запасов, в основном зависят от цели анализа:

- если целью является сокращение ассортиментного предложения, то в качестве основных критериев анализа запасов материальных ресурсов используется доля товаров в общем объеме продаж организации или часть прибыли от продажи товарной позиции от общей прибыли предприятия;

- если целью является выявление и снижение затрат на содержание запасов, то в качестве основных параметров оценки запасов используется один из следующих показателей: коэффициент оборачиваемости, объем неликвидных активов и занятость силового запаса;

- если необходимо изучить рентабельность компании, в качестве основного критерия выбирается коэффициент оборачиваемости или уровень рентабельности запаса» [4, с.274].

В экономической литературе выделяют несколько этапов анализа запасов материальных ресурсов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы анализа запасов материальных ресурсов

Основные показатели, используемые при анализе управления запасами материальных ресурсов предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия

| Показатель | Формула расчета |
|---|---|
| коэффициент оборачиваемости (К _о) | $K_o = \frac{Ч}{З}, \quad (5)$ <p>где Ч – чистый объем реализации; З – стоимость запасов.</p> |
| период оборачиваемости (П _о) | $P_o = \frac{П}{K_o}, \quad (6)$ <p>где П – период.</p> |
| рентабельность запасов (Р _з) | $P_z = \frac{Пр.п}{З}, \quad (7)$ <p>где Пр. п – прибыль от продаж; З – запасы материальных ресурсов.</p> |

Если присутствует неопределенность в предложении или ограничении запасов материальных ресурсов, используются методы планирования запасов, представленные на рисунке 6.

Результаты проведенного анализа запасов материальных ресурсов позволяют осуществить следующие мероприятия в рамках их управления:

- выявить объем запасов, необходимый для бесперебойного производства на предприятии;
- проанализировать планы по материально-техническому снабжению и реальность их выполнения;
- оценить влияние процесса обеспечения запасами материальных ресурсов на величину себестоимости продукции;
- выявить отклонения между нормативными показателями формирования и использования запасов материальных ресурсов и полученными фактическими значениями;
- рассчитать величину оптимального объема запасов материальных ресурсов и выявить резервы их снижения в целях повышения эффективности деятельности предприятия;

– сформировать направления совершенствования управления запасами материальных ресурсов.



Рисунок 6 – Методы планирования запасов материальных ресурсов

«Результативность управления запасами материальных ресурсов предприятий устанавливается последовательностью организационно-экономических факторов, которые воздействуют на рентабельность

управления. Принятие рационального решения по управлению запасами материальных ресурсов требует уточнения многих факторов и всегда должно базироваться на логистическом договоре, обеспечивающем как снижение затрат, так и абсолютное удовлетворение спроса на продукцию» [11, с.308].

В заключении теоретической части исследования можно сделать вывод, что эффективное управление запасами материальных ресурсов необходимо для обеспечения оптимизации запасов материальных ресурсов при сохранении удовлетворенности спроса потребителей. В настоящее время существует большое количество систем, методов, направлений управления запасами материальных ресурсов и способов их оценки. Однако определенной методики управления запасами материальных ресурсов предприятия, подходящей для всех организации не существует, что усложняет процесс формирования наиболее эффективной системы управления запасами материальных ресурсов предприятия.

2 Анализ управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Тандер»

Акционерное общество «Тандер» (АО «Тандер») представляет собой одну из ведущих розничных сетей продуктов питания России под брендом «Магнит» и лидер по количеству магазинов и территории присутствия. Компания основана в 1994 г. в г. Краснодаре, где располагается главный офис организации и в настоящее время.

По состоянию на 31 декабря 2021 г. АО «Тандер» принадлежало 26 077 магазинов в 67 регионах России.

«Магазины «Магнит» работают в рамках мультиформатной и мультиканальной модели, которая включает в себя магазины у дома и магазины «дрогери», супермаркеты и аптеки под брендами «Магнит» и «Дикси». Благодаря развитой сети магазинов и широкой географии присутствия ежедневно магазины посещают более 15 млн покупателей.

Бизнес-модель компании является уникальной для российского рынка розничной торговли. АО «Тандер» – единственный российский продуктовый ритейлер, который самостоятельно производит продукты питания. В контуре компании действуют 17 производственных комплексов, в том числе 4 агропромышленных производства, а также 13 предприятий по производству бакалейных товаров и кондитерских изделий. Совокупно в 2021 г. предприятие выпустило более 360 тыс. тонн продукции.

Развитая логистическая инфраструктура АО «Тандер» насчитывает 45 распределительных центров и более 5 тыс. грузовых автомобилей – один из крупнейших в России собственных парков. В 2021 г. было начато внедрение единой системы управления транспортом, которая заменит ряд разнородных технологий и, таким образом, повысит эффективность и согласованность деятельности логистических служб» [26].

Организационная структура управления гипермаркетов «Магнит» представлена на рисунке 7.

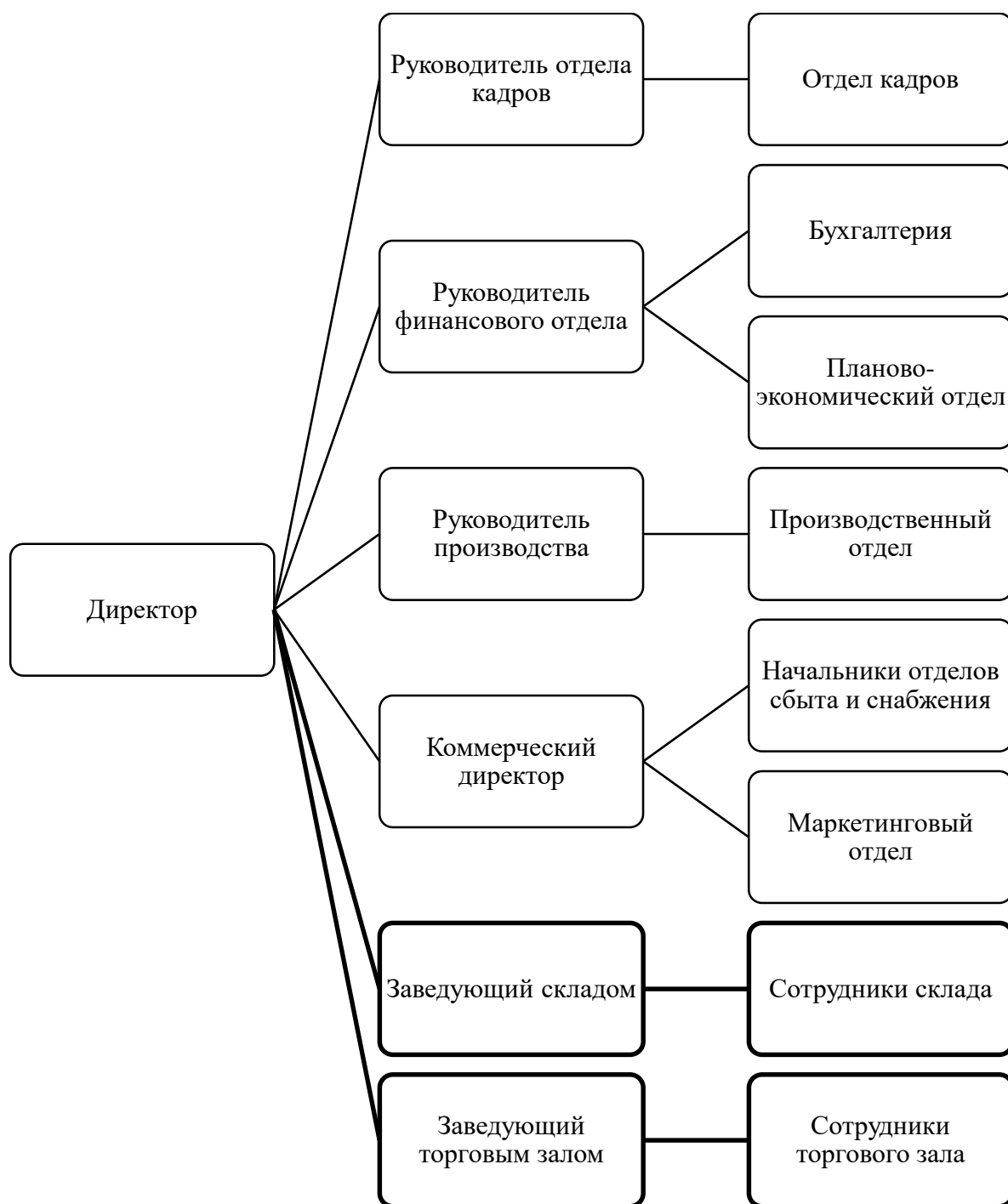


Рисунок 7 – Организационная структура управления гипермаркета «Магнит»

Структура на предприятии АО «Тандер» – линейно-функциональная. Во главе организационной структуры управления стоит совет директоров.

Стратегия АО «Тандер» основана на 4 главных принципах:

- фокус на покупателе;
- лучший работодатель;
- эффективное и перспективное развитие бизнеса;
- современная и эффективная платформа.

Динамика персонала АО «Тандер» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 8.

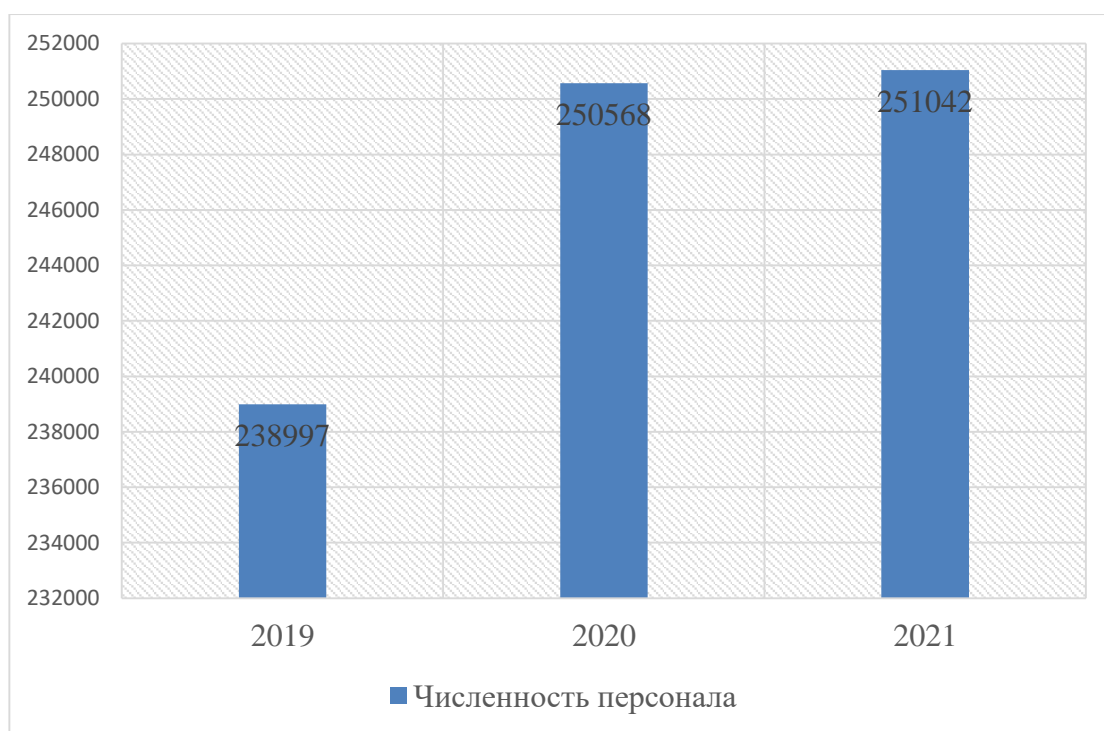


Рисунок 8 – Динамика численности персонала АО «Тандер», чел.

На рисунке 8 заметен рост численности персонала компании в течение анализируемого периода. Увеличение численности персонала обусловлено ростом торговых точек компании за три года.

Ниже в таблице 3 оценены основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тандер» за 2019-2021 гг. на основании данных

бухгалтерской отчетности АО «Тандер», представленной в приложениях А, Б, В.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение | | | |
|---|------------|------------|------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| | | | | 2020-2019 гг. | | 2021-2020 гг. | |
| | | | | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм (+/-) | Темп прироста, % |
| 1. Выручка, т. р. | 1396525335 | 1575986785 | 1754825733 | 179461450 | 12,85 | 178838948 | 11,35 |
| 2. Себестоимость продаж, т. р. | 1055633343 | 1180754939 | 1223810932 | 125121596 | 11,85 | 43055993 | 3,65 |
| 3. Валовая прибыль (убыток), т. р. | 340891992 | 395231846 | 531014801 | 54339854 | 15,94 | 135782955 | 34,36 |
| 4. Управленческие расходы, т. р. | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. Коммерческие расходы, т. р. | 362941441 | 386377478 | 433137055 | 23436037 | 6,46 | 46759577 | 12,10 |
| 6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р. | -22049449 | 8854368 | 97877746 | 30903817 | -140,2 | 89023378 | 1005 |
| 7. Чистая прибыль, т. р. | 12984895 | 54434919 | 52811290 | 41450024 | 319,2 | -1623629 | -2,98 |
| 8. Основные средства, т. р. | 207063851 | 192278955 | 181714000 | -14784896 | -7,14 | -10564955 | -5,49 |
| 9. Оборотные активы, т. р. | 259495292 | 274252179 | 281970482 | 14756887 | 5,69 | 7718303 | 2,81 |
| 10. Численность, чел. | 238997 | 250568 | 251042 | 11571 | 4,84 | 474 | 0,19 |
| 11. Фонд оплаты труда, т. р. | 87153200 | 87578100 | 93516500 | 42490 | 0,49 | 593840 | 6,78 |
| 12. Производительность труда работающего, тыс. руб. | 5843,28 | 6289,66 | 6990,17 | 446,38 | 7,64 | 700,51 | 11,14 |
| 13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. | 364,66 | 349,52 | 372,51 | -15,14 | -4,15 | 23,00 | 6,58 |
| 14. Фондоотдача | 6,74 | 8,20 | 9,66 | 1,45 | - | 1,46 | - |
| 15. Оборачиваемость активов, раз | 5,382 | 5,746 | 6,223 | 0,365 | - | 0,477 | - |
| 16. Рентабельность продаж, % | -1,579 | 0,562 | 5,578 | 2,141 | - | 5,016 | - |
| 17. Рентабельность деятельности, % | 0,92 | 3,47 | 3,19 | 2,558 | - | -0,286 | - |
| 18. Затраты на рубль выручки | 101,5789 | 99,4382 | 94,4224 | -2,1407 | -2,11 | -5,0158 | -5,04 |

В течение трех лет виден существенный рост выручки компании. Темп прироста выручки компании составил в 2020г. – 12,85%, в 2021г. – 11,35%. Стимулом роста выручки в 2021 г. стало приобретение около 2500 магазинов сети «Дикси», которое позволило компании значительно нарастить продажи в самых важных регионах – Московском и Северо-Западном, так как они занимают долю 29% на рынке продовольственной розницы России.

