

Содержание:

Введение

Актуальность. Одной из задач деятельности торговли как сферы экономики является наиболее полное удовлетворение покупательского спроса в различных товарах и услугах. Для этого каждое торговое предприятие должно уделять большое внимание рациональному формированию всех элементов своей коммерческой деятельности.

И одним из важных элементов, составляющих деятельность торговых предприятий, является наличие у них определенного количества товаров – товарных запасов. От того, сколько товаров и в каком ассортименте имеет торговое предприятие, зависит стабильность выполнения плана товарооборота, прибыль, получаемая им от реализации товаров. Однако это не значит, что предприятия для обеспечения стабильности своей деятельности и ассортимента предлагаемых товаров должны закупать как можно больше товаров одного и того же вида, а затем длительное время держать их на складе. Такая политика приведет к тому, что предприятие, закупив один товар в большом количестве, не будет иметь средств для приобретения другого товара. Поэтому правильное формирование товарных запасов является важным направлением разработки стратегии деятельности предприятия на рынке.

Целью работы является проведение анализа управления товарными запасами на предприятии оптовой торговли и оптимизация состояния товарных запасов на торговом предприятии.

Задачи работы:

- 1) исследование понятия, видов товарных запасов и показателей их оценки;
- 2) рассмотреть вопросы управления товарными запасами на предприятии оптовой торговли;
- 3) провести анализ товарных запасов исследуемого предприятия;
- 4) разработать рекомендации, направленные на совершенствования управления запасами в исследуемой организации оптовой торговли;

5) определить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Предмет исследования - методы управления товарными запасами на предприятии оптовой торговли.

Объектом исследования является предприятие оптовой торговли ООО «Торговый дом «МАК-ДАК Урал».

Научно-методическая основа работы - литературные источники, публикации, посвященные управления товарными запасами в торговых организациях.

Методы исследования - анализ абсолютных и относительных величин, коэффициентный метод, метод сравнения, группировки и пр.

Глава 1. Теоретические аспекты управления товарными запасами в торговли

1.1. Понятие, виды товарных запасов и показатели их оценки

Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей - потребителей[1]. Товары классифицируются по следующим различным признакам:

- 1) по целям использования: потребительские товары - это товары, непосредственно предназначенные для конечного потребления, удовлетворения личных потребностей человека; производственные товары - это товары, используемые в производственном цикле при создании новых товаров[2];
- 2) по времени использования (потребления) товары краткосрочного пользования, используемые один или несколько раз; товары длительного пользования, используемые многократно;
- 3) по характеру потребления: товары повседневного спроса, товары тщательного выбора, престижные товары;

4) по характеру использования в зависимости от степени их участия в процессе производства: сырье, материалы, тара и упаковка, комплектующие детали, инструмент, инвентарь, техника и оборудование, прочие товарно-материальные запасы[3];

5) по функциональной принадлежности: товары – продукты питания, промышленные товары;

6) по видам запасов: текущие запасы – это товары на стадии реализации; подготовительные запасы – это товары на стадии предпродажной подготовки; гарантийные (страховые) запасы – необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации на случай срыва запланированных сроков текущих поставок товаров, изменения интенсивности потребления при непредвиденном возросшем спросе; сезонные запасы – это необходимый и достаточный резерв товарных запасов с целью обеспечения непрерывного процесса реализации в период сезонного колебания покупательского спроса; переходящие запасы;

7) по видам движения товаров в учете: товары в пути, товары на складе; товары на стадии предпродажной подготовки; зарезервированные товары, товары в магазинах в процессе реализации, товары на консигнации; реализованные товары на ответственном хранении[4].

На эффективность использования товарных запасов оказывают влияние следующие внешние и внутренние факторы, снижение влияния которых может производиться за счет оптимизации управления товарными запасами:

- внешние факторы – налоговое законодательство, финансово-кредитная политика, величина процентов к уплате по заемным средствам, экономическая ситуация в государстве;
- внутренние факторы – пути минимизации влияния внутренних факторов: ликвидация сверх нормативных запасов, совершенствования нормирования запасов, улучшение организации снабжения, оптимальный выбор надежных поставщиков, уровень запасов; рациональная организация сбыта товаров, применение рациональных форм расчетов; ускорение документооборота[5].

Для оценки эффективности управления товарными запасами необходимо проанализировать эффективность использования товарных запасов[6].

Экономический анализ, прежде всего, проводится по данным бухгалтерской отчетности, а для более детального рассмотрения отдельных вопросов также

используется информация управленческого учета и аналитическая информация по бухгалтерским счетам учета.

Эффективность использования товарными запасами оценивается следующими показателями:

- 1) удельный вес товарных запасов в их общей величине на начало и конец отчетного периода;
- 2) абсолютный прирост товарных запасов на конец отчетного периода (в денежных единицах измерения и в натуральных единицах измерения по каждому виду товара) [\[7\]](#);
- 3) темп прироста товарных запасов на конец отчетного периода (в процентах), сравнивается с темпом прироста выручки от торговой деятельности;
- 4) оборачиваемость товарных запасов, характеризующая длительность одного полного кругооборота средств с момента превращения оборотных средств из денежной формы в запасы и до их реализации. При ускорении оборачиваемости товарных запасов высвобождаются материальные ресурсы и источники их финансирования;
- 5) показатель экономии оборотных средств в результате снижения расходов на материальные ресурсы и товарные запасы на единицу реализованного товара без ущерба для качества, надежности, эксплуатационных свойств [\[8\]](#);

Оценка скорости оборачиваемости запасов в торговой деятельности является одним из основополагающих элементов экономического анализа, так как товарные запасы относятся к медленно реализуемым активам, а в оборотных средствах торговой организации они имеют значительный удельный вес [\[9\]](#).

Оценка влияния на приращение объема продаж экстенсивности и интенсивности использования запасов и оборотных средств позволят вычлнить более рациональные и прогрессивные пути повышения эффективности результатов торговой деятельности.

Кроме перечисленных показателей эффективности использования товарных запасов в целях принятия управленческих решений актуальным представляется оценка таких показателей, как товарная структура в товарообороте, рентабельность используемой торговой площади по видам товаров, объем продаж в расчете на единицу торгового персонала или смену (производительность труда),

товарная структура поставленных на заказ товаров и прочее[10].

В результате высокой оборачиваемости товарных запасов в торговле экономический анализ рекомендуется осуществлять за минимальный период времени. Отчетным периодом при этом могут быть часы, день, технологическая смена персонала, будние дни, выходные и праздничные дни, неделя, декада, месяц [11].

Оценка товарных запасов и анализ покупательского спроса на отдельные виды товаров позволяет спрогнозировать потребность в товарах различного ассортиментного ряда как в целях развития конкретной торговой организации и повышения ее конкурентоспособности, так и в целях макроэкономического анализа развития экономики по таким показателям как товарная структура в розничной торговле, товарные запасы, коэффициент оборачиваемости товарных запасов и другим показателям[12].

В международной практике для оценки развития экономики макроэкономическом аспекте используются такие нестандартные для российской статистики показатели как заказы на товары длительного пользования и заказы на производственные товары.

Заказы промышленности — это индикатор, который показывает потребность промышленности в товарах длительного и недлительного пользования. Увеличение значения этого индикатора характеризует активность производства и его возможный рост, тогда как уменьшение свидетельствует о сворачивании производства[13].

