

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент  
(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Управление эффективностью использования запасов торгового предприятия (на примере ООО «Офис-Класс!»)

Студент	<u>М. С. Захаров</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)
Руководитель	<u>С. Е. Васильева</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
к.э.н., С.Е. Васильева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Тема: «Управление эффективностью использования запасов торговых предприятий (на примере ООО «Офис - Класс!»)».

Ключевые слова: товарные запасы, эффективность использования запасов, оборачиваемость запасов.

В качестве объекта исследования выступает ООО «Офис - Класс!», г. Ростов-на-Дону, Ростовская область.

Предметом исследования является эффективность использования запасов предприятия ООО «Офис - Класс!».

Целью бакалаврской работы является оценка управления эффективностью использования запасов на конкретном экономическом субъекте и разработка рекомендаций для целей оптимизации его использования.

Основные выводы по результатам исследования - проведенная оценка эффективности использования капитала АО «Мотор - Супер» показала, что за 2014-2016 годы коэффициент оборачиваемости запасов в оборотах сократился. Это повлекло к увеличению продолжительности оборачиваемости запасов в днях. Данная характеристика свидетельствует о неэффективном управлении запасами, что приводит к замедлению оборачиваемости всего оборотного капитала и в будущем может привести к финансовой несостоятельности ПАО «Кузнецов».

Эффективность рекомендаций - при внедрении рекомендаций по совершенствованию системы управления запасами в 2018 году планируется увеличение коэффициента оборачиваемости запасов в оборотах и сокращение продолжительности оборачиваемости запасов в днях. Бакалаврская работа написана на 64 страницах (без учета приложений) и состоит из 3 глав, содержит 19 таблиц, 10 иллюстраций, 4 приложения, использовалось 31 источник литературы.

## Abstract

BGQW Topic: «The efficiency management of inventory using in trading companies (by the ex. of LLC «Ofis - Klass!»)»

Keywords: inventory, inventory using efficiency, inventory turnover.

The object of research is LLC «Ofis-Klass!», Rostov-on-Don, Rostov region, Russia.

The subject of research is inventory using efficiency of LLC «Ofis-Klass!».

The purpose of bachelor graduate qualification work is evaluation of inventory using efficiency on the particular business and recommendations development ordered for inventory using efficiency goals optimization.

It has involved the extension of turnover duration. This score is the evidence of inefficient inventory using management, which may result the slowdown of company's overall stock turnover and following bankruptcy.

The recommendations effectiveness lies in increase of the turnover coefficient to 2018 and turnover duration decreasing per days provided by implemented recommendations of advanced inventory management system.

Bachelor graduate qualification work consists 64 pages (not counting applications) and composed on 3 chapters, includes 19 tables, 10 illustrations, 4 applications, based on 31 theoretical and methodological sources.

## Содержание

Введение .....	5
1 Теоретические основы управления эффективностью использования запасов торгового предприятия.....	8
1.1 Понятие и сущность, основные проблемы управления запасами торгового предприятия в современных условиях .....	8
1.2 Управление эффективностью использования товарных запасов торгового предприятия .....	13
2 Анализ основных результатов деятельности торгового предприятия ООО «Офис-Класс!» .....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Офис-Класс!».....	17
2.2 Анализ финансового состояния ООО «Офис-Класс!».....	21
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования товарных запасов ООО «Офис-Класс!».....	35
3.1 Оптимизация объема и сроков поставок в ООО «Офис-Класс!».....	35
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	42
Заключение.....	52
Список использованной литературы .....	58
Приложения .....	61

## Введение

В условиях глобализации торговля является одним из основных секторов экономики и относится к наиболее современным видам деятельности, затрагивающем всех без исключения жителей.

Один из основных для торговых предприятий вопрос - это управление запасами. Из-за того, что наличие запасов дает возможность удовлетворять требования клиентов, обеспечивая постоянное снабжение товаром. Запасы оказывают большое влияние на выполнение планов объема продаж, следовательно, и на размер прибыли. При недостатке товара на складе компания может потерять клиентов в случае: неожиданного роста объемов продаж или сезонного колебания спроса. Также наличие запасов помогает предохраниться от сбоев в поставках и от. Запас необходим с целью большей независимости от условий работы поставщиков и других внешних факторов. Однако такая категория как запасы представляет собой отвлечение средства экономического субъекта. Экономический субъект несет дополнительные затраты на содержание запасов, так как финансовые ресурсы заморожены в запасах. Примерами таких затрат являются: содержание складского помещения, затраты на формирование заказа, затраты на оплату труда работников управленческого персонала и склада, затраты на поддержание запаса в нормальном состоянии. Стоит учитывать наличие угрозы того, что торговые запасы, в которые инвестируются средства экономического субъекта, будет трудно реализовать, срок годности товара может закончиться и товар станет просрочкой.

Многие зарубежные и отечественные экономисты занимались изучением данной проблемы и пытались найти её решение, что послужило теоретической основой данной исследовательской работы. Это были такие экономисты как: Раицкого Н.Н., Смирновой А.М., Соломатина А.Н., Терещенко Н.Н., и другие. Базой для исследования также являлись: нормативно-правовые документы, законодательно регламентирующие

управление запасами в торговых экономических субъектов, данные Росстата, а также материалы собственных исследований.

В качестве объекта исследования при выполнении дипломной работы является торговое предприятие, общество с ограниченной ответственностью «Офис-Класс!», осуществляющее розничную торговлю канцелярскими товарами в г. Ростов-на-Дону, зарегистрированное по месту нахождения:

г. Ростов-на-Дону, Октябрьский район, проспект Буденовский 90/133.

Предметом исследования в выпускной квалификационной работе является ликвидность баланса и оборотных активов предприятия.

Целью данной выпускной квалификационной работы является экономическое обоснование резервов роста розничного оборота торговой организации и оптимизации его товарного обеспечения на основе анализа и оценки ликвидности баланса и оборотных активов предприятия.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотрены понятие и сущность, основные проблемы управления запасами торгового предприятия в современных условиях;
- определены основные инструменты управления эффективностью использования товарных запасов торгового предприятия;
- дана организационно-экономическая характеристика деятельности торгового предприятия;
- проведен анализ динамики, состава и структуры оборота розничной торговли организации;
- предложен ряд мероприятий по повышению эффективности деятельности организации за счет оптимизации показателей оборачиваемости его торговых запасов;
- проведен расчет экономического эффекта предлагаемых к реализации мероприятий.

Методической основой написания выпускной квалификационной работы является использование в процессе исследования следующих методов: метода абсолютных и относительных величин, метода сравнения,

цепных подстановок и абсолютных разниц, экономико-статистических методов, метода получения целевой нормы прибыли, экономико-математического метода, метода экспертных оценок и др.

Период исследования при выполнении выпускной квалификационной работы - 2014-2016 гг.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

# 1 Теоретические основы управления эффективностью использования запасов торгового предприятия

## 1.1 Понятие и сущность, основные проблемы управления запасами торгового предприятия в современных условиях

Товарные запасы являются одной из основных частей товарных ресурсов.

Товарные запасы являются совокупностью товарной массы, в процессе движения которой из сферы производства в сферу потребления, и выступают в роли части товарного обеспечения.

Торговые предприятия часто вынуждены создавать товарные запасы. Это обусловлено рядом причин, как то сезонные колебания в производстве и потреблении товаров; особенности территориального размещения производителя и/или торгового предприятия, условия транспортировки и особенности хранения товаров и другие. [48]

Это означает, что существования товарных запасов как экономической категории обращения товаров обуславливается потребностью обеспечить функционирование процесса непосредственного обращения товаров.

Товарные запасы могут быть классифицированы по следующим признакам:

- местонахождение (в оптовой или розничной торговле; в промышленности; в пути);
- сроки (т.е. в самом начале и конце периода обращения);
- единицы измерения (абсолютные - в стоимостном и натуральном выражении и относительные - в днях оборота);
- назначение (текущее хранение - с целью предоставления ежедневных потребностей торговли;
- сезонное назначение - с целью предоставления бесперебойной торговли в периоды сезонных изменений предложений и спроса;



- досрочный завоз - с целью предоставления бесперебойной торговли в дальних местностях на протяжении этапа среди сроков завоза товаров; целевые товарные запасы - с целью реализации конкретных целевых мероприятий);

- ликвидность (высоколиквидные, низколиквидные).

Объём товарных запасов в значительной степени обуславливается объемом и структурой денежных отношений трейдерской компании. Сохранение подходящего соотношения между величиной товарооборота и объёмами товарных запасов - одна из важных задач торговых предприятий: при малой величине запасов появляются трудности с товарным обеспечением товарооборота компании; избыточные резервы вызывают дополнительные затраты, повышение потребности в кредитах и увеличение расходов согласно увеличению расходов по хранению запасов, выплате процентов по ним, что в общем снижает общее финансовое состояние торговых экономических субъектов. Следовательно. Весьма важным являются актуальность количественного измерения величины товарных запасов и определение соответствия этой величины потребностям товарооборота. [34]

В последнее время большинство отечественных экономических субъектов измеряют эффективность системы управления товарными запасами только по показателям бухгалтерского учета, что приводит к искажению восприятия текущего положения дел и может привести к финансовым потерям. По данной причине становится важным вопрос усовершенствования методики оценки товарных запасов торговой организации.

Для повышения удовлетворенности потребностей клиентов необходимо создание эффективного управления запасами в торговле необходимо, которое поможет создать такой объем запасов, который позволяет увеличить чистую прибыль компании, не забывая о критерии минимизации затрат. Сегодня не существует общепризнанной

систематизированной оценки результатов управленческой деятельности, это затрудняет управление товарными запасами, а также является одной из важнейших проблем современного бизнеса. [30]

Можно выделить 3 основных метода анализа:

1. ABC-анализ. Метод, позволяющий систематизировать запасы на 3 группы в зависимости от степени их значимости. Данный метод строится на принципе Парето-эффективности, где 20% ассортимента товаров дают экономическому субъекту 80% оборота. Данный вид анализа позволяет выделить наиболее важные категории из всего ассортимента товаров. При этом в современных компаниях ассортимент может достигать десятков тысяч наименований. Группа товаров А для компании более важна, из этого следует, что она нуждается в постоянном контроле, за группой В нужен периодический контроль, группе С хватит и выборочного контроля.

2. Модель EOQ, то есть экономичный размер заказа, либо формула Уилсона, эта модель которая позволяет выявить наилучший объем одной партии заказа при минимальном сокращении переменных издержек, взаимозависимых от реализации заказа и хранением запасов;

3. Модели расчета коэффициентов системы сбалансированных показателей. Эта система последовательного доведения до персонала целей компании, стратегии развития, и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности (KPI). KPI являются, по сути, показателями деятельности организации, которые помогают ей в достижении стратегических и тактических целей. Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Представленные выше аналитические методы являются традиционными и не всегда находят фактическое использование в отечественной экономике. Стоит учитывать, что использования этих методов врознь недостаточно для объективной оценки. В таком случае отсутствует

анализ влияния различных факторов на конечный результат, что ведет за собой затруднение корректного восприятия текущей ситуации. [34]

Для более успешного управления товарными запасами, нужно решить несколько задач:

1. Вычислить и проанализировать скорость обращения товаров.
2. Выявить факторы, влияющие на объем и состав товарных запасов.
3. Изучить товарные запасы по местонахождению и ассортименту.
4. Определить влияние уровня товарных запасов на прибыль.

При решении представленных выше задач можно достичь более эффективного управления товарными запасами, это приведет к повышению рентабельности предприятия.

Размеры товарных запасов связаны со скоростью обращения товаров непосредственно. Важное значение имеет ускорение темпа оборачиваемости товаров: оно влияет на темпы воспроизводства, повышает экономическую эффективность всего общественного производства. При помощи торгово-коммерческого усовершенствования можно повысить оборачиваемость товаров. Для этого необходимо понять, какие факторы оказывают влияние на формирование товарных запасов.

Основополагающими факторами, которые оказывают влияние на величину товарных запасов, являются:

1. соотношение между спросом и предложением. При увеличении предложении происходит замедление оборачиваемости запасов. важное условие нормализации размера товарных запасов это изучение спроса;
2. квалификация и подготовленность кадров;
3. степень процесса организации бизнес-процессов в экономическом субъекте;
4. степень организации и показатель частоты завоза товаров. При большей скорости завоза товаров экономический субъект может обойтись меньшим объёмом запасов;

5. характеристика потребительских свойств товаров. Данный фактор может сократить или повысить время оборота;

6. условия транспортной доставки;

7. характер состояние материально-технической базы;

8. особенности фасовки товаров и др.

Анализ товарных запасов торговой организации состоит из нескольких этапов. [24]

На первом этапе проводят оценку главных факторов, определяющих успешность данного экономического субъекта, а также выявляют наиболее весомые из них, которые оказывают значительное влияние на хозяйственную деятельность торговой организации.

На следующем этапе проводят оценку самой структуры запаса. В процессе данного анализа выделяют доли запасов в динамике по отношению ко всей величине оборотных активов, а также выявляют закономерности, влияющие на величину уровня запасов. В дальнейшем определяют коэффициент оборачиваемости средств, коэффициент загрузки средств в обороте, продолжительность одного оборота. Данные мероприятия позволяют выделить величину сэкономленных средств по формуле 1:

$$\text{Э} = (\Delta \text{ДКз} * \text{Выручка от реализации}) / 100 , \quad (1)$$

где  $\Delta \text{ДКз}$  - коэффициент загрузки средств в обороте.

