

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И. о. зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

« ____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13

Менеджмент организации (реальный сектор экономики)

Совершенствование процесса управления обеспечением товарами и
материалами на предприятии (на примере ФГУП «Почта России»)

Руководитель _____

ст. преподаватель В.В. Бородкина

Выпускник _____

Е.Д. Карпова

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И. о. зав. кафедрой ЭУБП
_____ И.Р. Руйга
«____» _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Карповой Екатерине Дмитриевне

Группа ЗУБ13-05

Направление (специальность): 38.03.02.01.13 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование процесса управления обеспечением товарами и материалами на предприятии (на примере ФГУП «Почта России»)

Утверждена приказом по университету – №5218/с от 11 апреля 2018 г.

Руководитель ВКР: В.В. Бородкина, старший преподаватель кафедры ЭУБП

Исходные данные для ВКР: законодательные и нормативные акты Российской Федерации, исследования и публикации близкие по теме работы, а также бухгалтерская отчетность и другие внутренние документы ФГУП «Почта России».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Роль управления товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи.
- 2 Оценка управления товарно-материальными запасами в ФГУП «Почта России».
- 3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами в ФГУП «Почта России».

Перечень презентационного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Тенденции и перспективы развития рынка почтовой связи РФ;
- Показатели деятельности организации ФГУП «Почта России»;
- Оценка существующего процесса управления товарами и материалами;
- Мероприятия для совершенствования процесса управления товарами и материалами;
- Затраты на реализацию мероприятий;
- Оценка эффективности реализуемых мероприятий.

Руководитель ВКР

В.В. Бородкина

Задание принял к исполнению

Е.Д. Карпова

« ____ » _____ 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами на предприятии (на примере ФГУП «Почта России»)» содержит 93 страницы текстового документа, 78 использованных источников, 25 рисунков, 12 таблиц.

ПОЧТОВАЯ СВЯЗЬ, УСЛУГИ СВЯЗИ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, ЗАПАСЫ, ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ, УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект бакалаврской работы – ФГУП «Почта России».

Цель бакалаврской работы: разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами на предприятии (на примере ФГУП «Почта России»).

Задачи бакалаврской работы:

- исследовать рынок почтовой связи и тенденции его развития;
- проанализировать подходы к управлению товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи;
- проанализировать запасы товаров и материалов в ФГУП «Почта России»;
- оценить систему управления товарно-материальными ценностями в ФГУП «Почта России»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами в ФГУП «Почта России»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В ходе работы был проанализирован рынок услуг почтовой связи в Российской Федерации, выявлены тенденции, существующие на сегодняшний день, а также обозначены проблемы данной отрасли. Также в бакалаврской работе была произведена оценка эффективности управления ТМЦ, выявлены проблемы управленческого учета ТМЦ.

В качестве мероприятий по совершенствованию управленческого учета ТМЦ было предложено оптимизировать действующее программное обеспечение, а также ввести в штат новую должность - логиста. При оценке эффективности предложенных мероприятий были выявлены следующие положительные эффекты: рост выручки от реализации увеличится на 899 тыс. руб., а финансовый результат от реализации увеличится на 1835 тыс. руб., а уровень рентабельности (по сравнению с уровнем рентабельности до внедрения мероприятий) увеличится на 2,58%, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Роль управления товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи.....	6
1.1 Тенденции развития услуг рынка почтовой связи в мире и России.....	6
1.2 Проблемы развития услуг рынка почтовой связи в России	15
1.3 Подходы к управлению товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи.....	20
2 Оценка управления товарно-материальными запасами в ФГУП «Почта России».....	Error! Bookmark not defined.
2.1 Оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия	Error! Bookmark not defined.
2.2 Нормативно-правовое регулирование деятельности предприятия ..	Error! Bookmark not defined.
2.3 Оценка действующей системы управления товарно-материальными запасами на предприятии	Error! Bookmark not defined.
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами в ФГУП «Почта России»...	Error! Bookmark not defined.
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами	Error! Bookmark not defined.
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	Error! Bookmark not defined.
Заключение	32
Список использованных источников	35
Приложение А	Error! Bookmark not defined.
Приложение Б	Error! Bookmark not defined.

ВВЕДЕНИЕ

Для сохранения и развития почтовой сети России, улучшения качества услуг и работы почтовой связи, обеспечения рентабельности отрасли необходимо проводить комплексную модернизацию системы управления, в том числе и системы управления материальными запасами. Правильное управление материальными запасами, минимальные складские запасы в купе с обеспечением хозяйственной деятельности будут залогом процветания предприятия и его конкурентоспособности на рынке.

Функционально правильное управление запасами на предприятии связи позволит повысить производительность труда работников, связанных со складом и всей структуры в целом, что подчеркивает актуальность данной выпускной квалификационной работы и определяет ее целевую ориентацию.

Таким образом, основной целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами на предприятии (на примере ФГУП «Почта России»).

Исходя из поставленной цели, были сформулированы следующие задачи работы:

- исследовать рынок почтовой связи и тенденции его развития;
- проанализировать подходы к управлению товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи;
- проанализировать запасы товаров и материалов в ФГУП «Почта России»;
- оценить систему управления товарно-материальными ценностями в ФГУП «Почта России»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления обеспечением товарами и материалами в ФГУП «Почта России»;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В качестве предмета в данной бакалаврской работе выступает процесс управления обеспечением товарами и материалами на предприятии. Объектом является ФГУП «Почта России».

Источниками для настоящей бакалаврской работы являются законодательные и нормативные акты Российской Федерации, исследования и публикации близкие по теме работы, а также бухгалтерская отчетность и другие внутренние документы ФГУП «Почта России».

1 Роль управления товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи

1.1 Тенденции развития услуг рынка почтовой связи в мире и России

В рамках настоящего раздела приведен анализ рынка почтовых услуг с целью оценки основных тенденций и проблем развития рынка. В современных условиях существует две основные группы операторов, оказывающие почтовые услуги на территории Российской Федерации [17]:

- организация федеральной почтовой связи, основанная на праве хозяйственного ведения и владеющая сетью федеральной почтовой связи – ФГУП «Почта России», оказывающая, в соответствии с лицензионными условиями универсальные услуги почтовой связи на территории Российской Федерации;

- негосударственные операторы почтовой связи, оказывающие услуги на всей территории Российской Федерации или на территории ряда субъектов государства.

Рассматривая услуги в области доставки различных посылок и грузов, ключевыми конкурентами федерального оператора почтовой связи являются следующие негосударственные операторы:

- ООО «ЕМС Гарантпост». Данная компания предоставляет услуги в области экспресс-доставки корреспонденции и грузов, как на территории Российской Федерации, так и за рубежом. Также компания осуществляет таможенные, логистические и консультационные услуги. Основными преимуществами компании являются: срочность, надежность транспорта, гибкость логистических схем [17];

- ООО «СПРС Экспресс». Компания осуществляет экспресс-доставку документов и писем, посылок, грузов. Необходимо отметить, что в 2017 году DPD в России (АО «Армадилло Бизнес Посылка»), входящая в состав

международного холдинга GeoPost, и SPSR Express – лидеры российского рынка курьерской и экспресс-доставки – объявили о слиянии [17];

– Pony Express. Среди компаний, занимающихся курьерскими доставками в странах СНГ, самой большой по объемам и масштабной по территориальному охвату, является компания Pony Express, которая была основана в 1992 году. Причем компания изначально была направлена на предоставление курьерских услуг именно в странах СНГ. Принцип, по которому осуществляется экспресс-доставка корреспонденции и иных отправок, в компании, был назван «от двери до двери». Сейчас сеть филиалов компании по странам СНГ насчитывает более 200 городов. Все отправления подлежат четкому контролю, существуют услуги по страхованию всех отправок и отчетности по осуществлению доставки [17];

– TNT Russian Federation. Это австралийская служба доставки, предлагающая своим клиентам полный спектр услуг по доставке. Компания TNT была основана в 1946 году, в настоящее время, являясь одной из самых крупных курьерских компаний, она осуществляет доставку практически во все страны мира. Число сотрудников компании насчитывает порядка 50 тысяч человек. На рынке курьерских услуг России компания TNT с 1989 года. В настоящее время компания имеет два представительства в Москве и Санкт-Петербурге, а также сеть своих представительств в различных городах России;

– прочие курьерские службы, осуществляющие свою деятельность на рынке услуг почтовой связи без специальной лицензии [17].

Помимо услуг по доставке корреспонденции и грузов, на рынке услуг почтовой связи осуществляется распространение различных печатных изданий. В настоящее время прием подписки осуществляют следующие организации:

– федеральный оператор ФГУП «Почта России», ключевым конкурентным преимуществом которого является наличие широкой сети отделений на территории Российской Федерации, а также «привычка» населения к оформлению подписки «на почте»;

– подписные агентства, осуществляющие сотрудничество с ФГУП «Почта России» (Роспечать, МАП);

– издательства федерального, областного и регионального значения.

Основными бизнес-сегментами на рынке услуг почтовой связи являются:

– письменная корреспонденция;

– посылки;

– финансовые услуги (платежи и переводы);

– государственные услуги (пенсионные и прочие выплаты).

Необходимо отметить, что наибольшую долю среди вышеуказанных бизнес-сегментов занимает письменная корреспонденция – около 68% (рисунок 1.1).