Заказы на товары длительного пользования — это индикатор, который показывает потребность в товарах со сроком использования более 3 лет. Обычно такие товары имеют большую цену (например, автомобили), поэтому отражают не только ожидания потребителей, но также и способность последних тратить такие большие суммы. Увеличение этого показателя положительно характеризует состояние экономики и производства. Поэтому рост данного показателя помогает валюте усиливаться, а падение — ослабляет ее. Этот индикатор публикуется ежемесячно и достаточно важен для рынка[14]. Как видно, даже аналитическая информация в управлении товарными запасами используется в оценке макроэкономических показателей.

Эффективное управление товарными запасами позволяет также изыскивать пути оптимизации расходов торговой организации по таким статьям как транспортные и

складские расходы[15]. Без предварительного анализа товарных запасов и покупательских предпочтений решение сократить расходы на содержание ряда складских помещений может привести не к экономии, а к обратному эффекту - сокращению продаж и прибыли в результате постоянного дефицита товаров. Чтобы этого избежать, необходимо оценить покупательский спрос, имеющиеся возможности организации в товарных запасах, динамику объема продаж, месторасположение покупателей, мощность и местонахождение складских помещений, транспортные расходы и другие критерии[16]. После этого анализируется альтернативное использование высвободившихся средств в случае сокращения расходов по содержанию складских помещений или транспортных расходов. Оценка проводится комплексным анализом влияния прогнозируемых расходов на показатели товарооборота и рентабельности.

1.2. Планирование товарных запасов в торговле

Основными функциями управления запасами являются планирование, мотивация, организация и контроль сохранности товарных запасов[17].

Товарные запасы необходимы для бесперебойного обеспечения спроса покупателей - потребителей, поэтому планирование и формирование товарных запасов осуществляется по видам запасов: текущие, подготовительные, гарантийные (страховые), сезонные запасы[18].

На первом этапе планирования товарных запасов необходимо оценить покупательский спрос, предпочтения и платежеспособность покупателей, учесть потребности в товарах на основе портфеля заказов, договоров и нарядов на поставку конкретных товаров покупателям, оценить динамику объема продаж с целью прогнозирования необходимого объема потребления товаров. Затем необходимо проанализировать месторасположение покупателей и поставщиков, мощность и местонахождение складских помещений, транспортные расходы, а также имеющиеся возможности организации в товарных запасах в зависимости от вида формируемых товарных запасов. Таким образом, планирование товарных запасов основывается на прогнозируемых показателях объема продаж и анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование товарных запасов[19].

На основе полученной информации осуществляется разработка плана поставок товаров по ассортименту и срокам. План поставок товаров представляет собой

совокупность планово-расчетных документов, в которых определяются номенклатура поставляемых товаров, требования к ее качеству, количество и сроки поставки, что должно быть отражено в основных требованиях предъявляемых к товару и существенных условиях заключаемых договоров поставок товара[20].

Этот план разрабатывается в натуральных единицах измерения и является основным документом, в соответствии с которым торговая организация формирует товарные запасы и тем самым обеспечивает непрерывный процесс реализации товаров и выполняет свои обязательства перед покупателями-потребителями[21].

Планирование сроков поставок осуществляется в зависимости от норм запасов в днях на всех стадиях товародвижения: оформление товаро-сопроводительных и таможенных документов, нахождение товара в пути, страховой запас в днях при транспортировке товаров, погрузо-разгрузочные работы, транспортировка товаров до магазина, предпродажная подготовка, страховой запас в днях на случай непредвиденных задержек в пути, запас в днях на возврат забракованных товаров. Поставка товаров осуществляется заблаговременно таким образом, чтобы до начала прогнозируемого периода реализации товар успел пройти все предпродажные стадии подготовки и транспортировки.

Планируемое количество товарных запасов также зависит от ряда критериев: непосредственно необходимого объема товара для удовлетворения потребностей покупателей, то есть прогнозируемого объема продаж в натуральных единицах измерения по каждому виду товара, а также сверх этого необходимого количества учитываются товарные потери при транспортировке, хранении и в результате естественной убыли, порчи, боя, лома, брака. Однако с целью незатоваривания следует вычитать остатки товаров из переходящих запасов, то есть остатки не реализованных товаров, продажа которых была запланирована в прошлом периоде [22].

Как уже отмечалось, при планировании товарных запасов необходимо учитывать товарные потери, которые возникают на всех стадиях обращения товаров: при транспортировке, хранении и реализации. Вопросы, связанные с товарными потерями для торговых организаций, являются очень важными, так как товарные потери необходимо прогнозировать и формировать заказы и потребности с учетом возможно потерянного в будущем количества товара[23].

Различают нормируемые и ненормируемые товарные потери:

1. Нормируемые потери – это потери, образующиеся в результате усушки, утряски, раскрошки, разлива и тому подобному, то есть так называемая естественная убыль товаров: уменьшение веса или объема товаров происходит вследствие изменения их физико-химических качеств[24].

2. Ненормируемые потери: это потери от боя, брака и порчи товаров, а также потери по недостачам, растратам и хищениям. Данные потери образуются вследствие уменьшения массы товаров сверх норм естественной убыли, понижения качества по сравнению со стандартами, веса и объема товаров, а также их порчи из-за неправильных условий хранения, халатности должностных лиц. Наличие в торговых организациях таких потерь является результатом бесхозяйственности, запущенности в учете, поэтому такие потери не нормируются, а считаются сверхнормативными. К сверхнормативным относятся и потери вследствие стихийных бедствий, а именно: не компенсируемых убытков от пожаров, наводнений, всякого рода аварий и тому подобного, убытков от хищений, виновники которых по решению суда не установлены[25].

Допустим, на складе оптовой организации макаронные изделия хранятся 2 месяца и 8 дней. Нормы естественной убыли для одного месяца хранения макаронных изделий составляют 0,03%, за каждый следующий месяц – 0,008%. В данном примере норма естественной убыли на складе по макаронным изделиям будет равна:

За первый месяц – 0,03%, за второй месяц – 0,008%, за 8 дней – $0,008\% \cdot 8/30 = 0,002$, таким образом, норма естественной убыли по макаронным изделиям за 2 месяца и 8 дней составит 0,04%.

Естественная убыль рассчитывается в зависимости от принятого способа учета и хранения товаров: партионного или сортового[26].

При партионном способе естественная убыль исчисляется по фактическим срокам хранения товаров, которые определяют по партионной карте, на основании даты поступления партии товаров на склад, отпуска товаров, отпуска товара из партии и инвентаризации[27].

При сортовом способе естественная убыль исчисляется на товары, реализованные за период между инвентаризациями и имеющиеся в остатке на момент проведения инвентаризации на складе (среднего срока их хранения).

Этот срок определяют делением среднего суточного остатка товаров за период между инвентаризациями, на однодневный товарооборот за период между инвентаризациями. Суточный остаток товаров, рассчитывается путем деления суммы остатка товаров за каждый день на количество дней хранения между инвентаризациями. Однодневный товарооборот можно определить делением товарооборота за межинвентаризационный период на количество календарных дней в этом периоде.

Определив средний срок хранения товара, можно узнать норму естественной убыли, она будет равна проценту убыли от количества реализованных товаров с учетом его цены[28].

Формирование ассортиментной политики товарных запасов основная задача управления торговлей, оптимальное решение которой позволит торговой организации стимулировать покупательский спрос, привлечь и удержать покупателя. Особенно остро встает ассортиментный вопрос в организациях розничной торговли, где в настоящее время уровень конкуренции достаточно высок. Ассортимент товаров основывается, прежде всего, на предпочтениях покупателя, а также психологических и поведенческих характеристик покупателя, поэтому первым этапом планирования ассортимента является тщательный маркетинговый анализ всех влияющих на покупательский спрос факторов, должны оцениваться все составляющие экономического обоснования планируемых изменений[29].

