

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение эффективности управления запасами материальных
ресурсов (на примере ООО «Мебель Тренд»)»

Студентка

В.С. Коротина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Степанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Коротина В.С.

Тема работы: «Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов (на примере ООО «Мебель Тренд»)»

Научный руководитель: к.т.н., доцент Степанова Е.Г.

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

Объект исследования – ООО «Мебель Тренд», основным видом деятельности которого является производство и продажа корпусной мебели.

Предмет исследования – процесс управления запасами материальных ресурсов, реализуемый на предприятии.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, статистическая обработка результатов.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены особенности и методы эффективного управления запасами материальных ресурсов. Во второй главе был проведен анализ и описание системы управления запасами на предприятии ООО «Мебель Тренд». В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию планирования закупки материальных ресурсов, предложена комплексная последовательность работ по выявлению и устранению неликвидных запасов и перечень ключевых показателей управления запасами.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами ООО «Мебель Тренд».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 2х приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 12.

Abstract

The topic of the given graduation work is The Effective Inventory Management of Material Resources.

The aim of the work is development of measures to improve the management of inventories of material resources.

The object of the graduation work is OOO Furniture Trend the main activity of which is the manufacturing of cabinet furniture.

The subject of the final work is the process of inventory management of material resources, implemented in the enterprise.

To improve the efficiency of inventory management we outline different ways to achieve it and then we analyze technical and economic results of OOO Furniture Trend operations.

The graduation work features the effective inventory management and various models for inventory management in an enterprise.

The special part of the project gives details on the analysis of the inventory management system and the inventory management process at the enterprise OOO Furniture Trend. Also, problems in inventory management at the enterprise were identified.

To solve the problem, measures have been developed to improve the management of inventories of material resources.

One of the ways is to develop the stages of resource planning, the algorithm for dealing with illiquid stocks and key indicators.

Overall, the results suggest that effective inventory management will reduce the cost of storing material resources in a warehouse and will help reduce non-speculative stocks at the given enterprise.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления запасами материальных ресурсов предприятия.....	7
1.1 Особенности эффективного управления запасами.....	7
1.2 Методы эффективного управления запасами на предприятии	17
2 Анализ системы управления запасами на предприятии ООО «Мебель Тренд».....	21
2.1 Организационно - экономическая характеристика деятельности предприятия.....	21
2.2 Описание системы управления запасами.....	28
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов	42
3.1 План мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов	42
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	54
Заключение	58
Список используемой литературы	64
Приложения	67

Введение

Материальный запас предприятия – это используемый в организации запас, какого – либо ресурса или предметов. Система управления запасами на предприятии – это способы регулирования и совокупность правил, с помощью которых можно контролировать уровни запасов и определять, какой запас следует пополнять, какие уровни следует поддерживать и каким должен быть объем заказа.

Правильное формирование системы управления запасами, как считают многие ученые, будет повышать эффективность использования материальных ресурсов, вовлечённых в производство.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что организация системы управления запасами материальных ресурсов в соответствии с потребностями предприятия позволяет снизить средства из оборота, а также организовать бесперебойное производство, и позволит улучшить показатели финансового состояния предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть и изучить особенности и методы эффективного управления запасами;
- проанализировать систему управления запасами на предприятие ООО «Мебель Тренд»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Мебель Тренд».

Предметом исследования – процесс управления запасами материальных ресурсов, реализуемые на предприятии.

Изучением данной проблемы занимается большое количество зарубежных и отечественных авторов. Доступно большое количество статей и учебных пособий как по теории оптимизации запасов и построению оптимизационных моделей, так и по прикладным методам управления запасами на складе. Опубликовано большое количество научных и публицистических статей в научных изданиях, тематических журналах, а также в сети Интернет со ссылками на источники информации. Данные вопросы нашли отражение в работах российских ученых: Б.А. Аникина, Л.А. А.М. Гаджинский, А.Н. Стерлигова и т.д.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами ООО «Мебель Тренд».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 2х приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 12.

1 Теоретические аспекты управления запасами материальных ресурсов предприятия

1.1 Особенности эффективного управления запасами

Составной частью оборотных активов организации являются материальные запасы.

Запасы являются активом, если есть вероятность получение экономической выгоды в будущем от использования таких запасов и если их стоимость определена достоверно. В случае если одно из требований не выполнено, то они не входят в баланс. Например, ресурсы, использованные в личных целях или для благотворительности.

У каждого автора существует свое мнение термина «запасы». Они представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение термина «запасы» различных авторов

Автор	Определение термина «запасы»
В.В. Щербаков	Материальные запасы – это масса материальных ресурсов, хранящихся в сфере производства и в сфере обращения и являющихся необходимым условием непрерывности процесса воспроизводства [8].
Н.А. Горелов	Предметы труда, которые целиком потребляются в каждом производственном цикле и при этом полностью переносят свою стоимость на издержки производства [9].
М.Н. Базылева	Предметы труда, которые не вступили еще в производственный процесс, однако находятся на складах предприятий в определенном размере для обеспечения непрерывности в производственном процессе [10].
А.С. Головачев	Предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс, еще не вступившие в процесс производства, но уже имеющиеся в распоряжении хозяйствования [14].

Наиболее общую формулировку понятия запасы дает в своей книге «Логистика» А.М. Гаджинский: «Материальные запасы – это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления» [5].

Учет и контроль материальных запасов играет важную роль во всех уровнях учета и его пользователей, так как они являются основой управления материальной составляющей в производственном цикле на предприятии.

Управленческий учет запасов материальных ресурсов имеет определенные задачи:

Первой задачей считается контроль за полным и своевременным использованием запасов и также за их сохранность на складе.

Также задачей является своевременное и полное документирование всех операций, которое совершает запас.

Контроль над состоянием складских запасов соответственно тоже является задачей учета.

Также необходимо получать точные сведения об остатках и движении запасов в местах их хранения [24].

Материальные запасы – это сырье, материалы, которые находятся на стадии обращения и ожидающие вступления в процесс производственного потребления.

На пути превращения сырья в конечное изделие и последующего движения этого изделия до конечного потребителя создается два основных вида запасов, представленных на рисунке 1 [25].

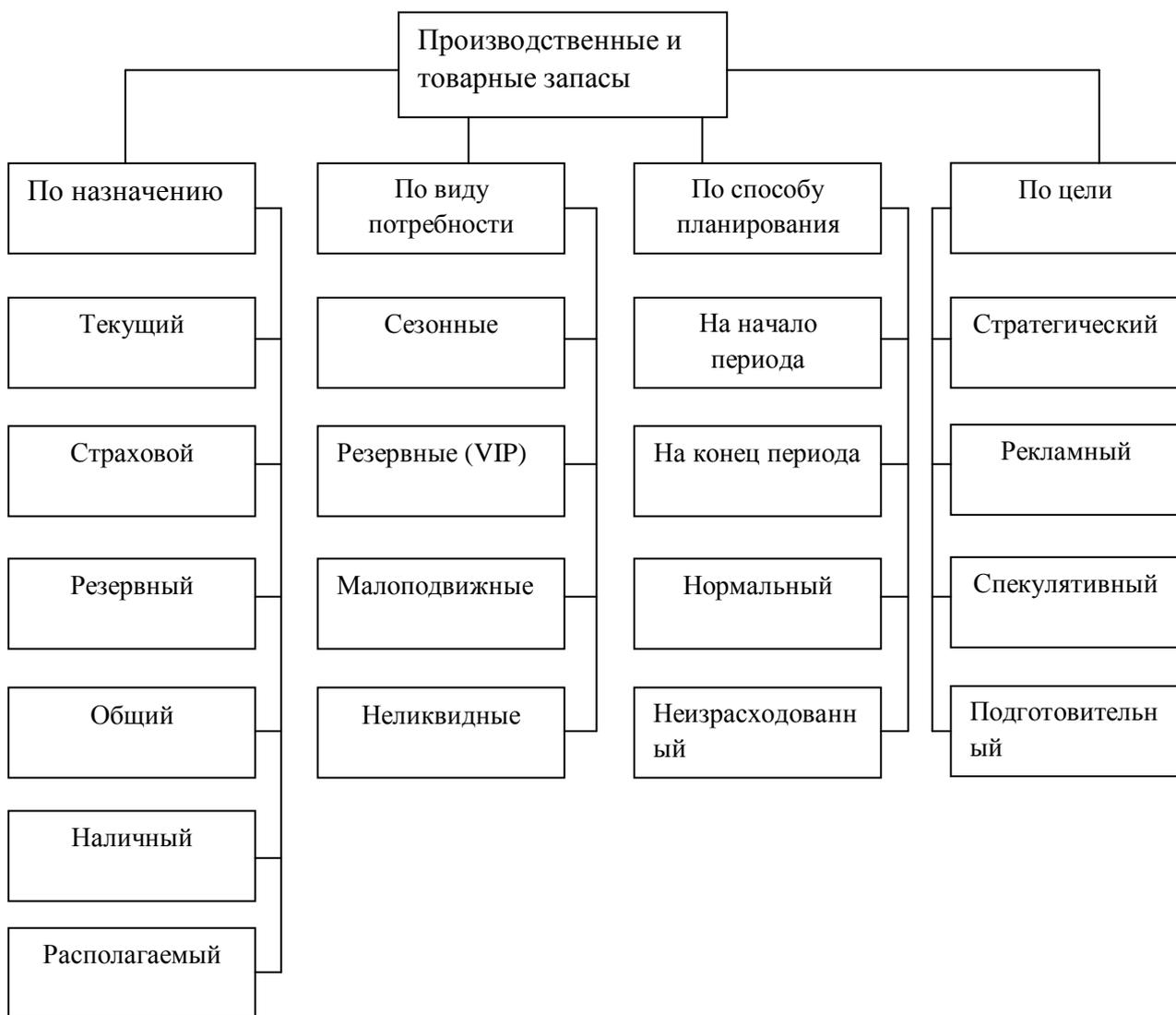


Рисунок 1 – Классификация товарных и производственных запасов

Производственные запасы предназначены для производственного потребления. К ним относятся предметы, которые поступили к потребителям, но ещё не использовались [18].

Товарные запасы – необходимы для обеспечения разного уровня продукции потребителей [19].

По назначению запасы делятся:

– текущие запасы входят в основную часть производственных и товарных запасов. Данные запасы обеспечивают непрерывный производственный процесс между поставками [7];

– страховые или гарантийные запасы, необходимы для снабжения материалов в непредвиденных обстоятельствах.

Примером таких обстоятельств может быть: отклонение в периодичности и величине партий поставок от предусмотренных договором; задержка материальных ресурсов по пути от поставщика; непредвиденного возрастания спроса.

По виду потребности существуют сезонные запасы, которые образуются при сезонном характере производстве или потреблении [23].

По цели запасы делятся на следующие виды:

– рекламные запасы, которые создают на предприятии для быстрой реакции на проводимые маркетинговые действия. Таки запасы могут удовлетворить резкое увеличение спроса на продукцию [1];

– переходящие запасы. Такими запасами являются остатки материальных ценностей на конец отчетного периода [21].

– спекулятивные запасы, которые создаются для материальных ресурсов, чтобы защищать от возможного повышения цен и для использования конъюнктуры рынка в целях получения дополнительной прибыли.

– неликвидные запасы, которые возникают в случае ухудшения качества товаров во время хранения или падения спроса. В таком случае ресурсы не используют на производстве и после определенного времени запасы становятся в категории неликвидов.

Таким образом, запасы материальных ресурсов выполняют несколько важных функций, которая обеспечивает гибкость в управлении предприятием.

Различают следующие функции:

– функция накопления;

– функция защиты от изменения инфляции и цен;

– функция управления запасами с изменением величины заказа [15].

Первая функция материальных запасов – это накопление. Данная функция заключается в накоплении материальных ресурсов и их распределение. Так как поддержание достаточного уровня запасов обеспечивает бесперебойное производство и своевременный выпуск продукции.

Следующая функция, в которой запасы могут быть защитой против изменения цен и инфляции. Предприятие, размещая наличность в банке способно получить прибыль, но ценность запаса может расти быстрее, чем деньги, находящиеся в банке. Поэтому могут выполнять функцию инвестиций запасы.

И третья функция управления запасами с изменением величины заказа заключается в том, что большинство поставщиков предлагают скидки при больших заказах. То есть большие партии материалов может уменьшить стоимость продукции. Однако это может привести к большому количеству запасов на предприятии, тем самым увеличится стоимость их хранения.