Себестоимость продаж также в течение трех лет растет, однако ее темпы роста отстают от темпов роста выручки от реализации. Темп прироста себестоимости продаж в 2020 г. составил – 11,85%, в 2021г. – 3,65%.

В связи с снижением расходов предприятия валовая прибыль за три года выросла с 340891992 т. р. до 531014801 т. р.

Коммерческие расходы АО «Тандер» на конец анализируемого периода составили 433137055 т. р. В 2021 г. коммерческие расходы показали значительный рост – 12,10%.

Чистая прибыль предприятия выросла значительно за три года, составив 52811290 т. р., что на 39826395 т. р. выше значения полученного в 2019 г.

Наглядно динамика основных финансовых результатов деятельности, таких как выручка, себестоимость продаж и чистая прибыль представлены на рисунке 9.

На рисунке 9 видна положительная динамика по всем представленным финансовым результатам АО «Тандер» за три года.

В виду роста финансовых результатов компании улучшаются и показатели рентабельности деятельности и продаж. Рентабельность продаж выросла к 2021 г. до 5,6%, рентабельность деятельности выросла до 3,2%.

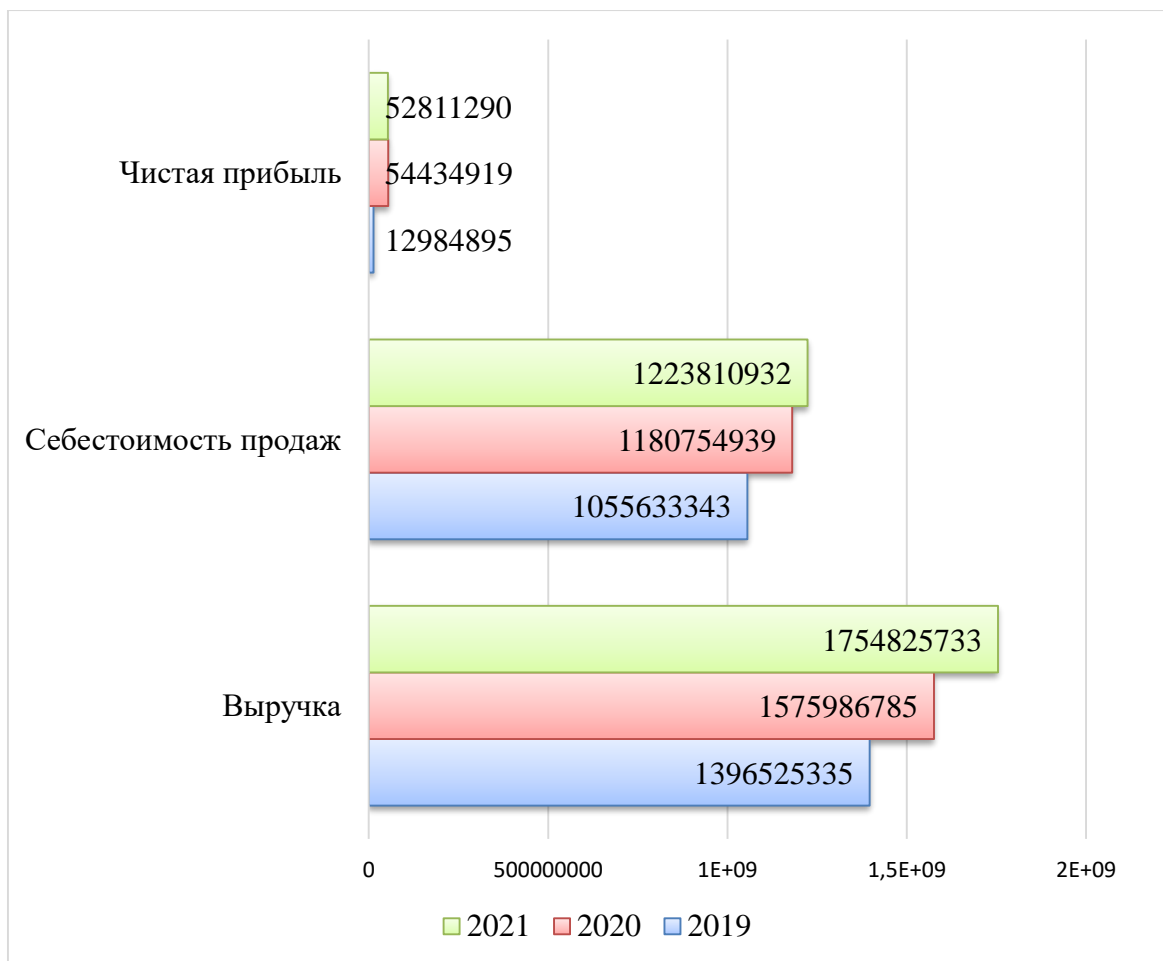


Рисунок 9 – Динамика выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли деятельности АО «Тандер», т. р.

Вместе с тем на предприятии в течение трех лет растут и активы. Динамика активов компании в разрезе оборотных и внеоборотных активов представлена на рисунке 10.

Рост активов компании происходит за счет роста как оборотных активов, так и основных средств. Оборотные активы АО «Тандер» в 2020 г. увеличились на 5,69 %, в 2021г. – на 2,81 %. Основные средства компании выросли до 383969025 т. р. Существенный рост основных средств произошел в 2021г. – 35%.

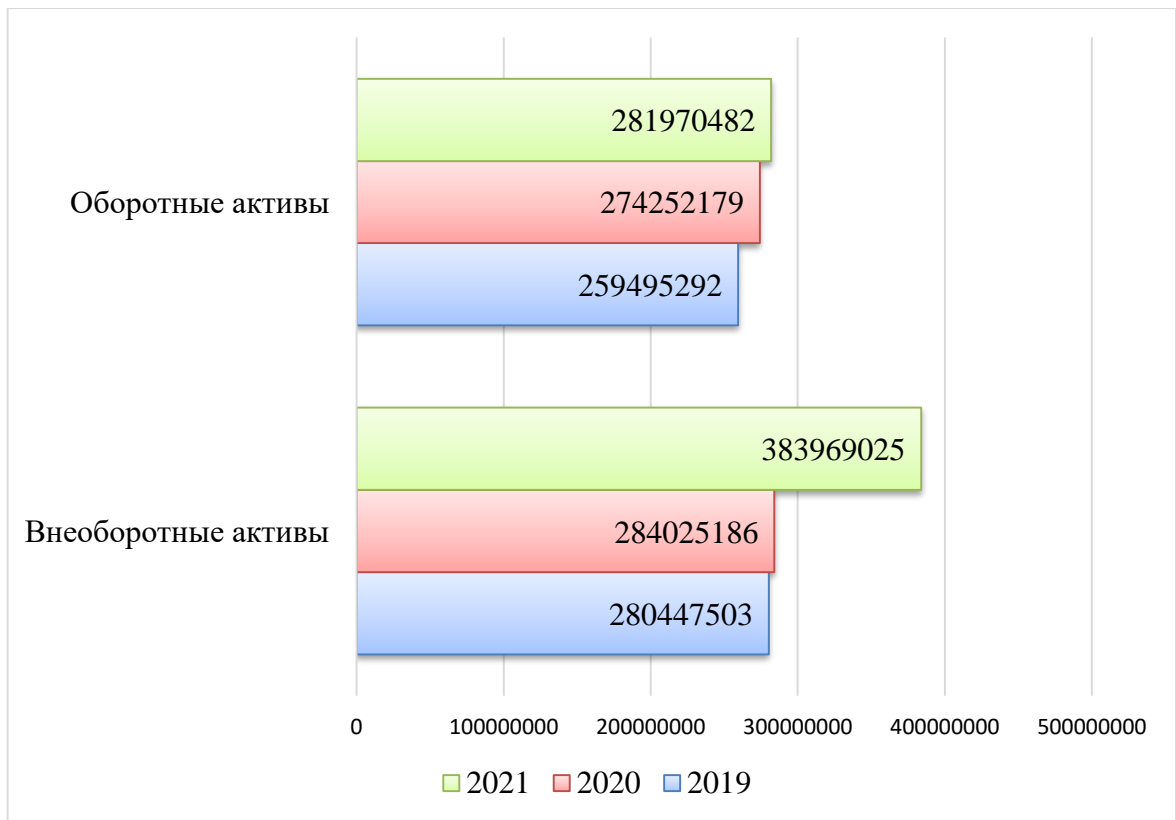


Рисунок 10 – Динамика основных и оборотных активов АО «Тандер», т. р.

Ниже на рисунке 11 изображена динамика показателя рентабельности активов АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

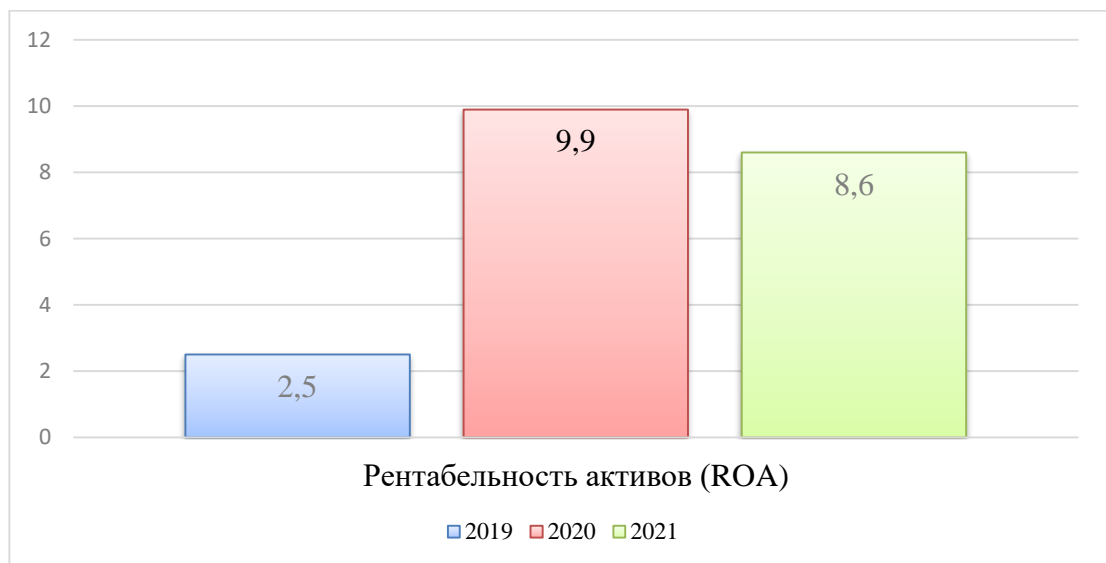


Рисунок 11 – Динамика показателя рентабельности активов АО «Тандер», 31.12.2021 г., %

Показатель рентабельности активов в течение трех лет вырос до 8,6% или на 6,1%, что является хорошим результатом.

Далее на рисунке 12 представлена динамика показателя рентабельности капитала организации.

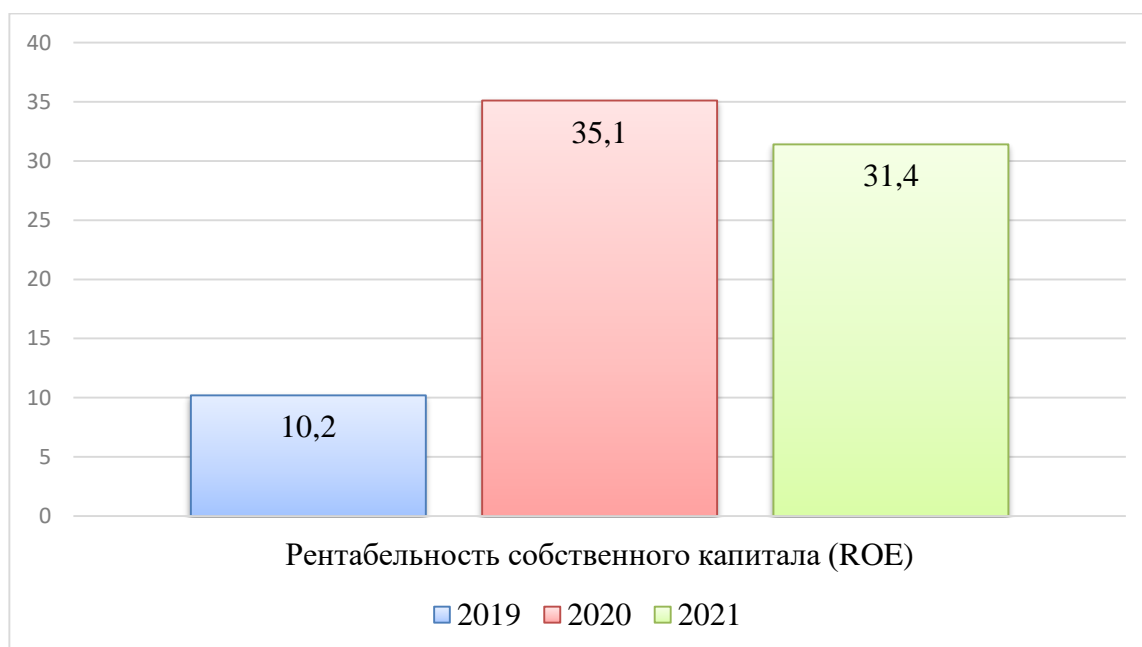


Рисунок 12 – Показатели рентабельности капитала АО «Тандер», 31.12.2021 г., %

Показатель рентабельности собственного капитала организации вырос за три года до 31,4%. Рост показателя за период составил 21,2%.

В результате анализа финансовых показателей АО «Тандер» можно сделать вывод об эффективности его деятельности в течение трёх лет.

1.2 Анализ управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер»

Для обслуживания широкой географии страны предприятию необходима передовая система управления материальными запасами. На конец 2021 г. АО «Тандер» имеет:

- 45 распределительных центров в семи федеральных округах;
- более 5 тыс. грузовых автомобилей;
- более 1,9 млн кв. м. складских площадей.

Организационная система управления запасами материальных ресурсов в АО «Тандер» рассмотрена на примере одного из гипермаркетов «Магнит» в г. Тольятти.

В управлении запасами материальных ресурсов гипермаркета «Магнит», в основном, задействовано три отдела, представленных на рисунке 13.