Залогом успеха является совокупность не только ассортиментных характеристик товаров, но и механизм ценообразования, реклама, а самое главное качество обслуживания и разнообразие сопутствующих сервисных услуг от заказов на определенные виды товаров до доставки товаров «на дом» покупателю[30].

Принимая решение о размере товарных запасов, необходимо помнить, что складирование товаров сверх необходимой потребности имеет свои преимущества и свои недостатки. К преимуществам следует отнести отсутствие дефицита товаров, непрерывность процесса реализации, стабилизация объема продаж, полное удовлетворение спроса[31]. Вместе с тем эти преимущества компенсируются более значительными недостатками помимо того, что увеличиваются текущие издержки на хранение товаров, способствуя росту складских и страховых расходов и увеличению расходов из-за товарных потерь, мелких хищений, требуется привлечение финансовых ресурсов, которые просто замораживаются в медленно реализуемых активах - товарах. Основная задача

управления товарными запасами заключается в сбалансировании этих преимуществ и недостатков с целью минимизации товарных излишков и, в тоже время, дефицита товаров[32].

При анализе структуры запасов выделяют запасы с зависимым спросом, непосредственно связанным с использованием в торговле других товаров, и независимым спросом. Планирование товарных запасов с независимым спросом не обусловлено планированием других товарных запасов[33].

Независимый спрос зависит от ряда внешних факторов, поэтому прогнозируется методом экспертных оценок, что не позволяет оценить объем продаж с достаточной степенью точностью. Выделяют следующие способы управления товарными запасами: система с фиксированным объёмом поставок (заказа); система с фиксированным интервалом времени между поставками (заказами).

Эти способы основываются на истории потребления конкретных видов товаров, а также на оценке динамики покупательских предпочтений. Система с фиксированным объемом поставок на первых этапах формируется с некоторой величиной товарных излишек, что позволяет со временем откорректировать объем заказа в зависимости от объема продаж, отрегулировав тем самым баланс запасов и потребления и сохраняя как минимум три уровня запаса: 1) минимальный (гарантированный, страховой) запас (Запас^{\min}); 2) запас текущий «точки заказа» (Запас^{TZ}) - уровень, при котором к моменту поступления товаров по заказу величина товаров в текущих запасах будет равна нулю; максимальный запас (Запас^{\max}), при котором товарные излишки образуются в пределах нормы и есть полная уверенность их реализации в ближайшем будущем.

С течением времени зависимость уровней запасов оценивается неравенством:

$$\text{Запас}^{\min} < \text{Запас}^{\text{TZ}} < \text{Запас}^{\max} \quad (1)$$

Рекомендуется сохранять уровень товарных запасов на максимальном уровне только если ожидается повышение рыночных цен реализации или дефицита товара на этапе производства, выращивания, откорме и так далее. В противном случае уровень максимального запаса должен стремиться к уровню «точки заказа». В условиях значительной инфляции, когда покупательская способность денежной единицы резко падает с течением непродолжительного промежутка времени, уровень запасов должен быть минимальным[34].

Система управления товарными запасами с фиксированным объемом поставок целесообразна для товаров с низкой стоимостью, высокой рентабельностью, низкими затратами на хранение, относительно постоянным уровнем спроса[35].

Система управления товарными запасами с фиксированным интервалом времени поставок целесообразна для товаров с высокой удельной стоимостью и высокими складскими расходами[36].

Оптимальный уровень товарных запасов в идеале достигается в точке равновесия спроса и предложения (рис. 1). При достижении уровня товарных запасов по каждому виду товаров в некотором объеме q' , можно с полной уверенностью утверждать, что все товары будут полностью реализованы. Рациональное управление товарными запасами достигается в точке равновесия спроса и предложения.

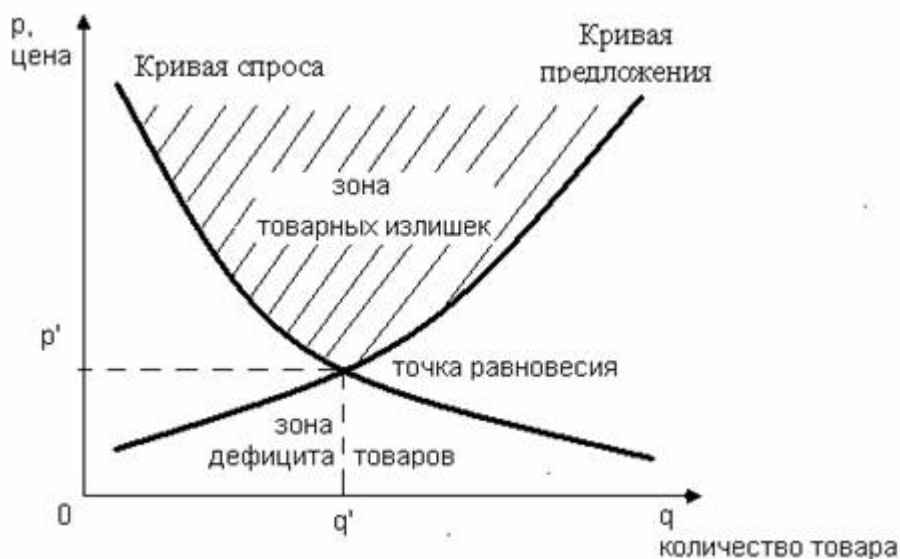


Рисунок 1 - Уровень товарных излишков в зависимости от спроса и предложения на товар[37]

Существенной частью квалифицированного управления производственными запасами является установление оптимального уровня страховых запасов товаров [38]. Недостатки в расчетах нормативов минимального (страхового) уровня запасов приводят к образованию дефицита товаров и как следствие упущенных доходов, или к дополнительным расходам по содержанию излишних товарных запасов. Расчет нормативов страховых запасов сырья и материалов выполняют так же тщательно, как и расчет текущих запасов. Случайный характер факторов, обуславливающих необходимость страховых запасов, предопределяет использование при расчетах аппарата теории вероятности[39].

Учет факторов, влияющих на уровень страховых запасов, связан с изменениями потребностей покупателей и основывается на прогнозировании величины покупательского спроса и вероятных величин его отклонения в планируемом периоде. Влияние факторов, определяемых условиями поставки товаров, выражается в отклонениях интервалов поставок сырья и материалов от заданных, из-за нарушений ритмичности оформления заказов, задержек в пути и так далее [40].

Соотношение между текущими запасами товаров (Запас^{TZ}), их прогнозируемым объемом реализации ($V_{пр}$), пополнением и уровнем страховых запасов товаров (Запас^{min}) рассчитывается для каждого вида товара следующим образом:

$$\text{Запас}^{\text{min}} > (\text{Запас}^{\text{TZ}} - \text{Товары на заказ} - V_{\text{пр}}) \quad (2)$$

Страховой запас должен обеспечить необходимый уровень спроса в непредвиденных ситуациях задержек по срокам очередной партии поставок для пополнения текущего запаса. Если поставки товаров осуществляются в срок, то уровень страхового запаса товаров остается без изменений [41].

При выборе стратегии управления товарными запасами главную роль играют издержки управления запасами [42]. Поскольку расходы, связанные с необходимостью ускорения оборачиваемости, как правило, экономически обоснованы, то максимальное сокращение интервалов между поставками товаров с учетом плана реализации обеспечит доходность торговой деятельности.