Таким образом, выполняя присущие запасам функции, они оказывают существенное влияние на функционирование предприятия в целом и отдельно на ход производственного процесса.

Для того чтобы запас мог обеспечивать имеющуюся потребность, необходима реализация процесса управления запасами. Управление запасами заключается в улучшение запасов незавершенного производства, произведенной продукции, целью которой является бесперебойная работа предприятия, с минимальными затратами на хранение [20].

Эффективное управление запасами основывается на трех основных принципах:

- запасы материальных ресурсов, имеющие высокую себестоимость должны быть минимальны;
- для выполнения оперативных заказов клиентов предприятие должно иметь достаточное количество страховых запасов;

– принцип создание излишних запасов на складе можно допустить при условии, что они будут востребованы и рост цен на них позволит компенсировать стоимость кредитных ресурсов [2].

В целом, эффективность – это соотношение между полученным результатом и использованными ресурсами.

Поэтому эффективное управление запасами предназначено для создания запасов определенных товаров, которое способствует увеличению прибыли и позволяет удовлетворить потребителей.

Эффективное управление запасами позволяет предприятию удовлетворять или превышать ожидания потребителей, создавая такие запасы каждого товара, которые максимизируют чистую прибыль.

Управление запасами направленное на улучшение эффективности достигается за счет разработки и реализации специальной системы управления запасами. Система управления запасами представляет собой часть общей системы управления оборотными активами предприятия, которая заключается в оптимизации общего размера и структуры запасов товарно-материальных ценностей, минимизации затрат на их обслуживание и обеспечение эффективного контроля за их движением.

Первой задачей эффективного управления запасами является удовлетворение и превышение ожиданий покупателей в отношении наличного ассортимента. Если предприятие предлагает какой-то товар, то должны всегда иметь достаточный его запас [4].

Однако на складах чаще всего хранятся не только нужные материальные ресурсы, но те, что не обладают спросом для производства мебельных изделий. Такими запасами обычно являются неликвиды.

Часто материальные ресурсы были заказаны для изготовления мебельных изделий, на которые упал спрос или для индивидуального выполнения заказа. Поэтому на хранение таких запасов увеличиваются затраты.

Например, на некоторых предприятиях существуют товары, которые используются по сезону. Хранить их на складе целесообразно только в определенное время года.

Для выполнения индивидуального заказа материальные ресурсы заказываются партиями, остатки также идут на склад для дальнейшего использования на производстве.

Утвержденная товарная номенклатура – это руководство для введения новых товаров в ассортимент [12].

Процесс управления запасами требует наличия алгоритма управления запасами.

Существует разнообразное количество этапов управления запасами.

Одни из видов последовательных этапов предлагает автор А.Н. Стерлигова, представленные на рисунке 2 [22].

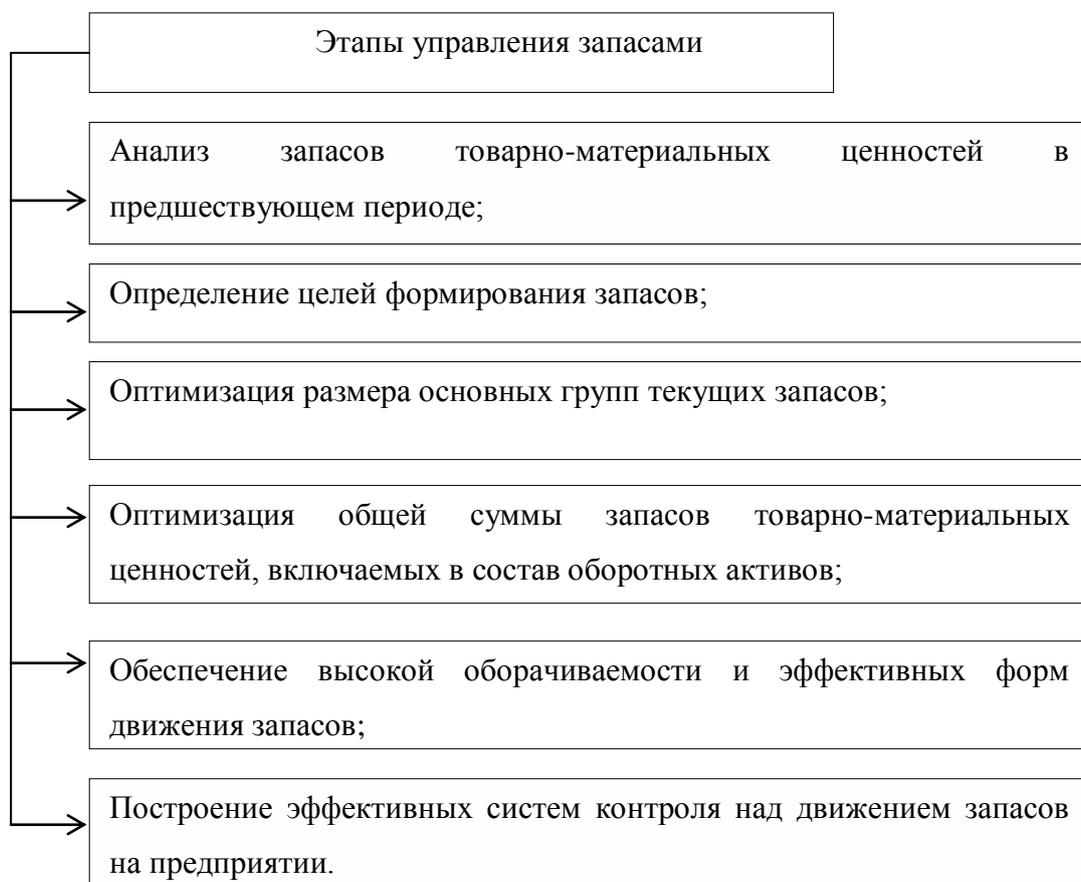


Рисунок 2 – Основные этапы управления запасами

Система управления запасами охватывает следующие основные этапы работ:

Первым этапом является анализ запасов товарно-материальных ценностей в предыдущем периоде. В данном анализе основной задачей является определение уровня обеспеченности производства и реализации продукции соответствующими запасами материальных ресурсов в предыдущем периоде и эффективность их использования.

На начальной стадии анализа рассматриваются показатели общей суммы запасов материальных ценностей: темпы ее динамики, удельный вес в объеме оборотных активов и т.п.

На второй стадии анализа изучается структура запасов основных видов, и выявляются сезонные колебания их размеров.

На третьей стадии анализа изучается эффективность использования объемов запасов в целом и отдельных видов или групп. Она характеризуется показателями оборачиваемости и рентабельности.

На последней стадии анализа изучаются объем и структура текущих затрат по обслуживанию запасов в разрезе отдельных видов этих затрат.

Вторым этапом выделяют определение целей формирования запасов. Создаются запасы материальных ресурсов для целей:

- обеспечение текущей производственной деятельности (текущие запасы сырья и материалов);
- обеспечение текущей сбытовой деятельности (текущие запасы готовой продукции);
- накопление сезонных запасов, обеспечивающих хозяйственный процесс в будущем периоде (сезонные запасы сырья, материалов и готовой продукции) и т.п.

Следующий этап заключается в оптимизации размера основных групп текущих запасов. Даная оптимизация связана с разделением запасов материальных ценностей на производственные запасы и готовой продукции. В каждом виде выделяют запасы текущего хранения, часть которых

обновляется. Она формируется на постоянном использовании и размеренном потреблении в процессе производства или реализации изделий.

Четвертый этап также заключается в оптимизации, только общей суммы запасов товарно-материальных ценностей, которые входят в состав оборотных активов. Оптимизация материальных потоков – это процесс выбора наилучших форм их организации, но с учетом условий и особенностей осуществления технологического цикла его деятельности.

Следующий этап необходим для обеспечения высокой оборачиваемости и эффективных форм движения запасов. Управление этими процессами осуществляется за счет оптимизации материальных потоков всех видов запасов. Для наилучшего выбора форм их организации на предприятии с учетом особенностей и условий осуществляется технологический цикл его деятельности.

И последним этапом является построение эффективных систем, которое контролирует движение запасов на предприятии. Главной задачей таких систем является своевременное размещение заказов на пополнение запасов и вовлечение в операционный оборот лишних сформированных их видов.

Проанализировав источники, в которых представлены этапы управления запасами, были отмечены и выявлены наиболее важные этапы.

Исходя из этого, был сформирован алгоритм управления запасами.

В результате внедрения подобного алгоритма управления запасами предприятие может получить выгоды.

Выгода заключается в следующих этапах:

- минимизация затрат на склад, путем уменьшения запасов;
- сокращение неликвидных запасов;
- повышение оборачиваемости запасов;
- повышение уровня удовлетворенности потребителя продукции.

На рисунке 3 представлен разработанный алгоритм управления запасами.

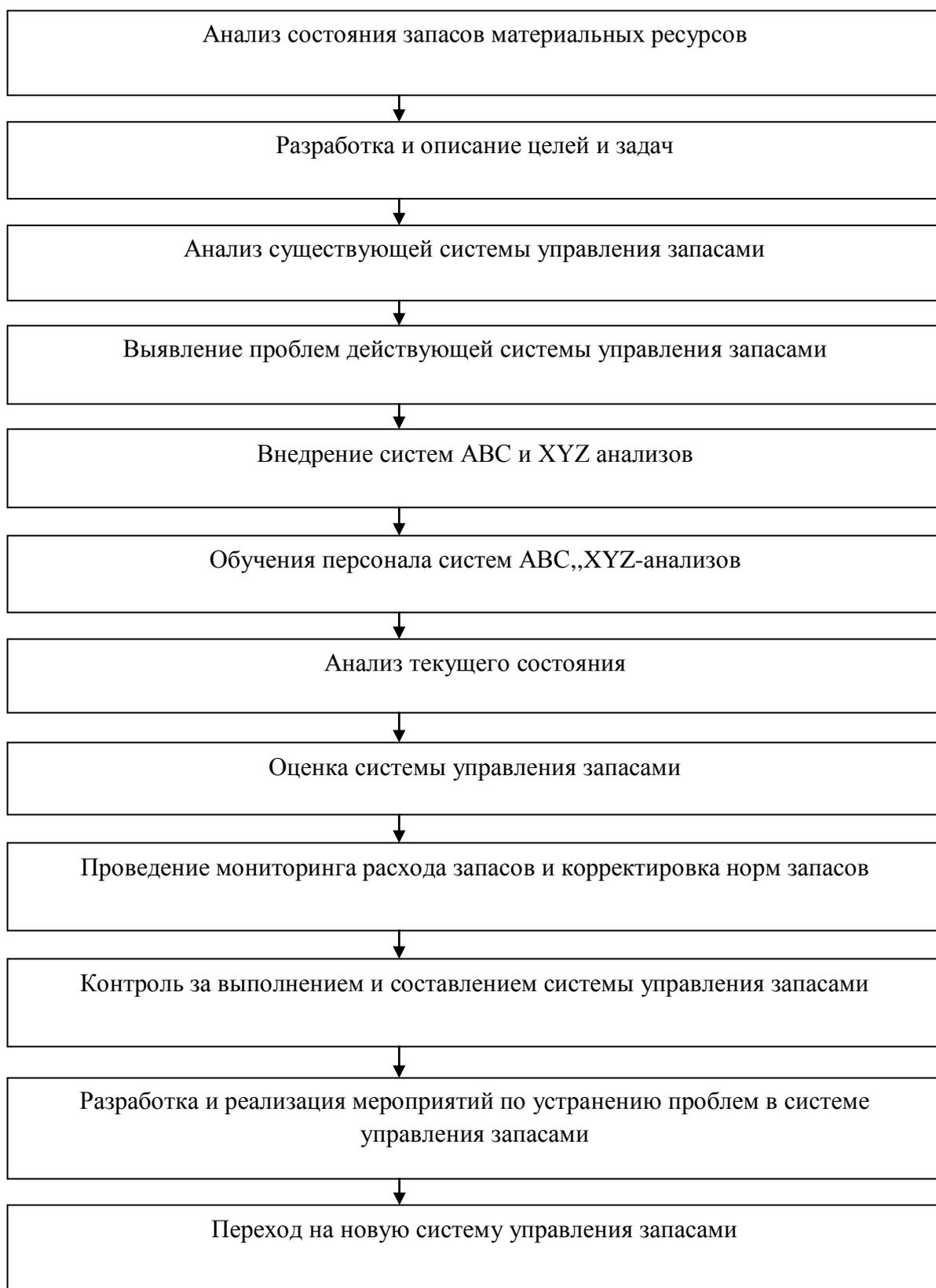


Рисунок 3 – Сформулированный алгоритм управления запасами

Для реализации нового алгоритма необходимо подготовить и обучить персонал, спланировать бюджет для реализации новой системы управления запасами и проводить мониторинг эффективности данной системы [26].