При выявлении экономии оборотных средств от всей величины выручки данный показатель будет иметь отрицательное значение.

Следующим мероприятием выступает проведение оценки дебиторской и кредиторской задолженности, для получения информации по мерам оптимизации структуры дебиторской и кредиторской задолженности и их влияние на деятельность экономического субъекта в целом.

При выявлении наиболее выгодного и экономически рационального управления товарными запасами существует отсутствие возможности точно спрогнозировать спрос. Лучшим решением представленной проблемы закупок было бы наличие корректного прогноза уровня продаж, который

заклучается в закупке такого объема товара, который смогли бы продать до момента следующей закупки, однако это невозможно.

Качество прогнозирования гарантировать не может ни один из множества способов.

Для покрытия неопределенности, связанной с невозможностью точного прогнозирования необходим страховой запас. Вот различные его виды:

1. Определенное количество для каждого товара / категории.
2. Среднемесячные и недельные продажи.
3. Процент от прогнозируемого объема.
4. Оценка вероятности отклонения прогноза.

Достаточно сложно выбрать тот или иной метод на практике. Это связано с недостатком данных, их плохого качества и постоянных отклонений. [18]

Отсутствия неликвидного или просроченного товара все равно не гарантируется применением всех описанных способов оптимизации. В следствии этого, система оптимизации запасов обязана позволять как можно быстрее выявлять подобные товарные позиции и предлагать инициировать действия для минимизации потерь. Рекомендуется использовать маркетинговые акции, кросс-продажи, программы скидок, при необходимости возвращать товар поставщику.

## 1.2 Управление эффективностью использования товарных запасов торгового предприятия

Эффективное управление запасами - это такое управление, в котором не будет дефицита в продаже, а помимо, остатки товарно-материальных запасов на складе должны быть ликвидны, то есть соответствовать спросу покупателей. Также, из-за ограниченности финансовых ресурсов предприятия количество товаров на складе торгового предприятия не должно быть большим, то есть количество запасов торгового предприятия должно быть оптимальным.

Один из важнейших показателей торговой деятельности это товарооборачиваемость. Товарооборачиваемость отражает активность работы торговой организации. Росту рентабельности, товарооборота и снижению издержкостности - издержек, приходящихся на единицу стоимости товара и издержек товарного обращения; увеличению прибыли помогает увеличение оборачиваемости товаров.

Путем сравнения объема товарооборота и товарных запасов проводят анализ товарооборачиваемости.

Объем товарных запасов связан со скоростью их обращения. При прочих равных условиях к снижению потребности в запасах приводит ускорение оборота, а к увеличению товарной массы - замедление.

Скоростью обращения товаров, или товарооборачиваемостью называется время, в течение которого реализуются товарные запасы. При условии что товарные запасы в днях показывают, на сколько дней торговли их хватит, то товарооборачиваемость характеризует среднее время обращения товарного запаса за определенный период (квартал, год). Для расчета оборачиваемости товаров используют две формулы: одну - в количестве оборотов, а другую - для определения оборачиваемости в днях.

Товарооборачиваемость - это время, в течении которого реализуются товарные запасы в размере их средней величины за отчетный период.

В днях товарооборачиваемость показывает время, за которое оборачивается средний товарный запас. В числе оборотов товарооборачиваемость показывает количество оборотов среднего товарного запаса за анализируемый период. Между этими показателями есть и обратно пропорциональная зависимость: чем больше время нахождения среднего товарного запаса в обращении, тем меньше оборотов совершает средний запас товаров за анализируемый период.

В отечественной практике для оценки управления товарными запасами приоритет отдается среднему времени обращения запасов хоть и используются оба показателя оборачиваемости товаров. Чем меньше времени

товар остается в форме запаса, тем более эффективнее используются финансовые ресурсы и наиболее быстрее возмещаются затраты на его производство и обращение.

Приоритет отдается показателю «скорость оборота товаров», но это в странах с рыночной экономикой. Смысл состоит в том, чтобы показать: какое количество раз обернулся капитал, вложенный в запас, за определенный период времени или во сколько рублей чистой выручки превратился 1 рубль, вложенный в товарные запасы. [14]

Важной составной частью анализа всех сторон деятельности организации и используется в различных системах управления экономикой является скорость оборачиваемости товарных запасов.

Анализ скорости оборота оборотных активов и их составляющих практически способствует ускорению их оборачиваемости, что снижает размер оборотного капитала, который необходим для ведения торгового дела определенного масштаба. Сколько капитала надо авансировать дополнительно на увеличение оборотных активов необходимо знать при увеличении торгового дела. Источником этого расширения могут стать средства, высвобожденные из уже действующих отделов, баз данного предприятия, торговых точек.

В данном деле необходимо иметь в виду, что только составляющая по товарным запасам совпадает с их естественной оборачиваемостью. По другим видам активов надо исчислять - в целях нахождения факторов ускорения - естественную оборачиваемость при помощи более близких к ним показателей, чем выручка (товарооборот).

Рост числа оборотов в товарообороте, за анализируемый период уменьшает потребность в оборотном капитале, это позволяет экономическим агентам обеспечивать заданный объем оборота при относительно меньшем уровне запасов.

Насколько выше оборачиваемость товарных запасов, настолько меньше средств связано с этой наименее ликвидной группой оборотных средств.

Насколько более ликвидную структуру имеют активы, настолько устойчивее финансовое состояние организации торговли.

Деловая активность организаций торговли видна и в скорости обращения запасов проявляется. Ускорение оборачиваемости способствует росту числа заключенных сделок и расширению контактов с поставщиками и покупателями.

Зная это, первостепенной задачей управления запасами является ускорение их оборачиваемости. Несомненно, что для оборота торговли оборачиваемость будет столь выше, сколь меньше значение среднего размера товарных запасов, это предполагает рациональное управление запасами.



## 2 Анализ основных результатов деятельности торгового предприятия ООО «Офис-Класс!»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Офис-Класс!»

Общество с ограниченной ответственностью «Офис-Класс!» создано в соответствии с законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», зарегистрировано Администрацией г. Ростов-на-Дону № 246 от 22.11.2002г. Общество является юридическим лицом, имеет расчетный счет в банке, штампы, бланки, круглую печать со своим наименованием. Основной целью общества является извлечение прибыли.

Предметом ООО «Офис-Класс!» является торгово-закупочная деятельность канцелярскими и прочими промышленными товарами на территории г. Ростов-на-Дону. Зарегистрировано предприятие по адресу: 35500 г. г. Ростов-на-Дону, Октябрьский район, проспект Буденовский 90/133, фактическое месторасположение магазина - г. Ростов-на-Дону, проспект Буденовский 90/133.

Единственным участником общества является 1 физическое лицо, которое также выступает в качестве его директора.

ООО «Офис-Класс!» предлагает покупателям канцелярские товары в розницу. Показатели, характеризующие размеры деятельности ООО «Офис-Класс!», представлены в таблице 2.1.

Как мы можем увидеть из данных таблицы 2.1, сумма уставного капитала за период исследования не изменилась и составляет 10000 рублей. Выручка от реализации увеличилась за анализируемый период на 38% и составила в 2016 году 9215 тысяч рублей, себестоимость проданных товаров - на 32% и составила в 2016 году 7187,7 тысяч рублей. Прибыль от реализации продукции увеличилась на 60% и составила в 2016 году 2027,3 тысяч рублей, чистая прибыль имеет динамику увеличения 46% из-за большого количества издержек обращения торгового предприятия.

Таблица 2.1 - Динамика основных показателей деятельности ООО «Офис-Класс!»

Наименование показателей	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г.	
				Абсол., +/-	Относ., %
Уставный капитал, тыс. руб.	10	10	10	-	100
Выручка от реализации, тыс. руб.	6699	8162	9215	2516	138
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	5428,5	6507,3	7187,7	1759,2	132
Валовая прибыль, тыс. руб.	1270,5	1654,7	2027,3	756,8	160
Рентабельность продаж, %	19	20	22	3	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	472	498	687	215	146
Рентабельность деятельности, %	7	6,1	7,4	0,4	-
Основные средства, тыс. руб.	462	418	434	-28	94
Среднегодовая сумма торговых запасов, тыс. руб.	318	547	675	357	212
Количество рабочих дней, дней	360	360	360	-	100
Период оборота товарных запасов, дней	17,5	19,1	23,8	6,3	136
Численность сотрудников, чел.	9	10	11	2	122
Выручка, приходящаяся на 1 работника, тыс. руб.	744,3	816,2	837,7	93,4	113
Общая площадь магазина, м <sup>2</sup>	68	68	68	-	100
Выручка, приходящаяся на 1м <sup>2</sup> общей площади, тыс. руб.	98,5	120	135,5	37	138
Торговая площадь, м <sup>2</sup>	45	45	45	-	100
Выручка, приходящаяся на 1м <sup>2</sup> торговой площади, тыс. руб.	148,9	181,4	204,8	55,9	138

Рентабельность продаж за исследуемый период увеличилась на 3% и составляет 22% в 2016 году.

Основные средства общества представлены оборудованием для торговли и транспортными средствами, поэтому их стоимость на конец анализируемого периода небольшая - 434 тысяч рублей. Проанализировав динамику стоимости основных средств за период исследования, можно увидеть, что стоимость основных средств в 2015 году уменьшилась на 10% по отношению к 2014 году за счет начисления амортизации. В 2016 году был приобретен новый компьютер, из-за этого стоимость основных средств увеличилась на 4%, или на 16 тысяч рублей.

Стоимость запасов за период исследования увеличилась в 2 раза и составила 675 тысяч рублей на конец 2016 года. Вследствие увеличения объема запасов увеличился период их оборота с 17 дней до 24 дней. Это говорит о начале магазином закупать продукцию.

Численность сотрудников за период исследования увеличилась на 2 человека или на 22% и составила на конец 2016 года 11 человек. При этом выручка от реализации на каждого сотрудника увеличилась на 12,5% или на 93,4 тысяч руб. за исследуемый период.

Общая площадь магазина составляет 68 м<sup>2</sup>, из них торговая площадь - 45 м<sup>2</sup>. При этом торговый оборот, приходящийся на 1 м<sup>2</sup> общей площади, составляет 135,5 тысяч рублей, а торговый оборот, приходящийся на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, составляет 204,8 тысяч рублей на конец 2016 года.

В целом можно говорить о динамичном развитии магазина, будущей проблемой сможет стать только затоваривание запасов готовой продукции и ослабление конкурентных позиций за счет появления на рынке новых аналогичных магазинов - конкурентов.

Организационная структура управления ООО «Офис-Класс!» определяет координацию и субординацию сотрудников организации.

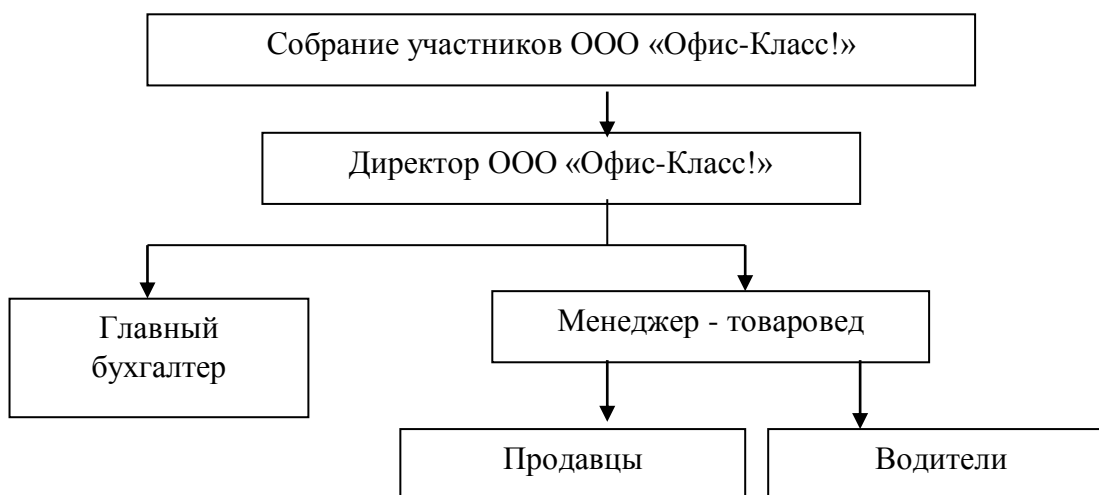


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Офис-Класс!»

Организационная структура ООО «Офис-Класс!» характеризуется тем, что во главе структурного подразделения находится единоначальный руководитель, он осуществляет полное руководство всеми работниками.

Во главе магазина стоит директор. В соответствии с должностными обязанностями и инструкциями весь персонал магазина обязан ему подчиняться.

В задачи товароведа ООО «Офис-Класс!» входит контроль ассортимента товаров; отслеживание предоставляемых скидок, строгий учет за входными ценами товара, а так же поиск альтернативных товаров по минимальным ценам; обработка сертификатов и качественных удостоверений, ведение архива по ним; контроль цен непосредственно в торговом зале; пиар новых товаров, их реклама.

Следующие функции выполняет главный бухгалтер: обеспечение правильности оформления кассовых документов, снятие контрольно-кассовых лент; выдача наличных денег за товары и услуги, приходных, расходных ордеров, ведение 50-го счета; выдача денег под отчет материально - ответственным лицам и т.п.; проверка правильности оформления товарного отчета; подготовка и сдача следующих документов: материальный отчет, табель рабочего времени, формы бухгалтерской отчетности, книги покупок, ведение дебиторской и кредиторской задолженности, ведение кассового хозяйства, кассовой книги, в его обязанности входит. Главный бухгалтер также отвечает за ведение кадровой работы.

