МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2023 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ сырья НА МАЛОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Работу выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ З.А. Джаримова

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02- Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.В. Бондаренко

(подпись)

Нормоконтролер

преподаватель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В Хубутия

(подпись)

Краснодар

2023

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc124762358)

[1 Теоретические аспекты управления запасами на малом предприятии в   
 условиях кризиса 6](#_Toc124762359)

[1.1 Понятие и сущность управления запасами на малом предприятии 6](#_Toc124762360)

[1.2 Методы и модели управления запасами предприятия в условиях кризиса 12](#_Toc124762361)

[2 Исследование управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»   
 в условиях кризиса 24](#_Toc124762362)

[2.1 Характеристика ООО «Дилерский центр юг авто плюс» 24](#_Toc124762363)

[2.2 Анализ управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» 26](#_Toc124762364)

[2.3 Оценка управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» 36](#_Toc124762365)

[3 Совершенствование управления запасами на малом предприятии в условиях   
 кризиса 44](#_Toc124762366)

[3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления   
 запасами на малом предприятии в условиях кризиса 44](#_Toc124762367)

[3.2 Оценка разработанных мероприятий 51](#_Toc124762368)

[Заключение 55](#_Toc124762369)

[Список использованных источников 59](#_Toc124762370)

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность выбранной темы исследования обуславливается рядом обстоятельств:

Правильное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса позволяет поддерживать производственный процесс и своевременно обеспечивать нужды потребителей. В итоге при верной политике компания сможет извлекать максимальную прибыль.

Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии.

Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников.

Большие риски, связанные с рекордной инфляцией в мире товаров и услуг, отсутствие платёжеспособности населения, а также внешние угрозы по отношению к деятельности малого сектора экономики обосновывают необходимость поиска новых решений в оптимальном использовании имеющихся ресурсов на предприятии. Одной из таких возможностей совершенствования деятельности склада и управления материальными запасами является структура определения оптимальной величины производственных запасов, функция которой определяется в правильном распределение производственных ресурсов малого предприятия.

Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг.

В качестве информационной базы исследования послужили работы ученых-экономистов в области эффективного управления предприятием, таких как, А.М. Гаджинский, Б.А. Аникин, В.В. Дыбская, М. Р. Линдерс, В.В. Лукинский, Л.Б. Миротин, Ю.М. Неруш, А.Н. Стерлигова и другие. Цель работы – провести анализ управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса.

Задачи:

– изучить теоретические аспекты управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса;

– провести исследование управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» в условиях кризиса;

– представить совершенствование управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса.

Объект работы – ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Предмет работы – управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса в ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Информационная база исследования включает в себя: работы отечественных и зарубежных таких авторов по вопросам, связанным с рассматриваемой темой, статьи, опубликованные в периодических изданиях, а также Интернет-ресурсы, нормативно-правовые акты, статистические материалы.

Методы исследования: анализ источников и научной литературы, сравнение (компаративистский метод), анализ результатов деятельности ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что разработанные методы по оптимизации системы организации и управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса могут быть внедрены в ООО «Дилерский центр юг авто плюс», а также на подобных предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения и списка литературы. Работа содержит 62 страницы машинописного текста. Список использованной литературы, документов, источников по теме исследования включает в себя 63 источника.

**1 Теоретические аспекты управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса**

**1.1 Понятие и сущность управления запасами на малом предприятии**

Материальные запасы являются одним из основных элементов деятельности предприятия, которые создают производственный процесс, а также определяют рост количества потребителей данного товара. Для эффективного производственного процесса и непрерывной возможности работы на рынке предоставляемых товаров и услуг предприятию необходим набор ресурсов, который составляет платформу для деятельности предприятия, а именно, ресурсы, которые обеспечивают запас предприятия. В случае возможности реагирования предприятия на изменения в экономическом секторе. К таким изменениям можно отнести, как положительные, так и отрицательные деформации экономики. Все материальные запасы, находящиеся на балансе предприятия можно разделить на группы, отличающиеся по своему функциональному назначению, материальным свойствам и т.д. По данной причине, процесс управления материальными запасами должен быть с учетом специфике каждой группы ресурсов [23].

Одним из определением понятия «запасы» является толкование ученого-экономиста Д. Шехтера. Он указывает на то, что запасы предприятия являются материальным ресурсом предприятия, которые созданы по определенной причине и находятся в определённом месте, функция которых направлена на бесперебойную работу производственных процессов предприятия. Однако, ученый не отмечает промежуток времени, в котором существует данный ресурс.

В свою очередь, М. Дитрих, определяет запасы, как ресурс предприятия, созданный в определенный промежуток времени, но не отмечает причины создания данного ресурса. По данной причине, определение явления запасов не является полным, так как их функциональное назначение и причины создания являются основополагающим фактором данного определения.

В. Е. Николайчук определяет запасы, как средства для бесперебойной производственной деятельности, а также ресурс сбыта для конечного потребителя. По нашему мнению, данное определение не может являться точным, так как запасы – это уже готовый материальный продукт, а не средства для производства данного продукта. Ю. Палагин и Д. Уолтерс определяют запасы как готовой продукт, который хранится на предприятии для обеспечения производственной деятельности, однако, данные ученые не акцентируют внимание на промежутке времени хранения данного материального ресурса и не конкретизируют функции запасов.

В нашем исследовании, запасы будут рассмотрены, с точки зрения, формы материального ресурсного потока, который может иметь динамику перехода от статичного состояния к динамичному. В зависимости от внешних и внутренних факторов предприятия. Данный ресурсный поток определяется формами логистической ресурсной сети на предприятиях, в котором есть возможность оптимизированного, целенаправленного управления с ресурсами, проходящими в данном потоке.

Б. А. Аникин в своих исследованиях подтверждает важность значения запасов на предприятии и утверждает тот факт. Что запасы – одна из важнейших составных частей производственных процессов на предприятии.

В исследованиях зависимости затрат и материальной базы предприятия, В. В. Дыбская в своих исследованиях определяет и подтверждает гипотезу о том, что логистические затраты обратно-пропорционально зависят от увеличения или уменьшения материальных запасов. Т.е. чем больше материальных запасов на предприятии. Тем меньше логистических затрат появляется у предприятия и наоборот [12].

В силу того, что запасы – это неотъемлемая часть производственная процесса, то возникает вопрос об эффективном управлении запасов на предприятии. Качественная производительность и деятельность предприятия напрямую зависит от эффективности управления материальными запасами на предприятии. Поэтому, на каждом предприятии возникает необходимость применения комплексной эффективной системы управления запасами на каждом предприятии.

Однако, во всех трактовках понятия «управление» наблюдаются общие черты и функциональные особенности, а именно, функции управления базируются на функции взаимосвязи и взаимодействии всех участников системы, сети и т.д., а также, передача, изменение, хранение и преобразование информации и способность от взаимодействия трансформироваться в определенном направлении.

Процесс «управления запасами», с точки зрения, внутреннего процесса, обеспечивающего его взаимодействие с другими предприятиями, рассматривается Д. Дж. Бауерсоксом. С точки зрения, функционального управления предприятия в целом, процесс «управления запасами» определяется А.М. Афониным, который полагает, что «управление запасами» есть процесс, основанный на работе внутренней логистической цепи предприятия по работе с материальными ресурсами.

В нашем исследовании процесс «управления предприятий» будет рассмотрен, с точки зрения, эффективного управления запасами на предприятии, который строится на эффективном планировании, постановки целей, организации работы склада, определение безопасных и мотивационных условий труда работников, а также контроль за логистической цепью управления между заказчиком и поставщиком, в совокупности с оптимизированным производством и снижением материальных затрат на данный процесс [17].

Логистическая цепь, которая строится на эффективности применения запасов в производстве была подтверждена исследованиями А. Аникина, который определил данную цепь, как способ эффективного управления материальными запасами на предприятии. Исходя из положений, предложенных А. Аникиным, предмет исследования логистики запасов – это эффективное управление материальной основой оборотных средств на предприятии.

Логистика запасов, по нашему мнению, это техническая область логистических процессов на предприятии, функции которой основываются на анализе материального потока ресурсов, их статистситчекой обработкой, в соответствии с особенностями самих материальных ресурсов, а именно, их функциональной особенностью. Состоянием, физико-химическими свойствами и т.д. Логистика запасов на предприятии – это объединенный процесс управления запасами на производстве на предприятии.

Подходы к управлению запасами на предприятии имеют свои особенности и методы, соответствующие общим интегрированным методам и подходам логистики, а именно, системы управления материальными потоками на предприятии.

Системы управления запасами на предприятии складываются из решения следующих задач:

1. постановка долгосрочных и краткосрочных перспектив логистического управления на предприятии;
2. анализ рынка спроса;
3. определение путей развития системы управления запасами;
4. расчет финансовых затрат на логистические решения, связанные с запасами.

Консенсусом в решении данных задач будет определение этапов работы логистической цепочки запасов. Данные этапы будут следующие.

Первый этап – анализ спроса на запасы, оценка потребительского рынка, планирование запасов.

Второй этап – осуществление закупки материальных запасов на основе анализа, проведенного в первом этапе.

Третий этап – составление параметров логистики, касающихся транспортировки, хранения запасов на складе.

Четвертый этап – эффективный контроль над расходованием материальных запасов.

Пятый этап – определение эффективной системы управления запасами, в последующем оценка результативности применения данной системы.

Шестой этап – разработка мероприятий по эффективному управлению запасами на предприятии, а также совершенствование системы логистики запасов [12].

Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии.

Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Возможности интегрированной системы управления материальными запасами рассмотрим интегрированную систему управления материалами компании, т.е. запасами, которая эффективна для функционирования компании (табл.1).

