

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы управления складскими запасами
УДК 658.78:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамол угли		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая Ольга Вячеславовна	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

**Запланированные результаты обучения по программе
38.03.02 Менеджмент**

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач.
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности.
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием.
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач.
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия.
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений.
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур.
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия.
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
Видяев И. Г.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАБ1	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамол угли

Тема работы:

Совершенствование системы управления складскими запасами	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	04.06.2020 № 156-12/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	<i>- предоставленные данные с предприятия ООО «ОНК-Завод»;</i> <i>- отчет по преддипломной практике;</i> <i>- научные работы и статьи, отечественных и зарубежных авторов в области управления и анализа управления запасами;</i> <i>Интернет-ресурсы.</i>
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<i>- Проанализировать теоретические основы управления материальными запасами;</i> <i>- Изучить факторы, которые обеспечивают эффективную деятельность предприятия ООО «ОНК-Завод»;</i> <i>- Проанализировать систему управления запасами ООО «ОНК-Завод»;</i> <i>- Провести ABC и XYZ анализ, определить</i>

	<p><i>оптимальный размер запасов;</i></p> <p><i>– Рассчитать экономическую эффективность от разработанных мероприятий.</i></p> <p><i>Проанализировать социальную политику предприятия.</i></p>
Перечень графического материала	<p><i>Графический материал, выполненный в виде схем и графиков, отражающий:</i></p> <p><i>– Организацию управления на предприятии;</i></p> <p><i>– Динамику запасов предприятия;</i></p> <p><i>– Удельный вес запасов, требуемый для производства сухих бетонных смесей в течение года;</i></p> <p><i>– Потребность в ресурсах для производства в течение года в стоимостном выражении;</i></p> <p><i>– Показатели оптимальных размеров заказа по формированию запасов;</i></p> <p><i>– Экономическую эффективность снижения затрат, связанных с управление запасами;</i></p> <p><i>– Показатели оборачиваемости запасов.</i></p>
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
<i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Пожарницкая О.В.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамол угли		

Реферат

Выпускная квалификационная работа, 71 страница, 22 таблицы, 3 иллюстрации, 20 использованных источников.

Ключевые слова: управление запасами, материальные запасы, управление запасами.

Объектом исследования выступает производственная деятельность ООО «ОНК-Завод».

Предмет исследования является система управления материальными запасами предприятия ООО «ОНК-Завод».

Цель выпускной бакалаврской работы рассмотреть процесс оптимизации системы управления запасов на производственном предприятии.

В процессе исследования проведена дифференциация запасов методом ABC анализа, оценка и расчет закупок. Представлены мероприятия по совершенствованию процессов, проведены расчеты, подтверждающие их экономическую эффективность.

Экономическая эффективность/значимость работы: заключается разработке рекомендаций направленных на оптимизацию системы управления запасами на предприятии.

Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления материальными запасами.....	9
1.1 Сущность, классификация и виды материальных запасов	9
1.2 Роль и задачи материальных запасов на предприятии.....	13
2 Анализ хозяйственной деятельности ООО«ОНК-Завод».....	18
2.1 Организационная характеристика предприятия.....	18
2.2 Анализ основных экономических показателей предприятия	21
3 Совершенствование системы управления запасами в ООО «ОНК Завод»	36
3.1 Анализ текущей системы управления запасами на предприятии	36
3.2 Анализ управления запасами методами ABC и XYZ.....	40
3.3 Определение оптимальных размеров запасов	46
3.4 Расчет эффективности предложенных мероприятий	51
4 Социальная ответственность	57
Заключение	64
Список использованных источников	68
Приложение А	71

Введение

Запасы занимают основное место в обеспечении предприятий бесперебойными условиями деятельности. Правильное понимание сущности товарно-материальных запасов, их значения и роли в функционировании предприятия является одним из важнейших вопросов экономики и рационального использования материальных ресурсов страны, а также и решения задач по совершенствованию материально-технического снабжения народного хозяйства в целом. Причины создания материальных запасов: несоответствие объемов поставки объемам разового потребления; разрыв во времени между моментом поступления материала и его потребления.

На уровне фирм запасы относятся к числу объектов, требующих больших капиталовложений, и поэтому представляют собой один из факторов, определяющих политику предприятия и воздействующих на уровень логистического обслуживания в целом. Запасы присутствуют всегда, иммобилизуя значительную часть оборотного капитала фирмы, а затраты на запасы составляют примерно 40% от суммы всех логистических издержек.

Тем не менее, многие фирмы не уделяют ему необходимого внимания и недооценивают свои будущие потребности в наличных запасах. В результате этого им приходится вкладывать в запасы больший капитал, чем предполагалось.

Объектом исследования выступает производственная деятельность ООО «ОНК-Завод».

Предмет исследования является система управления материальными запасами предприятия ООО «ОНК-Завод».

Цель выпускной бакалаврской работы рассмотреть процесс оптимизации системы управления запасов на производственном предприятии.

Поставленная цель требует решения следующих задач:

– изучить сущность и виды материальных запасов;

- изучить роль и задачи материальных запасов на предприятии;
- изучить деятельность предприятия ООО «ОНК-Завод», проанализировать его финансовое состояние, оптимизировать систему управления запасами на предприятии;
- рассчитать экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

В процессе исследования проводились: дифференцирование ассортимента методами ABC анализа и X, Y, Z.

Экономическая эффективность/значимость работы: заключается в разработке рекомендаций направленных на оптимизацию системы управления запасами на предприятии.

1 Теоретические основы управления материальными запасами

1.1 Сущность, классификация и виды материальных запасов

Наиболее абстрактно материальные ресурсы представляют собой все вещественные условия создания ценности. Материальные ресурсы представляют собой процесс производства с целью создания определенного продукта. Материальность определяет сущность материальных ресурсов. Являясь результатом процесса производства, материальные ресурсы приобретают определенную потребительскую стоимость и становятся объектом торговых отношений находя своего потребителя.

Распределение материальных ресурсов на стадиях производства и рынках сбыта имеет большое значение. Рассмотрим Сущность, классификация и виды материальных запасов.

Материальные запасы являются материальной основой оборотных средств предприятий. Материальные ресурсы и товары в форме запасов могут находиться в складских помещениях организации, в пути между организациями, оплаченными находится на складском помещении организации-поставщика.

Дифференцируются материальные запасы на основе формы экономического использования и местоположения в процессе производства, оказания услуг. Чаще всего при классификации выделяют несколько основных групп материальных запасов.

Виды материальных запасов:

- Производственные запасы;
- Материалы, сырье и изделия в которых нуждается производство для нужд технологического процесса;
- Запасы готовой продукции, представляющая собой соответствующую величине партии отгрузки, находящаяся в складских помещениях предприятия сумма принятых и проверенных материалов;

– Товарные запасы на складах, которые представляют собой запасы готовой продукции на складских помещениях предприятия осуществляющего торговлю большими партиями товара;

– Транспортные запасы, представляющие собой товарные запасы в состоянии движения от организации-поставщика или грузоотправителя к организации-потребителю или грузополучателю;

– Государственные резервы, представляющие собой запасы материальных ресурсов на случай необходимости их использования в непредвиденных ситуациях.

Очень важно понимать не только значение материальных запасов, но и уметь осуществлять результативное управление этими запасами. Материальные запасы – это одно из важнейших условий для бесперебойного обеспечения предприятия материальными ресурсами. Высокая скорость оборота материальных запасов организации обеспечивает ее высокую прибыль. Для обеспечения этой высокой скорости оборота и повышения эффективности процесса производства в целом предприятие тратит много времени и ресурсов.

Средства производства имеют большую долю в общей сумме материальных ресурсов, так как представляют собой и начальный и окончательный этап производства, его результат. Материальные ресурсы видоизменяются вследствие процесса перемещения по разным этапам производственного и товарного обращения. Готовая продукция одного предприятия представляет собой какое-то сырье для производства на другом предприятии в виде незаконченных изделий или полуфабрикатов для последующей обработки и доработки до готового изделия, топлива для обеспечения процесса производства, производственного оборудования для осуществления производственного процесса, материалов которые, пройдя все этапы производства станут готовый продуктом, полуфабрикатом или материалом для производства другого предприятия. На каждом этапе происходит остановка средств производства благодаря появлению

материальных запасов. Материальные запасы с одной стороны снижают скорость движения средств производства, замедляют их, а с другой просто необходимы для обеспечения непрерывности и бесперебойности процесса производства. Продукт, появившийся в результате процесса производства сохраняет свою товарную форму с момента изготовления организацией-производителем до момента поступления к потребителю вне зависимости от того как и кем она доставляется – организацией-производителем или же через специализированные фирмы занимающиеся оптовыми продажами.

Материальные запасы, имеющиеся на предприятии потребляют его денежные средства, при длительном присутствии у них образовывается новая стоимость. Содержание материальных запасов нуждается в определенных денежных затратах. Чем больше их общая стоимость, тем больше денежных средств требуется на поддержку и содержание этих запасов в складских помещениях. К затратам связанным с содержанием запасов относятся:

- Затраты связанные с приемом и распределением, перемещением товара на складе;
- Затраты связанные с арендными и коммунальными платежами за складские помещения в которых размещены материальные запасы;
- Затраты связанные с оплатой страховых взносов и налоговых отчислений за материальные запасы расположенные в складских помещениях;
- Затраты связанные с инвентаризацией. При увеличении объема материальных запасов размещенных в складских помещениях увеличивается объем работы связанный с инвентаризацией этих запасов;
- Затраты связанные с потерей и устареванием. Чем больше материальных запасов находится в складских помещениях, тем больше шансов, что часть из них будет утеряна или устареет. Какие-то запасы могут быть украдены при ненадлежащем надзоре за их содержанием.

Сумма денежных средств относящихся к затратам связанным с материальными запасами зависит от величины этих запасов, методам и

длительности транспортировки к местам содержания продукции, способа и длительности содержания, объема работ по погрузке и разгрузке запасов, а также других подобных факторов. В целях увеличения эффективности управления запасами и эффективности деятельности предприятия в целом требуется сокращение и контроль совокупных издержек связанных с содержанием запасов организации.

Для улучшения контроля товарных запасов с целью уменьшения издержек – суммы денежных средств связанной с содержанием товарных запасов номенклатурные позиции должны быть четко разделены на определенные группы по определенным признакам.

Номенклатура материальных запасов определяется как:

– Возможности прогнозирования – высокие. Доля позиций с товарами с равномерным спросом либо со спросом, имеющим небольшие отклонения от прогнозного;

– Объем реализации не совсем предсказуем, имеются значительные отклонения. Доля позиций с товарами с неравномерным спросом, товары с со спросом, зависящим от сезона;

– Возможности прогнозирования – низкие. Доля позиций с товарами с эпизодическим спросом.

Данный метод дифференцирования в логистике называют метод X, Y, Z.

Выделение различных групп материальных ресурсов по определенным признакам и критериям нужно для определения и объяснении потребности в ресурсах, определения качественных параметров для объектов, относящихся к производственной инфраструктуре, обеспечении рациональной работы органов связанных с оптовыми поставками осуществляющих свою деятельность в торговых отношениях.

Основываясь на различных классификационных признаках материальных ресурсов можно выделить их следующие виды:

По признаку вовлеченности в процесс создания ценностей:

– Предметы труда;

– Средства труда;

По номенклатуре, ассортименту:

– Расходные материалы;

– Высокопрочные материалы;

По эксплуатационному состоянию:

– Первичные;

– Остатки сырья;

По прочим признакам:

– Ресурсы связанные с стратегическим производством.

Относительные показатели ресурсоемкости отражают результаты эксплуатации материальных ресурсов. Чаще всего используются следующие коэффициенты:

– Запасоемкость, т.е. отношение запасов в стоимости материальных ресурсов к сумме валового дохода;

– Материалоемкость, т.е. отношение затрат связанных с материальными запасами к сумме валового дохода;

– Фондоемкость, т.е. отношение стоимости основных производственных фондов к сумме валового дохода;

В процессе управления материальными запасами поток запасов должен быть оценен не только по ассортименту, месту содержания, сроками хранения, объему и качеству, но и по месту получения ресурсов, расходы, связанные с приобретением, существованию до и послепродажного обслуживания.

