



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Управление товарными запасами и ассортиментом  
промышленного предприятия»

Проверка на объем заимствований:  
46,60 % авторского текста  
Работа рецензент к защите  
«20» 12 2019г.

зав. кафедрой экономики, и  
управления и права  
[подпись] к.э.н доцент П.Г. Рябчук

Выполнил:

Студент группы: ЗФ - 409/114-3-1  
Евдокимова Ирина Ивановна

[подпись] Научный руководитель:

д.п.н., профессор  
Заслуженный учитель РФ,  
Заслуженный работник высшей  
школы РФ Гнатышина Е.А.

Челябинск

2019

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>5</b>
----------------------	----------

<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И АССОРТИМЕНТОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	5
1.1 Понятие и классификация товарных запасов промышленного предприятия .....	10
1.2 Особенности управления товарными запасами промышленного предприятия .....	15
1.3 Понятие и особенности формирования ассортимента промышленного предприятия .....	24
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И АССОРТИМЕНТОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ политики управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия.....	56
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия .....	63
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	69
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	72

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В условиях высокой конкуренции на рынке компании заинтересованы в оптимизации своих издержек, в том числе и логистических. Рационально встроенное в управление цепями поставок управление запасами представляет собой значительный ресурс повышения конкурентоспособности конкретной компании и цепи поставок.

Вопрос о выборе подхода к управлению товарными запасами рано или поздно встает перед каждой организацией, осуществляющей торговую деятельность. И чем крупнее предприятие становится, чем успешнее развивается, тем более актуальным он становится.

Запасы товаров формируются на макро- и микроуровнях. В организациях торговли любых организационно-правовых форм, в том числе и кооперативных, накопление товаров находится в тесной взаимосвязи от их участия и способности влиять на размер прибыли и конкурентоспособность. Отсутствие, а также наличие избыточных запасов приводит к нежелательным экономическим последствиям. Рано или поздно перед каждой организацией, занимающейся торговой деятельностью, встает вопрос о выборе метода управления запасами. Чем больше размер предприятия, тем успешнее развитие, тем выше ее конкурентоспособность.

Различного вида запасы выполняют важнейшую функцию при развитии любой экономической системы и появляются практически во всех сферах хозяйствования. Запасом выступает продукция, находящаяся за пределами производственного процесса или непроизводственного потребления. Эта продукция обездвижена и предназначена для производства или потребления в будущих периодах.

Цель управления запасами частной фирмы заключается не просто в их минимизации данным участником рынка, а в максимизации его совокупной прибыли от всей деятельности, требующей как минимизировать, так и, в какой-то ситуации, увеличить запасы. Невозможно рассматривать

запасы только в качестве обособленного, самостоятельного объекта управления на рынке. В конечном счете, их размер всегда подчинен общим целям коммерческой деятельности конкретного субъекта рыночных отношений. Переход к рыночной экономической системе обусловил изменение методов управления товарными запасами, что сводится к проблеме оптимизации товарных запасов с использованием методов экономики, маркетинга, финансов, логистики.

Практика показывает, что в большинстве организаций управление запасами и потоками товаров осуществляется отдельно. Рационализация запасов в контексте потоков не рассматривается в качестве одного из наиболее значимого и доступного резерва достижения более высоких конечных результатов деятельности. Стоимость запасов обычно определяется не строгими экономическими расчетами, а эмпирически. Результатом этого является самопроизвольное накопление и потребление товаров, ухудшение показателей эффективности, нерациональное использование ресурсов.

Современное состояние предприятия требует формирования новой методологической базы и выработки практических рекомендаций по построению системы управления запасами, которая является одним из важнейших условий развития отечественного предприятия и системного фактора повышения эффективности производства.

Процесс управления запасами является неотъемлемой частью системы управления предприятием, поэтому его эффективность характеризуется как важный критерий объема затрат, возникающих при управлении запасами. Традиционные показатели-объем резервов, оборачиваемость ресурсов, бесперебойное снабжение, автономное использование не позволяют четко определить степень повышения эффективности системы управления запасами, поскольку они являются частью общего критерия – затрат.

В последнее время предприятия в процессе анализа затрат обращают внимание на то, что накопленные за годы избыточные запасы материальных

ресурсов лежат на складах, морально и физически устарели, теряют свою стоимость, фактически замораживают оборотные средства, вложенные в них.

В настоящее время невозможно решить проблему повышения эффективности управления предприятием без применения современных вычислительных и программных систем. Как показывает практика, непосредственная автоматизация существующих методов управления предприятием не дает желаемого эффекта, необходимо пересмотреть, адаптировать и разработать методы и модели управления, включая управление запасами.

В рамках вопросов управления запасами, прогноз спроса на товары и прогноз объема продаж в качестве оценки спроса становится особенно важным. Правильная формулировка в подходе к прогнозированию спроса требует построения достаточно сложной аналитической модели спроса, что усложняет ее практическое применение. Таким образом, на практике применяется метод экстраполяции, основанный на анализе временных рядов, для получения относительно простой статистической модели. Таким образом, все больше внимания со стороны руководства компании уделяется инструментам и решениям в области управления запасами, что подразумевает реорганизацию функций управления запасами и поиск оптимальных мер. Стоит отметить, что выбранная для анализа компания ООО «Аметист-Челябинск» в настоящее время не имеет стратегии управления товарными запасами.

Все отмеченное предопределило выбор темы исследования, его цель и задачи.

**Объектом исследования** являются товарные запасы и ассортимент промышленного предприятия.

**Предметом исследования** является формирование системы управления товарного ассортимента промышленного предприятия.

**Цель исследования** – на основе анализа управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия, разработка мер по

повышению эффективности управления ассортиментом промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

- 1) проанализировать теоретические основы проблемы управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия;
- 2) проанализировать деятельность ООО «Аметист-Челябинск»;
- 3) проанализировать политику управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия;
- 4) разработать мероприятия по повышению эффективности управления ассортиментом промышленного предприятия;

**Степень разработанности проблемы исследования.** Проведенное исследование базируется на сложившихся к настоящему времени научных подходах в области экономики, логистики, управления. Теоретической основой изучения общих вопросов организации и управления товарными запасами явились труды отечественных специалистов, таких как Б.А. Аникин, А.Г. Бондарь, А.М. Гаджинский, В.В. Дыбская, Е.И. Зайцева, В.С. Лукинский, Л.Б. Миротин, Д.Т. Новиков, Ю.М. Неруш, В.В. Плотников, Г.И. Просветов, А.Н. Родников, Ю.И. Рыжиков, В.И. Сергеев, Л.А. Сосунова, А.Н. Стерлигова, и др.

Отдельные аспекты управления товарными запасами экономическими методами отражены в работах Ш.И. Афруткина, М.М. Дарбиняна, Ю.П. Грызанова, А.Л. Марголина, Л.П. Наговициной, А.И. Файницкого и других.

Маркетинговые методы управления товарными запасами изложены в работах Г. Ассэль, Г.Л. Багиева, И.А. Кретьева, Ф. Котляра, А. Лансерта, В.В. Салия, О.А. Третьяк и других.

Изучению проблем управления запасами первыми посвятили свои работы Ф. Харрис (1915), Р. Уилсон (1916), Ф. Раймонд (1931). Фундаментальные исследования в сфере логистики управления запасами нашли отражение в трудах зарубежных специалистов, таких как Д.Дж. Бауэрсокс, К. Берк, Дж.Бокс, Д.Л. Водлоу, М. Вэйдер, Т. Голдсби, Д.П.

Вумек, У. Детмер, Г.Дженкинс, М.Кендалл, П.Кэйри, Д.Дж. Клосс, М. Кристофер, Д.М. Ламберт, У. Левинсов, Дж.Л. Майкл, Г.Р. Нив, М. Ротер, Э. Сигел, С. Сигео, Дж.Р. Сток, А. Стьюарт, О. Тайити, Р.Б. Хендфилд и др.

Исследования этих ученых представляют собой широкий спектр задач в теории моделирования и управления запасами: определение оптимального количества заказов; оптимизация сложных систем снабжения на основе теории очередей; моделирование систем управления запасами диверсификации.

**Методы исследования.** При выполнении исследования применялась совокупность общенаучных и экономических методов познания, использованная в соответствии с поставленными задачами и особенностями объекта исследования.

**Информационную базу** исследования составили материалы периодических изданий и научно-практических конференций, результаты исследований специалистов в области логистики и управления запасами, материалы исследований других авторов по данной тематике, разработки автора, основанные на первичных данных, собранных в ходе выполнения исследования.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что ее материалы можно использовать для повышения эффективности управления ассортиментом продукции в розничных предприятиях, в частности в промышленных предприятиях.

**Структура исследования.** Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

**База исследования.** Современное предприятие ООО «Аметист-Челябинск».



# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И АССОРТИМЕНТОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Понятие и классификация товарных запасов промышленного предприятия**

Товарные запасы – это запасы готовой продукции у производителя, которые создаются с целью обеспечения товарного непрерывного оборота. Объём запасов варьируется зависимо от баланса предложения и спроса. Товарные запасы могут быть не лишь у самих производителей, но и у организаций, которые реализуют на рынке товары [5]. Товарные запасы необходимо предусмотреть соответственно с договором поставки, по которому производят своевременные платежи. Запасы делят на два класса по принципу адресата: предметы потребления и товарные запасы средств производства. Рассмотрим, более детально, что значит товарные запасы.

Производство, обращение и потребление – эти процессы происходят постоянно. Однако, они не совпадают в пространстве и во времени. Именно для того, чтобы обеспечить их непрерывность используются товарные запасы.

Товарные запасы – это часть товообеспечения, которая является совокупностью готовых товаров во время их передвижения из сферы производства к потребителю.

Товарные запасы накапливаются на всех этапах движения товаров, а именно на складах предприятий-изготовителей и во время пути, на оптовых складах и розничных торговых компаниях. Именно соответствие спроса и предложения достигается благодаря товарным запасам. Товарные запасы в опте и рознице должны служить реальным предложением товаров, обеспечивающим их бесперебойную продажу. Факторы, необходимые для образования товарных запасов: сезонные колебания в производстве и

потреблении товаров; несоответствие между производственным и торговым ассортиментом товаров; особенности территориального положения производства; фактор транспортировки товаров; звенность товародвижения; возможности для хранения товара [7].

К товарным запасам промышленных предприятий относятся:

1. Сырье и материалы.
2. Покупные полуфабрикаты.
3. Вспомогательные материалы.
4. Тара.
5. Запасные части.
6. Топливо.
7. Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы.
8. Незавершенное производство.
9. Готовая продукция и товары.

Товарно-материальная база промышленных предприятий управляется сектором производства, снабжения и финансовых услуг. Производственный отдел должен контролировать потребительский запас продукции, поставки их цену и качество, финансы-объем их закупки и состояние расчетов.

Чрезмерная инвентаризация негативно влияет на финансовое положение предприятия. Но есть и промышленные предприятия, которые спекулируют запасами, покупают больше, чем им действительно нужно, по более высокой цене в ожидании. При ожидаемом росте цен не происходит, но, наоборот, цены падают, и предприятия, накопившие ненужный материал, могут продать его в убыток [12].

Когда предприятие имеет избыточные материалы, что приводит к высоким затратам на хранение, оно становится уязвимым к более низким ценам и более низким затратам на инвентаризацию из-за возможности устаревания или коррупции. Кроме того, замороженные запасы оборотного капитала не могут быть использованы для более прибыльных инвестиций, что приведет к снижению уровня рентабельности бизнеса.

В сегодняшней бизнес-среде недостаточный уровень запасов может привести к нехватке самых необходимых материалов, что приведет к невозможности компании выполнить производственный заказ или запланировать доставку. Это может негативно сказаться на производственной и финансовой деятельности, так как при замедлении производства из-за нехватки материалов увеличиваются затраты на оплату труда за использование и техническое обслуживание неработающего оборудования [11]. Несбалансированность финансовых потоков, вложенных в запасы, приводит к риску недостаточных инвестиций и чрезмерных инвестиций, сохраняя при этом наихудшие факторы. Проблема заключается в согласовании избыточных и недостаточных запасов отдельных товаров. Для обеспечения достаточности оборотных средств важно, чтобы складские обороты были быстрыми, поскольку складские обороты являются минимальными.

Сегодня большое значение приобретает местонахождение товарных запасов. Большинство товарных запасов сосредоточено в розничной торговле, что нельзя относить к положительному фактору. Товарные запасы должны постепенно перераспределяться между звеньями торговли так, чтобы большая доля принадлежала оптовой торговле [20].

Основной задачей образования товарных запасов в оптовой торговле состоит в обслуживании потребителей, а в предприятиях розничной торговли они нужны для формирования широкого и устойчивого ассортимента для удовлетворения покупательского спроса. Размер товарных запасов по большей части определяется объемом и структурой товарооборота торговой компании. Значит, одна из важнейших задач торговых компаний заключается в поддержании оптимальной пропорции между величиной товарооборота и непосредственно размером товарных запасов. Для этого необходима четко отработанная система управления товарными запасами. Что в свою очередь означает установление и поддержание такой их величины и

структуры, которая отвечала бы поставленным перед торговой компанией целям.

Управление запасами предполагает [17]:

– их нормирование. Разработка и установление их требуемых размеров для определенного вида товарных запасов;

– их оперативный учет и контроль. Ведется на основании действующих форм учета и отчетности, в которые вносят остатки товаров на начало периода, данные о поступлении, и продаже;

– их регулирование. Поддержание их на определенном уровне.