Таким образом, управление запасами – это определенный вид производственной деятельности, объектом которого является приобретение и хранение запасов.

Таким образом, данный алгоритм поможет эффективно управлять запасами на предприятии.

Однако для более эффективного управления запасами на предприятии необходимо применять методы.

Каждый метод имеет определенное назначение на предприятии в целом.

1.2 Методы эффективного управления запасами на предприятии

Для эффективного управления запасами необходимо сформулировать цель предприятия. В основном целью является удовлетворения потребителей, путем создания запасов, которые способствуют максимизации прибыли.

Материальные ресурсы, которые составляют запасы предприятия, делятся по важности. Для рассмотрения каждого запаса приводит к увеличению затрат [3].

Чтобы повысить эффективность управления запасами существуют определенные методы. Некоторые из них представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы эффективного управления запасами

Метод	Суть данного метода
DRPII (планирование ресурсов в распределении)	Данный метод - это расширенный вариант системы DRPI, ее второе поколение. В данном методе решаются задачи долгосрочного прогнозирования спроса на продукцию, системы показателей склада и т.д. [6].

Продолжение таблицы 2

Точно в срок	Суть данного метода заключается в том, что во время производственного процесса оптимальный размер заказа сырья и материалов поступает на предприятие с фиксированным интервалом времени. Основной характеристикой является то, что на предприятии запасы будут находиться только, когда они необходимы [17].
Метод ABC – анализ	<p>Метод классифицирует запасы по одному из показателей относительной важности, обычно по годовому использованию данного товара в денежном выражении.</p> <p>По методу ABC запасы делятся на 3 класса:</p> <p>Элементы класса А являются наиболее важными из них. Эти пункты требуют жесткого контроля запасов, частый пересмотр прогнозов спроса и темпов использования, высоко точных данных деталей и частых изменений цикла для проверки точности инвентаризации баланса;</p> <p>– Класс В элементы имеют меньшую значимость. Эти элементы требуют среднего контроля запасов, выбранные проверки прогнозов спроса и объема использования, но регулярный подсчет цикла;</p> <p>– Класс С элементы имеют наименьшее влияние с точки зрения складской деятельности и финансовых показателей и, поэтому, требуют минимального контроля запасов[28].</p>
APS	Современный метод управления и инструментарий, который при интеграции с ERP-системой дает возможность в процессе планирования всего производственного процесса за считанные секунды определить реалистичный график отгрузки заказов с учетом всех постоянно изменяющихся условий – как внутренних, так и внешних [13].
DRP I	Система управления и планирования дистрибуции продукции позволяет не только учитывать конъюнктуру, но и активно воздействовать на нее. Эта система обеспечивает устойчивые связи снабжения, производства и сбыта [30].

Метод XYZ – анализ	<p>Также при управлении запасами необходимо учитывать характер и точность прогнозирования потребления запасов.</p> <p>В анализе XYZ запасы делятся на 3 группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – товары группы X имеют стабильную величину потребления и высокую точность в прогнозе спроса; – в товарах группы Y потребность, в которых характеризуется известными тенденциями (например, сезонными колебаниями) и имеют среднюю точность прогноза изменения спроса; – в товарах группы Z запасы используются в производстве нерегулярно и спрос на них трудно спрогнозировать [29].
--------------------	--

Также используют модель с фиксированным интервалом времени, которая заключается в пополнении уровня запаса в заданный момент времени.

Модель с фиксированным размером заказа, в которой следующее пополнение запасов происходит, когда запасы доходят до определенного уровня [11].

Таким образом, по объективным причинам при управлении запасами образуются излишние запасы, которые залеживаются на предприятии. Несмотря на достаточно глубокую проработку методов управления закупками, в литературе достаточно мало, внимания уделено методам выявления и принятия решений по излишним запасам.

Любые методы призваны повысить эффективность системы управления запасами. Характерной чертой большой системы является то, что ее работа в целом оценивается с точки зрения включающей их системы более высокого ранга. В связи с этим теоретически нельзя ни для одной конкретной системы точно и строго определить критерий эффективности, не поднимаясь при решении этой задачи до самого высокого уровня, при

котором в рассмотрение вводятся социальные факторы самого большого масштаба [16].

Чаще всего в существующих моделях критерием эффективности служат функции минимизации затрат, которые в дальнейшем обеспечивают максимальную прибыль. Реже применяют критерий стабильности обеспечения спроса. При ближайшем рассмотрении критерий обеспечения стабильного спроса можно свести к затратам путем ввода в затраты еще одной составляющей – штрафов за неудовлетворенный спрос. Конечно, формализовать полностью реальную систему невозможно, приходится считаться с неполнотой соответствия между моделью и реальностью.

2 Анализ системы управления запасами на предприятии ООО «Мебель Тренд»

2.1 Организационно - экономическая характеристика деятельности предприятия

Производство корпусной мебели относится к мебельной отрасли. Предприятие ООО "Мебель Тренд" занимается производством корпусной мебели, делая упор на расширение производства, приобретение нового оборудования, обучение персонала, повышения качества выпускаемой продукции, изучение спроса.

Общество с ограниченной ответственностью «Мебель Тренд» образовано 16 августа 2012 года.

Предприятие зарегистрировано и фактически располагается по адресу: 445045 Самарская обл., г.Тольятти, ул. Мурысева, 58.

Основными видами деятельности ООО «Мебель Тренд» является производство и выпуск мебели, розничная и оптовая торговля, оказание посреднических услуг.

Предприятие производит широкий ассортимент корпусной мебели для дома: прихожие, кухни, гостиные, спальни, мебель для детей и подростков, компьютерные столы, шкафы-купе, комоды.

У предприятия ООО «Мебель Тренд» налажено собственное производство корпусной мебели, которое пользуется спросом на рынке.

Также производимая мебель, может поставляться потребителю в собранном и разобранном виде. Сбор мебельных изделий производит квалифицированные специалисты.

ООО «Мебель Тренд» использует только новейшие технологии, работает на качественном оборудовании из Германии, Италии и США. Все используемые в производстве материалы, а также применяемые технологии

соответствуют последним достижениям техники и всем экологическим нормам и требованиям нормативных документов РФ.

Компания предлагает своим покупателям мебель разнообразного дизайна широкой цветовой гаммы – более 80 расцветок.

Отличительной особенностью продукции, которую производит предприятие ООО "Мебель Тренд" является широкий ассортимент всех видов корпусной мебели. Дизайн мебели всегда актуален, соотношение цена/качество мебели, значительно опережает конкурентов.

Миссия предприятия заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту.

Одной из основных целей предприятия является удовлетворение потребностей заказчиков в качественной продукции.

Задачи ООО «Мебель Тренд» являются:

- получение прибыли;
- выпуск конкурентоспособной продукции, пользующейся спросом у потребителя;
- улучшенное качество продукции;
- высококвалифицированный персонал.

Организационная структура предприятия представлена в приложении А.

Для общей оценки деятельности предприятия в таблице 3 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Мебель Тренд» за период 2014–2016 годов.

В результате анализа технико-экономических показателей предприятия ООО «Мебель Тренд» были выявлены следующие результаты.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Мебель Тренд» за 2014-2016гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	7569	6740	6321	-829	-10,95	-419	-6,21
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	5781	5563	4957	-218	-3,77	-606	-10,89
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	1788	1177	1364	-611	-34,17	187	15,88
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	93	85	83	-8,6	-8,61	-2	-2,35
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	154	172	139	18	11,68	-33	-19,18
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1541	920	1142	-621	-40,29	222	24,13
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	760	981	1743	221	29,07	762	77,67
8. Основные средства, тыс. руб.	1535	1226	1174	-309	-20,13	-52	-4,24
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	1872	2318	2786	446	23,82	468	20,18
10. Численность ППП, чел.	32	35	33	3	9,37	-2	-5,71
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	6912	7140	7128	228	3,29	-12	-0,16

Продолжение таблицы 3

12. Производительность труда работающего, тыс.руб.	236,5	192,5	191,5	-43,95	-18,58	-1,02	-0,53
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	216	204	216	-12	-5,5	12	5,88
14. Фондоотдача	4,93	5,49	5,38	0,56	11,49	-0,11	-2,06
15. Оборачиваемость активов, раз	4,04	2,91	2,26	-1,13	-28,08	-0,63	-21,97
16. Рентабельность продаж, %	10,04	14,55	27,57	4,51	–	13,01	–
17. Рентабельность производства, %	25,56	15,8	22,05	-9,75	–	6,24	–
18. Затраты на рубль выручки	79,64	86,35	81,93	6,71	8,42	-4,41	-5,11

Рассмотрим динамику показателей в 2014-2016 гг.

На рисунке 4 представлена динамика показателей таких как: выручка, себестоимость продаж и валовая прибыль.

Проанализировав данные за 2014-2015 гг., можно сделать вывод о том, что выручка в 2015 г. была получена в размере 6740 тыс. руб., что ниже показателя 2014 года на 10,95 %. Ухудшение результата обусловлено снижением спроса на продукцию предприятия. Данное изменение обусловлено снижением себестоимости продаж на 3,7 % и снижением управленческих расходов на 8,6 %.

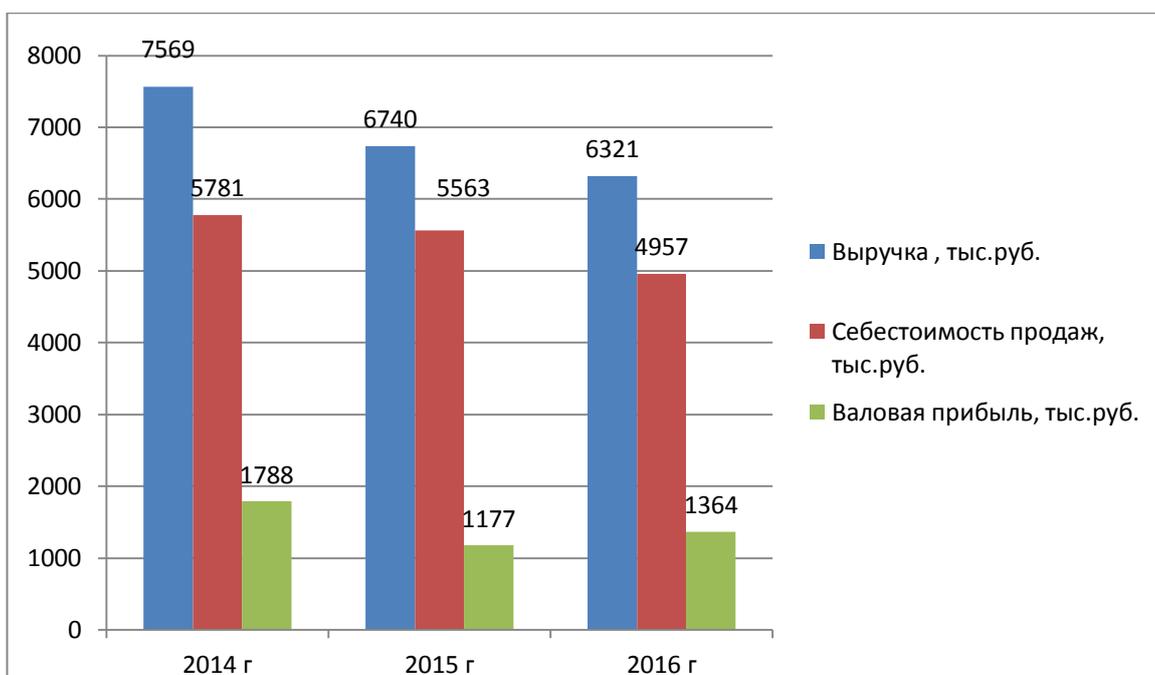


Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли в 2014-2016 гг.

Одним из основных показателей, показывающим результаты деятельности предприятия является валовая прибыль. Валовая прибыль в 2015 году составила 1177 тыс. руб., что ниже данного показателя 2014 года на 34,17 %. Также показатель прибыль от продаж уменьшилась на 40,29 %.