1.2 Роль и задачи материальных запасов на предприятии

Роль и задачи материальных запасов на предприятии могут различаться в зависимости от деятельности, которой занимается предприятие. Так, например, на предприятиях занимающихся торговлей,

расположение материальных запасов вблизи пунктов продаж предприятия может обеспечить увеличение объёма продаж и вследствие этого прибыли предприятия. Такое размещение запасов позволяет потребителю получать свой продукт точно в срок без какого-либо ожидания связанного с отсутствием этого товара в пункте продажи.

Наличие в складских помещениях партии товара и возможность отгрузить эту партию незамедлительно увеличивает шанс выбора поставщика в сторону нашего предприятия. Изначально нужно понимать какие товары могут оборачиваться быстро, а какие превратятся в нереализуемые запасы и рассчитывать точный объем партии необходимой на какой-либо период времени.

Запасы, размещенные в складских помещениях могут обеспечить предприятию безопасность от влияния нестабильного спроса. Особенно это важно при работе с постоянными клиентами, приобретающими определенные номенклатуры товара в определенное время. Приобретение товаров этих номенклатур с запасом помогает организации быть надежными поставщиком, иметь хорошую репутацию и постоянных потребителей, избегать ситуаций требующих непредвиденных расходов при вынужденной закупке нужного товара у другого поставщика и траты времени на поиск товара.

Запасы, связанные с сезонностью обеспечивают сглаживание проблемных ситуаций с графиком поставок товара. Сезонный запас требуется для непрерывного и полного функционирования предприятия в период сезонных перерывов. Сезонными запасами являются товарные запасы и запасы материальных ресурсов, удерживаемые на нужном уровне для ситуаций, связанных с колебаниями спроса на каком-либо этапе производственной деятельности предприятия. Минимально допустимые остатки продукции обязаны быть больше уровня требуемого для закупки и размещения товара, перед тем как этот товар закончится для эффективной работы предприятия.

Покупка товара у хорошего поставщика способствует снижению возможных издержек, связанных с потерей постоянных потребителей, поиску товара у других поставщиков, переплат при работе с невыгодным поставщиком, нарушению сроков поставок.

Приобретение товара крупными партиями уменьшает расходы на транспортировку, так как эти расходы делятся на весь товар, являются частью себестоимости. Возможен выбор транспортировки с увеличенным сроком поставки, но более низкими ценами на транспортировку.

Материальные запасы представляют собой сырье, материалы, комплектующие, готовую продукцию и остальные какие-либо материальные ценности, находящиеся в режиме ожидания вовлечения в процесс производственного потребления и могут выполнять самые разные функции.

Основная часть запасов на предприятии является предметами и частями производства, входящими в материальный поток на различных стадиях его технологических преобразований до получения готового продукта.

Запасы могут образовываться по следующим причинам:

– Несоответствие объемов поставки ресурсов объемам единоразового использования в производстве;

– Пробел, во времени возникающий между моментом поступления материала и его использованием в производстве. Поставка сырья материалов осуществляется в большинстве случаев периодически, и их потребление происходит, как правило, непрерывно и не совпадает во времени с поступлением. Таким образом, для обеспечения бесперебойной работы каждое предприятие создает определенные запасы нужных ему видов сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива и др. ресурсов. Существуют и некоторые другие причины, приводящие к созданию запасов. Например, к ним можно отнести сезонные колебания цен, отклонения от определенного графика поставок ресурсов (непредсказуемое снижение интенсивности

входного материального потока), возможность колебания спроса (непредсказуемое увеличение интенсивности выходного потока) и так далее.

В процессе преобразования сырья в готовую продукцию и последующее перемещение этого полученного продукта до конечного потребителя создается два основных вида запасов: производственные запасы, требуемые для обеспечения нужд производства и товарные запасы.

Производственные запасы создаются в организациях-потребителях и предназначены обеспечить бесперебойность производственного процесса. Товарные запасы представляют собой запасы готовой продукции у предприятий-изготовителей, а также запасы на пути следования товара от поставщика к потребителю, то есть на предприятиях оптовой и розничной торговли, в заготовительных организациях и запасы в пути. Они необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей материальными ресурсами.

Производственные и товарные запасы подразделяются на текущие, подготовительные, страховые и сезонные.

Текущие запасы необходимы предприятию для обеспечения бесперебойной работы в интервале между двумя поставками и обеспечения возможности производства продукции партиями оптимального размера. Эта часть запаса образуется в условиях равномерного и регулярного снабжения из-за несоответствия объемов поставки и разового потребления, а также задержек, связанных с движением материалов.

Подготовительные запасы выделяются из производственных для обеспечения бесперебойной работы в период, необходимый для подготовки материалов к использованию и доставки их на рабочие места.

Сезонные запасы обусловлены сезонными колебаниями в объеме производства или потребления. Этот запас предназначен для удовлетворения прогнозируемого (сезонного) увеличения спроса, а также некоторой разгрузки предприятия на период отпусков.

Страховые запасы необходимы для обеспечения работы предприятия на случай возможных перебоев в процессе снабжения или колебаний в

объеме производства. С помощью этих запасов компенсируются отклонения фактического спроса от прогнозируемого, отклонения фактического объема выпускаемой продукции от запланированного и отклонения в сроках исполнения различных операций от плана.

Таким образом, материальные запасы представляют собой находящуюся на разных этапах производства и обращения продукцию производственно-технического назначения и товары, ожидающие вступления в производственный или потребительский процесс. Производственные запасы формируются на предприятиях и предназначены для обеспечения бесперебойности производства. Товарные запасы находятся на складах готовой продукции, а также в каналах сферы обращения и требуются для обеспечения бесперебойности торговых процессов. По функционалу запасы делятся на текущие, подготовительные, страховые и сезонные. Страховые запасы являются постоянными, при нормальных условиях работы они неприкосновенны и служат для непрерывного обеспечения производства и торговли в случае непредвиденных обстоятельств. На предприятии запасы дают возможность сократить простои технологического оборудования, издержки производства, максимально использовать временные ресурсы, снизить издержки на закупки материальных ценностей и их транспортировку, эффективно и незамедлительно обслуживать клиентов, получить какие-либо экономические выгоды в условиях кризиса, инфляции, дефицита. Удержание средств в материальных запасах имеет свои плюсы и минусы. С одной стороны оно понижает финансовую результативность деятельности предприятия, с другой – повышает его финансовую устойчивость и ликвидность.

2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «ОНК-Завод»

2.1 Организационная характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ОНК-Завод» зарегистрировано в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №7 по Томской области 24 февраля 2012 года за основным государственным регистрационным номером 1127017008678.

Адрес регистрирующего органа: 634061, город Томск, проспект Фрунзе, 55.

Номер по общероссийскому классификатору предприятий и организаций 30414667.

Номер кода причины постановки на учет 701701001.

Номер по общероссийскому классификатору объектов административно-территориального деления 69401000000.

Номер по общероссийскому классификатору территорий муниципальных образований 69701000001.

Поставлено на учет в пенсионном фонде 29 февраля 2012 года государственным учреждением «Управление пенсионного фонда России в г. Томске Томской области – Советский район» под номером 080003029232.

Поставлено на учет в фонде социального страхования 1 июля 2017 года государственным учреждением – Томским региональным отделением Фонда социального страхования Российской Федерации под номером 700003703470001.

Основной деятельностью предприятия является производство сухих бетонных смесей. Код ОКВЭД 23.64.

Юридический адрес организации: 634021, Томская область, город Томск, улица Елизаровых, дом 79/1 строение 61.

Форма собственности ООО «ОНК-Завод»: частная собственность.

На предприятии работает 90 человек, предприятие считается малым.

Общество ООО «ОНК-Завод» является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации с момента регистрации. Оно самостоятельно заключает и контролирует исполнение договоров с другими организациями, предприятия, учреждениям и частными лицами.

Уставной капитал ООО «ОНК-Завод» составляет 10000 рублей.

Цель деятельности организации – получение прибыли путем производства и продажи сухих бетонных смесей.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ОНК-Завод»

Организационная структура ООО «ОНК-Завод» является линейно-функциональной, основанной на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между этими подразделениями.

Линейно-функциональная структура ООО «ОНК-Завод» подразумевает принцип демократического централизма, при реализации которого подготовка и обсуждение решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность производится исключительно первыми руководителями единолично.

Структура предприятия ООО «ОНК-Завод» объединяет лучшие свойства линейной структуры, например, четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках и функциональной структуры, такие как разделение труда, квалифицированная подготовка решений.

Линейно-функциональная структура ООО «ОНК-Завод» является наиболее распространенной, особенно среди средних звеньев управления. На нижних уровнях управления структуры наиболее характерными являются линейные связи подчиненности, а на верхних – функциональные. Как и любая другая, данная структура имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести:

- Качественная подготовка решений и процесс планирования, основанный на специализации работников;
- Частичное освобождения линейных менеджеров от избыточной нагрузки;
- Существует вариант участия консультантов и специалистов.

К недостаткам можно отнести:

- На горизонтальном уровне нет достаточно продуктивного взаимодействия между отделениями;
- Сниженная ответственность за счет того, что готовят решения и реализуют работники разного уровня.

Главный бухгалтер организации руководит процессом функционирования и развития системы бухгалтерского учета в структуре управления, несет ответственность за формирование учетной политики организации, достоверное ведение бухгалтерской отчетности и ее полное и своевременное представление. В обязанности главного бухгалтера входит обеспечение строго контроля за движением имущества организации и выполнением им своих долговых обязательств перед подрядчиками и поставщиками, налоговыми органами, негосударственными фондами.

Начальник отдела кадров обеспечивает кадрами специалистов, рабочих и руководителей в соответствии с требованиями организации к

специальностям и квалификации работников, структурой и направлением деятельности, принимает работников, решает вопросы трудоустройства, перевода между подразделениями, повышения, понижения по службе, увольнения, отпуска и увольнения в соответствии с действующим трудовым законодательством, инструкциями и положениями в организации.

Руководитель отдела продаж проводит переговоры с крупными клиентами, государственными органами по коммерческим вопросам, формирует планы продаж, документации, связанной с коммерческой деятельностью организации, контролирует отгрузки партий продукции по имеющимся договорам с покупателями, распределяет клиентов и заявок по нижестоящим менеджерам, контролирует процесс поиска новых клиентов, контролирует поступление платежей за отгруженную клиентам продукцию, заключает и контролирует заключение договоров по реализации продукции организации, проводит мониторинг потребностей клиентов, организует тренинги и повышение квалификации менеджеров и работников отдела продаж если существует такая необходимость. Начальник склада проводит ежегодную инвентаризацию продукции на складе, промежуточные инвентаризации, руководит погрузочно-разгрузочными работами при необходимости, контролирует ведение документооборота, связанного с размещенной на складе продукцией и материалами, контролирует строгое соблюдение техники безопасности, пожарной безопасности и охраны труда.

2.2 Анализ основных экономических показателей предприятия

Одной из основных целей любого предприятия, работающего в условиях рыночной экономики, является прибыль. Предприятие, получив финансовую самостоятельность и независимость, вправе решать, на какие цели и в каких размерах направлять прибыль, оставшуюся после уплаты налогов в бюджет и других обязательных платежей и отчислений. Проанализируем структуру баланса исследуемого предприятия.

Таблица 1– Балансовый отчет предприятия ООО «ОНК Завод» за период, тыс. руб.