Выводы. Товарные запасы являются основополагающими элементами управления торговой деятельности, от эффективности управления товарными запасами напрямую зависят результаты торговой деятельности, показатели товарооборота и рентабельности. Задача управления запасами заключается в том, чтобы применительно к конкретной хозяйственной ситуации найти оптимальное решение по объему и срокам запасов, чтобы своевременно и в необходимом размере удовлетворить имеющиеся потребности и при этом обеспечить минимальные издержки на хранение и поставку ресурсов. Решению этой задачи способствует, прежде всего, комплексный подход к снабженческо-заготовительным процессам, согласующимся с планами реализации, посредством различных инструментов в зависимости от компетентности и профессионализма персонала, используемых информационных технологий, программного обеспечения, степени автоматизации процесса снабжения и реализации, организации документооборота и скорости обработки всей документации.

Глава 2. Анализ управления товарными запасами в компании «МАК-ДАК»

2.1. Характеристика предприятия

Компания «МАК-ДАК» работает на российском рынке парфюмерии, косметики и бытовой химии. В настоящее время в регионах России работают 11 филиалов.

Ключевыми партнерами Компании являются: L'Oreal-Paris, Garnier, Beiersdorf, Colgate-Palmolive, «Калина», Schwarzkopf&Henkel, Reckitt-Benckiser, Lumene, McBride, Aroma, «Арнест», «Невская косметика», Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Kimberly-Clark и др.

Компания представляет своим покупателям следующие торговые марки:

1) эксклюзивные: Bratz, Nova, Surcare, Yplon, Astera-Aroma, Tom&Jerry, Revlon, Nepia, Bourjois (гели для душа), Opilca;

2) собственные: EGO, Lili White, Пляж, Fresh Zone, Fresh Express, ДЖАЙВ, Acula.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности филиала «Мак-Дак Урал».

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности компании «Мак-Дак Урал» в 2013-2014 гг. [43]

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Товарооборот, тыс. р.				
в действующих ценах	241143,30	250671,78	9528,48	103,95

в сопоставимых ценах	241143,30	236482,81	-4660,49	98,07
Валовой доход, тыс. р.	39508,51	42517,11	3008,60	107,62
в % к товарообороту	16,38	16,96	0,58	103,52
Издержки обращения, тыс. р.	32623,14	33480,47	857,33	102,63
в % к товарообороту	13,53	13,36	-0,17	98,73
Прибыль от реализации, тыс. р.	6885,37	9036,64	2151,27	131,24

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
в % к товарообороту	2,86	3,60	0,75	126,26
Среднесписочная численность работающих, чел.	61	64	3	104,92
Товарооборот на 1 работника (производительность труда), тыс. р.	3953,17	3916,75	-36,42	99,08
Фонд оплаты труда, всего	16945,8	20029,44	3083,64	118,20
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. р.	23,15	26,08	2,93	112,66

Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. р.	19	12	-7,00	63,16
Фондоотдача, р.	12691,75	20889,32	8197,56	164,59
Фондорентабельность, %	36238,79	75305,33	39066,54	207,80
Общая площадь, кв. м.	1381,6	1381,6	0,00	100,00
Товарооборот на 1 кв. м. площади, тыс. р.	174,54	181,44	6,90	103,95

По представленным в таблице 1 данным видно, что в 2014 г. по сравнению с 2013 г. отмечается увеличение объема товарооборота в действующих ценах на 9 528,48 тыс. р. или 3,95% при снижении его величины в сопоставимых ценах на 4 660,49 тыс. р. или 1,93%. Это говорит о том, что в целом отмечается тенденция снижения объема покупательского спроса на товары, предлагаемые Компанией. Рост товарооборота в действующих ценах обусловлен только повышением отпускных цен.

На этом фоне сумма полученного валового дохода увеличилась на 3 008,60 тыс. р. или 7,62%, также отмечается рост уровня валового дохода по отношению к товарообороту на 0,58%.

Увеличение объемов деятельности предприятия, повышение стоимости услуг сторонних организаций, размера окладов сотрудникам и другие факторы привели к росту суммы издержек обращения на 857,33 тыс. р. или 2,63%. Однако снижение уровня издержек обращения по отношению к товарообороту говорит о повышении эффективности их формирования.

В результате сложившейся динамики валового дохода и издержек обращения сумма прибыли от продажи возросла на 2 151,27 тыс. р., а ее уровень к товарообороту повысился на 0,75%, что свидетельствует о повышении уровня рентабельности основной деятельности Компании.

Среднесписочная численность работников возросла на 3 человека или 4,92%, что на фоне менее значительного роста товарооборота в действующих ценах привело к

снижению производительности труда на 36,42 тыс. р. или 0,92%. Также отмечается увеличение размера фонда заработной платы на 3 083,64 тыс. р. или 18,20% и среднемесячной заработной платы 1 работника на 2,93 тыс. р. или 12,66%, фондоотдачи на 8 197,66 тыс. р., фондорентабельности на 39 066,54%, товарооборота на 1 кв. м. общей площади на 6,90 тыс. р.

2.2. Анализ товарных запасов

В таблице 2 представлен анализ динамики и эффективности использования товарных ресурсов.

Таблица 2

Оценка состояния и эффективности использования товарных ресурсов ТД «Мак-Дак Урал» в 2013-2014 гг. [44]

Показатель	2013 г.	2014 г.	Отклонение	Темп роста, %
Товарооборот, тыс. руб.	241143,30	250671,78	9528,48	103,95
Сумма прибыли от реализации, тыс. руб.	6885,37	19036,64	12151,27	276,48
Объем поступления товаров, тыс. руб.	242918,99	257603,68	14684,69	106,05
Сумма среднего товарного запаса, тыс. руб.	33825,255	38179,05	4353,80	112,87
Сумма товарных ресурсов, тыс. руб.	276744,25	295782,73	19038,49	106,88
Коэффициент обеспеченности товарными ресурсами	1,148	1,180	0,032	102,82

Показатель эффективности использования товарных ресурсов по объему товарооборота, руб.	0,871	0,847	-0,024	97,26
Показатель эффективности использования товарных ресурсов по сумме прибыли, руб.	0,025	0,064	0,039	258,68
Интегральный показатель эффективности использования товарных ресурсов	0,147	0,234	0,086	158,62

На фоне роста объема товарооборота на 9 528,48 тыс. р. или 3,95%, прибыли от реализации на 12 151,27 тыс. р. или в 2,76 раза объем товарных ресурсов предприятия возрос на 19 038,49 тыс. р. или 6,88%.

В целом уровень обеспеченности деятельности предприятия товарными ресурсами является достаточно высоким и повысился в 2014 г. по сравнению с 2013 г. на 0,032.

Однако эффективность использования товарных ресурсов по отношению к товарообороту снизился на 0,024, а по отношению к прибыли от реализации - повысился на 0,039. Интегральная оценка также говорит о повышении эффективности использования ресурсов на предприятии.

В таблице 3 представлен анализ размера товарных запасов в сумме и в днях оборота.

Общая величина товарных запасов по сумме выросла на 6 931,90 тыс. р. или 19,97%. В целом для предприятия характерно довольно значительное увеличение суммы товарных запасов практически по всем товарным группам: темп роста имеет минимальное значение по группе «Солнцезащитные средства» - 107,94% и максимальное значение по группе «Средства для лица» - 137,74%. И только по группе «Декоративная косметика» отмечается снижение суммы товарных запасов на 936,83 тыс. р. или 16,11%.