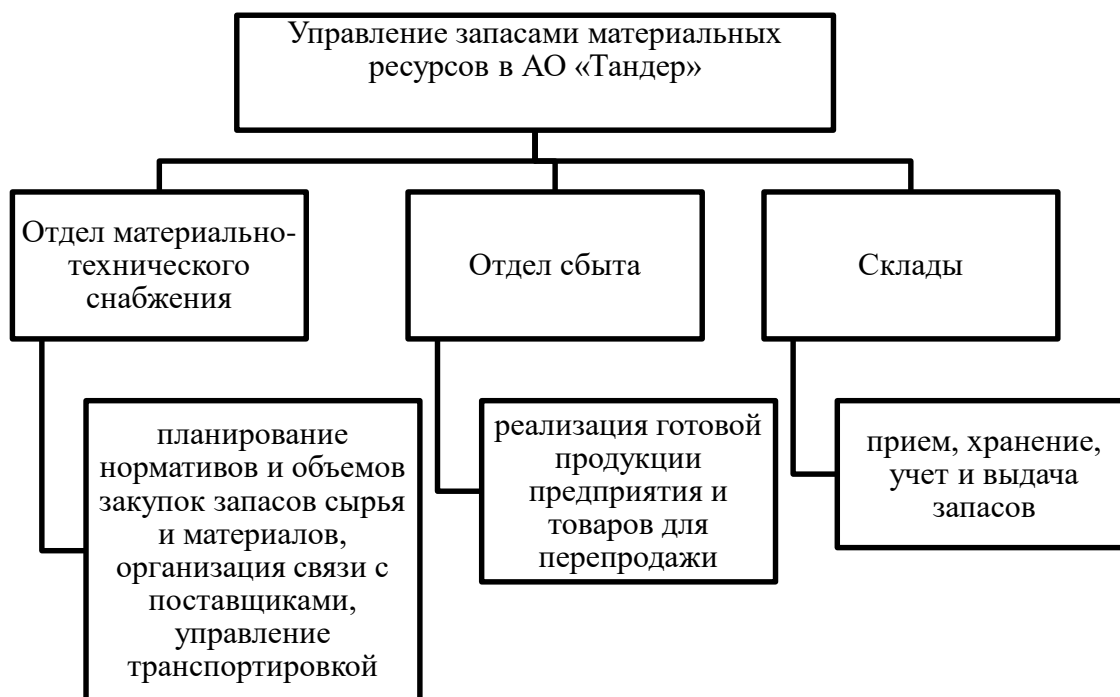


Рисунок 13 – Организационная структура управления запасами материальных ресурсов гипермаркета «Магнит»

Основные задачи и функции отдела материально-технического снабжения состоят в:

- контрактация с поставщиками – участие в переговорах, подписание договора, контроль исполнения условий, ведение реестра договоров с поставщиками;

- закупка продукции у поставщиков. Ведение реестра оплат, контроль взаиморасчётов с поставщиками;

- логистика – согласование сроков вывоза продукции от поставщиков, контроль сроков доставки, организация вывоза продукции на склад компании из терминала, контроль взаиморасчетов, разнесение расходов на логистику в разрезе заказов в 1С и другое;

- документооборот с поставщиками – счета, акты сверок, первичная документация;

- взаимодействие с менеджерами по сбыту, складским персоналом в рамках своих должностных обязанностей.

Основные задачи и функции отдела сбыта следующие:

- изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;
- работа с дебиторской задолженностью;
- проведение программ по стимулированию продвижения и сбыта;
- взаимодействие с менеджерами по снабжению, складским персоналом в рамках своих должностных обязанностей.

Складская логистика организации осуществляет транспортировку различных материалов и готовой продукции, а также способствует удовлетворению требований заказчиков с минимальным уровнем издержек.

Основные задачи и функции складского отдела следующие:

- контроль ассортимента. Осуществляется для того, чтобы не допустить недостачу или переизбыток товаров;
- эффективная организация хранения и транспортировки всех грузов, прибывающих на склад;
- операции по распаковки, фасовки и другие задачи, позволяющие гарантировать слаженную деятельность на складе;
- учет товаров на складе и в торговом зале предприятия.

Управлением складом гипермаркета «Магнит» занимается начальник склада. В подчинении начальника склада находятся: два кладовщика и

рабочие, осуществляющие погрузку и отгрузку товаров. Большинство складских операций выполняет кладовщик предприятия.

Склад в компании имеет все необходимые сооружения и разнообразное техническое оборудование, применяющееся для осуществления приемки, размещения и хранения прибывшей продукции, а также для последующей отгрузки заказчикам.

Схема логистических операций на складе гипермаркета «Магнит» представлена на рисунке 14.

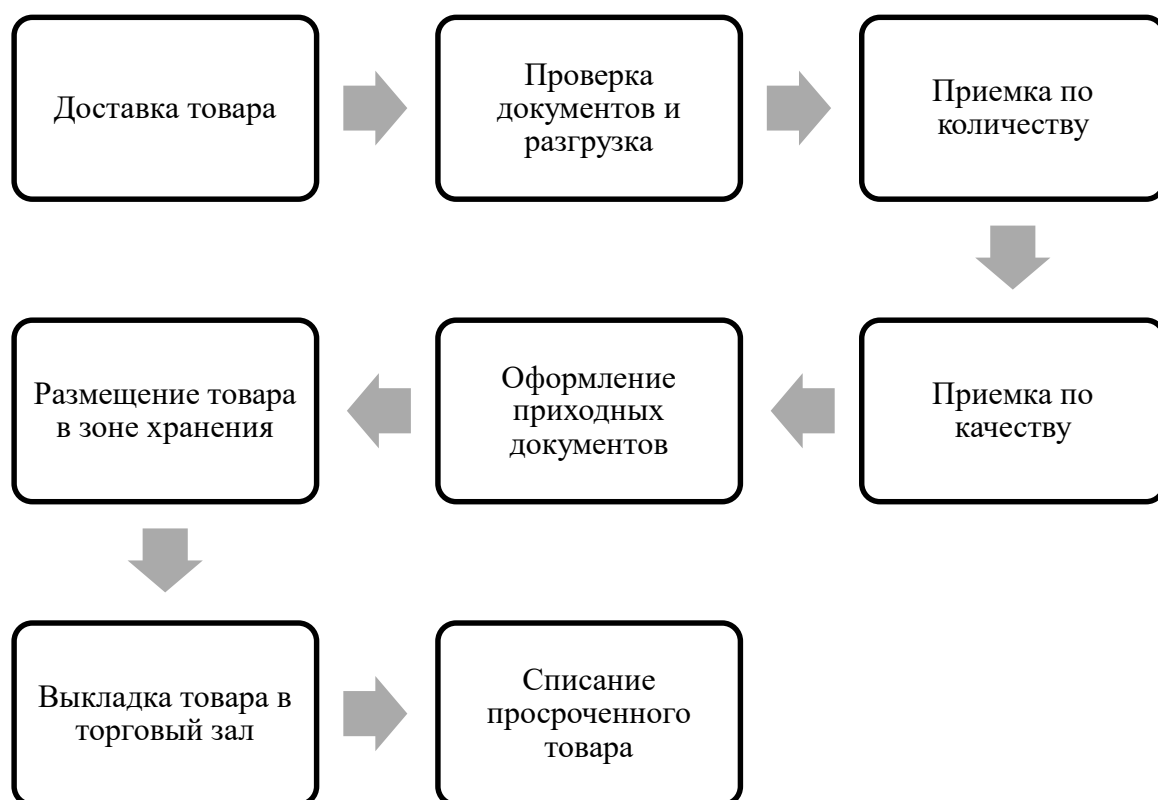


Рисунок 14 – Схема логистических операций на складе гипермаркета «Магнит»

Приемка грузов в компании производится в соответствии с инструкцией, которая определяет правила и порядок действий сотрудников предприятия при транспортировке товаров.

Основные преимущества и недостатки логистических операций на складе предприятия представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Основные преимущества и недостатки логистических операций на складе гипермаркета «Магнит»

Анализ формирования и использования запасов играет важную роль в управлении запасами материальных ресурсов любого предприятия.

В таблице 4 рассмотрена подробно структура активов организации и динамика ее основных структурных элементов.

Таблица 4 – Оценка динамики основных структурных элементов активов АО «Тандер» за 2019-2021 гг., т. р.

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютное отклонение | | Темпы прироста, % | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-------------------|----------------------|----------------------|
| | | | | 2020/ 2019 гг. | 2021/ 2020 гг. | 2020/ 2019 гг. | 2021/ 2020 гг. |
| Активы | | | | | | | |
| 1. Внеоборотные активы | 280447503 | 284025186 | 383969025 | 3577683 | 99943839 | 1,3 | 35,2 |
| в том числе: основные средства | 207063851 | 192278955 | 181714000 | -14784896 | -10564955 | -7,1 | -5,9 |
| нематериальные активы | 29859 | 25305 | 18875 | -4554 | -6430 | -15,3 | -25,4 |
| 2. Оборотные, всего | 259495292 | 274252179 | 281970482 | 14756887 | 7718303 | 5,7 | 2,8 |
| в том числе: запасы | 210764435 | 198378875 | 192591362 | -12385560 | -5787513 | -5,9 | -2,9 |
| дебиторская задолженность | 25190849 | 21706922 | 30511816 | -3483927 | 8804894 | -13,8 | 40,5 |
| денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 22823378 | 53303867 | 57841390 | 30480489 | 4537523 | 133,5 | 8,5 |
| Баланс | 539942795 | 558277365 | 665939507 | 18334570 | 107662142 | 3,4 | 19,3 |

Из таблицы 4 следует, что рост активов компании произошел за счет роста внеоборотных активов, а также роста оборотных активов в части дебиторской задолженности – прирост 40,5% в 2021 г., и денежных средств и краткосрочных финансовых вложений – прирост 133,5% в 2020 г. и 8,5% в 2021 г. Запасы компании в течение трех лет демонстрируют снижение – в 2020 г. – 5,9%, в 2021 г. – 2,9%.

Наглядно структура активов АО «Тандер» представлена на рисунке 16.

По данным рисунка 16 следует, что основная часть активов компании состоит из внеоборотных активов – 57,7 % на конец 2021 г. Вторые по величине активы – запасы. Доля их составляет 28,9 % на конец 2021 г.

Не смотря на рост дебиторской задолженности и денежных средств и краткосрочных финансовых вложений за три года – доля их не велика – 4,6 и 8,8%, соответственно.

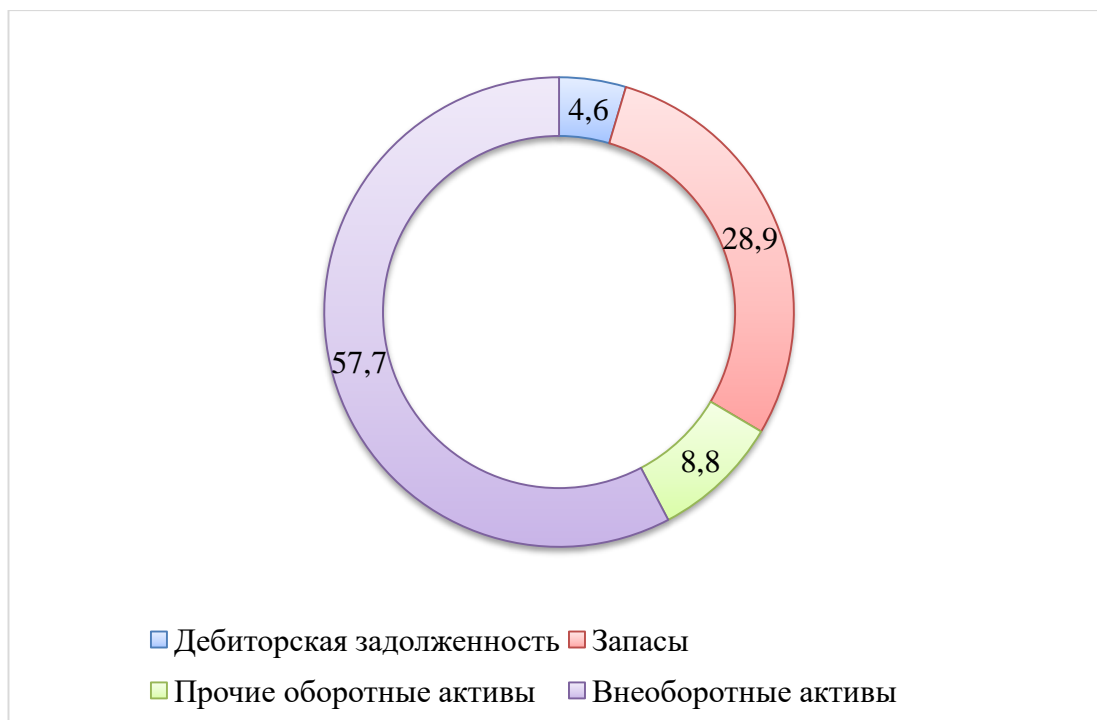


Рисунок 16 – Структура активов АО «Тандер», 31.12.2021 г., %

Далее в таблице 5 проведена оценка коэффициентов ликвидности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

Таблица 5 – Коэффициенты ликвидности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

| Коэффициент ликвидности | Значение коэффициента | | | 2021/2019 гг. |
|---------------------------------------|-----------------------|---------|---------|---------------|
| | 2019г. | 2020 г. | 2021 г. | |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности | 0,89 | 1,2 | 0,91 | +0,02 |
| 2. Коэффициент быстрой ликвидности | 0,17 | 0,33 | 0,29 | +0,12 |
| 3. Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,08 | 0,23 | 0,19 | +0,11 |

По данным таблицы 5 видно, что все коэффициенты ликвидности организации в течение трех лет имеют неудовлетворительные значения.

Наглядно динамика коэффициентов ликвидности за три года представлена на рисунке 17.