Наименование раздела/статьи	На 31 декабря 2018 г.		На 31 декабря 2017 г.		На 31 декабря 2016 г.		Изменение за 2018 год		Изменение за 2017 год	
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Темп изменения, %	Сумма, тыс. руб.	Темп изменения, %
Активы										
I Внеоборотные активы, в т.ч.	105 000,00	0,17	1 598 000,00	3,13	1 029 000,00	5,08	- 1 493 000,00	- 93,43	569 000,00	55,30
Нематериальные активы										
Основные средства	105 000,00	0,17	1 598 000,00	3,13	1 029 000,00	5,08	- 1 493 000,00	- 93,43	569 000,00	55,30
II Оборотные активы, в т.ч.	60 383 000,00	99,83	49 407 000,00	96,87	19 212 000,00	94,92	10 976 000,00	22,22	30 195 000,00	157,17
Запасы	41 103 000,00	67,95	19 536 000,00	38,30	7 077 000,00	34,96	21 567 000,00	110,40	12 459 000,00	176,05
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3 664 000,00	6,06	-	-	371 000,00	1,83	3 664 000,00	-	- 371 000,00	- 100,00
Дебиторская задолженность	15 556 000,00	25,72	28 926 000,00	56,71	8 611 000,00	42,54	- 13 370 000,00	- 46,22	20 315 000,00	235,92
Денежные средства и денежные эквиваленты	60 000,00	0,10	945 000,00	1,85	3 153 000,00	15,58	- 885 000,00	- 93,65	- 2 208 000,00	- 70,03
Итого активы	60 488 000,00	100,00	51 005 000,00	100,00	20 241 000,00	100,00	9 483 000,00	18,59	30 764 000,00	151,99
Пассивы										
III Капитал и резервы, в т.ч.	33 036 000,00	54,61	17 635 000,00	34,58	12 666 000,00	62,58	15 401 000,00	87,33	4 969 000,00	39,23
Уставной капитал	10 000,00	0,02	-	-	10 000,00	0,05	10 000,00	-	- 10 000,00	- 100,00

Продолжение таблицы 1

Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	33 026 000,00	54,60	-	-	12 656 000,00	62,53	33 026 000,00	-	- 12 656 000,00	- 100,00
IV Долгосрчные обязательства, в т.ч.	-	-	15 383 000,00	30,16	-	-	- 15 383 000,00	- 100,00	15 383 000,00	-
Заемные средства	-	-	15 383 000,00	30,16	-	-	- 15 383 000,00	- 100,00	15 383 000,00	-
V Краткосрочные обязательства, в т.ч.	27 453 000,00	45,39	17 986 000,00	35,26	7 575 000,00	37,42	9 467 000,00	52,64	10 411 000,00	137,44
Заемные средства	16 958 000,00	28,03	2 060 000,00	4,04	1 685 000,00	8,32	14 898 000,00	723,20	375 000,00	22,26
Кредиторская задолженность	10 495 000,00	17,35	15 926 000,00	31,23	5 890 000,00	29,10	- 5 431 000,00	- 34,10	10 036 000,00	170,39
Итого пассивы	60 489 000,00	100,00	51 004 000,00	100,00	20 241 000,00	100,00	9 485 000,00	18,60	30 763 000,00	151,98

Из результатов, представленных в таблице 1 видно, что валюта баланса увеличилась на 9 485 000 рублей или 18,60% в 2018 году, 30 763 000 рублей или 151,98% в 2017 году. Внеоборотные активы уменьшились на 1 493 000 рублей или 93,43% в 2018 году. Оборотные активы увеличились на 10 976 000 или 22,22% в 2018 году. Доля внеоборотных активов в структуре активов уменьшилась на 2,96% с 3,13% в 2017 году до 0,17 в 2018 за счет уменьшения доли основных средств. Доля оборотных активов в структуре активов увеличилась на 2,96% с 96,87% в 2017 году до 99,83% в 2018 году за счет значительного увеличения доли запасов, являющихся частью оборотных активов. Доля запасов увеличилась на 29,65% с 38,30% в 2017 году до 67,95% в 2018 году. Доля налога на добавленную стоимость увеличилась на 6,06% с 0% в 2017 году до 6,06% в 2018 году. Доля дебиторской задолженности сократилась на 30,99% с 56,71% в 2017 году до 25,72% в 2018 году. Доля денежных средств и денежных эквивалентов сократилась на 1,75% с 1,85% в 2017 году до 0,10% в 2018 году.

В структуре пассивов произошли такие изменения как увеличение капитала и резервов на 15 401 000 рублей или 87,33% в 2018 году, погашение долгосрочных обязательств на сумму 15 383 000 рублей, увеличение краткосрочных обязательств на 9 467 000 рублей или 52,64%. Доля капитала и резервов в структуре пассивов увеличилась на 20,03% с 34,58% в 2017 году до 54,61% в 2018 году в наибольшей степени за счет увеличения доли нераспределенной прибыли и незначительно за счет увеличения доли уставного капитала. Доля долгосрочных обязательств в структуре пассива сократилась на 30,16% с 30,16% в 2017 году до 0% в 2018 году. Долгосрочные обязательства в 2018 году полностью погашены. Доля краткосрочных обязательств увеличилась на 10,13% с 35,26% в 2017 году до 45,39% в 2018 году.

Финансовое положение предприятия относительно улучшается: увеличилась нераспределенная прибыль на 33 026 000 рублей в 2018 году, дебиторская задолженность сократилась на 13 370 000 рублей, полное

погашение долгосрочных обязательств на сумму 15 383 000 рублей, уменьшение кредиторской задолженности на 5 431 000 рублей. К негативным изменениям можно отнести значительно сокращение суммы внеоборотных, а точнее основных средств, уменьшение суммы денежных средств и денежных эквивалентов 885 000 рублей, увеличение краткосрочных заемных средств на 14 898 000 рублей.

Таблица 2 – Анализ структуры и динамики отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.	Изменение	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Темп изменения, %
Выручка	120 102 000,00	74 098 000,00	46 004 000,00	62,09
Себестоимость реализованной продукции	85 319 000,00	66 743 000,00	18 576 000,00	27,83
Валовая прибыль	34 783,00	-	34 783,00	-
Прибыль до налогообложения	19 251 000,00	6 246 000,00	13 005 000,00	208,21
Чистая прибыль	15 401 000,00	4 969 000,00	10 432 000,00	209,94

Из результатов, представленных в таблице 2 видно, что выручка предприятия увеличилась на 46 004 000 рублей или 62,09% в 2018 году. Доля себестоимости реализованной продукции снизилась с 90,07% в 2017 году до 71,04% в 2018 году. Коммерческие и управленческие расходы в 2017 году отсутствуют, в 2018 году их доли составили соответственно 4,71% и 6,92%. Доля прибыли от продаж увеличилась с 9,93% в 2017 году до 17,34% в 2018 году. Доля чистой прибыли увеличилась с 6,71% в 2017 году до 12,82% в 2018 году. Прибыльность предприятия увеличилась, себестоимость продаж снизилась, динамика положительная, отрицательных изменений не наблюдается.

Анализ платежеспособности (ликвидности).

Показатели платежеспособности отражают способности предприятия рассчитаться по своим текущим долгам ликвидными активами. Выражается

ликвидность в коэффициентах ликвидности. Коэффициенты ликвидности являются отношением оборотных активов к сумме краткосрочных обязательств.

Чистые оборотные активы представляют собой разницу между оборотными активами и краткосрочными обязательствами, долгосрочная часть оборотного капитала предприятия. Вычисляются чистые оборотные активы по формуле:

$$\text{ЧОА} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1)$$

где ОА – оборотные активы, *тыс.руб.*;

КО – краткосрочные обязательства, *тыс. руб.*

Положительная величина чистых оборотных активов важна для обеспечения ликвидности предприятия и его финансовой устойчивости.

Коэффициент оборотной ликвидности представляет собой покрытие ликвидными активами кредиторской задолженности предприятия. Коэффициент оборотной активности вычисляется по формуле:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (2)$$

где ДС – денежные средства, *руб.*;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения, *руб.*;

КО – краткосрочные обязательства, *руб.*

Коэффициент срочной активности представляют собой покрытие кредиторской задолженности за денежные средства, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности. Коэффициент срочной активности вычисляется по формуле:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (3)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность, *руб.*

Коэффициент текущей платежеспособности представляет собой отношение текущих активов над кредиторской задолженностью. Коэффициент текущей ликвидности вычисляется по формуле:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (4)$$

где ОА – Оборотные активы, руб.

Таблица 3 – Показатели платежеспособности

Наименование показателя	Обозначение	На дату 31.12.18	На дату 31.12.17	На дату 31.12.16	значение по нормативу
Чистые оборотные активы	ЧОА	32 930 000	31 421 000	11 637 000	
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	2,20	2,75	2,54	1,5-3
Коэффициент быстрой ликвидности	Ксл	0,57	1,66	1,55	0,8-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	0,00	0,05	0,42	0,25-0,35

По результатам, представленным в таблице 3 можно сделать вывод о том, что предприятие недостаточно отвечает критериям платежеспособности. Несмотря на то, что коэффициент текущей ликвидности превышает нормативное значение и составляет 2,20 в 2018 году, коэффициент быстрой ликвидности ниже нормативного значения и составляет 0,57. Сумма чистых оборотных активов в 2018 году больше чем в предыдущих периодах за счет увеличения доли оборотных активов и составляет 32 930 000 рублей. Для улучшения платежеспособности предприятию следует принять меры для снижения суммы краткосрочных заемных средств, замена их долгосрочными кредитами.

Анализ рентабельности.

Уровень рентабельности – это относительный показатель характеризующий доходность предприятия. Выражается рентабельность в коэффициентах рентабельности. Такими коэффициентами являются валовая рентабельность продаж, операционная рентабельность продаж, чистая рентабельность продаж, рентабельность активов, чистая рентабельность активов, рентабельность собственного капитала.

Валовая рентабельность продаж представляет собой отношение валовой прибыли к выручке в процентах. Валовая рентабельность продаж вычисляется по формуле:

$$R = \frac{\text{ВалПр}}{\text{Выр}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где ВалПр – валовая прибыль, руб.;

Выр – выручка, руб.

Операционная рентабельность продаж представляет собой отношение прибыли от продаж к выручке в процентах. Операционная рентабельность продаж вычисляется по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ПрПрод}}{\text{Выр}} \cdot 100\%, \quad (6)$$

где ПрПрод – прибыль от продаж, руб.

Чистая рентабельность продаж представляет собой отношение чистой прибыли к выручке в процентах. Чистая рентабельность продаж вычисляется по формуле:

$$R_{\text{чпр}} = \frac{\text{ЧисПр}}{\text{Выр}} \cdot 100\%, \quad (7)$$

где ЧисПр – чистая прибыль, руб.

Рентабельность активов представляет собой отношение прибыли от продаж к средним совокупным активам в процентах. Рентабельность активов вычисляется по формуле:

$$ROA = \frac{\text{ПрПрод}}{\text{СА}_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (8)$$

где СА_{ср} – средние совокупные активы, руб.

Чистая рентабельность активов представляет собой отношение чистой прибыли к средним суммарным активам в процентах. Чистая рентабельность активов вычисляется по формуле:

$$ROA_{\text{чпр}} = \frac{\text{ЧисПр}}{\text{СА}_{\text{ср}}} \cdot 100\% \quad (9)$$

Рентабельность собственного капитала представляет собой отношение чистой прибыли предприятия к его собственному капиталу в процентах. Рентабельность собственного капитала отражает эффективность работы средств в организации, позволяет установить целесообразность осуществления финансово-хозяйственной деятельности, определить

привлекательность для инвесторов. Рентабельность собственного капитала вычисляется по формуле:

$$ROE = \frac{\text{ЧисПр}}{\text{СК}_{\text{ср}}} \cdot 100\%, \quad (10)$$

где $\text{СК}_{\text{ср}}$ – собственный капитал, руб.