Таблица 1 – Общая система управления материальными запасами

|  |  |
| --- | --- |
| Начальный уровень интегрированной системы управления | |
| Толкающие системы управления материальными потоками | Тянущие системы управления материальными потоками |
| 1. MRP (materials/manufacturing requirements/resource  planning / планирование потребностей/ ресурсов) | 1. KANBAN |
| 2. MRP I (materials requirements planning / планирование нужд) | 2. ОРТ (Optimized Production Technology / Оптимизированная производственная технология) |
| 3. MRP II (manufacturing resource planning / планирование ресурсов) | 3. ZIPS (производственные системы с нулевым запасом / разновидность системы JIT (Just in time / точно в срок) |
| 4. DRP (distribution requirements/resource planning /  планирования распределения продукции/ ресурсов) | 4. MAN (материалы по мере необходимости / разновидность системы JIT (Just in time / точно в срок) |
| 5. ERP (Enterprise Resource Planning / Планирование ресурсов предприятия ) | 5. DOPS (ежедневная нагрузка и совершенное поставки / разновидность системы JIT (Just in time / точно в срок) |
| 6. ERP II (Enterprise Resource &  Relationship Processing  / Управления внутренними ресурсами и внешними связями предприятия) | 6. NOT (тогда когда нужно / разновидность системы JIT (Just in time / точно в срок) |
| 7. LRP (Logistic Requirements Planning /  Интегрированное управление материальным потоком) | 7. LP (Lean production / Бережливое производство) |
| 8. CALS (Computer-aided Acquisition & Logistic Support / Автоматизированная система логистического управления исследованиями, проектированием, производством и эксплуатацией высокотехнологичной продукции) |  |
| Второй уровень системы управления материальными запасами | |
| ABC – классификация запасов | |
| XYZ – классификация запасов | |
| Третий уровень системы управления материальными запасами | |
| 1. Система управления запасами с фиксированным размером заказа | |
| 2. Система управления запасами с фиксированным периодом времени между заказами | |
| 3. Система управления запасами с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня | |
| 4. Система управления запасами «минимум-максимум» | |
| 5. Система оперативного управления запасами | |

Разница между классическим и интегративным подходом заключается в том, что в интеграгративном подходе есть возможность подойти к логистическим процессам с точки зрения взаимосвязи всех его структур [15]. Данный подход. По нашему мнению, наиболее оптимальным в бесперебойной работе предприятия и управления материальными запасами, позволит создать процесс деятельности на предприятии более эффективным и управляемым во всех его возможных процессах управления на производстве, частью которых будет являться логистика запасов данного предприятия [23].

Процесс «управления предприятий» будет рассмотрен, с точки зрения, эффективного управления запасами на предприятии, который строится на эффективном планировании, постановки целей, организации работы склада, определение безопасных и мотивационных условий труда работников, а также контроль за логистической цепью управления между заказчиком и поставщиком, в совокупности с оптимизированным производством и снижением материальных затрат на данный процесс [17].

Логистическая цепь, которая строится на эффективности применения запасов в производстве была подтверждена исследованиями А. Аникина, который определил данную цепь, как способ эффективного управления материальными запасами на предприятии.

Исходя из положений, предложенных А. Аникиным, предмет исследования логистики запасов – это эффективное управление материальной основой оборотных средств на предприятии.

**1.2 Методы и модели управления запасами предприятия в условиях кризиса**

Глобальные изменения мировой экономики диктует создание новы подходов к деятельности предприятия. А также смелых управленческих решений в сфере производства. Правильное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса позволяет поддерживать производственный процесс и своевременно обеспечивать нужды потребителей. В итоге при верной политике компания сможет извлекать максимальную прибыль.

Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии.

Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников.

Большие риски, связанные с рекордной инфляцией в мире товаров и услуг, отсутствие платёжеспособности населения, а также внешние угрозы по отношению к деятельности малого сектора экономики обосновывают необходимость поиска новых решений в оптимальном использовании имеющихся ресурсов на предприятии. Одной из таких возможностей совершенствования деятельности склада и управления материальными запасами является структура определения оптимальной величины производственных запасов, функция которой определяется в правильном распределение производственных ресурсов малого предприятия. Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Вопросы логистики запасов, а также материальной базы предприятия являются первоочередными в развитии компании внутри страны, так иза ее пределами. Только при наличии качественного и эффективного управления запасами. Компания сможет оставаться конкурентноспособной на рынке предлагаемых товаров и услуг [13].

Тот факт, что налаженная система управления материальными запасами на предприятии будет способствовать результативной деятельности самого предприятия и возможность его выхода на внешние рынки, а также поддержание конкурентоспособности очень важен. В целом (рисунок 1).



Рисунок 1– Результат качественного управления материальными запасами [23]

Поэтому, основополагающая цель, ведущая к укреплению позиций предприятий, его непоколебимости на рынке экономических услуг является совершенствование системы управления материальными запасами на предприятии. Для оптимизации данного процесса необходимо качественный и своевременный процесс снабжения сырья и производственных   
ресурсов [12].

Исследования в области экономических отношениях, а также стратегии ведения бизнеса, связанных с проблемами управления компании отражены в следующих аспектах:

1) получение финансовой выгоды – как единая цель для каждого участника бизнес-процессов. Данная цель базируется на возможности выхода бизнеса за пределы государства на международном уровне.

2) дополнительные возможности в использовании всех возможных экономических ресурсов, которые реализуются посредством связи и изучения специфики зарубежного рынка, правовых основ зарубежных стран и законодательства с сфере международного бизнеса стран-участников, а также, что в настоящее время является очень актуальным, это геополитическая ситуации в мире, которая отражается на формах взаимодействия участников торгово-экономических отношений разных государств.

3) учитывается специфика уровня вовлечения бизнеса в международные торгово-экономические отношения на мировом рынке. Международный бизнес – это возможность роста и развития компании, а также расширение своей деятельности на всех континентах [34].

4) большая вовлеченность в международные бизнес-процессы дает компаниям возможность получить практически весь набор инновационных методов деятельности в области развития и интернационализации предприятия. К данным возможностям относят набор научных, финансовых, информационных услуг, которые становятся доступными при вовлечении компании в международно-экономические отношения на глобальном уровне.

5) высокую роль в развитии, расширении и сотрудничестве в области ведения международных торгово-экономических процессов является фактор менталитета и культурных традиций страны. Данный факт может послужить или ограничение к деятельности фирмы, или, наоборот к расширению возможностей данной компании.

6) интеграция системы управления на примере зарубежного опыта. От процесса глобализации, во многом зависти успешное становление компании на мировом рынке.

7) международный бизнес имеет новейший, высокотехнологичный профессиональный фундамент, представленный системой профессиональных знаний, методов и информационных средств, которые не имеют аналогов с в любом страновом бизнесе.

Работа О. Б. Морозова отражает три базовые доктрины материальных запасов на предприятии:

– доктрина максимального количества материальных запасов. Высокий Данная доктрина базируется на принципе максимального количества запасов независимо от уровня потребления.

Предприятию неизвестны уровень потребления, уровень спроса потребителя, логистика запасов предприятия направлена, исключительно, на максимально возможное для хранения накопление материальных запасов. Данная доктрина была одной из первых доктрин управления запасами на предприятиях. Концепция максимального количества запаса материальных ресурсов и учитывала аспекты функции и видов запасов, была прямонаправленной на постоянное увеличение данных запасов. Но, показала свою неэффективность, так как при организации процесса запасов на предприятии необходимо было учитывать потребительский спрос, вид товара, сроки и виды хранения и монжусов других сопутствующих причин, которые не оправдывали результативность максимизации материальных запасов, в целом.

Основными причинами придерживаться данной концепции на предприятии послужили экономия цен на транспортировке, возможность обхода инфляции и экономию на закупе за счет оптового приобретения товаров. Однако, в настоящее время, в эпоху постиндустриального общества, когда экономика гибкая, то концепция максимизации носит, скорее, неэффективный характер управления.

– доктрина оптимизации материальных запасов. На данный период времени, данная доктрина используется на современных предприятиях в случае управления материальными запасами. Особенности данной концепции состоят в том, что материальные запаса должны привозится. Хранится и отдаваться потребителю со склада, с учетом расчётов оптимального уровня запасов, спроса потребителя, уникальности материального ресурса, его свойств и характеристик. Данная концепция стала консенсусом между доктриной максимизацией и минимизацией товара [17].

– доктрина минимизации материальных запасов на предприятии. Данная доктрина появилась сравнительно недавно, и многие ученые экономисты придерживаются мнения о том, что данный тип организации управления наиболее эффективен в настоящее время.

Материальных запасов не должно быть много, они должны представляться по запросу потребителя. В основе данной доктрины лежит положение о расточительстве природных и материальных ресурсов. Однако, предприятие придерживающиеся концепции минимизации товара, по нашему мнению, имеют объективные трудности в деятельности предприятия и производстве. А именно:

– неправильное планирование производственных процессов;

– сбои в логистике и деятельности структур предприятия;

– сбои в работе с заказчиками и поставщиками;

– неразборчивость в приобретение товара или услуги на рынке.

В связи сданными противоречиями на рынке производства появляются новые пути эффективных решений логистики товара.

Ю. В. Пересветов, в своих трудах определяет несколько эффективных подходов к вопросу управления материальными запасами на предприятии. На данный момент, нижеупомянутые подходы используются в современных холдингах и компаниях международного уровня. Рассмотрим данные логистических концепции более подробно:

− анализ потребительского рынка на необходимость в предложенном товаре (Requirements/Resource planning);

− установленный дедлайн в работе с потребителем, заказчиком, поставщиком (Just-in-time);

− тесная связь между потребителем и компанией. Поддержание «диалога» (Effective Customer Response);

− логистика запасов с учетом налогообложения (Value-added Logistics);

− логистика запасов вовремя, точно в срок (Time-based Logistics);

− объединенное управление всеми звеньями логистической цепочки организации (Integrated Supply Chain Management).

Популярная, в данный период времени логистическая концепция – это концепция Requirements/Resource planning (RP).[10] Requirements/Resource planning (RP) – это комплекс систем управления предприятием во всех его структурах, оптимизация расходов, за счет правильно выстроенной логистической цепочки, которая включает в себя два основных этапа:

– (MRP-I) – анализ потребности в материальных запасах;

– (MRP-II) – анализ технических возможностей предприятия.

Стоит уделить внимание тому факту, что состояние материальных запасов предприятия это зависит от таких факторов, как:

– материально-техническая оснащенность предприятия;

– особенности транспортной развязки и логистических возможностей компании;

– особенности хранения и сортировки запасов;

– работа отдела продвижения товара на предприятии.

На рисунке 2 представлены этапы управления материалами на предприятии.