В днях оборота отмечается аналогичная динамика: при общей величине размера средних товарных запасов на 7,99 дня отмечается рост их суммы по парфюмерии на 11,91 день, средствам для волос на 11,28 дней, средствам для лица на 17,83 дня, средствам для тела на 13,06 дней, косметике для мужчин на 4,41 дня, товарам для детей на 11,08 дней, средствам гигиены на 15,72 дня, хозяйственным товарам на 15,72 дня, сопутствующим товарам на 25,16 дней, бытовой химии на 10,64 дня, краскам для волос на 5,05 дня и солнцезащитным средствам на 2,06 дня. И только по декоративной косметике отмечается снижение размера товарных запасов на 9,79 дня.

Таблица 3

Состояние товарных запасов ТД «Мак-Дак Урал» в сумме и днях оборота в 2013-2014 гг. [45]

Товарная группа	2013 г.		2014 г.		Отклонение		Темп роста, %
	тыс. р.	дни	тыс. р.	дни	тыс. р.	дни	
Парфюмерия	2612,19	58,21	3315,69	70,12	703,50	11,91	126,93
Декоративная косметика	5814,38	54,63	4877,55	44,84	-936,83	-9,79	83,89
Средства для волос	2742,69	57,56	3564,78	68,84	822,09	11,28	129,97
Средства для лица	2452,29	53,84	3377,89	71,67	925,60	17,83	137,74
Средства для тела	2436,63	49,12	3161,03	62,18	724,40	13,06	129,73
Косметика для мужчин	1078,45	46,77	1274,77	51,18	196,32	4,41	118,20
Товары для детей	2166,37	48,27	2803,41	59,36	637,04	11,08	129,41

Средства гигиены	2367,85	48,39	2831,31	56,52	463,46	8,13	119,57
Предметы гигиены	2813,69	54,45	3715,52	70,17	901,83	15,72	132,05
Хозяйственные товары	1914,77	61,53	2303,34	69,29	388,57	7,77	120,29
Сопутствующие товары	1015,42	45,11	1701,38	70,27	685,96	25,16	167,55
Бытовая химия	3798,15	43,78	4822,69	54,42	1024,54	10,64	126,97
Краски для волос	2315,63	58,85	2616,98	63,90	301,35	5,05	113,01
Солнцезащитные средства	1184,59	43,12	1278,66	45,17	94,07	2,06	107,94
Итого	34713,10	51,82	41645,00	59,81	6931,90	7,99	119,97

Такая динамика размера товарных запасов в днях оборота обусловлена изменением подходов к определению объемов закупок товаров: в целях снижения уровня транспортных расходов были увеличены размеры единовременно закупаемых партий товаров.

В таблице 4 представлен анализ структуры товарных запасов.

Наибольший удельный вес в общей сумме товарных запасов Торгового Дома приходится на декоративную косметику - 16,75% в 2013 г. и 11,71% в 2014 г. Причиной этого является то, что по данной группе отмечается наиболее широкий ассортимент товаров, относительно более высокие цены.

Таблица 4

Структура товарных запасов ТД «Мак-Дак Урал» в 2013-2014 гг. [46]

Товарная группа	2013 г.		2014 г.		Отклонение	
	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %	тыс. р.	уд. вес, %
Парфюмерия	2612,19	7,53	3315,69	7,96	703,50	0,44
Декоративная косметика	5814,38	16,75	4877,55	11,71	-936,83	-5,04
Средства для волос	2742,69	7,90	3564,78	8,56	822,09	0,66
Средства для лица	2452,29	7,06	3377,89	8,11	925,60	1,05
Средства для тела	2436,63	7,02	3161,03	7,59	724,40	0,57
Косметика для мужчин	1078,45	3,11	1274,77	3,06	196,32	-0,05
Товары для детей	2166,37	6,24	2803,41	6,73	637,04	0,49
Средства гигиены	2367,85	6,82	2831,31	6,80	463,46	-0,02
Предметы гигиены	2813,69	8,11	3715,52	8,92	901,83	0,82
Хозяйственные товары	1914,77	5,52	2303,34	5,53	388,57	0,01
Сопутствующие товары	1015,42	2,93	1701,38	4,09	685,96	1,16
Бытовая химия	3798,15	10,94	4822,69	11,58	1024,54	0,64

Краски для волос	2315,63 6,67	2616,98 6,28	301,35 -0,39
Солнцезащитные средства	1184,59 3,41	1278,66 3,07	94,07 -0,34
Итого	34713,1 100,00	41645 100,00	6931,90 0,00

Второй по значению группой товаров в формировании товарных запасов является бытовая химия, на которую приходится 10,94% в 2013 г. и 11,58% в 2014 г. от общего размера товарных запасов. Причиной этого является также широкий ассортимент товаров.

Изменение структуры товарных запасов выражается в увеличении удельного веса парфюмерии на 0,44%, средств для волос на 0,66%, средств для лица на 1,05%, средств для тела на 0,57%, товаров для детей на 0,49%, предметов гигиены на 0,82%, хозяйственных товаров на 0,01%, сопутствующих товаров на 1,16%, бытовой химии на 0,64% при снижении удельного веса декоративной косметики на 5,04%, косметики для мужчин на 0,05%, средств гигиены на 0,02%, краски для волос на 0,39% и солнцезащитных средств на 0,34%.

В таблице 5 представлен анализ состояния товарных запасов по кварталам 2013-2014 гг.

Таблица 5

Состояние товарных запасов ТД «Мак-Дак Урал» по кварталам 2013-2014 гг. [47]

Квартал	2013 г.		2014 г.		Отклонение товарных запасов	
	товарооборот, тыс. р.	товарные запасы	товарооборот, тыс. р.	товарные запасы	тыс. р.	дни

тыс. р.	дни	тыс. р.	дни	тыс. р.	дни
1	59152,69	36229,98	55,12	63008,74	49196,91 70,27 12966,93 15,15
2	57601,45	31576,26	49,34	65123,69	51453,40 71,11 19877,14 21,77
3	61102,47	36965,31	54,45	63012,23	53423,24 76,30 16457,93 21,86
4	63286,69	34713,10	49,37	59527,12	41645,00 62,96 6931,90 13,60

Изменение условий закупочной деятельности также привело к существенному росту размера товарных запасов 2014 г. по сравнению с 2013 г. во всех кварталах: в 1 квартале на 12 966,93 тыс. р. или 15,15 дней, во 2 квартале на 19 877,14 тыс. р. или 21,77 дней, в 3 квартале на 16 457,93 тыс. р. или 21,86 дней и в 4 квартале на 16 457,93 тыс. р. или 13,60 дня.

В целом же если рост суммы товарных запасов может быть обусловлен объективными факторами (расширением ассортимента, повышением цен, ростом объемов товарооборота) и не всегда является отрицательным моментом, то увеличение их величины в днях оборота говорит о неэффективном использовании финансовых ресурсов.

В целом же рост размера товарных запасов в днях оборота потребовал дополнительного привлечения средств в размере:

$$250\ 671,78 / 360 * 7,99 = 5\ 563,52 \text{ тыс. р.}$$

Рост объемов товарных запасов привел к росту потребности в источниках финансирования, в результате чего предприятие привлекло дополнительные заемные средства. Такой подход нельзя назвать положительным, так как это ведет к увеличению затрат на обслуживание привлеченных кредитов. При средней процентной ставке в 19% это означает увеличение затрат предприятия (издержек обращения) на $5\ 934 * 19 / 100 = 1\ 127,46$ тыс. р.

