

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика и управление цепями поставок»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Студент

А.В. Смирнова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.В. Смирнова

Тема работы: «Улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики (на примере АО «АВТОВАЗ»).

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является производство и продажа автомобилей.

Предмет исследования – финансовые результаты деятельности предприятия на основе логистики.

Методы исследования – синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция, анализ, сравнение, экспертные оценки.

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе: финансовая деятельность предприятия представляется одним из наиболее важных элементов рыночной экономики. На основе показателей организации был проведён анализ, в результате чего были выявлены проблемы, связанные с запасами организации и работой логистических систем.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации АО «АВТОВАЗ».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 46 источников.

Общий объем работы: 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 8, приложений – 3.

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты улучшения финансовых результатов	7
деятельности предприятия на основе логистики	7
1.1 Сущность и показатели финансовых результатов деятельности	7
предприятия	7
1.2 Направления улучшения финансовых результатов на основе	15
логистики	15
2. Оценка формирования финансовых результатов деятельности	
предприятия АО «АВТОВАЗ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	24
2.2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты предприятия	29
3. Разработка мероприятий по улучшению финансовых результатов	
деятельности АО «АВТОВАЗ» на основе логистики	42
3.1 Логистические подходы к улучшению финансовых результатов	
деятельности предприятия	42
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	50
Заключение	58
Список используемой литературы	61
Приложение А	66
Организационная структура АО «АВТОВАЗ»	66
Приложение Б	67
Бухгалтерский баланс	67
Приложение В	68
Отчет о финансовых результатах	68

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что результат финансовой деятельности предприятия представляется одним из наиболее важных элементов рыночной экономики. Итогом такой деятельности является прибыль, являющаяся основным источником пополнения финансовых ресурсов организации. Рост прибыли на основе использования логистических методов в финансовой деятельности предприятия создает базу для дальнейшего развития и укрепления компании, удовлетворения социальных и материальных потребностей ее сотрудников. Кроме того, именно прибыль позволяет предприятию выполнять обязательства, как перед бюджетом, так и перед кредитными организациями.

Однако рентабельность предприятия формируется не только за счет достижения значительной прибыли и увеличения объемов производства, но и за счет минимизации затрат, от уровня которых зависит себестоимость, а следовательно, цена продукта. Отметим, что показатели эффективности отражают факторную среду создания прибыли экономического субъекта.

Как известно, в большинстве случаев положительный финансовый результат деятельности организации – это работа коллектива, в результате которой учитываются все факторы для реализации поставленной цели. Кроме того, на финансовых результатах предприятия оказывают влияние инвестиционная и финансовая деятельность.

Всесторонний анализ финансовой деятельности предприятий и факторов, влияющих на ее результат, неоднократно становился предметом исследования многих авторов. Однако здесь не наблюдается единства мнений.

Степень научной разработанности темы. Исследование основных теоретических и практических аспектов формирования финансовых результатов предприятия на основе логистики затрагивается в трудах отечественных и зарубежных экономистов. Высокую значимость в решении

целого ряда проблем, связанных с финансовыми результатами предприятия, имеют работы Аникина Б. А., Сярдовой О. А., Моисеевой Н. К., Гельвих Е. А., Ковалева В.В., Толкачева Н.А., Ефимова О.В., Савицкой Г.В., Колачевой Н.В., Быковой Н.Н. и др.

Степень разработанности проблематики. Проблемой улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики занимались такие ученые как Адамчук, В.В., Алавердов, А.Р., Алимарина, Е.А., Бойдаченко, П.Г., Волгин, А.П., Митирко В.И. и др. Однако, на наш взгляд, указанная проблема еще не исследована до конца.

Всё вышесказанное предопределило выбор темы исследования, которая требует более глубокого теоретического и практического рассмотрения проблемы.

Цель бакалаврской работы – изучить пути улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.

Для реализации цели в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и показатели финансовых результатов деятельности предприятия;
- изучить направления финансовых результатов на основе логистики;
- рассмотреть организационно-экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ влияния логистики на финансовые результаты предприятия;
- охарактеризовать логистические подходы по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия;
- рассмотреть оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – пути улучшения финансовых результатов предприятия АО «АВТОРВАЗ».

Предмет исследования – направления финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.

Методологическую базу исследования составили методы наблюдения, экспертных оценок, сравнительного анализа и синтеза.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов проблемы улучшения результатов финансовой деятельности предприятия на основе логистики. Рассматриваются основные понятия, связанные с анализом рассматриваемой проблемы, определяются показатели финансовых результатов деятельности предприятия.

Во второй главе представлена оценка формирования финансовых результатов деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ». Здесь приводится краткая характеристика предприятия, анализируется влияния логистики на финансовые результаты предприятия.

В третьей главе представлена разработка мероприятий по улучшению финансовых результатов деятельности АО «АВТОВАЗ» на основе логистики. Рассматриваются логистические подходы по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия.

1. Теоретические аспекты улучшения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики

1.1 Сущность и показатели финансовых результатов деятельности предприятия

Как известно, главной целью любого экономического субъекта является получение положительного финансового результата (прибыли). Прибыль относится к основному показателю деятельности предприятия, с помощью которого можно оценить результативность деятельности, что является одной из наиболее важных частей финансового состояния экономического субъекта.

Финансовые результаты являются показателями работы организации. Если предприятие работало качественно и эффективно, организация получает прибыль. При плохой работе и негативном влиянии внешних и внутренних факторов организация может оказаться в убытке. Более того, на финансовые результаты влияет финансовая, производственная и инвестиционная продуктивность [1].

Объектом исследования многих авторов является конечный результат работы организации в области финансов. Общепринятой дефиниции этого понятия нет.

Разница, образуемая между величиной доходов и расходов предприятия, признается финансовым результатом. Данное определение фигурирует в большинстве учебных пособий по бухгалтерскому учету, корпоративным финансам, экономическому анализу. На наш взгляд, общепринятая формулировка не содержит точности, поэтому обратимся к трактовкам, где имеется более полное понятие исследуемой экономической категории.

В экономической литературе существует множество трактовок понятия «финансовые результаты». Проанализировав определения большинства

авторов, остановимся на наиболее интересных формулировках. Так, заслуживает внимание мнение Н.А. Толкачевой, согласно которому финансовый результат является приумножением или сокращением капитала экономического субъекта как итог за работу в отчетном периоде [41]. Она отмечает, что конечный результат может быть выражен в виде прибыль или убытка. Таким образом, данный автор указывает, что исследуемая категория оказывает влияние на капитал предприятия. Отметим, что это важное уточнение. Как известно, в Бухгалтерском балансе показатель «чистая прибыль»/ «непокрытый убыток» входит в формирование раздела III «Капитал и резервы». Следовательно, Н.А. Толкачева свое мнение выразила, опираясь на порядок формирования финансовой отчетности.

В дополнении остановимся на мнении О.В. Ефимовой. Она по поводу прибыли как финансового результата уточняет, что «действительно конечным результатом является тот, которым владельцы имеют право распоряжаться» [17, с. 28]. Из этого следует, что О.В. Ефимова проводит взаимосвязь прибыли с увеличением чистых активов.

На наш взгляд, самое интересное определение финансовому результату дает Г.В. Савицкая, большинство работ которой посвящены экономическому анализу хозяйственной деятельности предприятия. Она дает характеристику финансовым результатам экономического субъекта через уровень рентабельности и величину дохода [35].

Исходя из всего написанного выше, финансовый результат является важным показателем для оценки результативности деятельности и влияющим на изменение капитала предприятия. Отметим, что следует различать два его вида: прибыль и убыток. К первому нужно стремиться и увеличивать, а второй устранять или сокращать [27].

В экономической литературе отсутствует единое определение прибыли. В таблице 1 представим характеристику прибыли, как основного вида финансового результата, к получению которого стремится каждое предприятие. Приведенные в этой таблице определения российских

экономистов, позволят разобраться в сущности прибыли, что необходимо для реализации поставленных задач, следующих двух глав дипломной работы.

Таблица 1 – Суть понятия «прибыль предприятия»

Автор	Понятие
Бухалков М.И. [1]	Прибыль - итоговый результат от всех видов деятельности в виде разницы доходов от продажи продукции, работ, услуг, прочего имущества, включая прочие доходы, и понесенных расходов по всем видам деятельности.
Щербина Ю.В. [5]	Прибыль является результатом дохода, уменьшенного на величину производственных расходов
Мизи-ковский Е. А. [15]	Прибыль является чистым доходом от предпринимательской деятельности, который выражен в денежной форме. Она относится к ресурсу организации, который систематически воспроизводится и относится к основной конечной цели бизнеса. Ее рассматривают как вознаграждение за вложенный капитал и за риск осуществления бизнес-процессов. Прибыль определяется как разность совокупных доходов и совокупных затрат, возникших в при осуществлении предпринимательской деятельности.
Ковалев В.В. [19]	Прибыль показатель, формируемый в денежном выражении, и характеризующий основную часть накоплений предприятий любой формы собственности.
Бланк И.А. [4]	Показатель в денежной форме, характеризующий чистый доход от предпринимательской деятельности, и рассчитывается как разница между совокупными доходами и совокупными расходами.

Таким образом, прибыль предприятия является важнейшим показателем для оценки финансового состояния организации [6].

Прибыль выполняет ряд функций. Так, ее величина указывает на экономическую продуктивность, которая получена в результате осуществления деятельности на предприятии. Накапливая прибыль, у предприятия формируются ресурсы для дальнейшего развития бизнеса. Кроме этого, увеличивая величину прибыли, имеется возможность на осуществление самофинансирования, развития производственного процесса и решения материальных и социальных проблем [14]. Следовательно, прибыли присущи распределительная и стимулирующая функции.

С экономической точки зрения прибыль отличается тем, что в дополнение к явному доходу из общего дохода вычитаются дополнительные

неявные расходы (которые в свою очередь называются экономическими расходами). Экономическая прибыль определяется по формуле 1:

$$\text{ЭП} = \text{СД} - \text{ЭИ} \quad (1)$$

где ЭП – экономическая прибыль,

СД – совокупный доход,

ЭИ – экономические издержки, которые в свою очередь можно представить в виде формулы 2:

$$\text{ЭИ} = \text{ЯИ} + \text{НЯИ} \quad (2)$$

где ЯИ – явные издержки,

НЯИ – неявные издержки.

Для проведения общего анализа эффективности деятельности организации этот показатель оценки прибыли предприятия является одним из основных [18].

«В настоящее время каждое предприятие тратит наибольшее количество различных ресурсов для улучшения внешних показателей. Часто проблема внутри. В этом случае логистика может прийти на помощь. В научном смысле термин «логистика» является методикой разработок методов управления материальными и информационными потоками, на оптимизацию которых они направлены [13]. С практической точки зрения логистику можно представить, как правило, «семь R»: желаемый продукт; нужное качество; в необходимом количестве; в нужном месте; в нужное время; правильный потребитель; по самой низкой цене» [22].

«Все эти фундаментальные правила приводят к широкому спектру затрат. Обеспечение максимального уровня рентабельности, достижение финансовой устойчивости, повышение коэффициента

конкурентоспособности достигается, прежде всего, за счет эффективного управления логистическими расходами на предприятии» [29].

«Основным субъектом управления являются текущие затраты, связанные с реализацией логистических процессов. Они отражают стоимость ресурсов, используемых при производстве товаров, снабжении, складировании, хранении запасов» [2, с. 9]. В процессе логистики различные затраты возникающие из-за характера классификации. Для дифференциации составили классификацию логистических затрат по нескольким критериям (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация логистических издержек

Признак	Виды затрат
По функциональному признаку	1. Издержки снабжения: - издержки по закупкам; - издержки по транспорту; - издержки по хранению запасов; - издержки по переработке грузов; - административно-управленческие издержки. 2. издержки производства: - издержки управления производственными процедурами; - издержки внутризаводского перемещения; - издержки по контролю. 3. издержки сбыта: - издержки по транспорту; - издержки управления процедурами заказов; - издержки управления запасами готовой продукции; - издержки хранения товаров; - издержки возврата/перемещения товаров; - издержки по страхованию.
По видам затрат	1. Материальные: - амортизация; - потребление материалов, топлива и др.; - оплата труда. 2. Нематериальные: - нематериальные услуги; - налоговые выплаты.
По местам возникновения	- отдел снабжения; - отдел сбыта; - склады; - подразделения производства.
По возможности отнесения на носители	- на товар/услугу; - на заказ

Продолжение таблицы 2

По динамике потокового процесса	- постоянные; - переменные
По функциональным областям	- издержки снабжения; - производственные издержки; - транспортные издержки; - сбытовые издержки - складские издержки.
По компонентам логистических операций	- затраты на физическое продвижение материального потока; - затраты на информационные процессы.
По степени регулируемости	- полностью регулируемые; - частично регулируемые; - слаборегулируемые.
По частоте возникновения	- регулярные; - разовые.

