

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, специальности)

Логистика
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления запасами организации (на примере
ООО «Адидас»)»

Студент

А.В. Ханбекова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Тема: «Совершенствование управления запасами организации» (на примере ООО «Адидас»)

Целью работы является оценка управления эффективностью использование запасов и разработка мероприятий по их совершенствованию.

Объектом бакалаврской работы является ООО «Адидас». Основным видом деятельности компании является розничная торговля.

Предметом бакалаврской работы является эффективность использования запасов предприятия ООО «Адидас»

Бакалаврская работа может быть разделена на следующие логически взаимосвязанные части. Первая часть посвящена теоретическим основам управления запасами. Так же рассмотрены методы и системы управления запасами. Вторая часть содержит организационно-экономическую характеристику компании ООО «Адидас». При оценке управления запасами компании было выявлено их увеличение более высокими темпами, чем выручки и прибыли. Данная ситуация подтверждает изменения политики в управлении запасами. В третьей части разработаны мероприятия, которые позволяют решить эти проблемы.

Можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия оказывают положительное влияние на компанию в целом.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех частей, заключения, библиографии, включая 4 рисунков, 16 таблиц, 3 приложения.

Abstract

The title of the graduation work is "Improvement of the organization stock management" (on the example of OOO «Adidas»).

The aim of the work is to evaluate the management of the goods in stock use effectiveness and the development of measures to improve them.

The object of the graduation work is OOO «Adidas». The main activity of the company is retailing.

The subject of the graduation work is the efficiency of the goods in stock use at OOO «Adidas».

The graduation work may be divided into several logically connected parts. The first part is devoted to the theoretical basics of inventory management. Methods and systems of inventory management are also considered. The second part contains the organizational and economic characteristics of OOO «Adidas». When assessing stock management the company's economic indicators, it was revealed that the reserves grew at a faster pace than revenues and profits. This situation confirms changes in the policy in the management of stocks. In the third part, measures have been developed to address these problems. It can be concluded that the proposed activities have a positive impact on the company as a whole.

The thesis consists of an introduction, three parts, conclusion, bibliography, including 4 drawings, 16 tables, 3 applications.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления запасами.....	7
1.1 Понятие и виды запасов	7
1.2 Методы и системы управления запасами	16
2 Анализ управления запасами ООО «Адидас».....	23
2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности ООО «Адидас»	23
2.2 Оценка управления запасами ООО «Адидас»	30
3 Пути совершенствования управления запасами ООО «Адидас».....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами ООО «Адидас».....	36
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	40
Список используемой литературы	47
Приложения	50

Введение

Актуальность исследования, проводимого в рамках настоящей бакалаврской работы, обусловлена той ролью, которую играют в процессе функционирования любой экономической системы запасы всех видов, формирующиеся практически в любой сфере деятельности.

Поскольку ни одно предприятие не способно работать без наличия некоторого объема запасов, становится очевидным, что и результаты его коммерческой деятельности в значительной степени находятся в зависимости от уровня и объема сформированных им запасов. При этом сформированные на предприятии запасы находятся под сильнейшим влиянием постоянно происходящих на рынке изменений, в первую очередь изменений в предложении и спросе.

В роли производственных и иных материальных запасов могут выступать различные виды активов, используемых для целей производства товаров, выполнения определенных работ или оказания услуг, а также готовые товары, приобретенные у сторонних организаций полуфабрикаты, основные материалы и сырье, применяемые не только в производстве, но и использующиеся для удовлетворения управленческих потребностей. Также в подобной роли могут выступать всевозможные запасные части, топливо, вспомогательные материалы и т.д.

Целью управления предприятием в условиях рыночной экономики является получение максимально возможной прибыли и стремление к увеличению скорости обращения инвестированного в предприятие капитала. Для достижения указанной цели на предприятиях разрабатывается политика управления запасами. При этом процесс разработки политики управления запасами подразумевает наличие таких промежуточных этапов, как проведение всестороннего анализа состава и объема сформированных ранее на предприятии материальных ценностей, определение целей последующего формирования на предприятии запасов, а также осуществление оптимизации

объема и состава всех видов сформированных на предприятии запасов товарно-материальных ценностей. Одновременно на предприятии должна быть сформирована эффективная система контроля за движением запасов.

Цель бакалаврской работы заключается в проведении оценки эффективности управления использованием запасов на примере ООО «Адидас» и разработке мероприятий, направленных на совершенствование данного процесса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации управления запасами на предприятии;
- провести анализ управления запасами в ООО «Адидас»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование управления запасами на данном предприятии.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «Адидас», основным видом деятельности которого является розничная торговля. Предметом исследования бакалаврской работы является управление запасами в ООО «Адидас».

Теоретическую и методическую основу бакалаврской работы составили труды как зарубежных, так и отечественных исследователей, посвященные вопросам планирования, нормативного и законодательного регулирования деятельности по управления запасами предприятий, материалы периодической печати, монографии, а также представленные в финансовой отчетности ООО «Адидас» показатели деятельности данного предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в возможности использования в ООО «Адидас» разработанных мероприятий.

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три главы, заключение, списка используемой литературы и приложения.

1 Теоретические основы управления запасами

1.1 Понятие и виды запасов

В рамках традиционного подхода к осуществлению управления запасами они рассматриваются как некоторое количество материальных активов, необходимых для обеспечения непрерывности процесса ведения хозяйственной деятельности предприятия.

Данный подход подразумевает разделение процесса управления запасами на следующие этапы:

1) Определение с помощью эвристических, стохастических и детерминированных подходов значимых характеристик потребления, а также их значений в планируемом периоде.

2) Выбор оптимального метода управления запасами и осуществление расчетов предварительных значений определенных на предыдущем этапе характеристик, как в абсолютных, так и в относительных единицах.

3) Проведение согласования с поставщиком расчетных значений через согласование условий предстоящих поставок, выбор наиболее подходящего поставщика и заключения с ним контракта с учетом данных значений.

4) Определение значимых характеристик предстоящих поставок товарно-материальных ценностей на основе условий, прописанных в заключенном с поставщиком контракте, а также осуществление окончательного расчета всех параметров действующей на предприятии системы управления запасами.

5) Окончание разработки системы управления запасами путем формирования для каждого уровня исполнителей четких инструкций, создаваемых с учетом принципов разграничения полномочий [15].

Формирующиеся на предприятии товарно-материальные запасы, а также тесно взаимодействующие с ними материальные и финансовые потоки

в логистических системах могут быть разделены на денежные, информационные, материальные и т.д. Однако в практической деятельности, связанной с управлением бизнес-процессами, чаще говорят именно об управлении материальными запасами предприятия в целом [2].

По своей экономической сути материальные запасы представляют собой всевозможные продукты, находящиеся в каждый конкретный момент времени на разных стадиях обращения и изготовления. К ним относятся также и продукты, которые еще не вовлечены в процесс потребления или изготовления. Таким образом, материальные запасы одновременно могут рассматриваться и как динамическое, и как статистическое состояние материальных потоков предприятия [2].

Находясь на стадии изготовления продукции, запасы предприятия, как правило, представляют собой полуфабрикаты или незавершенное производство. На стадии распространения и маркетинга они уже рассматриваются как готовая продукция, вспомогательные товары или товары, сопутствующие обслуживанию.

В соответствии с требованиями закона пропорциональности, каждый элемент сформированной на предприятии системы управления запасами должен гарантировать обеспечение требуемой мощности материальных потоков в течение определенного периода времени.

Поскольку показатели производительности отдельных элементов, составляющих производственную систему предприятия, сильно разнятся, требуется четкий расчет для каждого из этих элементов показателей формируемых материальных резервов.

Итак, материальные запасы предназначаются для обеспечения непрерывности происходящих на предприятии технологических и производственных процессов, позволяя избегать сбоев из-за временного отсутствия необходимых для производства продукции материалов и сырья.

В современной литературе представлено большое количество различных классификаций материальных запасов, позволяющих осуществить

спецификацию объектов исследования и в рамках логистической системы сформулировать принципы управления потоками материалов [1].

Основные классификации, позволяющие осуществить детализацию решений в сфере управления запасами предприятия, представлены в Приложении Б.

Как следует из данного приложения, материальные запасы предприятия по признаку местоположения могут быть разделены на товар и производство.

Как правило, производственные запасы формируются на промышленных предприятиях и используются с целью изготовления продукции, выступая в качестве гарантов обеспечения непрерывности производственного процесса. Учет сформированных на предприятии запасов ведется как в натуральных, так и в стоимостных выражениях.

В отличие от производственных, товарные запасы формируются с целью обеспечения бесперебойного снабжения покупателей всевозможными видами производимой предприятиями продукции.

Если за основу классификации берется признак канала распределения (канала сферы обращения), то запасы делятся на два вида: находящиеся в пути и находящиеся на предприятиях торговли. При этом запасы в пути представляют собой готовую продукцию, находящуюся в настоящий момент времени в процессе транспортирования ее от производителя к покупателю.

Еще одна популярная классификация материальных запасов подразумевает их деление на текущие резервы, буферный (подготовительный) запас, резервный (гарантийный, страховой) запас, сезонный запас и прокат [9].

В рамках данной классификации текущий запас представляет собой некоторый объем материальных ресурсов, необходимый для обеспечения непрерывности производственного процесса, а также для обеспечения равномерного распределения готовой продукции в период между соседними поставками. Объем данного вида материальных запасов постоянно меняется,

но в целом данный вид запасов представляет собой основную часть товарных и производственных запасов предприятия [8].

Буферные (или подготовительные) запасы представляют собой некоторую часть производственных запасов, отличительной чертой которой является необходимость осуществления перед использованием их в производственном процессе дополнительной подготовки (к примеру, дополнительной сушки древесины и т.д.). Наличие подготовительных запасов не во всех случаях является обязательным.

Резервные (также называемые гарантийными или страховыми) запасы предназначаются для обеспечения производственных процессов потоком необходимых материалов и сырья в условиях непредвиденных ситуаций. К числу таких обстоятельств можно отнести отклонения в величине или периодичности поставок на предприятия, резкими скачками показателей потребления производимой продукции, нарушениями поставщиками материалов и сырья договорных обязательств и т.д. В отличие от величины текущих запасов, объем запасов резервных, как правило, является величиной постоянной и в обычных условиях функционирования предприятия он является неприкосновенным [8].

