

Артамонова Лариса Сергеевна
Доцент АНО ВО «Институт экономики и антикризисного управления»
Фомичева Наталья Станиславовна
Место работы: главный бухгалтер Общества с ограниченной
ответственностью «Ретро», Российская Федерация, Рязанская область город
Сасово.
Электронная почта: n.fomi4eva2012@yandex.ru
Корреспондентский почтовый адрес: 391434 Рязанская область город Сасово
микрорайон «Северный» д. 1 кв. 116.
Телефон: +7(910)907-04-99.
Artamonova Larisa Sergeevna
associate Professor of ANO VO "Institute of Economics and crisis management"
Fomicheva Natalya Stanislavovna
Job: Chief Accountant of Limited Liability Company "Retro", Russian Federation,
Ryazan Region, Sasovo.
Email: n.fomi4eva2012@yandex.ru
Correspondent postal address: 391434 Ryazan Region, Sasovo, Severny
Microdistrict, house 1, flat 116.
Phone number: +7(910)907-04-99

**«Формирование механизма управления запасами в системе
антикризисного менеджмента компании на примере розничной торговой
сети ООО «Ретро»**

Аннотация

Эффективная работа организации в условиях современного рынка не возможна без налаженного механизма управления оборотными активами. В данной статье на конкретном примере торговой сети ООО «Ретро» показан действующий в организации механизм управления оборотными активами - товарами (запасами товаров) его особенности, сильные и слабые стороны и недостатки.

Ключевые слова: оборотные активы, запасы товаров, управление запасами товаров.

«The formation mechanism of inventory control in the company's anti-crisis management system on the example of the retail network «Retro»

Annotation

The effective work of the organization is impossible without an established

mechanism of management of current assets. In this article, on a concrete example of the retail network “Retro”, we will analyze the current management mechanism in the organization of circulating assets - goods (stocks of goods), its features, strengths, weaknesses and shortcomings.

Оборотные активы - это ресурсный потенциал организации, который обеспечивает непрерывность процесса хозяйственной деятельности. Это капитал, который инвестируют в текущую деятельность в течение каждого операционного цикла и включает в себя: запасы; дебиторскую задолженность; финансовые вложения; денежные средства.

Эффективная работа организации в условиях современного рынка не возможна без налаженного механизма управления оборотными активами. В экономической литературе, учебниках и научных статьях по менеджменту можно найти много примеров и моделей управления, и каждая конкретная организация подбирает их с учетом своих особенностей, целей, требований и приоритетов. В данной статье на конкретном примере торговой сети ООО «Ретро» рассмотрим действующий в организации механизм управления оборотными активами - товарами (запасами товаров) его особенности, сильные и слабые стороны и недостатки.

Первоначальная ступень управления запасами товаров - стадия закупок. На этой стадии важно тщательно производить отбор поставщиков по нескольким критериям:

- Закупочные цены.
- Условия доставки товара.
- Условия отсрочки оплаты товара.
- Скидки, бонусы, программы лояльности и т. д.

ООО «Ретро» небольшая аптечная сеть и с соответствующим товаром. В Рязанском регионе перечень поставщиков ограничен требованием законодательства по лицензированию. Закупочные цены у поставщиков отличаются, но даже при незначительном отличии проводится мониторинг

цен и заказываются наиболее выгодные позиции. Сравнительный анализ цен - это очень затратный по времени процесс и для его выполнения требуется дополнительный работник, или приобретение специального программного оборудования. Однако экономия от мониторинга составляет около 2% от оборота медикаментов.

Условия доставки товара – важная составляющая при продаже товара. Это может быть, как платная, так и бесплатная услуга. Проведенный факторный анализ деятельности организации показал, что основная причина роста цен за закупку товаров - увеличение расходов на доставку. В организации много заказов на транспортировку товаров с центрального склада в розничные аптеки. Также большой грузопоток от поставщиков через центральный склад.

В ООО «Ретро» эту проблему решили с помощью поставщиков. Товар, минуя центральный склад, завозится поставщиками сразу в розничные аптеки. Исключили одну большую доставку товара на аптечный склад и разбили ее на более мелкие в каждую аптечную точку за счет поставщика. Документы при этом передаются по каналам связи на центральный склад. Это позволило значительно сократить затраты на доставку, за счет значительного снижения грузоперевозок собственным транспортом.