Продавцы выполняют следующие задачи: непосредственно процесс реализации продукции; калькуляция расчетов относительно цен товара; анализ эффективности товарного ассортимента; обязательное знание своего ассортимента; работа с клиентами; составление консолидированной отчетности по продажам.

Функционирование в условиях рыночной экономики требует от предприятия торговли конкурентоспособности реализуемых товаров и услуг на основе внедрения достижений научно-технического прогресса,

повышения эффективности деятельности, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы, эффективных форм хозяйствования и управления торговой деятельностью и т. д.

## 2.2 Анализ финансового состояния ООО «Офис-Класс!»

Предпринимательская деятельность в торговле связана с формированием и использованием основного и оборотного капитала, необходимого для продвижения, хранения и реализации товаров.

Таблица 2.2 - Анализ динамики и структуры активов и пассивов ООО «Офис-Класс!», (тысяч рублей)

Наименование показателя	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение 2016г. к 2014г.	
	тыс. руб.	уд. вес., %	тыс. руб.	уд. вес., %	тыс. руб.	уд. вес., %	абсол., +;-	относ., %
Внеоборотные активы	462	47,29	418	38,35	434	34,8	-28,00	94
- основные средства	462	47,29	418	38,35	434	34,8	-28,00	94
Оборотные активы	515	58,42	672	52,71	813	65,2	298	158
- запасы товаров для перепродажи	318	32,55	547	50,18	675	54,1	357	212
- денежные средства	120	12,29	120	11,01	130	10,4	10	108
- прочие оборотные активы	77	7,88	5	0,46	8	0,7	-69	10
Итого активы	977	100,00	1090	100	1247	100	270	128
Капитал и резервы	-9	-0,92	-22	-2,02	12	1	21	-
- уставный капитал	10	0,82	10	0,73	10	0,6	-	100
- нераспределенная прибыль (убыток)	-19	-	-32	-	2	0,4	21	-
Долгосрочные обязательства	185	18,94	185	16,97	185	14,8	-	100
- Займы и кредиты	185	18,94	185	16,97	185	14,8	-	100
Краткосрочные обязательства	801	81,99	927	85,05	1050	84,2	249	131
- кредиторская задолженность:	801	47,59	927	47,80	1050	35,1	249	131
- поставщикам и подрядчикам	739	75,64	776	71,19	924	74	185	125
- задолженность перед персоналом	6	0,61	1	0,09	9	0,7	3	150
- задолженность перед бюджетом и внебюджетными фондами	55	5,63	70	6,42	54	4,3	-1	98
- прочие кредиторы	1	0,10	80	7,34	63	5,1	62	1016
Итого пассивы	977	100	1090	100	1247	100	270	128

Для анализа активов и пассивов предприятия, их структуры, обратимся к данным таблицы 2.2.

Сооружения и здания в собственности организации отсутствуют, помещение используется на правах аренды. Активы ООО «Офис-Класс!» представлены только основными средствами, то есть торговое оборудование и транспорт. За исследуемый период приобретение основных средств заключалось только в приобретении в 2016 году компьютера, следовательно с учетом амортизации можно говорить о снижении стоимости основных средств на 6%.

Готовая продукция занимает наибольший удельный вес, это мы можем отметить проанализировав структуру оборотных активов, в объеме запасов она составляла в 2014 году 61,7%, в 2016 году - 83%. Суммарный объем запасов на конец 2016 года составляет 675 тысяч рублей, рост их составил 112%. Денежные средства - это средства, находящиеся на конец года на расчетном счету организации или в кассе. Как правило, эта сумма небольшая, если в 2014 году она составляла 120 тысяч рублей, на конец 2016 года - 130 тысяч рублей. Итого активы предприятия за исследуемый период увеличились на 28%, в основном за счет увеличения суммы запасов готовой продукции.

Капиталы и резервы в структуре пассивов организации занимают наименьший удельный вес - 1% в 2016 году. Структура капиталов и резервов изменилась за счет преобразования нераспределенного убытка в прибыль. Долгосрочные обязательства представлены суммой в 185 тысяч рублей в виде кредита, его доля в общем объеме пассивов составляет 14,8%. А на 31% увеличились краткосрочные обязательства. Увеличение произошло из-за увеличения задолженности перед поставщиками продукции.

В общем можно сказать, что данное предприятие работает успешно, наращивает обороты, но возможность сокращения рыночной доли за счет появления новых конкурентов и увеличение цен на закупаемую продукцию говорят о том, что руководству ООО «Офис-Класс!» необходимо искать

способы укрепления рыночных позиций и повышения эффективности деятельности.

Торговый ассортимент ООО «Офис-Класс!» можно представить следующими товарными группами:

1. Бумажно-беловые товары, в которые входят: бумага офисная и прочая; блокноты, ежедневники, тетради, дневники; скоросшиватели, папки, обложки, файлы; бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности;

2. Канцелярские товары, к которым относятся; ручки, карандаши, фломастеры; клей, ластик, линейки и прочее; офисные принадлежности - дыроколы, степлеры и прочее;

3. Сувениры, подарки;

4. Прочие товары.

Проведем анализ продаж отдельных товарных групп в ООО «Офис-Класс!», результаты представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Динамика формирования выручки ООО «Офис-Класс!» по товарным группам, (тысяч рублей)

Наименование товарной группы	2014г.		2015г.		2016г.	
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %
Бумажно-беловые товары:	3551	53	4405	54	4975,8	54
- бумага офисная и прочая	1340	20	1714	21	2119,5	23
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	670	10	816	10	829,4	9
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	938	14	1061	13	1105,8	12
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	603	9	814	10	921	10
Канцелярские товары:	2141	32	2613	32	2948,9	32
- ручки, карандаши, фломастеры	871	13	1143	14	1290,1	14
- клей, ластик, линейки	602	9	653	8	645,1	7
- офисные принадлежности	668	10	817	10	1013,7	11
Сувениры, подарки	670	10	735	9	737,2	8
Прочие товары	337	5	409	5	553,2	6
Итого	6699	100	8162	100	9215	100

Согласно данным таблицы 2.3 сумма продажи бумаги увеличилась на 779,5 тысяч рублей, или на 58%, доля продажи бумаги офисной в общем

объеме продаж увеличилась на 3%, и составила в 2016 году 23%, что равно 2120 тысяч рублей. На 1% увеличилась доля продаж ручек, карандашей, фломастеров, и составила в 2016 году 14%, суммы выручки по данной товарной группе увеличилась на 449,1 тысяч рублей, или на 48%. На 1% снизился удельный вес блокнотов, ежедневников, тетрадей, дневников, и составил в 2016 году 9%, хотя рост выручки по данной товарной группе составил 23,7%.

На 2% снизился удельный вес в продажах по таким товарным группам, как скоросшиватели, папки, обложки, файлы, сувениры, подарки и составил, соответственно, 12% и 8% в 2016 году. В денежном выражении товарная группа, включающая скоросшиватели, папки, обложки, файлы, увеличилась на 167,8 тысяч рублей, или на 18%, а группа, включающая сувениры, подарки увеличилась на 67,2 тысяч рублей, или на 10%. В целом можно отметить, что структура реализации по товарным группам за период исследования в среднем остается неизменной, снижение или увеличение доли продаж происходит в пределах 1-2% по каждой товарной группе.

В качестве экзогенных факторов, прямо или косвенно влияющих на деятельность ООО «Офис-Класс!» выступают:

- уровень доходов населения, от которого зависит не только объем, но и структура продаж;
- личные предпочтения покупателей;
- условия кредитных организаций. Поскольку в своей деятельности предприятие использует заемные средства, фактором, важным для него будут условия получения кредита, процентные ставки, возможность отсрочки уплаты по кредиту;
- ситуация на рынке строительства жилья, поскольку от численности населения в данной части города будет зависеть объем продаж;
- количество конкурентов в данной части города;
- условия поставщиков продукции, реализуемой ООО «Офис-Класс!»;
- ситуация на рынке производства бумаги и канцелярских товаров;



- экономическая и политическая ситуация в стране и регионе, в частности, инфляционные процессы в экономике, налоговая политика государства в отношении субъектов малого предпринимательства.

Основным поставщиком товаров для ООО «Офис-Класс!» является оптовое торговое предприятие «Бумага-С», г. Ростов-на-Дону, по бухгалтерским бланкам поставщиком выступает ООО «Орфей», г. Ростов-на-Дону, которое занимается производством этой продукции.

Основными покупателями продукции являются частные лица. Магазин находится в центре г. Ростов-на-Дону, в районе бывшего кинотеатра «Дружба», однако основными покупателями продукции являются только жители близлежащих домов, ученики школ № 42, 16, которые находятся недалеко от магазина. Лишь по группе «Бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности» покупателями выступают юридические лица и индивидуальные предприниматели вне зависимости от своего территориального расположения, поскольку магазинов, реализующих данные товары, в городе практически нет.

Эндогенными факторами, влияющими на работу ООО «Офис-Класс!», выступают:

- эффективность товарного обеспечения оборота розничной торговли;
- сезонность продаж торгового предприятия;
- эффективность работы продавцов, уровень их заинтересованности в увеличении объема продаж;
- эффективность использования торговой площади;
- оптимальность торгового ассортимента;
- размещение ассортимента (эффективность выкладки товаров);
- ценовая политика предприятия;
- методы стимулирования продаж.

Предприятия торговли могут быть оценены при помощи отраслевых показателей, отражающих ресурсное обеспечение оборота торговых предприятий. Для расчета обеспечения ООО «Офис-Класс!» ресурсами

рассмотрим движение товарных ресурсов торговых предприятий в таблице 2.4. Обеспеченность товарными ресурсами рассчитывается по следующей формуле: сумма поступления товарных ресурсов за период и средней величины товарных запасов делится на величину торгового оборота. Таким образом, обеспеченность отражает величину товарных ресурсов, приходящуюся на рубль торгового оборота. За исследуемый период обеспеченность товарными ресурсами составляет 1 рубль 6 копеек на 1 рубль торгового оборота в 2014 году и 1 рубль 7 копеек в 2016 году.

Таблица 2.4 - Анализ движения товарных запасов ООО «Офис-Класс!», (тысяч рублей)

Наименование показателей	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г.	
				Абсол., +/-	Относ., %
Товарные запасы на начало года	332	318	547	215	165
Поступление товарных запасов	6784	8157	9246	2462	136
Выбытие товарных запасов	6798	7928	9118	2320	134
Товарные запасы на конец года	318	547	675	357	212
Средняя величина товарных запасов за период	325	433	611	286	188
Выручка от реализации за год	6699	8162	9215	2516	138
Валовая прибыль	1270,5	1654,7	2027,3	756,8	160
Обеспеченность товарными ресурсами	1,06	1,05	1,07	0,01	101
Эффективность использования товарных ресурсов по торговому обороту	0,94	0,95	0,93	-0,01	99
Эффективность использования товарных ресурсов по прибыли	0,18	0,19	0,21	0,03	117

Отношением торгового оборота или прибыли за период к сумме поступивших товарных запасов и средней величины товарных запасов за исследуемый период определяется эффективность использования товарных ресурсов.

Из этого следует, что по данным таблицы можно прийти к выводу о уменьшении эффективности использования товарных запасов по выручке и увеличении ее по прибыли. С помощью данных эффективности использования товарных ресурсов можно определять объемы торгового

оборота или прибыли, приходящиеся на рубль вложенных в товарные ресурсы средств. По данным расчета можно увидеть, что эффективность использования товарных ресурсов по торговому обороту в 2014 году составляла 94 копейки, а в 2016 году - 93 копейки. Эффективность использования товарных ресурсов по прибыли увеличилась с 18 копеек в 2014 году до 21 копейки в 2016 году.

Важным экономическим показателем хозяйственной деятельности торгового предприятия, во многом определяющим степень достижения цели предпринимательской активности, является торговый оборот - процесс обмена товаров на деньги.

Во-первых можно рассматривать оборот торгового предприятия, как результат деятельности предприятия торговли, как его экономический эффект, а во-вторых можно рассмотреть в социально-экономическом аспекте как один из показателей уровня жизни, как показатель товарного снабжения населения.

Предлагаю рассмотреть показатели товарооборачиваемости материальных запасов за исследуемый период в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Динамика показателей товарооборачиваемости ООО «Офис-Класс!»

Наименование показателей	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г.	
				Абсол., +/-	Относ., %
Средняя величина товарных запасов за период, тыс. руб.	325	433	611	286	188
Выручка от реализации, тыс. руб.	6699	8162	9215	2516	138
Количество дней в периоде, дней	360	360	360	-	100
Период оборота товарных запасов, дней	17,5	19,1	23,8	6,3	136
Товарооборачиваемость, оборотов	20,6	18,8	15,1	-5,5	73

Торговый оборот в торговом предприятии определяется объемом денежной выручки за проданные товары. По размеру оборота можно судить о значимости данного предприятия на потребительском рынке. Важно четко различать такие понятия, как величина торгового оборота и состав: состав складывается из различных видов продаж, а величина - из объема мелкооптовых продаж по

безналичному расчету, расходов, произведенных за счет кассовой выручки, из сумм торговой выручки, сданной в кассу или в банк.

Время товарного обращения запасов или товарооборачиваемость в организации ООО «Офис-Класс!» рассчитывается по такой формуле: произведение количества дней в периоде и средней величины запасов за рассматриваемый период, деленное на объем торгового оборота за период.