Из таблицы 2 видно, что классифицировать логистические затраты необходимо по многим основаниям, так как расходы на транспорт, координацию запасов и заказов, обработку грузов, а также складские расходы, ИТ поддержка являются общепринятыми и на Западе, и в Российской Федерации.

Покажем общую структуру логистических издержек предприятий на рисунке 1

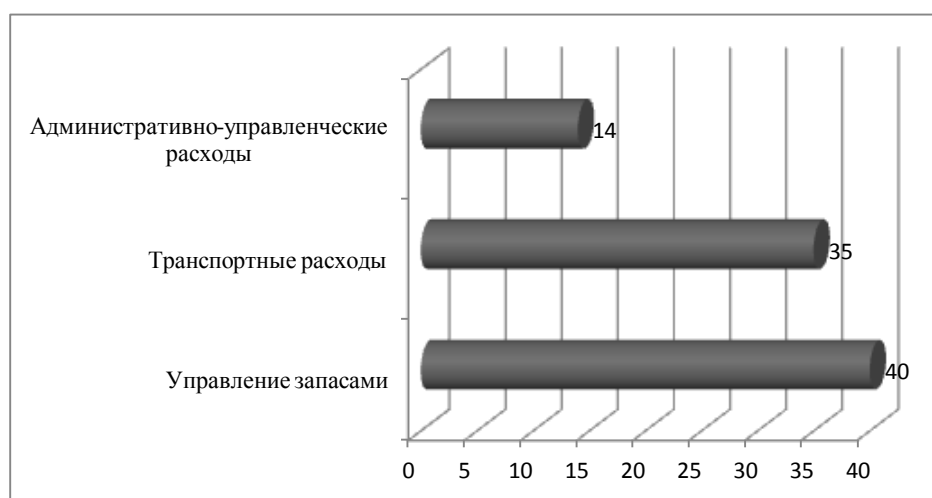


Рисунок 1 – Структура логистических издержек предприятий

Результативная логистическая система нуждается:

- в отлаженной CRM-системе (учетно-информационной);
- в анализе расходов / доходов как всего предприятия, так и его структурных подразделений;
- в определении доли прибыли от логистической деятельности в общей прибыли предприятия.

Увеличение прибыли возможно за счет снижения логистических затрат. Следовательно, следует ответственно отнестись к формированию структуры данных затрат и определить варианты их снижения с целью роста прибыли предприятия. При этом необходимо принимать во внимание величину производственных активов, прибыли, выручки [26].

Прибыль участвует в расчете показателей рентабельности, с помощью которых дается оценка эффективности (доходности) ведения бизнеса. Например, рентабельность производства определяется как отношение прибыли к производственным активам [7].

По мнению некоторых авторов, показатель рентабельности представляет собой соотношение прибыли и суммы затрат на производство, денежных вложений. Степень полезного использования материальных, трудовых и денежных ресурсов полно отражена в таком показателе как рентабельность [8]-[10].

Таким образом, можно сделать вывод, что рентабельность - это параметр, который характеризует эффективность финансовой деятельности организации по отношению к другим предприятиям. С помощью показателей рентабельности можно оценивать благополучие развития бизнеса и возможную величину прибыли к получению.

Далее ознакомимся с основными показателями рентабельности, представив их в таблице 3. Отметим, что остановим внимание на системе данных показателей, предложенных ведущими экономистами-аналитиками А.Д. Шереметом и Е.В. Негашаевым [44].

Таблица 3 – Система показателей рентабельности, предложенная А.Д. Шереметом и Е.В. Негашевым

№п/п	Показатель	Алгоритм расчета	Пояснения
1	Рентабельность активов по бухгалтерской прибыли	Прибыль до налогообложения / Средняя величина активов (валюты баланса) * 100 %	Показывает возможность отдачи от использования совокупной величины активов, т.е.
2	Рентабельность активов по чистой прибыли	Чистая прибыль / Средняя величина активов (валюты баланса) * 100 %	характеризует эффективность использования активов
3	Рентабельность производственных активов по общей бухгалтерской прибыли	Прибыль до налогообложения / Средняя величина производственных активов (собственные средства, нематериальные активы и запасы) * 100 %	Характеризует эффективность использования производственных активов. Показывает величину прибыли, которая приходится на каждый рубль, вложенный в производственные активы экономического субъекта.
4	Рентабельность собственного капитала по бухгалтерской прибыли	Прибыль до налогообложения / Средняя величина собственного капитала * 100 %	Дает Характеристику эффективности использования собственного капитала. Показывает величину чистой прибыли с каждого рубля собственного капитала.

Таким образом, показатели рентабельности предприятия имеют важное значение при рассмотрении процесса формирования прибыли. Для этого требуется проведение сравнительного и факторного анализа в рамках оценки финансового состояния организации [21].

В экономической литературе выделяются следующие задачи анализа финансовых результатов:

- систематический и детальный мониторинг выполнения плановых показателей (выручки и прибыли);
- определение факторов положительного и отрицательного влияния на изменение величины финансового результата;

- выявление величины резерва для роста прибыли и показателей рентабельности;

- оценка итоговых результатов деятельности экономического субъекта с целью определения возможных направлений увеличения прибыли и показателей рентабельности.

Таким образом, финансовый результат является итогом деятельности организации. Он характеризует состояние компании, помогает сделать вывод об итогах деятельности организации. Прибыль является главной двигательной силой для действий предприятия. Она финансирует предприятие и развивает его [11].

1.2 Направления улучшения финансовых результатов на основе логистики

В настоящее время в рамках осуществления предпринимательской деятельности особое место следует отводить оценке рисков и их минимизации. На наш взгляд, это является важным для экономических субъектов, основной целью которых является получение и пророст прибыли. Для оценки рисков важно знать факторы, оказывающие влияние на изменение основных показателей бизнеса. Отметим, что качественная работа предприятия, его положительные финансовые результаты имеют прямую зависимость с различными как внутренними, так и внешними факторами [20].

Конечно, контроль механизма воздействия внешних факторов для предприятия в полной мере невозможен, однако внутренние факторы вполне поддаются диагностике и координации с деятельностью предприятия. Анализ этих факторов позволяет изыскивать ресурсы, которые при правильном анализе дают возможность значительно улучшить показатели деятельности организации.

При установке цели долгосрочного функционирования на рынке, органам управления нужно обратить особое внимание на повышение показателей экономической активности. Только оценка всех особенностей хозяйственной деятельности предприятия, может дать нам точное представление о факторах, влияющих на степень эффективности организации, и позволить определить пути ее повышения.

Отметим, что именно поиск резервов развития предприятия - это один из основных путей повышения рентабельности организации [28]. Суть этого способа в оптимальном использовании резервов для создания продукции высшего качества при минимальных затратах. Системный анализ позволяет произвести оценку внутрихозяйственных резервов, имеющихся только у данного экономического субъекта. К таким резервам могут относиться, например: эффективное использование производственных мощностей, трудовых, материальных ресурсов. Также имеет место быть разработка ряда стратегий с целью повышения доходности бизнеса за счет преобразования отдельных его направлений (структурное преобразование, инвестиционные проекты, ценовая политика и пр.) [25].

Для эффективного ведения бизнеса в современных рыночных условиях важно уметь управлять активами и денежными потоками на предприятии. Именно это требуется решить в любой организации. Это возможно достичь при реализации двух основных стратегий:

- первая, которая направлена на сокращение величины дебиторской задолженности;
- вторая, преследующая цель уменьшения инвестиций в акциях.

При этом, отметим, что данные стратегии следует реализовать при соблюдении неизменности величины доходов и расходов. Очевидным является, то, что при малейшем изменении условий продаж произойдет изменение ценовой части маркетинговой структуры экономического субъекта [32]. К примеру, если у организации имеется оптимальная структура оборотных средств, которая дает возможность обслуживать

клиентов на достаточном уровне с низкими логистическими затратами, то при изменении объема запасов сразу же произойдет увеличение таких затрат. Что касается небольшого снижения величины дебиторской задолженности или запасов, которые не повлияют на совершенствование технологического и логистического процесса, окажут влияние на показатели прибыли предприятия.

Таким образом, учитывая цель экономического субъекта по отношению к изменению величины дебиторской задолженности, следует акцентироваться на стратегической модели прибыли, что укажет: каким образом системные изменения влияют на коэффициенты рентабельности. Так, в модели рентабельности капитала будут задействованы три показателя (чистая прибыль, оборачиваемость активов и финансовый рычаг). Следовательно, такая схема способна выявить влияние на финансовые результаты изменение деловой активности, структуры капитала, дохода. Эту модель можно преобразовать и использовать при оценке влияния изменений логистических затрат.

При определении возможных мероприятий, цель которых направлена на снижение логистических затрат, рекомендуется оценить эффективность логистического сервиса. Как показывает практика, то именно на эти затраты приходится большая доля затрат на внедрение. Это объясняется тем, что за счет высокого логистического уровня возможно: укрепить отношения между клиентом и предприятием, найти новый рынок сбыта и новых клиентов, что будет способствовать росту продаж, а следовательно и величины прибыли. Поэтому эффективность логистической системы должна оцениваться не только с учетом стоимости внедрения, но и с учетом важности для финансово-хозяйственного процесса. При этом важно понимать, что система показателей состояния логистики у каждого экономического субъекта строится с учетом базовой стратегии развития бизнеса [31].

Использование метода BalancedScorecard (BSC), дает возможность представить логистическую стратегию компании как ряд операционных

целей, определяющих его финансовое благополучие, а также поведение на рынке. Данный метод предполагает выделить ключевые индексы эффективности, с помощью которых можно будет оценить деятельность предприятия, его структурных подразделений, уровень достижения целей, степень эффективности каждого бизнес-процесса.

Как известно, оценка эффективности логистического процесса производится по:

- длительности логистических циклов;
- степени удовлетворенности заказчика логистикой продавца;
- величине логистических затрат предприятия.
- коэффициенту использования инвестиций в системе логистики организации;
- соотношению производительности и ресурсоотдачи логистической системы и персонала;
- схеме стратегической прибыли.

Следующий этап - оценка результативности логистических бизнес-процессов с учетом всех указанных показателей. Затем все полученные данные изучаются, проверяются и подлежат оценке. Это дает возможность понять, какие бизнес-процессы являются наиболее эффективными, а какие необходимо изменить. Для обеспечения реализации стратегии в области логистики компании необходимо выделить ресурсы [40].

Четвертый этап нацелен на главную задачу предприятия. К примеру, настроенность на корпоративного потребителя. Если воспользоваться такой политикой, то предприятие может выработать систему премирования персонала.

На пятом этапе, как правило, предоставляется информация, помогающая рассчитать согласованные логистические показатели. На сегодняшний день созданы формы отчетности, позволяющие не только осуществлять контроль стандартов, но и следить за фактическими значениями показателей продуктивности логистики.

Таблица Microsoft Excel, в которой в большинстве случаев представляются отчеты, содержит сравнительные данные по фактическим и стандартным значениям KPI.

На заключительном этапе происходит разработка рекомендаций по эффективному использованию KPI логистики. Здесь следует предложить варианты и методы расчета KPI с учетом изменений внешних и внутренних условий. Отметим, что следует отнестись серьезно к применению KPI каждым сотрудником логистической службы, т.к. это является одной из важных задач в методе BSC.

Результат использования BSC логистики сводится к достижению следующих целей:

- получение стабильной величины прибыли.
- рост степени удовлетворенности клиента;
- рост уровня капитализации компании;
- рост уровня производительности на всех этапах логистического процесса;
- чувствительность логистической системы к внешним и внутренним изменениям, связанным с ней.

В ходе создания модели распределительной логистики экономического субъекта требуется эффективное управление товарными запасами и рациональная логистическая инфраструктура. Именно это позволит обеспечить своевременную доставку автомобилей, комплектующих изделий при сохранении его качества.

Остановимся на главных принципах, которые легли в основу построения концепции логистики распределения. К ним относятся:

1. Формирование плана и создание инструкции по руководству системой распределения материальных потоков, с позиции целостности и взаимозависимости всех элементов в процессе маркетинга продукции.

2. Координирование всех действий по сбыту продукции: от планирования объема ее производства и до доставки продукции потребителям.

3. Управление запасами товара, который производят на предприятии, для непрерывного обеспечения им покупателей.

4. Описание логистических бизнес-процессов управления запасами и дистрибуцией коммерческих продуктов и их интеграции в общую систему процессов предприятия.

5. Регистрация логистических расходов по всей линии снабжения продукцией.

6. Формирование службы логистики.