Условия отсрочки по оплате товара значительно влияют на цену товара, зависят от способа оплаты: предоплата, оплата в момент получения товара, отсрочка платежа от 3 до 14 дней. Экономия может составлять до 5%. В ООО «Ретро» при дефиците собственных средств приходилось бы для предоплаты пользоваться заемными, т.е. банковскими кредитами, это значительно снижает прибыльность способа оплаты на условиях предоплаты.

Скидки, бонусы, программы лояльности. Некоторые поставщики ООО «Ретро» снижают цену на товары на 5-7 %, если подписать контракт, по которому организация обязуется выкупать гарантированный объем товара. Здесь следует учесть, что для этого портфель заказов надо сформировать до

конца года, а бюджет доходов и расходов составить с учетом прогнозов развития рынка и возможных рисков.

Следующая ступень управления запасами товаров — контроль над состоянием запасов, что подразумевает:

- Контроль и управление запасами товара.
- Контроль оборачиваемости и скорости продаж.
- Контроль сохранения качества товара.
- Контроль сохранения количества товара.

Рассмотрим последовательность проведения система контроля и управления товарными запасами в ООО «Ретро». После закупки товаров у поставщиков товар отправляется в торговые точки, в которых непосредственно и происходит его хранение, размещение, фасовка, подготовка к продаже, внутреннее перемещение в пределах организации. Этот способ размещения и хранения товара минуя, в основном, центральный склад оправдан в торговых сетях с небольшим количеством торговых точек и наличием свободного времени или дополнительных работников для выполнения складских обязанностей. Также этот способ сопряжен с большой ответственностью работников каждой аптеки за сохранность учет и перемещение товара, и с повышенным документооборотом между аптечными пунктами в случае частого перемещения товара из одной точки в другую.

Следующий этап - это непосредственно продажи. Работа с покупателями, продвижение товаров, изучение спроса, мерчандайзинг-организация и способы размещения товаров. В аптечном бизнесе главные ставки в продвижении и продаже товаров ООО «Ретро» делает на высококвалифицированных провизоров и фармацевтов. Их базовые знания, личный опыт и постоянное повышение квалификации залог успешных продаж.

Экономическое обоснование потребности в товарах и запасах- это постоянная аналитическая работа центрального склада. Для этого осуществляется контроль оборачиваемости и скорости продаж. В

организации по каждой номенклатурной позиции рассчитывается скорость продаж (ед./дн.) как отношение объема реализации за период в натуральном выражении к количеству дней периода. За период обычно берется 1 месяц. Далее определяется остаток каждой номенклатурной позиции, выраженный в днях (за сколько дней он будет распродан):

$$\text{Остаток продукции в днях} = \text{Остаток продукции (ед.)} / \text{Скорость продаж (ед./дн.)}$$

Далее проводится ранжирование товаров по категориям оборачиваемости.

- 1-я категория – товары с оборачиваемостью 3-5 дней;
- 2-я категория – товары с оборачиваемостью до 10 дней;
- 3-я категория – товары с оборачиваемостью от 11 до 30 дней;
- 4-я категория – товары с оборачиваемостью от 31 до 90 дней;
- 5-я категория – товары с оборачиваемостью от 91 до 180 дней;
- 6-я категория – товары с оборачиваемостью от 181 до 360 дней;
- 7-я категория – более 361 дня.

После этого остается распределить по созданным категориям номенклатурные позиции, исходя из фактических остатков, выраженных в днях.

Продукция из двух последних категорий – абсолютный неликвид, его следует уценить или продать по себестоимости, до истечения сроков годности.

Первая категория содержит явно дефицитную продукцию, эти запасы периодически нужно пополнить. Также имеет смысл выделить ресурсы для пополнения номенклатурных позиций из второй категории.

Контроль сохранности качества товара очень важный момент в механизме управления запасами в ООО «Ретро». Для аптек и аптечных киосков закуплено современное торговое оборудование с обязательным наличием системы охлаждения для разных групп хранения лекарственных средств, также оборудования для соблюдения светового режима хранения

лекарственных средств и растительного сырья. Оборудованы сейфы для хранения наркотических и психотропных веществ, также в соответствии с необходимым температурным и световым режимом. Установлены термометры и гигрометры для постоянного контроля температуры и влажности воздуха. Изданы соответствующие приказы по хранению и транспортировке, назначены материально ответственные лица. По приказу 1 раз в месяц собирается комиссия во главе с заместителем директора по фармацевтической деятельности для проверки условий хранения и контроля качества товаров в аптеках и аптечных пунктах.