Выводы. На основании проведенного исследования было выявлено существенное увеличение размера товарных запасов в компании «МАК-ДАК» как в сумме, так и

днях оборота, не связанное с ростом объемов реализации товаров. Основной причиной этого является изменение подходов к организации товароснабжения на предприятии, связанное с ростом размера единовременного закупаемых партий и сокращением частоты закупа товаров. Основной целью этого было сокращение уровня транспортных расходов, оплачиваемых поставщикам при осуществлении закупа.

Однако такая ситуация привела к необходимости дополнительного привлечения средств в виде краткосрочных кредитов и займов, что увеличило расходы в виде процентных выплат.

Глава 3. Разработка рекомендаций, направленных

на совершенствование управления товарными запасами в компании «МАК-ДАК»

3.1. Внедрение метода ABC-управления товарными запасами

В настоящее время руководство и специалисты ТД «Мак-Дак Урал» используют единые подходы к работе с товарными группами формированию товарных запасов, ориентируясь на необходимость постоянного наличия товаров в широком ассортименте, снижение уровня относительных транспортных расходов. В связи с этим предлагается проводить ABC-анализ как товарооборота, так и товарных запасов в целях выделения наиболее важных для предприятия товарных групп.

В таблице 6 проведен ABC-анализ товарооборота.

Группа А - самые важные товары, приносящие первые 50% товарооборота. Группа В - «средние» по важности товары, приносящие 30% товарооборота. Группа С - «проблемные» товары, приносящие остальные 20% товарооборота. На основании этого можно видеть, что наиболее важными при формировании товарооборота для Торгового дома являются такие товарные группы, как «Декоративная косметика», «Бытовая химия», «Предметы гигиены» и «Средства для волос». Эти группы требуют тщательного контроля, анализа и планирования.

Второй по значению категорией являются товарные группы «Средства для тела», «Средства гигиены», «Парфюмерия», «Товары для детей», «Средства для лица».

Эти группы требуют периодического контроля.

Таблица 6

АВС-анализ товарооборота ТД «Мак-Дак Урал» [\[48\]](#)

Товарная группа	Удельный вес в товарообороте, %		Группа
	значение	нарастающим итогом	
1	2	3	4
Декоративная косметика	15,62	15,62	A

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4
Бытовая химия	12,73	28,35	A
Предметы гигиены	7,60	35,95	A
Средства для волос	7,44	43,39	A
Средства для тела	7,30	50,69	B
Средства гигиены	7,19	57,88	B
Парфюмерия	6,79	64,67	B
Товары для детей	6,78	71,45	B

Средства для лица	6,77	78,22	В
Краски для волос	5,88	84,10	С
Хозяйственные товары	4,77	88,87	С
Солнцезащитные средства	4,06	92,93	С
Косметика для мужчин	3,58	96,51	С
Сопутствующие товары	3,48	100,00	С

Остальные товарные группы не требуют больших затрат, но их доля в общем объеме товарооборота также важна, так как их наличие обеспечивает комплексность удовлетворения покупательского спроса.

Аналогичным образом в таблице 7 представлен ABC-анализ товарных запасов.

Таблица 7

ABC-анализ товарных запасов ТД «Мак-Дак Урал» [\[49\]](#)

Товарная группа	Удельный вес в товарных запасах, %		Группа
	значение	нарастающим итогом	
Декоративная косметика	11,71	11,71	А
Бытовая химия	11,58	23,29	А
Предметы гигиены	8,92	32,21	А

Средства для волос	8,56	40,77	A
Средства для лица	8,11	48,88	A
Парфюмерия	7,96	56,84	B
Средства для тела	7,59	64,43	B
Средства гигиены	6,80	71,23	B
Товары для детей	6,73	77,96	B
Краски для волос	6,28	84,24	C
Хозяйственные товары	5,53	89,77	C
Сопутствующие товары	4,09	93,86	C
Солнцезащитные средства	3,07	96,93	C
Косметика для мужчин	3,06	100,00	C

При формировании товарных запасов наиболее важное значение имеют такие товарные группы, как «Декоративная косметика», «Бытовая химия», «Предметы гигиены», «Средства для волос», «Средства для лица», требующие наиболее тщательного анализа и контроля за их состоянием.

Второй по значению категорией выступают товарные группы «Парфюмерия», «Средства для тела», «Средства гигиены», «Товары для детей». К категории «С» относятся группы «Краски для волос», «Хозяйственные товары», «Сопутствующее товары», «Солнцезащитные средства» и «Косметика для мужчин».

Аналогичным образом необходимо выделить наиболее значимые товарные позиции по подгруппам товаров. Исходя из этой градации, следует построить работу категорийных менеджеров.

Как уже было выявлено в процессе исследования, за состояние товарных запасов в ТД «Мак-Дак Урал» отвечают категорийные менеджеры, за каждым из которых закреплена одна товарная группа.

Исходя из предлагаемой градации товарных групп и подгрупп с помощью ABC-анализа, предлагается распределить категорийных менеджеров следующим образом, представленным на рисунке 2.

Товарная группа категории А, В

Подгруппы категорий А, В

Товарная группа категории А, В

Подгруппы категорий С

Товарная группа категории С

Подгруппы категорий А, В, С

1 специалист на группу

1 специалист на 3 группы

1 специалист на 2 группы

Рисунок 2 - Предлагаемый вариант распределения категорийных менеджеров по товарным группам[\[50\]](#)

Перераспределение функций позволит поставить на наиболее важные направления наиболее опытных менеджеров, даст возможность более качественно организовать работу по товарному обеспечению.

Кроме того, необходимо предусмотреть материальную ответственность категорийных менеджеров за состояние товарных запасов. В частности, можно предусмотреть премирование менеджеров на получение относительной экономии средств от снижения размера товарных запасов при условии полного выполнения объема всех заказов, сделанных покупателями.

3.2. Оценка экономической эффективности рекомендаций

В настоящее время общее количество категорийных менеджеров составляет 12 человек. В результате реализации предложенного распределения обязанностей возникнет необходимость увеличения численности категорийных менеджеров до 14 человек, то есть на 2 человека. Размер премирования менеджеров может составлять 1% от суммы полученной относительной экономии от сокращения размера товарных запасов в днях оборота и сэкономленных средств от процентных выплат по кредитам, привлеченным для пополнения товарных запасов.

Прогноз возможной величины товарных запасов на 2015 г. проведем с использованием нескольких методов.

Первым этапом планирования величины товарных запасов является определение плановой величины товарооборота на предприятии. Планирование товарооборота на 2015 г. проведем методом, основанным на использовании его темпа роста в 2014 г. по сравнению с 2013 г.

Плановая величина товарооборота в этом случае составит: $250\ 671,78 \cdot 103,95/100 = 260\ 573,32$ тыс. р.

Планирование товарооборота по товарным группам на 2015 г. проведем на основании расчета среднего удельного веса реализации товаров по товарным группам в общем объеме товарооборота (таблица 8).