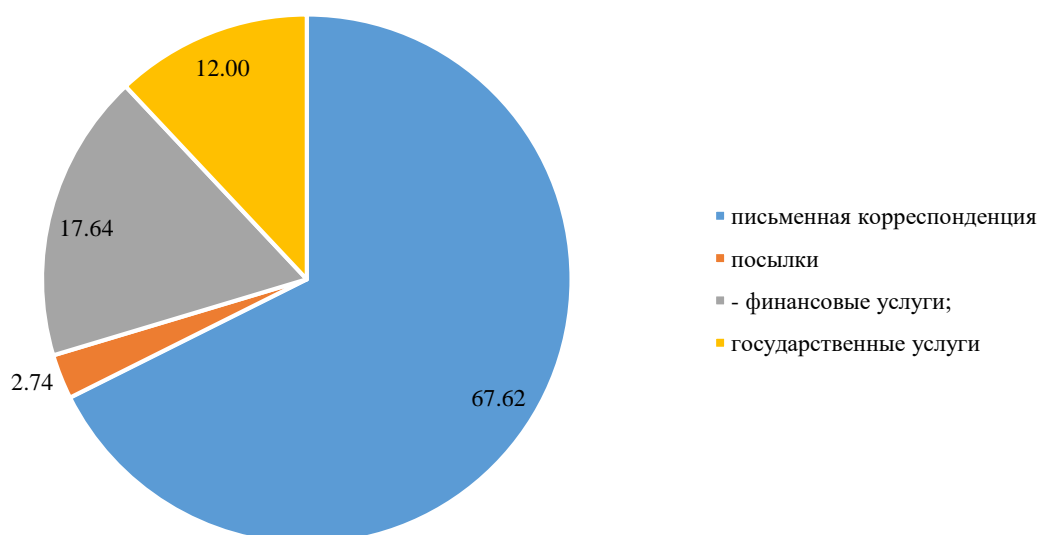


Рисунок 1.1 – Доля бизнес-сегментов на рынке услуг почтовой связи за 2016 год, % [78]

При рассмотрении сферы почтовых услуг было выявлено, что письменная корреспонденция представлена, как традиционным изложением информации на бумажном носителе, так и электронными письмами. Также применяются технологии гибридной почты, позволяющие осуществлять рассылку электронных сообщений на бумажном носителе или переводить в электронный

вид информации, пересылаемую на бумажном носителе. Согласно данным Росстата, на пересылку различных документов, осуществляемую между юридическими лицами посредством всех операторов почтовой связи, в 2016 г. приходилось 51,2% отправок, на отправления в государственные и муниципальные органы – 27,8% всего рынка отправок с письменными сообщениями. Отправления физических лиц составляют 21% всего рынка отправок с письменными сообщениями.

Согласно данным Росстата, динамика количества пунктов почтовой связи в целом по РФ за период с 2013 по 2016 год является неоднозначной (рисунок 1.2).

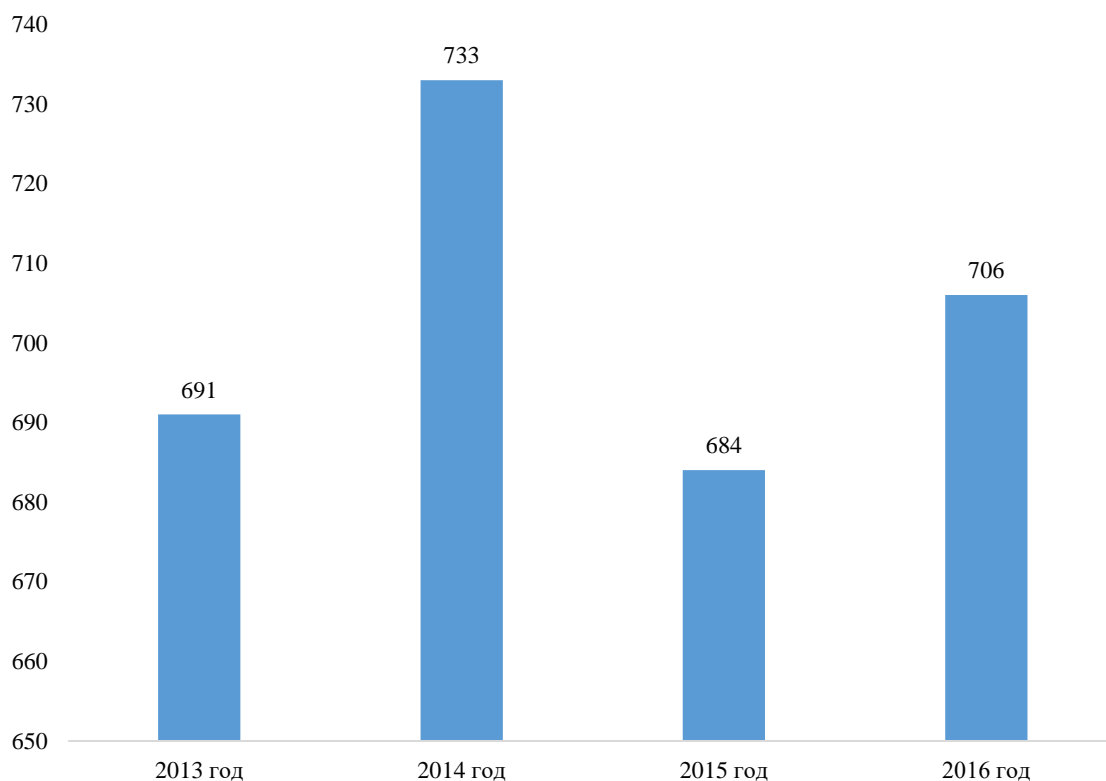


Рисунок 1.2 - Динамика количества пунктов почтовой связи в целом по РФ за 2013-2016 год, ед. [78]

На основании данных, представленных на рисунке 1.2, можно сделать вывод о том, что наибольшее количество пунктов почтовой связи наблюдается

в 2014 году – 733 единицы. В 2015 году показатель снизился до 684 единиц, а в 2016 году – увеличился до 706 единиц, но не достиг показателя 2014 года.

На рисунке 1.3 представлена информация о количестве пунктов почтовой связи по федеральным округам РФ за 2016 год.

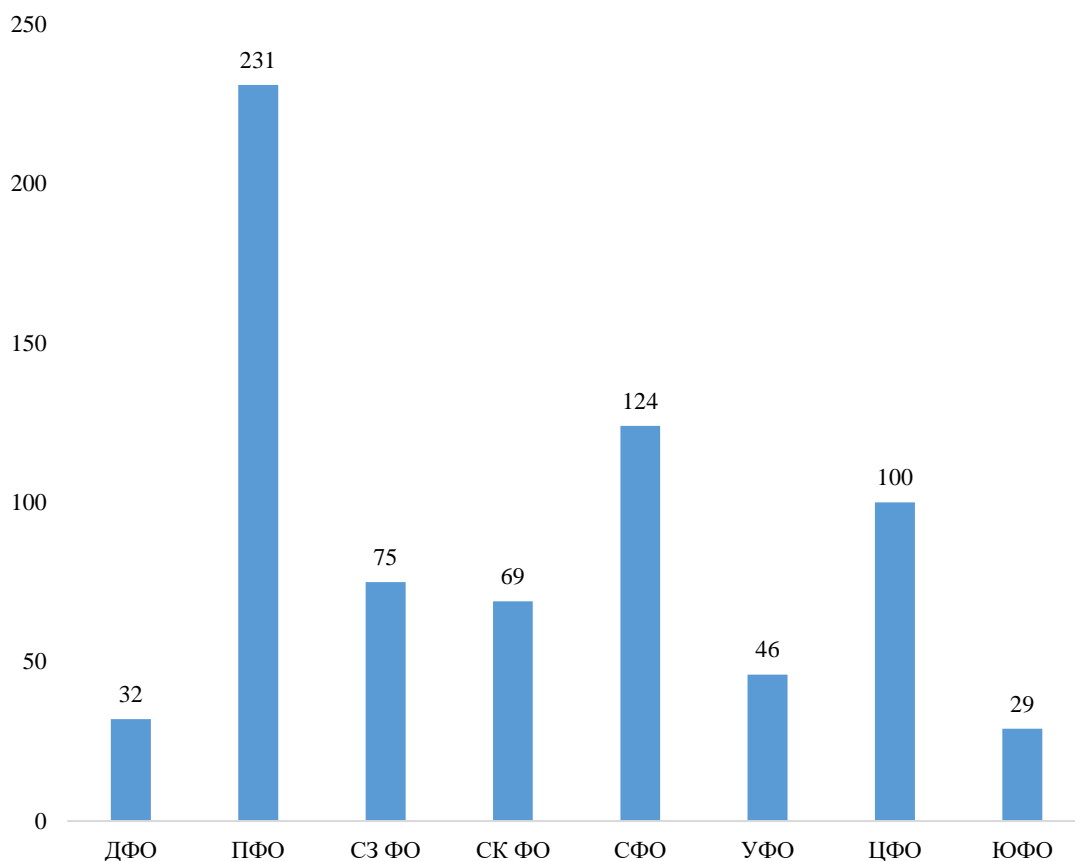


Рисунок 1.3 - Динамика количества пунктов почтовой связи по федеральным РФ за 2016 год, ед. [76]

На основании данных, представленных на рисунке 1.3, можно сделать вывод о том, что наибольшее количество пунктов почтовой связи расположено в Приволжском Федеральном округе – 231 единица, а наименьшее – в Южном Федеральном округе – 29 единиц. В Сибирском Федеральном округе расположено 124 пункта почтовой связи.

На рисунке 1.4 представлена динамика исходящих международных почтовых переводов в целом по Российской Федерации за 2013-2016 год.