Сезонные запасы, как правило, формируются тогда, когда потребление, транспортировка или же само производство имеют явно выраженный сезонный характер. Предназначается данный вида запасов для обеспечения работы предприятия в обычном режиме на период связанных с сезонными явлениями перерывов в работе.

Переходные запасы предназначаются для обеспечения баланса материальных ресурсов, позволяющего обеспечить непрерывность процессов потребления и производства [6].

Некоторые специалисты, наряду с рассмотренными выше, выделяют также рекламные и спекулятивные виды товарных запасов.

Спекулятивные запасы, как правило, создаются с целью защиты предприятия от возможных колебаний цен при предоставлении

правительством протекционистских тарифов или квот производителям сырья или материалов, используемых в производстве.

Рекламные запасы формируются для целей ведения предприятием деятельности, связанной с продвижением собственных продуктов на рынок. Как правило, данный вид запасов предназначается для проведения маркетинговых акций, он поддерживается в соответствующих каналах сбыта для того, чтобы максимально оперативно реагировать на изменения в проводимой предприятием рекламной политике (например, для удовлетворения резко возросшего под влиянием рекламы спроса со стороны покупателей на продукцию предприятия).

«При классификации запасов по критерию времени, выделяют следующие виды запасов:

- текущий;
- максимально желаемый;
- пороговый;
- гарантийный» [15, с.146].

Текущий запас в рамках данной классификации представляет собой уровень запасов, соответствующий уровню запаса в любой момент времени. Одновременно он может совпадать по значению с максимально желаемым, гарантийным или пороговым.

Максимально желаемый запас соответствует уровню, считающемуся в данной системе управления запасами наиболее экономически целесообразным, способным обеспечить максимальную степень жизнестойкости производственного процесса. В тот или иной момент времени данный уровень на предприятии может быть, как превышен, так и быть меньше данного значения. Значение максимально желаемого запаса в основном применяется в процессе расчетов следующей партии поставки.

Пороговый уровень запасов необходим для определения момента формирования следующего заказа на поставку товарно-материальных ценностей.

Наконец, гарантийный запас создается на предприятиях в целях обеспечения непрерывности снабжения потребителей продукцией в различного рода непредвиденных ситуациях.

Таким образом, значение материальных запасов в обеспечении непрерывности производственного процесса и в экономике страны в целом весьма велико, при этом концентрироваться они могут в таких сферах обращения и производства, как:

- склады готовой продукции у производителей, являющиеся отправной точкой перемещения готовой продукции из сферы производства в сферу обращения;

- транспортные средства, перемещающиеся в соответствии со своими маршрутами между пунктами производства готовой продукции и пунктами ее потребления (так называемые «запасы в пути»);

- склады и терминалы маркетинговых и снабженческих организаций, на которых готовая продукция хранится в небольших количествах, необходимых для осуществления соответствующей деятельности;

- склады предприятий, непосредственно потребляющих готовую продукцию, являющиеся конечной точкой контакта сфер производства и обращения [11].

Отдельно можно выделить также склады необходимого для бесперебойного обеспечения функционирования предприятий сырья и материалов, а также иных компонентов и материальных ценностей, склады топлива и т.д.

Очевидно, что такая важная часть производственного процесса, как материальные запасы, требует организации грамотного управления. Здесь между вариантами создания больших и малых запасов имеются определенные противоречия, представленные в таблице 1.1.

Таблица 1.1 — Влияние на экономичность и устойчивость снабжения предприятия размеров сформированных запасов средств производства

Вид запасов	Большой объем запасов	Малый объем запасов
Готовая продукция на складах производителей	Позволяют удовлетворять срочные заказы потребителей и без переоборудования производить значительный объем продукции, однако при этом затраты предприятия на хранение запасов резко возрастают, а также возникает необходимость в строительстве крупных складов	Позволяет сократить складские площади и связанные с их эксплуатацией затраты, однако требует более частой переналадки оборудования, к тому же не позволяет производить большое количество продукции для удовлетворения срочных потребностей заказчиков
Запасы товара на складах снабженческих и сбытовых организаций	Позволяют обеспечить бесперебойное снабжение потребителей при снижении объема производственных запасов, однако при этом возрастают затраты предприятия на хранение запасов, возникает необходимость в строительстве и эксплуатации крупных складов, а также увеличиваются расходы на осуществление дополнительной обработки запасов	Позволяет сократить складские площади и связанные с хранением и погрузочными работами запасов затраты, однако при этом ограничивается способность предприятия бесперебойно снабжать своих клиентов продукцией и формировать крупные производственные запасы
Производственные запасы у непосредственных потребителей	Обеспечивают дополнительные гарантии бесперебойности поставок и связанное с этим снижение издержек, однако возникает необходимость в строительстве и эксплуатации крупных складов, а также увеличиваются расходы на осуществление дополнительной обработки запасов	Позволяет сократить объем складских площадей и производственных запасов, повысить прибыльность предприятия, однако не дает возможности использовать транзитную форму предложения

В целях оптимизации сформированных на предприятии запасов проводится целый спектр мероприятий, направленных на минимизацию всех связанных с достигнутым объемом резервов видов затрат, что находится в прямой зависимости от процесса материально-технического обеспечения предприятия.

К числу основных условий, которым должны удовлетворять все системы управления запасами на предприятиях, относят:

- такой объем запасов, который в полной мере обеспечивал бы непрерывность осуществления производственного процесса;
- минимальные размеры запасов, позволяющие в наивысшей степени сократить затраты, связанные с иммобилизацией продукции, а также строительством складов и хранилищ и непосредственным хранением запасов) [22].

В настоящее время системы управления запасами, как правило, компьютеризованы. Однако для того, чтобы система управления запасами могла полноценно функционировать, необходимо владеть оперативными данными о текущем размере запасов, хранящихся на складах предприятия, о связанных с хранением и обработкой такого объема запасов затратах и т.п.

Владение подобного рода информацией позволяет оперативно реагировать на неизбежное возникновение накладок и ошибок в работе системы.

В целях повышения эффективности работы системы управления запасами предприятия можно воспользоваться одним из следующих методов:

- повышение скорости обновления хранящейся в системе информации в связи с осуществляющимися транзакциями позволяет в значительной степени исключить вероятность возникновения ошибок;
- внедрить и поддерживать на предприятии эффективную систему корректировки инвентарных записей и аудита [13].

Как правило, на предприятиях используется целый комплекс различного рода мер по организации непрерывного контроля за

осуществляемыми на предприятие и самим предприятием поставками, а также для осуществления оперативного планирования объемов и состава предстоящих поставок.

Общая схема осуществления регулирования объемов запасов на предприятии представлена на рисунке 1.1.

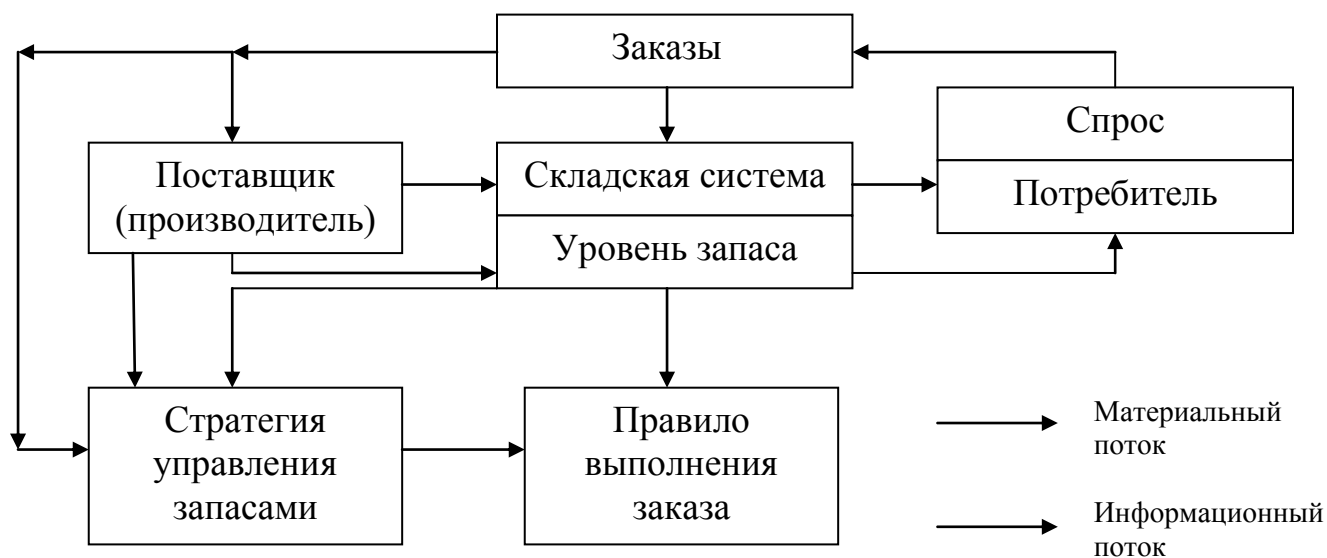


Рисунок 1.1 – Общая схема регулирования запасов

«Различают следующие уровни запасов:

- 1) Максимум, равный сумме страхового и подготовительного фонда и текущего фонда;
- 2) Среднее, равное сумме страхового и подготовительного фонда и текущего уровня (средний уровень текущего запаса);
- 3) Минимум, равный сумме страховой и предоплаченной акции» [13, с.178].

В результате осуществления регулирования объемов запасов в соответствии с представленной выше схемой может меняться значение объема заказываемой партии материальных запасов, увеличиваться или уменьшаться интервал между поставками и т.д.

Таким образом, материальные запасы предназначаются для обеспечения непрерывности происходящих на предприятии технологических

и производственных процессов, позволяя избегать сбоев из-за временного отсутствия необходимых для производства продукции материалов и сырья.

1.2 Методы и системы управления запасами

Формируемая на предприятии модель управления запасами должна давать ответ на вопросы о том, когда и сколько товара необходимо заказать. Однако в данной ситуации применение простого метода математического программирования не представляется возможным, поскольку влияние на нее в существенной степени оказывает спрос, могущий быть как вероятностным, так и детерминированным (надежным).

В свою очередь, детерминированный спрос может быть даже статичным, в ситуации постоянной интенсивности потребления, а может быть динамичным, если с течением времени спрос на тот или иной вид запаса меняется.