Таблица 8

Расчет плана товарооборота ТД «Мак-Дак Урал» по товарным группам на 2015 г. [\[51\]](#)

Товарная группа	Удельный вес в товарообороте, %			План товарооборота на 2015 г., тыс. р.
	2013 г.	2014 г.	средний	

Парфюмерия	6,70	6,79	6,74	17575,12
Декоративная косметика	15,89	15,62	15,75	41051,83
Средства для волос	7,11	7,44	7,27	18956,05
Средства для лица	6,80	6,77	6,78	17677,68
Средства для тела	7,41	7,30	7,35	19159,95
Косметика для мужчин	3,44	3,58	3,51	9145,664
Товары для детей	6,70	6,78	6,74	17565,46
Средства гигиены	7,30	7,19	7,25	18889,87
Предметы гигиены	7,71	7,60	7,66	19957,35
Хозяйственные товары	4,65	4,77	4,71	12272,57
Сопутствующие товары	3,36	3,48	3,42	8909,178
Бытовая химия	12,95	12,73	12,84	33455,81
Краски для волос	5,87	5,88	5,88	15317,21

Солнцезащитные средства	4,10	4,06	4,08	10639,57
Итого	100,00	100,00	100,00	260573,32

Первый метод, который используем при расчете плановой величины товарных запасов, это метод, основанный на расчете коэффициента эластичности, отражающего зависимость изменения товарного запаса от изменения объема товарооборота:

$$\varepsilon = \Delta TЗ / \Delta T (3)$$

где ε – коэффициент эластичности;

$\Delta TЗ$ – прирост суммы товарного запаса, %;

ΔT – прирост товарооборота, %

$$\varepsilon = 19,97 / 3,95 = 5,0557.$$

Исходя из того, что плановый темп прироста товарооборота на 2015 г. составляет 3,95%, плановый темп прироста суммы товарных запасов составит: $3,95 * 5,0557 = 19,97\%$.

Плановая сумма товарных запасов в этом случае составит

$$41\,645,00 * (100 + 19,97) / 100 = 49\,961,51 \text{ тыс. р.}$$

$$\text{В днях: } 49\,961,51 / 260\,573,32 * 360 = 69,02 \text{ дня}$$

Второй метод, который используем при планировании размера товарных запасов - это экономико-статистический метод, основанный на расчете их средней величины в днях оборота в предплановом периоде (таблица 9).

Таблица 9

Расчет плана товарных запасов ТД «Мак-Дак Урал» на 2015 г. [\[52\]](#)

Товарная группа	Товарные запасы в днях			Сумма товарных запасов, тыс. р.		Отклонение товарных запасов	
	2013 г.	2014 г.	средний 2014 г.	2014 г.	2015 г. план	сумма, тыс. р.	дни
Парфюмерия	58,21	70,12	64,17	3315,69	3132,69	-183,00	-5,95
Декоративная косметика	54,63	44,84	49,74	4877,55	5671,79	794,24	4,89
Средства для волос	57,56	68,84	63,20	3564,78	3328,03	-236,75	-5,64
Средства для лица	53,84	71,67	62,76	3377,89	3081,62	-296,27	-8,92
Средства для тела	49,12	62,18	55,65	3161,03	2961,89	-199,14	-6,53
Косметика для мужчин	46,77	51,18	48,97	1274,77	1244,16	-30,61	-2,20
Товары для детей	48,27	59,36	53,82	2803,41	2625,87	-177,54	-5,54
Средства гигиены	48,39	56,52	52,46	2831,31	2752,52	-78,79	-4,06
Предметы гигиены	54,45	70,17	62,31	3715,52	3454,46	-261,06	-7,86
Хозяйственные товары	61,53	69,29	65,41	2303,34	2229,89	-73,45	-3,88

Сопутствующие товары	45,11	70,27	57,69	1701,38	1427,61	-273,77	-12,58
Бытовая химия	43,78	54,42	49,10	4822,69	4563,00	-259,69	-5,32
Краски для волос	58,85	63,90	61,37	2616,98	2611,21	-5,77	-2,52
Солнцезащитные средства	43,12	45,17	44,15	1278,66	1304,74	26,08	-1,03
Итого	51,82	59,81	55,82	41645,00	40389,47	-1255,53	-3,99

Третьим методом, который используем при расчете плановой величины товарных запасов, будет метод скользящей средней, основанный на расчете средней величины запасов по квартальным данным за 2013-2014 гг. (таблица 10).

Таблица 10

Расчет плановой величины товарных запасов на 2015 г. методом скользящей средней [\[53\]](#)

Квартал	Размер товарных запасов, дни	Расчет
1 квартал 2013 г.	55,12	
2 квартал 2013 г.	49,34	$K1 = (55,12 + 49,34 + 54,45) / 3 = 52,97$
3 квартал 2013 г.	54,45	$K2 = (49,34 + 54,45 + 49,37) / 3 = 51,05$

4 квартал 2013 г.	49,37	$K3 = (54,45+49,37+70,27)/3 = 58,03$
1 квартал 2014 г.	70,27	$K4 = (49,37+70,27+71,11)/3 = 63,58$
2 квартал 2014 г.	71,11	$K5 = (70,27+71,11+76,30)/3 = 72,56$
3 квартал 2014 г.	76,30	$K6 = (71,11+76,30+62,96)/3 = 70,12$
4 квартал 2014 г.	62,96	$K = (70,12-52,97)/(6-1) = 3,43$

Плановая величина товарных запасов на 2015 г. составит:

1 квартал 2015 г. $76,30+2*3,43 = 83,16$ дня

2 квартал 2015 г. $62,96+2*3,43 = 69,82$ дня

3 квартал 2015 г. $83,16+2*3,43 = 90,02$ дня

4 квартал 2015 г. $69,82+2*3,43 = 76,68$ дня

Плановая сумма товарных запасов на конец 2015 г. при данном методе планирования составит: $260\ 573,32*76,68/360 = 55\ 502,12$ тыс. р.

В таблице 11 представлено сопоставление вариантов плана товарных запасов, полученных при использовании различных методов.

Таблица 11

Сопоставление вариантов плана товарных запасов на 2015 г. [\[54\]](#)

Метод планирования	План товарных запасов на 2015 г.		Отклонение от факта 2014 г.	
	тыс. р.	дни	тыс. р.	дни
Метод экстраполяции	49961,51	69,02	8316,51	9,21
Экономико-статистический метод	40389,47	55,82	-1255,53	-3,99
Метод скользящей средней	55502,12	76,82	13857,12	17,01

Так как полученные варианты дают довольно значительный разброс в показателях, в качестве окончательно варианта выберем метод, дающий снижение величины товарных запасов как в сумме, так и в днях оборота.

Экономическая эффективность от реализации данного мероприятия заключается, прежде всего, в сокращении потребности в привлечении кредитных средств. При средней процентной ставке по предоставленным предприятию кредитам в размере 19% снижение суммы товарных запасов на 1 255,53 тыс. р. означает экономию средств на процентных выплатах в размере: $1\,255,53 \cdot 19 / 100 = 238,55$ тыс. р.

Ускорение оборачиваемости средств в товарных запасах на 3,99 дня означает получение относительной экономии в размере: $260\,573,32 \cdot 3,99 / 360 = 2\,888,02$ тыс. р.

Увеличение суммы фонда заработной платы в результате премирования менеджеров составит: $2\,888,02 \cdot 1 / 100 = 28,88$ тыс. р.

Кроме того, увеличение численности работников на 3 человека также приведет к росту суммы фонда заработной платы на: $26,08 \cdot 2 \cdot 12 = 625,92$ тыс. р.

Изменение показателей деятельности ТД «Мак-Дак Урал» в результате реализации мероприятий представлено в таблице 12.