Значение этого показателя за исследуемый период увеличилось, а именно: в 2014 году он составлял 17,5 дней, а в 2016 году он составил 23,8 дня.

Товарооборачиваемость в оборотах рассчитывается отношением выручки к средней величине товарных запасов или отношением общего числа дней в периоде к показателю товарооборачиваемости, рассчитанному в днях. За исследуемый период данный показатель снизился с 20,6 оборотов в 2014 году до 15,1 оборотов в 2016 году, что отрицательно.

Таблица 2.6 - Анализ эффективности торговой деятельности ООО «Офис-Класс!»

Наименование анализируемых показателей	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение 2016г. к 2014г.	
				Абсол., +/-	Относ., %
Однодневный объем торгового оборота, руб.	18 610	22 680	25 597	6 987	138
Выручка от реализации в расчете на одного сотрудника, тыс. руб.	744,3	816,2	837,7	93,4	113
Выручка от реализации в расчете на одного торгового работника, тыс. руб.	1 674,8	1 632,4	1 535,8	-139	92
Совокупная площадь магазина, м <sup>2</sup>	68	68	68	-	100
- в том числе торговая площадь, м <sup>2</sup>	45	45	45	-	100
Выручка от реализации на 1 м <sup>2</sup> общей площади, тыс. руб.	98,5	120	135,5	37	138
Выручка от реализации на 1 м <sup>2</sup> торговой площади, тыс. руб.	148,9	181,4	204,8	55,9	138

К показателям, характеризующим оборот торгового предприятия, относятся: объем торгового оборота в стоимостном выражении; ассортиментная структура торгового оборота по отдельным группам товаров

(в руб., %); однодневный объем торгового оборота (в руб.); объем торгового оборота в расчете на одного работника, в том числе работника торговой группы; объем торгового оборота на 1м<sup>2</sup> общей площади, в том числе на 1м<sup>2</sup> торговой площади. Эти значения показателей объединены в таблице 2.6. Из данных таблицы 2.6. мы видим однодневный объем торгового оборота за исследуемый период увеличился на 38% и составляет в 2016 году 25,6 тысяч рублей ежедневно, объем выручки от реализации в расчете на 1 сотрудника магазина увеличился на 12,5% и составляет в 2016 году 837,7 тысяч рублей, на одного продавца уменьшился на 8% и составляет в 2016 году 1535,8 тысяч рублей. Увеличилась сумма выручки от реализации на 1 м<sup>2</sup> общей и торговой площади также на 38% увеличилась и составляет в 2016 году 135,5 тысяч рублей и 204,8 тысяч рублей соответственно.

Учитывая незначительные изменения по структуре продаж за период исследования, анализ проведем лишь по 2016 году.

Таблица 2.7 - Анализ эффективности размещения торгового ассортимента ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Наименование товарной группы	Выручка, тыс. руб.	Уд. вес в объеме продаж, %	Уд. вес в выкладке, %	Прибыль, тыс. руб.	Рентабельность, %
Бумажно-беловые товары:	4975,7	54	55	1776,2	35,7
- бумага офисная и прочая	2119,5	23	6	764,8	36,1
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	829,4	9	25	281,1	33,9
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	1105,8	12	11	464,6	42
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	921	10	13	265,7	28,8
Канцелярские товары:	2948,9	32	30	1045,2	35,4
- ручки, карандаши, фломастеры	1290,1	14	13	515,7	40
- клей, ластики, линейки	645,1	7	5	162,3	25,2
- офисные принадлежности	1013,7	11	12	367,2	36,2
Сувениры, подарки	737,2	8	11	294,3	40
Прочие товары	553,2	6	4	208,5	37,7
Итого	9215	100	100	3324,2	36,1

Согласно проведенного анализа эффективности продаж, максимальный объем по выручке приходится на товарную группу «Бумага офисная» - 23%,

на ручки, карандаши, фломастеры приходится 14% от общего объема выручки, на скоросшиватели, папки, обложки, файлы - 12%, на офисные принадлежности - 11%. При этом в выкладке максимальный удельный вес занимают блокноты, ежедневники, тетради, дневники - 25%, по 13% от общего объема выручки приходится на ручки, карандаши, фломастеры и бланки бухгалтерские, 12% в выкладке приходится на офисные принадлежности, по 11% - на скоросшиватели, папки, обложки, файлы, сувениры, подарки. Бумага занимает всего 6% в общей структуре выкладки, большая часть бумаги лежит упакованная в подсобном помещении.

Максимально выгодной является продажа ручек, карандашей, фломастеров - наценка по данным товарным группам составляет 40%, 36% наценивают на бумагу.

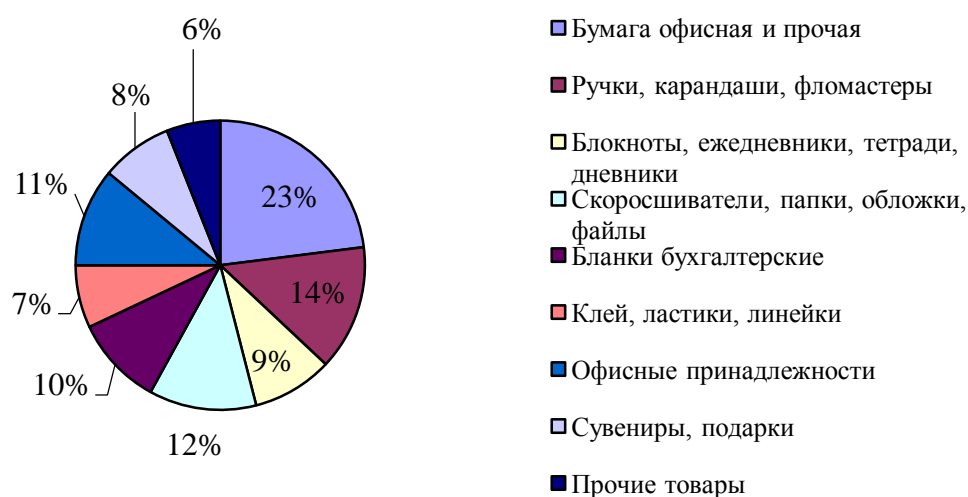


Рисунок 2.2 - Структура формирования выручки ООО «Офис-Класс!» в 2016 году по товарным группам

На блокноты, ежедневники, тетради наценка составляет 34%. Минимальная наценка приходится на клей, ластики, линейки - 25,2% и бланки бухгалтерские - 28,8%.

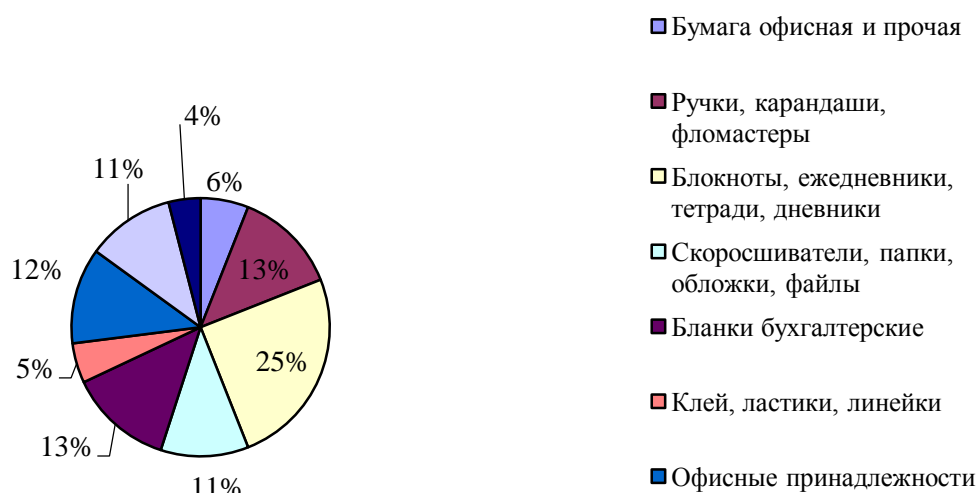


Рисунок 2.3 - Структура формирования выкладки товарных групп ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Максимальный удельный вес в выкладке товаров занимают блокноты, ежедневники, тетради, дневники - 25%. По 13% приходится на такие товарные группы, как пишущие принадлежности и бланки бухгалтерской отчетности. 6% в общей структуре выкладки занимает бумага, 5% - клей, ластики, линейки, 4% - прочие товары.

Проведем также ABC - анализ товарных групп ООО «Офис-Класс!» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 ABC - анализ продукции ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Наименование группы	Наименование товарной группы	Доля в общем объеме запасов, %	Доля в общем объеме продаж, %
Группа А	Бумага офисная и прочая	19	23
	Ручки, карандаши, фломастеры	11	14
	Скоросшиватели, папки, обложки, файлы	10	12
	Бланки бухгалтерские	11	10
Группа В	Офисные принадлежности	13	11
	Блокноты, ежедневники, тетради, дневники	10	9
	Клей, ластики, линейки	8	7
Группа С	Сувениры, подарки	10	8
	Прочие товары	8	6

При этом учитываем, что А группа включает в себя наиболее активные в стоимостном выражении виды запасов, В группа включает в себя запасы

средней активности и С группа включает в себя запасы с наиболее низким уровнем рублевой активности.

С точки зрения запасов и продаж более мобильными, выступают товары группы А - это карандаши, скоросшиватели, папки, офисная бумага, ручки, обложки, файлы, бухгалтерские бланки. Доля данных товарных групп в общем объеме продаж она составляет 59%, несмотря на то, что в общем объеме запасов составляет 51%. Менее мобильной является группа товаров В - тетради, дневники, клей, ластики, офисные принадлежности, блокноты, ежедневники, линейки - их доля в объеме запасов составляет 31%, и 27% в общей сумме дохода магазина. Наименее мобильные товары группы С, а именно: подарки, сувениры, прочие товары, их доля в общем объеме запасов составляет 18%, тогда как в общем объеме выручки они занимают всего 14%.

Проведем анализ формирования средней партии товаров при закупке в таблице 2.9. Закупка проводится 1 раз в месяц, средняя ее партия составляет 650-700 тысяч рублей.

Таблица 2.9 - Анализ формирования средней партии закупки ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Наименование товарной группы	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес в объеме закупки, %	Среднее количество единиц закупаемой продукции, ед.
Бумажно-беловые товары:	367,2	54	48600
- бумага офисная и прочая	136	20	1000
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	74,8	11	1600
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	95,2	14	4000
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	61,2	9	42000
Канцелярские товары:	217,6	32	8590
- ручки, карандаши, фломастеры	81,6	12	2240
- клей, ластики, линейки	54,4	8	5800
- офисные принадлежности	81,6	12	550
Сувениры, подарки	61,2	9	360
Прочие товары	34	5	900
Итого	680	100	58450



Наибольший удельный вес в общей партии закупки составляет в денежном выражении бумага - 20% или 136 тысяч рублей, однако по количеству товарных единиц эта группа одна из немногочисленных - порядка 100 пачек. Ручки, карандаши, фломастеры закупаются на 81,6 тысяч рублей, в среднем это 2240 единиц.

Блокноты, ежедневники, тетради, дневники закупаются в среднем в объеме 1600 единиц на сумму 74,8 тысяч рублей. Скоросшиватели, папки, обложки, файлы закупаются в среднем на сумму 95,2 тысяч рублей в количестве 4000 единиц.

Наибольший объем по количеству занимают бухгалтерские бланки - 42 тысяч единиц на сумму 61,2 тысяч рублей. Клей, ластик, линейки составляют 8% от объема закупки, сумма закупки составляет 54,4 тысяч рублей, количество товарных единиц - 5800. Офисные принадлежности закупаются в среднем в объеме 550 единиц на сумму 81,6 тысяч рублей, сувениры и подарки - в объеме 360 единиц на сумму 61,2 тысяч рублей. Доля прочих товаров (открытки, календарики, географические карты, пластмассовые тубы под чертежи, диски) составляет 5%, их сумма в общем объеме закупки составляет 34 тысяч рублей, количество товарных единиц - 900.

В таблице 2.10. проведем анализ оборачиваемости отдельных товарных групп торгового ассортимента ООО «Офис-Класс!».

Таблица 2.10 - Анализ оборачиваемости отдельных товарных групп ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Наименование товарной группы	Выручка, тыс. руб.	Средняя сумма товарных запасов, тыс. руб.	Оборачиваемость, оборотов	Период оборота, дней
Бумажно-беловые товары:	4975,7	367,2	13,6	26,5
- бумага офисная и прочая	2119,5	136	15,5	23
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	829,4	74,8	11,1	32
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	1105,8	95,2	11,6	31
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	921	61,2	15	24

Наименование товарной группы	Выручка, тыс. руб.	Средняя сумма товарных запасов, тыс. руб.	Оборачи- ваемость, оборотов	Период оборота, дней
Канцелярские товары:	2948,9	217,6	13,6	26,5
- ручки, карандаши, фломастеры	1290,1	81,6	14,1	26
- клей, ластик, линейки	645,1	54,4	11,9	30
- офисные принадлежности	1013,7	81,6	12,4	29
Сувениры, подарки	737,2	61,2	12	30
Прочие товары	553,2	34	16,3	22
Итого	9215	680	13,6	26,5

Согласно проведенного анализа, по таким основным товарным группам, как бумага офисная, бланки бухгалтерской отчетности, ручки, карандаши, фломастеры на конец месяца возникает дефицит товаров.