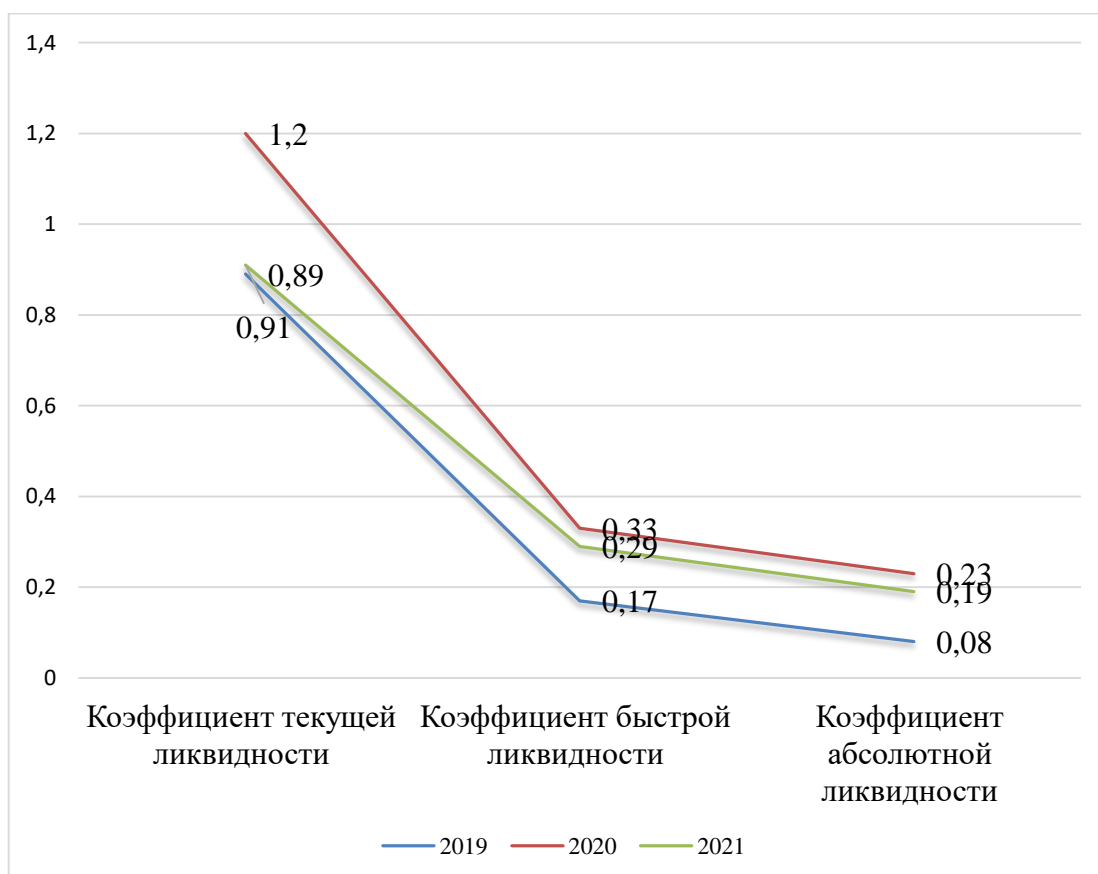


Рисунок 17 – Динамика показателя коэффициентов ликвидности АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

Динамика коэффициентов ликвидности положительная за три года, но изменения значений несущественные. У компании недостаточно высоколиквидных активов для покрытия своих обязательств. Одной из причин низких показателей ликвидности также выступает высокая доля запасов и краткосрочных обязательств.

Ниже на рисунке 18 представлена динамика запасов АО «Тандер» за три года.

На рисунке 18 видно, что запасы компании снизились за три года до 192591362 т. р.

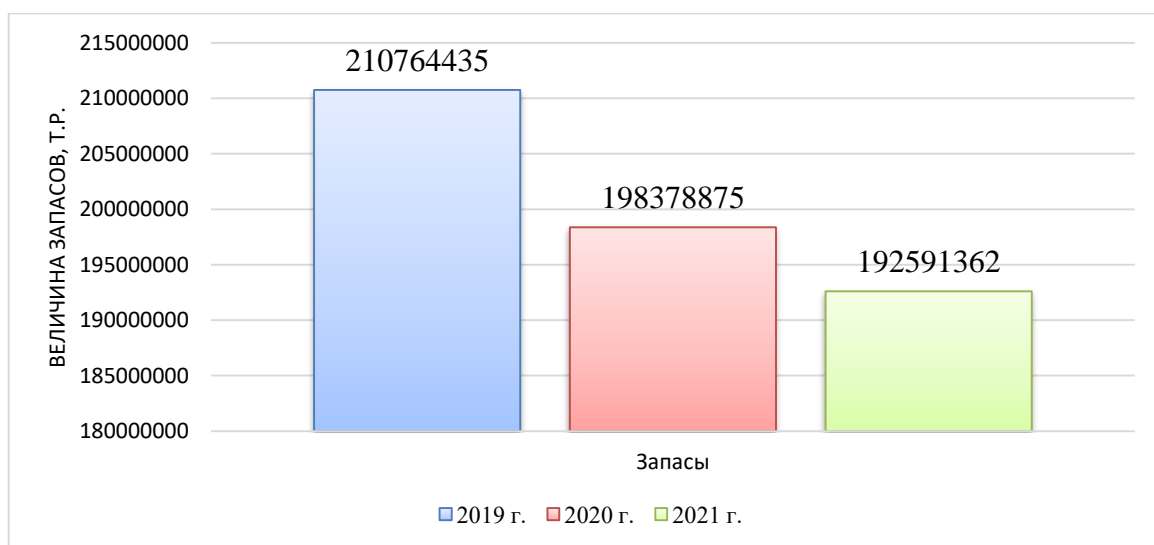


Рисунок 18 – Динамика запасов АО «Тандер» за 2019-2021 гг.

Структура запасов АО «Тандер» на конец 2021 г. изображена на рисунке 19.



Рисунок 19 – Структура запасов АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

На рисунке 19 видно, что большая часть запасов компании представлена товарами для перепродажи и готовой продукцией – 94%. Сырье и материалы составляют – 4% от общего объема запасов.

Далее в таблице 6 проведена оценка динамика запасов АО «Тандер» в разрезе их видов.

Таблица 6 – Оценка динамика запасов АО «Тандер» в разрезе их видов, т. р.

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение 2020/2019 гг. | | Изменение 2021/2020 гг. | |
|---|-----------|-----------|-----------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | | | | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Запасы | 210764435 | 198378875 | 192591362 | -12385560 | -5,9 | -5787513 | -2,9 |
| В том числе: Товары для перепродажи и готовая продукция | 201601652 | 188508116 | 181246730 | -13093536 | -6,5 | -7261386 | -3,9 |
| Сырье и материалы | 6392470 | 6793637 | 7598554 | 401167 | 6,3 | 804917 | 11,8 |
| Затраты в издержках обращения | 2235648 | 2245003 | 2578885 | 9355 | 0,42 | 333882 | 14,9 |
| Расходы будущих периодов | 534665 | 832119 | 1167193 | 297454 | 55,6 | 335074 | 40,3 |

Из таблицы 6 следует, что снижение запасов в течение трех лет произошло по их основной статье - товары для перепродажи и готовая продукция. Данный вид запасов снизился с 201601652 т. р. до 181246730 т. р. Сырье и материалы в течение трех лет приросли – в 2020 г. на 6,3%, в 2021 г. на 11,8%.

В таблице 7 для расчета показателей оборачиваемости запасов и коэффициента оборачиваемости произведен расчет средних запасов АО «Тандер» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 7 – Средние величины запасов АО «Тандер»

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение 2020/2019 | | Изменение 2021/2020 | |
|---|-----------|-----------|-----------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| | | | | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Запасы | 193804257 | 204571655 | 195485118 | 10767398 | 5,6 | -9086536 | -4,4 |
| В том числе: Товары для перепродажи и готовая продукция | 184636340 | 195054884 | 184877423 | 10418544 | 5,6 | -10177461 | -5,2 |
| Сырье и материалы | 6201469 | 6593053 | 7196095 | 391584,5 | 6,3 | 603042 | 9,2 |
| Затраты в издержках обращения | 2489841 | 2240325 | 2411944 | -249516 | -10 | 171618 | 7,7 |
| Расходы будущих периодов | 476606 | 683392 | 999656 | 206785 | 43,4 | 316264 | 46,3 |

В таблице 7 видно, что средняя величина запасов за три года увеличилась до 1954885118 т. р. По статьям «товары для перепродажи и готовая продукция» и «сырье и материалы» также происходит рост за три года.

Далее рассчитан коэффициент оборачиваемости запасов материальных ресурсов АО «Тандер» за три года. Результаты расчетов представлены на рисунке 20.

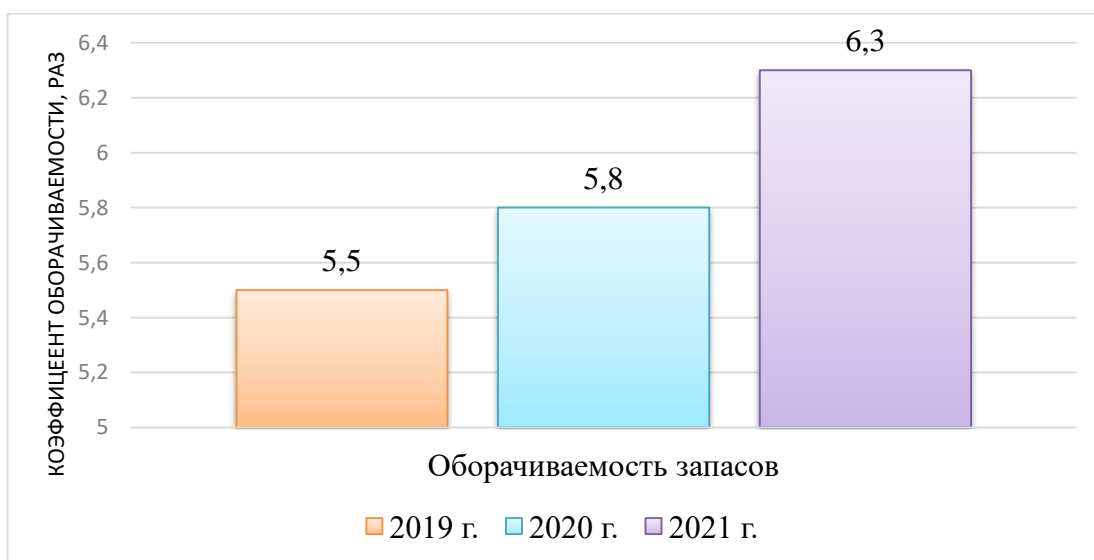


Рисунок 20 – Динамика коэффициента оборачиваемости запасов материальных ресурсов АО «Тандер»

На рисунке 20 видно улучшение коэффициента оборачиваемости запасов материальных ресурсов АО «Тандер» в течение трех лет до 6,3. Улучшение данного коэффициента связано с ростом реализации продукции.

В таблице 8 проведены расчеты коэффициента оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер».

Таблица 8 – Расчеты коэффициента оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер»

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение 2020/2019 гг. | | Изменение 2021/2020 гг. | |
|---|---------|---------|---------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | | | | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Запасы | 5,5 | 5,8 | 6,3 | 0,3 | 5,9 | 0,49 | 8,5 |
| В том числе: Товары для перепродажи и готовая продукция | 5,7 | 6,1 | 6,6 | 0,3 | 5,9 | 0,6 | 9,4 |
| Сырье и материалы | 170,2 | 179,1 | 170,1 | 8,9 | 5,2 | -9 | -5 |

В таблице 8 видно, что улучшение коэффициента оборачиваемости запасов, в основном, происходит по причине роста коэффициента по статье «товары для перепродажи и готовая продукция». Коэффициент по данным запасам улучшается с 5,7 до 6,6.

В таблице 9 проведен расчет продолжительности оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер».

В таблице 9 видно, что продолжительность оборачиваемости запасов АО «Тандер» в течение трех лет сократилась до 58 дней относительно 67 дней в 2019 г. Ускорение оборачиваемости запасов связано с ускорением оборачиваемости товаров и готовой продукции компании до 55 дней или стала быстрее на 9 дней.

Таблица 9 – Расчеты показателя продолжительности оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер»

| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Изменение 2020/2019 гг. | | Изменение 2021/2020 гг. | |
|--|---------|---------|---------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | | | | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-) | Темп прироста, % |
| Запасы | 67 | 63 | 58 | -3,8 | -5,6 | -4,9 | -7,8 |
| В том числе: Товары для перепродажи и готовая продукция | 64 | 60 | 55 | -3,5 | -5,6 | -5,2 | -8,6 |
| Сырье и материалы | 2,1 | 2 | 2 | -0,1 | -4,9 | 0,1 | 5,3 |

Наглядно динамика продолжительности оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер» представлена на рисунке 21.

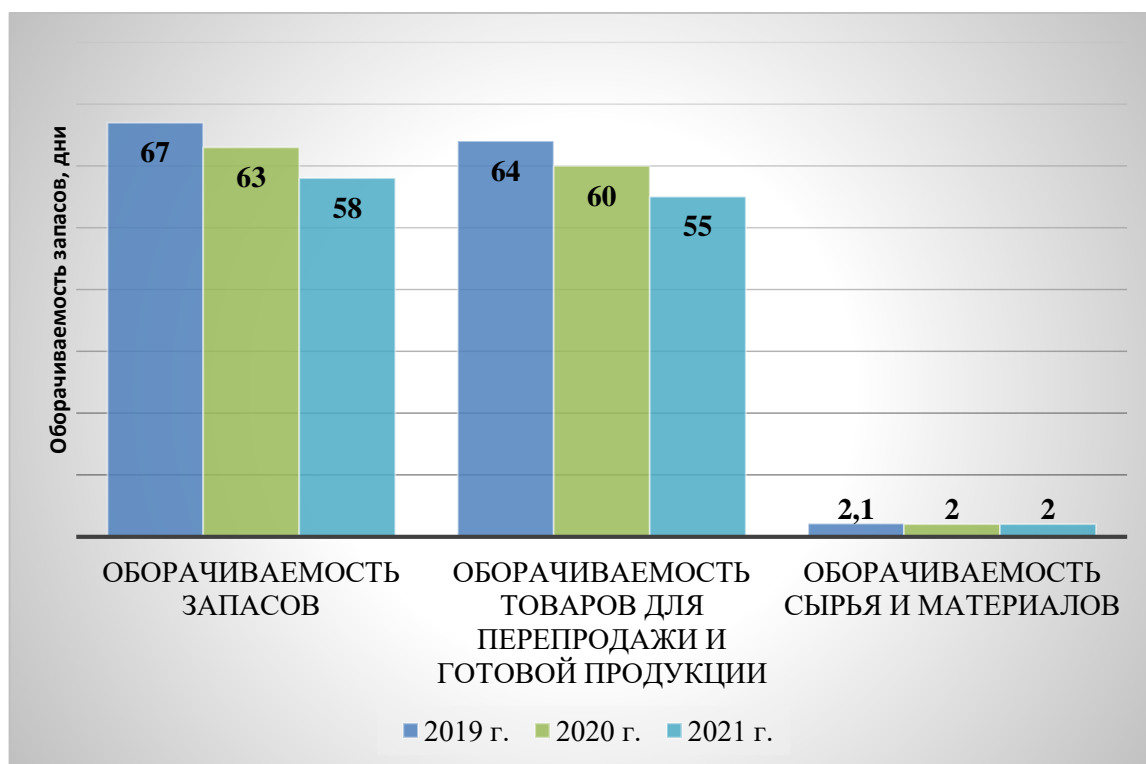


Рисунок 21 – Динамика продолжительности оборачиваемости запасов в разрезе основных видов запасов АО «Тандер»

На рисунке 21 видно положительную динамику показателя продолжительности оборачиваемости запасов в течение трех лет. Однако данное значение выше нормы по отрасли.