Из-за недостаточности запасов возникают трудности в обеспечении оборотов предприятия, а также стабильности ассортимента. Избыточные запасы приводят к убыткам, росту спроса на кредиты и увеличению процентных платежей за них, а также увеличению затрат на хранение акций. В целом это усугубляет финансовое положение коммерческих предприятий.

Товарные запасы подвергаются анализу, планированию и учитываются в абсолютных и относительных показателях.

Абсолютные показатели выражаются, как правило, в денежных и натуральных единицах. Их применяют при выполнении бухгалтерских операций. Однако с их помощью не представляется возможным определить меру соответствия величины товарного запаса потребностям развития товарооборота.

Относительные показатели, позволяют сопоставить величину товарного запаса с товарооборотом торговых организаций или предприятий.

Одним из относительных показателей, является величина товарных запасов, выраженная в днях товарооборота. Он характеризует фактор обеспеченности товарными запасами к определенной дате и показывает, на какое число дней торговли, при определенном товарообороте, будет достаточно данного запаса. Еще одним относительным показателем есть товарооборачиваемость. До этапа продажи каждый товар относится к категории товарного запаса.

С точки зрения экономики такая форма существования товара есть статичной, хотя физически он может находиться в движении. Поэтому товарный запас является изменяющейся величиной, ведь он все время вовлечен в товарооборот, продается и в итоге перестает быть запасом. Так как товарные запасы регулярно возобновляются, они являются постоянно существующей величиной, размер которой меняется из-за определенных хозяйственных условий [25].

Товарооборачиваемость дает возможность оценить и измерить количественно время и скорость их обращения. Время товарного обращения определяется как период, в продолжении товар перемещается от производителя к потребителю.

Если товарооборачиваемость выражается в днях товарооборота, тогда она указывает на период, во время которого товарные запасы находятся в сфере обращения, или оборачивается средний товарный запас. Между временем и скоростью товарного обращения существует зависимость обратно пропорционального характера.

При уменьшении времени и увеличении скорости товарного обращения возможно осуществлять больший объем товарооборота при меньших размерах товарных запасов, а это способствует уменьшению товарных расходов, то есть уменьшению расходов на хранение товаров и оплате процентов за использование кредитов.

Показатели величины товарных запасов и товарооборачиваемости взаимосвязанными и находятся в зависимости от таких факторов: внутренняя и внешняя среда торгового предприятия; объем производства и качество товаров промышленных или сельскохозяйственных предприятий; сезонность производства; объем импорта; широта и обновляемость ассортимента; звенность товародвижения; колебание спроса; насыщенность рынка товара; распределение запасов между оптовыми и розничными торговыми звеньями; физико-химического свойства товара, определяющего срок их хранения и частоту поставок; размер цен и соотношение спроса и предложения на

определенные товары; объем и структура товарооборота данного предприятия [22].

Скорость товарооборачиваемости различных товаров различна. Доля товаров с низкой скоростью оборота выше в товарных запасах и наоборот. Несмотря на не высокую скорость продажи некоторых товаров, торговые предприятия не спешат убирать их с поставок. Причины тому таковы: отсутствие возможности изменить товарное назначение; сужение ассортимента и, соответственно, круга покупателей; невозможность поддержания отпускной цены на уровне конкурентов. Для этого необходима возможность, при необходимости, знать и анализировать величину товарных запасов. Таким образом, рациональная система учета оборотных активов должна обеспечивать наиболее благоприятные условия для хозяйствующего субъекта, то есть сводить его обязательства по отношению к контрагентам до минимума, а свои требования к ним доводить до максимума.

На промышленных предприятиях большое внимание следует уделять проведению инвентаризации. Для совершенствования управления запасами и контроля за их хранением необходимо проводить инвентаризацию два раза в год [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что товарные запасы являются одной из составных частей успешной производственной и финансовой деятельности предприятия. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности во многом зависят от эффективности управления ликвидностью промышленного предприятия. В свою очередь, основные показатели деятельности промышленных предприятий оказывают существенное влияние на доходы государства, его социально-экономическое развитие, уровень жизни населения.

1.2 Особенности управления товарными запасами промышленного предприятия

Чрезмерные вложения средств в товарные запасы приводит к уменьшению оборотного капитала торговой организации, к увеличению потребности в кредитах для выплаты заработной платы торговым работникам, оплаты поставщикам за поставленные товары, осуществления текущих расходов. «Омертвление» финансовых ресурсов, вложенных в товарные запасы, сокращает возможность роста доходности организаций за счет финансовых ресурсов в другие, более прибыльные направления торговой деятельности. Кроме того, наличие излишков (с точки зрения возможностей их реализации) торговых запасов требует высокой стоимости их продажи по сниженным ценам, дополнительной арендной платы за складские помещения, налога на их содержание[13].

Недостаточные инвестиции в запасы также имеют некоторые негативные последствия. В этом случае в торговле может отсутствовать необходимый товар, что приводит к потере потенциальных покупателей, снижению объемов торговли из-за их дефицита, увеличению торговых издержек на 1 рубль, так как персонал организации по продажам не может быть уверен в том, что это приведет к потере потенциальных покупателей.

В обоих случаях это нежелательно. Поэтому важно привести запасы в соответствие с их потребностями и создать рабочую систему для их управления.

В некотором смысле управление запасами-это попытка сбалансировать два противоположных требования: требования финансистов, которые стремятся свести к минимуму затраты на хранение товаров и требования маркетологов, которые стремятся сохранить товар.

Управление товарно-материальными запасами направлено на снижение затрат на продвижение товарно-материальных запасов через организацию, обеспечивая при этом высокое качество торговли, при этом максимизируя отдачу от инвестиций в инвентарные запасы.

Создание системы управления товарными запасами позволяет решить следующие задачи: бесперебойности снабжения, минимального вложения

денег, минимального риска, обеспечения простоты процедуры заказа на пополнение запасов, устойчивости товарного процесса.

Эффективно работающая система управления товарными запасами позволяет принять экономически обоснованное решение о количестве товаров, которые необходимо иметь в каждой точке торгово-технологического процесса и какие товарные линии из составленного ранее плана необходимо запасать и чем пополнять запас [21].

Организация управления запасами в торговле осуществляется в следующей последовательности:

- расчет потребности организации в товарных ресурсах;
- определение норм запаса;
- разработка политики пополнения запаса;
- организация контроля за уровнем запаса;
- оценка эффективности системы управления запасами.

Рассмотрим алгоритм построения системы управления товарными запасами

1. Важнейшими стратегическими и тактическими целями формирования запасов являются: обеспечение устойчивого ассортимента продукции, достаточного для достижения высоких темпов роста розничной торговли, ритма торгово-технологических процессов, бесперебойного функционирования торговых организаций, накопления запасов сезонного и целевого назначения, накопление (если экономически обосновано) дополнительных запасов для последующей перепродажи другим торговым организациям с целью получения дополнительной прибыли.

2. Формирование информационной базы для создания системы управления товарными запасами включает в себя: информацию, характеризующую товарные запасы. Скорость реализации товаров, степень соответствия товарных запасов покупательскому спросу, конъюнктуру рынка, его сегментов, структуру покупательского спроса, возможности эффективной закупки товаров, тенденции изменения цен (розничных,



отпускных, оптовых), плановые показатели деятельности торговой организации (объем и структура товарооборота, материально-техническая база, план платежного баланса, финансовые ресурсы по источникам их образования) [30].

3. Определение тенденций и закономерностей формирования и использования запасов: обеспечение запасов, товарооборота, определение причин ускорения и замедления показателей управления запасами.

4. Экономическое обоснование критериев товарно-материальных запасов является достаточным для развития товарооборота при минимальных затратах на его формирование и содержание.

5. Разработка бюджетного плана закупки товаров, позволяет определить на основе данных о тенденциях продаж товаров в натуральных единицах, изменения товарооборачиваемости запасов, о состоянии МТБ, систему проведения закупок, выбор эффективного поставщика, частота завоза, количество заказываемых товаров, методы и маршруты доставки товаров, сумму денежных средств ежемесячно направляемых на закупку товаров данной категории.

6. Затраты на транспортировку, хранение и перемещение, и управление товарными запасами должны быть тщательно оценены, соотносясь с категорией товара и спецификой организации его продаж.

Опыт работы на тему торговли, показал, что бакалею нужно складывать на ежедневной основе, одежду-два раза в неделю, свежую пищу от одного до нескольких дней, обувь-от одной недели до одного месяца, другие продукты, как их продают, товары народного потребления–даже товары народного потребления.

7. Экспертиза бюджетного плана на соответствие стратегическим целям организации и возможность его реализации. Если бюджетный план закупки экономически обоснован, планирование рекомендуется завершить разработкой плана мероприятий по его исполнению с назначением ответственных и определением размеров материального поощрения.

8. Контроль за состоянием товарных запасов и ходом реализации бюджетного плана, их формированием и использованием: разработка графика завоза товаров, определение оптимального размера партии товаров, определение причин возникновения сверхнормативных запасов, обоснование мер профилактики возникновения сверхнормативных и неходовых товарных запасов и политики их реализации.

Эффективность сформированной системы управления товарными запасами зависит от тщательности исследования состояния проблемы формирования, размещения и использования товарных запасов обоснованности всех ее элементов и эффективности принятых управленческих решений по их перемещению во всех каналах движения товаров в организации [19].

Все элементы системы взаимосвязаны между собой. Для принятия обоснованного управленческого решения нельзя пренебрегать ни одним из вышеперечисленных элементов.

Наиболее сложной задачей в реализации системы управления запасами является задача обеспечения эффективной закупки товаров; выбор системы поставок товаров; определение размера заказываемой партии товаров; расчет интервалов времени пополнения запасов; учет и контроль запасов.

В современной экономике для пополнения товарных запасов используется ряд логистических форм:

1. Закупочная логистика, осуществляемая последующими этапами: определение потребностей организации в товарах, установление рациональных хозяйственных связей с поставщиками, организация закупок и завоза товаров, организация хранения товаров и их подготовка к продаже, управление запасами на складах, контроль за ходом использования и хранения запасов, размерами кредиторской и дебиторской задолженности.

Закупочная логистика строится на двух основных традиционных системах поставок товаров - системе с фиксированным размером заказа и система поставок с фиксированным интервалом между двумя заказами.

Однако, если изделие имеет невысокие затраты на производство и реализацию и его розничная цена достаточно приемлема и способствует быстрой реализации, возможен более высокий страховой запас. Если же время выполнения заказа увеличится и превысит уровень использования товара, страховой запас может быть сокращен, поскольку интерес к товару значительно уменьшился [8].

При определении необходимого объема запасов возникают две проблемы, связанные с минимизацией затрат на закупку товара и затрат на хранение товара. Первый компонент включает в себя затраты на поиск поставщиков, оплату телефонных разговоров, услуги связи, выставление счетов, оформление записей, контроль за полученными товарами и так далее. Известно, что чем больше запас, тем ниже стоимость на единицу продукции. Вторая группа расходов, связанных с включением в финансовые ресурсы товаров: расходы на складские услуги; расходы, понесенные в результате повреждения или ликвидации товаров. Чем больше заказ, тем выше стоимость хранения.

Запасы в любой форме связывают капитал торговой организации, поэтому всегда возникает вопрос, насколько затраты на хранение запасов больше эффекта от их ликвидации или отказа от их приобретения. Поскольку торговля недостаточно обеспечена собственными оборотными средствами, закупка товаров и формирование запасов возможны только получение кредитов на эти цели. В связи с этим организации должны постоянно следить за товарооборачиваемостью, просчитывать допустимый уровень процентов за кредит при сложившейся товарооборачиваемости.

2. Производственная логистика, позволяющая синхронизировать производственный и торговый цикл. При этом торговля будет успешно работать при минимальных запасах, без создания страховых при условии высокого стандартизированного качества товаров и услуг.

3. Сбытовая логистика (логистика производителя) охватывает всю цепь системы распределения: складирование, транспортировку, продажи.

Целостная система распределения продукции основывается на глубоком изучении потребностей рынка и организации распределительной сети (посредниками в продаже товаров могут выступать дилеры, дистрибьюторами, комиссионерами, агенты, брокеры.)

4. Движение товаров через склады (оптовые распределительные). Они выполняют функции по накоплению, переработке и распределению товаров между потребителями. При этом могут использоваться собственные склады и склады общего пользования или их комбинация. Выбор между этими вариантами должны строиться на оценке экономической эффективности использования каждого из них. При этом следует учитывать не только размер склада и размещение складской сети, но и спектр оказываемых услуг и уровень организации процесса складирования [44].

5. Транспортная логистика предполагает создание действенной системы физического перемещения товаров, она базируется на принципах гибкости, эффективного взаимодействия с другими видами перевозок, оказания должных и разнообразных услуг (экспедирование грузов, охрана и т.п.).

Ритейлеры могут выбирать и управлять своими источниками поставок, выбирая системы и цепочки поставок, в зависимости от структуры, размера и сложности ассортимента продукции, а также жизненного цикла конкретной организации. Малые и средние розничные торговцы ограничиваются довольно простыми источниками поставок, поскольку они покупают продукты у производителей и оптовых торговцев на внутреннем рынке.

С ростом розничного товарооборота, который происходит с увеличением количества торговых точек или с расширением способов продаж (например, продажи на дому), организация приобретает большой опыт на товарном рынке и поддерживает более функциональную специализацию в управлении цепочками поставок. Большая уверенность в выборе продукции, знании отрасли и заинтересованности других участников в рассматриваемой комбинации, например, желание увеличить валовую

прибыль, позволяет ритейлерам исследовать новые возможности поиска источников и форм поставок [17].