В Приложении В представлена модель управления запасами, основанная на учете таких важных факторов, как:

- потребление (спрос);
- параметры пополнения уровня запасов;
- уровень затрат, обусловленных необходимостью поддержания и формирования запасов;
- накладываемые стратегией управления предприятием ограничения и т.д.

Наиболее часто используемые в практической деятельности предприятий модели управления запасами могут быть подразделены на два вида-стохастические и детерминированные, в зависимости от степени влияния на них совокупности различных параметров и случайных воздействий.

При этом модель считается стохастической, когда хотя бы один из влияющих на нее параметров является вероятностной (случайной) величиной. В ином случае модель относится к категории детерминированных.

Помимо характера спроса, предъявляемого на тот или иной вид запасов, построение модели управления запасами на предприятии должно в обязательном порядке учитывать такие факторы, как:

- наличие различного рода ограничений на оборотные средства предприятия, а также ограничения в части площади складского комплекса, условий для хранения поступающих продуктов, влияние различных транзитных и таможенных стандартов и т.п.;

- количество продуктов, между которыми выявлена та или иная взаимосвязь;

- количество взаимоувязанных резервов хранения тех или иных продуктов;

- период времени, в течение которого будет действовать формируемая система управления заказами (различают бесконечные или конечные система);

- характер процесса пополнения заказов (при этом различают такие виды пополнения запасов, как доставка их железнодорожным транспортом, доставка по трубопроводам и т.п.);

- временной промежуток между заказами, характеризующий отрезок времени от подачи поставщику заявки на необходимые продукты до поступления этих продуктов на склад (данный фактор может быть как случайным, так и четко определенным) [4].

Примером простой модели управления запасами предприятия считается статическая модель одного продукта, подразумевающая моментальное пополнением запасов и неизменное время этого пополнения.

В рамках данной модели не предусматривается возможность возникновения дефицита, поскольку во внимание принимается только

уровень текущего запаса, меняющийся от начального значения до минимального.

Рассмотрим основные системы управления запасами, применяемые на современных предприятиях. К их числу относятся:

- модели с фиксированным размером заказа;
- модели с фиксированной периодичностью заказа.

Первая из названных систем считается наиболее распространенной. В рамках данной системы величина формируемого заказа остается неизменной на протяжении значительного периода времени, а сроки осуществления данных поставок могут варьироваться.

При использовании такой системы управления запасами при достижении некоторого заранее заданного критичного уровня («точки заказа») поставщику отправляет запрос на пополнение запасов. Таким образом, временной интервал между поставками того или иного вида запасов напрямую зависит от того, насколько интенсивно расходуется предыдущая партия со склада.

Графически описанная выше система управления запасами предприятия представлена в Приложении А.

В данной системе наименьшая величина хранящегося на складе запаса зависит от интенсивности потребления каждого из необходимых материалов, с учетом времени, затрачиваемого на доставку партии материалов от поставщика на склад. Как правило, данная величина считается постоянной и корректировке не подвергается [23].

Несмотря на свою простоту и очевидные преимущества, данная система управления запасами обладает и определенными недостатками. Так, при ее использовании необходимо регулярно проводить регистрацию движения товарных запасов, чтобы момент наступления «точки заказа» был своевременно выявлен и заказ был своевременно сформирован и отправлен поставщику.

В тех случаях, когда значительных отклонений от плановых показателей не выявлено, при этом пополнение запасов на складе предприятия осуществляется регулярно и размеренно, в теории управления запасами говорят о том, что удалось создать систему, в полной мере решающую стоящие перед ней задачи и позволяющую предприятию достигать стоящие перед ним цели [17].

Существуют различные системы управления запасами. Например, суть системы управления запасами с фиксированным временным интервалом между заказами состоит в том, что необходимые предприятию материалы и сырье доставляются на его склад через определенные заданные промежутки времени. При этом размер заказываемой партии постоянно корректируется, в результате чего после каждого поступления запас сырья и материалов пополняется до некоторого заданного максимального уровня.

В данной системе контролирующими параметрами являются максимальный уровень запасов, по достижении которого происходит корректировка следующего заказа. Также в качестве контролирующих параметров выступает временной интервал между поступающими на склад партиями.

Конкретный размер заказа в данном случае зависит от того, насколько интенсивно тот или иной вид сырья и материалов потреблялся в предыдущем периоде и представляет собой разницу между максимальными фиксированным уровнем запаса и фактическим объемом, присутствующим на складе в момент заказа.

К достоинствам рассмотренной системы управления запасами можно отнести отсутствие необходимости в систематическом учете запасов на складе, однако есть в данной системе и существенный недостаток. Он проявляется в том, что периодически возникает необходимость в заказе значительных объемов материала или сырья, если имело место резкое повышение интенсивности его использования. Также по этой причине

существует возможность полного исчерпания запасов, что поставит под угрозу непрерывность производственного процесса[12].

В отличие от рассмотренной выше системы управления запасами, система с установленной периодичностью пополнения запасов до некоторого базового уровня предусматривает не только периодическое пополнение запасов, но и требует систематической проверки их уровня.

В ситуации, когда фактический уровень того или иного материала на складе достигает некоторого порогового значения, формируется дополнительный заказ.

Таким образом, данная система представляет собой модификацию рассмотренных выше базовых систем управления запасами, отличающуюся от них большей устойчивостью к периодически возникающим колебаниям спроса.

«Система «Максимум – Минимум» подразумевает осуществление периодического контроля над уровнем хранящихся на складе запасов. В ситуации, когда текущий уровень запасов достигает установленного критического (порогового) значения, формируется заказ» [12].

Данная система в большей степени ориентирована на случаи значительной стоимости заказываемой партии материалов и сырья, а также на случаи значительной стоимости учета данного вида запасов. В подобных случаях потери из-за образования дефицита материала становятся соразмерны данным значениям.

Необходимо также отметить, что система «максимум-минимум» является единственной системой, позволяющей предотвратить нехватку резервов по экономическим причинам, также в ней учитывается возможность задержек доставки материала посредством параметра гарантии маржи.

Рассмотренные выше системы управления запасами не являются универсальными, поскольку они могут быть применены только к весьма ограниченному диапазону условий взаимодействия потребителей и поставщиков.

Помимо них, довольно широкое распространение получили и системы управления запасами на основе использования модели EQQ (оптимальное количество партии). В рамках данной системы обеспечивается удовлетворение потребностей управления оперативной информацией о текущем состоянии и реализации запасов, а также обеспечивается ликвидация малооборотных резервов.

Использование модели EQQ позволяет находить эффективные решения таких задач, как:

- оценка текущего уровня затрат на управление запасами и поиск путей их минимизации;
- определение должного объема страховых запасов материалов и сырья;
- определение оптимального объема заказываемой партии материалов и сырья;
- установление потребного для размещения у поставщика заказа времени;
- получение реальной оценки текущего состояния запасов предприятия.

[14].

«Система «KANBAN» - это система управления производством и поставками, разработанная в Японии (Toyota) с использованием методов логистики. Основные принципы системы: своевременная поставка продукции, автоматизация контроля качества продукции на всех этапах производства, тщательная настройка оборудования, устранение проблемы брака, сокращение количества поставщиков компонентов, максимальный подход предприятий» [19, с.185].

Суть системы «КАНБАН» заключается в том, что на всех производных предприятиях, включая конечные сборочные линии, строго в соответствии с графиком такого количества сырья, материалов, компонентов и компонентов, которые действительно необходимы для ритмического выпуска, точно определены объем производства.

Средства передачи информации в систему-это специальная карта канбана в пластиковом конверте. Распределенные карты двух типов: выбор и производственный заказ. Карта выбора указывает количество деталей (компонентов, полуфабрикатов), которые должны быть берется в предыдущей области обработки (сборке), а в карточке производственного заказа - количестве деталей, которые должны быть изготовлены (собраны) на предыдущей производственной площадке. Эти карточки распространяются как внутри предприятий Toyota, так и между корпорацией и компаниями, взаимодействующими с ней, а также на предприятиях филиалов. Таким образом, карты канбанов содержат информацию о потребляемом и производимом количестве продуктов.

Внедрение системы «КАНБАН», а затем ее модифицированных версий: значительно улучшить качество продукции; противостоять логическому циклу, тем самым существенно увеличивая оборот оборотных средств фирм; снизить себестоимость продукции; неполные страховые запасы и значительно сократить объем незавершенного производства [15].

Таким образом, были рассмотрены в первой главу теоретические основы организации управления запасами на предприятиях, изучены основные виды и типы формирующихся на предприятии запасов, рассмотрена их классификация по различным основаниям.

2 Анализ управления запасами ООО «Адидас»

2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности ООО «Адидас»

ООО «Адидас» является дочерней компанией немецкой группы Adidas AG, головной офис которой находится в городе Херцогеннаурах, который является ведущей компанией на мировом рынке спортивных товаров и экипировки.

К началу 90-х годов группа Adidas AG решила выйти на российский рынок и стран СНГ (Казахстан и Украина). В настоящее время Адидас имеет более 800 собственных магазинов, в том числе не только концептуальные точки продаж, но и дисконтные центры, и детские магазины.

2006 год произошло слияние Adidas и американской компанией Reebok.

Миссия компании: «Меняем жизнь людей через спорт».

Цель компании - быть лидером среди мировых спортивных брендов.

Задачи: укрепление имиджа бренда, увеличение его популярности, повышения качества товара, увеличение качества предоставляемых услуг, увеличение продаж и прибыли.

Основными потребителями является молодежь в возрасте от 18-25 лет, а наименьшую долю занимают потребителя в возрасте выше.

Конкуренты компании: Nike, Puma, Decathlon, Спортмастер.

Совокупное количество сотрудников Адидас по состоянию на 31 декабря 2017 года составляло 56,89 тыс. человек, из них в России и СНГ - 16% (9,1 тыс. человек)

Одной из причин успеха присутствия Адидас на российском рынке является огромное количество собственных магазинов. Они, в свою очередь,

так же разбиты по определенным направлениям, а так же по ценовой политике:

1. Собственные розничные магазины:

1.1. «Концептуальные магазины (BCS - Brand Concept Stores, OCS - Originals Concept Stores, NECS - NEO Concept Stores). Они являются основным источником прибыли для компании. Они ориентированы на новые коллекции, маркетинговую поддержку и постоянное проведение различных мероприятий» [3].