Контроль сохранения количества товара – это, как правило, система мер по предупреждению разного рода хищений и злоупотреблений со стороны должностных лиц, а также ошибок в учете товаров. Она включает в себя целый перечень мероприятий. Например, при приходной операции сотруднику аптеки достаточно удалить или не отразить накладную (отдельные позиции в накладной), и результат инвентаризации изменится ровно на эту сумму. При расходной операции для сокрытия недостачи можно провести дополнительные операции. Метод контроля таких операций - сверка с поставщиком. Для того, чтобы избежать расхождений, финансовая служба систематически сопоставляет данные о поставках и возвратах от поставщика. Расхождения, выявленные после проведения инвентаризации, подлежат взысканию с должностных лиц.

Также финансовая служба контролирует правильность и обоснованность списания некачественной и испорченной продукции, исходя из объема списанной продукции. Отдельное внимание уделяется установлению допустимых норм на порчу и естественную убыль. списание неликвидной продукции рассматривается только в пределах установленных норм, так как грамотная организация товарооборота - первостепенная обязанность сотрудников аптек и аптечных пунктов.

Для борьбы с пересортицей товара осуществляется инвентаризация. По приказу организации не реже чем 1 раз в 6 месяцев.

Запасы товаров являются одним из важнейших оборотных активов торгового предприятия. Основными показателями эффективности управления товарными запасами на предприятии розничной торговли являются показатели оборачиваемости. Они характеризуют скорость движения товаров и их пополнения. Чем быстрее совершается оборот финансовых ресурсов, вложенных в товары, тем ниже потребность в финансовых ресурсах для торгового предприятия. Цель управления запасами - снизить затраты на продвижение товаров от поставщика до покупателя, при этом обеспечивая высокий уровень качества торговли и быстрый возврат вложенных в товары денежных средств.

Создание системы управления товарными запасами позволяет решить многие задачи:

- бесперебойности снабжения;
- минимального вложения денег;
- минимального риска;
- обеспечение простоты процедуры заказа на пополнение запасов;
- устойчивости товарного процесса.

Таким образом, товарные запасы являются основополагающими элементами управления торговой организации, от эффективности управления товарными запасами напрямую зависят результаты торговой деятельности, показатели товарооборота и рентабельности.

Задача управления запасами заключается в том, чтобы найти оптимальное решение по объему и срокам запасов товаров, чтобы своевременно и в необходимом размере удовлетворить имеющиеся потребности и при этом обеспечить минимальные издержки на поставку и хранение.

Управление товарами в ООО «Ретро» осуществляется путем их планирования, оперативного учета, контроля и регулирования. Планирование заключается в установлении необходимых объемов и размеров товарных запасов, которые могут обеспечить нормальную работу аптечной сети.

Оперативный учет и контроль над их состоянием предполагает изучение и анализ уровня запасов предприятия с целью выявления любых отклонений от разработанных норм. Управление товарными запасами путем их регулирования заключается в действиях, направленных на поддержание определенного уровня количества, качества, номенклатуры товаров и возможности замены, переброски и т.д., одним словом маневра - изменения управляемых параметров системы без нарушения общей стратегии управления.

Библиографический список

1. Артамонова Л.С., Квасов И.А. Особенности развития трудового потенциала регионов в условиях кризиса / Журнал «Вестник академии» Изд. Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы – 2015 - №4 - с.174-178
2. Артамонова Л.С., Шпилькина Т.А., Квасов И.А. Кадровое обеспечение механизма тройной спирали /Журнал «Вестник университета (Государственный университет управления)» - 2016 - №6 - с.183-191.
3. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. - М., 2012.
4. Бродецкий, Г.Л. Управление запасами / Г.Л. Бродецкий. - М.: Эксмо, 2012.
5. Зеваков, А.М. Логистика производственных и товарных запасов / А.М. Зеваков, В.В. Петров. - СПб.: Издательство Михайлов, 2012.
6. Кузьмин, И. Методы управления запасами, позволяющие не потерять в выручке и сократить затраты / Финансовый директор - 2010 - № 5 - с.17-22.