Таблица 4 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Валовая рентабельность продаж, %	R	0,03	0,00
Операционная рентабельность продаж, %	R _{пр}	17,34	9,93
Чистая рентабельность продаж, %	R _{чПр}	12,82	6,71
Рентабельность активов, %	ROA	37,35	20,65
Чистая рентабельность активов, %	ROA _{чПр}	27,63	13,95
Рентабельность собственного капитала, %	ROE	60,79	32,80

По результатам, представленным в таблице 4 можно увидеть то, что показатели рентабельности в 2018 году увеличились: валовая рентабельность продаж увеличилась с 0% в 2017 году до 0,03% в 2018 году, операционная рентабельность продаж увеличилась с 9,93% в 2017 году до 17,34% в 2018 году, чистая рентабельность продаж увеличилась с 6,71% в 2017 году до 12,82% в 2018 году, рентабельность активов выросла с 20,65% в 2017 году до 37,35% в 2018 году, чистая рентабельность активов выросла с 13,95% в 2017 году до 27,63% в 2018 году, рентабельность собственного капитала увеличилась с 32,80% в 2017 году до 60,79% в 2018 году. Динамика изменения рентабельности положительная за счет увеличения выручки от продаж, прибыли, чистой прибыли. Можно сделать вывод о том, что предприятие рентабельно.

Анализ финансовой устойчивости.

Обеспечение платежеспособности и обслуживание задолженностей предприятия зависит во многом от финансовой устойчивости предприятия. Финансовая устойчивость предприятия характеризуется коэффициентами финансовой устойчивости, такими как коэффициент автономии,

коэффициент левириджа, коэффициент покрытия процентов, коэффициент долга.

Коэффициент автономии представляет собой отношение собственного капитала к суммарным активам в процентах и отражает уровень независимости финансов фирмы от заемных средств. Коэффициент автономии вычисляется по формуле:

$$K_a = \frac{СК}{\text{Суммар А}} \quad (23)$$

Коэффициент левириджа представляет собой отношение суммарных активов предприятия к собственному капитал. Коэффициент левириджа вычисляется по формуле:

$$K_l = \frac{СА}{СК} \quad (24)$$

Коэффициент покрытия процентов представляет собой отношение прибыли от продаж к сумме процентов к уплате и показывает степень обременительности заемных источников для финансов предприятия. Коэффициент покрытия процентов вычисляется по формуле:

$$K_{пп} = \frac{\text{ПрПрод}}{\text{ПрУпл}}, \quad (25)$$

где ПрУпл– сумма процентов к уплате, руб.

Коэффициент долга представляет собой отношение суммарных обязательств предприятия, краткосрочных и долгосрочных к суммарным активам предприятия. Коэффициент долга вычисляется по формуле:

$$K_{пп} = \frac{КО+ДО}{СА}, \quad (26)$$

где ДО– долгосрочные обязательства, руб.

Таблица 6 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Условное обозначение	Рекомендуемое значение	Значение показателя		
			На дату 31.12.18	На дату 31.12.17	На дату 31.12.16
Коэффициент автономии (коэффициент независимости), %	K_a	> 40%	54,62	34,58	62,58

Продолжение таблицы 6

Коэффициент леввериджа	K_l	< 2,5	1,83	2,89	1,60
Коэффициент покрытия процентов	K_{np}	> 7	12,05	8,77	
Коэффициент долга	K_d	< 60%	45,39	65,42	37,42

По результатам, представленным в таблице 6 можно увидеть то, что предприятие обладает значительной финансовой устойчивостью. Коэффициент автономии превышает рекомендуемое значение и составляет 54,62% в 2018 году. Проценты к уплате предприятия достаточно покрываются на протяжении всего рассматриваемого периода деятельности. Коэффициент долга в пределах нормы, долговые обязательства не создают предприятию больших финансовых трудностей.

В результате осуществленного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ОНК Завод» установлено следующее. Финансово-хозяйственную деятельность предприятия следует признать эффективной, достигнуты положительные финансовые результаты, такие как увеличение чистой прибыли на 10 432 000 рублей или 209,94%.

2.3. Оборачиваемость материально-производственных запасов предприятия

Показатели оборачиваемости отражают эффективность управления активами, запасами, дебиторской задолженностью, кредиторской задолженностью и показывают время, затрачиваемое на осуществление каких-либо операций.

Выражается оборачиваемость длительностью одного оборота в днях или количеством оборотов за год, т.е. в оборачиваемости в днях и коэффициентах оборачиваемости. Период оборота оборотных средств представляет собой время в течение, которого оборотные средства прибывают в обороте.

Чем выше скорость оборота, тем успешнее управление организацией. Коэффициенты оборачиваемости отражает сколько раз за год оборачиваются средства предприятия или сколько на рубль активов предприятия приходится рублей выручки за год.

Оборачиваемость активов представляет собой отношение выручки к активам предприятия и отражает скорость перевода в денежные средства активов предприятия. Вычисляется оборачиваемость активов по формуле:

$$K_{CA} = \frac{\text{Выр}}{CA_{cp}} \quad (11)$$

Продолжительность оборота активов вычисляется по формуле:

$$T_{обCA} = \frac{D}{K_{CA}}, \quad (12)$$

где D – длительность периода, *дни*;

K_{CA} – коэффициент оборачиваемости активов.

Оборачиваемость оборотных активов отражает скорость оборота средств, вовлеченных в оборот и вычисляется по формуле:

$$K_{OA} = \frac{\text{Выр}}{OA_{cp}}, \quad (13)$$

где OA_{cp} – средние оборотные активы, *руб.*

Продолжительность оборота оборотных активов вычисляется по формуле:

$$T_{обOA} = \frac{D}{K_{OA}}, \quad (14)$$

где K_{OA} – коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Оборачиваемость запаса отражает отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости запасов предприятия и вычисляется по формуле:

$$K_{об.З} = \frac{CC_{рп}}{З_{cp}}, \quad (15)$$

где $CC_{рп}$ – себестоимость реализованной продукции, *руб.*;

$З_{cp}$ – среднегодовая стоимость запасов предприятия, *руб.*

Продолжительность оборота запасов вычисляется по формуле:

$$T_{обз} = \frac{Д}{K_{об.з}}, \quad (16)$$

где $K_{об.з}$ – коэффициент оборачиваемости запасов.

Оборачиваемость дебиторской задолженности отражает отношение продаж к сумме дебиторской задолженности и вычисляется по формуле:

$$K_{об.дз} = \frac{Выр}{ДЗ_{ср}}, \quad (17)$$

где $ДЗ_{ср}$ – среднегодовая дебиторская задолженность, руб.

Продолжительность оборота дебиторской задолженности вычисляется по формуле:

$$T_{обз} = \frac{Д}{K_{об.дз}}, \quad (18)$$

где $K_{об.дз}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Оборачиваемость кредиторской задолженности вычисляется по формуле:

$$K_{об.кз} = \frac{СС_{рп.}}{КЗ_{ср}}, \quad (19)$$

где $КЗ_{ср}$ – среднегодовая кредиторская задолженность, руб.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности вычисляется по формуле:

$$T_{обкз} = \frac{Д}{K_{об.кз}}, \quad (20)$$

где $K_{об.кз}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

Финансовый цикл отражает время между оттоком и притоком денежных средств на предприятие.

Время финансового цикла вычисляется по формуле:

$$T_{фц} = T_{обз} + T_{обдз} - T_{обкз} \quad (21)$$

Рабочий капитал отражает сумму средств, требуемую для осуществления оптимального оборота запасов и дебиторской задолженности и вычисляется по формуле:

$$\text{Рабочий капитал} = ДЗ + З - КО, \quad (22)$$

где $З$ – запасы, руб.

Таблица 5 – Показатели оборачиваемости

Показатели	На дату 31.12.18 г.		На дату 31.12.17 г.	
Рабочий капитал, тыс. руб.	46 164 000		32 536 000	
	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни	Коэффициент оборачиваемости	Период оборота, дни
Оборачиваемость активов	2,15	169,42	2,08	175,47
Оборачиваемость оборотных активов	2,19	166,83	2,16	169,01
Оборачиваемость запасов, в т.ч.	2,81	129,71	5,02	72,77
Оборачиваемость дебиторской задолженности	5,40	67,59	3,95	92,45
Оборачиваемость кредиторской задолженности	6,46	56,52	6,12	59,65
Время финансового цикла, дни	1,76	140,79	2,85	105,57

По результатам, представленным в таблице 5 можно увидеть то, что произошло увеличение суммы рабочего капитала с 32 536 000 рублей в 2017 году до 46 164 000 рублей в 2018 году, что связано с увеличением запасов в этот год. Коэффициент оборачиваемости активов увеличился с 2,08 в 2017 году до 2,15 в 2018 году, период оборота активов сократился с 175,47 дней в 2017 году до 169,42 дней в 2018 году. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличился с 2,16 в 2017 году до 2,19 в 2018 году, период оборота оборотных активов уменьшился с 169,01 дней в 2017 году до 166,83 дней в 2018 году. Коэффициент оборачиваемости запасов уменьшился с 5,02 в 2017 году до 2,81 в 2018 году, период оборота увеличился с 72,77 дней в 2017 году до 129,71 дней в 2018 году, что связано со значительным увеличением суммы запасов в 2018 году. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился с 3,95 в 2017 году до 5,40 в 2018 году, период оборота сократился с 92,45 дней в 2017 году до 67,59 дней в 2018 году, что связано с сокращением суммы дебиторской задолженности

впри одновременном увеличении выручки в 2018 году. Время финансового цикла увеличилось с 105,57 дней в 2017 году до 140,79 дней в 2018 году.

Предприятие имеет положительную динамику деловой активности не считая оборачиваемости запасов. Предприятие имеет большую, увеличивающуюся сумму запасов, требующую большого внимания к управлению и оптимизации.

Финансовое положение предприятия зависит от наличия у него средств и эффективности распоряжения ими. Из данных полученных в ходе анализа баланса предприятия можно видеть, что в структуре преобладает собственный капитал, заемный капитал представлен только краткосрочными заемными средствами, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

По данным анализа финансового состояния предприятие ООО «ОНК Завод» можно назвать достаточно финансово устойчивым и платежеспособно. Имущество предприятия образовано в большей степени за счет собственного капитала. В связи с этим предприятие имеет достаточно небольшую зависимость от краткосрочных заемных средств, долгосрочных кредиты отсутствуют.

Предприятие имеет проблемы связанные с оборачиваемостью запасов. Сумма запасов достаточно большая и продолжает увеличиваться, увеличивается и ее период оборота. Предприятию ООО «ОНК Завод» требуется разработать и принять меры по оптимизации системы управления запасами для улучшения финансового положения за счет снижения расходов денежных средств на содержание запасов.

3 Совершенствование системы управления запасами в ООО «ОНК Завод»

3.1 Анализ текущей системы управления запасами на предприятии

Во многом финансовое положение и результаты производственного процесса предприятия ООО «ОНК Завод» зависят от эффективности управления запасами предприятия, качества этих запасов. Оптимальность запасов обеспечивает бесперебойность процесса производства и отгрузки покупателям готового продукта. Запасы сверх плановых норм замедляют оборачиваемость оборотного капитала, чем уменьшают эффективность деятельности предприятия, его финансовое состояние.

Запасы ниже плановых норм создают потребность в дополнительных денежных затратах на поиск поставщика материалов, появляются дополнительные издержки при работе с невыгодными поставщиками завышающими цены на свои материалы, сокращается объем выпуска продукции связанный с простоями производства, зависимость от изменения цен на материалы растет, сумма прибыли предприятия падает.

ООО «ОНК Завод» имеет материальные запасы необходимые для производства бетонных сухих смесей. К таким запасам относятся цемент в роли вяжущего вещества, заполнители в виде песка и щебня, химические и минеральные добавки. Каждая единица из перечня материалов используется в процессе производства бетонных сухих смесей, преобразуется в процессе производства становясь в итоге частью готового продукта отгружаемого потребителям.

Проведем анализ текущей системы управления запасами на предприятии ООО «ОНК Завод»

Для начала проанализируем показатели общей суммы материальных запасов, динамику, темпы их изменения, структуру, удельный вес занимаемый ими в объеме оборотных активов предприятия (таблица 7).