Более крупные розничные товарные организации могут создавать собственные закупочные офисы. Прямые каналы закупки товаров позволяют им более жестко контролировать свои цепочки поставок и тратить средства только на персонал, информационные и коммуникационные технологии.

Наиболее важным методом управления запасами является метод, традиционно обозначенный как ABC. С помощью этого метода можно более точно прогнозировать, контролировать условия и надежность поставок, организовывать учет безопасности[28].

Суть метода заключается в разделении номенклатуры товаров и материалов на три группы. Категория А-это группа акций, которая составляет 10-15% от наименования физической единицы акций, но в денежном выражении составляет 70-80% от общей стоимости акций. Категория В-это группа акций, которая составляет 20-30% от общего количества товаров и 15-25% от общей стоимости. Остальные запасы формируются по классу С и составляют 5% от общей годовой стоимости, но 55-65% от общего количества проектов.

Метод ABC основан на методе Парето, который применяется в соответствии с правилом 80/20. Исходя из этого правила, акции группы А требуют более тщательного мониторинга и находятся в более безопасном месте. Особое внимание к дорогостоящей продукции объясняется тем, что большая часть капитала торговых организаций "мертва" с длительным хранением на складах, в то время как дорогостоящая продукция пользуется более ограниченным спросом со стороны покупателей. Постоянный учет и контроль за этими акциями приведет к тому, что деньги, вложенные в резервы, принесут прибыль.

Наиболее важным этапом построения и внедрения оптимальной системы управления запасами является анализ условий ее использования и эффективности [47]. Целью анализа является выявление причин и

последствий изменения запасов и скорости их обращения, выявление неиспользуемых возможностей для повышения их эффективности.

Задачи анализа товарных запасов [10]:

- определение уровня обеспеченности торговой организации необходимыми товарными ресурсами; оптимальности их размещения, влияния факторов на размер, структуру, изменение товарных запасов, наличия сверхнормативных или дефицитных видов товарных запасов;

- установление степени ритмичности поставок, их объема, комплектности, качества, сортности, соответствия заказу, договору поставки;

- исследование эффективности хозяйственных отношений с поставщиками (своевременности заключения договоров на поставку, степень реализуемости закупленных товаров, точность исполнения договоров, возможности их пролонгирования и изменения);

- изучение показателей эффективности их размещения, использования и воздействия на экономические и финансовые результаты работы торговой организации;

- исчисление расходов, связанных с закупкой и хранением запасов и их влияния на прибыль торгового субъекта;

- подготовка исходной базы для нормирования и оптимального управления ими и т.п.

Информационной базой для анализа товарных запасов служат данные бухгалтерского, статистического, оперативного учета и отчетности (Ф1 – торг, 3-торг, 1 – У, бухгалтерский баланс и приложения к нему), материалы выборочных обследованных наблюдений, единовременного учета, плановых и внеплановых инвентаризаций, результатов уценки.

Анализ товарных запасов проводят, в целом по торговой организации, ее структурным подразделениям, отдельным товарным группам, в следующей последовательности:

- анализ обеспеченности товарооборота товарными запасами и их соответствия нормативу;

- анализ динамики товарных запасов;
- анализ факторов, влияющих на размер товарных запасов;
- анализ обоснованности сезонных запасов;
- анализ ассортиментной структуры запасов и их качества;
- анализ скорости обращения товарных запасов;
- анализ эффективности управления товарными запасами.

Рост общих показателей эффективности управления запасами свидетельствует об улучшении политики в области подготовки, размещения и использования запасов.

Подводя итоги анализа, необходимо определить, как улучшить работу с запасами путем устранения недостатков, выявленных в ходе исследования, при формировании, размещении и использовании запасов и учете неиспользованных запасов, повысить эффективность работы с запасами при нормализации.

### 1.3 Понятие и особенности формирования ассортимента промышленного предприятия

Классификационная политика определяет товарную группу, обеспечивая успешную работу компании с точки зрения рыночной и экономической эффективности.

Рынок определяет отношения между новыми продуктами и товарами на этапах роста, зрелости и спада, основные модели и оптимальное соотношение их использования и модификации. Политика классификации определяет вопросы, касающиеся происхождения и производства товаров. С быстрым ростом торговых организаций, ассортимент товаров и услуг растет, что означает, что иногда покупателям трудно ориентироваться в этом разнообразии. Торговые организации должны все больше и больше узнавать о политике классификации в новых и различных ситуациях [9].

Одной из главных особенностей груза является ассортимент, который определяет принципиальное различие между различными видами и наименованиями груза. Ассортимент продукции представляет собой набор продуктов с специфическими характеристиками для удовлетворения различных схожих и индивидуальных потребностей.

Само слово происходит от французского слова «классификация», что означает выбор различных типов и разновидностей товаров. Группа товаров ограничена их названиями, и ранг как возникновение и качество названия товаров, который нужно унести к ряду. Концепция и номенклатура товарного ассортимента неразрывно связаны между собой и представляют собой совокупность всех выпускаемых предприятием продуктов. Тип товара по функции, качеству, цене подразделяется на товарные группы(виды).

Ассортимент продукции означает подбор предметов, совокупность их наименований по каким - либо признаков. С такой точки зрения ассортимент может быть простым или сложным, узким или широким. Такая классификация предусматривает выделение групп однородной продукции или товаров по признаку вида, сорта, марки и т.п. формируются ассортиментные группы, в пределах которых предметы имеют определённое сходство.

Групповой ассортимент товаров показывает перечень укрупнённых товарных групп, составляющих номенклатуру товаров. Так, например, в магазине женской одежды есть разные секции товаров удовлетворяющие потребности покупателей [24].

Ассортиментом товаров является набор продуктов, формируемых по определенным признакам и удовлетворяющих разнообразные потребности. Наиболее часто встречающиеся трактовки понятия «ассортимент» и «управление ассортиментом» приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Трактовки понятия «ассортимент» и «управление ассортиментом» в российской науке

Автор трактовки	Трактовка понятий
-----------------	-------------------



Астраханцева И.	Ассортимент – сумма объектов реализации товары, услуги и права, которые торговое предприятие предлагает клиентам
Бланк И.А.; Гальперина В.М.	Ассортимент – перечень товаров, сгруппированных по каким-либо признакам удовлетворения потребностей человека.
Бизнес словарь	Ассортимент – состав и соотношение по видам продукции, выпускаемой на предприятии, отрасли.
Бычкова А.И.; Одинцова Е.	Ассортимент – набор товаров, формируемых по определенным признакам и удовлетворяющих разнообразные и индивидуальные потребности
Леонов А. И.	Ассортимент – совокупность их видов, разновидностей и сортов основными группировочными признаками товаров являются производственный, сырьевой и потребительский
Бычкова А.И.; Астраханцева И., Одинцова Е.	Управление ассортиментом – основополагающими элементами управления являются формирование ассортимента и установление уровня требований по показателям, определяющим рациональность ассортимента.
Коновалова Т.Ю	Управление ассортиментом – один из действенных способов повышения доходности. Клиенто-ориентированные технологии, построенные на принципах категорийного менеджмент

Как видно из приведенных в таблице 1 данных, трактовка понятия «ассортимент» и «управление ассортиментом» далеко не однозначна. Ассортимент является одним из факторов формирования прибыли, так как определяет уровень рентабельности продаж, соответствие ассортимента и номенклатуры продукции запросам покупателей торговой организации.

Различают промышленный и торговый, простой и сложный, комбинированный и смешанный, развернутый и укрупненный ассортимент товаров.

Промышленный ассортимент представляет собой набор товаров, выпускаемых отдельной отраслью промышленности или отдельным предприятием.

Торговый ассортимент - совокупность товаров, реализуемых в торговой сети. Торговая сеть - это совокупность всех торговых предприятий (оптовых и розничных), занимающихся реализацией товаров. Торговый ассортимент включает набор товаров, выпускаемых как отечественными, так

и зарубежными производителями. Он отличается большим разнообразием, чем промышленный ассортимент.

Представленный на торговом предприятии ассортимент товаров определяет его тип (универмаг, универсам) и форму торгового обслуживания. Кроме того, в магазинах одного типа, но разной торговой площади, ассортимент будет отличаться по количеству групп и видов товаров. В этом случае торговые предприятия будут подразделяться на универсальные и специализированные, магазины с комбинированным и смешанным ассортиментом.

С учетом сложности различают простой и сложный ассортимент товаров. Те виды товаров, которые классифицируются не более, чем по трем признакам, составят простой ассортимент товаров (овощи, поваренная соль, хозяйственное мыло и др.) [41].

Те виды товаров, которые классифицируются на разновидности более чем по трем признакам, в совокупности будут составлять сложный ассортимент товаров (обувь, одежды и др.).

Укрупненный ассортимент определяется соотношением отдельных групп изделий. Группа товаров должна объединяться по ряду признаков: способ производства, назначение, особенности конструкции и др. Развернутый ассортимент определяется представленными разновидностями товаров [36].

Комбинированный ассортимент - это набор нескольких групп товаров разного назначения, которые связаны общностью спроса и удовлетворяют индивидуальные потребности.

Смешанный ассортимент - совокупность непродовольственных и продовольственных товаров различных групп. Смешанный ассортимент представлен, как правило, наибольшим количеством групп и видов товаров.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые бы, соответствуя в целом

профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенных категорий покупателей. Набор товаров, предлагаемых предприятием-изготовителем на рынке, называют ассортиментом.

Номенклатура, или товарный ассортимент, - это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. Вид товара (автомобиль, трактор, металлообрабатывающий станок) делится на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации. Например, предприятие производит холодильники и стиральные машины. Холодильники представлены одно-, двух- и трех камерными моделями и морозильными камерами. Последние имеют несколько марок, отличаются объемом и некоторыми техническими данными.

Товарный ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп), глубиной (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен).

Формирование ассортимента - проблема конкретных товаров, их отдельных серий, определения соотношений между «старыми» и «новыми» товарами, товарами единичного и серийного производства, «наукоемкими» и «обычными» товарами, овециественными товарами и или лицензиями и «ноу-хау». При формировании ассортимента возникают проблемы цен, качества, гарантий, сервиса, собирается ли производитель играть роль лидера в создании принципиально новых видов продуктов или вынужден следовать за другими изготовителями.

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное

построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, - необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная концепция выражается в виде системы показателей, характеризующих возможности оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей); уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношения цен на товары данного вида и др. Цель ассортиментных концепций - сориентировать предприятие на выпуск товаров, наиболее соответствующих структуре и разнообразию спроса конкретных покупателей.

Подкрепленная мерами организационного и иного характера по обеспечению выпуска продукции в предусмотренных структуре и наборе ассортиментная концепция может рассматриваться как своего рода программа по управлению развитием производства и реализацией соответствующих товаров. Целевая ее часть включает требования к оптимальной структуре ассортимента, а программная - систему мер по ее достижению за определенный период. Этой программе придает комплексный характер включение в нее вопросов, связанных с оптимизацией ассортимента. В качестве критериев оптимальности выступают требования потребителей к ассортименту и качеству товаров, ресурсные возможности, социальные установки.

Достижение соответствия между структурно-ассортиментным предложением товаров предприятием и спросом на них связано с определением и прогнозированием структуры ассортимента. Прогноз структуры ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены

такие важные для потребителя признаки товара, как эстетические характеристики, точные размеры, конкретная цена, маловероятен. Дело не в детализации ассортимента по потребительским свойствам (например, по цветовой гамме, размерам изделий, соотношению цен), а, к примеру, в оптимальном разнообразии ассортимента по определенным признакам (типы телевизоров, наборы предметов кухонного обихода, целесообразные градации цен и т.д.) с расчетом на конкретные группы (сегменты) потребителей. Прогнозируется лишь тенденция развития ассортимента (а более точно - ассортиментная структура спроса и товарного предложения). Так, можно определить, какое разнообразие телевизоров будет отвечать требованиям различных групп потребителей, но нереально дать прогноз потребности в конкретных моделях с набором конкретных свойств) на перспективу. Указанные прогнозы, учитывая влияние фактора взаимозаменяемости товаров, необходимо рассматривать во взаимосвязи [44].

Прогноз тенденции развития ассортимента должен показывать такую траекторию развития процесса, которая позволит обеспечить достижение намечаемого соответствия товарного предложения предприятия меняющейся в перспективе ассортиментной структуре спроса на рынке.

Итак, суть проблемы формирования ассортимента состоит в планировании фактически всех видов деятельности, направленных на отбор продуктов для будущего производства и реализации на рынке и на приведение характеристик этих продуктов в соответствие с требованиями потребителей. Формирование на основе планирования ассортимента продукции - непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.

2. Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.

3. Критическая оценка выпускаемых предприятием изделий в том же ассортименте, что и в п.п. 1 и 2, но уже с позиции покупателя.

4. Решение вопросов, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля.

5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.

6. Разработка спецификаций новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.

7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. Проведение испытаний (тестирование) продуктов с учетом потенциальных потребителей в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.

9. Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасона, цены, наименования, упаковки, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших необходимость их изменения.

10. Оценка и пересмотр всего ассортимента.

Планирование и управление ассортиментом - неотъемлемая часть маркетинга. Даже хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не смогут

нейтрализовать последствия ошибок, допущенных ранее при планировании ассортимента.