Структуру товарных запасов ООО «Офис-Класс!» представим в виде рисунка 2.4.

В структуре формирования запасов наибольший удельный вес приходится на бумагу - 20%, 14% приходится на скоросшиватели, папки, обложки, файлы, по 12% приходится на ручки, карандаши, фломастеры и офисные принадлежности, по 9% - на сувениры, подарки и бланки бухгалтерские.



Рисунок 2.4 - Структура формирования запасов товарных групп ООО «Офис-Класс!» в 2016 году

Таким образом, для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо пересмотреть принцип формирования товарных запасов, изменить структуру выкладки по товарным группам, более эффективно использовать торговую площадь, увеличивать торговый оборот предприятия за счет введения в торговый оборот новых товарных групп.

### 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности использования товарных запасов ООО «Офис-Класс!»

#### 3.1 Оптимизация объема и сроков поставок в ООО «Офис-Класс!»

В целом, все проблемы, имеющиеся у ООО «Офис-Класс!» можно объединить в одну схему, представленную на рисунке 3.1

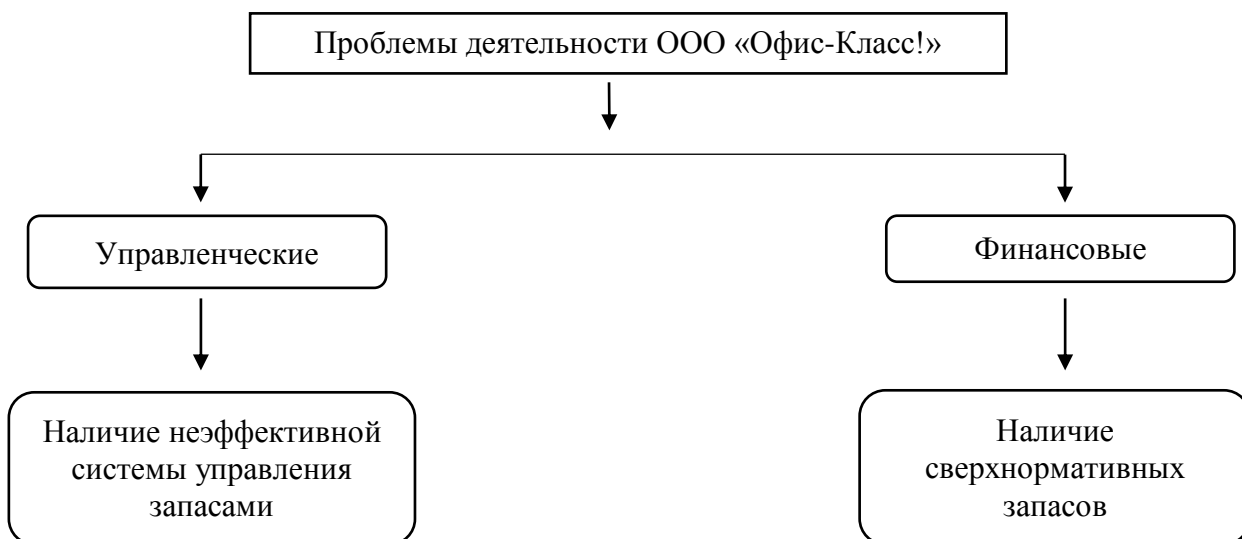


Рисунок 3.1 - Проблемы ООО «Офис-Класс!»

Следовательно, ООО «Офис-Класс!» неэффективно управляет товарными запасами, это видно на рисунке 3.1, что приводит к снижению товарооборотности и в будущем может привести к затовариванию готовой продукции и ослаблению конкурентных позиций. Принимая во внимание специфику отрасли можно сделать вывод о том, что ООО «Офис-Класс!» необходимо разработать рекомендации по управлению торговыми запасами

На основании второй главы, делаем вывод, что рекомендации по совершенствованию системы управления запасами ООО «Офис-Класс!» должны быть ориентированы на совершенствование принципа формирования товарных запасов и их учёта.

Так, для решения проблем деятельности ООО «Офис-Класс!», показанных на рисунке 3.2 будут актуальны следующие мероприятия:

оптимизация объема и сроков поставок и систематизация учета запасов, путем внедрения штрихкодирования.

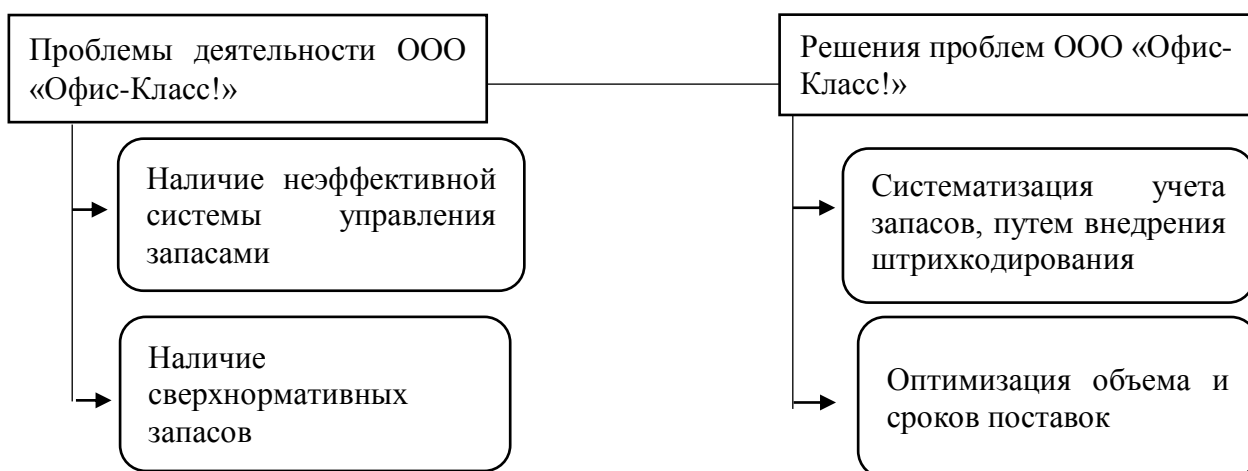


Рисунок 3.2 - Проблемы и решения проблем в ООО «Офис-Класс!»

Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо пересмотреть принцип формирования товарных запасов, изменить структуру выкладки по товарным группам, более эффективно использовать торговую площадь, увеличивать торговый оборот предприятия за счет введения в торговый оборот новых товарных групп.

Постоянное наличие товара требуется от ООО «Офис-Класс!». Такие детали как повышение уровня удовлетворения интереса покупателей, способность поддерживать постоянность при выборе товаров, способность осуществлять определенную ценовую политику - это помогает торговому предприятию обеспечивать необходимыми размерами товарных запасов. Все это требует поддержания в организации нужного количества ассортиментных позиций товарных запасов.

В большинстве все запасы на ООО «Офис-Класс!» составляют товарные запасы текущего хранения. Они нужны для поддержания непрерывной продажи товаров в текущем периоде, и это те запасы, которые нужно регулярно пополнять.

Товарные запасы, создаваемые в ООО «Офис-Класс!», могут характеризоваться количеством запасов в натуральном выражении или размером запасов в днях товарооборота, суммой запасов в стоимостном

выражении. Они находятся в регулярном движении и постоянно обновляются. Итоговой стадией их работы является потребление.

Обеспечение постоянного предложения товаров их потребителям - главная цель товарных запасов в розничном звене. Поэтому актуальный ассортимент товаров в каждом из звеньев товарного обращения является отправной точкой для образования товарных запасов.

Правильно налаженная схема управления товарными запасами для поддержания оптимизации работы необходима ООО «Офис-Класс!».

Управление товарными запасами организации подразумевает их оперативный учет и контроль, нормирование, а также регулирование.

Нормирование товарных запасов помогает определить общую тенденцию и сформировать свои оптимальные размеры.

Рассмотрим спрос на товар за анализируемый период в таблице 3.1

Таблица 3.1 - Спрос на товар за анализируемые периоды (тысяч рублей).

Наименование товарной группы	День	2 недели	Месяц
Бумажно-беловые товары:	5,02	70,34	150,74
- бумага офисная и прочая	0,12	1,67	3,57
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	0,14	1,92	4,11
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	0,35	4,95	10,61
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	4,79	67,12	143,84
Канцелярские товары:	0,89	12,43	26,64
- ручки, карандаши, фломастеры	0,24	3,30	7,08
- клей, ластики, линейки	0,53	7,42	15,89
- офисные принадлежности	0,05	0,73	1,56
Сувениры, подарки	0,03	0,46	0,99
Прочие товары	0,11	1,57	3,36
Итого	6,04	84,60	181,29

Для повышения эффективности уровня товарного обеспечения оборота розничной торговли ООО «Офис-Класс!» мы предлагаем изменить частоту закупки канцелярских товаров, перейдя на закупку 1 раз в 2 недели, также

предлагается пересмотреть структуру закупки, увеличив долю бумаги, ручек, карандашей, фломастеров. Планируется также увеличение закупки бланков бухгалтерской отчетности, однако данный фактор связан с тем, что в период максимального спроса на них, в марте, апреле, июле, октябре месяцах часто нет возможности сформировать закупку с учетом объема спроса, поэтому бланки, востребованные в течение года - расходные и приходные кассовые ордера, авансовые отчеты, путевые листы, накладные можно приобретать равномерными партиями, а бланки, входящие в группу финансовой отчетности постепенно накапливать, зная, что в течение отчетных для организаций месяцев они все будут реализованы.

Таблица 3.2 - Планируемый объем закупки отдельных товарных групп ООО «Офис-Класс!»

Наименование товарной группы	Средняя величина партии закупки, товарных единиц	Средняя сумма закупки товарных запасов, тыс. руб.
Бумажно-беловые товары:	35200	231
- бумага офисная и прочая	750	102
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	750	35
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	2000	48
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	31700	46
Канцелярские товары:	1830	117
- ручки, карандаши, фломастеры	1240	45
- клей, ластик, линейки	2900	27
- офисные принадлежности	300	45
Сувениры, подарки	190	32
Прочие товары	530	20
Итого	37750	400

Таким образом, средняя сумма закупки с учетом изменения ее структуры составит 400 тысяч рублей, однако, учитывая увеличение закупки именно по тем товарным группам, которые пользуются наибольшим спросом, затоваривания продукцией не произойдет.

Предполагаемую структуру товарных запасов ООО «Офис-Класс!» представим в виде рисунка 3.3

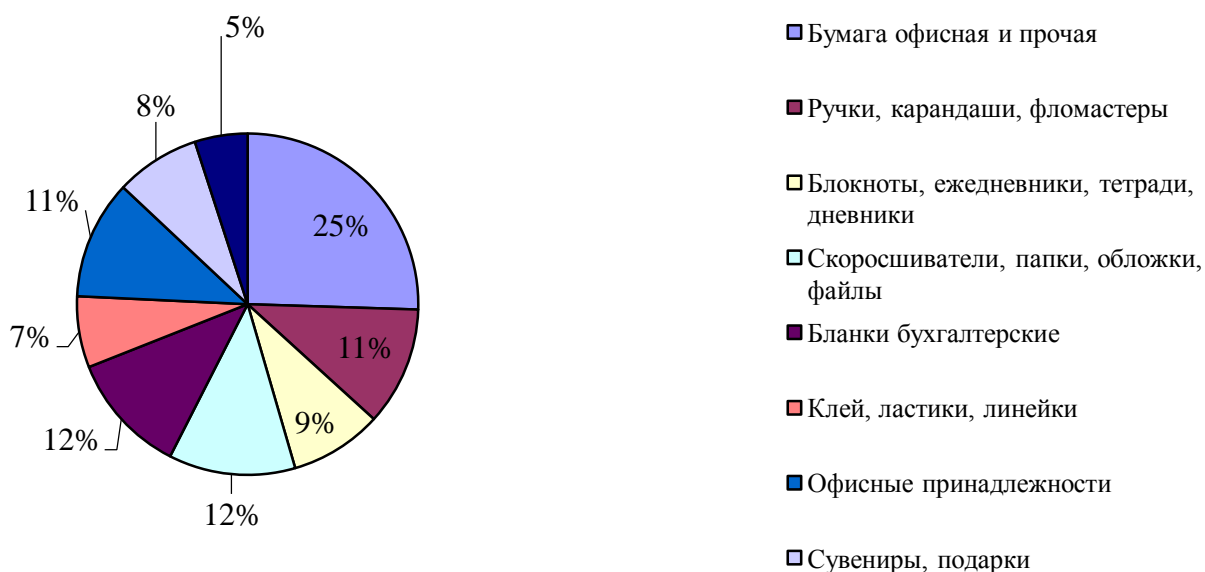


Рисунок 3.3 - Предлагаемая структура формирования запасов ООО «Офис-Класс!» по товарным группам

С учетом предлагаемых изменений в структуре закупки доля бумаги увеличится на 5% и составит 25% от общего объема закупки. На 1% снизится доля закупки ручек, карандашей, фломастеров, клея, ластиков, линеек, а также офисных принадлежностей, сувениров, подарков. На 2% снизится доля блокнотов, ежедневников, тетрадей, дневников, а также скоросшивателей, папок, обложек, файлов. На 2% увеличится доля бухгалтерских бланков, и составит 12% от общего объема закупки.

Также последнее время штрихкодирование стало популярным среди компаний, которые решили автоматизироваться. Но сегодня не все могут с точностью сказать, что оно из себя представляет и для каких компаний может подойти.