Стоимость основных средств на предприятии в 2014 году составила 1535 тыс. руб., что на 20,1 % выше показателя 2015 года. Ликвидация основных средств положительно повлияла на такой показатель, как фондоотдача его увеличение составило 11,4%, что говорит об эффективном использовании основных средств на предприятии.

За период 2014-2015 гг. по показателю оборотные активы было увеличение на 23,82 %, но оборачиваемость активов уменьшилась 28,08%, что говорит о неэффективном использовании оборотных активов.

Динамика оборачиваемости активов представлена на рисунке 5.

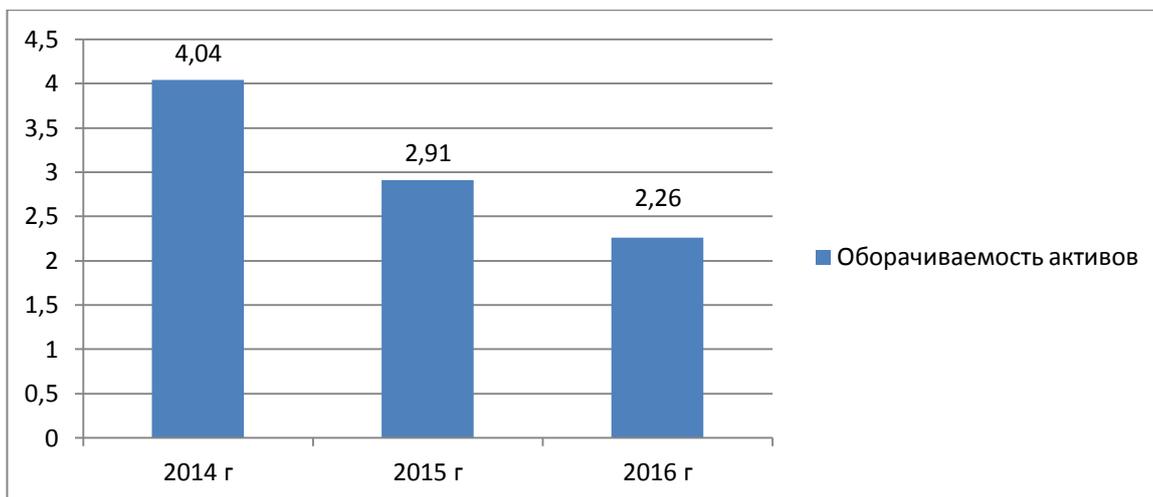


Рисунок 5 – Динамика оборачиваемости активов 2014 – 2016 гг.

Динамика производительности труда работающего и среднегодовая заработная плата работающего представлена на рисунке 6.

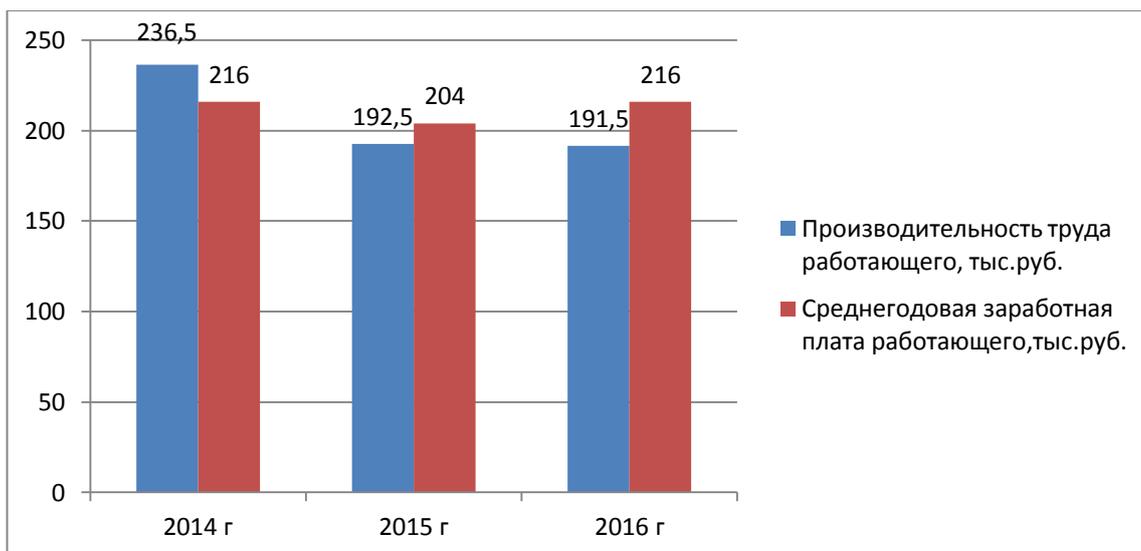


Рисунок 6 – Динамика производительности труда работающего и среднегодовая заработная плата работающего за 2014–2016 гг.

В анализируемом периоде произошло увеличение штата сотрудников на 9,4 % . Увеличение численности рабочих влечет за собой увеличение фонда заработной платы на 3,2%.

Недостаточная загруженность производства в 2015 г. не позволила повысить уровень производительности труда работников, который снизился на 18,5 %, это может быть связано с низкой квалификацией работников.

На рисунке 7 представлена динамика рентабельности продаж и рентабельность производства.

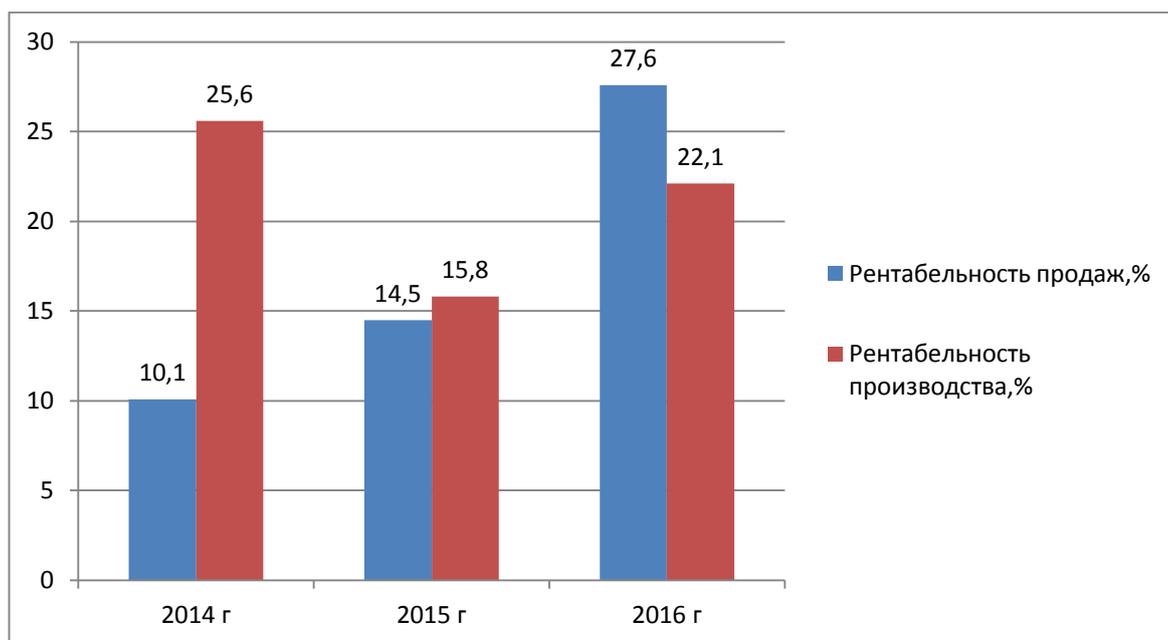


Рисунок 7 – Динамика рентабельности продаж и рентабельности производства за 2014– 2016 гг.

Рентабельность производства составила 25,5%, что на 9,7% выше, чем в 2015 году. Данный показатель зависит от чистой прибыли, которая в 2015 г. составила 981.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается снижение выручки на 6,2%. Но произошло увеличение валовой прибыли и прибыли от продаж на 15,8 % и 24,1 % соответственно.

Также наблюдается рост чистой прибыли на 77,6 %. Однако себестоимость продаж 2016 года по сравнению с показателем 2015 года снизилась на 10,9 %. Снижение коммерческих расходов обусловлено снижением затрат на хранение товара.

На данном предприятии за исследуемый период провели политику по сокращению численности персонала на 5,7 %. Так, в 2016 г. численность персонала составила 33 человека. Сокращение численности персонала повлекло за собой, уменьшение фонда оплаты труда на 0,16%., при этом среднегодовая заработная плата увеличилась на 5,8%.

В динамике оборотных активов 2015-2016 гг. произошло увеличение на 20,1%, это сказалось на показателе оборачиваемости активов, он уменьшился на 21,9%. Однако показатель фондоотдача незначительно уменьшился на 2,1%.

Также рентабельность продаж увеличилась на 89,4%. На данное увеличение повлиял рост чистой прибыли на 762 тыс. руб. Также данной увеличению повлияло на рост рентабельности производства на 39,4%, это говорит о том, что предприятие с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции прибыли имеет больше.

Таким образом, проведя анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Мебель Тренд» за период 2014-2016 гг. можно сделать вывод о неэффективной экономической деятельности предприятия.

Это обусловлено тем, что с каждым годом прибыль от продаж уменьшается, но увеличивается чистая прибыль предприятия. Также наблюдается увеличение уровня рентабельности продаж. Однако наблюдается неэффективное использование оборотных активов.

2.2 Описание системы управления запасами

Для бесперебойной работы производства мебельных изделий, предприятие должно обеспечивать всеми нужными материальными ресурсами. Предприятие закупает материалы у различных поставщиков.

Проблемным этапом в процессе закупки является обеспечение производства материальными ресурсами в нужном количестве и в нужное время.

Последовательность этапов выполнения мебельного заказа для потребителя представлена на рисунке 8.

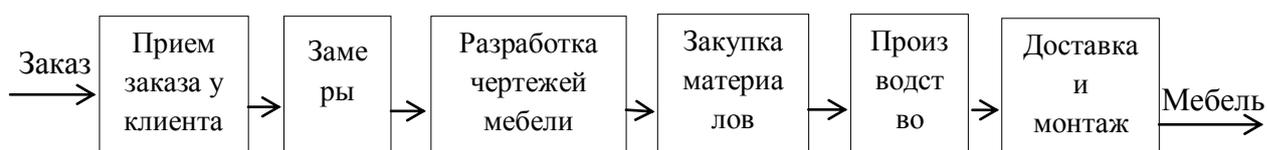


Рисунок 8 – Процесс заказа мебельных изделий

Время выполнения заказа – это определенный промежуток времени от поступления заказа до поступления готового изделий клиенту. За это время изделие проходит все этапы производственного цикла.

Правильно организованный процесс изготовления мебельного изделий будет быстро функционировать, то есть будет иметь низкое время исполнения заказа.

В период с 1 апреля 2017 г. по 23 апреля 2017 г. были проведены замеры времени выполнения заказа.

В таблице 4 проанализировано среднее время выполнения крупногабаритных мебельных изделий.

Таблица 4 – Анализ среднего времени выполнения мебельных изделий

№	Этапы выполнения мебельного изделия	Заказ 1	Заказ 2	Заказ 3	Заказ 4	Среднее время выполнения этапа, дни
1	Прием заказа у клиента	1	1	1	1	1
2	Замеры	2	2	2	2	2
3	Разработка чертежей мебели	4	4	3	2	3,25

Продолжение таблицы 4

4	Закупка материалов	14	10	8	7	9,75
5	Производство мебельного изделия	7	6	5	3	5,25
6	Доставка и монтаж мебели	3	2	3	2	2,5
					Итого	23,75

В таблице 5 приведена диаграмма среднего времени за апрель 2017 г. выполнения заказа мебельных изделий.

Таким образом, на предприятии среднее время заказа одного мебельного изделий происходит в течение 23 дней, из которых самый долгий этап в данном процессе является закупка материалов.

Поэтому распространённая проблема на данном предприятии является задержка материалов и комплектующих от поставщика. За счет этого процесс производства останавливается на этапе, в котором не хватает деталей и, следовательно, весь процесс останавливается, ожидая доставки необходимых материалов.

Для того, чтобы сократить затраты на хранение запасов, но при этом обеспечить производство необходимыми материальными ресурсами, следует закупать материалы по надобности. Однако часть материалов должна существовать на складе для оперативного использования на производстве, чтобы снизить возможность задержки поставок потребителю.

На рисунке 9 представлен алгоритм процесса закупки материальных ресурсов на предприятие ООО «Мебель Тренд».