Классификационное управление предполагает координацию взаимосвязанных видов деятельности-науки, техники и дизайна, интегрированных маркетинговых исследований, организации продаж, услуг, рекламы, стимулирования спроса. Сложность решения этой проблемы заключается в том, чтобы объединить все эти элементы для достижения конечной цели оптимизации ассортимента продукции с учетом стратегических рыночных целей предприятия. Если этого не сделать, то может оказаться, что в ассортимент будет входить продукция, предназначенная для удобства производственных подразделений предприятия, а не для потребителя [47].

С точки зрения концепции маркетинга, это прямое противоречие, которое надо делать на самом деле. Задача планирования и формирования ассортимента заключается, прежде всего, в подготовке «потребительской» спецификации для продукции, передаче ее в проектный (проектный) отдел, а затем обеспечении того, чтобы прототип был протестирован, при необходимости, модифицирован и достиг уровня, требуемого потребителем. Иными словами, в рамках формирования последнее слово должно принадлежать руководителю маркетинговой службы предприятия, который должен решить, когда лучше инвестировать в модификацию продукта, а не брать на себя дополнительную рекламу и маркетинг, который является главой маркетингового отдела предприятия, который должен решить, пора ли внедрять новые продукты в ассортименте, а не в дополнение к существующим.

Формирование ассортимента, как показывает практика, может осуществляться различными способами, в зависимости от масштаба продаж, специфики продукции, целей и задач, стоящих перед производителем. Однако их объединяет тот факт, что классификационное руководство обычно подчиняется руководителю маркетинговой службы.

В некоторых случаях целесообразно создать постоянный орган под председательством генерального директора (его заместителя), в состав которого войдут руководители основных служб и департаментов предприятий, являющихся постоянными членами. Его основная задача заключается в принятии принципиальных решений относительно ассортимента, в том числе: удаление убыточной продукции, ее отдельных моделей, размеров; определение необходимости проведения научных исследований и разработок для создания новых и модификации существующих продуктов; планирование и учет; выделение средств на утвержденные программы и планы.

Для производителей актуальным является вопрос о том, необходимо ли разработать стандартную продукцию, подходящую для всех выбранных рынков, или адаптировать ее к конкретным требованиям и характеристикам каждого сегмента рынка, для чего необходимо внести ряд изменений в базовую продукцию. В обоих случаях есть свои плюсы и минусы.

Таким образом, хотя создание стандартного продукта, распространенного на всех рынках, очень заманчиво, но часто это практически невозможно. В то же время политика дифференциации сама по себе не является экономически обоснованной в тех случаях, когда рыночные условия позволяют частично или полностью стандартизировать (универсализировать) продукцию. К преимуществам такой товарной стандартизации относятся: снижение себестоимости продукции, дистрибуция, продажа и обслуживание; унификация элементов маркетингового портфеля; ускорение окупаемости инвестиций и др. В этом случае использование рыночного потенциала является неполным (по сравнению с дифференциацией), а реакция на рыночные условия, изменяющиеся на рынке, не является достаточно гибкой, чтобы сдерживать инновации.

Разница, или модификация, в товарах, позволяет использовать возможности более адекватного «поглощения» рынков с учетом специфики



их требований в разных регионах страны и зарубежья, заполнять эти товарные ниши там, где нет конкуренции или где она есть, однако в продуктовой стратегии определение этих направлений является дорогостоящим, что связано с необходимостью модернизации и расширения производственных мощностей, диверсификации и реструктуризации распределительных сетей и, конечно, с расширением маркетингового портфеля.

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики - изъятие из программы неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике, которые обеспечивает изготовителю каждый из его товаров.

Главный вывод из сказанного относительно своевременного изъятия товара из программы (ассортимента) состоит в том, что изготовитель должен организовать систематический контроль за поведением товара на рынке, за его жизненным циклом. Только при таком условии будет получена полная и достоверная информация, позволяющая принимать верные решения. Для облегчения решения проблемы следует иметь методику оценки положения товара на различных рынках, где предприятие работает. Методика должна быть относительно простой [34].

Принятие окончательного решения об изъятии товара из программы или о продолжении его реализации можно упростить, если уже на стадии разработки изделия установить количественные требования к нему: уровень (норматив) окупаемости, объем продаж и/или прибыли (с учетом полных

затрат ресурсов). Если товар перестает отвечать этим критериям, то тем самым предопределяется и характер решения по его изъятию.

Поэтому, если производитель не будет иметь четкой системы критериев изъятия товаров из производственно-сбытовой программы, и не будет систематически проводить анализ изготавливаемых и реализуемых товаров, то его ассортимент неизбежно окажется «перегруженным» неэффективными изделиями, со всеми вытекающими отсюда отрицательными последствиями для производителя.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ТОВАРНЫМИ ЗАПАСАМИ И АССОРТИМЕНТОМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Компания «Аметист» основана в 1992 году и широко известна среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер. Специализацией компании является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории. Опыт, накопленный на протяжении двадцати лет, помогает производить мебель, которая отвечает запросам даже самых искушенных покупателей.

Компания «Аметист» принимает активное участие в отраслевых мебельных конференциях и выставках, российских и международных.

Клиентами компании являются более 3000 производителей мягкой и корпусной мебели из 50 регионов Российской Федерации, среди которых крупнейшие мебельные фабрики, а также активно развивающиеся предприятия. Компания «Аметист» имеет разветвленную сеть филиалов и дилеров в 28 городах России, что позволяет отечественным производителям оперативно получать продукцию не только в центральном округе, но и во многих регионах РФ. Проведем анализ Челябинского филиала компании – ООО «Аметист-Челябинск».

Общество с ограниченной ответственностью «Аметист-Челябинск» создано в соответствии с Гражданским кодексом РФ и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с целью получения прибыли.

Организационно-правовая форма исследуемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Классификация по ОКОГУ исследуемого предприятия – организации, учрежденные гражданами.

Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет расчетный и другие счета в кредитных учреждениях, в том числе в иностранной валюте, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место нахождения.

Предприятие имеет штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированный товарный знак и другие средства визуальной индивидуализации. В собственности предприятия находится имущество (материальные ценности и финансовые ресурсы), учитываемое на его самостоятельном балансе. Уставный капитал данного предприятия составляет десять тысяч рублей. В организации создается резервный фонд в размере 15 % уставного капитала. Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений.

ООО «Аметист-Челябинск» обязано вести бухгалтерский учет и представлять финансовую отчетность в порядке, установленном правовыми актами Российской Федерации.

Общество самостоятельно планирует свою производственную, хозяйственную, финансовую и деятельность на основании договоров или других форм обязательств и свободно в выборе их предмета, а хозяйственных взаимоотношений и определению ответственности по взятым обстоятельствам.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и отвечает по обязательствам своих участников. Предприятие вправе распоряжаться как собственными, так и привлеченными финансовыми ресурсами, включающими кредиты банков, финансовых организаций, предприятий, учреждений.

Цели ООО «Аметист-Челябинск»:

– увеличение доли присутствия на рынке и закрепление на его ведущих позициях;

- увеличение ассортимента продукции для максимального удовлетворения потребностей потребителей;

- расширение сотрудничества с частными марками, углубление отношений с партнерами;

- увеличение прибыльности ООО «Аметист-Челябинск»

Девиз компании «Стильно, уверенно, актуально!» подразумевает производство и реализацию качественной продукции, соответствующей экологическим и дизайнерским стандартам.

Основными целями деятельности ООО «Аметист-Челябинск» является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, путем осуществления собственной предпринимательской деятельности предприятия, организацией производства и выпуска продукции.

Сегодня филиал ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Производство корпусной мебели в филиале ООО «Аметист-Челябинск» осуществляется с соблюдением экологических норм на современном оборудовании по новейшим технологиям, и отвечает европейским стандартам качества. Модельный ряд ООО «Аметист-Челябинск» представлен на рынке 40 наименованиями изделий.

Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность на исследуемом предприятии – ООО «Аметист-Челябинск», в среднем составляет 73 человека.

Проведем анализ организационной структуры управления исследуемого предприятия.

Для ООО «Аметист-Челябинск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Организационная структура рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 2.

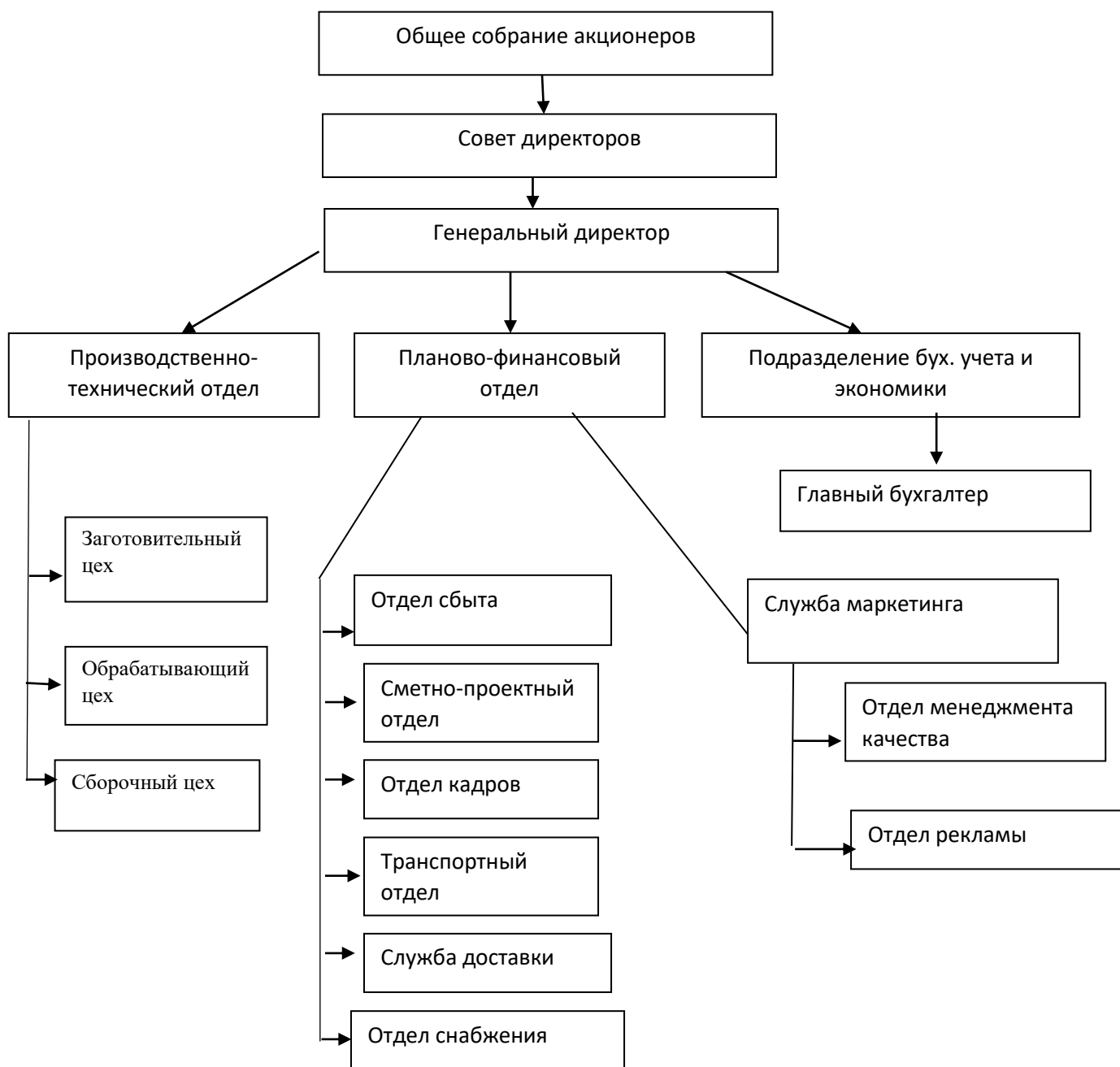


Рисунок 2 - Организационная структура предприятия

Непосредственное управление предприятием осуществляет директор. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью общества, организует выполнение решений совета директоров

и наделяется в соответствии с законодательством РФ всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи. К компетенции генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества за исключением вопросов, отнесенных к компетенции совета директоров.

Рассмотрим основные подразделения ООО «Аметист-Челябинск».

Производственно-технический отдел обеспечивает непрерывную работу всех необходимых структур в производстве. Специальное положение включает основные виды деятельности, функции, права, задачи и цели этого подразделения. Отдел технического контроля занимается назначением и основами деятельности организации. Это самостоятельное структурное подразделение, подчиняющееся руководителю или лицу, его заменяющему. В этой структуре происходит планирование производства и управление всей работой на предприятии.

В него входят следующие отделы: заготовительный цех, обрабатывающий цех, сборочный цех.

Планово-финансовый отдел. Основными задачами планово-финансового отдела являются формирование финансовой стратегии предприятия учет и контроль поступления и расходования денежных средств; анализ финансовых результатов предприятия.

В него входят следующие отделы: отдел закупок и поставок, финансовый отдел, АХО, сметно-проектный отдел, отдел кадров, канцелярия, юристы, внутренний аудит, охрана, столовая.

Логистическая служба, задачей которой является организация, оптимизация и контроль материальных потоков с использованием современных технических средств. В ее входят следующие отделы: склады, транспортный отдел, служба доставки, отдел снабжения.

Подразделение бухгалтерского учета и экономики. В системе управления бухгалтерский учет выполняет ряд функций, основными из

которых являются контрольная, информационная, обеспечения сохранности собственности, обратной связи, аналитическая.