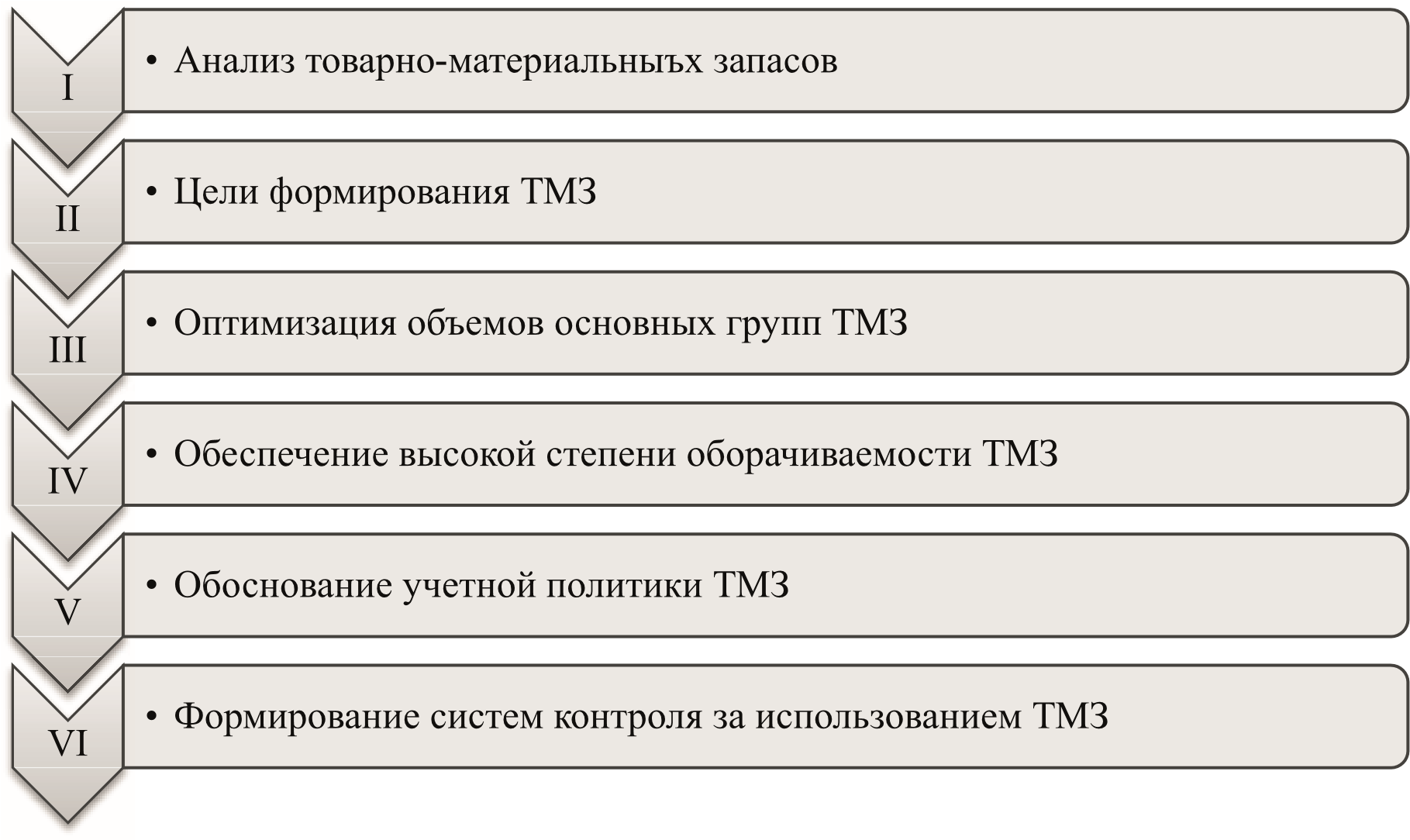


Рисунок 2 – Схема управления материальными запасами на предприятии [12]

Вся информация о движении товара отражается в отчетах определённых структур, которые ведут учет затрат и расходов организации. Данный тип организационной системы удобен, благодаря своей возможности в быстрой реакции управленческий решений, связной с товародвижением и оптимизацией затрат [16].

Учет расходов является аналитическим и ведется относительно всех статей затрат, подразделяясь по видам и типам финансового учета товаров. Современный менеджмент управления организацией предполагает оптимальное деление учетов затрат по статьям расходов, а именно, учет, непосредственно, самих затрат; учет затрат на закупки закупок; учет затрат по транспортировке и хранении; учет затрат, связанных с продвижением и продажей товаров.

В силу вышеперечисленных признаков, можно даже сказать, что процесс управления организацией сводится к процессам эффективного менеджмента в управлении товара и его продвижения, отраженному   
в таблице 2.

Таблица 2 – Список статей затрат организации, связанных с товародвижением и материальными запасами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Снабжение | Транспортировка и хранение | Продажа |
| Вознаграждение работников соответствующего структурного подразделения | Вознаграждение работников соответствующего структурного | Вознаграждение работников соответствующего структурного |
| Обязательные отчисления, предусмотренные структурой организации и трудовым законодательством | Обязательные отчисления, предусмотренные структурой организации и трудовым законодательством | Обязательные отчисления, предусмотренные структурой организации и трудовым законодательством |
| Затраты на логистику товара | Затраты арендного договора | Затраты на перемещение товара в рамках структурного подразделения |
| Затраты на использование собственного транспорта (лизинг, тех. обслуживание) | Затраты на коммунальные услуги | Затраты на использование собственного транспорта (лизинг, тех. обслуживание) |
| Затраты на другие виды доставки | Затраты на другие виды доставки | Затраты на другие виды доставки |
| Затраты на договоры обслуживания | Затраты на договоры обслуживания | Затраты на договоры обслуживания |
| Затраты на техническое информационное оснащение | Затраты на договоры обслуживания | Затраты проектирования упаковки, товарного вида |
| Затраты на сетевые договоры | Затраты на техническое обслуживание | Затраты, связанные с услугой страхования товара |

Управление затратами организации в рамках выделенных процессов даст возможность оптимального развития организации, в соответствии со всеми внутренними и внешними процессами. Теоретический Анализ литературы по теме исследования, а также успешный опыт внедрения системы логистики запасов на предприятии, позволил определить принципы, при котором система логистики запасов будет являться залогом успешной деятельности предприятия.

Для оценки эффективности использования запасов используется система показателей: коэффициенты оборачиваемости запасов; коэффициент закрепления запасов (оборотный коэффициент оборачиваемости).

Таким образом подводя итоги главы, можно сделать вывод, деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии.

Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников.

Материальные запасы являются одним из основных элементов деятельности предприятия, которые создают производственный процесс, а также определяют рост количества потребителей данного товара. Для эффективного производственного процесса и непрерывной возможности работы на рынке предоставляемых товаров и услуг предприятию необходим набор ресурсов, который составляет платформу для деятельности предприятия, а именно, ресурсы, которые обеспечивают запас предприятия. В случае возможности реагирования предприятия на изменения в экономическом секторе.

Процесс «управления запасами», с точки зрения, внутреннего процесса, обеспечивающего его взаимодействие с другими предприятиями, рассматривается Д. Дж. Бауерсоксом. С точки зрения, функционального управления предприятия в целом, процесс «управления запасами» определяется А.М. Афониным, который полагает, что «управление запасами» есть процесс, основанный на работе внутренней логистической цепи предприятия по работе с материальными ресурсами.

Системы управления запасами на предприятии складывается из решения следующих задач:

– постановка долгосрочных и краткосрочных перспектив логистического управления на предприятии;

– анализ рынка спроса;

– определение путей развития системы управления запасами;

– расчет финансовых затрат на логистические решения, связанные с запасами.

Подводя итоги главы можно сделать следующие выводы:

– правильное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса позволяет поддерживать производственный процесс и своевременно обеспечивать нужды потребителей. В итоге при верной политике компания сможет извлекать максимальную прибыль. Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии. Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг. Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников. Большие риски, связанные с рекордной инфляцией в мире товаров и услуг, отсутствие платёжеспособности населения, а также внешние угрозы по отношению к деятельности малого сектора экономики обосновывают необходимость поиска новых решений в оптимальном использовании имеющихся ресурсов на предприятии. Одной из таких возможностей совершенствования деятельности склада и управления материальными запасами является структура определения оптимальной величины производственных запасов, функция которой определяется в правильном распределение производственных ресурсов малого предприятия. Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг;

– деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии. Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников.

**2 Исследование управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» в условиях кризиса**

**2.1 Характеристика ООО «Дилерский центр юг авто плюс»**

Юридический адрес: 385100, Адыгея Республика, р-н Тахтамукайский, Аул Тахтамукай, ул. Краснодарская, д.1. Основной (по коду ОКВЭД 2): 45.11.2 – торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах.

ООО «Дилерский центр юг авто плюс» осуществляет продажу и сервисное обслуживание автомобилей от ведущих мировых производителей с 1997 года.

ООО «Дилерский центр юг авто плюс» – официальный дилер таких мировых брендов, как: JAGUAR, Land Rover, Cadillac, Opel, Chevrolet, Volkswagen, SKODA, Peugeot, Citroen, Honda, LADA, Hyundai, Ford, KIA, Suzuki.

Организационная структура ООО «Дилерский центр юг авто плюс» показана на рисунке 3.

Организационная структура основана на линейно-функциональной структуре управления.

Модель линейной функции проста и понятна. Она позволяет эффективно производить продукцию, обеспечивает управляемость организации, пока она не превышает управляемый размер, а рост не ограничивает развитие эффективных горизонтальных связей.

Это улучшает отношения между руководителем и подчиненным, и впоследствии организация становится органического типа.

Рисунок 3 – Организационная структура   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

Традиционные методы основаны на механическом подходе и эффективны, когда внешняя среда несложная и стабильная.

В таблице 3 представим анализ финансовых показателей   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Таблица 3 – Анализ основных финансовых показателей ООО «Дилерский центр юг авто плюс», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютное изменение | Относительное изменение |
| Выручка | 2 447 716 | 2 248 000 | 2 974 852 | 527 136 | 121,54 |
| Себестоимость продаж | 2 397 464 | 2 134 657 | 2 748 081 | 350 617 | 114,62 |
| Валовая прибыль (убыток) | 50 252 | 113 343 | 226 771 | 176 519 | 451,27 |
| Коммерческие расходы | 93 549 | 94 315 | 123 666 | 30 117 | 132,19 |
| Управленческие расходы | 46 844 | 43 701 | 44 668 | -2 176 | 95,35 |
| Прибыль (убыток) от продаж | -90 141 | -24 673 | 58 437 | 148 578 | -64,83 |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютное изменение | Относительное изменение |
| Проценты к получению | 3 781 | 3 196 | 5 760 | 1 979 | 152,34 |
| Проценты к уплате | 18 963 | 5 002 | 592 | -18 371 | 3,12 |
| Прочие доходы | 229 811 | 233 690 | 257 485 | 27 674 | 112,04 |
| Прочие расходы | 65 734 | 60 017 | 39 599 | -26 135 | 60,24 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 58 754 | 147 194 | 281 491 | 222 737 | 479,10 |
| Налог на прибыль | 10 209 | 26 308 | 55 220 | 45 011 | 540,90 |
| Чистая прибыль (убыток) | 48 179 | 123 856 | 226 271 | 178 092 | 469,65 |

На основе анализа, можно отметить, что выручка в 2021 г. По сравнению с 2019 г. выросла на 527 136 тыс. руб. и составила 2 974 852 тыс. руб. Себестоимость продаж также выросла в 2021 г. в сравнении с 2019 г. на 350 617 тыс. руб. и составила 2 748 081 тыс. руб., стоит отметить, что темп роста себестоимости не превышает темп роста выручки. За 2019-2020 г. ООО «Дилерский центр юг авто плюс» имела отрицательную валовую прибыль. Чистая прибыль в 2021 г. выросла в сравнении с 2019 г. на 178 092 тыс. руб. и составила 226 271 тыс. руб.