Таблица 7 – Структура запасов предприятия и их динамика

Показатели	2017 год		2018 год		Отклонения	
	Сумма, руб.	Уд.вес, %	Сумма, руб.	Уд.вес, %	Сумма, руб.	Уд.вес, %
Оборотные активы всего:	49 407 000	100	60 383 000	100	10 076 000	0
в том числе:						
запасы	19 536 000	39,54	41 103 000	68,07	21 567 000	28,53

Удельный вес запасов в 2018 году увеличился на 28,53 % или 21 567 000 рублей. Данный прирост запасов происходит при увеличении оборотного капитала в целом на 10 076 000 рублей. Это свидетельствует об значительном увеличении объема производства предприятия.

Рассмотрим структуру материальных запасов в дифференциации их основных видов, динамику изменения их объема в разные периоды хозяйственной деятельности предприятия (таблица 7).

Самый большой удельный вес в структуре запасов имеет цемент (38,43% в 2018 году). Связано это с тем, что цемент значительно дороже остальных компонентов бетонных сухих смесей и наличие его запаса на производстве позволяет предприятию избежать возможных дополнительных затрат связанных с вынужденным поиском поставщика материалов для удовлетворения имеющихся потребностей у потребителей в товаре предприятия. В целом сумма всех видов запасов предприятия постоянно увеличивается. Удельный вес минеральных добавок в структуре материальных запасов уменьшается каждый отчетный период и в 2018 году составил 4,07%, что может быть связано с его низкой востребованностью в качестве материала, сменой или модернизацией технологии производства отдающей предпочтение другим компонентам.

Химические и минеральные добавки составляют наименьшую долю в запасах (11,5% и 4,07%) в 2018 году, это связано с тем, что в процессе производства смесей они используются в объеме меньшем, чем все остальные компоненты. Запасы увеличиваются не пополнением их при

остатке определенного процента, что может свидетельствовать о неэффективной, неоптимальной системе управления запасами.

Таблица 8 – Структура материальных запасов

Вид запаса	2014 год		2015 год		2016 год	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
1. Цемент	2 639 721,00	37,3	7 476 427,20	38,27	15 795 882,90	38,43
2. Заполнитель – песок	1 500 324,00	21,2	4 180 704,00	21,4	9 248 175,00	22,5
3. Заполнитель – щебень	1 564 017,00	22,1	4 473 744,00	22,9	9 659 205,00	23,5
4. Химические добавки	785 547,00	11,1	2 207 568,00	11,3	4 726 845,00	11,5
5. Минеральные добавки	587 391,00	8,3	1 197 556,80	6,13	1 672 892,10	4,07
Всего	7 077 000, 00	100	19 536 000, 00	100	41 103 000, 00	100

Рассмотрим эффективность использования запасов и отдельных видов запасов, характеризующуюся показателями оборачиваемости.

Оборачиваемость запасов характеризуется скоростью оборота запасов и временем обращения.

Время обращения запасов (B) показывает количество дней, за которое реализовался запас, вычисляется по формуле:

$$B = \frac{q}{O_{\text{дн}}}, \quad (27)$$

где q - средний запас, руб.;

$O_{\text{дн}}$ – однодневный оборот производства, руб.

Скорость оборота запасов (C) характеризует количество оборотов среднего материального запаса, вычисляется по формуле:

$$C = \frac{O}{q}, \quad (28)$$

где O – объем оборота запасов, руб.

Средние материальные запасы вычисляются средней арифметической простой при наличии данных на начало и конец периода по формуле:

$$q = \frac{З_{н} + З_{к}}{2}, \quad (29)$$

где $З_{н}$ - запасы на начало периода, руб.;

$З_{к}$ - запасы на конец периода, руб.

Однодневный оборот производства вычисляется путем деления общего объема производства на количество дней в отчетном периоде по формуле:

$$O_{\text{одн.}} = \frac{o}{t}, \quad (30)$$

где t – количество дней в отчетном периоде.

Рассчитаем средние запасы за отчетный и базисный период:

$$q_{17} = \frac{19\,536\,000 + 7\,077\,000}{2} = 13\,306\,500 \text{ руб.}$$

$$q_{18} = \frac{41\,103\,000 + 19\,536\,000}{2} = 30\,319\,500 \text{ руб.}$$

Рассчитаем однодневный оборот производства за год:

$$O_{\text{одн.17}} = \frac{120\,102\,000}{360} = 205\,827,78 \text{ руб.}$$

$$O_{\text{одн.18}} = \frac{74\,098\,000}{360} = 333\,616,67 \text{ руб.}$$

Рассчитаем время обращения запасов:

$$B_{17} = \frac{13\,306\,500}{205\,827,78} = 64,65 \text{ руб.}$$

$$B_{18} = \frac{30\,319\,500}{333\,616,67} = 90,88 \text{ руб.}$$

Рассчитаем скорость обращения:

$$C_{17} = \frac{205\,827,78}{13\,306\,500} = 0,02 \text{ об.}$$

$$C_{18} = \frac{333\,616,67}{30\,319\,500} = 0,01 \text{ об.}$$

Результаты проведенных расчетов отображены в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели оборачиваемости запасов

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
			абсолютное , руб.	относительное , %
Средние запасы, руб.	13 306 500,00	30 319 500,00	17 013 000,00	227,85
Однодневный ТО, руб.	205 827,78	333 616,67	127 788,89	162,09
Время обращения, дн.	64,65	90,88	26,23	140,58
Скорость обращения, об.	0,02	0,01	- 0,00	71,14

Средние запасы возрастают на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2018 году средние запасы составили 30 319 500 рублей, что на 227,85% или 17 013 000 рублей больше чем в 2017 году. Это может быть связано с увеличением однодневного оборота производства на 162,09% или 127 788,89 рублей в 2018 году.

Время обращения запасов в 2018 году увеличилось и составляет 90,88 дня, что на 26,23 дня или 140,58% меньше чем в предыдущем 2017 году, но все еще остается критическим.

Скорость обращения запасов уменьшилось с 0,02 оборота в год до 0,01 оборота в год.

ООО «ОНК Завод» не справляется с управлением запасами, нуждается в ускорение скорости обращения запасов для улучшения общего состояния и прибыльности предприятия, большие запасы значительно снижают скорость обращения.

ООО «ОНК Завод» не имеет политики четко направленной на ускорение оборачиваемости запасов, запасы закупаются стихийно или нерационально при наличии денежных средств.

3.2 Анализ управления запасами методами ABC и XYZ

В ООО «ОНК Завод» материальные запасы формируются с целью обеспечения бесперебойности производства.

В процессе осуществления действий связанных с управлением запасами эти материальные запасы не подвергаются классификации с целью оптимизации и дифференциации методик менеджмента этих запасов. Осуществленная ранее в таблице 8 классификация запасов условна и сформирована по имеющимся у менеджера административно-хозяйственного отдела сведениям о проведенным закупками материалов для обеспечения производства. Осуществим ABC- и XYZ-анализ с целью более полного понимания менеджмента запасов предприятия «ОНК Завод».

В таблице 10 отражены ассортиментные группы ресурсов необходимых для обеспечения производства сухих бетонных смесей.

Таблица 10 – Ассортимент запасов для производства сухих бетонных смесей

Наименование ассортиментной группы	Потребность в ресурсе в течение года, руб.	Удельный вес, %
1. Цемент	10 415 682,90	38,43
2. Заполнитель – песок	6 098 175,00	22,5
3. Заполнитель – щебень	6 369 205,00	23,5
4. Химические добавки	3 116 845,00	11,5
5. Минеральные добавки	1 103 092,10	4,07
Всего	27 103 000,00	100

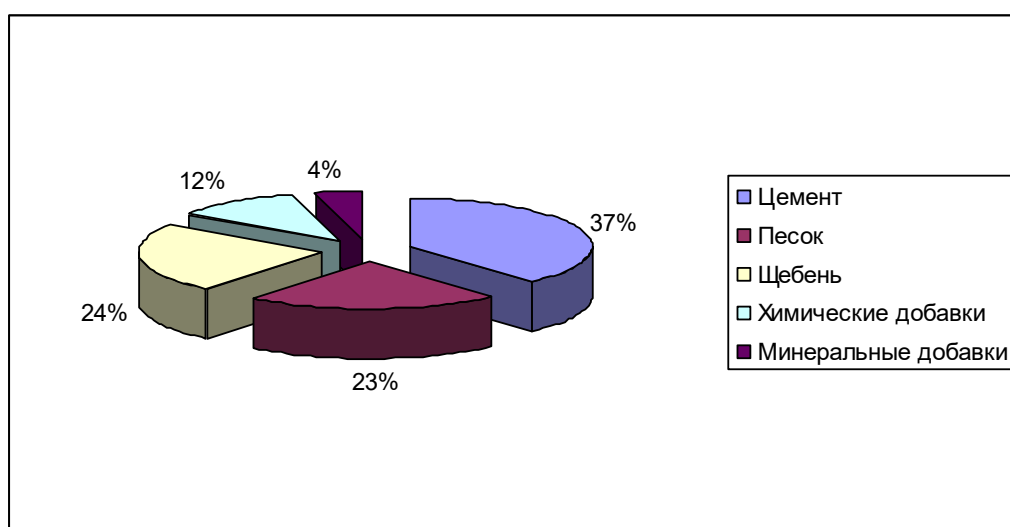


Рисунок 2 – Удельный вес запасов для производства сухих бетонных смесей в течение года, %

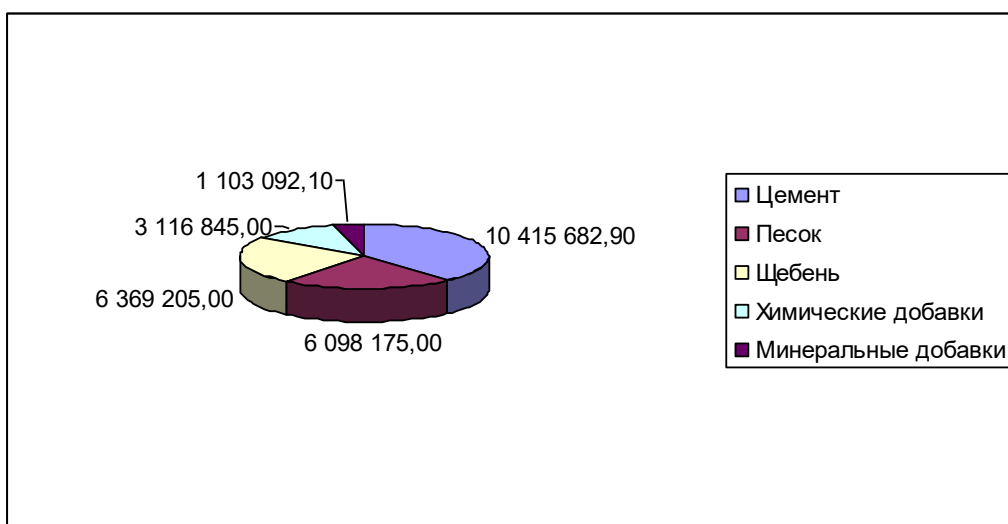


Рисунок 3 – Потребность в ресурсах для производства сухих бетонных смесей в течение года, руб.

Самый большой удельный вес в представленной структуре имеет цемент (38,43%), что связано с их высокой стоимостью и необходимостью формировать запас на случай перебоев работ имеющихся поставщиков, обеспечением возможности взять дополнительный заказ, если такая возможность представится.

Значительные доли (22,5 % и 23,5%) занимают заполнители – песок и щебень, так как они в большом объеме используются при производстве сухих бетонных смесей.

Самый маленький удельный вес (4,07%) имеется у минеральных добавок, так как они используются в небольшом объеме при производстве, имеют невысокую стоимость. Тоже самое можно сказать и про химические добавки, имеющие удельный вес 11,5%.

В таблице 11 сформирована обобщенная информация по ассортиментным группам на основании рассчитанных удельных весов.