Служба маркетинга. Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение всех функций маркетинга в компании: комплексное изучение рынка, формирование ассортиментной политики предприятия, определение ценовой политики предприятия и управление ценообразованием, создание маркетинговых каналов и выбор методов продажи продуктов компании, развитие маркетинговых коммуникаций.

Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Так как ООО «Аметист-Челябинск» относится к предприятиям с полным циклом производства, которое имеет все необходимые цеха и службы для изготовления оборудования. Каждое подразделение предприятия представляет собой хозяйственный механизм и отражает единство производственной, экономической и организационной деятельности, результат которой – выпуск продукции.

На предприятии имеется два производственных участка: производственный и вспомогательный участок.

Производственный участок включает в себя: заготовительный цех, обрабатывающий и сборочный цех.

Заготовительный цех, получив план, обеспечивает раскрой и резку заготовок групповым методом. Рабочий-исполнитель производит раскрой и резку материала на заготовки по каждой детали отдельно в пределах одного сорта размера последовательно от более крупных размеров заготовок к более мелким. Этим достигается наиболее рациональное использование материала независимо от кратности размеров заготовки стандартным размерам прутков или листов.



Обрабатывающий цех, который приспособлен для штучного и малосерийного производства.

В сборочном цехе происходит сборка изготовленных изделий. Процесс сборки тоже полностью автоматизирован.

Вспомогательный участок состоит из ремонтного отделения. На данном участке задействованы 3 человека.

Сложившаяся в настоящее время организационная структура управления производственным процессом в ООО «Аметист-Челябинск» в целом соответствует потребностям предприятия и является достаточно рациональной. Каждый сотрудник выполняет вверенные ему обязанности, однако присутствует некоторое дублирование функциональных обязанностей начальников цехов. Ответственность за надлежащее и своевременное выполнение функций субъектов управления производственным процессом, несет главный инженер ООО «Аметист-Челябинск».

Анализ основных технико-экономических показателей является неотъемлемой и главной частью анализа производственной деятельности предприятия, так как именно он способен полностью отразить положительную и отрицательную динамику показателей и на его основе можно сформулировать выводы и предложить пути улучшения использования показателей.

Для анализа показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск» используют общепринятые приемы, такие как горизонтальный, вертикальный, факторный, сравнительный, трендовый анализ, анализ финансовых коэффициентов.

С целью изучения имущественного положения предприятия проведем анализ баланса ООО «Аметист-Челябинск», который представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Аналитический баланс предприятия ООО «Аметист-Челябинск» за 2018-2017 гг.

Показатель	Абсолютные, тыс. руб.			Относительные, %			Темп роста, %	
	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018-2016 гг.	2016-2017 гг.
<b>АКТИВ</b>								
1. Внеоборотные активы	22462	25166	66538	59,06	18,40	30,53	112,04	264,40
- нематериальные активы	17	15	13	0,04	0,01	0,01	88,24	86,67
- основные средства	19445	21370	63909	51,13	15,63	29,33	109,90	299,06
- финансовые вложения	3000	3000	0	7,89	2,19	0,00	100,00	0,00
- прочие ВНА	0	781	2616	0,00	0,57	1,20	0,00	334,96
2. Оборотные активы	15571	111574	151380	40,94	81,60	69,47	716,55	135,68
- запасы	8186	50159	72018	21,52	36,68	33,05	612,74	143,58
- НДС	713	1502	1856	1,87	1,10	0,85	210,66	123,57
- дебиторская задолженность	6523	51530	76961	17,15	37,68	35,32	789,97	149,35
- денежные средства	149	2417	545	0,39	1,77	0,25	1622,15	22,55
- прочие ОА	0	5966	0	0,00	4,36	0,00	0,00	0,00
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37
<b>ПАССИВ</b>								
3. Капитал и резервы	14345	20418	35986	37,72	14,93	16,51	142,34	176,25
4. Долгосрочные обязательства	7261	0	22	19,09	0,00	0,01	0,00	0,00
5. Краткосрочные обязательства	16427	116322	181910	43,19	85,07	83,48	708,11	156,38
- займы и кредиты	2001	8306	32029	5,26	6,07	14,70	415,09	385,61
- кредиторская задолженность	14426	108016	149881	37,93	78,99	68,78	748,76	138,76
Баланс	38033	136740	217918	100	100	100	359,53	159,37

Данные таблицы 1 показывают, что итог баланса увеличился в 2016г.

на 98707 тыс. руб. или на 259,53%, в 2017г. на 81178 тыс. руб. или на 59,37%.

На протяжении трех лет в структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, наблюдается рост удельного веса данных активов с 40,94 до 69,47%. Вместе с тем наблюдается снижение доли внеоборотных активов с 59,06 до 30,53%. Доля внеоборотных активов в основном снижается за счет уменьшения удельного веса основных средств с 51,13 до 29,33%. В составе оборотных активов присутствуют две наиболее крупные группы статей: запасы и дебиторская задолженность. Следует отметить изменения, которые происходили с дебиторской задолженностью. Ее доля в 2016г. по сравнению с 2018г. увеличилась на 20,53%, а в 2017г. по сравнению с 2018г. на 18,17%. Абсолютный прирост задолженности на протяжении трех лет составил 70438 тыс. руб., что является негативным изменением, так как часть средств отвлекается из оборота основной деятельности предприятия.

Рост имущества (актива баланса) произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов. Внеоборотные активы увеличились за 2018-2016гг. на 2704 тыс. руб. или на 12,04%, за 2016-2017гг. на 41372 тыс. руб. или на 164,40%. Величина оборотных активов в 2018-2016гг. увеличилась на 96003 тыс. руб. или на 616,55%, в 2016-2017гг. на 39806 тыс. руб. или на 35,68%.

Второй значимой составляющей являются запасы. Доля запасов колебалась в анализируемом периоде от 21,52 до 33,05%. Денежные средства занимают достаточно маленький удельный вес в составе активов предприятия. С одной стороны это свидетельствует о недостатке этого актива, с другой стороны, о его эффективном использовании. Таким образом, имущественная масса увеличилась, в основном, за счет роста оборотных средств, что подтверждается данными об изменениях в составе имущества организации.

Анализ пассивной части баланса показывает, что дополнительный приток средств на протяжении трех лет был связан с увеличением

собственного капитала и краткосрочных обязательств. Рост собственного капитала составил за 2018-2016гг. – 6073 тыс. руб. или 42,34%, за 2016-2017г. – 15568 тыс. руб. или 76,25%.

В 2018-2017гг. наблюдается рост краткосрочных обязательств предприятия на 165483 тыс. руб. или на 56,38%, в основном за счет роста кредиторской задолженности. В 2018-2017гг. происходит снижение долгосрочных обязательств за счет погашения кредитов и займов с 7261 до 22 тыс. руб. Наибольший удельный вес в структуре капитала занимает краткосрочный заемный капитал, удельный вес которого увеличивается с 43,19 до 83,48%. Это является негативным фактором, свидетельствующим о том, что активы организации в большей степени формируются за счет привлеченных средств.

В составе краткосрочного заемного капитала следует отметить наибольший удельный вес кредиторской задолженности, который в 2018-2016гг. увеличивается на 41,06%, а в 2016-2017гг. снижается на 10,21%.

Таким образом, предварительная оценка финансового состояния ООО «Аметист-Челябинск» позволила сделать вывод о том, что итог баланса увеличился. Рост имущества произошел за счет увеличения объема внеоборотных и оборотных активов. В структуре активов преобладающую долю занимают оборотные активы, в структуре капитала наибольший удельный вес составляет краткосрочный заемный капитал.

Следующим этапом анализа финансового состояния предприятия является оценка эффективности хозяйственной деятельности, которая основывается на показателях финансовых результатов. Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности.

В процессе анализа необходимо изучить состав прибыли, ее структуру, динамику и выполнение плана за отчетный период. Показатели прибыли представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ показателей прибыли компании ООО «Аметист-Челябинск» за 2018-2017гг.

Показатель	Годы			Изменение		Темп роста, %	
	2018г.	2016г.	2017г.	2018-2016 гг.	2016-2017гг.	2018-2016 гг.	2016-2017 гг.
Выручка от реализации	203623	381114	691644	177491	310530	187,17	181,48
Себестоимость реализации	189490	364795	620674	175305	255879	192,51	170,14
Валовая прибыль	14133	16319	70970	2186	54651	115,47	434,89
Коммерческие расходы	4	800	14977	796	14177	20000,00	1872,13
Управленческие расходы	6396	12407	27509	6011	15102	193,98	221,72
Прибыль от продаж	7733	3112	28484	-4621	25372	40,24	915,30
Проценты к уплате	1217	492	2704	-725	2212	40,43	549,59
Прочие доходы	7842	22423	8221	14581	-14202	285,93	36,66
Прочие расходы	7127	15905	8848	8778	-7057	223,17	55,63
Прибыль до налогообложения	7231	9138	25153	1907	16015	126,37	275,26
Налог на прибыль	1831	2193	6059	362	3866	119,77	276,29
Чистая прибыль	5400	6945	19094	1545	12149	128,61	274,93

По данным таблицы видно, что в 2018-2017гг. предприятие «Аметист-Челябинск» сработало прибыльно, выручка от реализации выросла в 2016г. на 177491 тыс. руб. или на 87,17%, в 2017г. на 310530 тыс. руб. или на 81,48%, что привело к росту чистой прибыли.

Себестоимость продукции также увеличилась с 189490 до 620674 тыс. руб., т.к. стоимость расходных материалов занимает значительную долю в себестоимости продукции ООО «Аметист-Челябинск». Несмотря на рост коммерческих и управленческих расходов, прибыль от продаж увеличилась с 7733 до 28484 тыс. руб. Прибыль до налогообложения увеличилась в 2016г. на 1907 тыс. руб., в 2017г. на 16015 тыс. руб. На увеличение данной прибыли

повлиял рост прочих доходов с 7842 до 8221 тыс. руб. В результате роста прибыли до налогообложения увеличилась сумма налога на прибыль с 1831 до 6059 тыс. руб.

Исходя из выше сказанного, можно отметить, что в результате влияния всех вышеперечисленных статей отчета о прибылях и убытках происходит рост чистой прибыли с 5400 до 19094 тыс. руб. Таким образом, наличие прибыли является положительным моментом в деятельности предприятия ООО «Аметист-Челябинск».

Анализ показателей рентабельности предприятия «Аметист-Челябинск» за 2018-2017гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей рентабельности предприятия «Аметист-Челябинск»

Показатель	2018г.	2016г.	2017г.	Изменения	
				2018-2016 гг.	2016-2017 гг.
Рентабельность продаж	3,80	0,82	4,12	-2,98	3,30
Рентабельность продукции (издержек)	4,08	0,85	4,59	-3,23	3,74
Рентабельность активов	14,20	5,08	8,76	-9,12	3,68
Рентабельность внеоборотных активов	24,04	27,60	28,70	3,56	1,10
Рентабельность оборотных активов	34,68	6,22	12,61	-28,46	6,39
Рентабельность собственного капитала	37,64	34,01	53,06	-3,63	19,05

Анализ показателей таблицы 3 показал, что рентабельность продаж с 2018г. по 2017г. увеличилась с 3,80 до 4,12%, что характеризует эффективность деятельности предприятия и показывает, что предприятие имеет 4,12% чистой прибыли с рубля продаж.

Показатель рентабельности затрат также вырос с 4,08 до 4,59%, что обусловлено ростом прибыли и ростом затрат на производство продукции, что свидетельствует о росте цен на продукцию предприятия.

Показатели рентабельности внеоборотных и оборотных активов в 2016г.

по сравнению с 2018г. снижаются, а в 2017г. по сравнению с 2016г. наблюдается их рост, что характеризует эффективное использования внеоборотных и оборотных активов организацией. Рентабельность собственного капитала имеет положительную динамику, ее рост составил за три года 15,42%. Увеличение рентабельности свидетельствует об эффективной деятельности предприятия «Аметист-Челябинск».

Главными потребителями реализуемой продукции являются физические лица, покупатели города Челябинска и Челябинской области, а также различные юридические лица.

Проведем анализ потребителей ООО «Аметист-Челябинск». По данным отдела маркетинга и рекламы потребители продукции ООО «Аметист-Челябинск» представлены следующим образом, таблица 4.

Таблица 4 – Потребители ООО «Аметист-Челябинск»

Тип сегмента	Кол-во чел.		Доля, %		Отклонение +/-, человек
	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.	
1. Возраст, лет					
До 20	0	0	0	0	0
От 21 до 35	450	550	27,3	29,6	+100
От 35 до 55	1200	1310	72,7	70,4	+110
Итого	1650	1860	100	100	210
2. Доход, руб.					
Низкий	700	550	42,4	29,6	- 150
Средний	560	840	39,9	45,2	+280
Высокий	500	260	30,3	13,9	- 240
Итого	1650	1860	100	100	670
3. Род занятий					
Руководители	52	71	32,5	30,6	+19
Специалисты	30	47	18,75	20,3	+17
Служащие	27	44	16,8	19	+17
Рабочие	51	70	31,8	30,2	+19
Итого	160	232	100	100	62

Первый сегмент – «экономный». К этой группе относятся потребители с уровнем дохода до 25 тыс. руб. При выборе продукции для потребителей, прежде всего, имеет значение довольно низкая цена, но так, же они концентрируют внимание на качестве товара. Уровень обслуживания почти не имеет для этого сегмента значения. Большую часть сегмента представляют пенсионеры и студенты.