Ниже на рисунке 22 представлена динамика коэффициента обеспеченности запасами АО «Тандер» за три года.

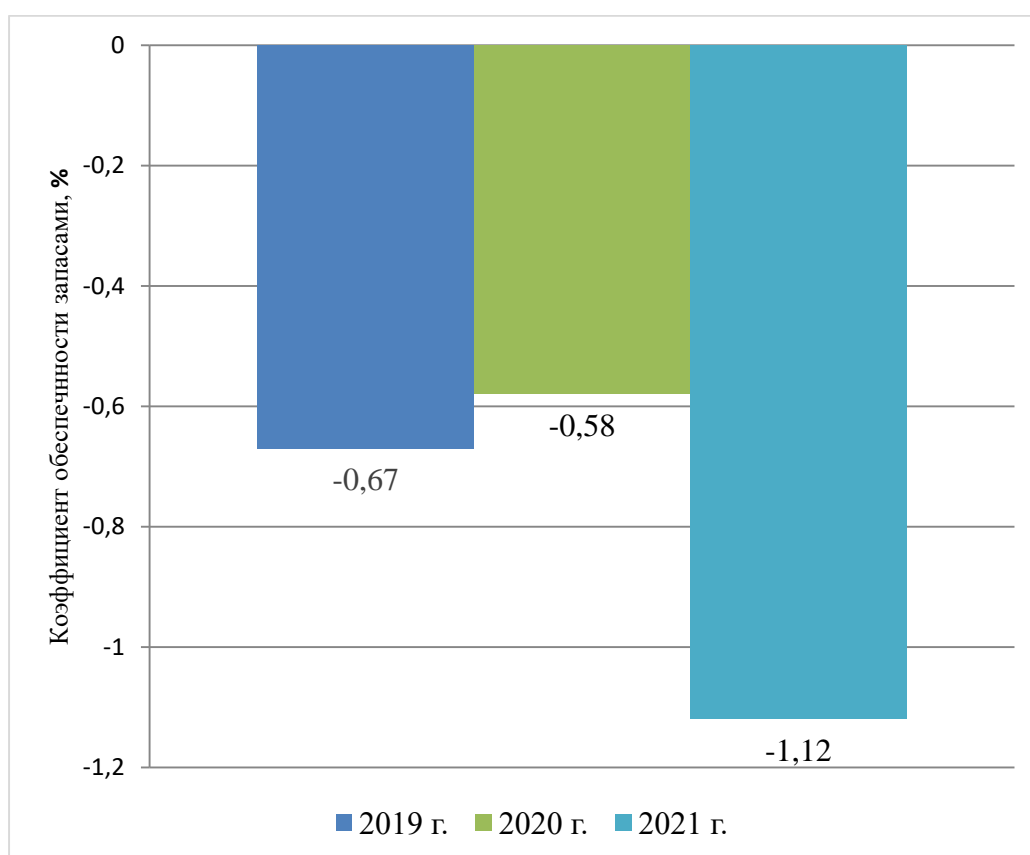


Рисунок 22 – Динамика коэффициента обеспеченности запасами АО «Тандер»

На рисунке 22 видно, что коэффициент обеспеченности запасами АО «Тандер» в течение трех лет ухудшился до -1,12. Данный коэффициент показывает отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение данного показателя – 0,5 и более.

Далее на рисунке 23 изображена динамика показателя рентабельности запасов АО «Тандер» за три года.

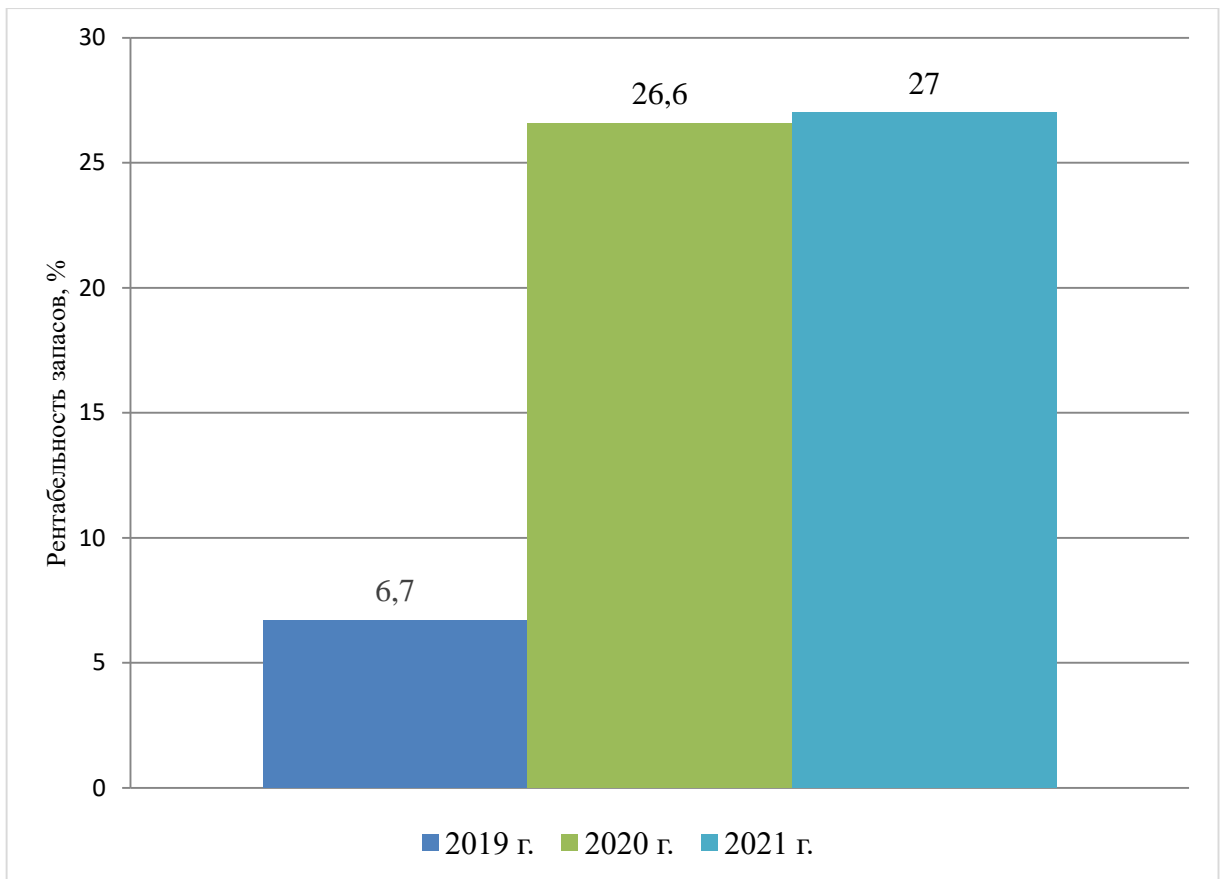


Рисунок 23 – Динамика рентабельности запасов АО «Тандер» за 2019-2021г.

На рисунке 23 видна положительная динамика показателя рентабельности запасов АО «Тандер» в течение трех лет. Рентабельность запасов увеличилась на 20,3% за период, благодаря значительному росту чистой прибыли организации.

Так как запасы готовой продукции занимают значительную долю в структуре активов, а ее оборачиваемость не соответствует нормативным значениям по данной отрасли, то это приводит к затовариванию и захламленности склада, увеличению объемов списанного и просроченного товара, росту расходов на хранение данных запасов на складе.

Далее проведен анализ проводимых работ на складе и затрат на их осуществление.

В таблице 10 проведена оценка работ на складе компании в течение трех лет.

Таблица 10 – Оценка работ на складе гипермаркета Магнит за 2019-2021 гг.

| Показатель, паллет | 2019г. | 2020г. | 2021г. | Изменение | |
|--|--------|--------|--------|------------------|------------------|
| | | | | 2020/2019 гг. | 2021/2020 гг. |
| Хранение грузов | 427081 | 435981 | 459687 | 8900 | 23706 |
| Размещение, выдача грузов из зоны хранения | 801910 | 805720 | 811912 | 3810 | 6192 |
| Разгрузка, погрузка | 495800 | 501800 | 509940 | 6000 | 8140 |
| Упаковка, маркировка | 95200 | 101300 | 105410 | 6100 | 4110 |

По данным таблицы 10 виден рост по всем показателям. В организации за три года увеличиваются и объемы грузов, и объемы работ с ним.

Далее в таблице 11 оценены затраты на единицу груза по перечисленным в таблице 9 складским операциям.

Таблица 11 – Затраты на единицу груза на складе гипермаркета Магнит за 2019-2021гг.

| Показатель, руб./паллет | 2019г. | 2020г. | 2021г. | Изменение | |
|--|--------|--------|--------|------------------|------------------|
| | | | | 2020/2019 гг. | 2021/2020 гг. |
| Хранение грузов | 45 | 47 | 56 | 2 | 9 |
| Размещение, выдача грузов из зоны хранения | 115 | 117 | 123 | 2 | 6 |
| Разгрузка, погрузка | 81 | 84 | 91 | 3 | 7 |
| Упаковка, маркировка | 170 | 179 | 185 | 9 | 6 |

В таблице 11 видно, что наиболее затратными операциями являются операции по упаковке и маркировке товаров, а также по размещению и выдаче грузов. Наибольший рост за три года показали расходы на упаковку и маркировку – 15 руб.

Ниже в таблице 12 произведен расчет общей суммы затрат на весь объем работ за три года.

Таблица 12 – Расчет общей суммы затрат на весь объем работ на складе гипермаркета Магнит за 2019-2021гг.

| Показатель, руб./паллет | 2019г. | 2020г. | 2021г. | Изменение | |
|--|----------|----------|----------|------------------|------------------|
| | | | | 2020/2019 гг. | 2021/2020 гг. |
| Хранение грузов | 19218645 | 20491107 | 25742472 | 1272462 | 5251365 |
| Размещение, выдача грузов из зоны хранения | 92219650 | 94269240 | 99865176 | 2049590 | 5595936 |
| Разгрузка, погрузка | 40159800 | 42151200 | 46404540 | 1991400 | 4253340 |
| Упаковка, маркировка | 16184000 | 18132700 | 19500850 | 1948700 | 1368150 |

Согласно данным таблицы 12, рост объемов грузов провоцирует рост затрат на их размещение, хранение, упаковку и так далее.

Одной из причин неудовлетворительных значений оборачиваемости запасов и готовой продукции являются колебания спроса. Колебания спроса создают серьезные проблемы для предприятий в настоящее время. Вместе с тем система пополнения товарно-материальных запасов предприятия оперативно не учитывает данные колебания спроса и ориентирована больше не на поведение потребителя, а на выполнение обязательств перед поставщиками.

Следовательно, в заключении аналитического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что управление запасами в организации АО «Тандер» происходит недостаточно эффективно. На конец 2021 г.

выявлено несоответствие показателя продолжительности оборачиваемости запасов нормативным значениям, присутствует довольно высокая доля запасов в структуре активов предприятия, что негативно влияет на ликвидность АО «Тандер». Причиной неудовлетворительных показателей оборачиваемости запасов АО «Тандер» является изменение потребительского спроса, однако предприятие оперативно не учитывает данные колебания спроса и ориентировано больше на выполнение обязательств перед поставщиками. Вместе с тем рост запасов на складе магазинов предприятия АО «Тандер» приводит к росту расходов на их хранение, упаковку, размещение и прочие АО «Тандер» операции. Высокая загруженность складских сотрудников предприятия способствует росту операционных ошибок. Все вышеперечисленное обуславливает необходимость в совершенствовании управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер».

3 Разработка направлений повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер»

3.1 Направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер»

В результате анализа управления запасами на предприятии АО «Тандер» сделаны следующие выводы, представленные ниже.

В управлении запасами предприятия задействованы три отдела: отдел снабжения, сбыта и складской отдел. Управлением складом гипермаркета «Магнит» занимается начальник склада. Большинство складских операций выполняет кладовщик. Основные недостатки логистических операций на складе связаны с возникновением операционных ошибок в виду загруженности сотрудников склада, несовершенством процессов приемки, на складе происходит затоваривание в виду того, что пополнение запасов ориентировано не на динамику спроса, а на договорные отношения с поставщиками.

Анализ формирования и использования запасов выявил довольно большой объем запасов в структуре активов предприятия. Доля их составляет 28,9 % на конец 2021 г. Большая часть запасов компании представлена товарами для перепродажи и готовой продукцией – 94%. Сырье и материалы составляют – 4% от общего объема запасов. Снижение запасов в течение трех лет произошло по их основной статье – товары для перепродажи и готовая продукция. Сырье и материалы в течение трех лет приросли – в 2020 г. на 6,3%, в 2021 г. на 11,8%. Рост данной статьи запасов связан с ростом товаров собственного производства. Продолжительность оборачиваемости запасов АО «Тандер» в течение трех лет сократилась до 58 дней относительно 67 дней в 2019 г., однако значение не соответствует норме по отрасли. Коэффициент обеспеченности запасами АО «Тандер» в течение

трех лет ухудшился до -1,12. Рентабельность запасов увеличилась на 20,3% за период, благодаря значительному росту чистой прибыли организации.

В виду высоких объемов запасов на складах предприятия и их не высокой оборачиваемости происходит затоваривание склада, увеличиваются расходы на хранение, размещение товаров, упаковку, маркировку, а также списание просроченного товара. В течение трех лет увеличиваются расходы по всем складским операциям предприятия.

Все вышеперечисленное обуславливает необходимость в совершенствовании управления запасами материальных ресурсов предприятия АО «Тандер». С этой целью предложены следующие мероприятия, представленные ниже.

Мероприятия 1: Применение новаторских цифровых технологий в складской логистике, например, внедрение программы программа Warehouse Management System (далее-WMS).

«Программа WMS призвана автоматизировать преобладающую часть складских процессов на каждом этапе цепи поставок. Программа представляет собой набор функций, необходимых для управления складскими процессами. Основным спектром возможностей WMS – это управление складом, управление качеством, управление запасами, управление сведениями о продукте и другое (рисунок 24).