В группе А находятся материальные запасы представленные цементом с удельным весом более 30%.

Таблица 11 – ABC-анализ

Группа	Наименование запасов
Группа А	Цемент
Группа В	Песок
	Щебень
	Химические добавки
Группа С	Минеральные добавки

К группу В относятся запасы с удельным весом 10 – 29%. На рассматриваемом предприятии это такие запасы как песок (22,5%), щебень (23,5%) и химические добавки (11,5%).

К группе С отнесены запасы с удельным весом менее 10%. В нее вошел только один вид запасов – минеральные добавки (4,07%).

Следующим этапом анализа является проведение XYZ-анализа или группировка по коэффициенту вариации. Проведение XYZ-анализа необходимо для составления матрицы.

Объектами анализа могут выступать товары, группы товаров, поставщики осуществляющие поставку товаров. После выбора объекта анализа выбирается параметр, по которому этот анализ будет осуществляться. Единицы измерения в данном анализе не имеют какого-либо решающего значения.

Затем товары группируются по определенным коэффициентам вариации:

Группа X – Коэффициент вариации $< 10\%$

Группа Y – Коэффициент вариации 10 – 25%

Группа Z – Коэффициент вариации $> 25\%$

Описанные границы коэффициентов вариации для групп считаются рекомендуемыми. Иногда все товары могут состоять в одной группе из-за фактора сезонности. В таком случае зная сезоны, связанные с колебанием объема продаж товара, планирование работ осуществляется в соответствие с ними.

XYZ-анализ дифференцирует ассортимент в зависимости от уровня стабильности реализации товара. По результатам этого анализа проводится работа по определению и ликвидации факторов оказывающих негативное влияние на стабильность реализации и прогнозирование.

Определим коэффициент вариации для каждой описанной ранее группы по формуле:

$$v = \frac{\sqrt{((x_i - x_{cp})^2)/n}}{x_{cp}}, \quad (31)$$

где x_i – значение параметра по оцениваемому i -тому объекту,
 x_{cp} – среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа,
 n – количество оцениваемых объектов.

Результаты проведенных расчетов отображены в таблице 12.

Таблица 12 – XYZ-анализ

Наименование позиции	Потребность в ресурсе в течение года, тыс. руб.	Среднеквадратическое отклонение	Коэффициент вариации	Доля соответствия с коэффициентом вариации, %	Группа по XYZ
Цемент	10 415,68	108,28	0,25	27,07	Z
Песок	6 098,18	59,19	0,15	8,88	X
Щебень	6 369,21	61,17	0,16	9,79	Y
Химические добавки	3 116,85	31,2	0,07	2,184	X
Минеральные добавки	1 103,09	10,2	0,03	0,306	X

Для более эффективного анализа менеджмента управления ресурсами требуется совмещение ранее проведенных ABC- и XYZ-анализов. Для этого сначала осуществляется ABC-анализ товаров за отчетный период. После этого осуществляется XYZ-анализ этих же товаров за определенный ранее отчетный период. После проведения анализов их результаты совмещаются и отображаются в одной таблице.

Из таблицы 12 можно увидеть, что самой крупной группой является группа X с коэффициентом вариации менее 10%. К ней относятся песок, химические и минеральные добавки. В группу Y с коэффициентом вариации 10 – 25% вошел только щебень. В группу Z с коэффициентом вариации более 25% вошел только цемент.

Таблица 13 – Матрица ABC- и XYZ- анализов

Группы	A	B	C
X	AX	ВХ 1. Песок 2. Химические добавки	СХ 1. Минеральные добавки
Y	AY	BY 1. Щебень	CY
Z	AZ 1. Цемент	BZ	CZ

По полученным в результате анализа данным можно сделать такие выводы:

К группе AZ относится цемент. При высоком обороте производства он имеет недостаточную стабильность расхода запасов и для его постоянного наличие требуется наличие страхового запаса.

По запасам данной группы следует пересмотреть систему закупки так как обеспечение наличия цемента избыточным страховым запасом приводит к большому увеличению среднего запаса.

Запасы группы ВХ стабильны и хорошо оборачиваются. Для данной группы требуется бесперебойное наличие запасов без создания избыточных страховых.

Группа BY представленная щебнем имеет хороший оборот, но нестабильный расход, что требует наличие достаточного запасы без создания его излишков.

По запасам группы СХ представленной минеральными добавками следует рассмотреть вариант применения системы включающей постоянный

объем заказа, формированием запаса исходя из финансовых средств организации.

Таким образом, оптимизированное распределение материальных запасов стабилизирует деятельность ООО «ОНК Завод», повысит эффективность производства, его рентабельность и финансовую устойчивость.

3.3 Определение оптимальных размеров запасов

На данный момент имеется значительное количество методов позволяющих оптимизировать запасы. Чаще всего используются самые простые модели, дающие только последовательность величины рассчитываемого оптимального запаса. Этими модели являются модель формула Уилсона или определение оптимального размера заказа и оптимизация оборачиваемости запасов.

Проанализируем применение перечисленных моделей для оптимизации управления запасами на предприятии «ОНК Завод».

В таблице 14 отражена потребность в материальных запасах для производства сухих бетонных смесей.

Таблица 14 – Потребность в материальных запасах для производства

Наименование ассортиментной группы	Потребность в ресурсе в течение года, руб.	Удельный вес, %	Среднегодовая потребность, единиц	Потребность в сутки, единиц
Цемент	10 415 682,90	38,43	28932,45	80,37
Песок	6 098 175,00	22,5	16939,38	47,05
Щебень	6 369 205,00	23,5	17692,24	49,15
Химические добавки	3 116 845,00	11,5	8657,90	24,05
Минеральные добавки	1 103 092,10	4,07	3064,14	8,51
Всего	27 103 000,00	100	75286,11	209,13

Рассчитаем какой объем должно получать предприятие для одной поставки, точку и частоту используя формулу Уилсона:

$$Q_w = \sqrt{\frac{2K_v}{s}}, \quad (32)$$

где Q_w - оптимальный размер заказа;

$$L = K \cdot \frac{v}{Q} + s \cdot \frac{Q}{2};$$

$$\tau = \frac{Q}{v};$$

$$h_o = vt_d.$$

В качестве примера определим перечисленные показатели цемента.

За единицу времени принимается год, тогда:

- скорость потребления соответствует среднегодовой потребности в 28932,45 единиц в год;

- затраты на транспортировку составят: $10\,415\,682,90 \cdot 0,1/51,43$ недель

- затраты на хранение с учетом доли цемента в структуре запасов на единицу запаса составят: $58000,8 \cdot 0,3843/28932,45$ рублей

Используя модель Уилсона получим:

$$Q_w = \sqrt{\frac{2 \cdot 20252,15 \cdot 28\,932,45}{0,7704}} = 39001,71 \text{ ед.} = 39002 \text{ ед.}$$

Годовые затраты на управление запасами цемента составляют:

$$L = 20252,15 \cdot \frac{28932,45}{39001,71} + 0,7704 \cdot \frac{39001,71}{2} = 30047,12 \text{ руб.}$$

Подача каждого нового заказа должна осуществляться через:

$$\tau = \frac{39002}{28932,45} = 1,35 \text{ года или } \tau = 1,35 \cdot 360 = 485,29 = 485 \text{ дней.}$$

Заказ следует осуществлять при уровне запаса, составляющем:

$$h_o = 28932,45 \cdot \frac{10}{360} = 804 \text{ ед. Эти 804 единицы запасов цемента}$$

будет потреблены в течение 10 дней требующихся на доставку заказа.

Произведенные расчеты показали, что оптимальный размер заказа цемента составляет 39002 единицы. Подача каждого нового заказа должна

осуществляться через 485 дней при уровне запаса на складе 804 единицы. Годовые затраты на управление запасами цемента составят 30047,12 рублей.

Таким же образом определим показатели оптимального размера заказов на прогнозный период с целью формирования запасов материалов используемых в производстве на основе информации отображенной в таблице 15.

Таблица 15 – Данные используемые для расчета оптимального размера заказов

Наименование группы запасов	Потребность в ресурсе в течение года, руб.	Удельный вес, %	Среднегодовая потребность, единиц	Затраты на транспортировку партии, руб.	Затраты на хранение единицы, руб.
Цемент	10 415 682,90	38,43	28932,45	20252,15	0,77
Песок	6 098 175,00	22,5	16939,38	11857,23	0,66
Щебень	6 369 205,00	23,5	17692,24	12384,22	0,68
Химические добавки	3 116 845,00	11,5	8657,90	6060,36	0,33
Минеральные добавки	1 103 092,10	4,07	3064,14	2 144,84	0,17
Всего	27 103 000,00	100	75 286,11	52 286,11	2,62

Из таблицы 16 видно, что самые большие затраты на транспортировку имеет цемент (20252,15 рублей за партию) так как эти запасы являются более дорогостоящими по сравнению с остальными запасами.

Самой дешевой является транспортировка минеральных добавок (2144,84 рублей за партию).

По формуле Уилсона рассчитаем оптимальный объем заказа для одной партии, частоту и точки заказов для всех имеющихся видов запасов.

Определенные показатели отобразим в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели оптимальных размеров заказа по формированию запасов ООО «ОНК Завод»

Наименование группы запасов	Оптимальный размер заказа, единиц	Годовые затраты на управление запасами, руб.	Период поставки между заказами, дней	Точка заказа, единиц
Цемент	39002	30047,12	485	804
Песок	24594	16333,77	523	471
Щебень	25434	17229,46	518	492
Химические добавки	17777	5903,24	739	241
Минеральные добавки	8724	1506,59	1025	85
Всего	X	71020,18	X	X

В результатах расчета в таблице 17 рассчитаны оптимальные размеры запасов для всех видов материальных запасов ООО «ОНК Завод», годовые затраты на управление запасами, период поставки между заказами и точки заказов. Самые большие и самые маленькие годовые затраты на управление запасами составили соответственно 30047,12 рублей у цемента и 1506,59 у минеральных добавок.

Период поставки между заказами значительно различается от самого маленького составляющего 485 дней для цемента до самого большого составляющего 1025 дней для минеральных добавок.

ABC- и XYZ-анализ позволяет выделить основные направления для повышения эффективности управления запасами предприятия в прогнозном периоде:

1) Требуется обеспечение запасов цемента, они хорошо оборачиваются, но создание излишних запасов может негативно сказаться на эффективности предприятия. Расход материалов группы, к которой относится цемент достаточно прогнозируется, но не совсем постоянен;

2) Щебень имеет хороший оборот, но нестабильный расход, что требует наличие достаточного запасы без создания его излишков;

3) Для минеральных добавок следует рассмотреть вариант применения системы включающей постоянный объем заказа, формированием запаса исходя из финансовых средств организации.

Одним из эффективных способов совершенствования системы управления запасами ООО «ОНК Завод» может быть оптимизация оборачиваемости запасов.

Оборачиваемость запасов была ранее рассчитана в главе 2. Данные отображены в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели оборачиваемости запасов

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Прогнозный год	Отклонение	
				абсолютное	Относительное, %
Средние запасы, руб.	13 306 500	30 319 500	34 103 000	3 783 500	112,48
Время обращения, дн.	964,04	708,72	646,16	-62,56	123,37
Скорость обращения, об.	0,0010	0,0014	0,0015	0,0001	91,17
Среднедневное потребление материалов, тыс. руб.	13 802,78	42 780,56	52 777,78	9 997,22	109,68

Из данных таблицы 18 можно увидеть, что средний период оборачиваемости в отчетном году имеет значение 708,72 дня, что больше необходимого запаса на прогнозный год.

Возможно, что руководство предприятия закупает материалы больше чем необходимо с целью защиты себя от возможного роста цен. Следует рассмотреть варианты снижения объема запасов материалов. В результате снижения повысится эффективность использования ресурсов, снизятся расходы на содержание запасов, что освободит денежные средства для других вложений.