Второй сегмент – «ориентированный на качество товаров». Уровень дохода потребителей данного сегмента – 25-45 тыс. руб., а главным для них при выборе продукции фирмы является фактор ее качества. Цена, насыщенность ассортимента, уровень обслуживания имеют меньшее значение. По социально-демографическим характеристикам потребители сегмента несколько отличаются от потребителей первого сегмента: здесь преобладают служащие.

Третий сегмент – «взыскательный». Доход его представителей превышает 45 тыс. руб. При посещении магазина они обращают пристальное внимание на качество обслуживания, насыщенность ассортимента и возможность выбора продукции фирмы в соответствии со своими вкусами.

Потребители рассматривают продукцию фирмы, как необходимую в повседневной жизни, которую они вынуждены приобретать, исходя из соображений моды, имиджа.

Тенденции роста сегментов рынка ООО «Аметист-Челябинск»:

– потребители отходят от шаблонного потребления. В настоящий момент в моду входит необычная, новая, непохожая реализация привычных вещей.

Основной стиль работы ООО «Аметист-Челябинск» – персональный подход к каждому клиенту, разработка эксклюзивных, новых моделей, часто – изготовление по эскизам заказчик;

– экологические службы постоянно повышают требования к безопасности производства и безопасности продукции. Товары ООО «Аметист-Челябинск» изготавливаются из экологически чистых материалов и не вредят здоровью.

На данном этапе ООО «Аметист-Челябинск» не может охватить всех потенциальных потребителей из-за недостатка мощностей, хотя экспериментальные образцы уже разработаны. При постепенном увеличении мощности планируется расширение ассортимента продукции мягкой мебели и выход на новые рынки сбыта.



Рассмотрим, насколько часто потребители различных групп покупают мебель ООО «Аметист-Челябинск» и пользуются дополнительными услугами. Потребителей рассмотрим по категориям, обозначенным выше, таблица 5.

Таблица 5 – Частота пользования потребителскими услугами ООО «Аметист-Челябинск»

Характеристика потребителей	Покупка корпусная мебель Эконом			Покупка корпусная мебель Престиж			Покупка корпусная мебель Люкс		
	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко	часто	умеренно	редко
1. Возраст, лет									
До 20			+						+
От 21 до 35	+			+		+		+	
От 35 до 55		+			+		+		
2. Доход									
Низкий		+				+			+
Средний	+				+				+
Высокий			+	+			+		
3. Род занятий									
Руководители		+		+			+		
Специалист		+			+			+	
Служащие	+				+				+
Рабочие	+					+			+

Покупка корпусной мебели эконом – часто приобретают такую продукцию люди от 18 до 55 лет, со средним доходом, работающие служащими или рабочими.

Умеренно данный вид корпусной мебели приобретают люди старше 55 лет, люди с низким доходом. Редко данный товар приобретают молодые люди до 18 лет, а также люди с высоким доходом.

Покупка корпусной мебели престиж – приобретают данную продукцию люди в возрасте от 20 до 40 лет, с высоким доходом, преобладает управленческий персонал. Умеренно данный вид товара приобретают люди со средним достатком, в основном специалисты и служащие. Редко корпусную мебель приобретают покупатели в возрастных категориях до 18 и старше 50, с низким уровнем дохода, в основном рабочие.

Покупка корпусной мебели люкс – данный товар часто приобретают люди в возрасте от 18 - 45, с высоким доходом, обычно это управленческий

персонал. Умеренно данный товар приобретают специалисты. Редко его покупают потребители до 18 и старше 55, с низким и средним уровнем дохода, служащие и рабочие.

ООО «Аметист-Челябинск» предлагает широкий выбор стилей – от классики и модерна – до авангарда и хай-тек. Четкий мониторинг рынка позволяет дизайнерам ООО «Аметист-Челябинск» молниеносно реагировать на все изменения в мире мебельной моды и вносить, порой неожиданные, но удачные изменения в коллекции. Специалисты ООО «Аметист-Челябинск» участвуют практически во всех российских, региональных и зарубежных выставках. Самые модные мебельные тренды незамедлительно появляются в новых коллекциях, поэтому клиенты могут, не беспокоиться – их мебель всегда будет не только качественной, но и модной.

Оценивая структуру рынка, целесообразно рассмотреть основных конкурентов рынка. Мебельный бизнес прибылен, но крайне консервативен. Основной состав игроков на российском мебельном рынке, сложился давно: около 60% мебельных компаний начали свою деятельность в период с 1991 по 1993 год, 25% – в период с 1993 по 1995 год, когда этот рынок развивался более или менее активно, и лишь около 15% компаний работают на рынке немногим более двух лет.

Признанными лидерами российской мебельной промышленности остаются «Миасс мебель», «Шатура», «Феликс», «Крафт», «Юнитекс», «Боровичи мебель», Мебельная фабрика «8 Марта», «Торис-Групп» ООО, «Горячеключевская мебельная фабрика» ОАО, «КожПромМебель» ЗАО, «Дмитровский мебельный комбинат», ПКФ «Янтарь-Мебель» ООО, «Волгоградский комбинат древесных плит» ОАО, ООО «Ульяновский мебельный комбинат», ОАО «Мебельная компания «ШАТУРА», Компания «Лазурит», Компания «Роникон», Мебельная фабрика «Столплит», Мебельный Комбинат № 8 («Mr. Doors»), Мебельная компания «ЛЕРОМ», «Костромамебель», «Электрогорскмебель», «Нижегородмебель», «Свобода».

И безусловный лидер на мебельном рынке среди крупных производителей – ИКЕА

На сегодняшний день в Челябинске успешно функционируют более сотни мелких компаний, занимающихся продажей мебели. Большая часть из них ориентирована не на потоковое производство, а на индивидуальный подход к клиенту. Остальная часть предприятий может предложить клиенту мебель для детей. Но практически, ни одно предприятие не может похвастаться наличием в своем ассортименте специализированной мебели для детей, продуманной до мелочей.

Составим профиль конкурентов ООО «Аметист-Челябинск» с точки зрения удовлетворения потребностей клиентов в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели деятельности предприятий-конкурентов

Наименование предприятия	ООО «Аметист-Челябинск»	Конкурент 1	Конкурент 2
		ООО «Квинта»	ООО «Арбен»
Тип производства	Массовое производство	Массовое производство, индивидуальный заказ	Массовое производство
Ассортимент	Корпусная мебель	Корпусная мебель, кухонная мебель	Шкафы, кухонная мебель, спальни, детские
Цены	Высокие	Средние	Низкие
Уровень обслуживания	Высокий	Средний	Высокий
Формы обслуживания	Стационарное обслуживание, обслуживание с выездом на дом, обслуживание с использованием обменных фондов	Стационарное обслуживание, обслуживание с выездом на дом	Стационарное обслуживание
Способ реализации	Розница, опт	Розница, опт	Розница, опт
Сроки выполнения	1-2 нед.	От 2 нед.	2-3 нед.
Вид рекламы	Газеты, интернет, радио	Газеты, интернет	интернет, радио

Таким образом, самым сильным конкурентом ООО «Аметист-Челябинск» является ООО «Арбен». Оно производит значительный

ассортимент мебели, цены довольно низкие, уровень обслуживания высокий (сотрудники организации выезжают на дом к заказчику с образцами материалов, производят необходимые замеры). Но основным преимуществом в обслуживании является использование обменных фондов, т.е. покупатель в течение 3 дней может обменять мебель. Компания так же работает с основными отечественными и иностранными поставщиками мебельных тканей и мебельных комплектующих и обладает широкой сетью собственных представительств в регионах нашей страны и на территориях Беларуси и Казахстана.

Предприятия ООО «Квинта» немного слабее ООО «Арбен» (уровень обслуживания – средний, нет использования обменных фондов, небольшой ассортимент продукции, более длительный срок выполнения заказа и т.д.). Компания так же работает с основными отечественными и иностранными поставщиками мебельных тканей и мебельных комплектующих. Рассмотрим сильные и слабые стороны деятельности этих предприятий, таблица 7.

Таблица 7 – Сильные и слабые стороны деятельности предприятий конкурентов

Наименование предприятия	Слабые стороны	Сильные стороны
1 ООО «Арбен»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение.	Стабильные цены, разнообразные формы обслуживания, короткие сроки выполнения заказа.
2 ООО «Квинта»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение и радио, применяются не все формы обслуживания.	Стабильные цены, короткие сроки выполнения заказа, индивидуальный заказ.
ООО «Аметист-Челябинск»	Не весь ассортимент мебели присутствует, в рекламе не используется телевидение, газеты и радио, применяются не все формы обслуживания, слабый уровень обслуживания потребителей.	Стабильные цены, короткие сроки выполнения заказа, индивидуальный заказ, высокий уровень обслуживания.

На основании были выявлены основные сильные и слабые стороны конкурентов ООО «Аметист-Челябинск». В результате проведенного анализа того, чем движим конкурент, что, он делает, и что он способен делать, составляется представление о том, как он будет вести себя в конкурентной

борьбе. Используя методику среднего рейтинга, проведем оценку конкурентоспособности предприятия и определим средний рейтинг исследуемой компании. Оценка проводилась по 10-балльной шкале: 1 – очень плохая оценка, критическая; 5 – средняя оценка, допустимая (оптимальная); 10 – идеально.

В таблице 8 представлены итоговые результаты оценки ключевых факторов успеха ООО «Аметист-Челябинск».

Таблица 8 – Анализ прочности конкурентной позиции

Ключевые факторы	Вес критерия	ООО «Арбен»		ООО «Аметист-Челябинск»		ООО «Квинта»	
		Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка	Оценка, балл	Взвешенная оценка
Качество обслуживания	0,2	8	1,6	5	1	7	1,4
Работа с информацией	0,1	6	0,6	6	0,6	4	0,4
Имидж	0,2	6	1,2	8	1,6	8	1,6
Предлагаемый ассортимент	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Дополнительные услуги	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Реклама	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Ценовая политика	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Итого	1	51	7,2	50	7,1	48	7

Анализ таблицы показывает, что ООО «Аметист-Челябинск» имеет хорошие показатели оценки конкурентоспособности и высокий рейтинг. Однако данное предприятие отстает от некоторых конкурентов.

На рисунке 3 в порядке убывания конкурентной позиции и соответственно площадей многоугольника представлены фирмы: ООО «Аметист-Челябинск», ООО «Арбен» и ООО «Квинта».

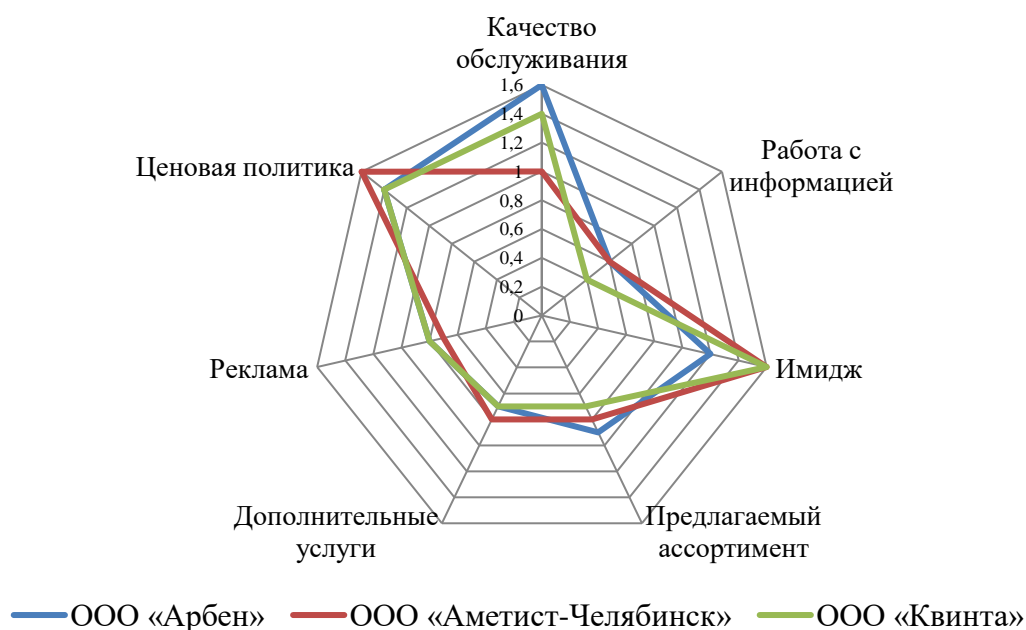


Рисунок 3 - Многоугольник конкурентоспособности

Основными конкурентными преимуществами ООО «Аметист-Челябинск» является:

- использование нового высокопроизводительного оборудования;
- имеется возможность снижения издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полное удовлетворение потребителей за счет расширения спектра услуг (монтаж, доработка изделий под конкретного покупателя).

В целом можно сказать, что ООО «Аметист-Челябинск» занимает устойчивое положение на рынке хоть и есть достаточная конкуренция, необходимо расширять рынок сбыта и ассортимент продукции. SWOT-анализ ООО «Аметист-Челябинск» представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица SWOT-анализ ООО «Аметист-Челябинск»

Возможности (O)	Сильные стороны (S)
Возможности расширения номенклатуры товаров и услуг; Возможности расширения сбытовой сети. Захват большей доли рынка Разработка новой мебели.	Установлены стабильные связи с основными потребителями; Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками; Знание и опыт работы управленческой команды предприятия на региональном рынке.
Угрозы (T)	Слабые стороны (W)
Жесткая конкуренция на рынке Ограниченность в финансовые ресурсы	Коммуникативная политика компании не очень эффективная, т.к. нет определенного специалиста, который бы занимался рекламой и продвижением компанией на рынке. Отсутствие сервисных услуг. Слабая рекламная деятельность компании.