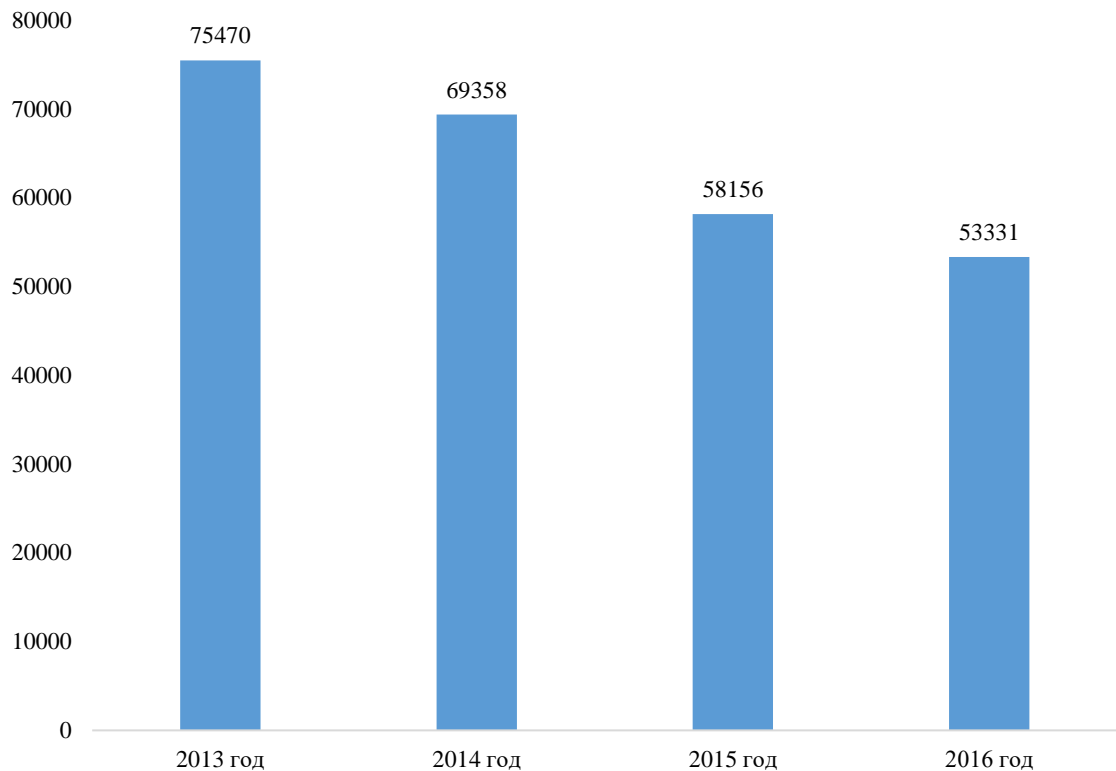


Рисунок 1.4 - Динамика исходящих международных почтовых переводов в целом по Российской Федерации за 2013-2016 год, тыс. ед. [78]

На основании информации, представленной на рисунке 1.4, можно сделать вывод о том, что количество международных исходящих почтовых переводов имеет тенденцию к снижению: за исследуемый период показатель снизился на 22139 тыс. единиц, составив в 2016 году 53331 тыс. единиц. По сообщениям издания Forbes, лимит на беспошлинные посылки из-за рубежа могут снизить до 50 Евро. Одновременно со снижением лимита «Почта России» может отказаться от отслеживания частоты перемещения отправок в адрес одного получателя в течение месяца.

«Почта России» разработала свою схему снижения лимита на беспошлинный ввоз товаров из-за рубежа и предложила правительству обсудить ее в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). В настоящее время порог беспошлинного ввоза товаров в международных почтовых отправлениях (МПО) в России составляет 1000 Евро. В Белоруссии он равен 22 Евро, в Армении – 150 Долларов, в Казахстане – 1000 Евро, в

Киргизии – 1000 Долларов. Таможенный кодекс союза предусматривает верхний порог беспошлинного ввоза товаров для личного пользования, пересылаемых в международных почтовых отправлениях или доставляемых перевозчиком, в 1000 Евро - в 2018 году, в 500 Евро с 1 января 2019 года и до 200 Евро - с 1 января 2020 года.

Кроме того, в недавнем проекте бюджета Министерство финансов, как отмечает издание Forbes, предложило сократить порог беспошлинного ввоза с 1 июля 2018 года до 20 Евро, чтобы получить 30 млрд. рублей дополнительно в бюджет в 2018 году и 60 млрд. рублей - в 2019 году. Позднее Министерство финансов признало, что столь резкое снижение порога маловероятно. Кроме того, Министерство предостерегает от чрезмерно резкого снижения лимита на беспошлинные посылки из-за рубежа, что может привести к замедлению роста трансграничной электронной торговли, в том числе падению объемов входящих почтовых отправлений на 15% и снижению доходов «Почты России» на 16 млрд рублей ежегодно. В качестве негативного примера приводится опыт Белоруссии, где из-за порога в 22 Евро объемы входящих отправлений упали на 37%, и теперь белорусский почтовый оператор собирается инициировать обратное повышение лимита до 150 Евро. В письме также говорится, что на фоне отсутствия унифицированного подхода внутри ЕАЭС к размеру беспошлинного порога, потоки отправок могут перераспределиться в пользу стран союза с более благоприятными условиями. В этом случае «Почта России» получит не более 85% запланированных доходов, а Россия не выполнит фискальной цели по взиманию пошлины.

В качестве следующей тенденции рассмотрено повышение доходов от услуг почтовой связи: согласно данным Росстата, доходы от услуг почтовой связи за период с 2013 по 2016 год имели тенденцию к росту, что представлено на рисунке 1.5. При этом наибольший объем доходов был получен в 2016 году – 156085 млн. руб., что больше показателя 2013 года на 23787 млн. руб.

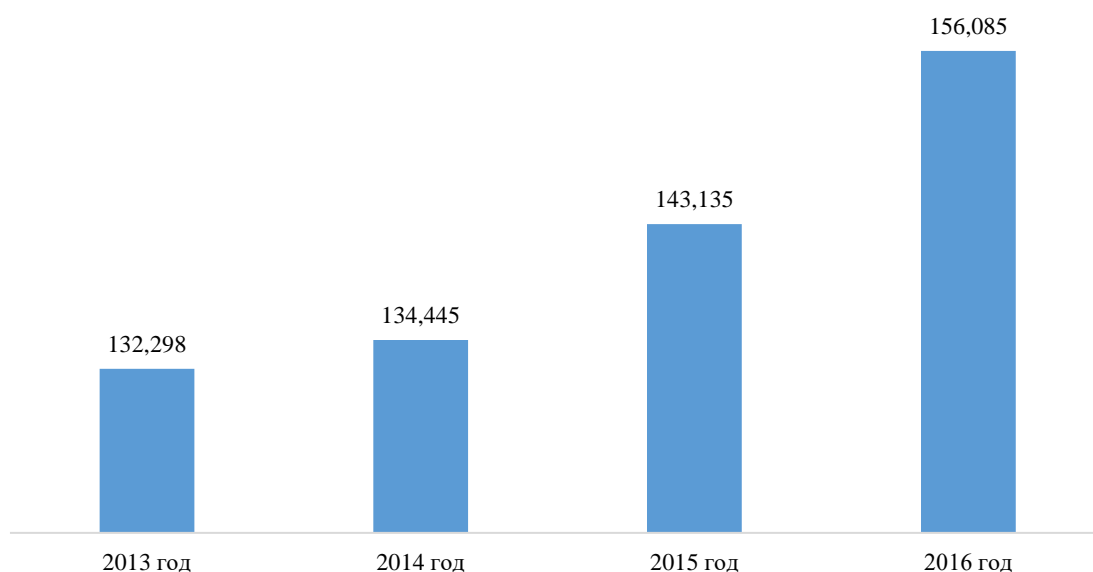


Рисунок 1.5 - Динамика доходов от услуг почтовой связи за период с 2013 по 2016 год в целом по РФ, млн. руб. [78]

Рассматривая тенденции развития рынка услуг почтовой связи, необходимо провести сравнительную характеристику ФГУП «Почта России» с зарубежными почтовыми администрациями и направления сотрудничества с зарубежными компаниями (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика ФГУП «Почта России» с зарубежными почтовыми администрациями за 2016 год [55]

Показатели	ФГУП «Почта России»	Deutsche Post (Германия)	Poste Italiane (Италия)	La Poste (Франция)	USPS (США)
Выручка, млрд евро	3,15	55,50	20,5	21,7	50,7
Чистая прибыль, млрд. евро	0,02	1,78	1,03	0,48	-3,79
Рентабельность по чистой прибыли, %	0,00	3,20	5,0	2,50	-7,48
Структура долговой нагрузки (чистый долг / EBITDA)	3,30	0,52	19,60	-14,00	-11,2
Производительность труда (млн евро на сотрудника)	0,001	0,13	0,17	0,08	0,09

В настоящее время на международном рынке отправлений с письменными сообщениями наблюдается общая тенденция к замещению информации на бумажном носителе электронными письмами в связи с развитием современных средств связи: электронной почты, текстовых телефонных сообщений, социальных сетей и так далее. В мировом масштабе темпы замещения пересылаемой информации на бумажном носителе электронными письмами в период с 2000 по 2016 гг. составили от 3 до 7% в год, отмечается снижение сначала темпов роста, а затем и их объемов [55].

Согласно исследованиям, представленным сайтом Expert Online, «Почта России» заняла 10-е место в рейтинге почтовых служб ведущих стран мира, составленного британской консалтинговой компанией Oxford Strategic Consulting. В исследовании сравнивались национальные почтовые службы стран «большой двадцатки» (G20) по трем основным показателям: обеспечение доступа к базовым услугам, операционная эффективность и доверие потребителей [77].