Развитие современной экономики требует от предприятия усиленного контроля затрат по всем направлениям его деятельности, т.е. следить за тратами это очень важно [42]. Система закупок требует совершенствования практически во всех организациях. Основное направление логистики закупок найти и устранить связанные с дополнительными затратами процедуры, особенно если они не улучшают систему снабжения.

Современная логистика – это система систем, в которой есть много подсистем, которые управляют линейками поставок [43]. Среди них есть подсистема, занимающаяся своевременной доставкой. Она работает по принципу производства продукции только по необходимости без перепроизводства, т.е. делаем ровно столько, сколько нужно покупателю. Главное, далее процесс производства не возобновляется до тех пор, пока предыдущая партия продукции не будет полностью реализована; материалы также доставляются только к этому времени [12, с. 95].

Суть такой работы подсистемы своевременной работы заключается в такой организации перемещения необходимых грузов, при которой они доставляются в нужную точку, в нужное время и в нужном количестве для производства продукции и дальнейшей ее реализации. В этом случае нет

необходимости делать так называемы страховые запасы, которые замораживают денежные средства организации [12, с. 96].

Принципы, положенные в основу рационального управления подсистемой своевременной работы, следующие:

- заказывать только то, где необходимо качество, к которому предъявляются, документируются и утверждаются определенные требования;

- привлекаются поставщики, которые могут дать соответствующий требованиям материал;

- определить нужное количество и доставить его в срок;

- контролировать то, что приобретаешь;

- быть уверенным в безопасности и оперативном управлении всеми приобретенными продуктами.

Однако есть набор факторов, которые могут повлиять на работу рассматриваемой системы. Они отражены на рисунке 2

Причины внешнего характера это:

- традиционные требования к поставщикам;

- влияние, часто негативное на окружающую среду.

Основные внутренние причины таковы:

- плохо организованная работа отдела закупок;

- плохо понимающие свои задачи сотрудники.

Все эти факторы необходимо принимать во внимание. От этого зависит улучшение функционирования системы снабжения по принципу «точно в срок». Самое главное здесь – правильно выбрать поставщика, потому что от его надежности и подготовленности к такой работе зависит итоговая продуктивность работы системы [3].



Рисунок 2 – Факторы, влияющие на логистическую деятельность

Большую роль играет позиция, которую поставщик занимает на рынке. Чем она лучше, тем выгоднее работающей с ним компании, потому что она может в этом случае держать минимальные страховые резервы, а ведь это один из основных принципов оперативной работы предприятия.

Однако надо иметь в виду то, что динамика жизни обуславливает и быструю смену ситуации на рынке, которая требует немедленного реагирования, т.е. надо уметь еще и приспособливаться к поставщику, чтобы без особых затрат возобновить работу своей программы производства и сбыта товара.

Работа персонала важна в любом производстве. Логистическая система вообще и в системе своевременной работы также требует, чтобы работники были высококвалифицированные, с опытом работы в этой области. Почему? Потому что ошибки, допущенные сотрудниками во время работы в системе «точно в срок» очень дорого обходятся предприятию, так как нарушается деятельность всех цепочек производства. Тем самым сотрудники вынуждены больше операций при доставке продукции.

К четвертой группе показателей, которые влияют на успешную логистическую работу, относят само формирование процесса в широком понимании, так как сюда же относятся все методики квалификации поставщиков, формы и виды закупок, все продукты программирования, необходимые для обеспечения слаженной работы. Здесь же необходимо проводить мониторинг причин, которые так или иначе влияют или могут повлиять на деятельность предприятия в области закупок [36].

Итак, как уже указывалось, современная экономика, базирующаяся на рыночных отношениях, весьма изменчива, так как значительно влияние на нее внешней среды. Такое положение диктует предприятиям свои условия, которые видятся в следующем. Во-первых, они должны обезопасить себя от всевозможных рисков, введя легко изменяемый порядок снабжения, как внутри организации, так и за ее пределами. Во-вторых, в качестве основного направления развития логистики ввести систему «точно в срок» как самую продуктивную. И наконец, оптимизация финансовых результатов должна быть достигнута за счет выгодных договоров на поставку товаров и уменьшения расходов на страхование, транспорт, содержание складов.

2. Оценка формирования финансовых результатов деятельности предприятия АО «АВТОВАЗ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «АВТОВАЗ» (АО «АВТОВАЗ») является крупнейшим отечественным предприятием автомобилестроительной отрасли. Исследуемое общество осуществляет свою деятельность в рамках действующего законодательства и Устава АО «АВТОВАЗ».

Компания является правопреемником производственного объединения «АВТОВАЗ», предприятий производственного объединения «АВТОВАЗ» и пользуется всеми правами и привилегиями, предоставляемыми органами государственной власти производственных объединений «АВТОВАЗ» и предприятиям производственных объединений «АВТОВАЗ».

АО «АВТОВАЗ» занимается производством и продажей легковых автомобилей, производством и продажей автомобильных сборочных комплектов, сборкой автомобилей и шасси по договорам. Подобная деятельность является первостепенной на основании положений Устава АО «АВТОВАЗ» и основных учредительных документов.

Текущая деятельность АО «АВТОВАЗ» осуществляется в Российской Федерации. Вся выручка от реализации продукции АО «АВТОВАЗ», включая экспортные продажи, генерируется в Российской Федерации.

Поставка продукции АО «АВТОВАЗ» производится на внутренний (охвачены все регионы Российской Федерации) и внешний рынок (страны СНГ, Африки, Европы, Южной Америки, Азии).

Организационная структура управления АО «АВТОВАЗ» является линейно-функциональной. Эта структура ориентирована на отдельные функции каждого отдела. Отношения в нем основаны на прямых вертикальных отношениях типа «лидерство-подчинение». Организационная структура управления АО «АВТОВАЗ» отображена в Приложении А.

Изучая общую организационную структуру можно сделать вывод, что ключевыми органами управления АО «АВТОВАЗ» являются: собрание акционеров, совет директоров и президент АО «АВТОВАЗ», который является единоличным исполнительным органом.

Отметим, что финансово-хозяйственная деятельность АО «АВТОВАЗ» подлежит внутреннему контролю со стороны ревизионной комиссии.

Что касается Совета директоров, то он избирается Собранием акционеров в соответствии с положениями, предусмотренными Уставом АО «АВТОВАЗ» и учредительными документами, а также формированием исполнительных органов акционерного общества.

Права и обязанности коллегиального исполнительного органа, а также его членов и единоличного исполнительного органа определяют законодательные и нормативные акты (Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «Об акционерных обществах», Положение «Об исполнительном органе» и т.д.).

Для анализа основных тенденций развития АО «АВТОВАЗ» необходимо прежде всего представить основные технико-экономические показатели предприятия на 2016-2018 годы (таблица 4) и проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия, оценив, таким образом, текущую ситуацию и перспективы развития АО «АВТОВАЗ» в будущем. На основании бухгалтерского баланса и финансовых результатов (Приложение Б, В) мы показываем основные экономические показатели АО «АВТОВАЗ» за 2016–2018 годы [33].

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, млн руб.	207705	253216	320888	+45511	+67672	121,91	126,73

Продолжение таблицы 4

2. Себестоимость продаж, млн. руб.	(212609)	(239787)	(297035)	(27178)	(57248)	112,78	123,87
3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	(4904)	13429	23853	(8525)	+10424	273,84	177,62
4. Управленческие расходы, млн. руб.	(7054)	(7437)	(6291)	(383)	(1146)	105,43	84,59
5. Коммерческие расходы, млн. руб.	(5768)	(6780)	(9942)	(1012)	(3162)	4,45	146,64
6. Прибыль (убыток) от продажи, млн. руб.	(17726)	(788)	(762)	(16938)	(6832)	34,03	967,01
7. Чистая прибыль, млн. руб.	(35467)	(12068)	0	(23399)	(12068)	18,37	0
8. Основные средств, млн. руб.	71212	75899	81297	4689	5398	106,58	102, 11
9. Оборотные активы, млн.руб.	149789	144181	161948	(17767)	5608	96,26	112,32
10. Численность ППП, чел.	32789	34278	36226	+1489	+1948	104,54	105,68
11. Фонд оплаты труда ППП, млн. руб.	590202	822672	108678	+23247	+264108	139,39	132,10
12. Производительность труда работающего, млн. руб. (стр. 1 / стр. 10)	6335	7387	8858	+1052	+1471	116,61	119,91
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 11 / стр. 10)	180	240	300	+60	+60	133,33	125,00
14. Фондоотдача (стр. 1/стр. 8)	2,91	3,37	3,95	0,46	0,58	1,13	1,17
15. Оборачиваемость активов, раз (стр. 1 / стр. 9)	1,39	1,76	1,98	0,37	0,22	1,27	1,84
16. Рентабельность продаж, % (стр. 6 / стр. 1) · 100 %	(8,53)	(0,31)	(0,24)	(8,22)	(0,55)	(0,04)	(0,77)
17. рентабельность производства, % (стр. 6/ (стр. 2+стр. 4+стр. 5))*100%	(78,84)	(0,32)	(0,24)	(78,52)	(0,08)	(0,41)	(76,27)
18. Затрат на рубль выручки, (стр. 2+стр. 4+стр. 5)/стр. 1*100 коп)	105,76	122,29	97,63	16,48	(24,61)	115,58	79,84

Из анализируемой таблицы мы видим, что выручка в 2018 г. увеличилась на 26,73% (126,73%-100,00%), в 2017 г. на 21,91% (121,91%-100,00%). Она имеет темп непрерывного роста с 2016 г. по 2018 г., увеличившись с 207705 млн.руб. до 320888 млн.руб. Это связано с расширением производственной программы. В связи с этим произошел рост

затрат. Так, себестоимость продаж в 2018 г. увеличилась на 23,87% (12,87%-100,00%), в сравнение с 2017 г. на 12,78% (112,78%-100,00%). Рост производственных затрат за три смежных периода произошел с 212609 млн. руб. до 297035 млн.руб. Если сравнить темпы роста выручки и темпы роста себестоимости, то первые опережают вторые, что является положительным и свидетельствуют о превышении доходов от основного вида деятельности над производственными затратами. Это подтверждает наличие у предприятия валовой прибыли, которая увеличилась в 2018 г. на 7,62%. Управленческие расходы в 2018 г. увеличились на 4,59%, а коммерческие расходы увеличились 46,64%. Прибыль от продаж по темпу прироста в 2018 г. увеличилась на 67,01%. Чистая прибыль в 2018 г. составляет ноль, в 2016-2017 г. имеет отрицательную тенденцию.

Стоимость основных средств по темпу росту составила в 2018 г. 3,59%, то есть уменьшилось в сравнение с 2017 г. Фонд оплаты труда по в 2018 г. уменьшился и составил 32,10%, в 2017 г. составил 39,39%, среднегодовая заработная плата увеличилась на 14,14%. Производительность труда увеличилась на 25,090%, Коэффициент рентабельности продаж находится в отрицательном состоянии. Предприятию необходимо с помощью выручки покрывать полностью свои затраты. Коэффициент рентабельности продаж имеет отрицательную тенденцию, это свидетельствует о том, что деятельность предприятия убыточная [37]. Покажем на рисунке 3 динамику основных экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2016-2018 гг. млн.руб.

Из графика на рисунке 4 мы видим, что рентабельность за 2018 г. составляет 0%, за 2016 г. и 2017 г. имеет отрицательную тенденцию, это 17,08% и 4,77%, что значительно выше 2016 и 2017 гг. Это свидетельствует о том, что имеется уменьшение продажи, и соответственно и снижение прибыли предприятия.