Как видно из таблицы 9, компания «Аметист-Челябинск» обладает рядом преимуществ – штат компании полностью укомплектован специалистами и высококвалифицированными кадрами, но при этом у компании существуют также и слабые стороны – коммуникативная политика компании «Аметист-Челябинск» не очень эффективная, т.к. нет определенного специалиста, который бы занимался рекламой и продвижением компанией на рынке; отсутствие сервисных услуг; слабая рекламная деятельность компании.

## 2.2 Анализ политики управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия

ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-

Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Структура товарного ассортимента «Аметист-Челябинск» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура товарного ассортимента

Наименование товарной группы	2016 год		2017 год		Изменение	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	В доли товарооборота, %
Материалы для мебели	1305	16	2081	18	+776	+1
Комплекующие для мебели	1060	13	1619	14	+559	+1
Мебельная фурнитур	897	11	1387	12	+490	+1
Зацепы для мягкой мебели	571	7	578	5	+7	-2
Наборы мягкой мебели	2202	27	2775	24	+573	-3
Ткани для штор	245	3	462	4	+217	+1
Механизмы трансформации для мягкой мебели	816	10	1272	11	+456	+1
Матрасы	652	8	925	8	+273	-
Ковры	407	5	462	4	+55	-1
Итого	8155	100	11561	100	+3406	-

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в общей структуре товарооборота «Аметист-Челябинск» занимает наборы мягкой мебели, на долю которой приходится 27% товарооборота предприятия по итогам 2016 года.

В 2017 году удельный вес наборов мягкой мебели в общей структуре товарооборота снижается на 3% и составляет 24%.

На долю материалов для мебели приходится 16% в общей структуре товарооборота предприятия в 2016 году и 18% - в 2017 году.

Продажа мебельной фурнитур обеспечивает 11% товарооборота в 2016 году и 12% товарооборота в 2017 году.

Удельный вес комплектующих для мебели также увеличивается в 2017 году с 13% до 14%.

При этом, несмотря на незначительное увеличение объема продаж зацепов для мягкой мебели с 5741 тыс. руб. до 578 тыс. руб., удельный вес



данной товарной группы в общем объеме товарооборота компании снижается с 7% до 5%.

Увеличение объема продаж тканей для штор с 245 тыс. руб. до 462 тыс. руб. приводит к увеличению удельного веса данной товарной группы в общей структуре товарооборота с 3% до 4%.

Удельный вес механизмов трансформации для мягкой мебели в общей структуре товарооборота предприятия остается неизменным и составляет 8%, в то время как доля мяса увеличивается с 10% до 11%.

Анализируя данные, представленные, можно сделать вывод о незначительном изменении структуры товарного ассортимента компании в анализируемом периоде.

На основе полученных данных проведем ABC-анализ ассортимента «Аметист-Челябинск» (таблица 11).

Таблица 11 – ABC-анализ «Аметист-Челябинск»

Название товарной группы	Доля в товарообороте в порядке убывания, %	Доля в товарообороте накопительным итогом, %	Группа
Материалы для мебели	24	24	А
Комплекующие для мебели	18	42	
Мебельная фурнитур	14	56	
Зацепы для мягкой мебели	12	68	В
Наборы мягкой мебели	11	79	
Ткани для штор	8	87	
Механизмы трансформации для мягкой мебели	5	92	С
Матрасы	4	96	
Ковры	4	100	

Анализируя данные, представленные в таблице 11, можно сделать вывод, что основную долю товарооборота ООО «Аметист-Челябинск» обеспечивают такие товарные группы, которые относятся к группе А.

К группе В относятся зацепы для мягкой мебели, наборы мягкой мебели и ткани для штор.

Для более детального и глубокого анализа ассортимента ООО «Аметист-Челябинск» дополним ABC-анализ XYZ-анализом.

В данном случае критерием деления товаров на группы выступает доля товарной группы в валовой прибыли исследуемого предприятия. Результаты XYZ-анализа представлены в таблице 12.

Таблица 12 – XYZ-анализ ООО «Аметист-Челябинск»

Название товарной группы	Доля в валовой прибыли в порядке убывания, %	Доля в товарообороте накопительным итогом, %	Группа
Материалы для мебели	20	20	X
Комплекующие для мебели	17	37	
Мебельная фурнитур	16	53	
Зацепы для мягкой мебели	13	66	Y
Наборы мягкой мебели	11	77	
Ткани для штор	9	86	
Механизмы трансформации для мягкой мебели	7	93	Z
Матрасы	4	97	
Ковры	3	100	

Таким образом, по итогам XYZ-анализа, наибольший объем валовой прибыли ООО «Аметист-Челябинск» обеспечивают такие товарные группы, которые составляют группу X.

К группе Y, которая обеспечивает средний уровень валовой прибыли можем отнести зацепы для мягкой мебели, наборы мягкой мебели и ткани для штор.

Наименьший уровень валовой прибыли – товары, товарной группы Z.

Далее совместим ABC-анализ и XYZ-анализ, в результате чего весь ассортимент исследуемого предприятия разделим на 9 сегментов исходя из двух критериев - доли товарной группы в товарообороте ООО «Аметист-Челябинск» и доли товарной группы в прибыли исследуемой компании. Результаты совмещенного анализа представлены в таблице 13.

Таблица 13 – ABC- и XYZ-анализ ООО «Аметист-Челябинск»

АХ Материалы для мебели, Комплекующие для мебели,	АУ Зацепы для мягкой мебели, Наборы мягкой мебели	AZ
ВХ Мебельная фурнитура	ВУ Ткани для штор	BZ
СХ	СУ Механизмы трансформации для мягкой мебели	CZ Матрасы, Ковры

Проведенный анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для компании группы товаров.

Так, наиболее выгодными для ООО «Аметист-Челябинск» товарными группами являются материалы для мебели, комплектующие для мебели, мебельная фурнитура, зацепы для мягкой мебели, наборы мягкой мебели и ткани для штор – группы, которые обеспечивают наибольший вклад в товарооборот и формирование прибыли предприятия.

К числу групп, нуждающихся в специальных мероприятиях по повышению их эффективности, относятся к механизмы трансформации для мягкой мебели, матрасы и ковры. Данные группы обладают достаточным потенциалом, но для того, чтобы они перешли в группу выгодных товаров, необходимо оптимизировать ассортиментную и ценовую политику в отношении этих групп.

Наконец, к наименее прибыльным и плохо оборачиваемым товарам относятся сегменты BZ, CZ. Данные товарные группы требуют особого внимания со стороны руководства предприятия. Но такой категории в исследуемой компании нет.

Исходные данные для анализа оборачиваемости товарных запасов предприятия представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Исходные данные для анализа оборачиваемости товарных запасов ООО «Аметист-Челябинск»

Наименование показателя	2017 год	2018 год	Изменение (+/-)	Темп роста
Товарооборот, тыс. руб.	8155	11561	+3406	141,76
Среднее сальдо товарных запасов, тыс. руб.	510	884	+374	173,33
Коэффициент оборачиваемости производственных запасов, раз.	16	13	-3	81,25
Период обращения производственных запасов, дней	23	28	+5	121,74

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод, что в анализируемом периоде наблюдается тенденция к замедлению оборачиваемости товарных запасов с 16 оборотов в год в 2017 году до 13 оборотов в год в 2018 году. При этом длительность оборота товарных запасов увеличивается в анализируемом периоде с 23 до 28 дней.

Замедление оборачиваемости товарных запасов является негативной тенденцией и приводит к отвлечению дополнительных денежных средств из оборота предприятия.

Определим сумму денежных средств дополнительно отвлеченных из оборота предприятия за чет замедления оборачиваемости товарных запасов.

$$\text{Э} = (28-23) * 11561/365 = 162 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, сумма дополнительных средств отвлеченных из оборота предприятия за счет замедления оборачиваемости товарных запасов составила в 162 тыс. руб.

Проведем оценку эффективности сложившейся системы управления товарными запасами ООО «Аметист-Челябинск» в соответствии с методикой предложенной ранее.

Исходные данные для анализа оборачиваемости товарных запасов предприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Исходные данные для анализа оборачиваемости товарных запасов ООО «Аметист-Челябинск» за 1 квартал 2018 г., руб.

Категория	Оборот за 1-й квартал	Оборот за 2-й квартал	Средний остаток товарных запасов	Коэффициент оборачиваемости, обороты		Продолжительность оборота, дни	
				1 квартал	2 квартал	1 квартал	2 квартал
Материалы для мебели	22 286	21 809	582	38,29	37,47	9,53	9,74
Комплектующие для мебели	10 209	9 280	688	14,84	13,49	24,6	27,06
Мебельная фурнитура	9 132	10 980	147	62,12	74,69	5,88	4,89
Зацепы для мягкой мебели	851	995	528	1,61	1,88	226,4	193,69
Наборы мягкой мебели	1 206	1 358	36	33,5	37,72	10,9	9,68
Ткани для штор	1 784	1 805	256	6,97	7,05	52,38	51,77
Механизмы трансформации для мягкой мебели	1 813	1 908	341	5,32	5,60	68,65	65,23
Матрасы	1 990	2 150	741	2,69	2,90	135,9	125,8
Ковры	2 115	3 150	325	6,51	9,69	56,09	37,66

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод, что в анализируемом периоде наблюдается тенденция к замедлению оборачиваемости товарных запасов. При этом длительность оборота товарных запасов увеличивается в анализируемом периоде. Замедление оборачиваемости товарных запасов является негативной тенденцией и приводит к отвлечению дополнительных денежных средств из оборота предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о снижении эффективности управления запасами ООО «Аметист-Челябинск» в анализируемом периоде. Для предотвращения выявленной негативной тенденции представляется

необходимым разработать соответствующие мероприятия по оптимизации системы управления запасами на предприятии.

По результату анализа можно сделать следующие вывод:

Итак, для рассмотрения работы предприятия в динамике были использованы различные инструменты и методы оценочного анализа. Для этого были рассмотрены следующие показатели: общий размер выручки и прибыли за год, размер выручки и прибыли по месяцам, вклад каждой группы, а также подгруппы товаров в общий размер выручки и прибыли как по месяцам, так и за год, количество постоянных покупателей, количество неудовлетворенных покупателей, предпочтения целевого рынка, средняя цена покупки по чеку и др. Результаты такого анализа позволяют определить необходимость увеличения, сокращения или прекращения закупок отдельных видов продукции, а также позволяют разрабатывать различные коммерческие мероприятия по оптимизации как структуры ассортимента по отдельным позициям, так и по общему объёму.

В результате анализа деятельности ООО «Аметист-Челябинск» были выявлены как положительные, так и отрицательные моменты в хозяйственной деятельности. К негативным моментам можно отнести следующее:

- наличие большого числа товаров из группы С в ассортименте;
- снижение показателей оборачиваемости товарных запасов.

Решения по некоторым из них будут предложены ниже.

### 2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления товарными запасами и ассортиментом промышленного предприятия

В качестве рекомендаций ООО «Аметист-Челябинск» можно предложить введение ценовых акций. Основной инструмент стимулирования покупателя на современном рынке - регулярные скидки. Ритейлеры уверены, что чувствительный к цене покупатель обязательно отзовется на ценовое

снижение, и делают серьезные скидки даже за пределами сезонных распродаж. Впрочем, маркетологи полагают, что культуры распродаж в Уральском регионе в целом и в Челябинске в частности, по сути, нет и никогда не было.

Необходимость поддерживать уровень оптимальных продаж заставляет ритейлеров идти на снижение своей прибыли, поэтому в последнее время одна волна сейлов плавно перетекает в другую. Понятие сезонных распродаж размылось, скидки стали вневременным способом привлечь покупателя, зачастую они не предваряют обновление коллекций и не обоснованы окончанием сезона.

Как показывает практика, после внедрения скидок, товарооборотность товарных запасов увеличивается как минимум на 10-12 процентов, возрастает доверие покупателей к торгующей организации и уважение за скидки, которые она ему предоставляет, и он чувствует себя вашим партнером.

Многие предприятия используют ценовое стимулирование, так как пойти навстречу экономически оправданным пожеланиям потребителя, а потребитель очень восприимчив к продаже со скидкой, достаточно выгодно и для самих продавцов.

Применение скидок способствует выполнению ценой ее стимулирующей функции, а именно способствует снижению издержек производства, хранения, реализации вследствие увеличения объема продаж, позволяет формировать группу постоянных покупателей.

В мировой практике используется более 20 видов скидок, каждый вид скидок имеет свои особенности. Скидка в общем случае – снижение цены в пользу посредника, покупателя. При разработке системы скидок необходимо осознание того, что их применение должно привести в результате к положительному экономическому эффекту и не должно являться мерой, необходимой для «выживания» предприятия. В качестве рекомендаций по увеличению товарооборотности товарных запасов в ООО «Аметист-

Челябинск» рекомендуется внедрение сезонных акций, предполагающих скидки на продукцию в размере 5% по выходным и праздничным дням. Предполагается, что это может вызвать увеличение товарооборота на 10%.