Наиболее внушительных показателей «Почта России» добилась по пункту «обеспечение доступа к базовым услугам» (второе место в G20), позиции в двух других областях оказались заметно слабее (15-е место по операционной эффективности и 14-е по доверию потребителей). При этом по общим темпам роста и развития «Почта России» обошла все почтовые службы развитых стран «двадцатки» [77].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что тенденциями на рынке услуг почтовой связи являются:

- высокая доля письменной корреспонденции;
- концентрация пунктов почтовой связи преимущественно в Приволжском Федеральном округе;
- рост доходов от услуг почтовой связи;
- снижение количества международных исходящих почтовых переводов.

Далее были рассмотрены основные проблемы рынка почтовой связи.

1.2 Проблемы развития услуг рынка почтовой связи в России

Первой проблемой развития услуг рынка почтовой является снижение основных показателей развития почтовой связи на территории РФ. Основные показатели развития почтовой связи на территории Российской Федерации за 2013-2016 гг. представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Основные показатели развития почтовой связи на территории Российской Федерации за 2013-2016 гг. в стоимостном выражении, млрд. руб. [78]

Показатель	Значение			
	2013	2014	2015	2016
Отправлено (исходящий обмен), в том числе	4,2	3,8	3,15	3,38
Письменной корреспонденции	1,7	1,7	1,5	1,5
Печатных изданий	1,3	1	0,8	0,9
Почтовых переводов денежных средств	0,75	0,69	0,58	0,53
Выплата пенсий и пособий	0,4	0,4	0,35	0,38

На основании информации, представленной в таблице 1.2, можно сделать вывод о том, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом показатели имеют тенденцию к росту, что, согласно мнению, представленному в Концепции развития почтовой связи в РФ до 2020 года, объясняется улучшением экономической ситуацией.

Согласно данным Росстата, динамика почтовых переводов за период с 2013 по 2016 год является отрицательной (рисунок 1.6). На основании данных, представленных на рисунке 1.6, можно сделать вывод о том, что наибольший объем исходящих почтовых отправлений приходится на 2013 год (75470 тыс. ед.), а наименьший – на 2016 год (53331 тыс. ед.). Согласно мнению, представленному в исследованиях РБК, снижение объемов исходящих почтовых отправлений связано с сокращением рассылок каталогов из-за общего снижения рынка дистанционной торговли.

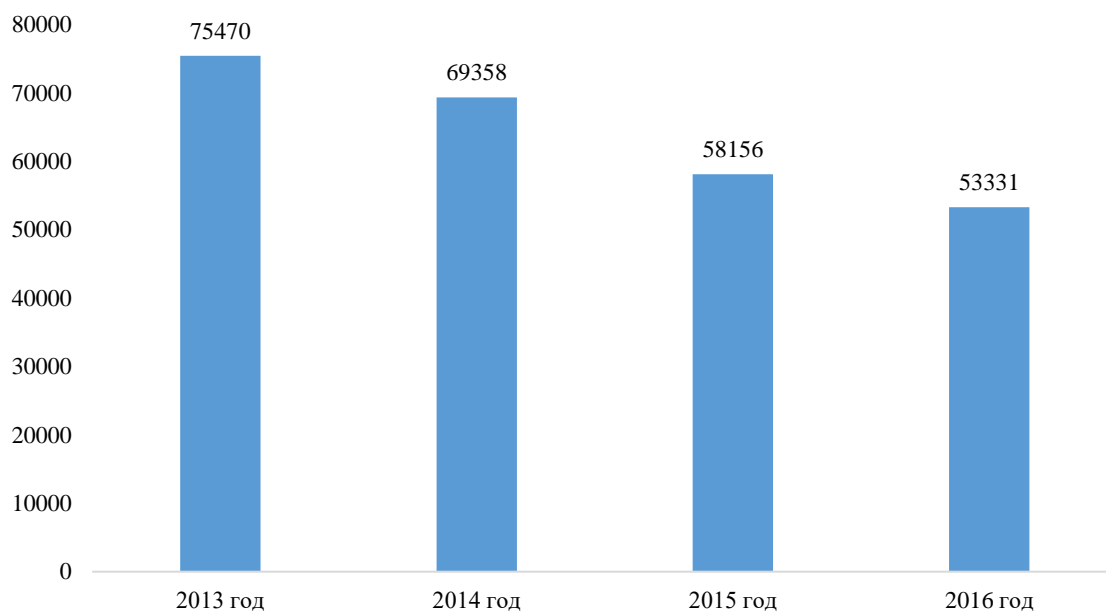


Рисунок 1.6 - Динамика почтовых переводов за период с 2013 по 2016 год в целом по РФ, тыс. ед. [78]

Также в 2015 г. впервые произошло общее сокращение расходов государственных органов (они были сокращены на 10%), в том числе сокращение пересылаемой письменной корреспонденции.

Согласно мнению, представленному в исследованиях РБК, снижение объема почтовых отправок оказало негативное влияние на количество почтовых ящиков (рисунок 1.7).

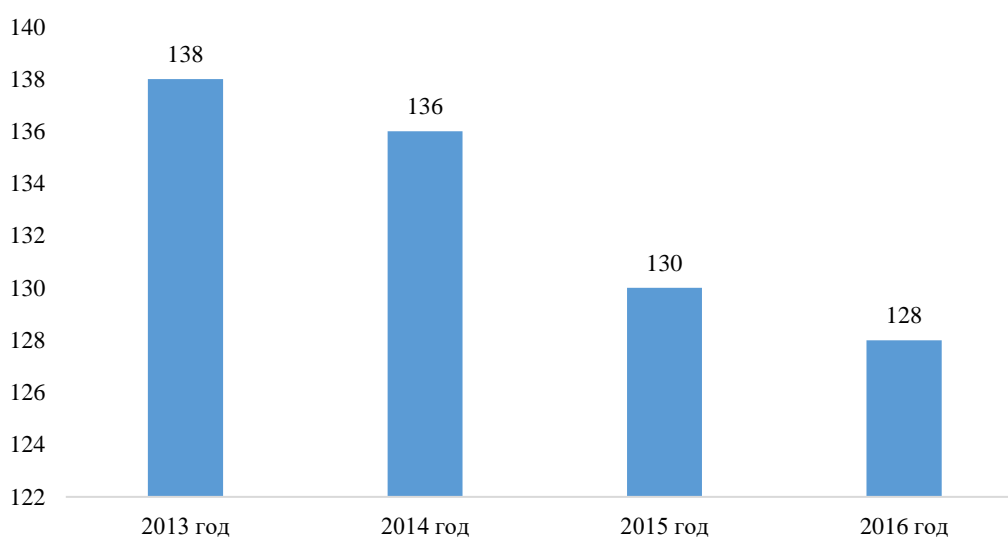


Рисунок 1.7 - Динамика количества почтовых ящиков за период с 2013 по 2016 год в целом по РФ, тыс. ед. [78]

Согласно данным Росстата, динамика хищений в целом по рынку услуг почтовой связи является отрицательной (рисунок 1.8).

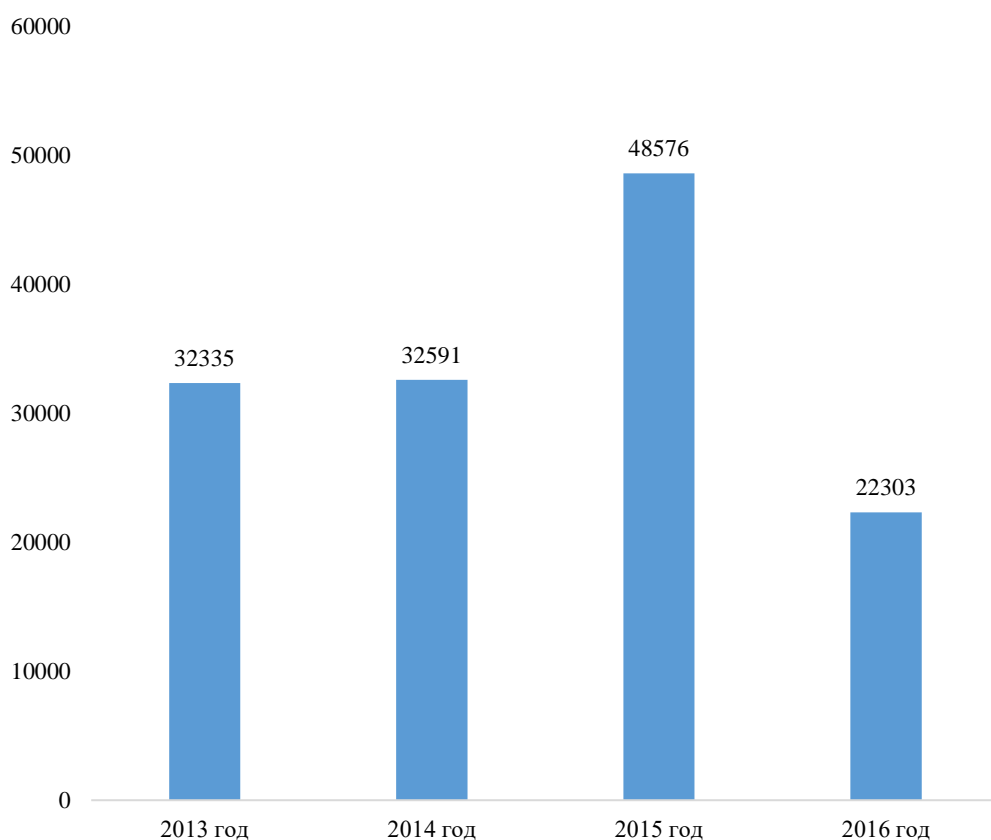


Рисунок 1.8 - Динамика хищений в целом по рынку услуг почтовой связи по РФ за 2013-2016 год, ед. [78]

Необходимо отметить, что Почта России все больше становится вовлеченной в сферу торговли. По итогам первого полугодия 2016 года объем выручки ФГУП «Почта России» от розничных продаж в отделениях составил 8,3 млрд. руб., что превышает показатели аналогичного периода 2015 года на 19% (за январь-июнь 2015 года показатель составил 9,7 млрд. руб.). На розничные продажи в первом полугодии 2016 года приходилось 11% от всей выручки предприятия, а за год их доля увеличилась на 1 п.п. Наибольший темп роста наблюдается от реализации «почтовых» категорий товаров, которых больше всего в ассортименте предприятия:

- рост объема реализации канцелярских товаров составил 96%;

- рост объема реализации книг составил 36%;
- рост объема реализации газет и журналов составил 23%.