Руководствуясь описанными решениями можно скорректировать баланс и проанализировать новую структуру оборотного капитала. Решения связанные с уменьшением денежных вложений в запасы приведет к притоку в обороту большой массы средств, что в свою очередь повысит ликвидность, освобожденные денежные средства можно использовать для реализации других целей повышающих прибыльность организации.

Реализация описанной методики в будущем периоде поможет определить проблемные участки, касающиеся запасов на стадиях операционных и финансовых циклов, оптимизировать их размер и структуру.

3.4 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Создание эффективной системы управления запасами является одним из инструментов экономической политики организации преследующей цель обеспечения стабильного функционирования, развития и возможности удовлетворять появляющиеся потребности организации. С помощью осуществления структурных подходов, системы показателей, планирования запасов и их использования в прогнозных периодах достигается эффективное управление оборотными средствами предприятия.

В данном разделе определим эффективность мероприятий, связанных с управлением запасами ООО «ОНК Завод». Для этого осуществим сравнительный анализ снижения затрат на транспортировку и содержание запасов за 2018 год и прогнозный период в таблице 19.

Таблица 19 – Экономическая эффективность снижения затрат, связанных с управлением запасами, руб.

Наименование группы запасов	Затраты на транспортировку в 2018 году	Затраты на содержание запасов в 2018 году	Общая сумма затрат на управление запасами в 2018 году	Затраты на управление запасами при оптимальном размере заказа	Экономический эффект, +/-
Цемент	37612,19	1,00	37613,19	20252,92	-17360,26
Песок	22021,19	0,86	22022,06	11857,90	-10164,16
Щебень	22999,91	0,88	23000,79	12384,90	-10615,89
Химические добавки	11255,27	0,43	11255,70	6060,70	-5195,01
Минеральные добавки	3983,38	0,22	3983,61	2145,01	-1838,59
Всего	97871,94	3,40	97875,34	52701,43	-45173,91

По результатам проведенных в таблице 19 расчетов можно отметить, что управление запасами при оптимальном размере заказов сократилось с 97875,34 рублей до 52701,43 рубля, экономический эффект от предложенного мероприятия выражен в экономии средств предприятия в размере 45173,91 рублей в год.

Высвобожденная сумма может быть использована для погашения задолженностей ООО «ОНК Завод», уменьшения зависимости эффективности предприятия от использования заемных средств, повышения финансовой устойчивости предприятия.

Экономическая эффективность предложенных в 3 главе мероприятий является доказанной.

По результатам проведенного ранее анализа управления запасами и выработанным мероприятиям для их оптимизации можно сделать вывод, что управление запасами в ООО «ОНК Завод» осуществляется не оптимально, системный характер управления отсутствует. Из-за нерационального закупа материалов для обеспечения процесса производства, образовались излишние

запасы, что спровоцировало отток денежных средств из оборота и снижению экономической эффективности предприятия.

Разработанные мероприятия по увеличению эффективности управления запасами нацелены на расчет оптимального размера заказа, сокращению затрат, связанных с управлением запасами, оптимизацию оборачиваемости материальных запасов. Расчет экономической эффективности показал, что в сумме предложенные мероприятия имеют положительный эффект. Общая сумма экономии в прогнозном периоде составит 45173,91 рублей.

Реализация разработанных мероприятий в практической деятельности, связанной с управлением запасами в ООО «ОНК Завод» в прогнозном периоде приведет к увеличению финансовой устойчивости и платежеспособности.

Таким образом, проведенный в третьей главе ABC- и XYZ-анализ позволил выделить основные направления для повышения эффективности управления запасами предприятия в прогнозном периоде. Было установлено, что требуется обеспечение запасов цемента, они хорошо оборачиваются, но создание излишних запасов может негативно сказаться на эффективности предприятия. Расход материалов группы, к которой относится цемент достаточно прогнозируется, но не совсем постоянен. Щебень имеет хороший оборот, но нестабильный расход, что требует наличие достаточного запаса без создания его излишков. Для минеральных добавок следует рассмотреть вариант применения системы включающей постоянный объем заказа, формированием запаса исходя из финансовых средств организации.

Предложение в ходе анализа распределение запасов стабилизирует работу ООО «ОНК Завод», увеличит эффективность производства и его финансовое благополучие.

Можно сделать вывод, что управление запасами в ООО «ОНК Завод» осуществляется не оптимально, системный характер управления отсутствует. Из-за нерационального закупа материалов для обеспечения процесса

производства, образовались излишние запасы, что спровоцировало отток денежных средств из оборота и снижению экономической эффективности предприятия.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3А61	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамоул угли

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Описание рабочей зоны ООО «ОНК-Завод» на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды: в рабочей зоне задействована большая площадь, вследствие этого оборудование находится на должном расстоянии, рабочие друг другу не мешают в процессе изготовления продукции, на рабочей зоне установлено хорошее освещение, электромагнитные поля на низком уровне, метеоусловия в норме; – опасных проявлений факторов производственной среды: на рабочей зоне установлены жесткие правила техники безопасности и производственной гигиены (все рабочие обязаны носить униформу и средства индивидуальной защиты).
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019); – Постановление Минтруда РФ от 22 июля 1999 г. № 25 - Об утверждении типовых отраслевых норм бесплатной выдачи работникам специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты; – Письмо Минтруда РФ от 23 ноября 2001 г. № 255-12 - О квотировании рабочих мест.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
1. Анализ факторов внутренней социальной	Анализ факторов внутренней социально

<p>ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – соблюдение техники безопасности (рабочие проходят инструктаж по технике безопасности и по работе с инструментами и оборудованием); – развитие человеческих ресурсов через программы переподготовки и повышения квалификации; – система социальных гарантий; – оказание помощи сотрудникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – строгое содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – ответственность перед потребителями продукции.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов предприятия.
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамоул угли		

4 Социальная ответственность

Выполняя свои основные задачи, общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно – хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

Важным аспектом социальной политики ООО «ОНК-Завод» создание безопасной и комфортной рабочей среды для всех сотрудников. Общество следит за неукоснительным выполнением правил, основанных на государственных стандартах и инструкциях, добиваясь практически нулевого уровня травматизма на производстве.

Поставленные задачи ООО «ОНК-Завод» реализует на основе следующих принципов:

- соблюдение законодательных и нормативных требований Российской Федерации, международных соглашений и стандартов, отраслевых норм и правил комбината;
- максимальное удовлетворение требований потребителей продукции, выполнению инвестиционных проектов;
- совершенствование технологических процессов и организации труда, применение современного оборудования, направленного на минимизацию негативного воздействия производственных факторов на работников, подрядчиков, другие заинтересованные стороны и на окружающую среду;
- обеспечение безопасного производства работ по основным направлениям деятельности комбината для персонала, подрядчиков, других заинтересованных сторон и окружающей среды;

– предупреждение несчастных случаев, снижение производственного травматизма и профессиональных заболеваний, предотвращение негативного воздействия на окружающую среду;

– планирование и реализация мероприятий (мер управления) по снижению рисков, значимых экологических аспектов до обоснованного, практически достижимого уровня;

– планирование и предоставление необходимых финансовых, материально-технических и человеческих ресурсов;

– постоянное улучшение и результативное функционирование интегрированной системы менеджмента общества в соответствии с корпоративными требованиями, требованиями международных, российских и национальных стандартов;

– постоянное повышение квалификации работников ООО «ОНК-Завод»;

– доведение до всех работников общества задач, полномочий и ответственности в области качества, охраны окружающей среды, охраны труда и промышленной безопасности.

Социальная политика ООО «ОНК-Завод» направлена на создание максимально благоприятных условий для всех стейкхолдеров.

Структуру стейкхолдеров организации представим в таблице 20.

Таблица 20 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники	Население города Томска
Потребители продукции	Экологические и природоохранные организации и фонды
Налоговые органы	Лечебно-профилактические учреждения

Так, основным объектом социальной ответственности ООО «ОНК-Завод» являются сотрудники компании, которые, помимо того, что защищены различными социальными пакетами от компании, еще и

пользуются различными социальными программами, проводимыми в компании для своих сотрудников.

Потребители также относятся к Корпоративной социальной ответственности ООО «ОНК-Завод», поскольку ООО «ОНК-Завод» прилагает все усилия для предоставления им качественной продукции, оказания качественных услуг. Налоговые органы также относятся к прямым стейкхолдерам, поскольку получают от компании плату (налоги, сборы) за воздействие на окружающую среду, а также взносы на социальное обеспечение своих работников:

- пенсионное обеспечение;
- социальное страхование;
- медицинское обеспечение.

К косвенным стейкхолдерам компании можно отнести:

- экологические и природоохранные организации и фонды (компания стремится обеспечить свою работу с наименьшим ущербом для окружающей среды);

- детские дома, школы и детские сады (получение материальной помощи);

- лечебно – профилактические учреждения (получение заказов на лечение либо сотрудников компании, либо лиц, которым компания хочет помочь в лечении);

- население города (открытие новых скверов, детских площадок, библиотек и прочих объектов социальной сферы).

Структура программ Корпоративной социальной ответственности составляет портрет Корпоративной социальной ответственности компании. Выбор программ, а, следовательно, структура Корпоративной социальной ответственности зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Структура наиболее важных программ Корпоративной социальной ответственности представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Структура программ Корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент мероприятия	Стейкхолдеры	Сроки реализации и реализуемые мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительность	Благотворительные пожертвования	Население города Томска	31.12.2020	Укрепление материально-технической базы, приобретения современного оборудования для детей
Природоохранные мероприятия	Социальные инвестиции	Экологические организации, население города Томска	31.12.2020	Охрана окружающей среды
Санаторно-курортное лечение и отдых	Социальные инвестиции	Сотрудники, население города Томска	31.12.2020	Укрепление здоровья работников организации ООО «ОНК-Завод» и профилактика их заболеваемости

Проанализировав таблицу 21, заметим, что наибольшее отражение в поставленных целях Корпоративной социальной ответственности ООО «ОНК-Завод» находят стейкхолдеры как прямые, так и косвенные. Благотворительность значимое направление по оказанию благотворительной помощи общеобразовательными школами и дошкольными учреждениями. ООО «ОНК-Завод» продолжает, начатую много лет назад, шефскую работу

над общеобразовательными учреждениями. Благотворительность достигается укреплением материально – технической базы, приобретением современного оборудования для детей, которое используется в учебном процессе и для развития творческой активности детей.

Природоохранные мероприятия важны для поддержания экосистемы Томской области, для качественной и здоровой жизни населения Томской области. Санаторно – курортное лечение и отдых важны для работников и их семей. ООО «ОНК-Завод» выделяет средства не только работнику, но и всем членам семьи, тем самым давая понять важность и ценность работника в организации. Ведь только отдыхая, работники восстанавливают свои силы и готовы вновь совершенствовать производство, выполняя качественно свои обязанности, принося доход предприятию.

Главным вектором в управлении социальными процессами на комбинате являются обязательства работодателя по предоставлению социальных гарантий для работников. Мероприятия по их выполнению закрепляются в коллективном договоре и реализуются на основе корпоративных социальных программ: добровольное медицинское страхование, добровольное страхование от несчастных случаев, санаторно-курортное лечение и отдых сотрудников и их детей, организация питания, организация физкультурно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятий, негосударственное пенсионное обеспечение, обеспечение жильем, поддержка ветеранов.

Укрепление здоровья работников и профилактика их заболеваемости осуществляется путем оздоровления работников в санаториях. Кроме этого, комбинат ежегодно реализует свое право на финансирование за счет средств Фонда социального страхования РФ мероприятий, направленных на предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Выделенные фондом средства направляются, в том числе, на санаторно-курортное лечение работников, занятых с вредными или опасными производственными факторами.

Принимая аксиому о том, что заботясь о здоровье детей сегодня, государство в будущем получает здоровых и преуспевающих граждан - основу благополучия страны, по сложившейся традиции, из года в год планируются затраты на оздоровительную детскую кампанию.