Рассмотрим увеличение товарооборота предприятия ООО «Аметист-Челябинск» до и после внедрения мероприятия в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика товарооборота до и после внедрения мероприятия

Наименование группы товарных запасов	Товарооборот до внедрения мероприятия	Товарооборот после внедрения мероприятия	Отклонения (+/-)
Материалы для мебели	22 286	23400	1114
Комплекующие для мебели	10 209	10719	510
Мебельная фурнитур	9 132	9589	457
Зацепы для мягкой мебели	7 702	8087	385
Наборы мягкой мебели	7 234	7596	362
Ткани для штор	6 843	7185	342
Механизмы трансформации для мягкой мебели	6 279	6593	314
Матрасы	5 517	5793	276
Ковры	4 960	5208	248
итого	80162	74581	5581

Таким образом, товарооборот после внедрения ценовых акций вырастет на 74581 тыс. руб.

Рассчитаем эластичность спроса на товар до и после внедрения ценовых акций в ООО «Аметист-Челябинск».

Эластичность спроса на товар – это процентное соотношение между изменением в цене или доходе и изменением спроса. Главным фактором, влияющим на спрос, является цена. Эластичность спроса по цене (прямая эластичность спроса) - это степень чувствительности спроса на какой-нибудь товар к изменению цены на этот товар. Прямая эластичность спроса по цене показывает, на сколько процентов увеличится или уменьшится спрос при уменьшении или увеличении цены на данный товар на один процент:



$$E(p) = \frac{\Delta Q_d(\%) }{\Delta P(\%) } , \quad (1)$$

где  $E(p)$  – эластичность спроса по цене;

$Q_d(\%)$  – процентное изменение спроса;

$P(\%)$  – процентное изменение цены.

Однако в связи с тем, что при измерении процентного изменения экономических величин обычный способ вычисления не применим, т.к. одинаковое количественное изменение в другом направлении дает иное процентное соотношение, в экономике используют более универсальный метод расчета, который назван формулой средней точки Алена:

$$\Delta Q_d(\%) = \frac{Q_{d2} - Q_{d1}}{0,5(Q_{d2} + Q_{d1})} \times 100 , \quad (2)$$

где  $Q_2$  и  $Q_1$  - конечный и начальный спрос;

Показатель ценовой эластичности спроса для всех товаров является отрицательной величиной. Действительно, если цена товара снижается - величина спроса растет, и наоборот. Однако для оценки эластичности часто используется абсолютная величина показателя (знак «минус» опускается).

В зависимости от величины коэффициента эластичности эластичность спроса по цене делится на несколько видов: В том случае если коэффициент эластичности больше 1 ( $E > 1$ ) – спрос является эластичным (на товары роскоши).

Коэффициент эластичности меньше 1 ( $E < 1$ ) – спрос неэластичный (на предметы первой необходимости). Коэффициент эластичности равен 1 ( $E = 1$ ) – тогда имеем спрос с единичной эластичностью (зависит от индивидуального выбора).

Таким образом, если коэффициент эластичности равен 0 ( $E=0$ ) спрос совершенно неэластичный (соль, медикаменты), и наоборот если коэффициент эластичности стремится к бесконечности ( $E \rightarrow \infty$ ), то это совершенно эластичный спрос (в условиях совершенного рынка).

Рассчитаем эластичность спроса по группам, исходя товаров в таблице 3.8.

Таблица 17 – Расчет ценовой эластичности спроса после внедрения ценовых акций

Наименование группы товарных запасов	Т/о до ( $Q_1$ )	Т/о после ( $Q_2$ )	$Q_{d2} - Q_{d1}$	$0,5(Q_{d2} + Q_{d1})$	$\frac{Q_{d2} - Q_{d1}}{0,5(Q_{d2} + Q_{d1})} \times 100$
Материалы для мебели	22 286	23400	1114	22843	4,88
Комплекующие для мебели	10 209	10719	510	10464	4,87
Мебельная фурнитура	9 132	9589	457	9361	4,88
Зацепы для мягкой мебели	7 702	8087	385	7895	4,88
Наборы мягкой мебели	7 234	7596	362	7415	4,88
Ткани для штор	6 843	7185	342	7014	4,88
Механизмы трансформации для мягкой мебели	6 279	6593	314	6436	4,88
Матрасы	5 517	5793	276	5655	4,88
Ковры	4 960	5208	248	5084	4,88

Спрос является эластичным, так как его показатель больше 1.

Влияние рекомендаций на изменение товарооборота представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Влияние рекомендаций на показатели товарооборота

Наименование показателя	2018	2019 Прогноз	Изменение
Товарооборот, тыс. руб.	11561	12 890	1329
Среднее сальдо товарных запасов, тыс. руб.	884	884	0
Коэффициент оборачиваемости производственных запасов	13	14	+1
Период обращения производственных запасов, дней	28	26	-2

Таким образом, товарооборот после внедрения ценовых акций вырастет на 5720 тыс. руб. Спрос является эластичным так как его показатель больше 1.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования, можем сделать следующие выводы

Товарные запасы представляют собой товары, находящиеся в сфере товарного обращения, а также у изготовителя и в пути. Их наличие характеризует статичное состояние и местоположение товарной массы в процессе товародвижения на определенный момент времени. Они обеспечивают непрерывность производства, потребления и бесперебойность реализации.

Каждый руководитель торговой организации должен знать ответ на такие вопросы: сколько и каких запасов должно быть в наличии, каков их оптимальный размер и как ускорить оборачиваемость средств, вложенных в запасы? В условиях рыночных отношений товарные запасы создаются для достижения поставленных целей перед торговой организацией: для обеспечения роста доли продаж на рынке, поддержания конкурентоспособности, обеспечение прибыльной работы в процессе движения и реализации товаров и др.

Важно также понимать, что время обращения товаров показывает, как быстро будет продан товар и как скоро будут возмещены затраты на его производство и обращение. Этот показатель прямо связан с показателями экономической эффективности рыночной деятельности.

Компания «Аметист» основана в 1992 году и широко известна среди российских мебельщиков, как признанный лидер мебельной отрасли, надежный и стабильный бизнес-партнер. Специализацией компании является снабжение российских производителей мебели качественными материалами и комплектующими, а также занимается изготовлением мягкой мебели различных стилей и рассчитанной на различные возрастные категории.

Основными целями деятельности ООО «Аметист-Челябинск» является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, путем

осуществления собственной предпринимательской деятельности предприятия, организацией производства и выпуска продукции.

Сегодня филиал ООО «Аметист-Челябинск» предлагает вниманию покупателя широкий ассортимент своих товаров: это наборы мягкой мебели различной комплектации, угловые наборы, диваны и кресла, кресла-кровати, где применяются различные механизмы трансформации – «книжка», «еврокнижка», «дельфин», «софа» и другие. Вся продукция ООО «Аметист-Челябинск» имеет сертификаты соответствия государственным стандартам РФ.

Для ООО «Аметист-Челябинск» характерна линейно-функциональная организационная структура. Непосредственное управление предприятием осуществляет директор. Все отделы четко взаимодействуют между собой.

Структура исследуемой компании является оптимальной. Преимущества линейной структуры объясняются простотой применения. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины в коллективе. Численность рабочих, обеспечивающих основную и вспомогательную деятельность на исследуемом предприятии – ООО «Аметист-Челябинск», в среднем составляет 73 человека.

Главными потребителями реализуемой продукции являются физические лица, покупатели города Челябинска и Челябинской области, а также различные юридические лица.

Система сбыта продукции ООО «Аметист-Челябинск» крайне упрощена, так как предприятие реализует свою продукцию через собственные магазины-салоны и через дилеров. В существующей системе сбыта у предприятия имеется только один распределительный центр – это непосредственно сам склад готовой продукции. Из множества способов доведения своей продукции до конечного потребителя предприятие, при наличии собственной торговой сети, выбрало самый целесообразный способ.

Итак, для рассмотрения работы предприятия в динамике были использованы различные инструменты и методы оценочного анализа. Для этого были рассмотрены следующие показатели: общий размер выручки и прибыли за год, размер выручки и прибыли по месяцам, вклад каждой группы, а также подгруппы товаров в общий размер выручки и прибыли как по месяцам, так и за год, количество постоянных покупателей, количество неудовлетворенных покупателей, предпочтения целевого рынка, средняя цена покупки по чеку и др. Результаты такого анализа позволяют определить необходимость увеличения, сокращения или прекращения закупок отдельных видов продукции, а также позволяют разрабатывать различные коммерческие мероприятия по оптимизации как структуры ассортимента по отдельным позициям, так и по общему объёму.

В результате анализа деятельности ООО «Аметист-Челябинск» были выявлены как положительные, так и отрицательные моменты в хозяйственной деятельности. К негативным моментам можно отнести следующее:

- наличие большого числа товаров из группы С в ассортименте;
- снижение показателей оборачиваемости товарных запасов.

В качестве рекомендаций ООО «Аметист-Челябинск» можно предложить введение ценовых акций. Основным инструментом стимулирования покупателя на современном рынке - регулярные скидки. Так товароборот после внедрения ценовых акций вырастет на 5720 тыс. руб. Спрос является эластичным так как его показатель больше 1.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Абрютинa, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: учебное пособие / М.С. Абрютинa. – М.: Дело и сервис, 2015. – 646 с.
- 2 Арзуманова, Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учебное пособие / Т.И. Арзуманова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 113 с.
- 3 Артеменко, В. Г. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М.: Дело и Сервис, 2017. – 160 с.
- 4 Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. пособие / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 543 с.
- 5 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 321 с.
- 6 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 109 с.
- 7 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: учебное пособие / пер. с англ. научн. ред. перевода чл.-корр. РАН И.И. Елисеев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 258 с.
- 8 Бороненкова, С.А. Управленческий анализ: учеб. пособие / С.А. Бороненкова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 384 с.
- 9 Гальчина О.Н. Теория экономического анализа: учебное пособие / О.Н Гальчина, Т.А, Пожидаева. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2015. – 267 с.
- 10 Гинзбург А.И. Экономический анализ: учебное пособие / И.А. Гинзбург. – СПб: Питер, 2017. – 320 с.
- 11 Жиделева, В.В. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 133 с.
- 12 Жулега И.А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография / И.А. Жулега. – СПб.: ГУАП, 2017. – 235 с.

- 13 Журавкова, И.В. Финансово-инвестиционный анализ: учеб. пособие / И.В. Журавкова. – Тюмень: Изд-во Тюменского государственного университета, 2015. – 231 с.
- 14 Елизаров, Ю.Ф. Экономика организаций: учебник для вузов / Ю.Ф. Елизаров. – М.: Экзамен, 2015. – 496 с.
- 15 Ендовицкий, Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. Методология и практика: учебник / Д.А. Ендовицкий, Л.Т. Гиляровской. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 400 с.
- 16 Ендовицкий, Д.А. Практикум по инвестиционному анализу: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Е.Ф. Сысоева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 240 с.
- 17 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебник для вузов / О.В. Ефимова — М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 345 с.
- 18 Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: учеб. пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 300 с.
- 19 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М.: Велби, 2015. – 424 с.
- 20 Ковалев, В.В. Финансы предприятий: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 432 с.
- 21 Ковалев, В.В. Финансовый анализ. Методы и процедуры: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 560 с.
- 22 Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 728 с.
- 23 Когденко, В.Г. Методология и методика экономического анализа: учеб. пособие / В.Г. Когденко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 392 с.
- 24 Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет, анализ хозяйственной деятельности и аудит: учебник / Н.П. Кондраков. – М.: Перспектива, 2015. – 247 с.



25 Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент: учебник / М.Н. Крейнина. – М.: Дело и сервис, 2016. – 205 с.

26 Любушин, М.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / М.П. Любушин, В.Б. Лещева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 356 с.

27 Методика экономического анализа промышленного предприятия: учеб. пособие / под ред. А.И. Буженинского. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 250 с.

28 Незамайкин В.Н. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие / В.Н. Незамайкин. – М.: Эксмо, 2017. – 409 с.

29 Поукок, М.А. Финансовое планирование и контроль: учебник / М.А. Поукок, А.Х. Тейлор. – М.: ИНФРА, 2017. – 352 с.

30 Родионов, Р.А. Финансовый менеджмент. Нормирование и управление оборотными средствами предприятия: учебное пособие / Р.А. Родионов. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 115 с.

31 Райзберг, Б.А. Экономика и управление: учебное пособие/ Б.А. Райзберг. – М.: Экономика, 2017. – 308 с.

32 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / Г.В. Савицкая. – М.: Экоперспектива, 2015. – 570 с.

33 Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2015. – 748 с.

34 Свиридов, О.Ю. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / О.Ю. Свиридов, Е.В. Туманова. – М.: Март, 2015. – 140 с.

35 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учеб. пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 576 с.

36 Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: Перспектива, 2015. – 206 с.

37 Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта: учебное пособие / под ред. И. Т. Балабанова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 208 с.

- 38 Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под. ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2015. – 157 с.
- 39 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2016. – 124 с.
- 40 Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 290 с.
- 41 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 348 с.
- 42 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа предприятия: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин. – М.: Инфра-М, 2015. – 698 с.
- 43 Шеремет, А.Д. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: Экономика, 2015. – 124 с.
- 44 Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии: учеб. пособие для вузов / А.К. Шишкин. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2015. – 170 с.
- 45 Шеремет, А.Д. Финансы: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфуллин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 290 с.
- 46 Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.
- 47 Экономика и статистика фирм: учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 290 с.
- 48 Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности предприятий и объединений: учеб. пособие / под ред. Е.Е. Мельника. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 160 с.
- 49 Экономический анализ предприятия: учебник для вузов / под ред. Л.В. Прыкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 407 с.
- 50 Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: учебное пособие / Под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.