1.2. «Дисконт - центры (FO - Factory Outlets). Они отличаются тем, что занимаются продажей товаров прошлых коллекция, т.е. остатков с предыдущих сезонов, по более низким ценам» [9].

2. Детские магазины (KIDS). Самым молодым направлением в области розничных магазинов является KIDS. За прошлые сезоны побили все рекорды темпы роста по сравнению с концептуальными магазинами.

3. Оптовые магазины. Если вы спросите людей десять лет назад, где можно купить одежду Адидас, они бы упомянули Спортмастер. Именно он был основным каналом до 2008 года. Теперь компания сосредоточилась на развитии собственной сети. Несмотря на прекращение контракта со Спормастером, Адидас так же имеет выход на рынок через оптовые каналы. Хорошим примером является интернет - магазин Ламода.

4. Интернет - магазин. Адидас развивает направление электронной коммерции на территории РФ и стран СНГ. Здесь представлен максимальный ассортимент продукции из всех предыдущих каналов.

5. Рассматривая конкурентную среду Адидас, можно увидеть, что у компании есть не только прямые конкуренты в секторе спортивных товаров (Nike, Puma, Decathlon, Спортмастер), но и многие другие крупные розничные торговцы в области повседневной одежды (Uniqlo, U.S. Polo, Lacoste, Coverse и т.д.).

В таблице 2.1 представлены организационно – экономические показатели ООО «Адидас», которые получены в результате деятельности компании в России.

Таблица 2.1 – Организационно – экономические показатели ООО «Адидас»

№	Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение					
					2014-2015г.		2015-2016г.		2014-2016г.	
					Абс	Относ.	Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Выручка, тыс.руб.	52596824	46735704	47252786	-5861120	-11,14	517082	1,11	-5344038	-10,16
2	Себестоимость продаж, тыс.руб.	22161835	20584185	20392872	-1577650	-7,12	-191313	-0,93	-1768963	-7,98
3	Валовая прибыль, тыс.руб.	22161835	26153824	26859914	3991989	18,01	706090	2,70	4698079	21,20
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	10000255	11002356	14255655	1002101	10,0	3253299	29,57	4255400	42,55
5	Коммерческие расходы, тыс.руб.	29575763	26623175	27781892	-2952588	-9,98	1158717	4,35	-1793871	-6,07
6	Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-471654	-469351	-921978	2303	-0,49	-452627	96,44	-450324	95,48
7	Чистая прибыль, тыс.руб.	-119591	-1873437	-2216183	-1753846	1466,54	-342746	18,30	-342746	18,30
8	Основные средства, тыс.руб.	4282889	8622430	8783997	4339541	101,32	161567	1,87	4501108	105,1
9	Оборотные активы, тыс.руб.	39335983	41779275	36557773	2443292	6,21	-5221502	-12,50	-2778210	-7,06
10	Численность ППП, чел.	40,1	48,5	52,89	8,4	20,95	4,39	9,05	12,79	31,90
11	Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	4944160	6185823	6759037	9820	0,20	573214	9,27	1814877	36,71

Продолжение таблицы 2.1

12	Производительность труда работающего го, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1311641,50	963622,76	893416,26	-348018,73	-26,53	-70206,5	-7,29	-418225,24	-31,89
13	Среднегодовая заработная плата работающего го, тыс. руб. (стр11/стр10)	123295,76	127542,74	127794,23	4246,98	3,44	251,49	0,20	4498,47	3,65
14	Фондоотдача (стр1/стр8)	12,28	5,42	5,38	-6,86	121,18	-0,04	-0,75	-6,90	-56,20
15	Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,34	1,12	1,29	-0,218	176,23	0,17	15,55	-0,04	-3,33
16	Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5))*100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
18	Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	117,38	124,55	132,12	7,17	6,11	7,57	6,08	14,74	12,56

В результате анализа организационно – экономических показателей предприятия были выявлены следующие результаты:

В 2014 году выручка от продаж составила 52 596 824 тыс. руб., а себестоимость – 22 161 835тыс. руб., что на 11,14% и 7,12% выше по сравнению с показателями 2015 года. Это свидетельствует о том, что расходы предприятия на производство и реализацию продукции за анализируемый период низкие. Управленческие расходы за анализируемый период составили 10 000 255 тыс. руб. Сумма коммерческих расходов составила в 2014 году – 29 575 763тыс. руб. Исходя из фактов, полученных

выше, выявлено, что чистая прибыль в 2014 году составляет -1 873 437 тыс. руб. В анализируемом периоде наблюдается высокая численность персонала – 40 000 человек, а производительность труда одного работника составляет 1 311 641,50 тыс. руб. в год. В 2014 году фондоотдача составила – 12,28 тыс. руб., а выручка составила – 52 596 824 тыс. руб. Фондоотдача показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств. Оборачиваемость активов в 2014 году – 1,34 раза, что говорит о том, что эффективность использования активов высокая за анализируемый период. Такой показатель оборачиваемости активов обусловлен тем, что выручка за 2014 год высокая, по сравнению за анализируемых три года. Динамика оборотных активов представлена на рисунке 2.1

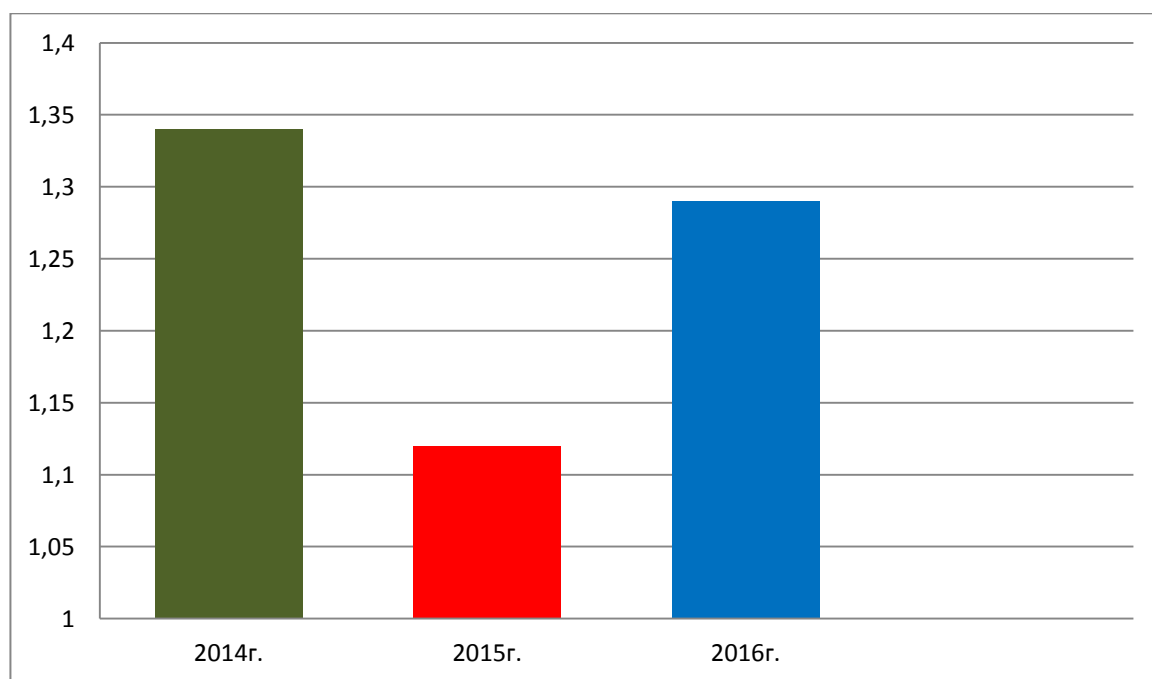


Рисунок 2.1 – Динамика оборотных активов

В 2015 году выручка составила 46 735 704 тыс. руб., что ниже чем в предыдущем году на 11,14%. Рентабельность в анализируемом году отсутствует. Оборачиваемость активов составила 1,12 раза. Управленческие расходы составили 11 002 356 тыс. руб., что на 10,0% выше по сравнению с

предыдущим годом. Коммерческие расходы составили 26 623 175 тыс.руб., что на 4,35 % выше чем в 2014 году, что свидетельствует о повышении расходов на реализацию продукции. Наблюдается увеличение числа персонала на 20,95% в отношении к 2014 году.

В 2016 году по отношению к 2014 году происходит уменьшение выручки от продаж на 10,16%, в связи с этим наблюдаются убытки в размере 450 324тыс. руб. В 2016 году происходит снижение фондоотдачи на 56,20%, по сравнению с 2014 годом. Объем основных средств вырос на 105,1% , стоимость оборотных активов снизилась на 7,06% в сравнении с 2014 годом. Наблюдается снижение коммерческих затрат на 6,07% и увеличение управленческих расходов на 42,55% по сравнению с 2014.

Рентабельность продаж и рентабельность производства за анализируемые 2014 – 2016 года отрицательная. Чистая прибыль так же за анализируемые периоды отрицательная. Это обусловлено тем, что Адидас с каждым годом открывает все больше магазинов т.к. этот бизнес еще молод и компания развивается на нашем рынке по сей день.

Таким образом, анализ организационно – экономических показателей предприятия за 2014–2016 годы свидетельствует о том, что предприятие находится в неблагоприятном, нестабильном состоянии, однако в настоящее время продолжают работы по улучшению качества продукции.

Ниже представлена организационная структура ООО «Адидас» в магазине.