Сегодня штрихкодирование используется во многих областях деятельности компании: на складе (при приемке, инвентаризации и отпуске товара), в магазине (для реализации товаров конечному покупателю), а также в документообороте (для более быстрого поиска электронных документов в системе).



Каждой товарной категории присваивается свой штрихкод, сканируя который можно найти данный товар в системе. Быстрый поиск товара, документа и является главной целью штрихкодирования. При этом это исключает возможность ошибки: отсканированный штрих-код явно укажет человеку, какой товар выбрать, тогда, как при ручном поиске может быть выбрана неподходящая позиция.

На российском рынке существует достаточно много программ, позволяющих осуществлять штрихкодирование товаров и документов. Но безусловным лидером среди них на протяжении многих лет остаются программы 1С. Они поддерживают как штрихкодирование товаров, так и документов. В программах 1С штрих-код присваивается напрямую в карточке товара. Приведем пример закупок для обеспечения систематизации учета.

Со склада ООО «Офис-Класс!» ежедневно отгружается 190 единиц товара. Склад работает 300 дней в году. Расход этикеток за год:  $190 \times 300 = 56747$  шт. Технические потери при печати и наклеивании этикеток - 3%.

$0,03 \times 56747 = 1350$  шт. Итого  $56747 + 1350 = 58450$  шт. Стоимость одной этикетки размером 20 x 60 мм с термотрансферной лентой составляет примерно 10 копеек. Расход на этикетки:  $58450 \times 0,1 = 5845$  руб.

Таблица 3.3 - Предполагаемая стоимость обеспечения систематизации

Вид затрат	Количество товара	Стоимость шт. руб	Общая стоимость
Этикетки	58450	0,1	5845
Доп. Оплата персоналу	1	1000	12000
Принтер Zebra 105 SL	1	7000	7000
Сканер	1	833	833
Итого	58453	8833,1	25678

Представим данные по стоимости обеспечения систематизации учета запасов в таблице 3.3

Для данного объема этикеток не стоит нанимать специального человека, можно добавить это в обязанности продавца с доплатой в 1000 рублей.  $1000 \times 1 \times 12 = 12000$  руб. Стоимость далеко не самого дорогого принтера Zebra 105SL в настоящий момент составляет около 70 тысяч рублей. Предположим, что он прослужит 10 лет. Годовая амортизация:  $70\ 000 : 10 = 7000$  руб. Сканера - это еще 2500 руб. При 3-летнем сроке службы амортизация составит:  $2\ 500 : 3 = 833$  руб. Что в итоге? Общие затраты в год на штрихкодирование составляют:  $5845 + 12000 + 7000 + 833 = 25678$  рублей.

Предполагаемую стоимость обеспечения систематизации учета запасов представим в виде рисунка 3.4



Рис 3.4 Предполагаемая стоимость обеспечения систематизации учета запасов.

В магазине, работающем на автоматизированной системе для продажи товаров, также используется технология штрих-кодирования. Она позволяет решать одновременно сразу несколько задач. Во-первых, это существенное уменьшение времени на продажу товара (продавец не ищет товар вручную, чтобы оформить документ о продаже). Во-вторых, это исключение человеческого фактора при продаже. В-третьих, использование этой технологии существенно минимизирует количество краж в торговой точке.

Технологии штрих-кодирования так плотно вошли в нашу повседневную жизнь и настолько популярны сейчас, что вопрос, использовать ли их на

торговых предприятиях и организациях, отпадает. Производство, стремящееся к тому, чтобы его товар проходил через эти торговые сети, обязано использовать эти системы. Даже мелкие склады с большим количеством товара в свое время тоже придут к этому.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Процесс реализации товаров требует постоянного наличия в ООО «Офис-Класс» товарных запасов. Представление о нужном количестве товарных запасов помогает торговому предприятию сохранять устойчивость ассортимента товаров, проводить грамотную ценовую политику, каждый раз повышать интерес покупателей к товару. Все это требует поддержания в организации достаточного уровня качества и разнообразия ассортимента товарных запасов.

Огромная доля всех товарных запасов ООО «Офис-Класс!» - это запасы текущего хранения, необходимые для непрерывного оборота товаров в текущем периоде, и которые необходимо постоянно пополнять.

Товарные запасы, представляемые предприятием ООО «Офис-Класс», могут оцениваться суммой запасов в стоимостном выражении, количеством запасов в натуральном выражении или размером запасов в днях товарооборота. Они в постоянно движутся и обновляются. Конечной стадией их движения является потребление населением.

Обеспечение постоянного предложения товаров их потребителям - главная цель товарных запасов в розничном звене. Так, ассортимент товара в каждом из звеньев товарного обращения является исходным элементом для создания товарных запасов.

Грамотно налаженная система управления товарными запасами поможет ООО «Офис-Класс» оптимально управлять предприятием - осуществлять нормирование, оперативный учет и контроль, а также регулирование.

Учет и контроль за состоянием товарных запасов в ООО «Офис-Класс» ведется постоянно и только посредством действующих форм учета и отчетности. Для оптимизации работы торговый отдел магазина пользуется

карточками количественно-суммового учета, статистическими отчетами об обороте розничной торговли и товарных запасах. Благодаря этой информации можно узнать остатки товара на начало месяца, а также данные о прибытии на склад и продаже покупателям. Фактические остатки товаров сравнивают с нужным количеством и при обнаружении различия устанавливают причины, вызвавшие эти отклонения.

Работа по регулированию количества товарных запасов заключается в маневрировании ими. Маневры представляют собой определенные коммерческие решения коллектива руководителей ООО «Офис-Класс» для нормализации товарных запасов.

Оптимальные размеры товарных запасов для ООО «Офис-Класс» подбираются с учетом объема реализации товаров за день, нужных размеров поставки за один раз и других факторов. Работники торговой точки постоянно отслеживают соответствие фактических запасов товаров предложенным им нужным размерам и в случае необходимости просят ускорить завоз товара в магазин или активизировать продажи товаров, которыми возможно заменить отсутствующий.

Так как на розничных торговых предприятиях сконцентрировано подавляющее большинство товаров, от должной работы по управлению ими на торговой точке зависит и постоянное снабжение покупателей. Поэтому на каждой торговой точке должен осуществляться непрерывный контроль за состоянием товарных запасов, представляющий собой не только наблюдение за соответствием их нужным размерам, но и постоянный дневной контроль за условиями хранения товаров.

В ООО «Офис-Класс!» ведется оперативный контроль и учет за состоянием товарных запасов на основании действующих форм отчетности и учета. Для данной цели торговый отдел магазина использует статистические отчеты об обороте розничной торговли и товарных запасах, карточки количественно-суммового учета. В отчетах отображаются остатки товаров на начало месяца, а также данные об их продаже покупателям и поступлении на склад. Фактические остатки товаров сопоставляют с

обязательными размерами и при выявлении отклонений выявляют причины, вызвавшие данные отклонения.

Регулирование товарных запасов заключается в маневрировании ими - в поддержании их на определенном уровне. Регулирование товарных запасов предполагает принятие руководством ООО «Офис-Класс!» различных коммерческих решений с целью нормализации товарных запасов.

Обязательные размеры товарных запасов для ООО «Офис-Класс!» устанавливаются с учетом оптимальных размеров разовой поставки, объема дневной реализации товаров и других факторов. Сотрудники магазина принимают меры по ускорению завоза товаров в магазин или активизации продажи заменяющих товаров и следят за соответствием фактических запасов товаров установленным их необходимым размерам.

Таблица 3.4 - Планируемое движение товарных запасов ООО «Офис-Класс!» тысяч рублей

Наименование показателей	Годы		Отклонение	
	2016	План	плана к 2016	
			+;-	%
Товарные запасы на начало года	547	675	128	123
Поступление товарных запасов	9246	9920,6	674,6	107
Выбытие товарных запасов	9118	10420	1302	114
Товарные запасы на конец года	675	175,6	-499,4	26
Средняя величина товарных запасов за период	611	425,3	-185,7	70
Выручка от реализации за год	9215	10400	1185	113
Валовая прибыль	2027,3	2277,9	250,6	112
Обеспеченность товарными ресурсами	1,07	0,99	-0,08	93
Эффективность использования товарных ресурсов по торговому обороту	0,93	1,01	0,08	109
Эффективность использования товарных ресурсов по прибыли	0,21	0,22	0,01	105

Раз на розничных торговых предприятиях сконцентрирована основная часть товаров, то от уровня управления товарами в магазине в большой степени зависит товароснабжение покупателей. Из-за этого в каждом магазине должен осуществляться непрерывный контроль за состоянием товарных запасов, предусматривающий не только наблюдение за соответствием их установленным размерам, но и повседневный контроль за складскими условиями хранения товаров.

Проведем в таблице 3.4 анализ ожидаемой эффективности использования товарных ресурсов с учетом реализации предлагаемых мероприятий.

Несмотря на достаточно большой остаток товарных запасов на начало года, за счет более быстрой оборачиваемости мы планируем сократить сумму товарных запасов на конец года до 175,6 тысяч рублей, что на 74% меньше, чем в 2016 году.

Средняя величина товарных запасов снизится на 185,7 тысяч рублей, или на 30%, обеспеченность товарными ресурсами снизится на 0,08, в случае нашей организации это положительный момент, поскольку наблюдалось затоваривание товарными запасами по отдельным товарным группам.

А вот показатель эффективности использования товарных ресурсов по торговому обороту увеличится на 0,08 и составит в плановом году 1,01. Коэффициент эффективности использования товарных ресурсов по увеличится на 0,01 и составит 0,22, в дальнейшем планируется его приращение за счет увеличения прибыли организации.

Согласно анализу таблицам 3.5 и 3.6, которые приведены в Приложениях В и Г, а именно: анализ сезонности спроса и продажи продукции можно прийти к выводу, что запасов на ООО «Офисс-Класс!» недостаточно, так как сумма спроса превышает сумма затрат по данным товарным пунктам. Таким образом количество спроса на 9,8% превышает количество запасов, что составляет потери в размере 703,5 тысячи рублей, или 7831,2 тысячи рублей от себестоимости проданного товара за год, относительно 7187,7 тысяч рублей.

По бланкам бухгалтерской отчетности существует сезонность спроса, наиболее востребованы данные товары в январе, марте, апреле, июле, октябре, когда идет сдача бухгалтерской отчетности. Журналы бухгалтерской отчетности по счетам наиболее востребованы в декабре-январе, когда идет формирование комплекта отчетности на финансовый год. Рассмотрим сезонность спроса отдельных товарных групп в виде рисунка 3.5

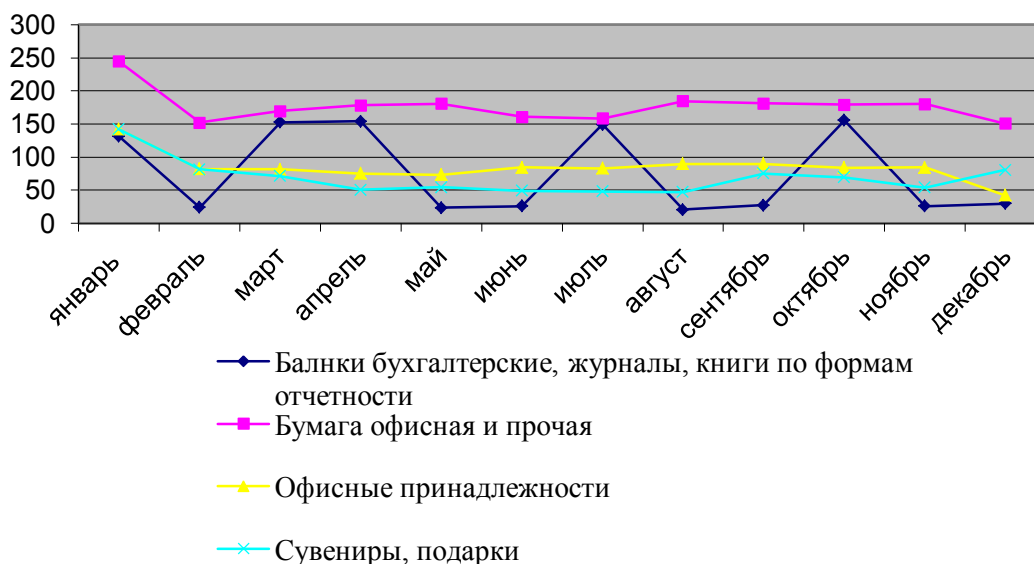


Рисунок 3.5 - Анализ сезонности спроса продукции ООО «Офис-Класс!» по товарным группам за 2016 год.

Оптимизация объема и сроков поставок займет не более 3 недель, поэтому осуществлять новую деятельность ООО «Офис-Класс!» сможет оказывать уже во 2 квартале следующего года.

С учетом изменения структуры и частоты закупки изменится и выручка от реализации отдельных товарных групп, ожидаемые показатели можно увидеть в таблице 3.7.

Оборачиваемость в среднем по товарным группам составит 17,4 дней, за счет этого увеличится выручка от реализации, согласно предварительных расчетов, на 13%, и составит 10400 тысяч рублей.

Так, выручка от реализации бумаги составит 2652 тысяч рублей, ручек, карандашей, фломастеров - 1170 тысяч рублей, блокнотов, ежедневников, тетрадей, дневников - 910 тысяч рублей.

Объем продаж скоросшивателей, папок, обложек, файлов, а также бухгалтерских бланков должен составить не менее 1248 тысяч рублей. Офисных принадлежностей планируется продать на сумму 1170 тысяч рублей, сувениров, подарков - на сумму 832 тысяч рублей, прочих товаров - на 520 тысяч рублей.