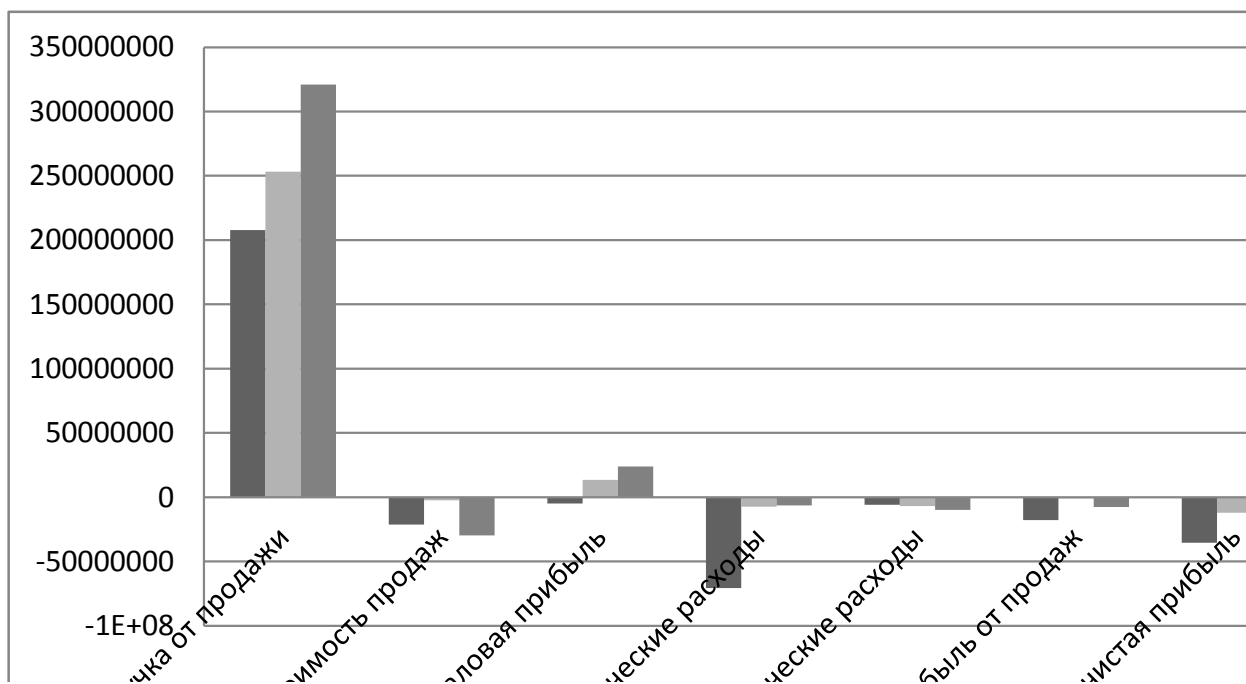


Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Тамбов-Авто» за 2016-2018 гг., млн.руб.

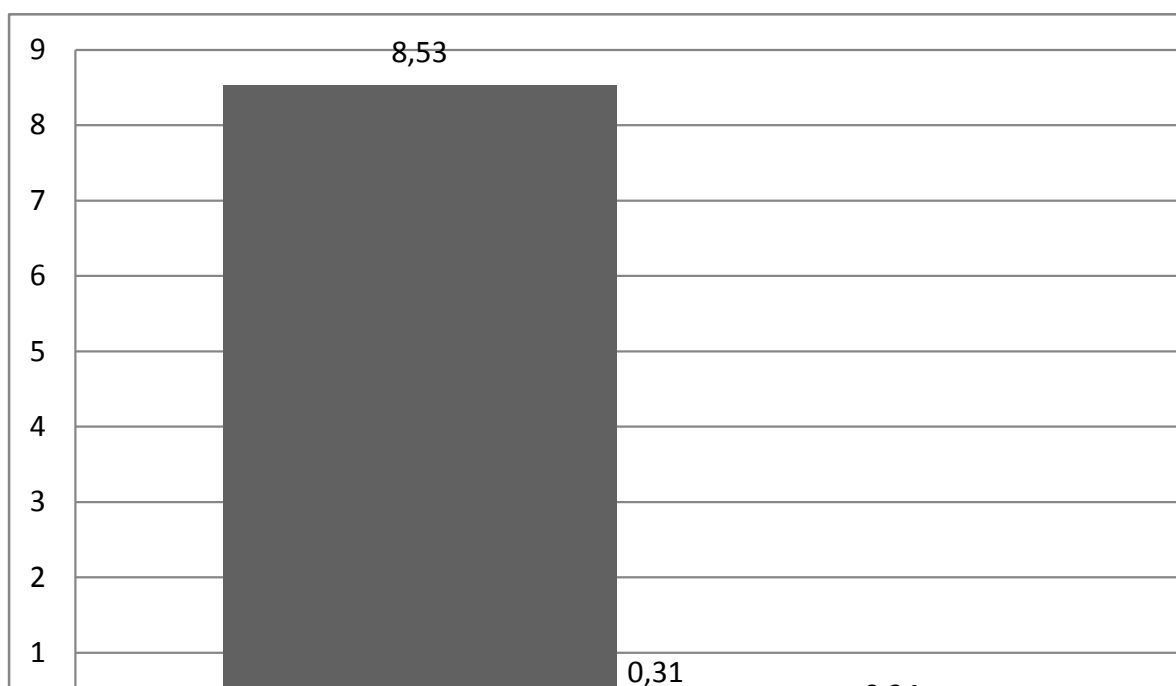


Рисунок 4 – Динамика рентабельности продаж за 2016-2018 гг., %

2.2 Анализ влияния логистики на финансовые результаты предприятия

Чтобы определить возможности сокращения логистических затрат следует, в первую очередь, оценить эффективность работы логистической службы. Логистические расходы часто занимают большую часть в затратах при внедрении. Однако нужно понимать, что развитая логистика укрепляет отношения между предприятием и его клиентами, что в свою очередь помогает привлекать новых клиентов и, уже в последствие, приводит к увеличению продаж и прибыли. Таким образом, оценивая логистическую систему, не нужно концентрировать внимание на стоимость её развития. Придерживаясь основной стратегии предприятия, требуется тщательно продумать полный спектр показателей, дающих оценку состоянию логистики на этом предприятии.

Более 500 единиц оборудования расположены в зонах производства шасси, что позволяет главному конвейеру производить около 60 автомобилей в час. Производственная номенклатура включает в себя полный поворотный кулак, рычаги задней подвески, передний и задний подрамники и другие продукты. На производстве выполняются все разновидности механических, термических обработок, сварки, сборки и нанесения основных защищающих покрытий.

В данном вопросе в начале покажем на рисунке 5 прибыль предприятия за 2016-2018 гг. АО «АВТОВАЗ».

Из графика на рисунке 5 следует, что динамика чистой прибыли за 2016-2018 гг. имеет отрицательную тенденцию, за 2018 г. прибыль равна нулю.

Предприятию необходимо просмотреть дебиторскую задолженность, покажем на рисунке 6 за 2016-2018 гг.

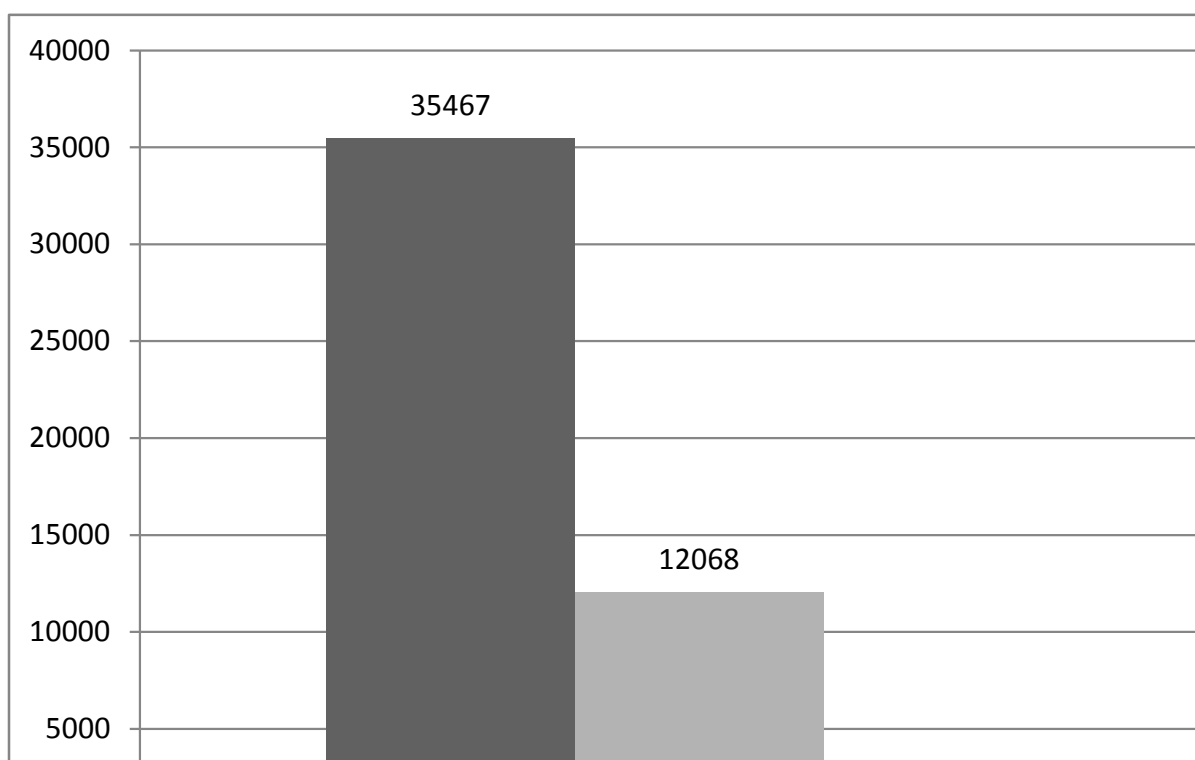


Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли предприятия за 2016-2018 гг.

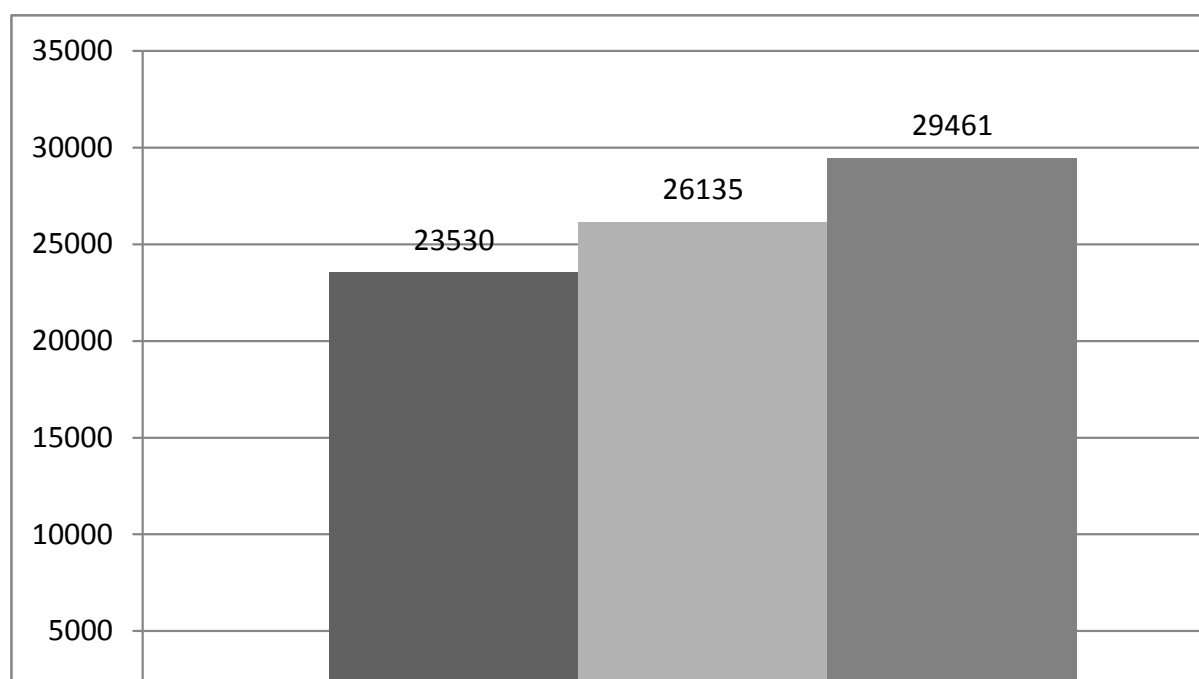


Рисунок 6 – Динамика дебиторской задолженности предприятия за 2016-2018 гг., млн. руб.

Из графика на рисунке 6 следует, что динамика дебиторской задолженности с каждым годом увеличивается, в сравнении 2016 и 2018 г. увеличилась на 5931 млн. руб.

Предприятию необходимо снижать запасы предприятия. Рассмотрим на рисунке 7 запасы за 2016-2018 гг.