Таким образом можно сделать вывод, что в 2021 г. наблюдается улучшение во всех финансовых показателях ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

**2.2** **Анализ управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»**

Процесс управления материальными ресурсами на предприятии происходит на основании двух дифференцированных подходов. Первый подход – «толкающей системы».

Схема функционирования толкающей системы управления в логистике ООО «Дилерский центр юг авто плюс», представлена на рисунке 4.

Система управления

Склад

Выставочный центр

Рынок сбыта

Предпродажная подготовка

Рисунок 4 – Схема функционирования толкающей системы управления в логистике ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

Толкающая система в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» – это система организации производства, в которой товары поставляются от одного фронтального процесса к другому в соответствии с жестким производственным графиком, составленным заранее.

Товары «проталкиваются» от одного звена производственной логистической системы к другому, а готовой товар - в сферу распределения строго по распоряжению (командой) от центра управления локальным участком производством.

Таблица 2 представлена в виде блок-схемы, определяющей количество рабочих, занятых разгрузкой продукта.

Таблица 2 – Форма технологической карты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Правила приемки товара | Участок выполнения работ | Исполнители | Содержание работ | Документация согласно правилам приемки товара |
| Получение карточки и сведений поставки | Склад | Грузчик, кладовщик | Осмотр внешнего состояния транспортных средств, проверка сопроводительной документации, разгрузка, проверка ассортимента и внешних дефектов | ТТН, счет фактура, сертификат соответствия ГОСТ, сертификат соответствия |

ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представляет из себя больших размеров выставочный зал, складское помещение, стоянку для автомобилей сотрудников и клиентов компании.

Деятельность склада – один из необходимых структурных элементов производственной политики организации.

Данная деятельность выполняется по определенной технологической схеме (рисунок 5).

Составление акта

Составление акта

Нет

Нет

Все в порядке

Осмотр внешнего состояния и количества

Да

Проверка сопроводительной документации

Подготовка склада к приемке

Да

Идентификация товара, занесение в базу

Оформление приходных документов

Рисунок 5 – Технологическая схема организации приемки товара

Складская деятельность ООО «Дилерский центр юг авто плюс» начинается с организации приемки товара по количеству и качеству.

Технологическая схема отгрузки товара, представлена на рисунке 6.

Целью функционирования склада в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» является временное размещение, хранение и отпуск автомобилей. На данном складе анализируемого предприятия постоянно хранятся около тридцати автомобилей и около ста единиц дополнительного оборудования.



Рисунок 6 – Технологическая схема отгрузки товара в   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

Для того чтобы обеспечить бесперебойную деятельность организации ООО «Дилерский центр юг авто плюс» требуется находить решение вопросов, которые заключаются в следующем: что покупать, сколько покупать, у каких поставщиков покупать и на каких условиях. Кроме того, необходимо заключить контракты, проконтролировать их выполнение, организовать процесс доставки, а также организовать хранение и складирование продукции.

Данные задачи осуществляет генеральный директор организации, менеджер по закупкам, а также главный бухгалтер. В организации имеется утверждённый список поставщиков, у которых на постоянной основе осуществляется закупка оборудования и продукции.

Централизованный характер доставки закупаемых товарно-материальных ценностей в организации реализуется главным образом при помощи поставщиков.

Процесс стратегии закупок и ее с долгосрочной программой ООО «Дилерский центр юг авто плюс» начинается с составления финансовых затрат, связанных с капитальными и операционными расходами, и используемых в качестве основы для разработки плана закупок номенклатуры.

Эта сумма по подразделениям, и по их заявкам, с главными специалистами идет комплектация частями, материалами и по объектам капстроительства год формируется внутрипостроечный список как раз в соответствии с и стратегией развития ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Этот список определит, какие объекты будут построены или реконструированы, а также объем каждой услуги.

Мы поставляем оборудование и материалы в соответствии с финансовым планом в отношении капитальных и эксплуатационных затрат.

В случае централизованной доставки организация освобождается от необходимости иметь собственный транспортные средства. В случае децентрализованной доставки каждая компания напрямую забирает товары у поставщиков, используя собственный транспортные средства.

На рисунке 7 представлен этапы закупочной деятельности ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

Снабжение ООО «Дилерский центр юг авто плюс» реализуется оптовыми торговыми компаниями, а также непосредственным образом производителями.

Рисунок 7 – Этапы закупочной деятельности   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

В таблице 4 представлены основные поставщики ООО «Дилерский центр юг авто плюс», также указывается годовой объем поставок и процент поставок в анализируемой группе.

Таблица 4 – Объемы закупок в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» за 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование поставщиков | Вид продукции | 2019 год | | 2020 год | | 2021 год | |
| Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % | Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % | Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % |
| ООО «Баш Технологии» | Экспертное оборудование | 2000 | 10,8 | 2400 | 10,9 | 2585 | 11,5 |
| ООО «ТехГарант», ООО «Уралтехника», ООО «Каменское», ОАО «Теплоозёрский цементный завод», АО «Волгауралтранс» | Технологическое оборудование | 5000 | 27,0 | 7000 | 31,9 | 7104 | 31,6 |
| ООО «Торговые технологии», ИП Иванова А.А. | Офисное оборудование | 1600 | 8,7 | 1650 | 7,5 | 1686 | 7,5 |
| ИП Власенко, ИП Антоненков, Склады: ТнВ «Бум-канцлер», ИПМихаленок | Канцелярские товары | 500 | 2,7 | 500 | 2,3 | 562 | 2,5 |
| ОАО «Железнодорожник», ООО «Баш Технологии», ООО «Каменское», ООО «Башпромхолд» | Материалы | 4300 | 23,3 | 4900 | 22,3 | 4924 | 21,9 |
| ООО «Современные системы» | Комплектующие изделия | 4500 | 24,3 | 4900 | 22,3 | 4969 | 22,1 |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование поставщиков | Вид продукции | 2019 год | | 2020 год | | 2021 год | |
| Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % | Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % | Объем поставок, тыс. ед. | Удельный вес, % |
| ООО «Системы безопасности и связи», ООО «Современные системы» и т.д. | Средства для обеспечения безопасности | 587 | 3,2 | 600 | 2,7 | 652 | 2,9 |
| Всего | - | 18487 | 100,0 | 21950 | 100,0 | 22482 | 100,0 |

Структура представлена на рисунке 8.

Рисунок 8 – Структура поставщиков   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс», %

Закупочная деятельность ООО «Дилерский центр юг авто плюс» существенным образом ориентирована на деятельность работу с постоянными поставщиками товаров, чем на поиск новых, поставщиков, с возможно более лучшими условиями сотрудничества.

Поставка товаров организации реализуется на основе заключённых договоров с поставщиками, при этом в обязательном порядке к договору поставки прикрепляется свидетельство о регистрации поставщика.

Прием товаров в количественном размере реализуется на основе товарно-транспортной накладной, к ней прикрепляются протокол согласования отпускных цен на продукцию.

Основные условия по оплате заключенных договоров: постоплата и предоплата (рисунок 9).

Рисунок 9 – Основные условия по оплате заключенных договоров, %

Как и в бизнесе в целом, у ООО «Дилерский центр юг-авто плюс» основной формой деловых отношений с поставщиком товаров является договор на поставку товаров.

В контракте должны быть указаны объем, количество, качество, срок поставки, цена и другие условия поставки продукции (товаров). Результаты договорной работы ООО «Дилерский центр юг авто плюс» с основными поставщиками товаров за 2020-2021 гг. приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Договорная работа ООО «Дилерский центр юг авто плюс» за 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Поставщик | 2019 | | 2020 | | 2021 | | 2021 к 2029 г., (+,-) | |
| План | Факт | План | Факт | План | Факт | План | Факт |
| ООО «Баш Технологии» | 50 | 55 | 60 | 70 | 80 | 75 | 30 | 20 |
| ООО «ТехГарант» | 100 | 110 | 120 | 125 | 130 | 150 | 30 | 40 |
| ООО «Уралтехника» | 95 | 90 | 90 | 85 | 120 | 110 | 25 | 20 |
| ООО «Каменское» | 55 | 50 | 50 | 70 | 60 | 80 | 5 | 30 |
| ООО «Современные системы» | 180 | 170 | 190 | 200 | 210 | 180 | 30 | 10 |
| ООО «Торговые технологии» | 80 | 90 | 80 | 100 | 90 | 110 | 10 | 20 |
| АО «Волгауралтранс» | 100 | 110 | 135 | 140 | 150 | 155 | 50 | 45 |

Из таблицы видно, что в 2020 г. в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» в основном наблюдается перевыполнение плана закупки товара, что связано с увеличением спроса и объема реализации товаров.

В 2020 и 2021 годах прослеживается перевыполнение плана закупки в ООО «ТехГарант», ООО «Каменское», ООО «Торговые технологии» на 20 договоров соответственно, это можно объяснить увеличением ассортимента реализуемых услуг, а также ростом потребности в них.

Отметим также, что в 2021 году наблюдается недовыполнение плана закупа на 30 договоров в ООО «Современные системы».

Система распределительной логистики в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» включает следующие процессы:

* обработку заказов;
* регистрацию и анализ продаж;
* прогноз продаж;
* управление запасами и складской деятельностью;
* управление транспортом.

Этапы функционирования системы управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представлены на рисунке 10.