Первым этапом заведующий складом выявляет потребность в материальных ресурсах на складе. На основе плана выпуска продукции на предприятии заполняется и передается служебная записка с необходимым количеством ресурсов менеджеру по закупкам.

Таблица 5 – Диаграмма среднего времени выполнения заказа, в днях

№	Наименование этапа	Среднее время выполнение заказа, дни																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	Прием заказа у клиента	■																						
2	Замеры		■	■																				
3	Разработка чертежей мебели				■	■	■	■																
4	Закупка материалов								■	■	■	■	■	■	■	■								
5	Производство мебельного изделия																■	■	■	■	■	■		
6	Доставка и монтаж мебели																						■	■

Менеджер по закупкам ищет поставщика с более выгодными условиями. Формирует заявку из данных, которые передал заведующий складом и отправляет заявку поставщику.

Поставщик принимает заказ от предприятия, и передает менеджеру по закупкам счет на груз.

Далее менеджер оплачивает полностью сделанный им заказ.

После определенного времени, которое поставщик установил в условиях выполнения заказа, менеджер по закупкам получает груз от поставщика.

Заведующий складом проверяет соответствие заказа и если груз с материальными ресурсами поступил в нужном количестве и в полноценном виде, то он производит приемку.

Однако если по каким-либо причинам обнаружено несоответствие с заявкой пришедшего заказа, то менеджер обязан связаться с поставщиком.

Поставщик с менеджером обсуждают корректировку действий для устранения несоответствий. Поставщик непосредственно устраняет несоответствие и отправляет недостающий груз или новые ресурсы.

Таким образом, на предприятии ООО «Мебель Тренд» процесс закупки материальных ресурсов проходит поэтапно, и каждый участник выполняет поставленную им задачу.

Однако трудность в процессе закупки материальных ресурсов происходит на самом первом этапе: выявление потребностей в материальных ресурсах. Причина возникновения является недостаточно подробный анализ запасов, находящихся на складе.

То есть поступает заказ от потребителя на изготовление какого-либо вида мебельных изделий. Заведующий складом формирует заявку на заказ, не проанализировав запасы, и не выявляет более рациональное использование материальных ресурсов.

Таким образом, предприятие увеличивает затраты на хранения запасов и на заказы новых ресурсов, в то время как можно использовать ресурсы, которые хранятся на складе от предыдущих процессов.

Прежде всего, анализ запасов сырья и материалов начинают, с сопоставления их необходимого количества для производства и заказа материалов. Изучение запасов необходимых товаров проводят по каждому объекту раз в квартал. Анализ соблюдения в ООО «Мебель Тренд» нормы запасов на выполнение работ по кварталам представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Отклонение фактических запасов от плановой нормы товаров на предприятии ООО «Мебель Тренд» по кварталам

Дата	Плановая норма товарных запасов, руб.			Фактические товарные запасы, руб.			Отклонение от норматива, руб.		
	года			года			года		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1.01	43510	45600	48120	46300	47150	50340	+2790	+1550	+2220
1.04	46300	47430	53200	48400	48090	54600	+2100	+660	+1400
1.07	51200	50000	56340	52780	52900	57500	+1580	+2900	+1160
1.10	54670	55800	59000	56250	56400	61000	+1580	+600	+2000
31.12	57800	59350	63400	59000	60700	65870	+1200	+1350	+2470

Таким образом, в таблице 6, представлен анализ сравнения нормы заказа и фактического поступления. Увеличение поступления происходит за счет того, что в течение квартала при выполнении продажи мебели возникает необходимость в увеличении производства товаров. Следовательно, дается заявка на закупку дополнительного сырья. В случае остатка сырья материалов после сдачи продукции, товар отправляется на склад и оттуда реализуется.

Для предприятия ООО «Мебель Тренд» важно эффективно управлять запасами

Следует отметить, что стабильность процесса производства, и сбыта продукции зависит от оборачиваемости активов.

Чтобы рассчитать коэффициент оборачиваемости запасов необходимо:

$$K_{оз} = \frac{C_{п}}{C_{сз}}, \quad (2.1)$$

где $K_{оз}$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

$C_{п}$ – себестоимость продаж, тыс., руб.;

$C_{сз}$ – средняя стоимость запасов, тыс., руб.

Период оборота запасов рассчитывается двумя способами по формуле:

$$P_{оз} = \frac{360}{K_{оз}}, \quad (2.2)$$

где $P_{оз}$ – период оборота запасов;

$K_{оз}$ – коэффициент оборачиваемости запасов

Или

$$P_{оз} = \left(\frac{C_{сз}}{C_{п}} \right) * 360, \quad (2.3)$$

где $C_{сз}$ – средняя стоимость запасов;

$C_{п}$ – себестоимость продаж.

Период оборота показывает, чем меньше период оборота запаса, тем оборачиваемость выше.

Расчет периода оборота запасов представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Период оборота запасов на предприятии ООО «Мебель Тренд»

Показатели	2014 г	2015 г	2016 г	Отклонение данных 2016 г	
				От 2014 г	От 2015 г
Средняя стоимость запасов предприятия, руб.	659500	731000	773200	113700	42200
Себестоимость продаж, руб.	5781000	5563000	4957000	- 824	- 606
Коэффициент оборачиваемости запасов	8,77	7,61	6,41	- 2,26	-1,2
Период оборота запасов, дни	41,1	47,3	56,2	15,1	8,9

Таким образом, для оценки эффективности использования запасов рассчитывается период оборота запасов.

Это показывает, сколько дней у предприятия уходит на то, чтобы полностью реализовать свои запасы. Также этот показатель говорит о том, на сколько дней имеющихся запасов будет достаточно.

Стоимость запасов может изменяться в течение периода, поэтому используется среднее значение оборачиваемости.

Исходя из данных видно, что период оборота запасов в 2016 г. увеличился на 8,9 дней по сравнению с 2015г. Это означает, что на предприятии увеличиваются неиспользованные запасы на складе.

Для наглядности на рисунке 10 изображён график коэффициента оборачиваемости запасов, себестоимости продаж и средняя стоимость запасов.

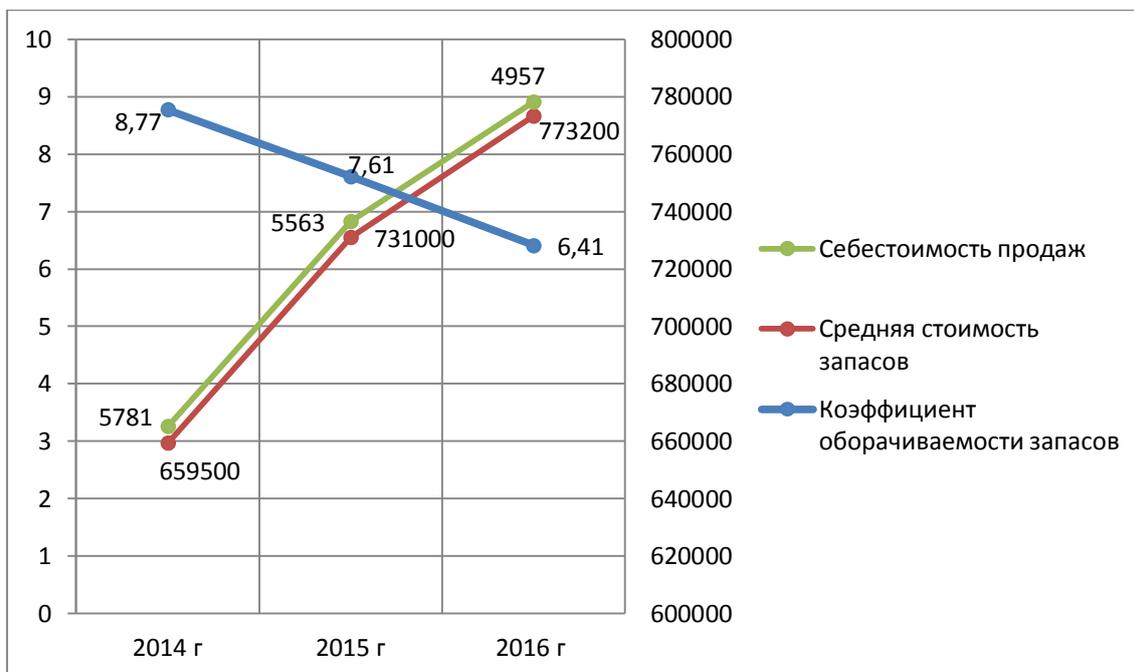


Рисунок 10 – График коэффициента оборачиваемости запасов

Таким образом, предприятие за 2016 г. использует и восполняет свои запасы 6,41 раз. То есть уходит 56,2 дня на полную реализацию средних запасов.

На предприятие ООО «Мебель Тренд» используется метод ФИФО.

В данном методе сначала списываются материалы по стоимости первой приобретенной партии, если количество списанных материалов больше этой партии, списывается вторая и так далее. Остаток материалов определяется вычитанием стоимости списанных материалов из общей стоимости материалов, поступивших за месяц (с учетом остатка на начало месяца);

На начало месяца в учете организации, занимающейся изготовлением мебели, числятся остатки высококачественной ламинированной ДСП для изготовления корпусной мебели.

В таблице 8 был приведен расчет материальных запасов методом ФИФО.

Таблица 8 – Расчет материальных запасов методом ФИФО

Параметры	Количества единиц, шт.	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
Остаток на начало периода	23	781,5	17974,5
Поступило за период, всего	48		41720
в том числе:			
1 партия	15	820	12300
2 партия	20	873	17460
3 партия	13	920	11960
Всего с учетом остатка на начало периода	71	–	65165
Отпущено в производство	60	–	–
Остаток на конец периода	11	–	–

Таким образом, всего отпущено в производство 60 листов ДСП, при этом сначала полностью списывается остаток ДСП на начало месяца (23 листов), затем списывается первая поступившая партия (15 листов), вторая (20 листов) и оставшееся количество листов (2 листа) списывается из третьей партии.

В таблице 9 приведен расчет стоимости остатка ДСП на складе

Таблица 9 – Расчет остатка ДСП на складе

Параметры	Расчет	Сумма
Стоимость ДСП, которая отправилась в производство, руб.	$23 \times 781,5 + 15 \times 820 + 2 \times 873$ $+ 2 \times 920$	49574
Фактическая себестоимость одного листа ДСП, руб.	$\frac{49574}{60}$	826

Продолжение таблицы 9

Количественный остаток ДСП на складе, шт.	$23 + 48 - 60$	11
Стоимость остатка ДСП на складе, руб.	11×920	10 120

Таким образом, метод ФИФО на предприятии используется эффективно, то есть сначала используются в производстве остатки на начало периода, а следом из поступивших партий материалы. Однако в конце периода остается остаток неиспользованных материалов, который переходит в следующий период.

Неликвидными запасами считаются те товары, которые не используются длительное время и утратившее свое качество.

В основном неликвидные запасы образуются на предприятии в связи с ухудшением качества материальных ресурсов в процессе их хранения, а также прекращения выпуска продукции.

На предприятии ООО «Мебель Тренд» запасы становятся неликвидными, которые хранятся на складе более 12 месяцев.

На любом предприятии нужно оптимизировать запасы так, чтобы неликвидных товаров было в наименьшем количестве.

В таблице 10 приведен фрагмент неликвидных товаров предприятия ООО «Мебель Тренд».

Таблица 10 – Неликвидные товары на предприятие ООО «Мебель Тренд»
(фрагмент)

Виды товаров	Остаток на складе, шт.	Стоимость товаров, руб.	Общая сумма неликвидных запасов, руб.
Заглушка мебельная 18мм kiraz (вишня, белая, орех, дуб)	100	20,20	2020
Задвижка мебельная	5	17,20	86
Мебельные уголки	20	150	3000
Мебельные петли	10	25	250
ДСП 16x2500x1830 1 сорт	10	550	5500
Ручка-кнопка Element 3 дерево цвет дерево	20	34	680
Ручка-скоба Boyard RS802CP.4 96 мм металл цвет глянцевый хром	15	46	690
Ручка-рейлинг Boyard RR002ST 128 мм металл цвет сталь	15	54	810
Труба 50x1000 мм цвет хром	5	311	1555
Фанера 1525*1525*4мм 4/4	30	230	6900
ДВП 2745*1700*3,2мм	125	239	29875
Щит мебельный 1200*400*18мм (АВ Хвоя)	30	270	8100
Прочее	150		47896
Итого	535	1946,4	107362

Исходя из таблицы 10, видно, что неликвидные запасы занимают примерно 13% от общей стоимости запасов.