Таблица 12

Изменение показателей деятельности ТД «Мак-Дак Урал» в результате реализации мероприятий по улучшению экономической ситуации[\[55\]](#)

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Изменение
1	2	3	4
Товарооборот, тыс. р.	250671,78	260573,32	9901,54
Валовой доход, тыс. р.	42517,11	44196,54	1679,43
в % к товарообороту	16,96	16,96	0,00
Издержки обращения, тыс. р.	23480,47	24795,32	1314,85
в % к товарообороту	9,37	9,52	0,15
Прибыль от реализации, тыс. р.	19036,64	19401,22	364,58
в % к товарообороту	7,59	7,45	-0,15
Среднесписочная численность работающих, чел.	64	67	3,00
Фонд оплаты труда, всего	20029,44	20655,36	625,92
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. р.	26,08	25,69	-0,39

Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. р.	12	12	0,00
Фондоотдача, р.	20889,32	21714,44	825,13

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Фондорентабельность, %	158638,67	161676,82	3038,15
Общая площадь, кв. м.	1381,60	1381,60	0,00
Товарооборот на 1 кв. м. площади, тыс. р.	181,44	188,60	7,17
Товарооборот на 1 работника, тыс. р.	3916,75	3889,15	-27,59
Товарные запасы			
сумма, тыс. р.	41645,00	40389,47	-1255,53
дни	59,81	55,82	-3,99
Краткосрочные заемные средства, тыс. р.	10256	9000,47	-1255,53
Процентные выплаты по кредитам, тыс. р.	1948,64	1710,09	-238,55

Таким образом, в результате реализации предложенного мероприятия ТД «Мак-Дак Урал» сможет снизить размер товарных запасов, добиться сокращения потребности в привлеченных кредитных ресурсах.

Выводы. Предлагается проводить ABC-анализ товарооборота и товарных запасов, в целях выявления наиболее важных из них для предприятия. Такой анализ должен проводиться как по товарным группам, так и по товарным позициям внутри групп. В результате этого необходимо будет провести перераспределение категорийных менеджеров по группам товаров.

Материальная заинтересованность менеджеров будет заключаться в получении премии в виде процентных выплат, полученных от экономии средств в результате ускорения оборачиваемости.

Также в работе было проведено прогнозирование размера товарных запасов с использованием нескольких методов.

В результате реализации предложенного мероприятия ТД «Мак-Дак Урал» сможет снизить размер товарных запасов, добиться сокращения потребности в привлеченных кредитных ресурсах.

Заключение

Товарные запасы являются основополагающими элементами управления торговой деятельности, от эффективности управления товарными запасами напрямую зависят результаты торговой деятельности, показатели товарооборота и рентабельности. Задача управления запасами заключается в том, чтобы применительно к конкретной хозяйственной ситуации найти оптимальное решение по объему и срокам запасов, чтобы своевременно и в необходимом размере удовлетворить имеющиеся потребности и при этом обеспечить минимальные издержки на хранение и поставку ресурсов. Решению этой задачи способствует, прежде всего, комплексный подход к снабженческо-заготовительным процессам, согласующимся с планами реализации, посредством различных инструментов в зависимости от компетентности и профессионализма персонала, используемых информационных технологий, программного обеспечения, степени автоматизации процесса снабжения и реализации, организации документооборота и скорости обработки всей документации.

На основании проведенного исследования в компании «МАК-ДАК» было выявлено существенное увеличение размера товарных запасов как в сумме, так и днях оборота, не связанное с ростом объемов реализации товаров. Основной причиной этого является изменение подходов к организации товароснабжения на

предприятию, связанное с ростом размера единовременного закупаемых партий и сокращением частоты закупа товаров. Основной целью этого было сокращение уровня транспортных расходов, оплачиваемых поставщикам при осуществлении закупа.

Однако такая ситуация привела к необходимости дополнительного привлечения средств в виде краткосрочных кредитов и займов, что увеличило расходы в виде процентных выплат.

Для изменения сложившейся ситуации автором работы было предложено проводить ABC-анализ товарооборота и товарных запасов, в целях выявления наиболее важных из них для предприятия. Такой анализ должен проводиться как по товарным группам, так и по товарным позициям внутри групп. В результате этого необходимо будет провести перераспределение категорийных менеджеров по группам товаров.

Материальная заинтересованность менеджеров будет заключаться в получении премии в виде процентных выплат, полученных от экономии средств в результате ускорения оборачиваемости.

Также в работе было проведено прогнозирование размера товарных запасов с использованием нескольких методов.

В результате реализации предложенного мероприятия ТД «Мак-Дак Урал» сможет снизить размер товарных запасов, добиться сокращения потребности в привлеченных кредитных ресурсах.

Список литературы

1. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230.
2. Железова Т.А. Совершенствование управления товарными запасами организаций потребительской кооперации // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2014. № 1 (8). С. 15-21.
3. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50.
4. Карпенко В. Управление товарным запасом компании в условиях меняющегося рынка // Логистика. 2011. № 5 (58). С. 34-37.

5. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173.
6. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16.
7. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49.
8. Савельева Л.А. Необходимость формирования новых подходов к управлению запасами в сфере товарного обращения // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 17-19.

1. Карпенко В. Управление товарным запасом компании в условиях меняющегося рынка // Логистика. 2011. № 5 (58). С. 34-37. [↑](#)

2. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)

3. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)

4. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)

5. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)

6. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)

7. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)
8. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
9. Карпенко В. Управление товарным запасом компании в условиях меняющегося рынка // Логистика. 2011. № 5 (58). С. 34-37. [↑](#)
10. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)
11. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
12. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)
13. Железова Т.А. Совершенствование управления товарными запасами организаций потребительской кооперации // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2014. № 1 (8). С. 15-21. [↑](#)
14. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
15. Железова Т.А. Совершенствование управления товарными запасами организаций потребительской кооперации // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2014. № 1 (8). С. 15-21. [↑](#)

16. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)
17. Карпенко В. Управление товарным запасом компании в условиях меняющегося рынка // Логистика. 2011. № 5 (58). С. 34-37. [↑](#)
18. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)
19. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
20. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)
21. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
22. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
23. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)
24. Карпенко В. Управление товарным запасом компании в условиях меняющегося рынка // Логистика. 2011. № 5 (58). С. 34-37. [↑](#)

25. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)
26. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
27. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)
28. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)
29. Савельева Л.А. Необходимость формирования новых подходов к управлению запасами в сфере товарного обращения // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 17-19. [↑](#)
30. Коваль Т.М. Товарные запасы в торговле // В книге: Образование, наука и современное общество: актуальные вопросы экономики и кооперации Тезисы докладов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и аспирантов. Белгородский университет кооперации, экономики и права. Белгород, 2013. С. 172-173. [↑](#)
31. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
32. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)

33. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)
34. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
35. Савельева Л.А. Необходимость формирования новых подходов к управлению запасами в сфере товарного обращения // Сибирская финансовая школа. 2012. № 2. С. 17-19. [↑](#)
36. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
37. Михалева Е.П., Доможирова И.В. Проблемы управления товарными запасами российских предприятий // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2011. № 1-1. С. 44-49. [↑](#)
38. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
39. Лумпов Н.А. Управление эффективностью вложений в товарный запас // Финансовый менеджмент. 2013. № 1. С. 4-16. [↑](#)
40. Барлиани И.Я. Анализ моделей повышения эффективности управления товарными запасами // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. Т. 3. № 1. С. 227-230. [↑](#)
41. Каминская А.В. Элементы категорийного менеджмента. Товарный запас // Новая аптека. 2015. № 1-6. С. 42-50. [↑](#)
42. Железова Т.А. Совершенствование управления товарными запасами организаций потребительской кооперации // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2014. № 1 (8). С. 15-21. [↑](#)
43. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

44. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

45. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

46. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

47. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

48. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

49. Составлено на основе отчетности предприятия. [↑](#)

50. Составлено автором. [↑](#)

51. Составлено автором. [↑](#)

52. Составлено автором. [↑](#)

53. Составлено автором. [↑](#)

54. Составлено автором. [↑](#)

55. Составлено автором. [↑](#)