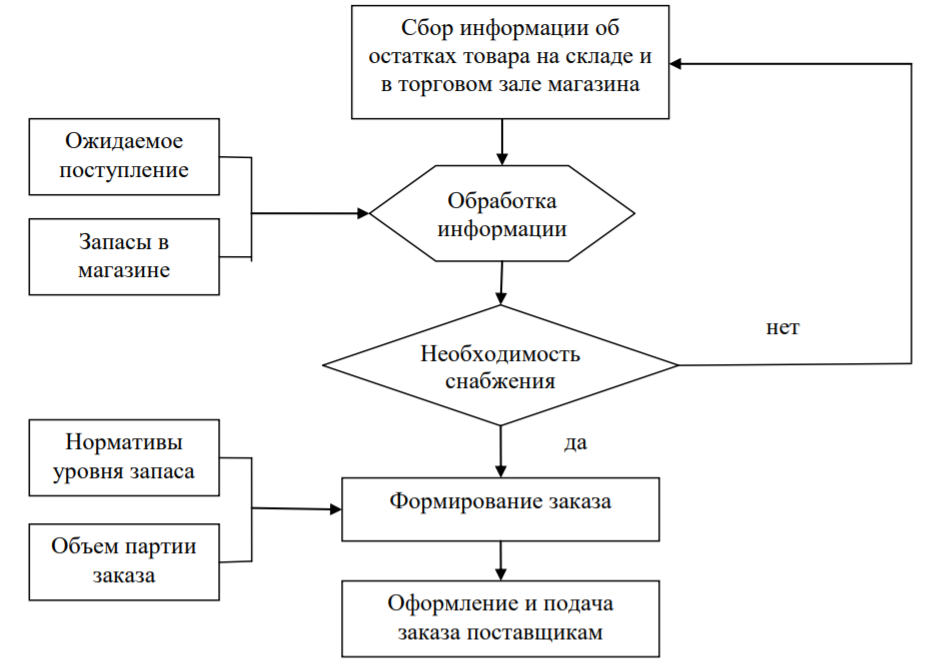


Рисунок 10 – Этапы функционирования системы управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

Представленная схема управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» имеет существенный недостаток, поскольку может быть реализована только в стабильной внешней среде. Как уже упоминалось ранее, Современный этап экономического развития характеризуется нестабильностью потребительского рынка. Если потребительский спрос быстро меняется и возникает дефицит одного товара или переизбыток другого, система управления запасами может отреагировать отложенным корректирующим действием на протяжении всего цикла.

На рисунке 11, представим схему товародвижения в ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

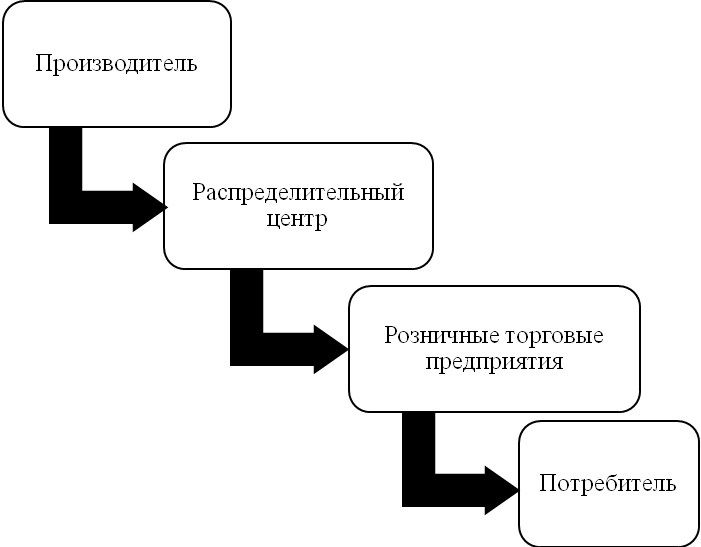


Рисунок 11 – Схема товародвижения в   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

Далее проведем и оценку управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс».

**2.3** **Оценка управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»**

В первую очередь проведем анализ транспортных затрат ООО «Дилерский центр юг авто плюс» по общему количеству и составу представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ затрат на применение автотранспорта на ООО «Дилерский центр юг авто плюс» в общей сумме расходов по виду деятельности, за 2019-2021 гг., тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 год | 2020 год | 2021 год | Изменение | Темп роста, % |
| Материальные затраты, в т.ч. | 3690,6 | 13501 | 6710,42 | 3019,82 | 181,8 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 год | 2020 год | 2021 год | Изменение | Темп роста, % |
| - расходы на содержание электропогрузчиков | 1525 | 1916 | 1306,11 | -218,89 | 85,6 |
| - расходы на содержание легковых авто | 587,3 | 718,5 | 535,84 | -51,46 | 91,2 |
| - расходы на содержание грузовых авто | 1578,3 | 2155,5 | 1507,05 | -71,25 | 95,5 |
| Всего транспортных расходов | 3500 | 4790 | 3349 | -151 | 95,7 |
| Затраты на оплату труда | 1547 | 2019,6 | 1030,37 | -516,63 | 66,6 |
| Отчисления на социальные нужды | 356,3 | 452,37 | 226,83 | -129,47 | 63,7 |
| Амортизация | 142,3 | 159,85 | 147,95 | 5,65 | 104,0 |
| Прочие затраты | 568,3 | 696,57 | 660,66 | 92,36 | 116,3 |
| Итого по элементам затрат | 9804,5 | 16827 | 8776,23 | -1028,3 | 89,5 |

В таблице 6 показано сокращение всех затрат на каждый элемент, включая снижение транспортных расходов организации.

Транспортные расходы включены в себестоимость материалов. При снижении продаж все расходы компании были сокращены за счет введения более короткого рабочего дня и неполной занятости в компании.

Общая сумма материальных затрат уменьшилась на 50,3% и составила в 2021 г. только 6710,42 тыс.руб., тогда как в 2020 г. материальные затраты составляли 13500,84 тыс.руб.

Значительно сократились транспортные расходы.

Расходы на содержание электротранспорта ООО «Дилерский центр юг авто плюс» уменьшились на 38,1% и составили в 2021 г. по каждому наименованию 301,41 тыс.руб.

Расходы на содержание дизельных автопогрузчиков уменьшились на 26,6% и составили в 2021 г. 703,29 тыс.руб.

Расходы на содержание легковых автомобилей уменьшились на 35,4% и составили 535,84 тыс.руб. Расходы на содержание грузовых автомобилей составили в 2021 г. 1507,05 тыс.руб. (уменьшение на 31%). Общая сумма расходов на транспорт составила в 2021 г. 3349 тыс.руб. (уменьшение на 31%).

Руководство ООО «Дилерский центр юг авто плюс» стремилось уменьшить транспортные расходы в анализируемом периоде, однако повышение цен на энергию и ГСМ не позволило достичь результата по снижению в 50% несмотря сокращение количества отработанных автомобиле-дней.

Анализ динамики и структуры транспортных расходов ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ структуры транспортных расходов на ООО «Дилерский центр юг авто плюс» за 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 год | | 2020 год | | 2021 год | | Изменение | | Темп роста, % |
| Сумма | Удельный вес, % | Сумма | Удельный вес, % | Сумма | Удельный вес, % |
| Структуры | Суммы |
| ГСМ | 2,3 | 0,07 | 3,67 | 0,08 | 2,81 | 0,09 | 0,02 | 0,51 | 122,17 |
| Электроэнергия | 855 | 24,43 | 1079 | 22,53 | 1301,4 | 38,86 | 14,43 | 446,4 | 152,21 |
| Заработная плата и отчисления | 1547 | 44,20 | 1990 | 41,54 | 1042,79 | 31,14 | -13,06 | -504,21 | 67,41 |
| Запасные части | 1095,7 | 31,31 | 1717,33 | 35,85 | 1002 | 29,92 | -1,39 | -93,7 | 91,45 |
| Итого транспортных расходов | 3500 | 100 | 4790 | 100 | 3349 | 100 | 0,00 | -151 | 95,69 |

Данные таблицы 7 показывают, что в 2021 г. на ООО «Дилерский центр юг авто плюс» произошли значительные изменения по всем статьям автотранспортных расходов.

В настоящее время, в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» используется одноуровневый канал распределения.

Так как ООО «Дилерский центр юг авто плюс», является дилером, то товары приобретается по договору поставки.

Таким образом, ООО «Дилерский центр юг авто плюс» становится собственником продукции после полной оплаты поставки. Отношения между производителем и дилером прекращаются после выполнения всех условий по договору поставки.

Рисунок 12 – Структура транспортных расходов в   
ООО «Дилерский центр юг авто плюс» за 2019-2021 гг., %

В последнее время дилеры стали привилегированными держателями, объединяющими многие последовательные этапы производства и распределения. В цепи распределения дилеры находятся ближе всего к конечному потребителю.

Рассчитаем затраты канала распределения, данные представим в таблицу 8.

Таблица 8 – Затраты канала распределения ООО «Дилерский центр юг авто плюс» за 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Затраты, тыс. руб. | | |
| 2019год | 2020 год | 2021 год |
| Годовые эксплуатационные затраты | 32510 | 22150 | 30 250 |
| Годовые транспортные расходы | 59369 | 35650 | 45 350 |
| Итого | 91 879 | 57 800 | 75 600 |

Таким образом в 2021 год, на такую схему канала распределения затраты составили 75 600 тыс. руб. Необходимо отметить, что в 2020 году затраты составляли 91 879 тыс. руб.

Далее проведем АВС-анализ.

Таблица 9 – АВС-анализ ООО «Дилерский центр юг авто плюс»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид | 2021 | Удельный вес | Накопленная доля | Группа |
| Запчасти | 545290 | 18,33 | 18,33 | А |
| Отечественные автомобили | 537556 | 18,07 | 36,4 |
| Иностранные автомобили | 516137 | 17,35 | 53,75 |
| Грузовые отечественные автомобили | 481926 | 16,2 | 69,95 |
| Грузовые иностранные автомобили | 459615 | 15,45 | 85,4 | В |
| Другое | 434328 | 14,6 | 100 | С |
| Итого | 2974852 | 100 |  |  |

Из проведенного анализа, необходимо отметить, что в ООО «Дилерский центр юг авто плюс», в категорию С попадает только один товар – это категория другое. Необходимо отметить, что данная тенденция является положительной.

Далее проведем XYZ-анализ, данные представим в таблицу 10.

Таблица 10 – XYZ-анализ за 2021 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид | 2021 год | Коэффициент вариации | Группа |
|
| Запчасти | 545290 | 1% | X |
| Отечественные автомобили | 537556 | 2% | X |
| Иностранные автомобили | 516137 | 3% | X |
| Грузовые отечественные автомобили | 481926 | 7% | X |
| Грузовые иностранные автомобили | 459615 | 8% | X |
| Другое | 434328 | 14% | Y |

По результатам анализа можно сделать следующие выводы: в ООО «Дилерский центр юг авто плюс», отсутствуют товары, обладающие случайным спросом.