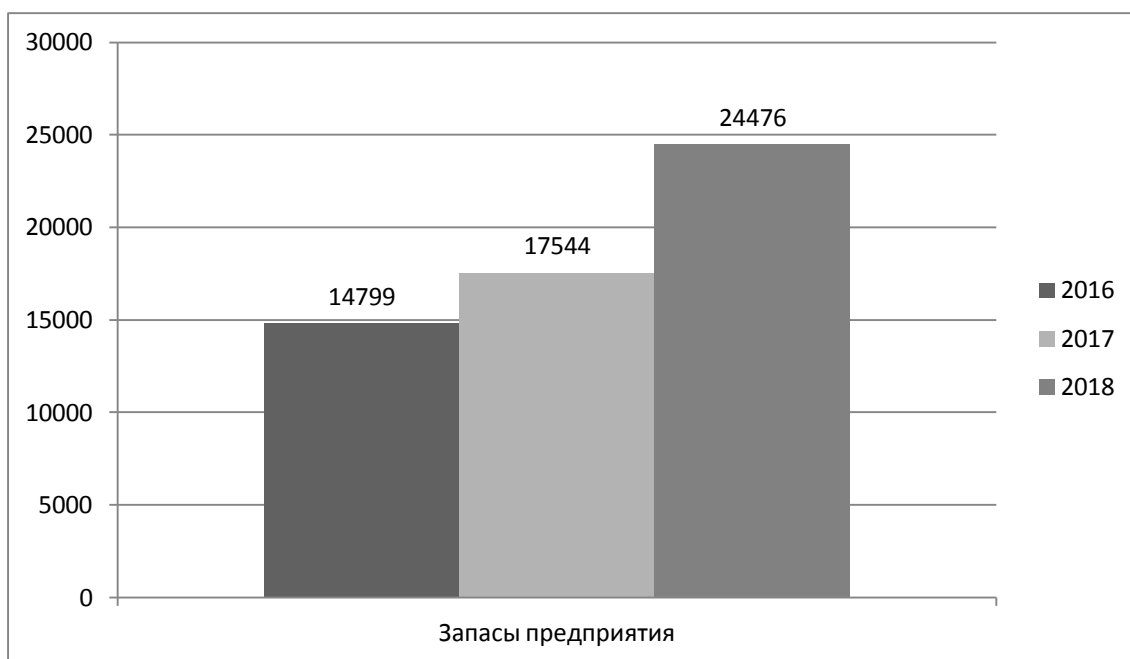


Рисунок 7 – Динамика запасов предприятия за 2016-2018 гг., млн. руб.

Из графика на рисунке 7 следует, что динамика запасов предприятия с каждым годом увеличивается, в сравнении 2016 и 2018 г. увеличилась на 9677 млн. руб.

Заказы производства выполняются на различном и сложном оборудовании. Около 60 заказов и более могут быть выполнены на каждом элементе оборудования в течение рабочего часа. В целом нам необходимо отслеживать информационные единицы в течение дня, не вдаваясь в детали, чтобы каждый заказ можно было разбить на меньшие части. Так, на линии сборки собирается сборный узел, такой как узел рулевого кулака. Каждая его

единица состоит из разных частей, которые изготавливают в этом цехе, или доставляют сторонние поставщики.

До момента, когда в АО «АВТОВАЗ» пришёл иностранный капитал, снабжение рабочих мест нужными заготовительными ресурсами происходило по принципу «толкания». То есть, по плану, независимо от того, в каком положении пребывает оборудование. Когда оборудование не работало или работало с малой производительностью, это приводило к скоплению заготовок перед этим рабочим местом. Это также могло привести к сбоям в поставках следующим операциям и к вероятной угрозе приостановления линии сборки или даже главного конвейера. Чтобы обезопасить конвейер, был создан большой резерв - страховой запас. Эти резервы создали безопасные условия для работы линий сборки, но их размер и их обеспечение обездвиживают колоссальное число финансовых ресурсов. С появлением заграничного капитала на новых мощностях компании стали внедряться некоторые инструменты бережливого производства, такие как, система «точно в срок» [46].

В основу системы управления производством (Just In Time) входят ключевые элементы, которые помещены в таблицу 5.

Сейчас это работает таким образом: чтобы поставлять компоненты в различные секции цеха по производству шасси, логисты должны знать, сколько производства запланировано на смену. Поэтому позиция логистического оператора была создана.

Оператор логистики должен получить с рабочего места информацию о необходимом количестве комплектующих, а также сделать доставку их будущего заказа со склада. К сожалению, работа этой системы не так хороша, какой могла бы быть. Ряд многих событий, может привести к провалу такую систему.

Для начала, чтобы получить нужную информацию оператору-логисту требуется пройти все операции, собрав всю информацию о производственном процессе с информационных стендов или напрямую

остаточное количество операционных заготовок. После прохождения пути и сбора нужной информации для каждой операции, логистические операторы размещают заказ на складе, чтобы доставить необходимое количество заготовок для конкретной операции. На этот обход тратится определенное количество времени - фактор времени. В течение этого времени информация, полученная в самом начале этого путешествия, может существенно измениться, и к моменту заказа ее надежность может составить приблизительно 80%.

Таблица 5 – Перечень ключевых элементов ЛТ на производстве

№	Ключевой элемент	Условия
	1	2
1	Стабильная производственная программа	Соблюдение равномерности при загрузке всех производственных операций. Вносить изменения в план загрузки допустимо при колебаниях спроса.
2	Сокращение времени установочных операций	Установка заготовок для обработки в одно касание.
3	Уменьшение объемов/размеров партий	Определение наиболее оптимального объема/размера партии
4	Уменьшение времени ожидания	Эффективное расположение оборудования
5	Осуществление профилактического обслуживания	Организация и ведение статистического наблюдения и фиксирования данных по случаям простоя для проведения РМА и РММ
6	Сокращение количества дефектов	Предотвращение возникновения действий, в ходе которых возникает брак/дефект либо устранение при их возникновении.
7	При перемещении использование малых партий	Требуется синхронизировать производство с логистическими поставками, применив инструменты системы Kanban

Более того, информация на момент ее исправления оператором с логистикой может быть неверной из-за ее устаревания или неправильного применения к информационному стенду лицом, ответственным за это. Достоверность информации, получаемой логистом на производственных объектах, составляет в среднем 85%. Фактором достоверности информации

является отношение фактически необходимого количества пробелов к запрашиваемому количеству пробелов.

Все это вместе может привести к таким сбоям при доставке, как нарушение времени, и нарушение необходимого количества заготовок. Такой течение событий значительно сокращает производственное обслуживание со стороны отдела логистики. Был проведен анализ текущей ситуации, и отдел логистики обосновал выбор двух факторов, влияющих на сервисное обслуживание производственного участка ступицы логистическим отделом.

Можно выделить ключевые факторы, которые негативно влияют на подачу продукции для заготовок, и составим таблицу 6.

Таблица 6 – Факторы, влияющие на сервис обслуживания участка логистической службой

№	Факторы, влияющие на сервис обслуживания участка логистической службой.	Достоверность, %	Достоверность, κ
1	Временной фактор $F_{вр}$	80	0,8
2	Фактор корректности информации $F_{кин}$	85	0,85
3.	Интегральный коэффициент $F_{вр} * F_{кин}$		0,68

Таким образом, мы получаем, что заказ достоверен 68% или 0,68 от запрошенного, что не может обрадовать.

С увеличением ассортимента выпускаемых деталей нагрузка на логистические услуги увеличивается пропорционально. Можно представить, во сколько раз увеличится объем информации, которую необходимо собрать и проанализировать. Например, нехватка необходимых компонентов на конвейере грозит остановить его и, как следствие, остановить главный конвейер.

Например, при изготовлении шасси для передачи информации логистам, менеджерам и производственному персоналу о процессах производства используются несколько типов информационных стендов.

Среди рабочих эти информационные стенды назывались «стены плача», так как несколько раз в неделю рядом с ними собираются руководители производства разного уровня и что-то обсуждают с грустными лицами.

Первый вид этого стенда показывает текущее состояние оборудования. На стенде для каждого оборудования размещены специальные папки с необходимой информацией об этом оборудовании. Чтобы «привлечь» внимание к возникшей проблеме на оборудовании, к каждой папке прикреплена специальная цветная метка. Но сразу возникает несколько вопросов. В случае события, будет ли событие вообще отображаться на стенде, если да, как быстро, как правильно и кем оно будет замечено.

Второй тип стендов показывает часовую или суточную производительность оборудования соответственно. То есть лицо, ответственное за ввод данных на стенде, должно каждый час записывать показатели производительности каждого элемента оборудования для каждого типа продукта. Весь этот процесс не создает определенных трудностей, связанных со сбором необходимой информации, фактором человеческих ошибок и неточностью полученных данных. Возникает также вопрос: зачем нужна вся эта информация, если никто не получает ее незамедлительно. Человеческий фактор может затруднить получение информации, а также её исказить. Отсутствие регулярного обновления информации может привести к её скорому устареванию. Существует также ограниченный географический эффект этих информационных стендов. Это означает, что для того, чтобы узнать необходимую информацию, нам необходимо найти эти стенды физически.

Вероятно, если мы находимся где-то рядом с этими стендами, то мы можем наблюдать две, три машины или производственные линии. Мы можем

получить только обобщённую информацию, к примеру, работает ли линия или нет. Однако получить верное представление, что происходит в текущий момент, всё равно не сможем.

На производственную систему влияют разные сбои, отклонения от технологического процесса, непостоянные логистические поставки. Такие трудности создают барьеры для прохода материального потока, а также препятствуют внедрению точно-в-срок в производство. Чтобы преодолеть эти барьеры, необходимо определить источники этих проблем и пути их решения. Источники проблем могут быть скрыты во многих областях производства [24].

Таковыми источниками могут быть большой процент брака, частые отключения оборудования по причине его неисправности, нестабильный график поставок заготовок и комплектующих. Проблемы, перечисленные выше, влияют на такие факторы оборудования, как его доступность, производительность и качество производимой продукции. Дефицит информационных каналов логистики между разными производственными отделами ставит непреодолимые барьеры на пути повышения эффективности в целом и внедрения ИТ в частности. Источники проблем должны быть быстро определены и решены.

Необнаруженные и нерешенные проблемы увеличивают размер складских запасов, а также увеличивают сроки изготовления продукта в целом. Следует отметить, что последствия этих проблем увеличивают стоимость производства, но не увеличивают стоимость производимого продукта. Отсюда следует, что решение вышеуказанных проблем приведет к высвобождению финансовых ресурсов предприятия, а также к снижению себестоимости продукции. Итак, далее заполним таблицу 7 проблем повышения эффективности предприятия.

Таблица 7 – Проблемы повышения эффективности предприятия

№	Вид проблемы	Последствия, причины
	1	2
1	Излишек производственного персонала	Увеличение расходов на оплату труда производственного персонала
2	Отсутствие синхронизированности производственного процесса с процессом логистики по поставке продукции	Сбой в поставке комплектующих приводит к срыву/простоям производства. Чрезмерная величина комплектующих поставка может увеличить складские расходы по хранению товарных запасов.
3	Несвоевременность в получении информации управленческим звеном	Руководители не в полной мере информированы о деятельности
4	Утечка и потери производственной информации	Регистрация информация о фактах производственного процесса осуществляется не в полном объеме и отсутствует контроль за ее хранением
5	Объем «бумажной» работы	Ввиду отсутствия информационной логистики, имеет место быть большой объем «бумажной» работы
6	Производительность труда	В связи отсутствием мобильного решения проблем по простоям происходит замедление роста производительности труда.
7	Показатели соблюдения сроков производства	В связи с отсутствием достоверных данных по простоям и своевременным решением по их устранению происходит срыв сроков производства.
8	Срыв сроков производства	Для восстановления сроков производства необходима сверхурочная работа в выходные, праздничные дни, в связи с чем возникают дополнительные финансовые затраты.
9	Низкий коэффициент ОЕЕ	Для сглаживания скачков производства продукции требуется увеличивать объемы межоперационного запаса.
10	Объем незавершенного производства	Иммобилизации финансовых средств, увеличение себестоимости продукта

После анализа состояния материально-технического обеспечения участка были выявлены препятствия на пути повышения его эффективности.

Чтобы выяснить, как изменения в расходах на логистику влияют на финансовые показатели предприятия, нужно повышать рентабельность

активов (ROA) [18]. Данная рентабельность бывает связана с ростом чистой прибыли или коэффициента оборачиваемости активов. Если, выручку от продаж и используемые активы снизить, то возможен рост оборачиваемости активов, т.е. произойдет увеличение деловой активности. Таким образом, для увеличения доходности активов следует активизировать продажи, уменьшить величину расходов, снизить размер используемых активов. В результате рентабельность активов на предприятии в 2019 году будет равна 5,13%. Данный показатель можно увеличить, если произойдет рост выручки от продаж, сократится величина активов за счет уменьшения товарных запасов и отвлечения средств в дебиторскую задолженность, а также сокращение некоторых статей расходов [23].

На наш взгляд, следует заняться снижением логистических затрат. Именно это позволит оказать положительное влияние на рентабельность активов/капитала. Принятые меры в рамках совершенствования системы логистики на предприятии позволят сократить стоимость данной статьи на 10 - 15%. Рассмотрим далее:

Доля валовой прибыли от объема продаж = 21, 57%.

Доля затрат на логистику в операционных издержках = 34%.

На сколько изменится прибыль организации, если логистические затраты уменьшатся на 10%.

Операционные издержки на 100 рублей = $(1 - 21, 57\%)*100$ рублей* 34% = 26,67 рублей.

Экономия от снижения логистических затрат = $26,67$ рублей*10% = 2,667 рубля.