Таким образом, исходя из полученных данных на предприятии ООО «Мебель тренд» были выявлены следующие проблемы:

- длительное время выполнения заказа для потребителей, которое приводит к отрицательному мнению клиентов и росту запасов на складе;
- снижение коэффициента оборачиваемости запасов. Это видно из увеличения объема запасов и падение продаж на предприятии. Также период оборота запасов увеличивается с каждым годом. Это показывает, сколько дней у предприятия уходит на то, чтобы полностью реализовать свои запасы;
- неточное планирование закупок материальных ресурсов, которое выражается в отсутствие комплексной системы планирования и отсутствие анализа продаж и остатков ресурсов на складе. Данная проблема приводит к срочной закупке дополнительных ресурсов, повышению затрат и соответственно к длительному времени выполнения заказа;
- неликвидные запасы на складе, которые превысили нормативный срок пребывания на складе. Данная проблема появляется исходя из ошибок в прогнозах и расчетах партий необходимых материалов или падения спроса на определенные виды изделий.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов

3.1 План мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов

Эффективное управление запасами на предприятиях заключается в установлении нормы запаса и создание системы контроля за фактическим уровнем запасов и обеспечением своевременного пополнения в соответствии с определенной нормой.

Эффективное управление запасами должно быть комплексное. Этого добиться, возможно, с помощью цикла PDCA. Данный цикл заключается в непрерывном процессе улучшения деятельности предприятия, состоящие из четырех последовательных этапов.

На первом этапе происходит планирование изменений и проводится оценка продаж и остатков запасов данного предприятия.

Планирование и закупка материальных ресурсов для производства мебельных изделий на предприятии ООО «Мебель Тренд» происходит по двум видам: под индивидуальный заказ клиенту и закупка регулярно используемых товаров на склад.

Планирование и закупка мебельных изделий под индивидуальный заказ происходит по стандартному алгоритму приведенный на рисунке 9.

То есть для планирования материальных ресурсов необходимо иметь готовый перечень надежных поставщиков. Критерием таких поставщиков является: своевременное время доставки, минимальный процент брака и соответствие по заказу.

Также просматривается перечень остатков, которые находятся на складе.

Закупка компонентов для индивидуального заказа на предприятии происходит без лишних проблем, но занимает довольно долгое время выполнения заказа клиенту.

Поэтому целесообразно закупать на склад материалы, которые регулярно используются для изготовления мебельных изделий.

С целью решения проблем выявленных во 2 главе следует внедрить ряд мероприятий, которые сократят время выполнения заказа для потребителей, приведут к снижению коэффициента оборачиваемости запасов, помогут наиболее точно планировать закупки материальных ресурсов также выявить и устранить уровень неликвидных запасов на складе.

В таблице 11 представлен план мероприятий по эффективному управлению запасами материальных ресурсов.

Таблица 11 – План мероприятий по эффективному управлению запасами материальных ресурсов

№	Наименование мероприятий	Описание
1	Усовершенствованный алгоритм процесса закупки материальных ресурсов в части планирования закупки	Предложены усовершенствованные этапы планирование закупок, учитывающие: <ul style="list-style-type: none"> – анализ запасов по методу ABC-XYZ и анализ других показателей; – определение норм хранения запасов и вида закупки; – особенности формирования бюджета на закупки. –
2	Назначение ключевых показателей управления запасами	Перечень и методика расчета показателей: <ul style="list-style-type: none"> – коэффициент оборачиваемости запасов; – доля неликвидов в запасах; – средний объем запаса; <p>Использовать форму отчета по расчету показателя «коэффициент оборачиваемости запасов» в Excel.</p>

3	Алгоритм работы с неликвидными запасами	Проводить комплексную последовательность работ по выявлению и устранению неликвидных запасов. Сформулированы предупреждающие и корректирующие действия по работе с неликвидными запасами.
---	---	---

В данный момент ответственный за выявление в потребности ресурсов на предприятии ООО «Мебель Тренд» является заведующий складом.

Для эффективного планирования ресурсов рекомендуется перевести обязанности на менеджера по закупкам.

Менеджер по закупкам более точно сможет выполнять этапы планирования материальных ресурсов, так как имеет специфику в данном виде работы.

Теперь в обязанности менеджера по закупкам входят этапы:

- 1.Провести анализ запасов по методу ABC-XYZ, остатков на складе и продаж мебельных изделий;
- 2.Определить норму хранения запасов;
- 3.Определить потребности на следующий период (месяц, год);
- 4.Установить вид закупки: напрямую у изготовителя или оптовым способом через посредника;
- 5.Составить бюджет затрат на закупку;

На рисунке11 представлен усовершенствованный алгоритм процесса закупки материальных ресурсов.

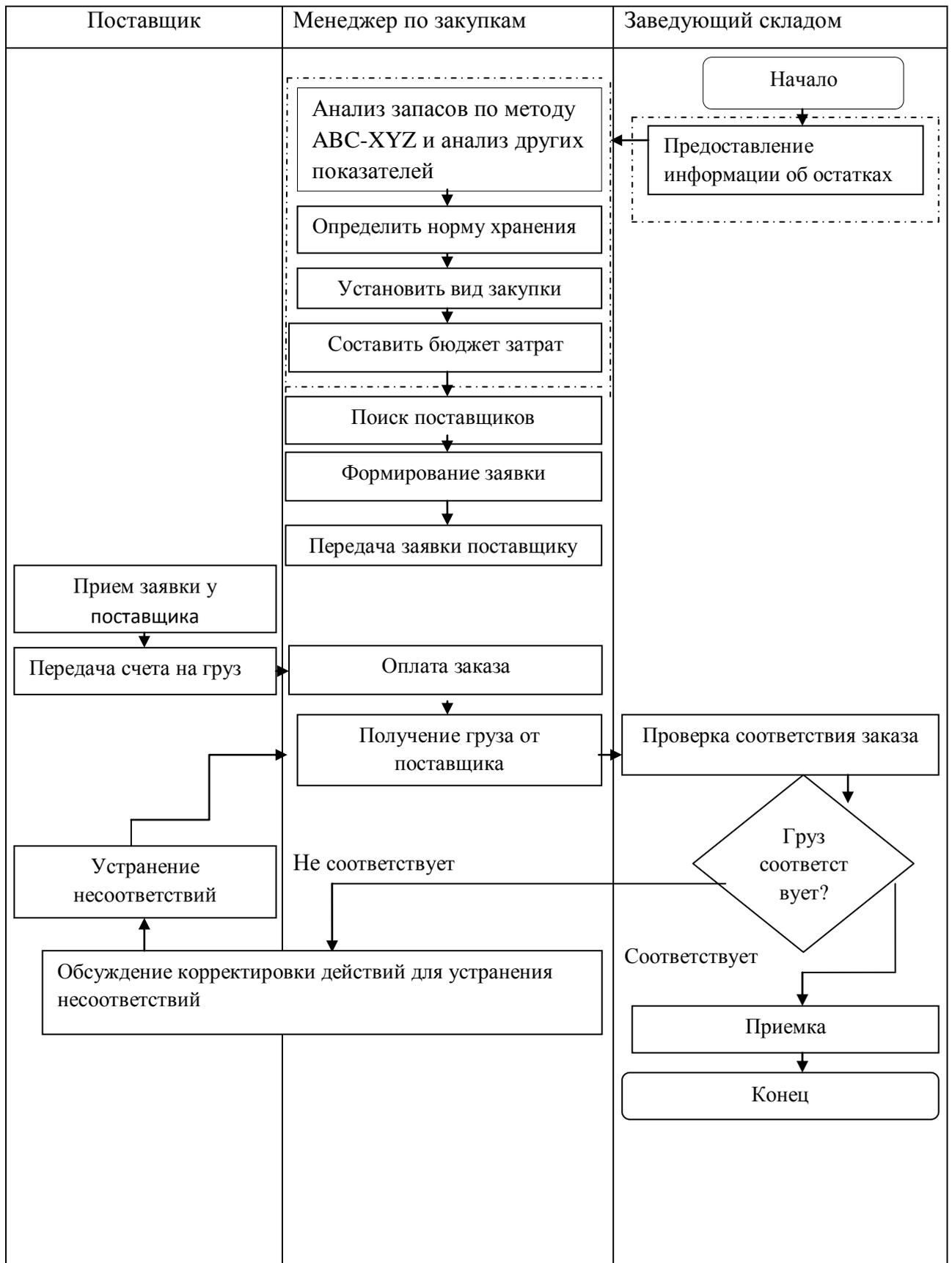


Рисунок 11 – Усовершенствованный алгоритм процесса закупки материальных ресурсов

Заведующим складом необходимо предоставлять информацию о товарах, которые хранятся на складе.

При стабильном потреблении ресурсов главным является на основе анализа по методу ABC-XYZ, остатков на складе и объемы продаж определить потребности будущего периода. На практике такое использование должно дополняться опытными оценками специалистов отдела снабжения.

С помощью метода ABC-XYZ анализа материалы разделяются на 3 группы. Группы AX, BX, CX включают в себя товары регулярно используемые в производстве и считаются наиболее важными для предприятия. Планировать и закупать товары этих групп необходимо тщательно и проводить еженедельный мониторинг.

Группы AY, BY, CY имеют нестабильный спрос, хранить их на складе не имеет значение.

Для групп AZ, BZ, CZ необходимо использовать метод под заказ, так как точно спрогнозировать продажи очень сложно.

В определение объема закупок учитывают потребность предприятия в ресурсе определенного вида за определенный период и остатки материалов на складе.

Также необходимо установить норму хранения запасов на складе и выбрать вид закупки материалов.

Пополнение запаса производится в размере его фактического потребления до установленной нормы, в основном в соответствии с продажами.

Следовательно, период пополнения необходимо определить для каждого поставщика, у которого закупаются ресурсы. Тенденции изменения уровня спроса определены в номенклатурных группах, для которых создается своя стратегия расчета нормы запаса.

На предприятии ООО «Мебель Тренд» для групп АХ, ВХ, СХ – создается норма запаса, равная средней величине продаж материальных ресурсов, т.к. продажи данных групп стабильны.

Для групп АУ, ВУ, СУ – создается норма запаса, равная разнице между максимальным и минимальным прогнозируемыми объемами продаж.

Для групп АZ, ВZ, CZ – нормы устанавливаются индивидуально, с учетом того, что это товары, продажи которых точно и достоверно прогнозировать невозможно, слишком велики колебания.

Важным этапом является составление бюджета.

Бюджет закупок, который определяет потребность в материальных ресурсах в денежном выражении в планируемый период, затраты на транспортировку.

Для построения бюджета закупок на предприятии ООО «Мебель Тренд» учитывается: потребность в ресурсах, уровень остатков на складе, уровень нормы запасов, цены на все виды материальных ресурсов.

Бюджет закупок включает в себя затраты на стоимость закупаемых ресурсов, транспортировку, складирование и хранение запасов, затраты на посреднические услуги.

После того как выполнили все этапы разрабатывается заявка. Заявка нужна для рациональной закупки ресурсов. В составление заявки определяется объем закупок на определенный период и вид закупки.

На предприятии ООО «Мебель Тренд» существует два вида закупки. Материальные ресурсы заказываются напрямую у изготовителя или оптовым способом через посредника.

В таблице 12 приведены регулярно используемые материальные ресурсы.

Таблица 12 – Вид закупки материальных ресурсов

№	Виды материальных ресурсов	Покупка у изготовителя	Оптовая покупка через посредника
1	Кромка ПВХ глянец 22x1 мм, беленый дуб 609, 84M7		
2	Петля для накладных дверей Slide-онпод доводчик ALFA		
3	Шурупы 3,5×16, 4×16, 4×30		
4	Петля для угловых дверей, под доводчик ALFA		
5	Полкодержатели никель		
6	Петля QS для накладных стеклянных дверей.		
7	Плита ЛДСП (дуб)		
8	Винт М4х10 мебельный		
9	Профиль 1003 МДФ AGT 18*54*2800 мм, светлый бук		
10	Крепление полок 210 мм САFIM регул.понакл, дерево/стекло,		
11	Лаки для покрытия		
12	Ножка накладная, регулируемая для шкафа с пластиковым подпятником		
13	Защелка магнитная Amig-20 (белая)		

В цикле PDCA на этапе «выполнение» осуществляются запланированные мероприятия и оцениваются полученные изменения.