Далее рассмотрим эффективность использование группы товарно-материальных запасов, характеризуемых их количеством в целом, или оборачиваемостью.

Оборачиваемость запасов характеризуется двумя показателями: временем обращения и скоростью оборота товаров. Результаты расчетов занесем в таблицу 11.

Таблица 11 – Показатели оборачиваемости материальных запасов   
за 2019-2021 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Отклонение 2021 к 2019 | |
| абсолютное | относительное, % |
| Средние запасы, тыс. руб. | 16,3 | 17,5 | 44,5 | 27,0 | 154,3 |
| Однодневный ТО, тыс. руб. | 14,00 | 14,44 | 23,81 | 9,37 | 64,9 |
| Время обращения, дн. | 1,1 | 1,2 | 1,9 | 0,7 | 58,3 |
| Скорость обращения, об. | 0,55 | 0,83 | 0,53 | -0,3 | -36,1 |

Средние материальные запасы имеют большую тенденции к возрастанию. Так, в отчетном периоде их величина составила 44,5 тыс. руб., что больше базисного периода на 27 тыс. руб. или на 154,3%.

Рисунок 13 – Динамика оборачиваемости материальных запасов   
за 2019-2021 гг.

Каждое предприятие старается ускорить скорость обращения материальных запасов, это влияет на общее состояние и прибыльность деятельности. ООО «Дилерский центр юг авто плюс» сбой происходит, когда количество акций увеличивается, а скорость обращения уменьшается.

Политика компании заключается в том, чтобы не ускорять оборачиваемость запасов. Закупки расходных материалов и оборудования осуществляются на добровольной основе, исходя из запросов персонала и наличия денежных средств.

Подводя итоги главы можно сделать следующие выводы:

– ООО «Дилерский центр юг авто плюс» осуществляет продажу и сервисное обслуживание автомобилей от ведущих мировых производителей с 1997 года. ООО «Дилерский центр юг авто плюс» – официальный дилер таких мировых брендов, как: JAGUAR, Land Rover, Cadillac, Opel, Chevrolet, Volkswagen, SKODA, Peugeot, Citroen, Honda, LADA, Hyundai, Ford, KIA, Suzuki;

– процесс управления материальными ресурсами на предприятии происходит на основании двух дифференцированных подходов. Первый подход – «толкающей системы». ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представляет из себя больших размеров выставочный зал, складское помещение, стоянку для автомобилей сотрудников и клиентов компании. Деятельность склада – один из необходимых структурных элементов производственной политики организации;

– складская деятельность ООО «Дилерский центр юг авто плюс» начинается с организации приемки товара по количеству и качеству. Целью функционирования склада в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» является временное размещение, хранение и отпуск автомобилей. На данном складе анализируемого предприятия постоянно хранятся около тридцати автомобилей и около ста единиц дополнительного оборудования. Для того чтобы обеспечить бесперебойную деятельность организации ООО «Дилерский центр юг авто плюс» требуется находить решение следующих задач: что купить; в каком объеме закупить, у какого поставщика закупить; на каких условиях осуществить закуп. Помимо этого, требуется заключить договор; осуществлять контроль за его реализацией; организовать процесс доставки; организовать хранение и складирование продукции. Закупочная деятельность ООО «Дилерский центр юг авто плюс» существенным образом ориентирована на деятельность работу с постоянными поставщиками товаров, чем на поиск новых, поставщиков, с возможно более лучшими условиями сотрудничества. Поставка товаров организации реализуется на основе заключённых договоров с поставщиками, при этом в обязательном порядке к договору поставки прикрепляется свидетельство о регистрации поставщика. Прием товаров в количественном размере реализуется на основе товарно-транспортной накладной, к ней прикрепляются протокол согласования отпускных цен на продукцию;

– можно выделить следующие проблемы в управлении запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»: скорость запасов имеет тенденцию роста, по причине устаревшей автоматизированной системы по управлению материальными запасами; затраты канала распределения ООО «Дилерский центр юг авто плюс» имеют тенденцию роста, что тоже имеет причину устаревшей автоматизированной системы по управлению материальными запасами.

**3 Совершенствование управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса**

**3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса**

Для совершенствования управления запасами на малом предприятии в условиях кризиса в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» предлагаются следующие мероприятия:

В первую очередь внедрение автоматизированной системой управления материальными запасами.

Анализ предложений на рынке автоматизированных систем, позволил выбрать наиболее популярную и подходящую систему – Система управления материальными запасами («АСУЗТП»).

Набор современных инструментов, позволяющий автоматизировать полный комплекс процессов управления материальными запасами, включая проведение закупочных процедур в электронной форме, а также сопутствующий документооборот. Внедрение «АСУЗТП» дает возможность эффективно управлять материальными запасами, взаимоотношениями с поставщиками и контролировать бюджет.

Автоматизированная система управления запасами – это решение, которое улучшает видимость и контроль над складом и предлагает очень широкий спектр возможностей для бизнеса. Создание данного рода логистических цепочек несет в себе эффект автоматизации и оптимизации пространства компании.

Управление компанией вызывает ряд вопросов и предложений не только по специфике деятельности компании.

Автоматизация управления запасами – это использование специального программного обеспечения и технологий для управления запасами в режиме реального времени с минимальными усилиями и ошибками.

Использование ПО для управления запасами дает возможность всему бизнесу работать лучше. Так, например, вашим сотрудникам больше не нужно регистрировать каждую единицу вручную, визуально проверять качество и количество полученного товара, ведь такой подход чреват риском ошибок человеческого фактора, а также требует больших временных затрат.

Схематически место «АСУЗТП» при управлении запасами на торговом предприятии представлено на рисунке 14.

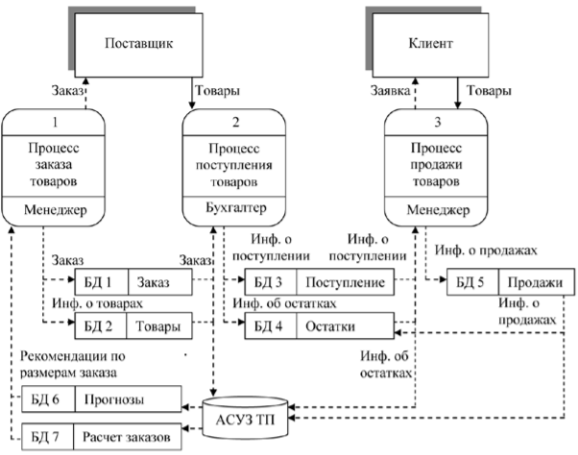


Рисунок 14 – «АСУЗТП» на торговом предприятии

Также предлагается внедрение тренинга «Управление материальными запасами».

Целью тренинга является научиться снижать вложения в запасы, рассчитывать их оптимальный объем, правильно управлять запасами, повышать оборачиваемость запасов.

Тренинг «Управление материальными запасами» – подробно знакомит с процессом планирования и моделями управления товарными запасами. В тренинге рассматриваются методы управления и оптимизации товарных запасов предприятия, оценка текущих запасов и планирование необходимых запасов, работа с системой управления запасами в логистике и цепях поставок, управление материальными запасами с применением анализа abc и xyz.

Эффективное отслеживание закупочной деятельности также поможет выявить собственные ошибки, допускаемые отдельными подразделениями, приводящие к задержке сроков поставок и штрафным санкциям (например, вовремя не произвели предоплату, не уведомили поставщика, не сделали заявку на транспортировку и т. д.). Подразделение внутреннего аудита – служба качества ООО «Дилерский центр юг авто плюс» периодически тестирует контроли на предмет получения представления об оценке их эффективности. При необходимости они могут дорабатываться в связи с возросшими рисками бизнес-процесса. Следует проверять закрепление контрольных процедур за ответственными лицами и отсутствие их дублирования.

При подборе кандидата обязательно учитывать уровень образования, а также наличие опыта работы. Для проверки данного требования от кандидата будет требоваться не только предоставить диплом о соответствующем профессиональном образовании, но и пройти специальное профессиональное тестирование на знание стандартов будущей занимаемой должности. После прохождения этапа резюме и устного собеседования, а также обучение на базе компании под присмотром инструктора – руководителя подразделения, необходимо организовать стажировку в течении 3-х дней на месте будущей работы, с полной ответственностью и соблюдением обязанностей, указанных в трудовом договоре работника.

Кандидаты, прошедшие обучение и 3 практических дня, в качестве основного работника, со всеми возлагаемыми на него обязанностями, должны быть повторно опрошены об удовлетворенности условиями дальнейшей работы. В качестве объективной оценки 3-х практических рабочих дней на предприятии, руководителями подразделений заполняется расширенный оценочный лист, в котором отражено качество выполненных работ, поведение, соблюдение этических норм и профессиональных стандартов работникам, претендующим на вакантную должность. Более того, листы критерий оценивания должны составляться индивидуально для каждой вакантной должности, исходя из основных обязанностей, прописанных в трудовом договоре и должностной инструкции. Оценки в листах выставляются в баллах по трем уровням – высокий, средний и низкий уровень оказания услуг.

Характеристики оценки 3-х практических дней в качестве основного работника делятся и конкретизируются. Руководители подразделений и старшие менеджеры, участвующие в процессе оценивания работника, ставят отметку от 0 до 6, в зависимости от критерия наименее важная характеристик,6 – наиболее важная характеристика в системе от 1 до 3.

Где 1 низкий уровень профессионализма, 2 средний уровень профессионализма, 3- высокий уровень профессионализма. Затем проводится вычисление среднего балла по характеристике 1 балл на степень значимости. В общей сумме подсчета по каждой должности будет выведен средний коэффициент оценки по результатам работы в течении трех практических дней. Кандидат, получивший высокую оценку эксперта, считается принятым на дальнейшую работу на предприятии.

По результатам трех дней стажировки, кандидату будет предложено еще раз заполнить анкету с вопросами об удовлетворенности условиями труда и заработной платы, для полного завершения процедуры найма и для оценки психо-эмоционального состояния кандидата, а также его дальнейшую мотивацию к трудовой деятельности. Анкета будет включать в себя нижеследующие вопросы, ответы на которые будут представлены в цифрах от 1 до 3, где 1 – это полная неудовлетворённость, 2 – есть вопросы, но, в целом, удовлетворён и 3 – удовлетворен полностью. Вопросы тестирования:

– оцените удовлетворенность условиями, предложенными компанией;

– удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы, предложенной компанией и прописанной в трудовом договоре;

– удовлетворены ли Вы условиями труда, предложенные предприятием.