Прирост прибыли = $(21,57+2,667)/21,57 = 1,124$.

Таким образом, снизив логистические затраты на 10% приведёт к увеличению прибыли на 12,4%.

Рассматривая эту задачу в рамках модели стратегической прибыли, снижение затрат на логистику на 10% приведет к уменьшению совокупных затрат на 3298,563 млн. руб. На такую же сумму будет увеличена чистая

прибыль. Стоимость оборота активов не изменится, а норма доходности активов будет 5,4%. Коэффициент рентабельности собственного капитала будет увеличен до 8,64%. Небольшое изменение показателя можно объяснить индикатором высокого баланса активов. Активы выросли за счёт увеличения дебиторской задолженности и запасов. Таким образом, чтобы улучшить финансовые показатели предприятию нужно сократить не только расходы, но и активы.

Рассмотрев стратегическую модель прибыли, можно получить результаты, которые представлены для наглядности в таблице 8.

Таблица 8 – Модель стратегической прибыли предприятия, млн. руб.

Показатель	До уменьшения затрат на логистику	После уменьшения затрат на логистику
Валовая прибыль	23853000	23853000
Общие затраты	343046700	3313736,664
Чистая прибыль	0	12,4
Общая величина активов	149789	149789
Финансовый рычаг	1,35	1,35
Рентабельность активов	9,46%	9,6%
Рентабельность собственного капитала	12,77%	12,96%

Поэтому для повышения эффективности прибыли на предприятии АО «АВТОВАЗ» в компании должны применяться два метода: снижение издержек и уменьшение активов.

Далее необходимо оценить обоснованность затрат в динамике и интенсивности плана. Так, существует связь между поведением основных затрат на обработку с поведением переменных затрат на обработку. Это объясняется тем, что постоянные затраты при росте объема продаж стремятся к нулю [45].

В 2019 году уровень издержек обращения составил 27,99 % к обороту, в 2018 году соответственно 31,02 %, т.е. уровень издержек обращения

повысился на 3,03 % к обороту. Относительная сумма роста составила 3160,6 тыс. руб., абсолютная - 19191 тыс. руб.

Таблица 9 – Калькуляция затрат за 2019 г.

Калькуляция затрат за 2019 г.	
Наименование статей	Сумма затрат в млн. руб. по предприятию
Затраты на оплату труда водителей (без ТО-2 и ремонтов)	307928
Отчисления на социальные нужды	121631,6
Затраты для топлива автомобильного транспорта	2190014
Затраты на смазочные и другие эксплуатационные материалы	524869
Затраты на ремонт и восстановление автомобильных шин	354800
Затраты на образование ремонтного фонда	596851
Затраты на амортизацию для достаточного обновления автомобильного транспорта	424487
Общехозяйственные затраты	1706880
Затраты на уплату налогов и других платежей, включаемых в себестоимость	143800
Сборы на страховку автомобильного транспорта	220000
Налог на использование автомобильных дорог	155118
Итого затрат	6746382

Данные таблицы 9 свидетельствуют, что величина постоянных издержек обращения возросла на 1,7 %, что абсолютной денежной величине 6 746 382,3 млн. руб. Что касается транспортных расходов, то их величина была не значительной и составляла 2201 тыс. руб., а их доля равна 7,23 % от всех расходов. Так, в 2019 году эти расходы возросли до 2432 тыс. руб., а их доля увеличилась до 7,52 %. Размер изменения уровня данных расходов равен 0,31 %, а их темп изменения достиг 15,35 %. В абсолютной величине изменение составило 231 тыс. руб. Рост затрат превышает объем продаж (110,5%), что послужило увеличению затрат на 0,31 %. Относительное отклонение представленной статьи составило 323,4 тыс. руб.

Далее следует определить величину влияния затрат на доставку товара. Отметим, что рост тарифа на доставку товаров отразилось на увеличении транспортных расходов в 2019 году на 0,67 %. Следовательно, с учетом

прочих факторов, влияющих на сумму транспортных расходов, вызвало влияние в размере 1 737,1 тыс. руб. в 2019 году.

Таким образом, путем анализа затрат предприятия, в разрезе статей затрат, было выявлено, что в 2019 году по сравнению с предыдущим периодом уровень издержек обращения по таким статьям, как транспортные расходы, содержание и аренда помещений, налоги и сборы, расходы на оплату труда. Для других расходов наблюдается снижение.

Транспортные расходы в АО «АВТОВАЗ» в основном включены в зарплату водителей.

Таблица 10 – Затраты в транспортных издержках в АО «АВТОВАЗ»

Затраты в транспортных издержках в АО «АВТОВАЗ»			
Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение, ±
Заработная плата водителей, тыс. руб.	990	1092	110,3
ГСМ и запчасти, шины, тыс. руб.	1205	1456	120,8
ТО и ТР, тыс. руб.	64	71	110,9
Итого, тыс. руб.	2259	2619	115,9

Издержки в транспортных затратах в 2018 г. составили 2259 тыс. руб., из них большую долю занимают горюче-смазочные материалы, или 53,3 процента, затем заработная плата водителей (43,8 процентов). В 2019 г. 2619 тыс. руб., из них наибольшую долю занимают ГСМ, или 55,6 процента, затем заработная плата водителей - экспедиторов (41,7 процента).

Издержки в виде заработной платы в транспортных затратах в 2018 г. по сравнению с 2019 г. увеличены на 10,3 процента. Количество водителей в 2019 г. составило 6 человек. Проведенные исследования показали, что в стоимости продукта, к конечному покупателю попавшего, более 70 процентов расходы составляют, связанные с доставкой, хранением, упаковкой и 30 процентами других действий, продвижение обеспечивающими материального потока.

3. Разработка мероприятий по улучшению финансовых результатов деятельности АО «АВТОВАЗ» на основе логистики

3.1 Логистические подходы к улучшению финансовых результатов деятельности предприятия

С целью улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики рассмотрим следующие меры:

1. Применения в производственном процессе метода «точно-в-срок», целью которого является уменьшение излишнего объема товарных запасов.

2. Использование ряда инструментов концепции бережливого производства в рамках производственного процесса в АО «АВТОВАЗ», а именно инструмента системы «Канбан» в рамках работы линий сборки автокомпонентов.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию финансовых результатов предприятия

Что касается применения в производственном процессе метода «точно-в-срок» с целью уменьшения излишнего объема запасов, то он способствует сокращению запасы, повышению гибкости производства и конкурентоспособности предприятия. На практике неоднократно была доказана эффективность данного метода. Этот метод эффективно используется на предприятиях в США и Западной Европе. Положительный результат проявляется в следующем. Так, объем товарно-материальных запасов сведен к минимуму до такой величины, которая может быть немедленно обработана на действующих производственных мощностях [38].

Сокращение сроков выполнения заказов помогает ускорить оборот оборотных средств, а также достигается повышение гибкости и конкурентоспособности производства [30]. По опыту известно, что величина затрат на подготовку и внедрение системы «точно в срок» являются не высокими, а окупаемость их осуществляется за короткий временной период.

Например, зададим следующие условия: запасы незавершенного производства могут быть сокращены более чем на 80%; запасы готовой продукции уменьшатся на треть; объем непроизводственных запасов (материалов и кооперативных деталей) может варьироваться от 4 часов до 2 дней по сравнению с 5-15 днями до введения метода «точно в срок»; продолжительность производственного цикла уменьшится на 40%; производственные затраты сократятся на 10-20%; значительно увеличилась гибкость производства.

Рассчитаем выгоды, полученные от получения скидок на заказы в больших партиях товаров (таблица 11).

Таблица 11 – Основные поставщики АО «АВТОВАЗ» по объему поставок сырья и материалов

№	Наименование поставщика	Размер скидки при оптовых поставках	Объем закупок, млн.руб.	Объем скидки, млн.руб.
1	2	3	4	5
1	ООО Металлсервис	6%	4562,00	274,00
2	ООО «Черметторг»	5%	4259,00	213,00
3	ООО «Альтермет»	5%	3975,00	199,00
4	ООО «Тх «АПЕКС»	4%	3451,00	138,00
5	ООО «Армметалл»	5%	3211,00	161,00
6	Итого		19458,00	984,00

Так как при системе «точно-в-срок» возникает необходимость покупать материалы более мелкими партиями, на 70% сократятся затраты на обслуживание складских помещений, что составит 288 млн.руб.:

$$960 \text{ млн. руб.} \times 0,3 = 288 \text{ млн. руб.}$$

Расходы на транспортировку груза увеличатся на 10%:

$$290 \text{ млн. руб.} \times 1,1 = 319 \text{ млн. руб.}$$

Также предприятие теряет экономию на скидках в размере 984 млн. руб.

Сравнение объема затрат от внедрения системы «точно-в-срок» можно посмотреть в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительная оценка затрат от внедрения системы «точно-в-срок»

№	Критерии оценки	Без внедрения системы «Точно-в-срок», млн. руб.	С использованием системы «Точно-в-срок», млн.руб.
1	2	3	4
1	Затраты на складское хранение	960,00	288,00
2	Затраты на материалы	29108,00	30092,00
3	Затраты на транспортировку	290,00	319,00
4	Сумма затрат	30358,00	30699,00
	Отклонение	341,00	

Из таблицы 12 видно, что, внедрив систему «точно-в-срок» предприятие потеряет 341 млн. руб. в год. Однако запасы сырья и материалов на складе сократятся на 70-80% и составят 1553 млн. руб.: ($5176 \times 0,3 = 1553$ млн. руб.)

2. Внедрение отдельных инструментов концепции бережливого производства в производственный процесс АО «АВТОВАЗ», в частности, использование инструмента системы «Канбан» в деятельности прессового производства.

Канбан - это японское слово, которое означает «сообщение», «сигнал» или «карта». Это метод, используемый для продвижения продуктов и материалов в процессе бережливого производства.

На наш взгляд, наиболее эффективным методом реализации стратегии «канбан» для повышения эффективности работы в прессовом производстве служит однокарточный канбан. Он представляет из себя двухбункерную однокарточную систему пополнения материальных запасов. Рассмотрим его сущность. Например, два одинаковых контейнера наполняются одинаковым количеством деталей. При этом, что касается расположения этих контейнеров, то они находятся в одном и том же месте, а именно в месте использования этих материалов. Отметим, что материалы используются в ходе их получения. Так, при опорожнении первого контейнера, его используют как карту или сигнал для пополнения материала. Следовательно под одной карточкой понимается карточка, которую прикрепляют к каждому

контейнеру с целью информирования складского работника о месте пополнения и количестве необходимого материала. Что касается второго контейнера, то он остается на рабочем месте, именно это позволяет продолжить производственный процесс. Отметим, что все карты являются идентичными и важно помнить, что пополнение контейнеров должно быть своевременным с учетом заранее определенного места или точки пополнения.

Ключевым элементом реализации канбана в АО «АВТОВАЗ» станет создание сигнала. Этот элемент важен, поскольку используются отдельные детали и складские запасы, должен генерироваться сигнал. В случае системы «двух корзин» сигнал является первым пустым контейнером. Этот сигнал требует пополнения этой конкретной части. Если это не будет замечено или проигнорировано, то возникнет дефицитная ситуация в точке потребления линии штамповки деталей.

В рамках проводимого исследования следует установить код извлечения или ссылку, под которой понимается определенная взаимосвязь между точками потребления и точками пополнения. Отметим, что для каждый номер детали, выбранный для включения в систему канбан, требует определения отдельных точек потребления и пополнения, которым необходимо присвоить названия.

Пополнение запасов, которые используются на линии, обычно носят название RIP (Raw and In-Process Materials). Что касается пополнения RIP, то оно в обычном случае происходит в двух точках, а именно на складе или непосредственно у поставщика. По нашему мнению, склад станет более приемлемым пунктом пополнения запасов для АО «АВТОВАЗ», поскольку при выборе второго варианта могут появиться ненадежные поставщики и их способность своевременно доставлять продукцию требуемого качества.

Далее необходимо указать время пополнения, необходимое для удаления контейнера сигналов. Время пополнения запасов используется для

определения объема запасов в контейнерах, и этот факт является решающим фактором при определении необходимых капитальных вложений в запасы.

В этом случае предлагается общепринятый метод оптимизации инвестиций в запасы - пересмотр значения ежедневных потребностей, используемых для расчета канбана. В случае объекта исследования, подлиния для 11 человек, спроектирована на будущий объем 125 единиц, а объем продаж в настоящее время составляет 75 единиц. Это означает, что контейнеры канбан должны быть вместимостью на 75 единиц. В случае, когда их вместительность будет 125 единиц, то цикл пополнения может быть увеличен на 40%, а материалы останутся на складе еще на 40%.