Помимо вышеуказанных категорий товаров наблюдается значительный рост объема реализации товаров первой необходимости в почтовых отделениях, расположенных в сельской местности и малых населенных пунктах:

- рост объема реализации товаров бытовой химии составил 31%;
- рост объема реализации продовольственных и сопутствующих товаров составил 25%.

Тенденция роста выручки от розничных продаж наблюдается на протяжении двух лет. В первом полугодии 2015 г. показатель увеличился на 1% до 7,04 млрд руб. В предыдущие несколько лет выручка от почтовой розницы ежегодно снижалась на 5–6%. При этом количество отделений за 2015–2016 год не увеличивается, а определяющим фактором роста выручки является переход на систему учета 1С с возможностью доступа к информации о реализуемых товарных позициях каждого отделения. Кроме того, выбор и утверждение поставщиков теперь происходят централизованно и предприятие стремится заключать договоры напрямую с крупными производителями, что позволяет обеспечить лучшие цены как закупки, так и розницы. Недостатком данной системы является несовершенство управления товарными запасами – сотрудники отделения не могут отслеживать остатки товарных запасов по всем категориям, что приводит к излишкам или недостаткам товарных запасов.

Предприятие намерено сохранить в ближайшие периоды двузначный рост выручки, но задачи наращивать долю розничных продаж в общей выручке у «Почты России» нет, поскольку торговля не является ее основным видом деятельности. В большинстве отделений реализацией товаров и оказанием почтовых услуг занимаются одни и те же сотрудники, однако рост продаж не вызвал увеличения фонда оплаты труда. Поскольку ФГУП сейчас не открывает новые отделения, увеличение розничных продаж свидетельствует о значительном росте трафика, предполагает аналитик ГК «Финам» Тимур Нигматуллин. Ранее 42 000 отделений «Почты России» ежедневно посещало 2,5

млн. человек, сообщалось в материалах предприятия. Можно предположить, что сейчас цифра заметно больше, при этом дальнейшая интенсификация продаж в ряде случаев невозможна из-за загруженности персонала.

Как отмечается в исследованиях информационного агентства РБК, следующей тенденцией является продажа Почтой России электроники на своей торговой площадке «Почтамаркет» в интернете и в одноименных бумажных каталогах, распространяемых в почтовых отделениях.

Свыше 30 тыс. почтовых отделений находятся в сельской местности. Развивая дистанционную торговлю, «Почта России» предоставляет жителям этих населенных пунктов доступ к широкому ассортименту товаров».

Торговая площадка «Почтамаркет» в интернете была запущена в октябре 2016 года, на ней представлены более 100 тыс. товаров, почти за год работы оформлено около 500 тыс. заказов.

В каталоге «Почтамаркет» в настоящее время представлены не только печатная продукция и периодика, но и садовые растения, семена, косметика, бытовая химия, игрушки и другие категории товаров. Весной 2017 года стало известно, что «Почта России» рассчитывает организовать в том числе и дистанционную продажу продуктов питания. Самостоятельно закупать продукты «Почта России» не будет: партнером проекта должна стать крупная розничная сеть, которая сможет обеспечить предпочтительную подготовку. Это сбор и упаковка всего заказа, его правильная маркировка и передача в логистику.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что ключевыми проблемами рынка услуг почтовой связи являются:

- снижение почтовых переводов и, соответственно, снижение количества почтовых ящиков;
- снижение случаев хищения корреспонденции и ее содержимого в целом по рынку услуг почтовой связи, но наличие хищений является негативной тенденцией.

Необходимо отметить, что вовлеченность предприятия в розничную торговлю предполагает рост запасов предприятия, что в свою очередь требует эффективного управления ими.

1.3 Подходы к управлению товарно-материальными запасами на предприятиях почтовой связи

Как было отмечено ранее, в настоящее время одной из ключевых тенденций Почты России является вовлеченность в торговую деятельность, что предполагает рост запасов предприятия и своевременное обеспечение предприятия необходимыми ТМЦ. Таким образом, все более актуальным для таких предприятий становится управление ТМЦ. Прежде чем рассмотреть подходы к управлению товарно-материальными запасами, необходимо определить, что понимается под такими запасами (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Понятие «товарно-материальные запасы» в трактовке различных авторов

Источник	Понятие
А.В. Конюхов [51]	Товарно-материальные запасы – это продукция, находящаяся в сфере обращения (на складах производственных предприятий, торговых и сбытовых организаций, в розничной торговой сети и в пути) и предназначенная для реализации
И.А. Варпаева [47]	Товарно-материальные запасы (ТМЗ) - это текущие активы, предназначенные для продажи, созданные в ходе обычной деятельности предприятия. Запасы включают сырье и материалы для производства, незавершенное производство, готовую продукцию, запасные детали, товары для последующей перепродажи, выполнения работ, оказания услуг.
М.А. Головачева [13]	Товарно-материальные запасы – это то количество текущих активов предприятия, которое находится в торговом предприятии, на складе или в пути на определенную дату
ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» [75]	В качестве материально-производственных запасов принимаются активы, используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг), предназначенные для продажи, используемые для управленческих нужд организации.

Исходя из представленных в таблице 1.3 определений, можно сделать вывод, что товарно-материальные запасы представляют собой количество определенных товаров и материалов, которое находится в данный период времени в сфере товарного обращения, а также на складах предприятия, служащее основным условием непрерывности производственного процесса и обращения товаров.

Товарно-материальные запасы, как категория обращения, выполняет следующие функции:

- удовлетворение платежеспособности и спроса населения;
- обеспечение непрерывности торгового процесса;
- характеристика соотношения спроса и предложения [8].

Вместе с тем существуют различные классификации товарно-материальных запасов (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Классификация товарно-материальных запасов по различным признакам [8]

Признак	Классификация
1	2
По целям использования	- потребительские товары и материалы - это товары и материалы, непосредственно предназначенные для конечного потребления, удовлетворения личных потребностей человека; - производственные товары и материалы - это товары и материалы, используемые в производственном цикле при создании новых товаров
В зависимости от степени участия запасов в процессе производства	- сырье, материалы, тара и упаковка; - комплектующие детали, инструмент, инвентарь; - техника и оборудование, прочие товарно-материальные запасы
По функциональной принадлежности	- продукты питания; - товары и материалы промышленного назначения;
По видам запасов	- текущие запасы; - подготовительные запасы; - страховые запасы; - сезонные запасы; - переходящие запасы

Признак	Классификация
1	2
По видам движения товаров в учете	<ul style="list-style-type: none"> - товары и материалы в пути, товары и материалы на складе; - товары и материалы на стадии предпродажной подготовки; - зарезервированные товары и материалы, товары и материалы в магазинах в процессе реализации, товары и материалы на консигнации; - реализованные товары и материалы на ответственном хранении
В зависимости от особенностей обращения	<ul style="list-style-type: none"> - запасы текущего хранения, которые предназначены для удовлетворения повседневной потребности предприятия; - запасы сезонного накопления; - запасы досрочного завоза

На предприятиях почтовой связи запасы представлены несколькими категориями, которые приведены на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Виды запасов на предприятиях почтовой связи [51]

Категория запасов «Сырье, материалы и другие аналогичные ценности» является наиболее объемной по сравнению с другими категориями (рисунок 1.10).