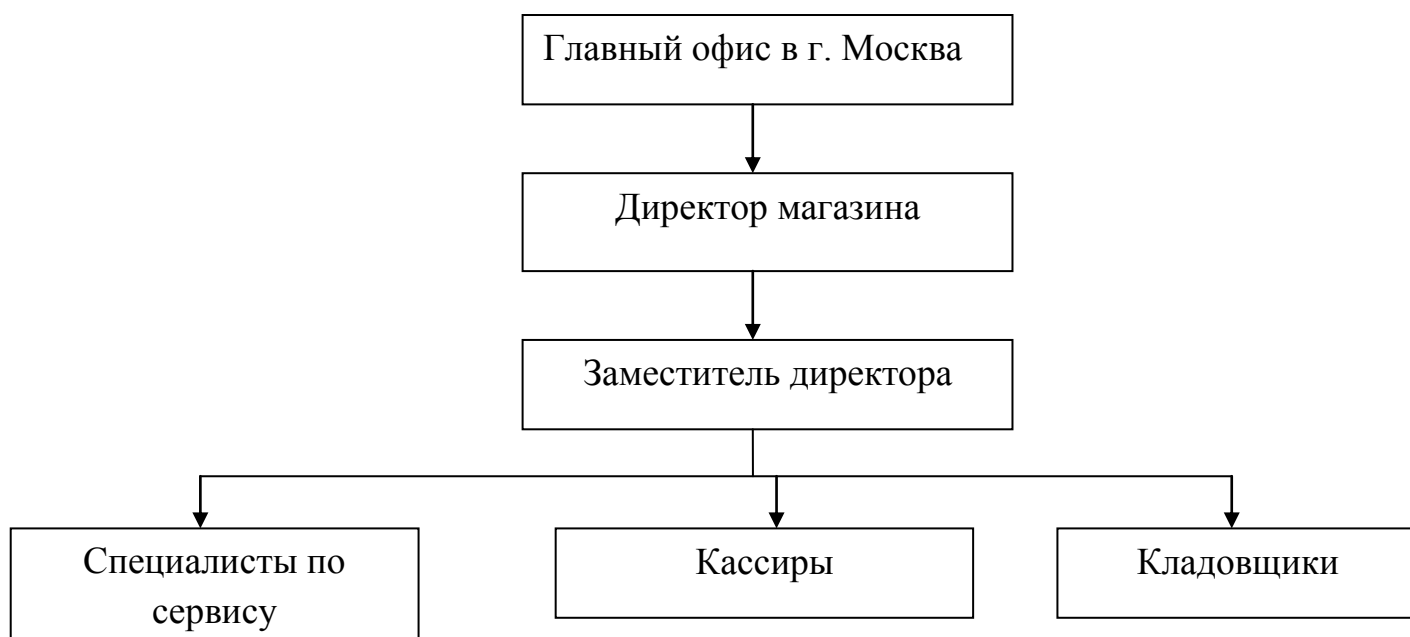


Рисунок 2.2 – Организационная структура магазина ТК «Планета»
ООО «Адидас», г. Тольятти

Организационная структура ООО «Движение» линейная. Структура характерна тем, что во главе каждого подразделения стоит начальник, осуществляющий руководство подчиненными ему сотрудниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководству.

В главном офисе отвечают за все звенья, следят за всеми процессами и показателями каждого магазина. На каждый регион, область прикреплен ЛОМ (локальный операционный менеджер) который является ответственным лицом и отвечающим за магазины определенного региона. Он непосредственно следит за работой директора магазина.

Директор магазина руководит всеми процессами в магазине, делает отчетность, присутствует на всех конференциях и т.п.

Заместитель директора (в компании его называют «Капитан команды»). Помогает руководить процессами директору магазина, ведет за собой коллектив, также ведет отчетность.

Специалисты по сервису осуществляют грамотный сервис, а именно грамотная презентация товара, помощь в выборе товара покупателю, поддержка зала в частоте, осуществления инвентаризации, выполнение мер по обеспечению сохранности товара и предотвращение потерь.

Кладовщики непосредственно принимают поставку, осуществляют довес в торговый зал, также свес, работают в 1С программе.

Кассиры пробивают товар, ведут кассовую отчетность, осуществляют возврат товара или его обмен, собирают инкассацию, ведут работы с наличным и безналичным расчетом и картами лояльности.

2.2 Оценка управления запасами ООО «Адидас»

Запасы предприятия входят в состав оборотных средств, по данным таблицы 2.2 проведем анализ их состава и структуры.

Таблица 2.2 – Состав и структура оборотных средств

Показатели	2014г.	Уд. Вес, %	2015г.	Уд. Вес, %	2016г.	Уд. Вес, %
Запасы, тыс. руб.	14816903	80,6	14908391	82,9	17118663	87,2
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3221172	17,5	2712618	15,2	1957227	9,9
Денежные средства, тыс. руб.	354117	1,9	341884	1,9	572008	2,9
Итого	18392192	100	17962893	100	19647898	100

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес занимают запасы - свыше 80%. В целом в анализируемом периоде структура оборотных средств значительно не изменилась.

Ниже представлен рисунок структуры оборотных средств в 2014 году (рисунок 2.2).

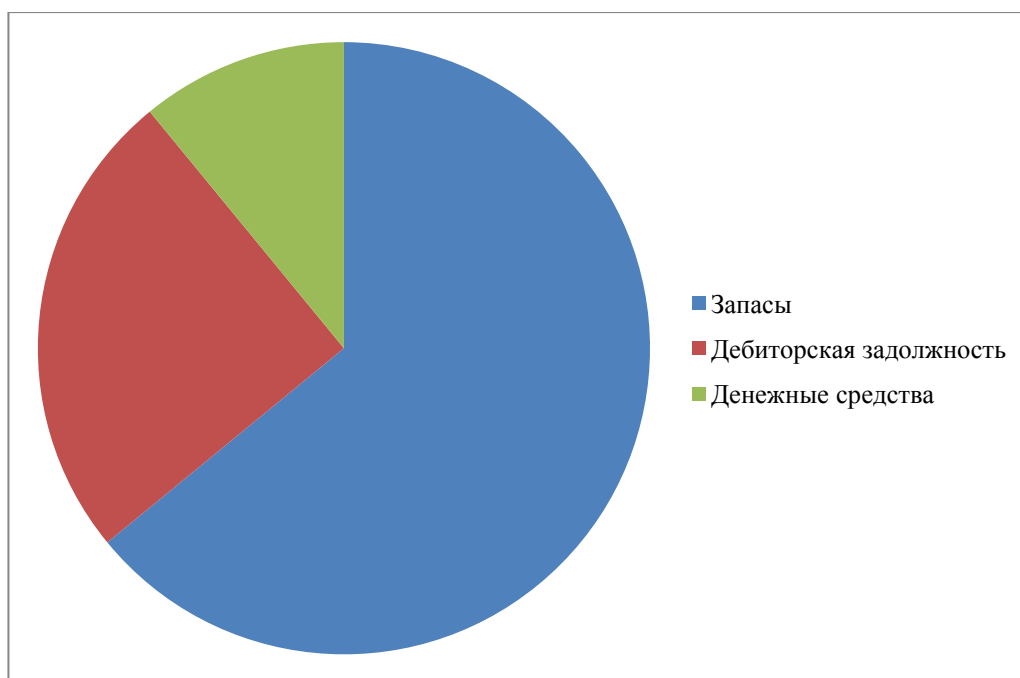


Рисунок 2.2 – Структура оборотных средств в 2014г.

Рассмотрим изменение величины оборотных средств за 2014-2016гг. Данные для анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика оборотных средств

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение					
				2014-2015гг.		2015-2016гг.		2014-2016гг.	
				Абс.	Относ.	Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
Запасы, тыс. руб.	14816903	14908391	17118663	91488	0,6	2210272	14,8	2301760	15,6

Продолжение таблицы 2.3

Дебиторская задолженность, тыс. руб.	3221172	2712618	1957227	-508554	-15,8	-755391	-27,8	-1263945	-39,2
Денежные средства, тыс. руб.	354117	341884	572008	-12233	-3,4	230124	67,3	217891	61,6
Итого	18392192	17962893	19647898	-429299	-18,6	1685005	54,3	1255706	38

Из таблицы видно, что происходит увеличение оборотных средства за все время, за анализируемый период увеличение составило 38%.

Проанализируем структуру и динамику средних резервов для этих товарных групп. Структура запасов в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура средней стоимости запасов

Запасы	2014г.	Уд. Вес, %	2015г.	Уд. Вес, %	2016г.	Уд. Вес, %
А (текстиль), тыс. руб.	5720101	38,6	5800081	38,9	7013542	41
Б (обувь), тыс. руб.	5440202	36,7	5500111	36,9	6003425	35,1
В (аксессуары), тыс. руб.	3656600	24,7	3608199	24,2	4101696	23,9
Итого	14816903	100	14908391	100	17118663	100

Из таблицы видно, что структура запасов стабильна.. Все три группы имеют наибольший удельный вес в структуре запасов.

Проведем анализ оборачиваемости товарных групп за каждый год, используя данные отчетности, для расчета коэффициентов оборачиваемости введем следующие формулы:

«Длительность одного оборота (D_o) определяется по формуле:

$$D_o = \frac{C_o * T_{пер}}{V_{реал}}, \quad (2.1)$$

где, C_o – остатки оборотных средств за период;

$T_{пер}$ — число дней в периоде;

$V_{реал}$ — выручка от реализации» [16, с.145].

«Коэффициент оборачиваемости (K_o) показывает количество оборотов, совершаемых за определенный период и определяется по формуле:

$$K_o = \frac{V_{реал}}{C_o}, \quad (2.2)$$

Где, $V_{реал}$ — выручка от реализации;

C_o – остатки оборотных средств за период» [16, с.145].

Таблица 2.5 – Оборачиваемость запасов за 2014год

Показатели	Товарная группа			Итого
	А	Б	В	
Выручка от реализации, тыс. руб.	20498310	23798780	8299734	52596824
Средние товарные запасы, тыс. руб.	5969860	7597410	1249633	14816903
Коэффициент оборачиваемости, об.	3,4	3,1	6,6	13,2
Длительность периода, дни	360			
Длительность одного оборота, дни	104,8	114,9	54,2	273,9
Среднедневной оборот, дни	56939,7	66107,7	23054,8	146102,3

Таким образом, самым быстрым товарооборотом является запас по группе В – аксессуары. Для всех товарных групп коэффициент оборачиваемости колеблется от 3,1 до 6,6 оборота в год.

Таблица 2.6 – Оборачиваемость запасов за 2015 год

Показатели	Товарная группа			Итого
	А	Б	В	
Выручка от реализации, тыс. руб.	18106310	21412780	7216614	46735704
Средние товарные запасы, тыс. руб.	5980860	7580688	1346843	14908391
Коэффициент оборачиваемости, об.	3,0	2,8	5,3	11,2
Длительность периода, дни	360			
Длительность одного оборота, дни	118,9	127,4	67,1	313,5
Среднедневной оборот, дни	50295,3	59479,9	20046,1	129821,4

По представленным данным в таблице 2.6 наблюдается снижение оборачиваемости, что приводит к большой длительности оборота. Далее рассмотрим оборачиваемость запасов за 2016 год.