Далее определяем сигнал. Отметим, что в зависимости от характера контейнера сигнал будет иметь различные формы. Так, в нашем случае карты, которые вставляются в стопку материалов на половине высоты, предлагаются как канбан. Также предлагается использовать один и тот же цвет для всех канбан для визуального воплощения порядка и дисциплины системы.

В качестве уведомления работников склада о необходимости пополнения материалов в контейнерах мы предлагаем систему использования лампочек трех разных цветов, которые следует установить рядом друг с другом. Лампочки должны быть расположены высоко в воздухе, их переключатели находятся на уровне роста оператора. Высокое расположение важно для того, чтобы работник склада мог четко видеть их из любой точки производственного помещения отдела сборки автомобильных компонентов. Лампочки следует размещать через регулярные промежутки времени возле производственной линии, чтобы операторы могли быстро и легко покинуть пустые контейнеры канбан, расходные материалы которых были израсходованы.

Система лампочек работает следующим образом. Если все контейнеры канбан заполнены, то загорятся все зеленые лампочки, указывая на полный запас материалов. Когда контейнер канбан пуст, оператору следует

переместить пустой контейнер с места линии сборки ближе к месту размещения материалов. В этом случае оператору необходимо переключить свет с зеленого на желтый, что будет информировать работника склада о необходимости пополнения материалов в этой области. Затем у работника склада есть периодичность поставки, чтобы забрать контейнер, пополнить его и вернуть в место потребления.

Подводя итог вышеприведенной рекомендации по внедрению метода канбан, мы отмечаем, что общее планирование производства на линии также упрощается благодаря тому факту, что рабочий поток направляется через линии посредством его планирования и сигнализации канбан. Планирование производства в отделе сборки автокомпонентов осуществляется путем построения последовательности операций по наклонной линии, в которой первая операция находится на уровне завершеного производства. Автокомпоненты производятся в аутентичных условиях, работа которых запускается сигналами по методу IPK («первым пришел, первым ушел»). Производство сублиний напрямую потребляется нижестоящим процессом, и последующее производство начинается с сигнала IPK.

Благодаря этому эффекту, когда все задания выполняют свои рабочие задачи и переходят к следующему одновременно, планировщик может определять только порядок производства.

В случае, когда фактически виден ежедневный рост объемов производства, то складские работники должны ежедневно получать уведомления о специальных компонентах, которые необходимы. При этом важно уточнять в какой точке потребления они будут использоваться. Предлагается, чтобы эта информация передавалась с помощью набора карточек на плате последовательности или в табличном представлении на производственной линии штамповки деталей. Затем необходимые материалы будут размещены на рабочем месте в специально отведенном для этого месте, чтобы оператор мог легко установить эти компоненты, когда карта

отклонений последовательной конфигурации достигнет своего рабочего места.

Таким образом, эти рекомендации, связанные с внедрением метода канбан в рамках концепции «бережливого производства», будут иметь результаты, выраженные в следующем:

- рациональное использование трудовых ресурсов;
- снижение затрат на складские расходы;
- гармоничный баланс использования материалов в производственном процессе по сборке автомобильных компонентов;
- исключение факта производства излишков продукции.

По нашему мнению, метод, описанный нами, позволит решить проблему с высоким уровнем материального дисбаланса в производственной процессе по линии штамповки деталей, а также оказать положительное влияние на технико-экономические показатели, а также будет увеличить прибыли предприятия [34].

Наряду с бережливым производственным инструментом для канбана с целью повышения производительности и качества результатов труда, создания безопасных условий труда, по нашему мнению, также целесообразно внедрить систему 5S на этом предприятии (сортировка, поддержание порядка, поддержание чистоты, стандартизация и улучшение).

Запланированные результаты реализации мероприятий указаны в таблице 13. Из всего этого следует, что суть внедрение системы 5S состоит именно в рациональном использовании рабочего места, поддержании его в чистоте и порядке, а также укреплении дисциплины

3. Разработка мероприятий по совершенствованию финансовых результатов предприятия. На предприятии необходимо организовать службу внутреннего контроля, подчиняя ее генеральному директору, в основе которой лежит самоконтроль, взаимный контроль сотрудников и автоматизация сбора, обработки и контроля информации. Это все будет способствовать увеличению прибыли предприятия.

Таблица 13 – Сравнение ситуаций на производстве до и после внедрения мероприятий

Элементы 5 S	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
1. Сортировка	на рабочих местах беспорядок в виде захламленности	<ul style="list-style-type: none"> - на рабочем месте отведено место для хранения предметов, необходимых для производства в соответствии с графиком; - если предметы вызывают сомнения по поводу их использования, то их помечают «красным ярлыком» и отправляют в зону временного хранения; - имеется план мест для нахождения/хранения материалов, инструментов, приспособлений и т.д.
2. Рациональное расположение	пересортица и повреждение средств контроля геометрии, шестигранных ключей, металлических щеток и других инструментов и приспособлений в связи с тем, что их складирование производится навалом на стеллажах и столах	<ul style="list-style-type: none"> - рациональное размещение средств контроля геометрии; - визуализация контуров инструментов и приспособлений и их идентификация номерами изделий; - хранение предметов на каждом рабочем месте осуществляется с учетом частоты их использования; - если, предметы используются в комплексе, то их хранение осуществляется вместе и расположены в той последовательности, в которой они используются; - если, предметы необходимы для осуществления операции, то они располагаются на видном месте
3. Уборка	рабочие места и оборудования постоянно загрязнены	<ul style="list-style-type: none"> - пути, проходы находятся в легком доступе и освобождены от препятствий; - систематически осуществляется уборка по графику; - все необходимое содержится в чистоте и находится на своих местах; - оборудование находится в рабочем состоянии
4. Стандартизация		<ul style="list-style-type: none"> - постоянное освобождение от ненужных вещей; - наносится своевременно маркировка, а все обозначения являются актуальными; - соблюдение всеми сотрудниками имеющихся предписаний и инструкций по охране и безопасности труда; - за счет осуществления контрольных мероприятий обеспечивается соответствие стандартам;
5. Совершенствование		<ul style="list-style-type: none"> - для ознакомления вывешиваются результаты предыдущего аудита; - вывешиваются планы мероприятий, которые следуют реализовать; - выполняются корректировки по результатам последнего аудиту; - возникает возможность проследить динамику изменений, обусловленных внедрением 5S, а также осуществлять оценку общего состояния внедрения на предприятии

Организация вправе использовать часть прибыли до налогообложения для формирования резервов, например, резервов по сомнительным долгам; резервы под обесценение вложений в ценные бумаги [39]. В свою очередь, резерв по сомнительным долгам может быть создан на основании результатов аудита дебиторской задолженности. Кроме того, к такой задолженности может быть признана дебиторская задолженность, не погашенной в срок или не обеспеченная необходимыми гарантиями. В случае истечения срока исковой давности такой долг не могут быть взысканы, следовательно происходит списание на основании приказа руководителя предприятия за счет средств резерва по сомнительным долгам.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

В целях логистических подходов к улучшению финансовых результатов руководящему составу предприятия в будущем следует концентрировать свои усилия на наиболее приоритетных направлениях деятельности:

1. Сокращение основных расходов предприятия способствует:
 - снижение затрат на материалы за счет работы с поставщиками по снижению цен и снижению норм затрат на материалы и закупки в ЕТПРФ;
 - сокращению затрат на брак и технологические испытания;
 - снизить трудозатраты за счет снижения сложности;
 - снижение затрат на топливо и энергию за счет реализации программы энергоэффективности;
 - снижение постоянных затрат за счет расширения сотрудничества с предприятиями.

Эти меры приведут к увеличению ключевых показателей эффективности АО «АВТОВАЗ»: выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль (таблица 3.4).

Таблица 14 - Основные показатели деятельности до и после проведения мероприятий

Показатели	2019 г.	С учетом мероприятий	Изменение	
			Абс.изм. (+,-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5
1. Выручка, млн. руб.	175152,00	183045,75	7893,75	4,51
2. Себестоимость продаж, млн. руб.	163012,00	168018,25	5006,25	3,07
3. Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	12140,00	15027,50	2887,50	23,79
Управленческие расходы, млн. руб.	9640,00	9640,00	0,00	0,00
Коммерческие расходы, млн. руб.	5997,00	6910,79	913,79	15,24
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-3497,00	-1523,29	1973,71	-56,44
7. Чистая прибыль ¹ , млн. руб.	-6899,00	-1218,63	5680,37	-82,34
8. Основные средства, млн. руб.	71299,00	71986,79	687,79	0,96
9. Оборотные активы ² , млн. руб.	45364,00	45762,97	398,97	0,88
10. Численность ППП, чел.	59543,00	59543,00	0,00	0,00
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн. руб.	14509,81	14734,25	224,44	1,55
12. Производительность труда работающего, млн. руб. (стр1/стр.10)	2,94	3,07	0,13	4,51
13. Среднегодовая заработная плата работающего, млн. руб. (стр11/стр10)	0,24	0,25	0,00	1,55
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,46	2,54	0,09	3,51
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,86	4,00	0,14	3,60
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) × 100%	-3,94	-0,67	3,27	-83,10
17. Рентабельность производства, %	-0,10	-0,02	0,08	-82,50
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	102,00	100,83	-1,16	-1,14

В таблице 14 представлены данные, содержащие сведения об экономических показателях предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2019 г., и сведения об измененных показателях с учетом предлагаемых мероприятий.

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие вывод, что выручка возрастет на 7893,75 млн. руб. (+4,51%), а величина себестоимости продаж составит 168018,25 млн. руб.

На рисунке 8 представлены изменения показателей выручки после внедрения мероприятий.

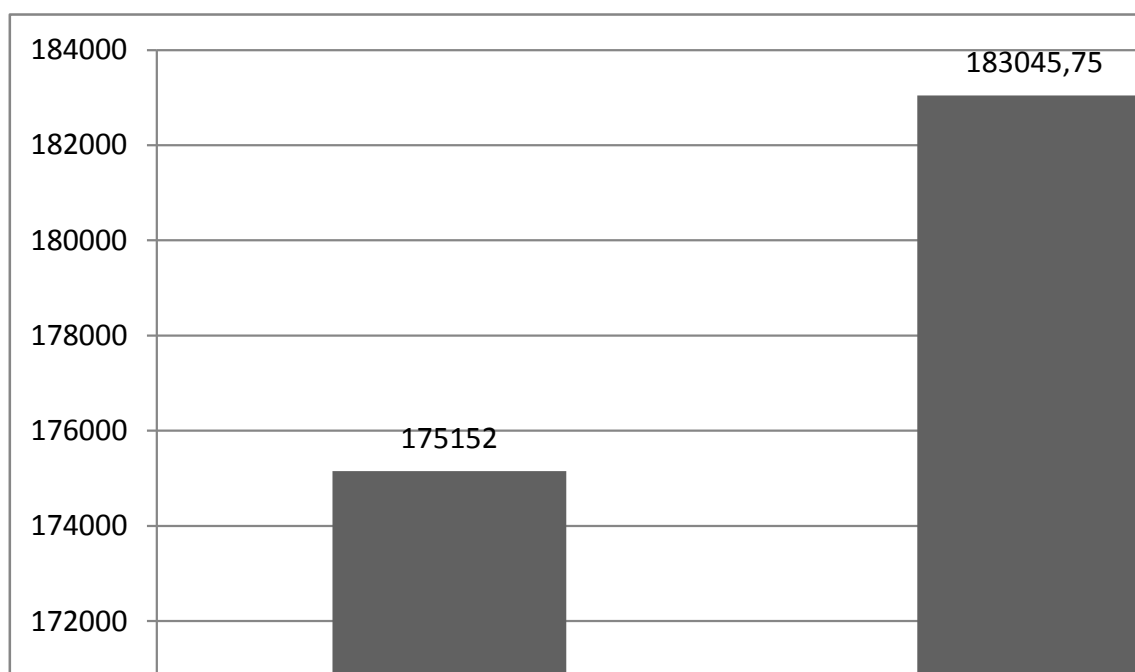


Рисунок 8 – Изменение показателей выручки АО «АВТОВАЗ» после внедрения мероприятий, млн. руб.

Отметим, что при этом рост валовая прибыль произошел на 23,79%, а в денежном выражении величина равна 2887,50 млн. руб. Как видно, предприятие имеет убыток. Положительным является то, что его размер уменьшается на 56,44% и составил 1523,29 млн. руб. Соответственно, произойдет рост показателя рентабельности продаж, который составит 0,67%.

2. Далее рассчитаем эффект от внедрения метода канбан в рамках концепции «бережливого производства» (система 5S мало затратная и не оказывает существенного влияния на общую сумму расходов).