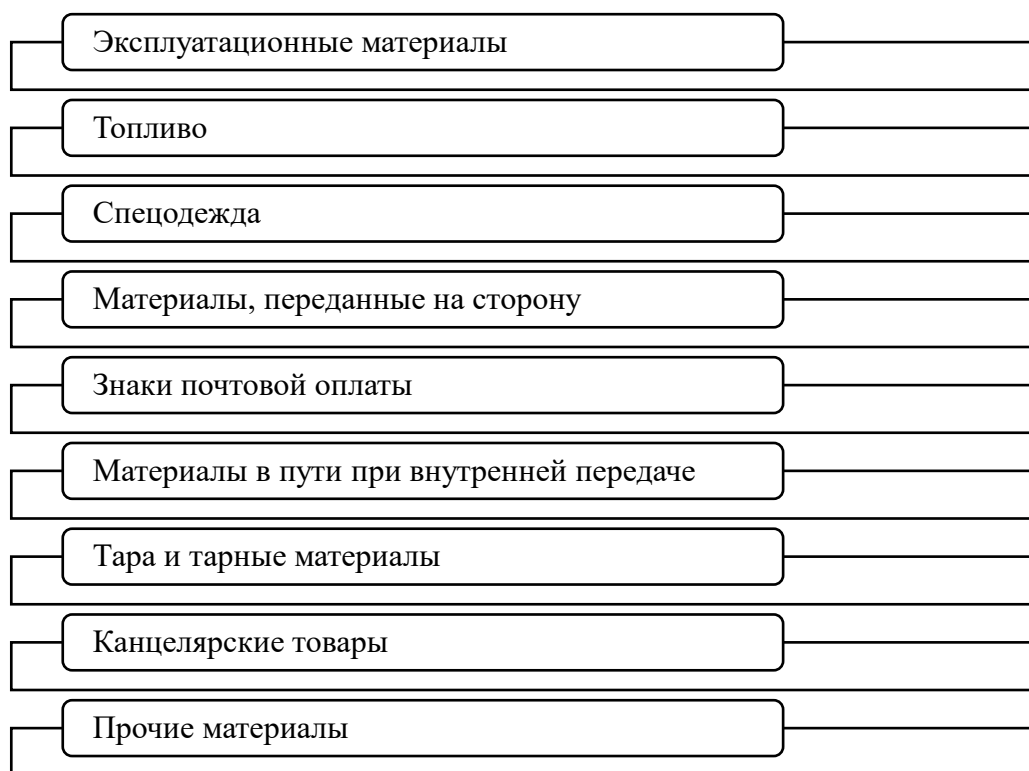


Рисунок 1.10 – Составляющие категории «Сырье, материалы и другие аналогичные ценности» на предприятиях почтовой связи [51]

По мнению А.В. Конюхова «на предприятиях почтовой связи товарно-материальные ценности и запасы могут быть классифицированы следующим образом:

- оцененный на текущий момент времени запас;
- свободно используемый запас тары и упаковки;
- запас возвратной тары на контроле качества (имеющей определенные выявленные дефекты, способные в скором времени привести к нарушению качества упаковки и снижению ее защитных свойств);
 - возвращенный запас (запас тары возвращенных в ходе операций риверсионной логистики);
 - перемещаемый запас на уровне склада, а также на уровне предприятия (запас возвратной тары внутри предприятия);
 - запас в пути (запас возвратной тары по пути к получателю или по пути на возврат);

- блокированный запас (временно выведенный из использования по причине нарушения качества, нарушений условий поставки, выявленных дефектов, ошибок при осуществлении поставки);
- запас ограниченного использования (запас возвратной тары с выявленными дефектами, использование которой ограничено только некоторыми наименее травмирующими или краткосрочными операциями);
- связанный запас возвратной тары (связанный с поставкой сырья, материалов или готовой продукции предприятия)» [51].

Необходимо отметить, что по мнению М.О. Подпругина «одним из ключевых элементов эффективного управления на предприятиях почтовой связи является управление запасами, задачами которого являются:

- нивелирование проблемы перебоев в товароснабжении и затоваривания;
- анализ структуры и динамики, а также эффективности использования запасов предприятия;
- определение оптимального объема запасов товарно-материальных ценностей;
- реализация мер по повышению эффективности управления запасами предприятия, обеспечению эффективного движения материальных потоков на предприятии;
- обоснование учетной политики в отношении запасов;
- формирование эффективной системы контроля за движением запасов на предприятии» [61].

При этом от того к какой классификационной группе относятся те или иные ТМЦ во многом зависит порядок управления ими. Так, процесс управления запасами включает в себя следующие подпроцессы:

1. Анализ запасов в предшествующем периоде. Главная задача – определить уровень обеспеченности ими предприятия и оценка эффективности их использования.
2. Формулировка целей создания запаса. Они могут быть следующими:

- обеспечение деятельности в области оказания услуг почтовой связи в настоящий момент;
- обеспечение деятельности в области сбыта в настоящий момент;
- создание сезонных запасов, которые будут обеспечивать процесс реализации в предстоящем периоде.

3. Оптимизация размеров основных групп текущих запасов.

Для решения проблем, связанных с запасами, предназначены модели управления запасами. Модели должны отвечать на два основных вопроса: сколько заказывать продукции и когда. Существует множество разнообразных моделей, каждая из которых подходит к определенному случаю.

Наиболее распространенными моделями управления заказами в современных условиях являются:

- модель пополнения запасов с фиксированной периодичностью заказа;
- модель с фиксированным размером заказа;
- модель определения оптимального размера заказа по формуле Уилсона;
- вероятностные модели.

Модель пополнения запасов с фиксированной периодичностью предполагает осуществление заказа через равные промежутки времени, а размер запаса регулируется за счет изменения объема партии. Объем партии принимается равным разности между фиксированным максимальным уровнем, до которого производится пополнение запаса, и фактическим его размером в момент заказа. Формула расчета размера заказываемой партии следующая:

$$P = Z_{\text{макс}} - (Z_{\text{ф}} - Z_t), \quad (1)$$

где P – размер заказываемой партии;

$Z_{\text{макс}}$ - предусмотренный нормой максимальный запас;

$Z_{\text{ф}}$ – фактический запас на момент заказа;

Z_t - запас, который будет израсходован за время выполнения заказа (от момента заказа до поступления товара на склад).

Оптимальный временной цикл заказа рассчитывается по следующей формуле:

$$T_{\text{опт}} = \sqrt{2C_t / OC_x}, \quad (2)$$

где $T_{\text{опт}}$ – оптимальный временной цикл заказов;

O – величина оборота;

C_t – издержки оформления заказа и доставки;

C_x – издержки, связанные с хранением.

Область применения данной модели включает в себя следующие случаи:

- условия поставки позволяют получать заказы различными по величине партиями;

- расходы по размещению заказа и доставке сравнительно невелики;

- потери от возможного дефицита сравнительно невелики [26].

Модель с фиксированным размером заказа предполагает, что размер поступающих партий - величина постоянная, а очередные поставки осуществляются через разные интервалы времени. Заказ на поставку партии делается при уменьшении размера запаса до заранее установленного критического уровня, называемого «точкой заказа». Таким образом, интервалы между поставками зависят от интенсивности потребления продукта.

Оптимальный размер заказа выбирается таким образом, чтобы количество продукции на складе было сопоставимо с необходимым запасом. Исходя из того, что продукция не поставляется мгновенно, необходимо учитывать ожидаемое потребление во время поставки, что обуславливает необходимость учета резервного запаса, назначением которого является предотвращение дефицита [8].

Для определения максимального желательного запаса используется формула:

$$\text{МЖЗ} = \text{ОР} + \text{РЗ}, \quad (3)$$

где МЖЗ - максимальный желательный заказ, шт.;

ОР - оптимальный размер заказа;

РЗ - резервный запас.

Система с фиксированным размером заказа предполагает непрерывный подсчет наличного запаса, причем заказ размещается сразу же по достижении точки очередного заказа. В отличие от таких систем, в моделях с фиксированным периодом предполагают, что запас подсчитывается только в так называемые контрольные моменты времени. При этом возможно, что исключительно высокое потребление сведет весь запас к нулю сразу же после того, как заказ будет выполнен, и эта ситуация может оставаться незамеченной вплоть до наступления следующего контрольного момента.

Модель определения оптимального размера заказа по формуле Уилсона, оптимальный размер заказа вычисляется по формуле:

$$S_{\text{опт}} = \sqrt{2O\text{Ст}/C_x}, \quad (4)$$

где $S_{\text{опт}}$ – оптимальный размер заказываемой партии;

О – величина оборота;

Ст – издержки оформления заказа и доставки;

Сх – издержки, связанные с хранением.

Вероятностные модели строятся с использованием подходов, принятых в математической статистике. Данную модель можно записать в упрощенном виде по следующей формуле:

$$З = П - О, \quad (5)$$

где З - заказываемое количество товаров;

П - прогноз потребности в товаре для продажи на планируемый период;

О - прогноз остатка склада на дату поставки.

Прогноз потребности в товаре П рассчитывается как скользящее среднее, а остатки на складах на дату поставки О исходя из средней продажи в фирме [51].

Каждая из представленных моделей имеет определенные достоинства и недостатки (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Достоинства и недостатки моделей управления запасами

Система	Преимущества	Недостатки
Модель с фиксированным размером заказа	Меньший уровень максимального желательного запаса. Экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы. Соответствует нормативному снабжению.	Введение постоянного контроля за наличием запасов на складе. Применимость только в условиях стабильного спроса
Модель определения оптимального размера заказа по формуле Уилсона	Учитывает действительный расход запасов. Целесообразна в многономенклатурных системах	Излишняя чувствительность к спросу и повышенный средний объем запаса. Повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы.
Модель с фиксированной периодичностью заказа	Менее чувствительна к спросу, чем предыдущая	Возрастание частоты заказов при стабилизации спроса на высоком уровне
Вероятностные модели	Позволяет поддерживать средний объем при редких поставках Целесообразна для однономенклатурных систем	Неточные прогнозы; Человеческий фактор

Рассмотрев возможность применения вышеуказанных моделей управления запасами на предприятиях почтовой связи, был сделан вывод о том, что первая характерная черта почтовой услуги состоит в том, что она не имеет вещественной формы, представляя собой конечный полезный эффект процесса передачи сообщений, информации, какого-либо продукта, имеющего материальную форму, от отправителя до получателя. Поскольку услуги почтовой связи обладают не вещественным характером, то в рассматриваемой подотрасли изменяется структура производственных ресурсов в сторону

увеличения доли основных производственных фондов и соответственного уменьшения доли оборотных средств. Данное соотношение составляет: примерно 90% приходится на долю основных производственных фондов и 10% на долю оборотных средств, тогда как в отраслях обрабатывающей промышленности это соотношение составляет 30 и 70% соответственно.