WMS-система оказывает позитивное влияние не только на организацию складской логистики, но и всего предприятия, его систем и подсистем. Ключевыми задачами внедрения WMS-системы являются обеспечение приема, хранения, обработки и отгрузки товаров с минимальными ошибками, экономия времени при выполнении стандартных операций» [4, с. 274].

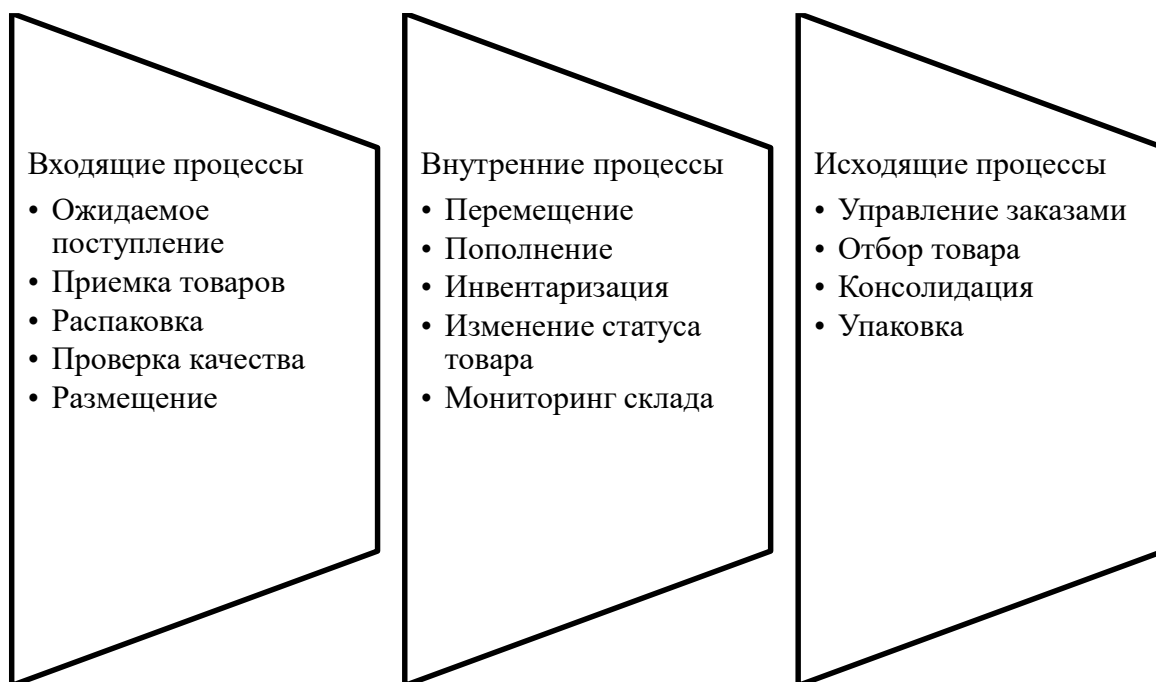


Рисунок 24 – Функции WMS-системы

Одной из таких программ, используемых на предприятия розничной и оптовой торговли с высокоинтенсивными складскими операциями выступает ЕКАМ.Учет – «программа обеспечивает полноценный складской учет и ведение торговых операций в организациях розничной и оптовой торговли, а также в интернет-магазинах. Программа автоматизирует все основные торговые и складские операции и предоставляет автоматизированное рабочее место для складского работника» [4, с. 275].

Программное решение позволяет менять настройки и предусматривает интеграцию с конфигурациями:

- «1С. Управление торговлей»;
- «1С. Управление производственным предприятием»;
- «1С. Комплексная автоматизация» и другими программами.

Основные этапы внедрения нового программного обеспечения представлены на рисунке 25.

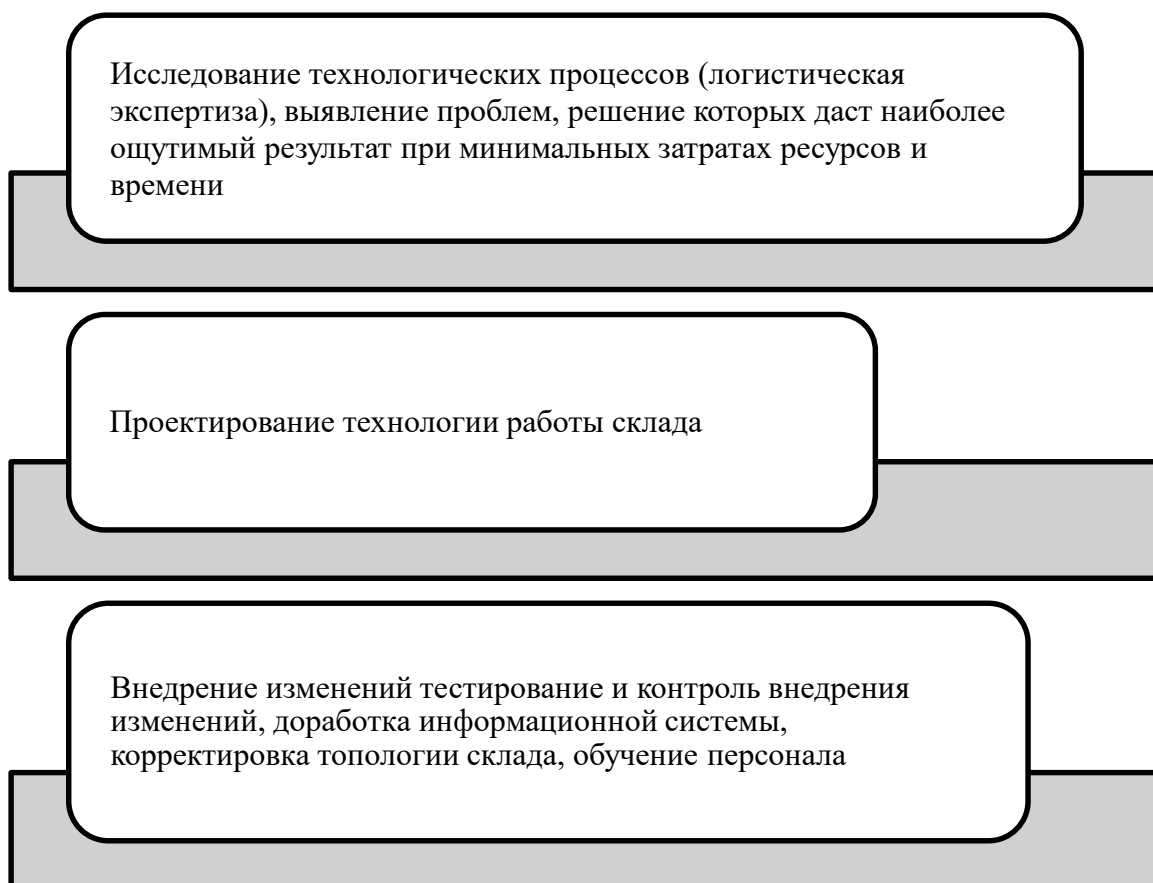


Рисунок 25 – Основные этапы внедрения нового программного обеспечения

Согласно данным экспертов, а также компаний, использующих подобные решения, Результаты, достигаемые с WMS следующие:

- до 30% повышение оборачиваемости склада;
- до 40% сокращение затрат на содержание склада;
- до 40% повышение скорости сборки заказа;
- до 50-100% сокращение затрат на инвентаризацию;
- до 99,9% Сокращение издержек, связанных с пересортицей;
- до 100% сведение к 0 ошибок учета.

Мероприятие 2: Использование алгоритма формирования заказов на поставку товаров и материалов на основании результатов расчета потребности в товаре и показателей остатка на складе.

В виду постоянных колебаний спроса в современных экономических условиях важно внедрять и использовать наиболее эффективные механизмы расчета потребности в товаре сети розничных магазинов.

Главная цель управления запасами торгового предприятия заключается в обеспечении склада товаром для полного исполнения заказа потребителей. Предлагаемый алгоритм расчета потребности в заказе представлен на рисунке 26.

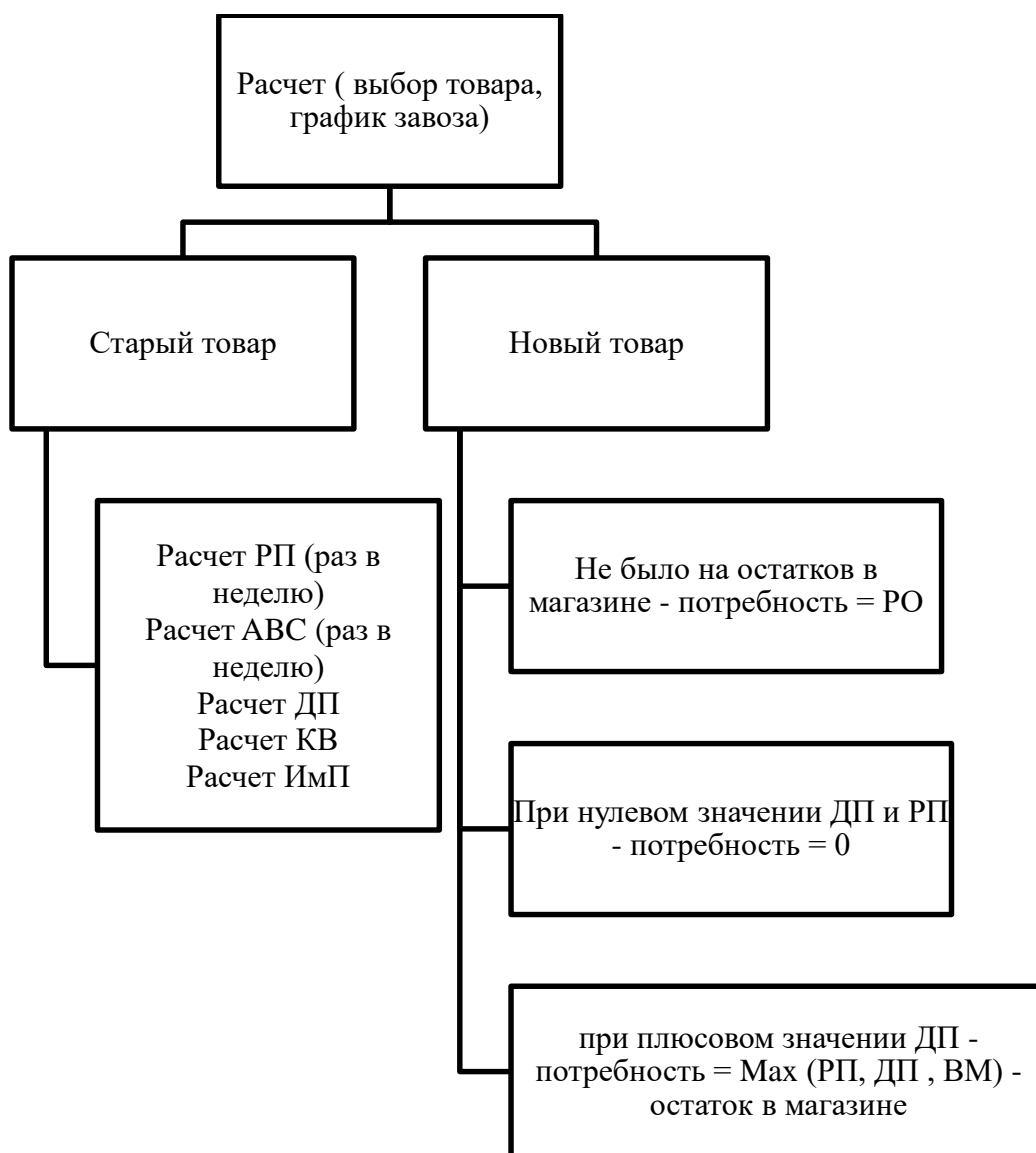


Рисунок 26 – Алгоритм расчета потребности в товаре

В основе предлагаемого алгоритма лежат следующие параметры, представленные на рисунке 27.



Рисунок 27 – Параметры алгоритма расчета потребности в заказе

Ожидаемым результатом от применения данного алгоритма в организации выступает снижение ее расходов, связанных как с сокращением трудоемкости все расчетных процедур, так и снижением стоимости

складских остатков товара. Реализация представленного алгоритма обеспечивает определение оптимального уровня товарных запасов и устранение затоваривания.

Далее рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Экономический эффект предложенных мероприятий

В пункте 3.1 бакалаврской работы были предложены два мероприятия по совершенствованию управления запасами на предприятии АО «Тандер»:

- применение новаторских цифровых технологий в складской логистике, например, внедрение программы Warehouse Management System (далее-WMS);

- использование алгоритма формирования заказов на поставку товаров и материалов на основании результатов расчета потребности в товаре и показателей остатка на складе.

Прямой и косвенный положительный эффект от реализации предлагаемых мероприятий представлен в таблице 13.

Также планируется, что предложенные рекомендации позволят улучшить показатель продолжительности оборачиваемости запасов до нормативных значений по исследуемой отрасли. В настоящее время рекомендованное значение по продолжительности оборачиваемости запасов торгового предприятия составляют не более 56 дней. На рассматриваемом предприятии продолжительность оборачиваемости запасов составляет 58 дней.

Таблица 13 – Прямой и косвенный положительный эффект от реализации предлагаемых мероприятий

| Прямые эффекты | Косвенные эффекты |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – возможность сокращения численности персонала и, соответственно, экономии фонда оплаты труда; – оптимизация времени выполнения операций приемки и выдачи; – уменьшение затрат на оплату труда кладовщиков-экспертов. | <ul style="list-style-type: none"> – увеличение точности учета готовой продукции; – увеличение скорости и точности проведения инвентаризации; – повышение точности учета полуфабрикатов (уменьшение перепроизводства); – улучшение оборачиваемости готовой продукции; – снижение количества простоев производства из-за отсутствия ошибок при комплектации. |

Сокращение продолжительности запасов предприятия АО «Тандер» минимум на 5 дней позволит увеличить товароборот и выручку предприятия. Значение предполагаемого увеличения себестоимости продаж после внедрения предложенных мероприятий можно найти по следующей формуле:

$$\text{Себестоимость продаж план} = 3 * 365 / C, \quad (8)$$

где 3 – средние запасы предприятия;

C – срок оборачиваемости запасов.

Тогда, себестоимость продаж план = $195485118 * 365 / 53 = 1346265435$ т. р.

Следовательно, себестоимость продаж увеличится до 1346265435 т. р. При сохранении доли себестоимости продаж в выручке организации в пределах 70%, планируемую выручку предприятия можно найти по следующей формуле:

$$\text{Выручка план} = \frac{\text{Себестоимость продаж}}{\text{Доля себестоимости в выручке}} * 100, \quad (9)$$

Выручка план = $1346265435/70*100 = 1923236336$ т. р.