Таблица 3.7 - Ожидаемая выручка от реализации отдельных товарных групп ООО «Офис-Класс» с учетом изменения структуры товарных запасов

Наименование товарной группы	Средняя сумма товарных запасов, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.
Бумажно-беловые товары:	231	6006
- бумага офисная и прочая	102	2652
- блокноты, ежедневники, тетради, дневники	35	910
- скоросшиватели, папки, обложки, файлы	48	1248
- бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	46	1196
Канцелярские товары:	117	3042
- ручки, карандаши, фломастеры	45	1170
- клей, ластик, линейки	27	702
- офисные принадлежности	45	1170
Сувениры, подарки	32	832
Прочие товары	20	520
Итого	400	10400

Ожидаемую структуру продаж представим в виде рисунка 3.6

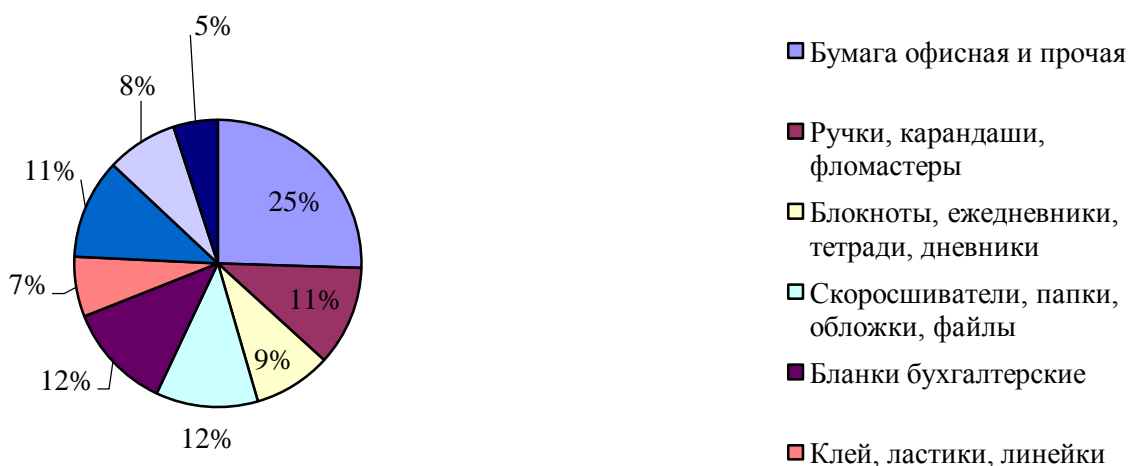


Рисунок 3.6 - Ожидаемая структура выручки от реализации товарных групп ООО «Офис-Класс»

Таким образом, доля доходов организации от реализации бумаги составит не менее 25% от общей суммы продаж, на долю бланков бухгалтерских и скоросшивателей, папок, обложек, файлов должно приходиться не менее 12% от объема продаж, по 11% должно приходиться на

офисные принадлежности, а также ручки, карандаши, фломастеры. 9% от объема продаж должно приходиться на блокноты, ежедневники, тетради, дневники, 8% - на сувениры и подарки, 7% - на клей, ластики, линейки.

С учетом изменения выручки от реализации продукции, а также оказания дополнительных услуг ООО «Офис-Класс» сможет изменить показатели своей деятельности. Расчеты представим в виде таблицы 3.8.

Таблица 3.8 - Ожидаемые показатели торговой деятельности ООО «Офис-Класс»

Наименование показателей	Годы		Отклонение	
	2016г.	План	Плана к 2016	
			+;-	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	9215	10400	1185	113
Однодневный объем оборота розничной торговли, тыс. руб.	25,6	30,4	4,8	119
Основные средства, тыс. руб.	434	518,5	84,5	119
Среднегодовая сумма торговых запасов, тыс. руб.	611	425,3	-185,7	70
Количество рабочих дней, дней	360	360	-	-
Период оборота товарных запасов, дней	23,8	17,9	-5,9	72
Общая площадь магазина, м <sup>2</sup>	68	68	-	100
Выручка, приходящаяся на 1м <sup>2</sup> общей площади, тыс. руб.	135,5	152,9	17,4	113
Торговая площадь, м <sup>2</sup>	45	45	-	100
Выручка, приходящаяся на 1м <sup>2</sup> торговой площади, тыс. руб.	204,8	231,1	26,3	113

С учетом реализации предлагаемых мероприятий основные показатели деятельности ООО «Офис-Класс» изменятся следующим образом:

- выручка от реализации продукции и услуг увеличится на 13%, и составит 10400 тысяч рублей;

- однодневной оборот розничной торговли составлял в 2016 году 25,6 тысяч рублей, в плановом году данный показатель будет увеличен до 30,4 тысяч рублей;

- стоимость основных средств предприятия увеличится на 84,5 тысяч рублей за счет приобретения оборудования для оказания новых услуг, и составит в плановом году 518,5 тысяч рублей;

- среднегодовая сумма запасов сократится на 185,7 тысяч рублей, или на 30%, и составит 425,3 тысяч рублей;

- период оборота товарных запасов с учетом изменения частоты, структуры и суммы закупки сократится на 5,9 дня, и составит 17,9 дней;

- общая и торговая площадь магазина останутся неизменными, поэтому выручка, приходящаяся на 1м<sup>2</sup> общей площади, увеличится на 17,4 тысяч рублей, и составит 152 тысяч рублей, а выручка, приходящаяся на 1м<sup>2</sup> торговой площади увеличится на 26,3 тысяч рублей, и составит 231,1 тысяч рублей.

В таблице 3.9. рассмотрим ожидаемые финансовые показатели деятельности ООО «Офис-Класс».

Таблица 3.9 - Ожидаемые финансовые результаты деятельности ООО «Офис-Класс»

Наименование показателей	Годы		Отклонение	
	2016г.	План	Плана к 2016	
			+;-	%
Выручка от реализации, тыс. руб.	9215	10400	1185	113
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	7187,7	7891,2	703,5	110
Валовая прибыль, тыс. руб.	2027,3	2508,8	481,5	124
Рентабельность продаж, %	22	24,1	0	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	687	795,4	108,4	116

Основные финансовые показатели деятельности ООО «Офис-Класс» изменятся следующим образом:

- выручка от реализации продукции и услуг увеличится на 1715,2 тысяч рублей, или на 19%, и составит 10400 тысяч рублей, в том числе на 13%, или на 1185 тысяч рублей произойдет увеличение доходов от основной деятельности - торговли;

- себестоимость проданных товаров увеличится на 703,5 тысяч рублей, или на 13%, и составит 7891,2 тысяч рублей;

- валовая прибыль предприятия увеличится на 481,5 тысяч рублей, или на 24% и составит в плановом году 2508,8 тысяч рублей, а чистая прибыль

увеличится на 108,4 тысяч рублей, или на 16% и составит в плановом году 795,4 тысяч рублей;

В целом результаты деятельности ООО «Офис-Класс!» с учетом реализации предлагаемых мероприятий улучшатся, повысится эффективность товарного обеспечения организации и его ресурсов - трудовых, материальных, финансовых.

## Заключение

Общество с ограниченной ответственностью «Офис-Класс!» создано в соответствии с законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», зарегистрировано Администрацией г. Ростов-на-Дону №249 от 03.12.2003г. Общество является юридическим лицом, имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки. Основной целью общества является извлечение прибыли. Предметом ООО «Офис-Класс!» является торгово-закупочная деятельность канцелярскими и прочими промышленными товарами на территории г. Ростов-на-Дону. Зарегистрировано предприятие по адресу: 35500 г. Ростов-на-Дону, Октябрьский район, проспект Буденовский 90/133, фактическое месторасположение магазина - г. Ростов-на-Дону, проспект Буденовский 90/133.

ООО «Офис-Класс!» предлагает покупателям канцелярские товары и бланки бухгалтерской отчетности в розницу.

Анализ основных показателей деятельности ООО «Офис-Класс!» позволяет сделать следующие выводы:

- сумма уставного капитала за период исследования не изменилась и составляет 10000 рублей;

- выручка от реализации увеличилась за анализируемый период на 38% и составила в 2016 году 9215 тысяч рублей, себестоимость проданных товаров - на 32% и составила в 2016 году 7187,7 тысяч рублей;

- прибыль от реализации продукции увеличилась на 60% и составила в 2016 году 2027,3 тысяч рублей, чистая прибыль имеет динамику увеличения 46% из-за большого количества издержек обращения торгового предприятия;

- рентабельность продаж за исследуемый период увеличилась на 3% и составляет 22% в 2016 году;

- стоимость запасов за период исследования увеличилась в 2 раза и составила 675 тысяч рублей на конец 2016 года;

- вследствие увеличения объема запасов увеличился период их оборота с 17 дней до 24 дней. Это говорит о появлении проблемы затоваривания магазина продукцией;

- численность сотрудников за период исследования увеличилась на 2 человека или на 22% и составила на конец 2016 года 11 человек. При этом выручка от реализации на каждого сотрудника увеличилась на 12,5% или на 93,4 тысяч руб. за исследуемый период;

- общая площадь магазина составляет 68 м<sup>2</sup>, из них торговая площадь - 45 м<sup>2</sup>. При этом торговый оборот, приходящийся на 1 м<sup>2</sup> общей площади, составляет 135,5 тысяч рублей, а торговый оборот, приходящийся на 1 м<sup>2</sup> торговой площади, составляет 204,8 тысяч рублей на конец 2016 года;

В целом можно говорить о динамичном развитии магазина, будущей проблемой сможет стать только затоваривание запасов готовой продукции и ослабление конкурентных позиций за счет появления на рынке новых аналогичных магазинов - конкурентов.

Финансовое состояние предприятия в достаточной степени удовлетворительное, коэффициент финансовой автономии в 2016 году составлял 0,08, а в предыдущие годы его расчет невозможен из-за отрицательного значения суммы собственного капитала. Коэффициент финансовой зависимости увеличивается с 0,01 в 2014 году до 0,99 в 2016 году. Коэффициент текущей задолженности в 2014 году он составлял 0,82, а в 2016 году - 0,74. Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом, или коэффициент платежеспособности в 2016 году составлял 0,08, в предыдущие годы платежеспособность предприятия была отрицательной из-за отсутствия собственного капитала.

Торговый ассортимент ООО «Офис-Класс!» можно представить следующими товарными группами:

1. Бумажно-беловые товары, в которые входят: бумага офисная и прочая; блокноты, ежедневники, тетради, дневники; скоросшиватели, папки, обложки, файлы; бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности;

2. Канцелярские товары, к которым относятся; ручки, карандаши, фломастеры; клей, ластики, линейки и прочее; офисные принадлежности - дыроколы, степлеры и прочее;

3. Сувениры, подарки;

4. Прочие товары.

Согласно проведенного анализа эффективности продаж, максимальный объем по выручке приходится на товарную группу «Бумага офисная» - 23%, на ручки, карандаши, фломастеры приходится 14% от общего объема выручки, на скоросшиватели, папки, обложки, файлы - 12%, на офисные принадлежности - 11%. При этом в выкладке максимальный удельный вес занимают блокноты, ежедневники, тетради, дневники - 25%, по 13% от общего объема выручки приходится на ручки, карандаши, фломастеры и бланки бухгалтерские, 12% в выкладке приходится на офисные принадлежности, по 11% - на скоросшиватели, папки, обложки, файлы, сувениры, подарки. Бумага занимает всего 6% в общей структуре выкладки, большая часть бумаги лежит упакованная в подсобном помещении.

Наиболее мобильными с точки зрения запасов и продаж выступают товары группы А - это офисная бумага, ручки, карандаши, скоросшиватели, папки, обложки, файлы, бухгалтерские бланки. Доля данных товарных групп в общем объеме запасов составляет 51%, при том, что в общем объеме продаж она составляет 59%. Средней по мобильности является группа товаров В - офисные принадлежности, блокноты, ежедневники, тетради, дневники, клей, ластики, линейки - их доля в объеме запасов составляет 31%, и 27% в общей сумме дохода магазина. Товары группы С - наименее мобильные, это сувениры, подарки, прочие товары, их доля в общем объеме

запасов составляет 18%, тогда как в общем объеме выручки они занимают всего 14%.

Основным поставщиком товаров для ООО «Офис-Класс!» является оптовое торговое предприятие «Бумага-С», г. Ростов-на-Дону, по бухгалтерским бланкам поставщиком выступает ООО «Орфей», г. Ростов-на-Дону, которое занимается производством этой продукции.

Основными покупателями продукции являются частные лица. Магазин находится в центре г. Ростов-на-Дону, в районе бывшего кинотеатра «Дружба», однако основными покупателями продукции являются только жители близлежащих домов, ученики школ № 42, 16, которые находятся недалеко от магазина. Лишь по группе «Бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности» покупателями выступают юридические лица и индивидуальные предприниматели вне зависимости от своего территориального расположения, поскольку магазинов, реализующих данные товары, в городе практически нет.

Учитывая специфику торгового ассортимента, в организации присутствует фактор сезонности продаж продукции. Среднемесячный объем продаж составляет за три года 668,8 тысяч рублей, разница в продажах продукции ООО «Офис-Класс!» колеблется по месяцам в пределах 10%. Так, максимальные объемы продаж приходятся на январь, март, апрель, июнь, июль, август, то есть те месяцы, на которые приходится сдача отчетности организациями в контролирующие органы или подготовка к новому учебному году. Меньший объем продаж приходится на такие месяцы, как май, июнь, январь, октябрь, ноябрь. Данный фактор необходимо учитывать при формировании закупки продукции.