Вторая особенность почтовой услуги заключается в том, что они не могут храниться в запасе на складе, изыматься из сферы производства и поступать в сферу обращения для реализации, поскольку процесс производства почтовых услуг неотделим от процесса их потребления. Услуга по пересылке бандероли начинается в момент ее отсылки и заканчивается тогда, когда бандероль поступает к получателю. Потребителем данной услуги выступают как отправитель, так и получатель бандероли [53]. Но, как было отмечено ранее, для эффективного процесса реализации данных услуг необходимо обеспечение предприятия почтовой связи запасами в необходимом количестве. Кроме того, есть тенденция вовлечения в розничную торговлю, что предполагает обязательное наличие запасов и своевременное обеспечение ими предприятия.

Третья особенность услуг почтовой связи состоит в том, что объект данной услуги подвергается пространственному перемещению. В качестве объекта перемещения выступают почтовые карточки (простые и заказные), письма (простые и заказные, с объявленной ценностью), бандероли (простые и заказные, с объявленной ценностью), посылки, почтовые переводы, периодические печатные издания и так далее. В контексте данной особенности услуг почтовой связи особое значение приобретают такие параметры, как скорость доставки, точность доставки, сохранение целостности доставляемого объекта пересылки. Данные ТМЦ входят в классификационную группу «Тара и тарные материалы», а для обеспечения процесса почтовых отправлений с соблюдением принципа «точно в срок» необходимо своевременное обеспечение предприятия почтовой связи запасами.

Как отмечает Головачева М.А. «В настоящее время проблема управления товарно-материальными ценностями присуща многим предприятиям, вне

зависимости от сферы деятельности, поэтому нивелированию данной проблемы должно уделяться много внимания. Эффективным решением проблемы выступает автоматизация процесса управления запасами. Основными достоинствами АСУ в части запасов являются:

- выявление залежалых запасов;
- контроль за наличием остатков на складе;
- своевременное обеспечение запасами;
- снижение затрат на контроль запасов. [8]»

М.А. Подпругин в своих исследованиях также отмечает необходимость использования элементов автоматизации в управлении запасами, что, по его мнению, позволит значительно оптимизировать систему управления предприятия в целом и систему управления запасами – в частности [61].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в связи с ростом вовлеченности Почты России в сферу розничной торговли, возникает необходимость выбора наиболее эффективной модели управления запасами, так как реализация торгового процесса предполагает своевременное обеспечение необходимыми запасами.

На основании информации, представленной в первой главе данной работы, можно сделать вывод о том, что тенденциями на рынке услуг почтовой связи являются:

- высокая доля письменной корреспонденции;
- концентрация пунктов почтовой связи преимущественно в Приволжском Федеральном округе;
- рост доходов от услуг почтовой связи;
- снижение количества международных исходящих почтовых переводов.

Далее были рассмотрены основные проблемы рынка почтовой связи.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что ключевыми проблемами рынка услуг почтовой связи являются:

– снижение почтовых переводов и, соответственно, снижение количества почтовых ящиков;

– снижение случаев хищения корреспонденции и ее содержимого в целом по рынку услуг почтовой связи, но наличие хищений является негативной тенденцией.

Необходимо отметить, что вовлеченность предприятия в розничную торговлю предполагает рост запасов предприятия, что в свою очередь требует эффективного управления ими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для сохранения и развития почтовой сети России, улучшения качества услуг и работы почтовой связи, обеспечения рентабельности отрасли необходимо проводить комплексную модернизацию системы управления, в том числе и системы управления материальными запасами. Правильное управление материальными запасами, минимальные складские запасы в купе с обеспечением хозяйственной деятельности будут залогом процветания предприятия и его конкурентоспособности на рынке.

На основании информации, представленной в первой главе данной бакалаврской работы, можно сделать вывод о том, что тенденциями рынка услуг почтовой связи являются:

- рост доходов от услуг почтовой связи;
- снижение почтовых переводов и, соответственно, снижение количества почтовых ящиков;
- снижение случаев хищения корреспонденции и ее содержимого в целом по рынку услуг почтовой связи;
- рост выручки предприятия от розничной торговли и, соответственно, увеличение доли от выручки, полученной в результате розничной торговли в общей выручке предприятия.

Вовлеченность предприятия в розничную торговлю предполагает рост запасов предприятия, что в свою очередь требует эффективного управления ими.

На основании информации, представленной во второй главе данной выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод о том, что недостатками в деятельности почтамп являются:

- отсутствие мониторинга движения и обеспеченности запасами, что в свою очередь приводит к неравномерному обеспечению ТМЦ, в связи с чем появляются либо излишки, либо недостаток запасов. А это в свою очередь может привести к невозможности осуществления деятельности, к излишним

затратам на хранение запасов, к снижению уровня удовлетворенности покупателей

- отсутствие контроля остатков на складе по каждому филиалу;
- высокий уровень ручного труда;

На основании информации, представленной во втором разделе данной работы, было выявлено, что недостатком используемого программного обеспечения является отсутствие контроля остатков на складе по каждому филиалу, а также высокий процент ручного труда и отсутствие специалиста по ТМЦ. Специалисты отдела логистики загружены и не всегда успевают контролировать ТМЦ, что свидетельствует о наличии проблем в системе управления запасами и разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности управления запасами.

Необходимо отметить, что лицензия высшего уровня пользователя включает в себя следующие необходимые модули:

- «монитор планирования потребности в ТМЦ»;
- «монитор времени восстановления запасов»;
- «моделирование страховых запасов и размеров партий»;
- «пульт контроля за запасами».

Использование вышеуказанных модулей будет способствовать совершенствованию управленческого учета в части управления запасами посредством формирования следующих отчетов:

- отчет по дефициту и потребностям для закупки;
- факт закупок;
- запасы на складах ГО и филиала;
- план закупок;
- бюджет закупок.

При оценке эффективности предложенных мероприятий были выявлены следующие положительные эффекты: рост выручки от реализации увеличится на 899 тыс. руб., а финансовый результат от реализации увеличится на 1835

тыс. руб., а уровень рентабельности (по сравнению с уровнем рентабельности до внедрения мероприятий) увеличится на 2,58%, что свидетельствует об эффективности мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баканов, М. И. Анализ хозяйственной деятельности на предприятиях почтовой связи : учебник для Вузов / М. И. Баканов. – Москва : Экономика, 2014. – 352 с.
2. Бочаров, В. В. Современный финансовый менеджмент : учебное пособие / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 464 с.
3. Вахрушева, О. Б. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / О. Б. Вахрушева. – Москва : Дашков и К, 2014. – 345 с.
4. Винокуров, В. А. Организация управленческого учета на предприятии : учебное пособие / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 431 с.
5. Волкова, К. А. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции : учебник / К. А. Волкова. – Москва : Экономика, 2014. – 509 с.
6. Гитман, Л. Дж. Эффективность деятельности предприятий : учебник / Л. Дж. Гитман, М. Д. Джонк. – Москва : Дело, 2015. – 362 с.
7. Горбатюк, З. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / З. В. Горбатюк. – Томск : ТМЦДО, 2014. – 168 с.
8. Головачева, М. А. Анализ и управление ТМЦ в современных рыночных условиях: учебное пособие для студентов вузов / М. А. Головачева. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 376 с.
9. Ефимова, О. В. Анализ предприятий в современных условиях : учебник / О. В. Ефимова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : Издательство «Бухгалтерский учет». – 2015. – 320 с.
10. Зверев, А. В. Регионы России: проблемы совершенствования : учебное пособие / А. В. Зверев. – Москва : Статистика России , 2017. - 207 с

11. Золотов, А. А. Рынок услуг почтовой связи в РФ: проблемы и перспективы : учебное пособие / А. А. Золотов. – Москва : ИНФРА-М , 2017. - 624 с.
12. Золотухина, В. Н. Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : учебное пособие / В. Н. Золотухина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 624 с.
13. Канаев, В.О. Эффективность деятельности предприятий почтовой связи : учебное пособие / В. О. Канаев, Е. А. Буракова. – Тамбов : Издательство ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2014. – 80 с.
14. Котов, Д. В. Инновационное состояние социально-экономических систем: теория, практика, управление развитием : монография / Д. В. Котов. – Уфа : Издательство «Нефтегазовое дело», 2015. – 253 с.
15. Лахметкина, Н. И. Инновационная стратегия региона : учебное пособие / Н. И. Лахметкина. – Москва : КноРус, 2013. – 235 с.
16. Лексин, В. Н. Государство и регионы: Теория и практика государственного регулирования территориального развития : учебник для бакалавров / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. – Москва : Либроком, 2017. – 394 с.
17. Лексин В. Н. Реформы и регионы. Системный анализ процессов реформирования региональной экономики, становление федерализма и местного самоуправления : учебник / В. Н. Лексин, А. Н. Швецов. – Москва : Ленанд, 2017. – 295 с.
18. Лившиц В. Н. Макроэкономические теории, реальные инвестиции и государственная российская экономическая политика : учебное пособие / В. Н. Лившиц, С. В. Лившиц. – Москва : Издательство ЛКИ, 2014. – 325 с.
19. Лилев, Н. В. Проблемы и перспективы рынка услуг почтовой связи : монография / Н. В. Лилев. – Москва : Лаборатория книги, 2014. – 121 с.
20. Лукасевич, И. Я. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебное пособие / И. Я. Лукасевич. – Москва : Вузовский учебник, 2014. – 258 с.