Если говорить про природоохранные мероприятия, то планирование и выполнение мероприятий по охране окружающей среды осуществляется в целях реализации Экологической политики ООО «ОНК-Завод».

Планы мероприятий по охране окружающей среды и экологической безопасности должны включать в себя работы по:

- рациональному использованию природных ресурсов;
- внедрению передовых технологий с целью снижения уровня загрязнения окружающей среды всеми видами отходов (газообразными, жидкими, твердыми);
- совершенствованию действующих технологических процессов;
- строительству новых или модернизации (реконструкции) существующих очистных сооружений (установок);
- строительству современных хранилищ твердых и жидких радиационно – активных отходов;
- совершенствованию порядка обращения со всеми видами отходов;
- снижению или прекращению выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросов их в гидрографическую сеть и др.

Так же в рамках Корпоративной социальной ответственности ООО «ОНК-Завод» необходимо рассмотреть затраты на ранее перечисленные мероприятия. В таблицу 22 внесем затраты на мероприятия Корпоративной социальной ответственности в 2020 году.

Таблица 22 – Затраты на мероприятия Корпоративной социальной ответственности в 2020 году

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период

Продолжение таблица 22

Благотворительность	тыс. руб.	7 200	7 200
Природоохранные мероприятия	тыс. руб.	37 500	37 500
Санаторно-курортное лечение и отдых	тыс. руб.	37 900	37 900
Итого			82 600

Оценка эффективности программы Корпоративной социальной ответственности должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Проделанная работа по определению Корпоративной социальной ответственности на ООО «ОНК-Завод», показывает, что программы КСО соответствуют целям и стратегиям компании. В организации реализуются как внешние, так и внутренние программы Корпоративной социальной ответственности, преобладают они в равной мере. Изучив программы Корпоративной социальной ответственности и проанализировав стейкхолдеров организации можно сказать, что данные программы отвечают интересам стейкхолдеров. Если оценивать затраты на мероприятия Корпоративной социальной ответственности, то можно сделать вывод, что результаты от данных мероприятий адекватны, видны и положительно влияют на стейкхолдеров организации. Оценивая запланированные мероприятия на 2020 год, можно рекомендовать и дальше вести проактивную политику Корпоративной социальной ответственности и в дальнейшем выполнять свои обязательства перед существующими стейкхолдерами. Также в качестве рекомендаций можно предложить проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально – ответственное поведение и мероприятий, способствующих непрерывному повышению профессионализма сотрудников.

Заключение

Создание эффективной системы управления производственными запасами является важнейшим элементом обеспечения стабильного функционирования предприятия, реализации его изменяющихся потребностей. Мерами для достижения эффективного управления производственными запасами являются проведение структурных подходов, планирования реализации производственных запасов, оптимизации инструментов анализа, создания системы показателей.

В результате проведенного анализа выполнены все заданные задачи, достигнута поставленная цель выпускной квалификационной работы.

Разные виды запасов в сумме выполняют важнейшую роль в развитии экономической эффективности предприятия и проявляются во всех сферах деятельности. Продукция, не участвующая в данный момент времени в производственном процессе и непроизводственном потреблении является запасами. Запасы не движутся и будут употреблены в производство в будущих периодах.

Цель управления запасами предприятия состоит в достижении максимальной прибыли от всей деятельности, требующей как увеличения так уменьшения определенных запасов. Запасы не являются самостоятельным объектом на рынке, их размер зависит от деятельности предприятия как субъекта рыночных отношений.

Виды классификаций запасов в первую очередь соответствуют предметами, в рамках которого они рассматриваются, таких как экономика, бухгалтерский учет, производственная логистика и так далее. Также виды классификаций запасов зависят от того в какой отрасли действует предприятие, таких как товарная, производственная и так далее.

Существует большой выбор подходов к управлению запасами, разработанный разными авторами. Общим во всех подходах является необходимость управления запасами с целью минимизации нежелательных

расходов предприятия, стабилизации производственного процесса, повышению финансовой устойчивости предприятия. Задачи производственного менеджера пересекаются с целями производственного управления и маркетинговой политики.

В данной выпускной квалификационной работе объектом исследования является предприятие ООО «ОНК Завод». Основным видом деятельности ООО «ОНК Завод» является производство сухих бетонных смесей.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия следует признать эффективной, достигнуты положительные финансовые результаты такие как увеличение чистой прибыли на 10 432 000 рублей или 209,94%.

Финансовое положение предприятия зависит от наличия у него средств и эффективности распоряжения ими. Из данных полученных в ходе анализа баланса предприятия можно видеть, что в структуре преобладает собственный капитал, заемный капитал представлен только краткосрочными заемными средствами, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

По данным анализа финансового состояния предприятие ООО «ОНК Завод» можно назвать достаточно финансово устойчивым и платежеспособно. Имущество предприятия образовано в большей степени за счет собственного капитала. В связи с этим предприятие имеет достаточно небольшую зависимость от краткосрочных заемных средств, долгосрочных кредиты отсутствуют.

Из результатов проведенного анализа управления системы запасов ООО «ОНК Завод» следует, что значительное влияние на финансовое состояние организацией оказывает качество управления запасами. К запасам ООО «ОНК Завод» принадлежат такие ресурсы как цемент, песок, щебень, химические и минеральные добавки, используемые в процессе производства сухих бетонных смесей.

Самый большой удельный вес в структуре запасов имеет цемент (38,43% в 2018 году). Связано это с тем, что цемент значительно дороже остальных компонентов бетонных сухих смесей и наличие его запаса на производстве позволяет предприятию избежать возможных дополнительных затрат связанных с вынужденным поиском поставщика материалов для удовлетворения имеющихся потребностей у потребителей в товаре предприятия. В целом сумма всех видов запасов предприятия постоянно увеличивается. Удельный вес минеральных добавок в структуре материальных запасов уменьшается каждый отчетный период и в 2018 году составил 4,07%, что может быть связано с его низкой востребованностью в качестве материала, сменой или модернизацией технологии производства отдающей предпочтение другим компонентам.

Химические и минеральные добавки составляют наименьшую долю в запасах (11,5% и 4,07%) в 2018 году, это связано с тем, что в процессе производства смесей они используются в объеме меньшем чем все остальные компоненты. Запасы увеличиваются не пополнением их при остатке определенного процента, что может свидетельствовать о неэффективной, неоптимальной системе управления запасами.

Средние запасы возрастают на протяжении всего рассматриваемого периода. В 2018 году средние запасы составили 30 319 500 рублей, что на 227,85% или 17 013 000 рублей больше чем в 2017 году. Это может быть связано с увеличением однодневного оборота производства на 309,94% или 28 977,78 рублей в 2018 году. Время обращения запасов очень большое, в 2018 году оно уменьшилось и составляет 708,72 дня, что на 255,32 дня или 73,52% меньше чем в предыдущем 2017 году, но все еще остается критическим. Скорость обращения запасов увеличилась с 0,0010 оборота в год до 0,0014 оборота в год.

ABC- и XYZ-анализ позволил выделить основные направления для повышения эффективности управления запасами предприятия в прогнозном периоде. Требуется обеспечение запасов цемента, они хорошо

оборачиваются, но создание излишних запасов может негативно сказаться на эффективности предприятия. Расход материалов группы к которой относится цемент достаточно прогнозируется, но не совсем постоянен. Щебень имеет хороший оборот, но нестабильный расход, что требует наличие достаточного запасы без создания его излишков. Для минеральных добавок следует рассмотреть вариант применения системы включающей постоянный объем заказа, формированием запаса исходя из финансовых средств организации.

Описанное распределение запасов стабилизирует работу ООО «ОНК Завод», увеличит эффективность производства и его финансовое благополучие.

По результатам проведенного ранее анализа управления запасами и выработанным мероприятиям для их оптимизации можно сделать вывод, что управление запасами в ООО «ОНК Завод» осуществляется не оптимально, системный характер управления отсутствует. Из-за нерационального закупа материалов для обеспечения процесса производства, образовались излишние запасы, что спровоцировало отток денежных средств из оборота и снижению экономической эффективности предприятия.

Разработанные мероприятия по увеличению эффективности управления запасами нацелены на расчет оптимального размера заказа, сокращению затрат, связанных с управлением запасами, оптимизацию оборачиваемости материальных запасов. Расчет экономической эффективности показал, что в сумме предложенные мероприятия имеют положительный эффект. Общая сумма экономии в прогнозном периоде составит 45173,91 рублей.

Реализация разработанных мероприятий в практической деятельности, связанной с управлением запасами в ООО «ОНК Завод» в прогнозном периоде приведет к увеличению финансовой устойчивости и платежеспособности.

Список использованных источников

1. Егоркина, Е. Ю., Данилова, С. Ю. Оптимизация процесса управления запасами на предприятиях оптовой торговли / Е.Ю. Егоркина, С.Ю. Данилова — Молодой ученый. — 2018. — №16. — С. 157-160;
2. Маклаков, Г.В. Влияние времени на эффективность товарного обращения / Г.В. Маклаков // ЦИТИСЭ. 2019. № 3 (7). С. 2;
3. Метелев, С. Е. Финансы торговых организаций: Учебное пособие/С.Е.Метелев, В.П.Чижик — М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 200 с.;
4. Пестунов, М. А., Маркова, Н. В. Экономическая роль товарных запасов в логистической системе российских предприятий / М.А. Пестунов, Н.В. Маркова — Молодой ученый. — 2018. — №16. — С. 189-191;
5. Сутягин, В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2018. – № 5-6. – С. 112-117;
6. Чаплыгина, М.А. Ускорение оборачиваемости товарных запасов – важнейший резерв сокращения издержек обращения / М.А. Чаплыгина // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2018. № 1-2 (30)). С. 103-108;
7. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/Дж. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 304 с.;
8. Токпаева, Н.В. Увеличение товарооборота розничного торгового предприятия / Н.В. Токпаева // Актуальные проблемы экономики современной России. 2018. № 3. С. 459-461;
9. Магомедов, Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров/Ш.Ш. Магомедов — М.: Дашков и К, 2019. — 176 с.;

10. Грузинов, В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие/В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. -4-е изд., доп. -М.: Финансы и статистика, 2018. -307 с.;
11. Буняк, И.П. Управление товарными запасами с учетом складских помещений / И.П. Буняк // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 6. № 3. С. 38-41;
12. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 239 с.;
13. Аникин, Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 320 с.;
14. Алексеева, Н.И., Алёхина, Ю.В. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. Т. 1. № 5 (5). С. 56-59;
15. Сазонова, А.К., Матвийчук, Л.Н. Управление запасами предприятия и их оптимизация / А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 8. № 5. С. 124-127;
16. Плоткин, Б. К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Плоткин Б.К., Делюкин Л.А. — М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 346 с.;
17. Федорова, М.А. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления / М.А. Федорова // Социально-экономические явления и процессы. – 2019. – Т. 9, № 10. – С. 110-114;
18. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/Дж. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 304 с.;

19. Бабурина, Д.А. Необходимость новых подходов к управлению товарными запасами торгового предприятия / Д.А. Бабурина // Научный альманах. 2018. № 7-1 (21). С. 32-36.;

20. Алексеева, Н.И., Алёхина, Ю.В. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. Т. 1. № 5 (5). С. 56-59.

Приложение А
(обязательное)
Отчет о проверке на плагиат

Отчет о плагиате

Author:	Мирзарахманов Мирзабек Мирзакамомл угли
Name:	TPU940608.docx
URL:	http://portal.tpu.ru/TPU940608.docx
Группа:	3А61
Индекс УДК:	658.78:005.591.1
Научный руководитель:	Пожарницкая Ольга Вячеславовна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.03.02 Менеджмент
Тема:	Совершенствование системы управления складскими запасами
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	TPU940608.docx
Дата проверки:	16.06.2020 09:24
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
Текстовые статистики:	
Индекс читаемости:	Сложный
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 73,15%
Заемствованные блоки: 23,68%
Итоговая оценка оригинальности: 73,15%

Руководитель ВКР _____ Пожарницкая О.В.