Ответы на опрос прочитываются и анализируются автоматически с помощью специальной HR программы, которая включена в перечень обязательных в деятельности международного предприятия. В связи с тем, что степень удовлетворенности сотрудника условиями труда является показателем качества дальнейшей его трудовой деятельности, необходимо акцентировать на данном опросе внимание. Как видно из этого факта, реализация предлагаемых мер сводится к дополнению существующих процедур найма, таких как проведение внутренних стажировок для кандидатов, проведение дополнительных анкет, увеличение количества собеседований с кандидатами и увеличение количества встреч с руководством для обсуждения лучших кандидатов.

Затраты ООО «Дилерский центр юг авто плюс» на реализацию проекта по обучению персонала в рамках обучения грамотному управлению материальными запасами представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет первоначальных годовых затрат на реализацию проекта по обучению персонала в рамках обучения грамотному управлению материальными запасами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Название мероприятия | Тип мероприятия | Стоимость внешнего обучения, руб. | Стоимость внутреннего обучения с приглашенными тренерами, руб. |
| Генеральный директор | Взаимосвязь планируемого показателя уровня сервиса и необходимого страхового запаса | Лекция + Семинар + Практическая работа | 6 500 | 5 500 |

Продолжение таблицы 12

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Название мероприятия | Тип мероприятия | Стоимость внешнего обучения, руб. | Стоимость внутреннего обучения с приглашенными тренерами, руб. |
| Главный бухгалтер | Методики повышения эффективности управления запасами и основные показатели | Лекция + Семинар + Практическая работа | 6 500 | 5 500 |
| Специалисты в сфере закупок | Управление поставщиками как фактор снижения уровня запасов | Тренинг с использованием кейсов и деловых игр | 5 500 | 4 500 |
| Специалисты в сфере закупок | Совокупность затрат в цепочке поставок и методы снижения затрат на запасы | Лекция + Поведенческое моделирование | 6 000 | 4 000 |
| Специалисты в сфере закупок | Товарные запасы и их влияние на финансовые результаты компании | Лекция + Семинар + Кейсы | 7 500 | 6 800 |
| Специалисты в сфере закупок | Прогнозирование спроса при управлении запасами | Лекция + Семинар + Кейсы | 7 500 | 6 800 |
| Специалисты службы контроля | Планирование размера заказов и необходимого уровня запасов | Лекция + Семинар + Кейсы | 7 500 | 6 800 |
| Итого бюджет расходов на обучение персонала | | | 47 000 | 39 900 |

Подводя итог, отметим, что правильное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса позволяет поддерживать производственный процесс и своевременно обеспечивать нужды потребителей. В итоге при верной политике компания сможет извлекать максимальную прибыль. Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии. Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг. Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников. Одной из таких возможностей совершенствования деятельности склада и управления материальными запасами является структура определения оптимальной величины производственных запасов, функция которой определяется в правильном распределение производственных ресурсов малого предприятия. Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг.

Первоначальная стоимость реализации проекта с помощью внешнего обучения составляет 47 000 рублей, а если тренер приглашается в компанию, то стоимость составляет 7 100 рублей. Это позволит сократить расходы до 39 900 руб.

**3.2 Оценка разработанных мероприятий**

Эффект от предложенных мероприятий ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Цели и эффект предложенных мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Цель | Эффект |
| 1. Разграничение полномочий сотрудников для контроля выбора поставщиков в процессе проведения закупок. | Усиление контроля поставщиков в рамках управления закупками продукции и размещения заказов | Повышение эффективности проведения закупок, совершенствование экономической безопасности |
| 2. Обеспечение объективности при выборе поставщика в процессе проведения закупок. | Повышение уровня экономической безопасности в сфере управления закупками продукции и размещения заказов | Объективность при выборе поставщика в процессе проведения закупок |
| 3. Обеспечение контроля проведения тендеров между поставщиками. | Повышение уровня экономической безопасности в сфере управления закупками продукции и размещения заказов | Повышение эффективности проведения закупок, совершенствование экономической безопасности |
| 4. Обеспечение контроля исполнения поставщиком условий договора. | Повышение уровня экономической безопасности в сфере управления закупками продукции и размещения заказов | Повышение эффективности проведения закупок, совершенствование экономической безопасности |
| 5. Поиск дополнительных и альтернативных поставщиков. | Повышение уровня экономической безопасности в сфере управления закупками продукции и размещения заказов | Повышение эффективности проведения закупок, совершенствование экономической безопасности |
| 6. Четкая регламентация обязанностей, возможностей участников торгов. | Повышение уровня экономической безопасности в сфере управления закупками продукции и размещения заказов | Повышение эффективности проведения закупок, совершенствование экономической безопасности |

Из представленной таблицы мы видим, что предложенные мероприятия принесут определенный эффект в виде повышения эффективности управления материальными запасами.

Разработанная система мероприятий позволит устранить следующие недостатки в сфере управления материальными запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»:

– завышение закупочных цен при размещении заказов;

– риск поставки некачественных товаров;

– проблема срыва сроков поставки активов по заказам;

– риск заключения контракта без соблюдения установленной процедуры;

– несовершенство конкурентной среды.

В таблице 14 представлена характеристика социально-экономических результатов проекта по обучению персонала был, который был реализован для обучения грамотному выбору поставщиков.

Таблица 14 – Характеристика социально-экономических результатов реализации проекта по обучению персонала в рамках обучения управления материальными запасами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Область формирования | Социальный результат | Показатели социальной эффективности | Экономический результат |
| Мотивация процесса выбора поставщиков | Обеспечение связи между выбором поставщиков и финансовыми результатами предприятия | Повышение качества поставок | Повышение эффективности труда работников (эффективность труда трактуется как социально-экономическая категория, определяющая уровень достижения целей и задач управления предприятием, соотнесенный со степенью |
| Обеспечение возможностей личного развития работников | Повышение удельного веса клиентов, выражающих удовлетворение качеством обслуживания |

Продолжение таблицы 14

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | рациональности расходования использованных при этом ресурсов), повышение качества обслуживания |
| Социальное развитие | Формирование благоприятного социально-психологического климата | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-психологическим климатом | - |

Таким образом, в целом, вывод таков, что при реализации проекта по обучению персонала в рамках обучения управления материальными запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» будут достигнуты следующие цели:

− обеспечение связи между выбором поставщиков и финансовыми результатами предприятия;

− повышение удельного веса клиентов, выражающих удовлетворение качеством обслуживания;

– увеличение оборачиваемости запасов;

− улучшение психологического климата в коллективе;

−обеспечение возможностей личного развития работников;

− повышение общей эффективности профессиональной деятельности сотрудников;

− повышение удовлетворённости сотрудников своей деятельностью;

− как конечный результат – повышение качества поставок.

Исходя из плана предложенных мероприятий, решения и затраты на реализацию системы управления персоналом приведены в таблице 15.

Очень важно отметить тот факт, что профессиональное развитие сотрудников выгодно для организации любого размера и любого типа. Инвестиции, которые вкладываются в человеческие ресурсы, оправдываются всегда в рамках разработки эффективной системы развития персонала.

Таблица 15 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий, экономический эффект и срок окупаемости проекта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Перечень мероприятий | Решения по реализации мероприятий | Затраты, тыс. руб. | Экономический эффект, тыс. руб. | Окупаемость, мес. |
| 1. | Реализация проекта по обучению персонала в рамках управления материальными запасами | Количество обучаемых сотрудников – 12  Затраты на обучение 1 сотрудника  Затраты на обучение всех сотрудников | 3,325  39,90 | 110,1 | 1 |
| 2. | Итого | | 39,90 |

Повышение уровня квалификации сотрудников влечёт за собой стабильность, надёжность, а также высокую обеспеченность предприятия именно теми сотрудниками, которые ей необходимы.

Проведем экономическое обоснование предложенных мероприятий.

По оценкам экспертов подобные мероприятия позволяют уменьшить затраты предприятия от 150 до 500 тыс. руб., для расчета примем минимальное значение в 150 тыс. руб., тогда годовой экономический эффект составит 150-39,90=110, 1 тыс. руб.

Срок окупаемости = 39,90 / 150 = 1 месяц.

Таким образом, мы можем заключить, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 39,90 тыс. руб. увеличили прибыль на 150,00 тыс. руб. Предложенное мероприятие окупится за 1 месяц.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В первой главе были рассмотрены теоретические основы понятия «управления материальными запасами». Правильное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса позволяет поддерживать производственный процесс и своевременно обеспечивать нужды потребителей. В итоге при верной политике компания сможет извлекать максимальную прибыль. Деятельность любого предприятия направлена на финансовое обогащение, получение материальной прибыли, а также на развитие внутренней и внешней среды в экономике. Одним из основополагающих факторов успешного развития предприятия, его стабильности и устойчивости на экономическом рынке является правильный подход к управлению запасами на малом предприятии. Данный факт обоснован нестабильной геополитической обстановкой в мире, где, на сегодняшний день, большинство малых предприятий подвержены рискам и влиянию кризиса в процессе своей деятельности, становления и развития. Правильное управление материальными запасами предполагает оптимизацию складских запасов, в совокупности с организованной хозяйственной деятельностью, что в последующем дает возможность предприятию быть конкурентноспособным на рынке предлагаемых товаров и услуг. Управление материальными запасами на предприятии строится на организации системы деятельности в области складских запасов, что в перспективе дает возможность малому предприятию увеличить производительность труда на складе, оптимизировать затраты, мотивировать работников. Большие риски, связанные с рекордной инфляцией в мире товаров и услуг, отсутствие платёжеспособности населения, а также внешние угрозы по отношению к деятельности малого сектора экономики обосновывают 39 4 необходимость поиска новых решений в оптимальном использовании имеющихся ресурсов на предприятии. Одной из таких возможностей совершенствования деятельности склада и управления материальными запасами является структура определения оптимальной величины производственных запасов, функция которой определяется в правильном распределение производственных ресурсов малого предприятия. Эффективное управление запасами на малом предприятии в условиях кризиса – одно из ключевых условий конкурентоспособности предприятия на рынке предлагаемых товаров и услуг.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы понятия «управления материальными запасами».

В нашем исследовании процесс «управления предприятий» будет рассмотрен, с точки зрения, эффективного управления запасами на предприятии, который строится на эффективном планировании, постановки целей, организации работы склада, определение безопасных и мотивационных условий труда работников, а также контроль за логистической цепью управления между заказчиком и поставщиком, в совокупности с оптимизированным производством и снижением материальных затрат на данный процесс

Логистическая цепь, которая строится на эффективности применения запасов в производстве была подтверждена исследованиями А. Аникина, который определил данную цепь, как способ эффективного управления материальными запасами на предприятии. Исходя из положений, предложенных А. Аникиным, предмет исследования логистики запасов – это эффективное управление материальной основой оборотных средств на предприятии.