21. Ляпина, И. Р. Мониторинг региональных ситуаций и региональных проблем в области почтовой связи / «Тенденции, закономерности, факторы и условия функционирования региональной экономики» : учебное пособие / И. Р. Ляпина. – Воронеж : Научная книга, 2015. – 397 с.
22. Мирошкин, П. П. Управление развитием инновационных процессов в регионе: монография / П. П. Мирошкин, В. А. Крапивин. – Н. Новгород : Принт ЕС, 2014. – 198 с.
23. Нешиной, А. С. Эффективность деятельности предприятий : учебное пособие / А. С. Нешиной. – Москва : Дашков и К, 2013. – 187 с.
24. Пахомов, А. А. Товарно-материальные ценности и управление ими : учебник / А. А. Пахомов. – Москва : Издательство института Е. Т. Гайдара, 2014. – 327 с.
25. Прогнозирование социально-экономического развития региона : научный сборник / Под ред. В. А. Черешнева, А. И. Татаркина, С. Ю. Глазьева. – Екатеринбург : Институт экономики УрО РАН, 2014. – 273 с.
26. Пронин, А. С. Управление товарно-материальными ценностями: учебник / А.С. Пронин. – Москва : РАГС, 2015. – 361 с.
27. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь : учебное пособие / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 195 с.
28. Региональная структурно-инновационная политика : монография / В.Ю. Наливайский, С.В. Брюховецкая, С.В. Феслер, Е.А. Червоный – Ростов-на-Дону : Изд-во РГЭУ «РИНХ», 2015. – 212 с.
29. Региональная экономика : учебник / Под ред. В.И. Видяпина и М.В. Степенова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 268 с.
30. Ряховский, Д.И. Эффективность деятельности предприятий : монография / Д.И. Ряховский. – Москва : ИЭАУ, 2015. – 172 с.
31. Седелев, Б.В. Оценка параметров и структуры экономических процессов : учебник / Б.В. Седелев. – Москва : Экономика, 2014. – 285 с.

32. Станьер, П. Эффективность деятельности предприятий / П. Станьер, Пер. с англ. С. А. Корнева – Москва : ЗАО «Олимп – бизнес», 2015. – 368 с.
33. Сухарев, О. С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / О. С. Сухарев. – Москва : Финансы и статистика, Инфра-М, 2014. – 224 с.
34. Сухарев, О. С. Эффективность деятельности предприятий : учебное пособие / О. С. Сухарев. – Москва : Альфа-Пресс, 2014. – 314 с.
35. Сухинова, С. Е. Региональная специфика инновационного климата: монография / С. Е. Сухинова. – Волгоград : Издательство ВолГУ, 2014. – 284 с.
36. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник / Под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельяновой. – Москва: Финансы и статистика, 2014. – 249 с.
37. Теплова, Т. В. Эффективность деятельности предприятий : учебник / Т. В. Теплова. – Москва : ИД Юрайт, 2014. – 367 с.
38. Тимофеев, Р. А. Теоретико-методологические аспекты формирования экономической надежности и инновационной привлекательности региональной экономической системы : коллективная монография / Р. А. Тимофеев, В. В. Шлычков. – Москва : Мир экономики, 2014. – 293 с.
39. Тихомирова, И. В. Экономическая безопасность России: региональные риски : учебник для вузов / И. В. Тихомирова. – Москва : Издатцентр, 2014. – 312 с.
40. Ткаченко, И. Ю. Эффективность деятельности предприятий : учебное пособие / И. Ю. Ткаченко, Н. И. Малых. – Москва : Изд. центр «Академия», 2014. – 259 с.
41. Токаренко, И. И. Инновационное обеспечение устойчивого развития региона : монография / И. И. Токаренко, А. С. Попова. – Ставрополь : Издательство СГПИ, 2014. – 267 с.

42. Федосова, Р. Н. Инвестиционная стратегия развития региона на основе социальных приоритетов : учебник / Р. Н. Федосова. – Владимир: Собор, 2014. – 292 с.
43. Фетисов, Г. Г. Региональная экономика и управление : учебник для вузов / Г. Г. Фетисов. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 351 с.
44. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 412с.
45. Финансовый ландшафт территории / А. И. Татаркин [и др.] – Москва : Экономика, 2014. – 251 с.
46. Абдукаримов, И. Т. Оценка и анализ производственных запасов и их роль в эффективном управлении предпринимательской деятельностью / И. Т. Абдукаримов, Л. Г. Абдукаримова // Финансы: планирование, управление, контроль №4. – 2013. – С. 23-25.
47. Варпаева, И. А. Учет запасов на предприятиях почтовой связи / И. А. Варпаева // Все для бухгалтера. – 2014. – №9. – С. 12-15.
48. Головачева, М. А. Исследование методов управления ТМЦ на предприятиях / М. А. Головачева // Вестник БГЭУ. – 2015. – № 1. – С. 70-73.
49. Ковалев, Н. В. Совершенствование деятельности предприятий почтовой связи / Н. В. Ковалев, В. А. Плотников // Экономика и управление. – 2015. – № 12. – С. 46-51.
50. Котов, Д. В. Оценка эффективности деятельности предприятий / Д. В. Котов // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2015 г.). – Т. I. – Москва : РИОР, 2015. – С. 29-33.
51. Конюхов, А.В. Влияние ТМЦ на деятельность предприятия / А. В. Конюхов. // Вестник Российской академии естественных наук. Серия экономическая, 2015. – № 1.
52. Кузнецова, А.И. Эффективность деятельности предприятий / А.И. Кузнецова, А.Г. Чепик // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, – 2014. – № 2 (38)

53. Лаврентьева, Н. Д. Оценка ТМЦ на предприятиях почтовой связи : автореф. дисс. ... канд. экон. наук : 10.05.52 / Лаврентьева Надежда Дмитриевна. – Нижний Новгород, 2014. – 52 с.
54. Максимов, Н. Н. Модели оптимизации и управления запасами / Н. Н. Максимов, В. С. Паршина // Молодой ученый. – 2014. – №12. – С. 233-236.
55. Мачульская, О. В. Предприятия почтовой связи / О. В. Мачульская, Е. А. Ананькина // Вопросы экономики. – 2017. – № 9. – С. 69–79.
56. Марченко, Г. А. Исследование инновационного климата регионов России: проблемы и результаты / Г. А. Марченко, О. В. Мачульская // Вопросы экономики. – 2015. – № 9. – С. 69–79.
57. Нарышкин, С. К. Эффективность деятельности предприятий / С. К. Нарышкин // Вопросы экономики. – 2016. – №5.
58. Петров, А. А. К вопросу о разработке эффективной системы управления ТМЦ / А. А. Петров // Проблемы современной экономики. – 2015. – №1(21).
59. Печёнкина, А. В. Эффективность деятельности предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 38.02.16 / Печёнкина Анна Викторовна. – Иркутск, 2015. – 412 с.
60. Плахова, Л. В. Эффективность деятельности предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 38.02.12 / Плахова Людмила Всеволодовна. – Москва, 2014. – 322 с.
61. Подпругин, М. О. Эффективность деятельности предприятий почтовой связи: понятие, основные подходы и факторы / М. О. Подпругин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 24 (222). – С. 214-221.
62. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2017 : Стат. сб. / Росстат. – Москва, 2017.
63. Российская экономика в 2017 году. Тенденции и перспективы. – Москва : Институт Е. Т. Гайдара, 2017.
64. Россия в цифрах. 2016 : Крат. стат. сб. / Росстат. – Москва, 2017.

65. Руднев, А. В. Эффективность деятельности предприятий / А. В. Руднев // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 1.
66. Суркин, П. Н. Эффективность деятельности предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 38.02.58 / Суркин Петр Николаевич. – Йошкар-Ола, 2015. – 169 с.
67. Удалов, Д. А. Инновационная привлекательность как основной критерий для принятия инновационного решения. Сущность и проблемы её оценки в условиях переходной экономики / Д. А. Удалов // Риск: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2013. – №4.
68. Ултургашева, О. Г. Экономическая сущность и структура инвестиционного потенциала региона / О. Г. Ултургашева, А. В. Лавриненко, Д. А. Протафилов // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1 (37).
69. Фокин, Г. Эффективность деятельности предприятий / Г. Фокин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2014. – № 10. – С. 14-23.
70. Фомин, А. В. Эффективность деятельности предприятий / А.В. Фомин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2015. – № 9. – С. 28.
71. Фомин, А. В. Эффективность деятельности Почты России / А. В. Фомин // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. – 2017. – № 13. – С. 45.
72. Российская Федерация. Законы. Налоговый Кодекс Российской Федерации (часть вторая): [федер. закон №117-ФЗ от 05.08.2000. в ред. 15.02.2018 № 32-ФЗ]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/>
73. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете: [федер. закон № 402-ФЗ от 06.12.2011 г: в ред. 28.12.2013 № 425-ФЗ]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/>
74. Учетная политика организаций. Положение по бухгалтерскому

учету 1/2008. (Приказ Минфина РФ от 06.10.2008г № 106н, в ред. 15.03.2015). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/>

75. Учет материально-производственных запасов. Положение по бухгалтерскому учету 5/01. (Приказ Минфина РФ от 09.06.2001г № 44н, в ред. 25.10.2014). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/>

76. Нихаев, С. А. Формирование программ социально-экономического развития регионов России в условиях глобализации мировой экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finansy.ru/publ/tax/003.htm>.

77. Деловой еженедельник Expert Online [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://expert.ru>.

78. Федеральная служба государственной статистики: Российская Федерация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>