Динамика выручки от реализации АО «Тандер» после внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 28.

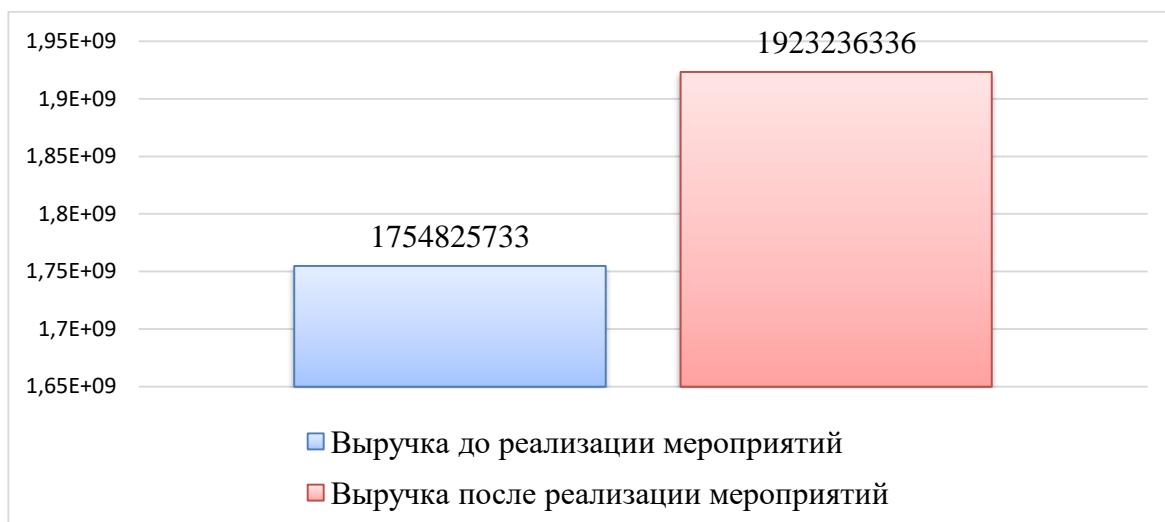


Рисунок 28 – Динамика выручки АО «Тандер»

По данным рисунка 28, выручка АО «Тандер» при ускорении оборачиваемости запасов на 5 дней увеличится на 168410603 т. р. или на 9,6%. Тогда валовую прибыль предприятия можно найти по формуле:

Валовая прибыль = Выручка от продаж – себестоимость продаж, (10)

Валовая прибыль = $1923236336 - 1346265435 = 576970901$ т. р.

Валовая прибыль предприятия увеличится на 45956099,84 т. р.

При изменении показателей выручки и себестоимости продаж, значения продолжительности оборачиваемости товаров для перепродажи и готовой продукции и коэффициента оборачиваемости данной категории запасов можно найти по формулам 5,6, представленных в первом разделе бакалаврской работы:

$K_o = 1346265435/184877423 = 7,3$

$P_o = 365/7,3 = 50$ дней.

Изменение данных показателей наглядно представлено на рисунке 29.

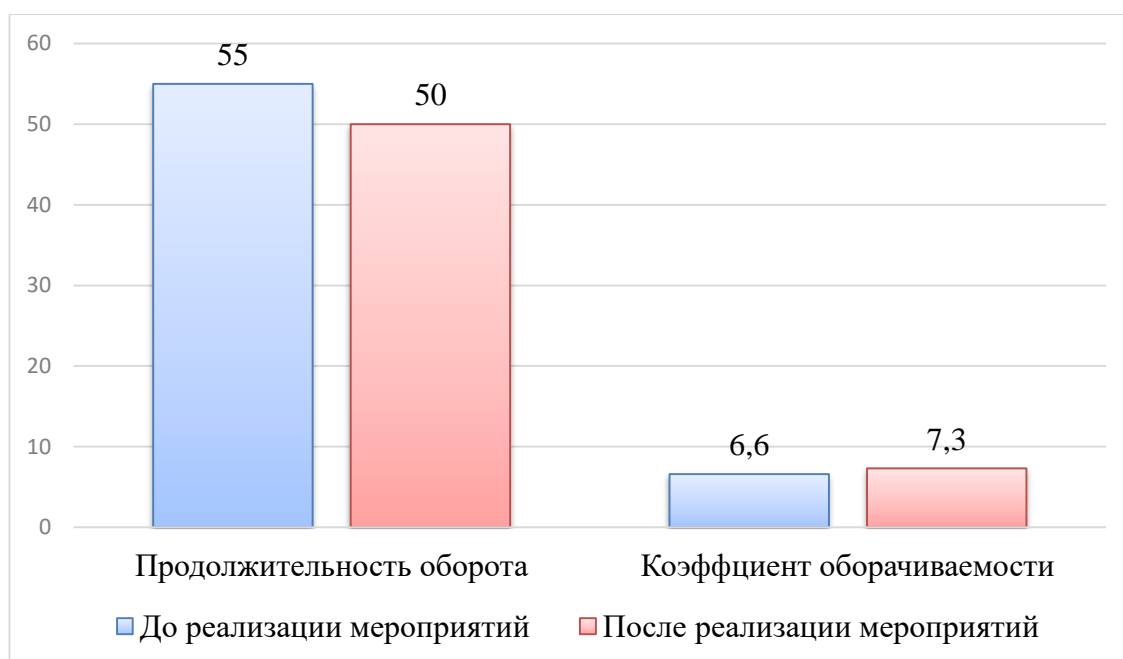


Рисунок 29 – Динамика продолжительности оборачиваемости товаров для перепродажи и запасов готовой продукции и коэффициента оборачиваемости данной категории товаров АО «Тандер»

Согласно данным рисунка 29, продолжительность оборачиваемости товаров для перепродажи и запасов готовой продукции АО «Тандер» сократилась на 5 дней, коэффициент оборачиваемости готовой продукции увеличился до 7,3.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы сделан вывод, что предложенные мероприятия по повышению эффективности управления запасами АО «Тандер» позволят сократить время оборачиваемости запасов, в целом, и товаров для перепродажи и готовой продукции, в частности, на 5 дней. С сокращением продолжительности оборачиваемости товаров для перепродажи и готовой продукции на предприятии АО «Тандер» увеличится выручка на 9,6 %, а также произойдет рост валовой прибыли на 45956099,84 т. р. Следовательно, предложенные мероприятия по повышению эффективности управления запасами предприятия АО «Тандер» экономически эффективны.

Заключение

Анализ и управление запасами материальных ресурсов играют важную роль в деятельности каждого предприятия и достижении им запланированных результатов.

Складская логистика является связующим звеном между производителем и клиентом и играет все более важную роль в управлении запасами предприятия. Несмотря на то, что многие из складских процессов автоматизированы и кажутся безошибочными, каждая складская операция подвержена ошибкам и проблемам, что напрямую влияет на эффективность управления запасами предприятия и его общую эффективность деятельности. В бакалаврской работе были решены все поставленные задачи.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрено экономическое содержание управления запасами материальных ресурсов предприятия, дана классификация запасов, рассмотрены системы и модели управления запасами материальных ресурсов предприятия, а также представлены методы анализа и планирования запасов материальных ресурсов организации. Управление запасами материальных ресурсов будет эффективно только тогда, когда мероприятия по управлению ими формируются и реализовываются не периодически, а имеют постоянный и систематический характер.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика АО «Тандер», а также проанализирован процесс управления запасами материальных ресурсов на предприятии в настоящее время.

В результате анализа управления запасами выявлено следующее:

– в управлении запасами предприятия задействованы три отдела: отдел снабжения, сбыта и складской отдел. Управлением складом гипермаркета «Магнит» занимается начальник склада. Большинство складских операций выполняет кладовщик. Основные недостатки логистических операций на складе связаны с возникновением операционных ошибок в виду загруженности сотрудников склада, несовершенством

процессов приемки, на складе происходит затоваривание в виду того, что пополнение запасов ориентировано не на динамику спроса, а на договорные отношения с поставщиками;

– анализ формирования и использования запасов выявил довольно большой объем запасов в структуре активов предприятия. Доля их составляет 28,9 % на конец 2021 г. Большая часть запасов компании представлена товарами для перепродажи и готовой продукцией – 94%. Сырье и материалы составляют – 4% от общего объема запасов. Снижение запасов в течение трех лет произошло по их основной статье - товары для перепродажи и готовая продукция. Сырье и материалы в течение трех лет приросли – в 2020 г. на 6,3%, в 2021 г. на 11,8%. Рост данной статьи запасов связан с ростом товаров собственного производства. Продолжительность оборачиваемости запасов АО «Тандер» в течение трех лет сократилась до 58 дней относительно 67 дней в 2019 г., однако значение не соответствует норме по отрасли. Коэффициент обеспеченности запасами АО «Тандер» в течение трех лет ухудшился до -1,12. Рентабельность запасов увеличилась на 20,3% за период, благодаря значительному росту чистой прибыли организации;

– в виду высоких объемов запасов на складах предприятия и их не высокой оборачиваемости происходит затоваривание склада, увеличиваются расходы на хранение, размещение товаров, упаковку, маркировку, а также списание просроченного товара. В течение трех лет увеличиваются расходы по всем складским операциям предприятия.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие направления повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «Тандер» на основе проведенного анализа:

– применение новаторских цифровых технологий в складской логистике, например, внедрение программы программа Warehouse Management System (далее-WMS);

– использование алгоритма формирования заказов на поставку товаров и материалов на основании результатов расчета потребности в товаре и показателей остатка на складе.

Предложенные в третьем разделе бакалаврской работы мероприятия по повышению эффективности управления запасами АО «Тандер» позволят сократить время оборачиваемости запасов, в целом, и товаров для перепродажи и готовой продукции, в частности, на 5 дней. С сокращением продолжительности оборачиваемости товаров для перепродажи и готовой продукции на предприятии АО «Тандер» увеличится выручка на 9,6 %, а также произойдет рост валовой прибыли на 45956099,84 т. р.

Соответственно, предложенные в бакалаврской работе мероприятия по повышению эффективности управления запасами предприятия АО «Тандер» экономически эффективны. Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алборов Р. А., Фазульянова З. З. Методика определения аудиторского риска и уровня существенности при внешнем и внутреннем аудите запасов // Наука Удмуртии. 2019. № 2 (88). С. 17-20.
2. 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.
3. Афанасенко А. Н. Совершенствование методики внутреннего контроля материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ. 2018. № 93. С. 1263-1280.
4. Бондарева А. А., Радыгина С. В. Совершенствование организации управления товарными запасами на предприятии общественного питания // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 2. С. 273-278.
5. Бурмистрова, В. А. Совершенствование системы управления финансовыми ресурсами предприятия / В. А. Бурмистрова, О. А. Мызрова // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Оренбург, 29 января 2022 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2022. – С. 5-8.
6. Васянина В. И. Формирование стратегии управления запасами предприятия торговли/ // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С.112-119.
7. Волкова М. В. Организация этапа снабжения производственного процесса как элемента цепи поставок. // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 1. 33-41 с.

8. Губанова И. Р. Проблемы обеспечения эффективности работы предприятий розничной торговли // Экономический анализ: теория и практика. 2019. №11. С. 151.
9. Дятлова В. О., Сыроижко В. В. Модели и методы управления запасами предприятия. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1 (54). С. 40-42.
10. Евсеенко В. А. Порядок осуществления внутреннего контроля запасов в разрезе процессов хозяйственной деятельности предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2019. № 3 (15). С. 19-29.
11. Еремейчук, А. В. Резервы улучшения финансового состояния организации (на примере ТОО «Костанайский энергоцентр») / А. В. Еремейчук, Е. И. Байкова // Наука и знание: актуальные проблемы устойчивого экономического регионов России: правовые, аспекты развития и обеспечения безопасности социально-экономические и гуманитарные : Материалы XXIV международной научно-практической конференции, Новороссийск, 14–15 апреля 2022 года / Под общей редакцией Л.А. Демидовой, Т.А. Куткович – Новороссийск: Московский гуманитарно-экономический институт Новороссийский филиал, 2022. – С. 54-57.
12. Ерлыгина Е. Г. Система управления запасами как фактор повышения конкурентоспособности организации. // Бюллетень науки и практики. 2019. № 4. 307-311 с.
13. Закирова А. Р., Клычова Г. С., Дятлова А. Ф. Развитие теоретических основ внутреннего контроля финансовых результатов предприятия // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2020. Т. 15. № 3 (59). С. 99-106.
14. Ионов К.Е. Актуальные проблемы управления запасами // Вестник науки. 2022. Т. 3. № 4 (49). С. 52-60.

15. Карлова Е. А. Фактор сезонности в моделях управления запасами // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Экономика и бизнес. 2018. 994-996.
16. Клычова Г. С., Закирова А. Р., Клычова А. С. Развитие методики внутреннего контроля расчетных операций / и др. // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. № 1 (475). С. 94-114.
17. Козменкова С. В., Маслова Т. С., Фролова Э. Б. Внутренний контроль выпуска и продажи готовой продукции в муниципальных бюджетных учреждениях здравоохранения. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2018. № 14 (446). С. 2-12.
18. Кондратьева М. Н. Экономика предприятия: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / М. Н. Кондратьева. Ульяновск.: УлГТУ. 2018. 241 с.
19. Котова А. Р. Управление товарными ресурсами торговых организаций. Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2021. Т. 3. № 13. С. 161-166.
20. Кучеренко С. А., Бондарева Н. Н. Развитие методических и организационных аспектов системы внутреннего контроля материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 26 (4). С. 283-287.
21. Мавлиева Л. М., Малюкова Г. Х. Необходимость контроля за использованием материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях // В сборнике: Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством: сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора В.П. Петрова. Казанский ГАУ. 2018. С. 191-195.
22. Мощенко О.В. Контрольно-аналитические аспекты управления материально-производственными запасами на предприятиях / О.В. Мощенко, М.М. Шайлиева, А.Ю. Усанов // Бухгалтер и закон. 2018. №1. С.120.

23. Неклюдова И. В., Ерохина Е. В.
// Проблемы и методы управления запасами в логистике
Тенденции развития науки и образования. 2021. № 69-2. С. 46-49.

24. Низамутдинов М. М., Парфенова К. А., Сунгатуллина Л. Р.
Организация службы внутреннего контроля на предприятии // В сборнике:
Развитие бухгалтерского учета и аудита в условиях цифровой экономики.
Сборник научных трудов по материалам Международной научно-
практической конференции. 2019. С. 169-174.