Система управления запасами на предприятии складывается из решения следующих задач:

– постановка долгосрочных и краткосрочных перспектив логистического управления на предприятии;

– анализ рынка спроса;

– определение путей развития системы управления запасами;

– расчет финансовых затрат на логистические решения, связанные с запасами.

Во второй главе было проведено исследование управления запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» в условиях кризиса. Юридический адрес: 385100, Адыгея Республика, р-н Тахтамукайский, Аул Тахтамукай, ул. Краснодарская, д.1. Основной (по коду ОКВЭД 2): 45.11.2 – торговля розничная легковыми автомобилями и легкими автотранспортными средствами в специализированных магазинах. ООО «Дилерский центр юг авто плюс» осуществляет продажу и сервисное обслуживание автомобилей от ведущих мировых производителей с 1997 года.

По итогам второй главы были сделаны следующие выводы:

– ООО «Дилерский центр юг авто плюс» осуществляет продажу и сервисное обслуживание автомобилей от ведущих мировых производителей с 1997 года. ООО «Дилерский центр юг авто плюс» – официальный дилер таких мировых брендов, как: JAGUAR, Land Rover, Cadillac, Opel, Chevrolet, Volkswagen, SKODA, Peugeot, Citroen, Honda, LADA, Hyundai, Ford, KIA, Suzuki;

– процесс управления материальными ресурсами на предприятии происходит на основании двух дифференцированных подходов. Первый подход – «толкающей системы». ООО «Дилерский центр юг авто плюс» представляет из себя больших размеров выставочный зал, складское помещение, стоянку для автомобилей сотрудников и клиентов компании. Деятельность склада – один из необходимых структурных элементов производственной политики организации;

– складская деятельность ООО «Дилерский центр юг авто плюс» начинается с организации приемки товара по количеству и качеству. Целью функционирования склада в ООО «Дилерский центр юг авто плюс» является временное размещение, хранение и отпуск автомобилей. На данном складе анализируемого предприятия постоянно хранятся около тридцати автомобилей и около ста единиц дополнительного оборудования;

– можно выделить следующие проблемы в управлении запасами в ООО «Дилерский центр юг авто плюс»: скорость запасов имеет тенденцию роста, по причине устаревшей автоматизированной системы по управлению материальными запасами; затраты канала распределения ООО «Дилерский центр юг авто плюс» имеют тенденцию роста, что тоже имеет причину устаревшей автоматизированной системы по управлению материальными запасами.

Для совершенствования системы материальными потоками в организации предлагаются следующие мероприятия: внедрение автоматизированной системой управления материальными запасами; также предлагается внедрение тренинга «Управление материальными запасами». Целью тренинга является научиться снижать вложения в запасы, рассчитывать их оптимальный объем, правильно управлять запасами, повышать оборачиваемость запасов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Александров О. А. Логистика : учебное пособие / О. А. Александров. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 217 с. – ISBN 978-5-16-015154-0.
2. Аникин Б. А. Логистика производства: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко ; ответственный редактор Б. А. Аникин. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 454 с. – ISBN 978-5-534-15849-6.
3. Бочкарев А. А. Логистика городских транспортных систем : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Бочкарев, П. А. Бочкарев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 150 с. – ISBN 978-5-534-05512-2.
4. Герами В. Д. Городская логистика. Грузовые перевозки : учебник для вузов / В. Д. Герами, А. В. Колик. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 343 с. – ISBN 978-5-534-15024-7.
5. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с.   
   – ISBN 978-5-534-01671-0.
6. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 472 с. – ISBN 978-5-534-02569-9.
7. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 341 с. – ISBN 978-5-534-02571-2.
8. Дашкевич В. А. О совершенствовании механизма материально-технического обеспечения предприятий: / В. А. Дашкевич // Экономика и управление, 2019. – № 1. – С. 40–44.
9. Дыбская В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 559 с. – ISBN 978-5-16-003716-5.
10. Дыбская В. В. Логистика. Полный курс MBA. / В. В. Дыбская. – Москва : Эскимо, 2019. – 944 с. – ISBN 978-5-16-003716-5.
11. Евстигнеева О. А. Выбор поставщика как один из методов оптимизации логистических затрат // Молодой ученый. – 2019. – №28. – С. 23.
12. Канке А. А. Логистика : учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошевая. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 384 с. – ISBN 978-5-8199-0930-0.
13. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 259 с. – ISBN 978-5-16-015895-2.
14. Корпоративная логистика в вопросах и ответах : монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 634 с. – ISBN 978-5-16-004556-6.
15. Левкин Г. Г. Контроллинг логистических систем : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 167 с. – ISBN 978-5-534-07787-2.
16. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 187 с. – ISBN 978-5-534-06545-9.
17. Логистика : монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.] ; под ред. В. В. Багиновой. – Москва : Прометей, 2020. – 292 с. – ISBN 978-5-534-07787-2.
18. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. – 4-e изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – ISBN 978-5-392-09201-7.
19. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 582 с. – ISBN 978-5-534-11711-0.
20. Логистика и управление цепями поставок на транспорте : учебник для вузов / И. В. Карапетянц [и др.] ; под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 362 с. – ISBN 978-5-534-14951-7.
21. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: Учебное пособие / Б.А. Аникин. – Москва : Юнити-дана, 2019. – 133 с. – ISBN 978-5-534-06545-9.
22. Логистика: модели и методы : учебное пособие / П. В. Попов, И. Ю. Мирецкий, Р. Б. Ивуть, В. Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П. В. Попова, И. Ю. Мирецкого. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 272 с. – ISBN 978-5-16-012704-0.
23. Логистика: тренинг и практикум: Учебное пособие / Б.А. Аникин. – Москва : Юнити-дана, 2019. – 321 с.   
    – ISBN 978-5-534-06545-9.
24. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.   
    – ISBN 978-5-534-00208-9.
25. Майзнер Н. А. Организация закупочной деятельности торгового предприятия: проблемы и пути их решения на логистической основе / Н. А. Майзнер // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 5-1 (46-1). – С. 525.
26. Маликова Т. Е. Склады и складская логистика : учебное пособие для вузов / Т. Е. Маликова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 157 с. – ISBN 978-5-534-14434-5.
27. Матвеева Т. Ю. Управление материально-техническим снабжением предприятия / Т. Ю. Матвеева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2019. – № 4. – С. 118-124.
28. Мельников В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-534-00821-0.
29. Моисеева Н. К. Основы логистики: учебное пособие / Н.К. Моисеева. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 234 с. – ISBN 978-5-16-109553-9.
30. Мухсинова Л. Х. Роль и место логистики снабжения в управлении цепями поставок / Л. Х. Мухсинова // Формирование рыночного хозяйства: теория и практика: сб. науч. ст. – Оренбург, 2018. – С. 115-119.
31. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 454 с. – ISBN 978-5-534-12457-6.
32. Неруш, Ю. М. Планирование и организация логистического процесса : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Ю. М. Неруш, С. А. Панов, А. Ю. Неруш. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 422 с. – ISBN 978-5-534-13562-6.
33. Никоненко А. Н. Определение оптимального объема производства производственно-предпринимательских структур / А. Н. Никоненко // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 35 – С. 198-202.
34. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. – 528 с.   
    – ISBN 978-5-9729-0548-5.
35. Новиков В. Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний : учебное пособие для вузов / В. Э. Новиков. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 184 с. – ISBN 978-5-534-01012-1.
36. Носов А. Л. Логистика : учебное пособие / А. Л. Носов. – Москва : Магистр : Инфра-М, 2021. – 184 с. – ISBN 978-5-9729-0548-5.
37. Носов А. Л. Логистика: учебное пособие: учеб. пособие / А.Л. Носов. – Москва : Магистр: Инфра-М, 2019. – 184 с.   
    – ISBN 978-5-9776-0315-7.
38. Основы логистики: учебник // Под ред. Моисеева Н. К. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 234 с. – ISBN 978-5-534-13562-6.
39. Пашков В. Д. Методологические основы логистики: учеб. пособие / В. Д. Пашков. – Москва : Инфра-М, 2018. – 349 с. – ISBN 978-5-534-12457-6.
40. Пузанова И. А. Интегрированное планирование цепей поставок : учебник для бакалавриата и магистратуры / И. А. Пузанова, Б. А. Аникин ; под редакцией Б. А. Аникина. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 319 с.   
    – ISBN 978-5-9916-3572-1.
41. Романова М. В. Логистика : практикум / М. В. Романова, Е. П. Романов. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2020. – 144 с. – ISBN 978-5-9765-2265-7.
42. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / Под общ. и научн. редакцией проф. В.И. Сергеева. – Москва : Инфра-М, 2018. – 929 с. – ISBN 978-5-9916-3572-1.
43. Сергеев В. И. Логистика снабжения : учебник для вузов / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общей редакцией В. И. Сергеева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 440 с.   
    – ISBN 978-5-534-12843-7.
44. Сергеев В. И. Управление цепями поставок : учебник для вузов / В. И. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 480 с.   
    – ISBN 978-5-534-01356-6.
45. Транспортно-экспедиционная деятельность : учебник и практикум для вузов / Л. И. Рогавичене [и др.] ; под редакцией Е. В. Будриной. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 369 с. – ISBN 978-5-534-04168-2.
46. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В. С. Лукинского. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 329 с.   
    – ISBN 978-5-534-14871-8.
47. Управление запасами в цепях поставок в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский [и др.] ; под общей редакцией В. С. Лукинского. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 298 с.   
    – ISBN 978-5-534-14872-5.
48. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок : учебник для среднего профессионального образования / Г. Л. Бродецкий, В. Д. Герами, А. В. Колик, И. Г. Шидловский. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 322 с. – ISBN 978-5-534-10776-0.
49. Федорищева Т. А. Проблемы управления материальными потоками в строительных организациях России / Т. А. Федорищева // Инновации и инвестиции. – 2019. – №. 4. – С. 60-63.
50. Шутова П. А. Выбор оптимального метода оценки трансакционных издержек логистике на основе метода анализа иерархий Т. Саати / П. А. Шутова // Логистика сегодня. – 2019. – №4. – С.58-62.
51. Эмирова А. Е. Международная логистика : учебное пособие для вузов / А. Е. Эмирова, Н. Д. Эмиров. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 173 с. – ISBN 978-5-534-14927-2.