На предприятии ООО «Мебель Тренд» с данным этапом проблем не возникает.

На третьем этапе анализируются результаты контроля и делаются выводы.

Чтобы контролировать и проводить анализ динамики изменений, происходящие на предприятии, необходимо внедрить ключевые показатели управления запасами.

Также обязательным является составлять годовой отчет в программе Excel по показателям.

Основные показатели управления запасами представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Ключевые показатели управления запасами для предприятия ООО «Мебель Тренд»

Наименование показателей	Методика	Периодичность	Форма отчета	Расчет
Коэффициент оборачиваемости запасов	$K_{оз} = \frac{C_{п}}{C_{оз}}$ <p>где $C_{п}$ – себестоимость продаж, руб.; $C_{оз}$ – средний объем запасов за месяц, руб.</p>	Один раз в месяц	Электронный отчет по установленной форме	$K_{оз} = \frac{94710}{21900} = 4,32$
Доля неликвидов в запасах	$D_{н} = \frac{K_{н}}{C_{з}}$ <p>где $K_{н}$ – количество неликвидных запасов, руб.; $C_{з}$ – средний запас за тот же период, руб.</p>	Один раз в год	Электронный отчет по установленной форме	$D_{н} = \frac{107362}{773200} = 0,14$
Средний объем запаса, руб.	$C_{оз} = \frac{Z_{н} + Z_{к}}{2}$ <p>где $Z_{н}$ – остаток запаса на начало месяца, руб.; $Z_{к}$ – остаток запаса на конец месяца, руб.</p>	Один раз в месяц	Электронный отчет по установленной форме	$C_{оз} = \frac{35200 + 45500}{2} = 21900$

Коэффициент оборачиваемости на предприятии ООО «Мебель Тренд» показывает сколько раз в течение периода запасы, преобразовались в готовую продукцию и были проданы в данный месяц.

Доля неликвидных запасов означает долю, которую данные запасы занимают в общем объеме запасов на складе.

Средний объем запаса показывает, сколько на предприятии использовалась запасов для производства к концу месяца.

Показатель себестоимость продаж отражает стоимость используемых в производстве затрат.

Для наглядности и точности каждый месяц необходимо формировать отчет по данным показателям.

В отчете необходимо отражать следующие данные: остаток на конец каждого месяца, расход на конец месяца и рассчитать коэффициент оборачиваемости. В заключение строится график по полученным данным.

В приложении Б приведен пример годовой формы отчета по оборачиваемости запасов на предприятии ООО «Мебель Тренд».

На последнем этапе необходимо действовать на основе анализа и сделанных выводов.

Существуют системные принципы и конкретные инструменты, которые должны быть положены в основу процесса управления запасами предприятия для достижения эффективности.

Хранение товаров на складе осуществляется для непрерывного и ритмичного процесса производства и сокращение времени выполнения мебельных изделий.

Комплексный подход поможет решить проблему с неликвидами. Важным моментом является вовремя их выявить и принять меры по их уменьшению.

Для работы с неликвидными запасами на складе рекомендовано разработать предупреждающие и корректирующие действия.

На рисунке 12 представлен алгоритм предупреждающих и корректирующих действий по снижению неликвидов.

На приведенном алгоритме существует два разделение работы с неликвидными запасами.

Для того чтобы не возникло образование неликвидных запасов, перечислен ряд предупреждающих действий. Однако на предприятии существуют такие запасы, следовательно, для них сформулированы корректирующие действия.

Общим этапом необходимо определить нормативный срок, после которого запас будет считаться неликвидным. На данном предприятии хранение ресурсов более 12 месяцев следует считать неликвидами.

Далее следует проводить ежемесячный мониторинг и выявить неликвидные позиции согласно учетным данным. В отчетах проводится анализ позиции, по которым не было изменений, и расход, не превышающий определенного процента от остатка.

В данном отчете необходимо указать информацию, такую как:

- наименование запасов;
- количество запасов в остатке;
- цену;
- общую стоимость;
- место хранения;
- дату реализации клиентам.

Действия по работе с неликвидами делятся на корректирующие действия и предупреждающие.

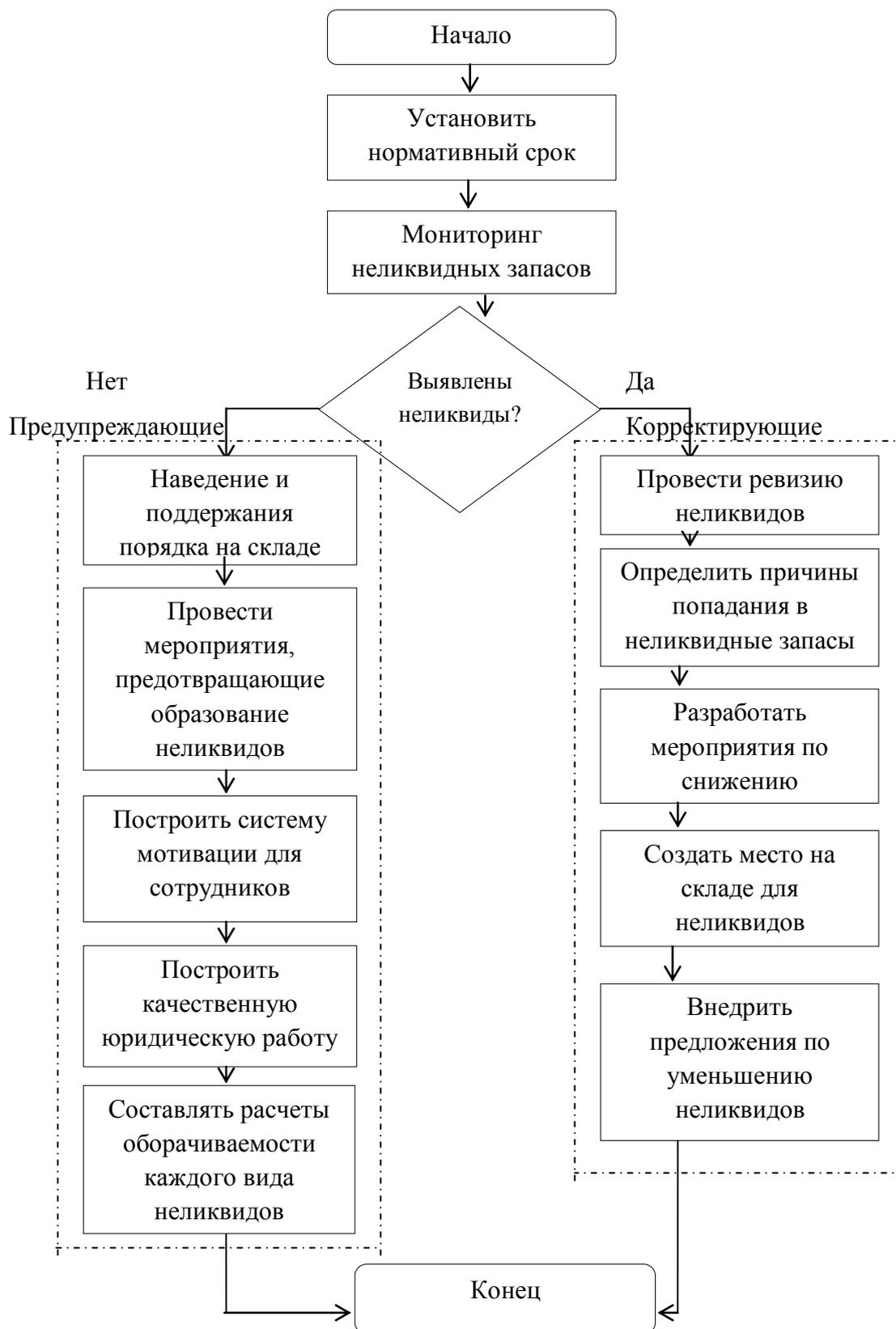


Рисунок 12 – Алгоритм предупреждающих и корректирующих действий по снижению неликвидов

После выявления неликвидов корректирующим действием необходимо провести ревизию неликвидных запасов. Целью, которой является выявить: нахождение на складе данных ресурсов, соответствие свойства учетной цены и соответствие внешнему виду.

Чтобы снизить количество неликвидов для начала надо определить причину попадания запасов в данную категорию.

На предприятии ООО «Мебель Тренд» причинами являются:

- неточное планирование, то есть завышенный объем закупок;
- падение спроса на определенное мебельное изделие;
- ошибка в складском хранении;
- приобретенные некачественные ресурсы.

Поэтому следующим этапом целесообразно разработать мероприятия.

Способами сокращения или избавления от неликвидов являются:

- вернуть поставщику за меньшую стоимость;
- продать со скидкой;
- включить в комплект мебельного изделия;
- предложить конкурентам или предприятию с аналогичным видом деятельности.

Неликвидных запасов на складе достаточно много, поэтому необходимо создать место для их хранения. Это поможет упростить формирование управленческих отчетов и быстро оценить эффективность применяемых способов по снижению.

После проделанных этапов на предприятии рекомендовано внедрить предложения по уменьшению неликвидных запасов.

Предупреждающим действием по работе с неликвидами на предприятии будет этап, навести порядок на складе и его поддерживать. Четкое распределение мест хранения заключается в обязательном проставлении назначении запасов при поступлении на склад и плановой даты передачи их в производство. Если по результатам анализа за декаду будет

выявлено, что материалы так и не переданы на производственный участок, следует выяснить причины этого и принять соответствующие меры.

Необходимо проводить на постоянной основе мероприятий, которые предотвращают образование неликвидов на предприятии:

- контроль, учет, налаживание прочных коммуникационных связей между структурными подразделениями, ведение отлаженного первичного учета, использование удобных сводных аналитических форм, получаемых посредством учетной программы;

- использование оптимальной партии поставки;

- планирование и прогнозирование.

Также рекомендовано подключить персонал с помощью системы мотивации, чтобы возникновение неликвидных запасов негативно влияло на заработную плату, но и устранению их поощрялось ответственных сотрудников.

Построить качественную юридическую работу, важный этап в работе. Он заключается в составлении договоров с поставщиками, в которых необходимо добиваться права возвращать ошибочное количество товара, на удовлетворение претензий по количеству и качеству и налагать штрафы за их невыполнение.

И конечным этапом следует составлять расчеты оборачиваемости запасов на каждый вид или группу. Это необходимо для принятия мер по оптимизации сроков и объемов заказов новых партий.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Под экономической эффективностью понимается показатель, который показывает степень выгоды от внедряемых мероприятий.

Выгода заключается в том, что затраты должны быть минимальны, но эффект должен быть как может лучше.

В данной работе с помощью предложенных мероприятий по повышению эффективности управления запасами ООО «Мебель Тренд» планируется:

- усовершенствовать планирование закупки материальных ресурсов;
- включить систему показателей управления запасами;
- рекомендована комплексная последовательность работ по выявлению и устранению неликвидных запасов.

Для расчета экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо определить затраты и стоимость внедряемых мероприятий, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты предложенных мероприятий по повышению эффективности управления запасами

№	Статьи затрат	Расчет расходов	Стоимость, руб. в месяц	Стоимость, руб. в год
1	Обучение персонала	Стоимость обучение за курс (5дней)=3000 руб. (3 000 руб.×4 человека)	12000 руб.	12000 руб.
2	Оплата услуг консультанта по внедрению	Оплата специалисту за 1 час = 800 (800× 3 часа)	2400 руб.	2400руб.
3	Материальное поощрение	Премия персонала (4человека×1000 руб.)	4000 руб.	48000 руб.
4	Канцтовары и офисная бумага	Заправка картриджа =350 руб., ручки (15штук×30руб.), Упаковка листов А4= 120 руб. Упаковка файлов 100 штук = 90 руб. Папки для файлов 100 штук=140 руб.	1150 руб.	13800 руб.

7	Затраты на содержание склада	Покупка дополнительных стеллажей для товаров (3стеллажа×10000 руб.),	30000 руб.	30000 руб.
			Итого	106200 руб.

Общая сумма затрат составила:106200 рублей.

Для внедрения предложенных алгоритмов, чтобы более точно происходил процесс планирования ресурсов необходимо пригласить консультанта. Это может выглядеть в виде лекции или семинара.

Использование ABC – XYZ анализа для планирования материальных ресурсов на предприятии не требует никаких затрат, так как работа выполняется в стандартных программах.