25. Остаев Г. Я., Гоголев И. М., Злобина О. О. Концепция внедрения
внутреннего аудита в сельскохозяйственных организациях // Экономика
сельского хозяйства России. 2020. № 8. С. 61-64.

26. Официальный сайт АО «Тандер» [Электронный ресурс] // Режим
доступа: <http://www.magnit-info.ru/> (дата обращения 15.07.2022)

27. Пилипчук С. Ф. Логистика предприятия. Складирование
[Электронный ресурс]: учеб.пособие / С.Ф. Пилипчук. СПб.: Лань, 2020. 300
с.

28. Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н «Об утверждении
Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»
(Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2020 N 57837) [Электронный
ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения – 06.07.2022 г.).

29. Сергеев В. И. Логистика снабжения: учебник для СПО / В.И.
Сергеев, И.П. Эльяшевич. 3-е изд., пер. и доп. М.: Издательство Юрайт,
2018. 384 с.

30. Сульдина Е. С. Внутренний контроль учета материально -
производственных запасов в организации // Экономика и бизнес: теория и
практика. 2019. № 5-3. С. 72-75.

31. Тхагапсо М. Б., Семенюта Ю. А. Контрольно-аналитические
принципы управления материально-производственными запасами в
организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2 (68). С.
179 - 184.

32. Тюхтина А. А. Модели управления запасами: Учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2018. С. 137.

33. Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения – 06.07.2022 г.).

34. Федотова М. Ю., Тагирова О. А. Использование ABC- и XYZ-анализа в управлении запасами // Управленческий учет. 2017. № 5. С. 67–75.

35. Чекрыгина Т.А. Внутренний контроль в системе эффективного управления материально-производственными запасами в организациях аграрного сектора // Развитие АПК на основе принципов рационального природопользования и применения конвергентных технологий: материалы Международной научно-практической конференции. Волгоград: Волгоградский ГАУ. 2019. С. 91-97.

36. Чогинян Г. Ж. Анализ финансового состояния как фактор укрепления стабильности и устойчивости организации / Г. Ж. Чогинян // Обеспечение экономической безопасности предприятий Калужской области: Материалы региональной научно-практической конференции Калужского филиала РАНХиГС, преподавателей и студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность, Калуга, 08 июня 2019 года / Под редакцией А.В. Горбатова, Н.Н. Губернаторовой, Г.В. Сахарова. Калуга: Индивидуальный предприниматель Стрельцов Илья Анатольевич, 2021. С. 99-107.

37. Шалаева И. А. Анализ финансового состояния строительной организации и оценка риска наступления банкротства предприятия (на примере ПАО «Орелстрой») / И. А. Шалаева, А. А. Кузьмина // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов, Владимир,

03 июня 2021 года / Под общей редакцией О.Л. Гойхера, М.А. Барина, С.С. Захарова Владимир: Издательско-полиграфическая компания "Транзит-ИКС", 2021. С. 409-414.

38. Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для студентов вузов / А. Д. Шеремет. М.: ИНФРА-М, 2018. 201 с.

39. Эркенова, Ф. Ш. Диагностика изменения финансового состояния предприятия и рекомендации по его улучшению / Ф. Ш. Эркенова // Статистические и эконометрические исследования социально-экономических систем аграрно-ориентированного региона: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 17 февраля 2021 года. Ставрополь: Издательство "АГРУС", 2021. С. 159-165.

40. Braglia M., Grassi A., Montanari R. Multiattribute classification method for spare parts inventory management // Journal of quality in maintenance engineering. 2018. Vol. 10, no. 1. P. 55–65.

41. Chalmers, K., Hay, D., Khlif, H. Internal control in accounting research: A review. Journal of Accounting Literature. 2019. № 42. P. 80-103.

Приложение А

Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
по ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 37н,
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 41н

Формы
бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 20 21 г.

Организация: Акционерное Общество "Тандер" по ОКПО _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности: прочая розничная торговля в по _____
неспециализированных магазинах ОКВЭД 2 _____
Организационно-правовая форма/форма собственности: акционерное
общество/частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Место нахождения (адрес): 350002, Краснодарский край, г. Краснодар,
ул. Леваневского, д.185

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА НЕТ

Наименование аудиторской организации/фирмы, имя, отчество (при наличии)
индивидуального аудитора: ООО Аудиторская фирма "Фабрикс Лекс"

| Коды | |
|------------|---------|
| 0710001 | |
| 31 | 12 2021 |
| 41351125 | |
| 2310031475 | |
| 47.11 | |
| 12200 | 18 |
| 384 | |

Идентификационный номер налогоплательщика _____
аудиторской организации/индивидуального аудитора _____ ИНН _____
Основной государственный регистрационный номер _____ ОГРН/_____
аудиторской организации/индивидуального аудитора _____ ОГРНИП _____

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | Код | На <u>31 декабря</u> <u>20 21</u> г. ³ | На <u>31 декабря</u> <u>20 20</u> г. ⁴ | На <u>31 декабря</u> <u>20 19</u> г. ⁵ |
|------------------------|--|-------------|--|--|--|
| | АКТИВ | | | | |
| | I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Нематериальные активы | 1110 | 18 875 | 25 305 | 29 659 |
| | Результаты исследований и разработок | 1120 | - | - | - |
| | Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - | - |
| | Материальные поисковые активы | 1140 | - | - | - |
| | Основные средства | 1150 | 181 714 000 | 192 278 965 | 207 083 861 |
| | Доходные вложения в материальные ценности | 1160 | - | - | - |
| | Финансовые вложения | 1170 | 128 194 050 | 33 545 735 | 24 039 614 |
| | Отложенные налоговые активы | 1180 | 2 822 234 | 42 937 | 16 403 |
| | Прочие внеоборотные активы | 1190 | 71 219 896 | 58 132 254 | 49 297 776 |
| | Итого по разделу I | 1100 | 383 969 025 | 284 025 186 | 280 447 503 |
| | II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | |
| | Запасы | 1210 | 192 591 382 | 198 378 875 | 210 784 435 |
| | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 651 825 | 121 080 | 463 832 |
| | Дебиторская задолженность | 1230 | 30 511 816 | 21 706 922 | 25 160 849 |
| | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | 16 069 976 | 8 730 015 | 14 041 903 |
| | Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 42 771 414 | 44 573 852 | 8 781 475 |
| | Прочие оборотные активы | 1260 | 374 069 | 741 426 | 252 798 |
| | Итого по разделу II | 1200 | 281 970 482 | 274 252 179 | 259 495 292 |
| | БАЛАНС | 1000 | 665 939 507 | 558 277 365 | 539 942 795 |

Продолжение Приложения А

Продолжение рисунка А.1

Форма 0710001 с. 2

| Показатель ¹ | Наименование показателя ² | Код | На 31 декабря 20 21 г. ³ | На 31 декабря 20 20 г. ⁴ | На 31 декабря 20 19 г. ⁵ |
|-------------------------|--|-------------|--|--|--|
| | ПАССИВ | | | | |
| | III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶ | | | | |
| | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 100 000 | 100 000 | 100 000 |
| | Собственные акции, выкупленные у акционеров | 1320 | (-) ⁷ | (-) | (-) |
| | Переоценка внеоборотных активов | 1340 | - | - | - |
| | Добавочный капитал (без переоценки) | 1350 | 110 000 009 | 110 000 009 | 110 000 009 |
| | Резервный капитал | 1360 | 15 000 | 15 000 | 15 000 |
| | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 56 962 896 | 58 151 606 | 29 716 687 |
| | Итого по разделу III | 1300 | 167 077 905 | 168 266 615 | 138 831 696 |
| | IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1410 | 175 724 976 | 147 588 209 | 95 496 039 |
| | Отложенные налоговые обязательства | 1420 | 14 540 282 | 13 489 672 | 13 395 017 |
| | Оценочные обязательства | 1430 | - | - | - |
| | Прочие обязательства | 1450 | - | - | - |
| | Итого по разделу IV | 1400 | 190 265 258 | 161 077 881 | 108 891 056 |
| | V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | |
| | Заемные средства | 1510 | 111 562 627 | 47 108 971 | 120 278 296 |
| | Кредиторская задолженность | 1520 | 188 621 473 | 173 592 112 | 164 152 321 |
| | Доходы будущих периодов | 1530 | 254 158 | 264 036 | 314 177 |
| | Оценочные обязательства | 1540 | 8 158 086 | 6 947 750 | 6 475 249 |
| | Прочие обязательства | 1550 | - | - | - |
| | Итого по разделу V | 1500 | 308 596 344 | 227 932 869 | 291 220 043 |
| | БАЛАНС | 1700 | 665 939 507 | 558 277 365 | 539 942 795 |

Президент ПАО "Магнит" -
Управляющей организации АО
"Тандер"



Дюннинг Я.Г.
(электронная подпись)

* 03 * марта 20 22 г.

Примечания:

1. Указывается номер соответствующего показателя.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (редакция: Министерство юстиции Российской Федерации № 2417-П/К от 9 августа 1999 г.; указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода
4. Указывается предшествующий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация изменяет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Пассив фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2020 г.

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2020 г.

Приложение № 1
к Правилу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 69н
(в ред. Приказа Минфина России
от 05.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 37н,
от 06.05.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 61н)

Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 20 20 г.

| | | | |
|---|---------------|------------|----|
| | Форма по ОКУД | Коды | |
| Дата (число, месяц, год) | 0710002 | 31 | 12 |
| Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u> | по ОКПО | 41351125 | |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | 2310031475 | |
| Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u> | по ОКВЭД 2 | 47.11 | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u> | по ОКОПФ/ОКФС | 12200 | 16 |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 384 | |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | Код | За год 20 20 г. ³ | За год 20 19 г. ⁴ |
|------------------------|---|------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Выручка ⁵ | 2110 | 1 575 986 785 | 1 366 525 335 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (1 180 754 939) | (1 055 633 343) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 395 231 846 | 340 891 992 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (386 377 478) | (382 941 441) |
| | Управленческие расходы | 2220 | (-) | (-) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 8 854 368 | (22 049 449) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | 6 367 553 | 16 017 051 |
| | Проценты к получению | 2320 | 1 224 691 | 2 976 034 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (13 522 614) | (16 799 458) |
| | Прочие доходы | 2340 | 120 230 074 | 109 374 458 |
| | Прочие расходы | 2350 | (57 643 449) | (71 519 873) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 65 510 623 | 17 966 763 |
| | Налог на прибыль ⁷ | 2410 | (11 076 704) | (5 013 888) |
| | в т.ч. текущий налог на прибыль | 2411 | (11 060 141) | (840 367) |
| | отложенный налог на прибыль | 2412 | (15 563) | (4 173 501) |
| | Прочее | 2460 | - | - |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 54 434 919 | 12 952 895 |

Продолжение Приложения Б

Продолжение рисунка Б.1

Форма 0710002 с. 2

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | Код | За год 20 20 г. ³ | За год 20 19 г. ⁴ |
|------------------------|--|------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷ | 2530 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода ⁵ | 2500 | 54 434 919 | 2 984 895 |
| | Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |

**Президент ПАО "Магнит" -
Управляющей организации АО
"Тандер"**



Дюнинг Я.Г.
(расшифровка подписи)

" 12 " марта 20 21 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего положения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 39-н, а также приказами Министерства финансов Российской Федерации № 0417-ПК от 8 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается, показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в составе финансовых результатов общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выдана отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
7. Отрицается расход (доход) по налогу на прибыль.

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах АО «Тандер» на 31.12.2021 г.

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 60н
(в ред. Приказа Минфина России
от 03.10.2011 № 124н, от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н, от 19.04.2019 № 41н)

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 20 21 г.

| | | | | |
|---|--------------------------|------------|----|------|
| | Форма по ОКУД | Коды | | |
| | Дата (число, месяц, год) | 0710002 | | |
| Организация <u>Акционерное Общество "Тандер"</u> | по ОКПО | 31 | 12 | 2021 |
| Идентификационный номер налогоплательщика | ИНН | 41361125 | | |
| Вид экономической деятельности <u>прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах</u> | по ОКВЭД 2 | 2310031475 | | |
| Организационно-правовая форма/форма собственности <u>акционерное общество/частная собственность</u> | по ОКФС/ОКФС | 47.11 | | |
| Единица измерения: тыс. руб. | по ОКЕИ | 12200 | 16 | |
| | | 384 | | |

| Пояснения ¹ | Наименование показателя ² | Код | За год 20 21 г. ³ | За год 20 20 г. ⁴ |
|------------------------|---|------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Выручка ⁵ | 2110 | 1 754 825 733 | 1 575 986 785 |
| | Себестоимость продаж | 2120 | (1 223 610 932) | (1 180 754 939) |
| | Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 531 014 801 | 395 231 846 |
| | Коммерческие расходы | 2210 | (433 137 065) | (388 377 478) |
| | Управленческие расходы | 2220 | (-) | (-) |
| | Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 97 877 746 | (8 854 368) |
| | Доходы от участия в других организациях | 2310 | 9 085 777 | 6 367 553 |
| | Проценты к получению | 2320 | 2 663 759 | 1 224 691 |
| | Проценты к уплате | 2330 | (14 534 708) | (13 622 614) |
| | Прочие доходы | 2340 | 47 199 788 | 120 230 074 |
| | Прочие расходы | 2350 | (75 450 862) | (57 643 449) |
| | Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 66 851 500 | 65 510 623 |
| | Налог на прибыль ⁷ | 2410 | (14 040 210) | (11 075 704) |
| | в т.ч. текущий налог на прибыль | 2411 | (15 768 897) | (11 060 141) |
| | отложенный налог на прибыль | 2412 | 1 728 687 | (15 563) |
| | Прочее | 2480 | - | - |
| | Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 52 811 290 | 54 434 919 |

Продолжение Приложения В

Продолжение рисунка В.1

Форма 0710002 с. 2

| Показатель ¹ | Наименование показателя ² | Код | За год | |
|-------------------------|--|------|-----------------------|-----------------------|
| | | | 20 21 г. ³ | 20 20 г. ⁴ |
| | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2510 | - | - |
| | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 2520 | - | - |
| | Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁷ | 2530 | - | - |
| | Совокупный финансовый результат периода ⁵ | 2500 | 52 811 290 | 54 434 919 |
| | Справочно | | | |
| | Базовая прибыль (убыток) на акцию | 2900 | - | - |
| | Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 2910 | - | - |

Президент ПАО "Магнит" -
Управляющей организации АО
"Тандер"



Дюнинг Я.Г.
(расшифровка подписи)

* 03 * марта 20 22 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего положения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по состоянию на 28.06.2019г. Министерством юстиции Российской Федерации № 6417-П/С от 6 августа 1999 г., указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности не осуществлен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".
7. Отражается расход (доход) на налог на прибыль.