Таблица 2.7 – Оборачиваемость запасов за 2016 год

Показатели	Товарная группа			Итого
	А	Б	В	
Выручка от реализации, тыс. руб.	18306310	21831792	7114684	47252786
Средние товарные запасы, тыс. руб.	7099875	8559945	1458843	17118663
Коэффициент оборачиваемости, об.	2,5	2,5	4,8	10,0
Длительность периода, дни	360			
Длительность одного оборота, дни	139,215	141,1	73,8	354,5
Среднедневной оборот, дни	50850,8	60643,8	19763,0	131257,7

Проведённый анализ указал на то, что за 2016 год оборот запасов уменьшился по всем группам, по которым проводился анализ, что требует пересмотреть политику управления запасами.

В таблице 2.8 объединим расчеты, сделанные в таблицах 2.5, 2.6, 2.7.

Таблица 2.8 – Оборачиваемость запасов ООО «Адидас»

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение					
				2014-2015гг.		2015-2016гг.		2014-2016гг.	
				Абс	Относ.	Абс.	Относ. (темп прироста), %	Абс.	Относ. (темп прироста), %
Выручка, тыс. руб.	52596824	46735704	47252786	-5861120	-11,1	517082	1,1	-5344038	-10,1
Прибыль, тыс. руб.	-119591	-1873437	-2216183	-1753846	1466,5	-342746	18,2	-2096592	1753,1
Средние товарные запасы, тыс. руб.	14816903	14908391	17118663	91488	0,7	2210272	14,9	2301760	15,5
Оборачиваемость запасов, обороты	13,2	11,2	10	-2	-15,1	-1,2	-10,7	-3,2	-24,2
Длительность одного оборота, дни	273,9	313,5	354,5	39,6	14,4	41	13,07	80,6	29,4
Среднедневной оборот, тыс. руб.	146102,3	129821,4	131257,7	-16280,9	-11,1	1436,3	1,1	-14844,6	-10,1

Из выше представленных данных в таблице 2.8, следует сделать вывод, что за рассматриваемый период запасы увеличиваются быстрее, чем выручка и прибыль, также наблюдается увеличение оборота в днях.

Таким образом, представленные данные указывают нам на то, что необходимо ввести мероприятия для изменения в политике управления запасами.

3 Пути совершенствования управления запасами ООО «Адидас»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления запасами ООО «Адидас»

Чтобы оптимально управлять запасами, предприятию необходимо выполнять следующие действия:

- оценить общую потребность в материалах на планируемый период;
- периодически уточнять оптимальную партию заказа и момент заказа сырья;
- периодически уточнять и сопоставлять затраты по заказу сырья и затраты по хранению;
- регулярно контролировать условия хранения запасов;
- иметь хорошую систему учета [23].

Мероприятие 1. Определение оптимального уровня запасов для ООО «Адидас».

«Норма оборотных средств — величина, соответствующая минимальному, экономически обоснованному объему запасов. Она устанавливается, как правило, в днях» [16, с.54].

«Норма ОС (Нос) определяется по формуле:

$$N_{oc} = T_{ек} + C_{тр} + T_{ран} + T_{ехн} + П_p, \quad (3.1)$$

где, $T_{ек}$ — текущий запас (основной вид запаса, самая значительная величина в норме ОС);

$C_{тр}$ — страховой запас;

$T_{ран}$ — транспортный запас;

$T_{ехн}$ — технологический запас;

$П_p$ — время, необходимое для приемки» [19, с.163].

Текущий запас определяется по формуле:

$$T_{ек} = \frac{\sum C_n * И}{\sum C_n} / 2, \quad (3.2)$$

где, C_n – стоимость поставки;

$И$ – интервал.

Страховой запас (второй по величине вид запаса) определяется по формуле [19, с.164]:

$$C_{mp} = \frac{T_{ек}}{2}. \quad (3.3)$$

где, $T_{ек}$ – текущий запас.

Чтобы спланировать товарные материалы на предприятии необходимо установить норму оборачиваемости в днях

Ожидаемый товарооборот за оставшийся до конца квартала период рассчитывается по формуле:

$$З_2 = З_1 + П - Р, \quad (3.4)$$

где, $З_2$ – товарные запасы на 1-е число 1-го месяца предстоящего квартала (например, на 1.04)

$З_1$ – запасы на 1-е число месяца, предшествующего будущему кварталу (например, на 1.03)

$П$ – поступление товаров, ожидаемое в течение месяца, предшествующего будущему кварталу (за март),

$Р$ – ожидаемый товарооборот за месяц, предшествующий будущему кварталу (за март) [16].

Рассчитаем норму и норматив товарного запаса на основе проведенного анализа данных 2014 – 2016 гг.

Первая часть нормы – запас, который должен постоянно находиться в месте работы, и он равен среднедневному расходу по конкретной товарной группе.

Вторая часть нормы товарного запаса – это запас для обеспечения непрерывности работы в период между очередными завозами. Выбран оптимальный график завоза товаров для каждой товарной группы на основе статистических данных работы предприятия.

На основе опыта работы время на прием, разгрузку, проверку качества, подготовку товаров к продаже составляет: по товарной группе А (текстиль) — 0,3 дня; по группе Б (обувь) — 0,3 дня; по группе В (аксессуары)– 0,2 дня.

Гарантийный (страховой) запас предусмотрен на предприятии: по группе А – 15 %, по группе Б –15 %, по группе В – 10 %.

Расчет общей нормы запаса по товарным группам представлен в таблице 3.1. В таблице отражены все виды запасов по каждой товарной группе.

Таблица 3.1 – Расчет нормы запасов

Показатель	Группа		
	А	Б	В
Страховой, дни	3,5	3,5	3,5
Текущий, дни	7	7	7
Время на прием, дни	0,3	0,3	0,2
Технологический запас, дни	1	1	1
Норма запасов, дни	11,8	11,8	11,7
Среднедневной объем, тыс. руб.	139,3	166,1	54,1
Норматив запасов, тыс. руб.	1602,1	1910,6	622,6

Нами была рассчитана плановая норма товарных запасов в организации в днях, также был определён норматив товарных запасов в денежной единице измерения.

Мероприятие 2. Планирование запасов с учетом сезонности.

Для того, чтобы изучить сезонные колебания, необходимо использовать индексы сезонности. Для расчёта можно использовать самый простой способ, суть которого заключается в том, что для каждого года необходимо рассчитать средний уровень, после чего сопоставить с ним в процентном соотношении уровень каждого анализируемого периода. Такое процентное соотношение получило название «индекс сезонности», которое рассчитывается по формуле 3.1:

$$I_s = \frac{y_i}{\bar{y}} * 100\% , \quad (3.1)$$

где, y_i – в среднем за три года;

\bar{y} – средний уровень ряда года.

В представленной далее таблице 3.2 выполнен расчёт индекса сезонности для товарных групп А, Б, В.

Таблица 3.2 – Сезонные колебания расхода материалов по группам

Период	Объем производства, тыс. руб.				Is, %
	2014г.	2015г.	2016г.	В среднем за 3 года	
Группа А					
I квартал	5469967	4559977	4640981	4890308	95,4
II квартал	4959516	4423132	4480394	4621014	102,1
III квартал	5229847	4670037	4562283	4820722	105,3
IV квартал	4838980	4453164	4622652	4638265	97,9
Средний уровень ряда	5124577,5	4526577,5	4576577,5	4742577,5	–
Группа Б					
I квартал	5868539	5553833	5512568	5644980	94,9
II квартал	5293799	5462324	5391764	5382629	100,6
III квартал	6266834	5264950	5403820	5645201	103,4
IV квартал	6369608	5121673	5523640	5671640	101,6

Продолжение таблицы 3.2

Средний уровень ряда	5949695	5350695	5457948	5586113	–
Группа В					
I квартал	2015763	1726216	1788532	1843503,667	88,9
II квартал	2328681	1862968	1834871	2008840	111,4
III квартал	1955820	1804865	1743582	1834755,667	103,2
IV квартал	1999470	1822565	1747699	1856578	98,4
Средний уровень ряда	2074933,5	1804153,5	1778671	1885919,333	–

Наибольшая потребность материалов по всем товарным группам наблюдается в 2 и 3 кварталах.

Нами были выявлены сезонные колебания на примере трёх групп, что позволило разработать мероприятия для более эффективного использования денежных средств для обеспечения складов продукции.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Проделанный анализ указал на то, что реализация материалов, которой занимается ООО «Адидас» подвержены сезонным колебаниям. В качестве одного из мероприятий предлагается использовать плановый норматив склада, применяя индекс сезонности к товарным группам.

Расчет запасов производится с учетом индекса сезонности. В ниже представленной таблице 3.3 представлен план на основе данных за 2016 год, по обретению запасов на первый квартал.

Таблица 3.3 – Норматив товарных запасов на I квартала

Товарная группа	Плановый норматив товарных запасов, тыс. руб.	Is, %	Расчетный норматив товарных запасов, тыс. руб.
А	1602,1	95,4	1528,5
Б	1910,6	94,9	1813,2
В	622,6	88,9	553,5
Итого	4135,3	-	3895,2

В 2016 гду плановый норматив запасов составил 4135,3 тыс.руб. Данный показатель выше планового норматива с учётом индекса сезонности товаров организации на 240,1 тыс. руб.

Таблица 3.4 – Норматив товарных запасов II квартала

Товарная группа	Плановый норматив товарных запасов, тыс. руб.	Is, %	Расчетный норматив товарных запасов, тыс. руб.
А	1602,1	102,1	1635,8
Б	1910,6	100,6	1922,1
В	622,6	111,4	693,6
Итого	4135,3	-	4251,5

Из таблицы 3.4 видно, что норматив товарных запасов с учетом сезонных колебаний спроса на товарные группы стал больше по сравнению с плановым на 116 тыс. руб.

Таблица 3.5 – Норматив товарных запасов III квартала

Товарная группа	Плановый норматив товарных запасов, тыс. руб.	Is, %	Расчетный норматив товарных запасов, тыс. руб.
А	1602,1	105,3	1687,1
Б	1910,6	103,4	1975,6
В	622,6	103,2	642,6
Итого	4135,3	-	4305,3

Из таблицы 3.5 видно, что норматив товарных запасов с учетом сезонных колебаний спроса на товарные группы стал больше по сравнению с плановым на 170 тыс. руб. Итоговый расчетный норматив составил 4305,3 тыс. рублей.