По результатам анализа можно говорить о снижении эффективности использования товарных запасов по выручке и увеличении ее по прибыли. Показатели эффективности использования товарных ресурсов позволяют определять суммы торгового оборота или прибыли, приходящиеся на рубль



вложенных в товарные ресурсы средств. По данным расчета видно, что эффективность использования товарных ресурсов по торговому обороту в 2014 году составляла 94 копейки, а в 2016 году - 93 копейки. Эффективность использования товарных ресурсов по прибыли увеличилась с 18 копеек в 2014 году до 21 копейки в 2016 году.

Значение показателя периода оборота товарных запасов за исследуемый период увеличилось - в 2014 году он составлял 17,5 дней, в 2016 году - 23,8 дня. Увеличение данного показателя также говорит об ухудшении эффективности использования товарных запасов в ООО «Офис-Класс!».

Товарооборачиваемость в оборотах рассчитывается отношением выручки к средней величине товарных запасов или отношением общего числа дней в периоде к показателю товарооборачиваемости, рассчитанному в днях. За исследуемый период данный показатель снизился с 20,6 оборотов в 2014 году до 15,1 оборотов в 2016 году.

Согласно проведенного анализа оборачиваемости отдельных товарных групп, по таким основным товарным группам, как бумага офисная, бланки бухгалтерской отчетности, ручки, карандаши, фломастеры на конец месяца возникает дефицит товаров.

Для повышения эффективности уровня товарного обеспечения оборота розничной торговли ООО «Офис-Класс!» мы предлагаем изменить частоту закупки канцелярских товаров, перейдя на закупку 1 раз в 2 недели, также предлагается пересмотреть структуру закупки, увеличив долю бумаги, ручек, карандашей, фломастеров, бланков бухгалтерской отчетности.

Средняя сумма закупки, с учетом изменения ее частоты и структуры, составит 400 тысяч рублей, однако, учитывая увеличение закупки именно по тем товарным группам, которые пользуются наибольшим спросом, затоваривания продукцией не произойдет.

Средняя величина товарных запасов снизится на 185,7 тысяч рублей, или на 30%, обеспеченность товарными ресурсами снизится на 0,08, в случае нашей организации это положительный момент, поскольку наблюдалось затоваривание товарными запасами по отдельным товарным группам. Показатель эффективности использования товарных ресурсов по торговому обороту увеличится на 0,08 и составит в плановом году 1,01. Коэффициент эффективности использования товарных ресурсов по увеличится на 0,01 и составит 0,22, в дальнейшем планируется его приращение за счет увеличения прибыли организации.

С учетом изменения средней величины суммы товарных запасов и увеличения выручки от реализации период оборота запасов составит 14,7 дня, что на 9,1 дня меньше, чем в 2016 году. Товарооборачиваемость запасов в оборотах увеличится на 9,3 дня и составит в плановом году 24,4 дня.

С учетом реализации предлагаемых мероприятий основные показатели деятельности ООО «Офис-Класс!» изменятся следующим образом:

- однодневной оборот розничной торговли составлял в 2016 году 25,6 тысяч рублей, в плановом году данный показатель будет увеличен до 30,4 тысяч рублей;

- среднегодовая сумма запасов сократится на 185,7 тысяч рублей, или на 30%, и составит 425,3 тысяч рублей, период оборота товарных запасов с учетом изменения частоты, структуры и суммы закупки сократится на 9,1 дня, и составит 14,7 дней;

- численность сотрудников останется неизменной - 11 человек, поэтому выручка от реализации, приходящаяся на 1 сотрудника, увеличится на 156 тысяч рублей, или на 19%;

- за счет увеличения уровня заработной платы продавцов в среднем на 1740 рублей фонд их заработной платы увеличится на 125,3 тысяч рублей, или на 20%;

- общая и торговая площадь магазина останутся неизменными, поэтому выручка, приходящаяся на 1м<sup>2</sup> общей площади, увеличится на 25,2 тысяч рублей, и составит 160,7 тысяч рублей, а выручка, приходящаяся на 1м<sup>2</sup> торговой площади увеличится на 38,1 тысяч рублей, и составит 242,9 тысяч рублей.

Основные финансовые показатели деятельности ООО «Офис-Класс!» изменятся следующим образом:

- выручка от реализации продукции и услуг увеличится на 1715,2 тысяч рублей, или на 19%, и составит 10930,2 тысяч рублей, в том числе на 13%, или на 1185 тысяч рублей произойдет увеличение доходов от основной деятельности - торговли;

- себестоимость проданных товаров увеличится на 1240,8 тысяч рублей, или на 17%, и составит 8428,5 тысяч рублей;

- валовая прибыль предприятия увеличится на 474,4 тысяч рублей, или на 23% и составит в плановом году 2501,7 тысяч рублей, а чистая прибыль увеличится на 223,8 тысяч рублей, или на 33% и составит в плановом году 910,8 тысяч рублей;

- рентабельность продаж с учетом изменений показателей выручки и прибыли увеличится на 0,8% и составит 22,8%, а рентабельность деятельности увеличится на 0,9% и составит 8,3%;

Таким образом, изменение структуры закупки при формировании товарных запасов, а также оказание дополнительных услуг позволит ООО «Офис-Класс!» не только оптимизировать работу магазина, снизив возможность затоваривания продукцией, выйти на новый рынок, но и улучшить финансовое положение, повысить уровень ликвидности баланса и оборотных активов предприятия.

## Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ, ред. от 06.12.2015, с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2016 // Информационно-правовая база <http://www.consultant.ru>
2. Абрамова Л.А., Микушкина А.П. Исследование категорийного аппарата эффективности использования товарных запасов на предприятии // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 6. С. 81-84.
3. Баранников А.Ф. Баранников, А.Ф. Теория организации: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 701 с.
4. Батурин В.К. Общая теория управления: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент». - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 487с.
5. Беляева О.А. Использование компромиссов в управлении экономическими системами // Вестник Саратовского государственного технического университета. 2014. № 2 (38). с. 200-205.
6. Булавин А.В. Возможности применения правила парето на торговом предприятии // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2015. Т. 15. № 8. С. 25-27.
7. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 400 с.
8. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность: Учебное пособие. - Минск, 2015. - 288 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2016. - 576 с.

10. Выварец А.Д. Экономика предприятия: Учебник. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 424 с.
11. Грицай А.А. Интеллектуальная информационная система прогнозирования потребительского спроса и оптимизации товарных запасов // Программные продукты и системы. 2015. № 4. С. 219-230.
12. Гусаров Ю.В., Гусарова Л.Ф. Теория менеджмента: Учебник. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 263 с.
13. Денисова Н.И. Коммерческая деятельность: Учебное пособие. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. - 364 с.
14. Есютин А.А. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: Учебное пособие. / Под. ред. Есютина А.А. и Карповой Е.В. - М.: КНОРУС, 2015. - 318 с.
15. Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИТК «Дашков и К», 2014. - 480 с.
16. Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 320 с.
17. Кантор Е.Л., Маховикова Г.А., Кантор В.Е. Экономика предприятия: Учебное пособие для вузов. - СПб: Питер, 2014. - 220 с.
18. Карлик А.Е. Экономика предприятия: Учебник для вузов / А.Е. Карлик. - СПб.: Питер, 2014. - 452 с.
19. Карпова Е.В. Ресурсы торгового предприятия: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2014. - 288 с.
20. Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. А.М. Ковалевой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 336 с.
21. Кондрашов В.М. Менеджмент продаж: Учебное пособие. - М.: Вузовский учебник, 2009. - 314 с.
22. Коротков Э.М. Практический менеджмент: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 254с.

23. Круглова Н.Ю., Круглов М.И., Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Юрайт, 2014. Гриф МО РФ.
24. Кузьмина Е.Е., Семин О.А., Бурмистров В.Г. Организация предпринимательской деятельности в розничной торговле: Учебник. - Ростов-на-Дону, «Феникс», 2009. -334 с.
25. Магомедов М.Д., Куломзина Е.Ю., Чайкина И.И. Экономика организации (предприятия): Учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2014. - 276 с.
26. Максимцов М.М., Горфинкель В.Я. Современный менеджмент: Учебник. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 299 с.
27. ABC/XYZ Inventory control, 2014, Mark McCrindle, 4634 (5455 символов с пробелами), <https://logisticaudit.wordpress.com/2014/11/01/abcxyz-inventory-control/>
28. Current Assets, 2012, Z. Joe Lan, 4620 (5469 символов с пробелами), <http://www.aaii.com/journal/article/the-balance-sheet-assets-debts-and-equity.pdf>
29. Inventories, 2012, Virgiliu Midrigan, 6038 (7381 символов с пробелами),[http://www.restud.com/wpcontent/uploads/2012/06/inventory\\_main.pdf](http://www.restud.com/wpcontent/uploads/2012/06/inventory_main.pdf)
30. Material Requirement Planning (MRP), 2016, Minakshi Jain, 6060 (7160 символов с пробелами), <http://www.yourarticlelibrary.com/essay/materials-management/material-requirement-planning-mrp-industries/90724/>
31. What is Inventory Management?, 2014, David Anderson, 4528 (5366 символов с пробелами), <https://www.barcodesinc.com/articles/what-is-inventory-management.htm>


**Приложения**  
**Приложение А**  
**(обязательное)**

Приложение № 5  
к приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 17.08.2012 № 113н,  
от 06.04.2015 № 57н)

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2016 г.

	Дата (число, месяц, год)		Коды
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью "Офис-Класс!"</u>	Форма по ОКУД		0710001
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	31	12
	ИНН	16	16
Вид экономической деятельности <u>Торговля розничная в неспециализированных магазинах</u>	по ОКВЭД	44861708	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>	по ОКФС	6165059430	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	47.1	
Местонахождение (адрес) <u>344011, г. Ростов-на-Дону, пр-кт Буденновский, д. 90</u>		123000	16
		384	

Наименование показателя	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. <sup>1</sup>	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. <sup>2</sup>	На 31 декабря 20 <u>14</u> г. <sup>3</sup>
<b>АКТИВ</b>			
Материальные внеоборотные активы <sup>4</sup>	434	418	462
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>5</sup>	-	-	-
Запасы	675	547	318
Денежные средства и денежные эквиваленты	130	120	120
Финансовые и другие оборотные активы <sup>6</sup>	8	5	77
<b>БАЛАНС</b>	<b>1247</b>	<b>1090</b>	<b>977</b>
<b>ПАССИВ</b>			
Капитал и резервы <sup>10</sup>	12	-22	-9
Долгосрочные заемные средства	185	185	185
Другие долгосрочные обязательства	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1050	927	801
Кредиторская задолженность	1050	927	801
Другие краткосрочные обязательства	-	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1247</b>	<b>1090</b>	<b>977</b>

Руководитель  (подпись) Очкин Юрий Геннадьевич (расшифровка подписи)  
" 27 " марта 20 17 г.



## Приложение Б (обязательное)

Подготовлено с использованием системы КонсультантПлюс

### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Офис-Класс!"	31   12   16	по ОКПО	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	44861708	
Вид экономической деятельности Торговля розничная в неспециализированных магазинах		по ОКВЭД	6165059430	
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКФС	47.1	
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКФС/ОКФС	123000	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	

Наименование показателя	За 20 16 г. <sup>1</sup>	За 20 15 г. <sup>2</sup>
Выручка	9215	8162
Расходы по обычной деятельности	( 7187,7 )	( 6507,3 )
Проценты к уплате	( - )	( - )
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	( 1163 )	( 1058 )
Налоги на прибыль (доходы)	( 177,3 )	( 98,7 )
Чистая прибыль (убыток)	687	498


Руководитель  (подпись) Очин Юрий Геннадьевич (расшифровка подписи)  
" 27 " марта 20 17 г.





Таблица 3.5 - Анализ сезонности спроса продукции ООО «Офис-Класс!» по товарным группам за 2016г.

	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	сумма
Бланки бухгалтерские, журналы, книги по формам отчетности	131,4	24,1	152,8	154,2	23,8	25,9	149,1	20,7	27,4	155,5	26,1	30	921
Бумага офисная и прочая	244,4	152,1	169,4	178,2	180,5	160,7	158,4	184,5	181,2	179,4	180,1	150,6	2119,5
Офисные принадлежности	142,1	82,2	81,6	75,5	73,6	84,7	82,9	89,8	90,1	83,9	84,6	42,7	1013,7
Сувениры, подарки	142,1	81,5	71,6	50,7	54,7	49,5	48,1	47,3	75,6	69,4	54,1	80,5	825,1

Таблица 3.6 - Анализ сезонности спроса продукции ООО «Офис-Класс!» по товарным группам за 2016г.

	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	сумма
Бланки бух., журналы, книги по формам отчетности	132,6	24,1	152,8	154,2	44,7	63	149,1	20,7	36,4	155,5	26,1	53,9	1013,1
Бумага офисная и прочая	237,5	182,1	169,4	178,2	180,5	160,7	158,4	184,5	234,5	179,4	180,1	196,7	2242
Офисные принадлежности	144,9	82,2	81,6	75,5	73,6	84,7	82,9	89,8	100,1	83,9	84,6	42,7	1026,5
Сувениры, подарки	193,27	96,4	89,6	77,6	60,2	51,8	53,9	105	72,1	74,3	86,4	114,7	1075,27