За дополнительную нагрузку сотрудников при внедрении мероприятий необходимо поощрять в виде премии.

Также для мотивации сотрудников будет поощрение при снижении коэффициента оборачиваемости на протяжении года.

Так персонал будет стремиться к эффективной работе.

Размещение товаров регулярного спроса нужно переместить в более удобное место, для этого необходимо закупить дополнительные стеллажи.

Экономическим эффектом считается результат какого-либо процесса, достигаемый в результате решение выявленных проблем.

Таблица 15 – Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий

Показатели	До внедрения мероприятий	Планируемый эффект от внедрения мероприятий	Разница до и после планируемого эффекта
Стоимость запасов, руб.	773200	650200	123000
Себестоимость продаж, руб.	4957000	4957000	0

Продолжение таблицы 15

Коэффициент оборачиваемости	6,41	11,1	-4,69
Период оборота	56,2	45,9	10,3
Стоимость неликвидов	107362	30350	77012
Итого, эффект от внедрения			200012

Исходя из проведенных расчетов видно, что внедрение мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов позволило ООО «Мебель Тренд» уменьшить затраты на хранение запасов на складе.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитывается как соотношение экономического эффекта к используемым затратам.

Расчет приведен в формуле 3.1

$$\text{Ээф} = \frac{210012}{106200} = 1,9$$

Таким образом, внедрение разработанных мероприятий на предприятие ООО «Мебель Тренд» является эффективным.

Заключение

Эффективное управление запасами материальных ресурсов влияет на результаты функционирования деятельности предприятия.

В ходе исследования были получены следующие результаты.

В первой главе были рассмотрены особенности, методы эффективного управления запасами и также приведен алгоритм этапов управления запасами.

Во второй главе был проведен анализ и описана система управления запасами материальных ресурсов.

По результатам проведенного анализа системы управления запасами на предприятии ООО «Мебель Тренд» были выявлены следующие проблемы:

- длительное время выполнения заказа для потребителей, которое приводит к отрицательному мнению клиентов и росту запасов на складе;
- снижение коэффициента оборачиваемости запасов. Это видно из увеличения объема запасов и падение продаж на предприятии. Также период оборота запасов увеличивается с каждым годом. Это показывает, сколько дней у предприятия уходит на то, чтобы полностью реализовать свои запасы;
- неточное планирование закупок материальных ресурсов, которое выражается в отсутствие комплексной системы планирования и отсутствие анализа продаж и остатков ресурсов на складе. Данная проблема приводит к срочной закупке дополнительных ресурсов, повышению затрат и соответственно к длительному времени выполнения заказа;
- неликвидные запасы на складе, которые превысили нормативный срок пребывания на складе. Данная проблема появляется исходя из ошибок в прогнозах и расчетах партий необходимых материалов или падения спроса на определенные виды изделий.

В третий главе были предложены мероприятия для решения данных проблем в управление запасами.

План мероприятий заключается в следующем.

- рекомендации по совершенствованию планирования закупки материальных ресурсов;

- ключевые показатели управления запасами, такие как: коэффициент оборачиваемости, доля неликвидов в запасах, средний объем запаса.

- форму отчета по ключевым показателям;

- алгоритм работы с неликвидными запасами. То есть комплексная последовательность работ по выявлению и устранению неликвидных запасов. Сформулированы предупреждающие и корректирующие действия.

Цель работы достигнута, за счет решения поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Баль А.В. Методы и модели оптимизации управления товарными запасами розничных сетях. – Дис. к.тех.н.– Челябинск, 2015. 133 с.
2. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом / Пер с англ. – М.: МТ-Пресс, 2013. 54 с.
3. Бригхэм Ю.Ф., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент: учебник. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 541 с.
4. Бурков В.Н. Механизмы управления: Управление организацией: планирование, организация, стимулирование, контроль: Учебное пособие / В.Н. Бурков, И.В. Буркова, М.В.Губко и др./ под ред. Д.А.Новикова. – М.: ЛЕНАНД, 2013. 216 с.
5. Гаджинский А.М. Логистика : Учебник / А. М. Гаджинский. – 21-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2014. 418 с.
6. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учеб.для вузов / В.Я. Горфинкель – 3-е изд., перераб. и доп.; Гриф МО. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 718 с.
7. Григорьев М.Н., Долгов А.П., Уваров С.А. Логистика: Учебник для магистров. – М.: Юрайт, 2014. 734 с.
8. Демидова Е. Р. КРІ в управлении запасами предприятия // Молодой ученый. – 2015. 373-378 с.
9. Денисова, А.Л. Д332 Организация коммерческой деятельности: управление запасами : учебное пособие / А.Л. Денисова, Н.В. Дюженкова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО "ТГТУ", 2012. 80 с.
10. Друцкая М.В. Проблемы оптимизации уровня запасов. // Экономика. Бизнес. Банки, 2015. 5–14 с.
11. Дыбская, В. В. Логистика складирования: Учебник / В.В. Дыбская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 559 с.

12. Егоров, Ю. Н. Логистика: учебное пособие / Ю.Н. Егоров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 256 с.
13. Канке, А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А. А. Канке, И. П. Кощева. – М.: Инфра, 2014. 288с.
14. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей: пер. с англ. / М. Кристофер; под общ.ред. В.С. Лукинскогo. – СПб.: Питер: Питер принт, 2013. 315 с.
15. Левкин Г.Г. Логистика: теория и практика/ Левкин Г.Г.– Саратов: Вузовское образование, 2013. 220 с.
16. Лукинский В.С., Лукинский В.В., Чепурин А. К вопросу о совершенствовании алгоритма управления запасами в цепях поставок // Логистика и управление цепями поставок, 2013. 12–20 с.
17. Мишин, Ю. А. Формирование учетной управленческой информации в системе рационального и эффективного управления запасами / Ю. А. Мишин // Экономический анализ: теория и практика, 2012. 40–43 с.
18. Муравьева С. В. Анализ эффективности работы системы снабжения мебельного предприятия с помощью коэффициентного метода // Молодой ученый. — 2013. 218–225 с.
19. Новицкий, Н.И. Организация, планирование и управление производством: Учеб.-метод. пособие. / Н.И. Новицкий, В.П. Пашуто. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 576 с.
20. Разгуляев В.Ю. Выбор оптимальной модели закупок // Логистика сегодня, 2013. 118–123с.
21. Стерлигова А.Н. Логистика / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2014. – 944 с
22. Уваров, С.А. Логистика снабжения в системе управления цепями поставок / С.А. Уваров // Логистика и управление цепями поставок. 2012. 31–37 с.

23. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок : учебник / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. 503 с.
24. Шрайбфедер, Дж. Эффективное управление запасами / Джон Шрайбфедер ; Пер. с англ. 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 304 с.
25. Эльяшевич, И.П. Анализ системы управления запасами компании / И.П. Эльяшевич // Логистика сегодня. 2013. 146–156 с.
26. Peterson Julian Planning Horizon for Production Inventory Models with Production Rate Dependent on Demand and Inventory Level–China 1 March 2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hindawi.com/journals/jam/2013/961258> (дата обращения 25.04.17).
27. Jennifer Lin Planning Horizon for Production Inventory Models with Production Rate Dependent on Demand and Inventory Level – Taiwan 3 December 2014 [Электронный ресурс]. URL: http://iet-journals.org/archive/2012/august_vol_2_no_8/2187361342111286.pdf (дата обращения 3.04.17).
28. Ali Ashraf Nazaria, Rahmatollah Mohammadipourb, Farshid Namamiana Enterprise resource planning: An assessment for readiness to change / Management Science Letters 4. – Iran, 2014. – PP. 127-132. [Электронный ресурс]. URL: <https://doaj.org/article/7b0a19df9b4341d9a274cdbf42b5da00> (дата обращения 15.03.17).
29. New perspectives on strategic management process /Annals of the University of Oradea: Economic Science by Zenovia Cristiana [Электронный источник]. URL: <https://doaj.org/article/031e7b3cac374554bc77ca41510cd954> (дата обращения 20.04.2017).
30. Dig deep to uncover supplier capabilities by Mary Siegfried/ Inside Supply Management [Электронный ресурс]. URL: <https://supplychainminded.com/dig-deep-to-uncover-supplier-capabilities> (дата обращения: 16.03.2016).

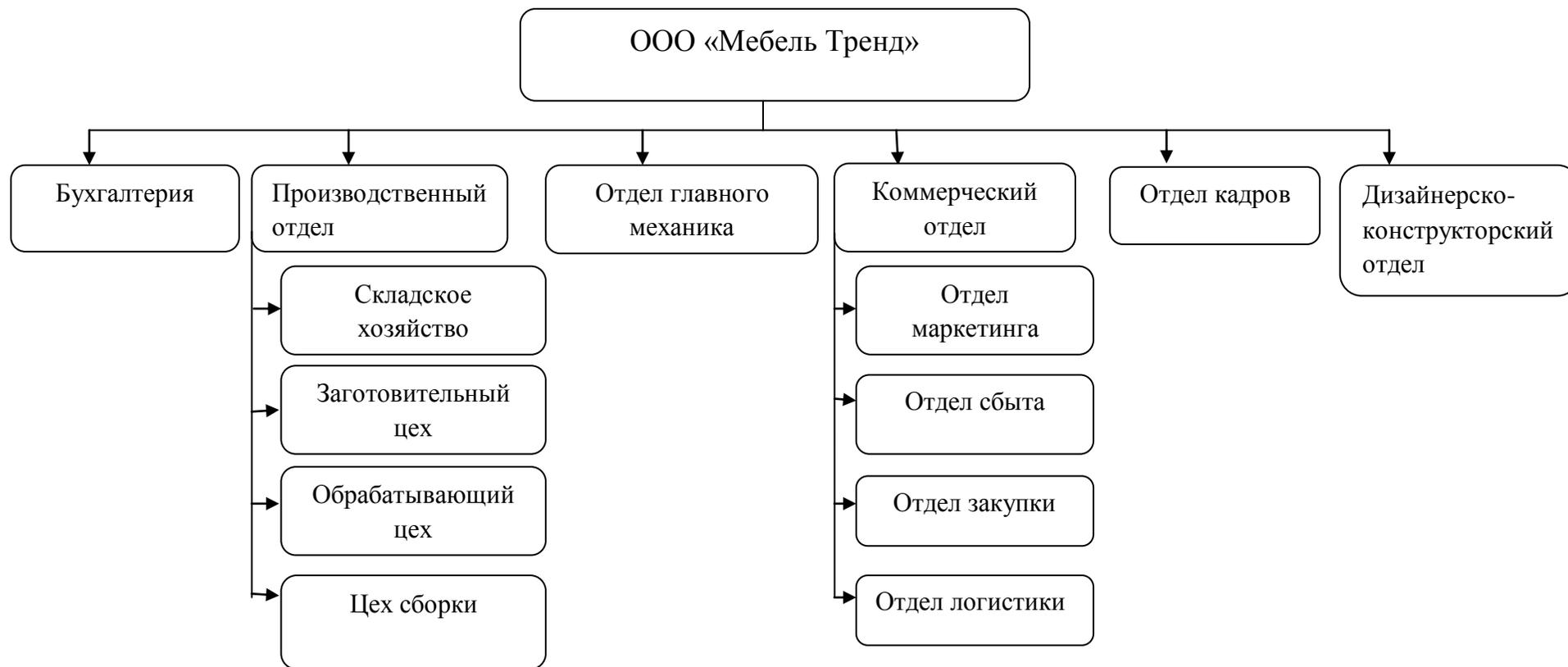


Рисунок А – Организационная структура ООО «Мебель Тренд»

Рисунок Б – Форма отчета по оборачиваемости запасов на предприятии ООО «Мебель Тренд»

ООО "Мебель Тренд"		Наименование показателя:		Коэффициент оборачиваемости
Период:	Год	2016		Номенклатура:
				Материальные ресурсы
Месяц	Себестоимость продаж, руб.	Средний объем запасов, руб.	Коэффициент оборачиваемости	
Январь	521000	64100	8,13	
Февраль	413700	32500	12,73	
Март	125800	35200	3,57	
Апрель	94710	21900	4,32	
Май	250000	45500	5,49	
Июнь	367500	72500	5,07	
Июль	467000	80000	5,84	
Август	895000	100200	8,93	
Сентябрь	150050	46700	3,21	
Октябрь	120000	61200	1,96	
Ноябрь	479000	98700	4,85	
Декабрь	500190	101200	4,94	
Ответственный		Поленов О.В.		