Таблица 3.6 – Норматив товарных запасов IV квартала

Товарная группа	Плановый норматив товарных запасов, тыс. руб.	Is, %	Расчетный норматив товарных запасов, тыс. руб.
А	1602,1	97,9	1568,5
Б	1910,6	101,6	1941,2
В	622,6	98,4	612,7
Итого	4135,3	-	4122,4

Исходя из представленной выше таблицы можно сделать вывод, что в IV квартале норматив товарных запасов, учитывая сезонные колебания спроса, снизился на 12,9 тыс. руб.

Далее произведен расчёт запасов в 2016 году, представленный в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Средняя величина оборачиваемости с учетом сезонных колебаний для магазина ТК «Планета» ООО «Адидас», г. Тольятти

Квартал	Товарная группа	Выручка от реализации, тыс. руб.	Норматив товарных запасов, тыс. руб.		Коэффициент оборачиваемости, обороты		Длительность одного оборота, дни	
			Расчетный	Расчетный с учетом I_s	Расчетный	Расчетный с учетом I_s	Расчетный	Расчетный с учетом I_s
I квартал	А	17944	1602,1	1528,5	11,2	11,8	8,1	7,7
	Б	17196	1910,6	1813,2	9,0	9,5	10	9,5
	В	1010	622,6	553,5	6,2	1,9	15,6	47,3
	Итого	35241	4135,3	3895,2	8,6	9,1	10,5	9,9

Продолжение таблицы 3.7

II квартал	А	26664	1602,1	1635,8	16,3	16,4	5,6	5,6
	Б	24265	1910,6	1922,1	12,7	12,7	7,2	7,2
	В	6102	622,6	693,6	9,8	8,8	9,3	10,5
	Итого	57031	4135,3	4251,5	13,8	13,5	6,7	6,8
III квартал	А	12337	1602,1	1687,1	7,7	7,4	12	12,5
	Б	10318	1910,6	1975,6	5,4	5,3	17,1	12,5
	В	3238	622,6	642,6	5,2	5,1	17,7	18,1
	Итого	25893	4135,3	4305,3	6,3	6,1	14,7	15,1
IV квартал	А	31148	1602,1	1568,5	13,2	19,9	6,9	4,6
	Б	24647	1910,6	1941,2	12,9	12,7	7,1	7,2
	В	8530	622,6	612,7	13,7	14	6,7	6,5
	Итого	64325	4135,3	4122,4	15,6	15,7	5,9	5,8
Итого за год		182490	4135,3	4135,3	44,3	44,3	2,1	2,1

Из приведённых данных выше представленной таблицы видно, что коэффициент оборачиваемости по расчёту нормативу в среднем составил 44,3 оборота. Данный коэффициент одинаковый для остальных кварталов, так как в плановом нормативе не учитывался индекс сезонных колебаний.

Расчетный коэффициент, учитывая индекс сезонности составит в 1 квартале 9,1 оборотов, во 2 квартале 13,5 оборота, в 3 квартале 6,1 оборота, в 4 квартале 15,7 оборота, в среднем за год коэффициент оборачиваемости составит 44,3 оборота.

Предлагаемые мероприятия являются эффективными, так как оборот запасов по сравнению с последним рассматриваемым периодом повысился.

В среднем коэффициент за один год составил 44,3 оборота. Данный показатель больше всего удовлетворяет требованиям анализируемого предприятия. Таким образом, эффективность от внедрения метода планирования товарных запасов на основе норматива и учитывая сезонные колебания доказана.

Заключение

Подводя итог проведенному в настоящей бакалаврской работе исследованию, можно сделать вывод о том, что в настоящее время организация управления запасами предприятия играет значительную роль в повышении эффективности деятельности предприятий, поскольку оказывает непосредственное влияние на его финансовые результаты и показатели конкурентоспособности.

В первой главе бакалаврской работы были рассмотрены теоретические основы организации управления запасами на предприятиях, изучены основные виды и типы формирующихся на предприятии запасов, рассмотрена их классификация по различным основаниям.

Установлено, что управление запасами представляет собой особый вид деятельности, главным объектом которого является формирование и последующее использование системы создания и хранения запасов. Сами же материальные запасы предназначаются для обеспечения непрерывности происходящих на предприятии технологических и производственных процессов, позволяя избегать сбоев из-за временного отсутствия необходимых для производства продукции материалов и сырья.

При этом главной целью управления запасами является сокращение общей величины затрат предприятия при условии сохранения текущего уровня качества удовлетворения потребительских запросов.

Во второй главе бакалаврской работы был проведен всесторонний анализ наиболее важных организационно-экономических показателей ООО «Адидас», который показал, что на протяжении рассматриваемого периода данное предприятие имело отрицательные значения чистой прибыли и рентабельности. Подобное положение дел обусловлено стремительным развитием сети фирменных магазинов на территории Российской Федерации, открытием большого количества новых торговых точек, не способных пока приносить прибыль на желаемом уровне.

Также во второй главе бакалаврской работы был проведен анализ действующей на данном торговом предприятии системы управления запасами. Результаты, полученные в ходе проведения анализа, позволили сделать вывод об увеличении продолжительности оборотов при одновременном уменьшении их числа, что может расцениваться как негативная тенденция.

Продукция на складах ООО «Адидас» имеет определенный период хранения и подразумевает более высокую скорость оборота. Однако имевшее место в рассматриваемом периоде замедление оборотов послужило причиной снижения темпов роста прибыли.

Следовательно, был сделан вывод о том, что нерациональная политика управления запасами ООО «Адидас» послужила причиной неполучения данным предприятием потенциальной прибыли. Очевидно, что управлению запасами в ООО «Адидас» необходимо уделять пристальное внимание.

В третьей главе бакалаврской работы были разработаны следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности управления запасами ООО «Адидас»:

- определение оптимального уровня запасов для ООО «Адидас»;
- планирование товарных запасов с учетом фактора сезонности.

В результате реализации предложенных мероприятий была доказана эффективность внедрения методов планирования товарных остатков на основе расчета нормативов, учитывающих фактор сезонности.

Список используемой литературы

- 1) Абдукаримов И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций : анализ деловой активности : учеб. пособие / И. Т. Абдукаримов, М. В. Беспалов. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 320 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).
- 2) Анцупов А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. - Москва : Техносфера, 2015. - 344 с. - (Библиотека Института стратегий развития). - Библиогр.: с. 298. - ISBN 978-5-94836-406-3.
- 3) Антонов. Г. Д. Управление снабжением и сбытом организации : учебник / - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 286 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).
- 4) Афанасенко И. Д. Логистика снабжения : для бакалавров, магистров и аспирантов : учеб. для эконом. специальностей / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2016. - 381 с. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Слов. терминов: с. 333-360. - Прил.: с. 361-381.
- 5) Бабич Т. Н. Оперативно-производственное планирование: учеб. пособие / Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. - 257 с. - (Высшее образование).
- 6) Выборнова В. В. Производственный менеджмент на предприятии : учеб. пособие / В. В. Выборнова. - Белгород : БГТУ им. В. Г. Шухова : ЭБС АСВ, 2014. - 156 с.
- 7) Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент : учеб.-практ. комплекс / М. Е. Винокур. - Москва : Проспект, 2016. - 161 с. : ил. - Библиогр.: с.146. - Прил.: с. 147-152.
- 8) Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 235 с. - (Научная мысль).

9) Иванов Г. Г. Складская логистика : учебник / Г. Г. Иванов, Н. С. Киреева. - Москва : Форум : ИНФРА-М, 2016. - 192 с. - (Высшее образование).

10) Левкин Г. Г. Управление цепями поставок : конспект лекций / Г. Г. Левкин, Д. И. Заруднев. - Саратов : Вузовское образование, 2018. - 111 с. - ISBN 978-5-4486-0269-6.

11) Карпова С. В. Логистика : практикум для бакалавров : учеб. пособие / С. В. Карпова [и др.] ; под общ. ред. С. В. Карповой. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. - 139 с. - ISBN 978-5-9558-0545-0.

12) Ковалев В. В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью = Managing cash flow, profit and profitability : учеб.-практ. пособие / В. В. Ковалев. - Москва : Проспект, 2015. - 336 с. : ил. - Библиогр.: с. 326-330. - Прил.: с. 320-325.

13) Минько Э. В. Организация производства и менеджмент : учеб. пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. - 136 с.

14) Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 234 с. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-02191-6 .

15) Пилипчук С. Ф. Логистика предприятия : складирование : учеб. пособие / С. Ф. Пилипчук. - Изд. 2-е, испр. и доп. - Санкт-Петербург : Лань, 2018. - 299 с. : ил. - (Учебники для вузов. Специальная литература).

16) Рогов В.А. Управление запасами : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по направлениям "Конструкторско-технол. обеспечение машиностр. пр-в", "Автоматизация технол. процессов и пр-в" / В. А. Рогов, А. Д. Чудаков. - Гриф УМО. - Старый Оскол : ТНТ, 2016. - 215 с. - Библиогр.: с. 206. - Крат. терминолог. словарь: с. 207-215.

17) Русакова Е. В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия : учеб. для студентов вузов, обуч. по направлению подготовки 080200.62 "Менеджмент" / Е. В. Русакова. - Гриф УМО. - Санкт-Петербург :

Питер, 2016. - 224 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 144-147. - Терминологический словарь: с. 137-143. - Прил.: с. 148-224.

18) Савицкая Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. - 7-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 608 с. : ил. - (Высшее образование. Бакалавриат).

19) Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. - Москва : ИНФРА-М, 2018. - 429 с. - (Высшее образование. Бакалавриат).

20) Системы управления складом. URL: <http://fb.ru/article/161588/wms-sistemyi-upravleniya-skladom-wms-sistema---chto-eto> (дата обращения 24.03.2018).

21) International Series in Operations Research & Management Science. Inventory Control Third Edition. Sven Axsäter. [Электронный ресурс] URL: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F0-387-33331-2> (Дата обращения 10.11.17)

22) Development of measures to improve the warehouse system. [Электронный ресурс] URL: <https://doaj.org/article/053f1497acb340ee8a4b155e3fef4ba8> (Дата обращения 28.03.18)

23) Preconditions for inventory control. [Электронный ресурс] URL: <http://pro-spo.ru/biblioteki-zarubezhnyx-izdaniy> (Дата обращения 28.03.18)

24) Updating inventory records. [Электронный ресурс] URL: <http://pro-spo.ru/biblioteki-zarubezhnyx-izdaniy> (Дата обращения 28.03.18)

25) Preconditions for inventory control. [Электронный ресурс] URL: <http://findarticles.com/> (Дата обращения 28.03.18)

График процесса управления запасами в системе с фиксированным размером заказа

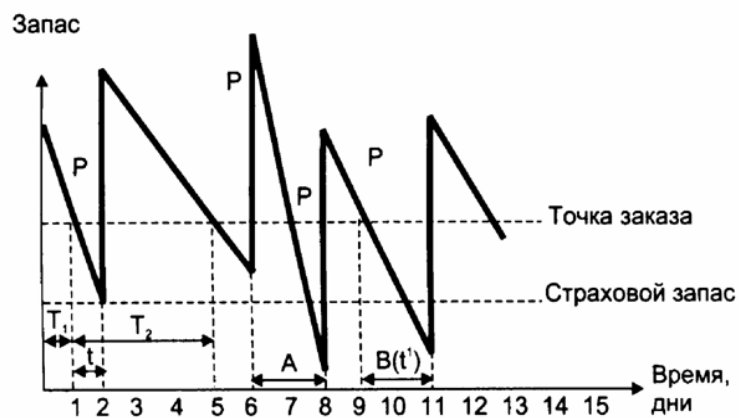
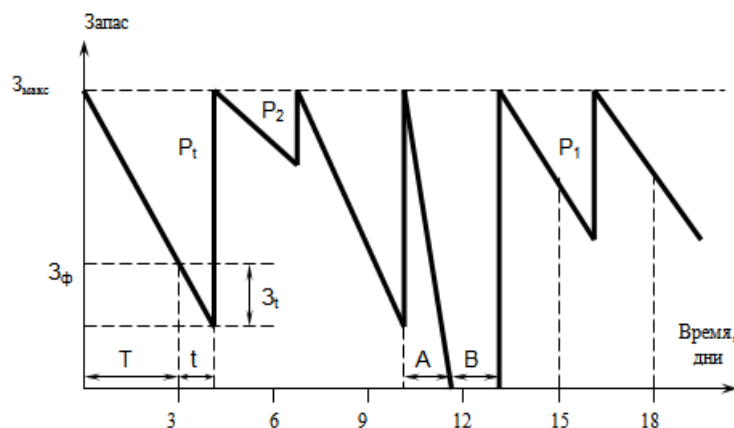
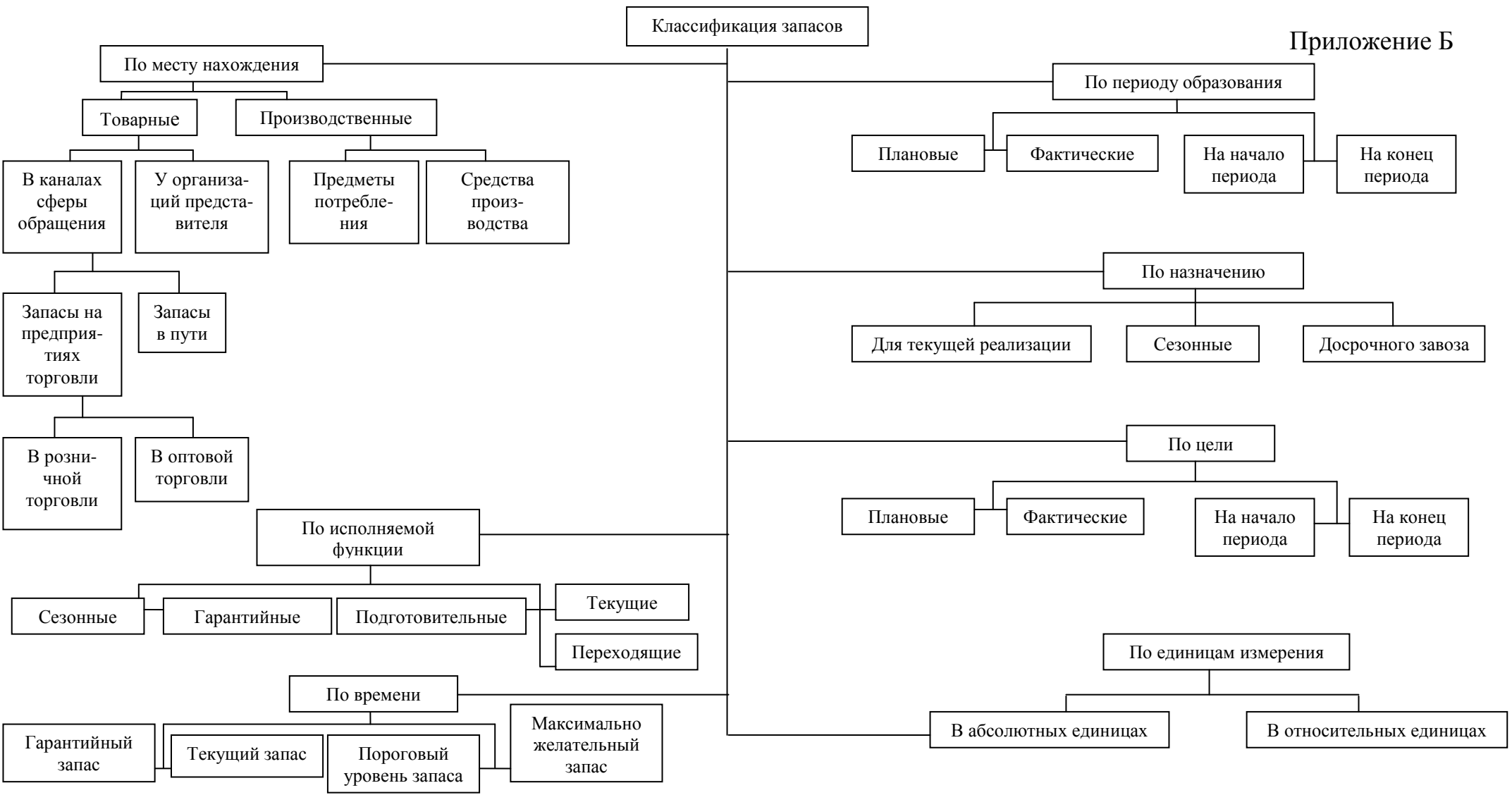


График процесса управления запасами в системе с фиксированной периодичностью заказа

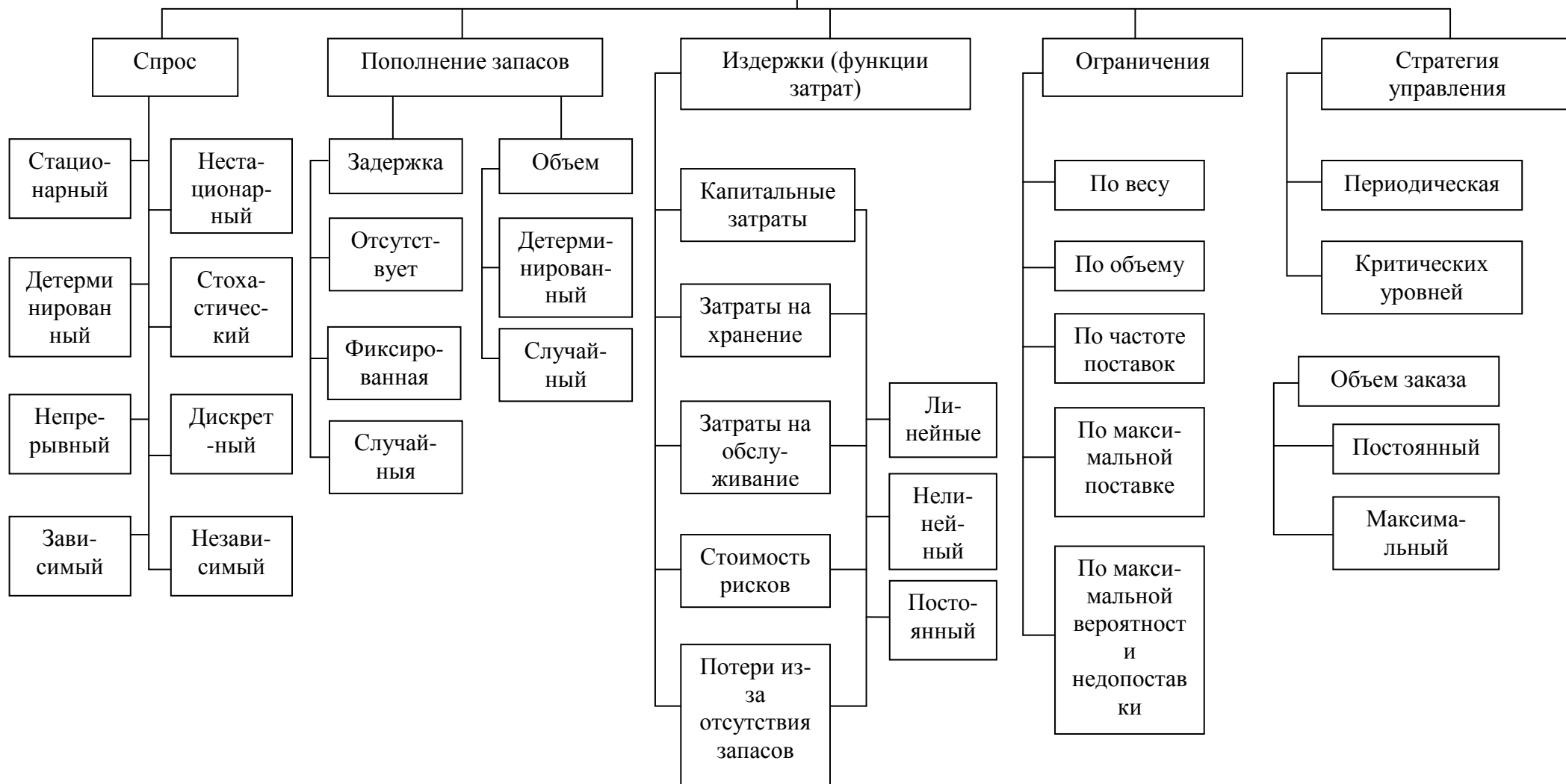




Классификация управления запасами

Модели управления запасами

Приложение В



Модели управления запасами