Известно, что на одну смену штамповки деталей необходимо 44 человек. Эта линия включает в себя 4 подлинии. При этом каждая из них

требует привлечение 11 работников. На основании статистических данных отдела «автокомпонентов» АО «АВТОВАЗ» следует, что на одну операцию по выпуску автокомпонентов на одной подлинии в среднем требуется около 17 минут. Следовательно, общее время на одну операцию будет равно примерно 1020 секунд при задействовании 11 рабочих. В одну смену (из расчета 1 смена – 7 часов), выполняется в среднем 25 операций. Таким образом, выполнение 25 операций в одну смену занимает 25500 сек. После внедрения метода канбан, время выполнения одной операции сокращается на 20%. Таким образом, получаем следующие показатели:

1 операция = 816 сек. (экономия – 204 сек)

1 смена = 20 400 (экономия – 5100сек)

«Высвободившееся» время на одну смену составит: 25500 сек – 20400 сек = 5100 сек. – разница между временем производственного цикла для одной смены до внедрения метода канбан и временем производственного цикла для одной смены после внедрения метода канбан.

Таким образом, время производственного цикла для одной смены или для выполнения 25 операций было сокращено на 5100 секунд из-за внедрения метода канбан в рамках концепции «бережливого производства».

Помимо вышеперечисленных выгод от реализации предлагаемых мероприятий, мы также будем учитывать рациональное использование трудовых ресурсов. Раньше в одной аутентичности за одну смену участвовало 11 рабочих на основе расчета объема производства 75 единиц за одну смену. С введением метода канбан реальная потребность в рабочей силе для одной подстроки в одну смену составляет 8 человек, исходя из расчета объема производства 75 единиц за одну смену. Избыток трудовых ресурсов составляет 3 человека на одну подстроку, за всю смену - 12 человек. Таким образом, освобождение от численности персонала.

Далее мы рассчитаем экономическую эффективность использования инструмента Канбан в АО «АВТОВАЗ» для обоснования целесообразности реализации предложенных мер (таблица 15).

Таблица 15 – Расчет экономической эффективности от внедрения инструмента «канбан»

№	Показатели	Метод расчета	Расчет
1	Снижение трудоемкости производства продукции в результате внедрения инструмента «канбан»	$\Delta T_{общ} = \Sigma T_{год} (t_{ум.1} - t_{ум.2})$ <p> $T_{год}$ - годовой объем выпуска в натуральном выражении; $t_{шт1}$, $t_{шт2}$ - норма времени на изготовление единицы продукции (час.) </p>	$\Delta T_{общ} =$ $= 311000 * (0,0303 - 0,0223) =$ $= 2488,8 \text{ н/час}$
2	Относительное (условное) высвобождение численности рабочих за счет снижения трудоемкости	$\Delta Ч = \frac{\Delta T_{общ}}{F_{пол.год} * Kв.н.}$ <p> $F_{пол.год}$ - годовой полезный фонд рабочего времени 1-го рабочего (час.); $Kв.н.$ - коэф-т выполнения норм выработки </p>	$\Delta Ч =$ $= 1906,2 / 1264 * 1 = 1,5$
3	Снижение трудоемкости производства единицы продукции, %	$a = 100 \left(1 - \frac{t_{ум.1}}{t_{ум.2}}\right)$ <p> a – снижение трудоемкости, % </p>	$a = 100 - (1 - 0,80) = 20\%$
4	Прироста производительности труда (выработки) на основе снижения трудоемкости, %	$\Delta ПТ = \frac{100 * a}{100 - a}$	$\Delta ПТ = 1221 / 80 = 15,26\%$
5	Относительное (условное) высвобождение рабочих за счет увеличения использования основных рабочих	$\Delta Ч = Ч_{исх} \left(1 - \frac{F_{пол.до.внедр.}}{F_{пол.после.внедр.}}\right)$ <p> $Ч_{исх}$ – исходящая численность персонала; $F_{пол.}$ – полезный фонд рабочего времени одного рабочего до внедрения организационно-технических мероприятий и после </p>	$\Delta Ч =$ $= 11 * (1 - 1520 / 1559) = 0,27$
6	Прирост производительности труда в результате экономии численности работающих	$\Delta ПТ = \frac{\Delta Ч * 100}{Ч_{исх} - \Delta Ч}$	$\Delta ПТ = 1 * 100 / 11 - 3 = 8\%$

Продолжение таблицы 15

7	Экономия за счет снижения затрат на з/п в результате относительного высвобождения персонала	$\left[\frac{(t_{ум.1} * C_{ч1} * t_{ум.2} * C_{ч2})}{\left(1 + \frac{У_{зд}}{100}\right) \left(1 + \frac{У_{ос}}{100}\right)} \right]$ <p>Сч1, Сч2 – средняя часовая оплата труда; Узд – уровень з/п дополнительно % к ОСП з/п; Уос – уровень отчислений на социальные нужды (40% от осн. и доп. з/п)</p>	$\left[\frac{(0,0297 * 50) * \left(1 + \frac{8}{100}\right) * \left(1 + \frac{44}{100}\right)}{\right]} * 311000 = 87060 \text{ руб.}$
---	---	---	---

Данные таблицы 15 показывают, что в результате внедрения системы «канбан» получена экономия средств за счет снижения затрат на заработную плату для одной смены в размере 348240 руб. (в год - 4178 тыс. руб.); наблюдается прирост производительности труда в результате экономии численности работающих на 8%; снизилась трудоемкость производства единицы продукции на 20 %; относительное (условное) высвобождение численности рабочих за счет снижения трудоемкости составило 1,5 чел., за счет увеличения использования основных рабочих - 0,27 чел. Таким образом, внедрение предлагаемых рекомендаций в деятельность АО «АВТОВАЗ» целесообразно, что обосновано результатами расчет экономической эффективности.

3. Произведем экономический расчет по совершенствованию финансовых результатов предприятия

1. Нужно обучить пользоваться программой трех сотрудников директора, начальника производства и главного бухгалтера. Это обучение включает в себя приобретение навыков использования нового программного продукта, чтобы получать оперативные аналитические данные. По стоимости такое обучение составляет 20 000 руб. за одного работника. Соответственно за всех троих получаем расход:

$$\text{Робуч} = 3 * 20\ 000 = 60\ 000 \text{ руб.}$$

При этом обучение можно производить без отрыва от производства.

2. Необходимо установить программное обеспечение, которое позволит вам быстро получать аналитические данные и которое интегрировано в пакет 1С Бухгалтерия. Стоимость данного программного обеспечения составляет 70000 рублей. Продавец предоставляет скидку на установку данного программного пакета, после чего с учетом скидки стоимость составит 30 000 рублей. Скидка предоставляется в связи с дальнейшим обучением сотрудников использованию данного программного пакета:

$$\text{Рустн} = 30\ 000 \text{ руб.}$$

3. Повысить мотивацию главного бухгалтера и руководителя производства чаще использовать эту программу, а также обязать их предоставлять ежемесячный отчет, который генерируется представленной программой. При успешном выполнении исполнителя предлагается поощрить дополнительной премией в эквиваленте 10000 рублей.

Сведем необходимые затраты в общую таблицу 16.

Таблица 16 – Затраты на реализацию мероприятий

Расходы	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
ПО (покупка и установка)	1	100000	100000
Обучение сотрудников	3	20000	60000
Премия для сотрудников	24	10000	240000
Итого на реализацию данного проекта в течение года потребуется			400000

Рассмотрим положительные стороны от внедрения данного программного обеспечения и отразим в табл. 17.

Таблица 17 – Положительные стороны от внедрения мероприятий

Преимущества использования данного продукта	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.
1. Избежание штрафов и пеней при допущении ошибки в отчетности	1	20000	20000

Продолжение таблицы 17

2. Высвобождение времени работы главного бухгалтера			
1 час рабочего времени в день	1	255,6818	
Количество рабочего времени в месяц	22		
Количество рабочего времени в год	264		67500
3. Увеличение производительности за счет оперативного выяснения узких мест и их устранения. Не менее 1% от выручки в год по утверждениям экспертов-поставщиков	1,00%	54921000	549210
Итого			636710

Произведем расчет экономического эффекта в абсолютной и относительной величинах (табл. 18).

Таблица 18 – Расчет экономического эффекта

Показатели	Абс.знач., руб.	Относит. Знач., %
Экономический эффект, который можно достигнуть в течение года	$636710 - 400000 = 236710$	$236710 / 400000 = 59\%$

Из таблицы видно, что экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 236 710 руб., что в относительном выражении составляет 59%, соответственно прибыль предприятия увеличится.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрены пути повышения финансовой деятельности предприятия на основе логистики. Исследование проводилось на примере АО «АВТОВАЗ».

Изучение теоретического материала по анализируемой проблеме позволило сделать вывод о том, что финансовые результаты - это, прежде всего, заслуга предприятия. Следовательно, итогом хорошей работы коллектива, а также наличия положительных объективных и субъективных факторов является прибыль, а результатом некачественной работы или негативных факторов - потери производства [16]. Кроме того, на финансовых результатах предприятия сказывается эффективность инвестиционной и финансовой деятельности. Всесторонний анализ финансовой деятельности предприятий и факторов, влияющих на ее результат, неоднократно становился предметом исследования многих авторов. Однако здесь не наблюдается единства мнений.

Современная логистика обладает значительным количеством систем управления цепочками поставок, среди которых важное место занимает система своевременной доставки. Основной принцип этой системы - производство продуктов только по мере необходимости и только в количестве, в котором нуждается заказчик. Процесс производства не должен начинаться без обязательного сигнала с места последующей операции о необходимости начать работу. Соответственно, материалы должны поступать только в момент применения в производственной операции.

Суть идеи в том, что если график производства определен, то есть возможность выстроить движение материальных потоков, чтобы все необходимые компоненты подавались вовремя и в необходимом количестве. Этот график предусматривает также место и точное время не только сборки, но и продажи готовой продукции. При этом предприятию нет необходимости иметь страховые запасы, замораживающие денежные средства компании.

Далее в работе представлен исследование результатов финансовой деятельности предприятия на основе логистики на примере конкретного предприятия – АО «АВТОВАЗ».

На основании анализа технико-экономических показателей, можно сделать следующие выводы: выручка в 2018 г. увеличилась на 26,73%, в 2017 г. на 21,91%. Себестоимость продаж увеличилась на 2,39%, в сравнение с 2017 г. на 1,13%. Валовая прибыль увеличилась в 2018 г. на 7,62%.

Управленческие расходы в 2018 г. увеличились на 4,59%, а коммерческие расходы увеличились 46,64%. Прибыль от продаж по темпу прироста в 2018 г. увеличилась на 67,01%. Чистая прибыль в 2018 г. составляет ноль, в 2016-2017 г. имеет отрицательную тенденцию.

Стоимость основных средств по темпу росту составила в 2018 г. 3,59%, то есть уменьшилось в сравнение с 2017 г. Фонд оплаты труда по в 2018 г. уменьшился и составил 32,10%, в 2017 г. составил 39,39%, среднегодовая заработная плата увеличилась на 14,14%. Производительность труда увеличилась на 25,090%, Коэффициент рентабельности продаж находится в отрицательном состоянии. Предприятию необходимо с помощью выручки покрывать полностью свои затраты. Коэффициент рентабельности продаж имеет отрицательную тенденцию, это свидетельствует о том, что деятельность предприятия убыточная.

Исследование показало, что в течение двух лет (2017-2018гг) наблюдается неблагоприятная тенденция в финансовой деятельности АО «АВТОВАЗ», так как показатели финансовых результатов деятельности предприятия демонстрируют явную тенденцию к уменьшению.

Величина транспортных затрат в 2018 г. составили 2259 тыс. руб., из них большая доля приходится на горюче-смазочные материалы (53,3 %), затем заработная плата водителей (43,8 %). Что касается 2019 г., то произошли изменения. Так, общая величина равна 2619 тыс. руб., из них наибольшую долю занимают ГСМ (55,6 %), а заработная плата водителей – экспедиторов составила 41,7 %.

Затраты на оплату труда в транспортных затратах в 2018 г. по сравнению с 2019 г. возросли на 10,3 %. Что касается количества водителей в 2019 г., то их было 6 человек. Исследование в рамках данной работы показало, что в стоимости продукта, к конечному покупателю попавшего, более 70 % расходы составляют, связанные с доставкой, хранением, упаковкой, а остальные 30 % других действий, продвижение обеспечивающими материального потока.

С целью улучшения финансовых результатов предприятия на основе логистики были рассмотрены следующие меры:

1. Применение в производстве метода «точно-в-срок», позволяющего сократить излишний объем запасов.

2. В рамках применения концепции бережливого производства внедрение инструмента системы «Канбан» в деятельность линий штамповки деталей на прессовом производстве.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию финансовых результатов предприятия.

Данные мероприятия приведут к росту основных показателей деятельности АО «АВТОВАЗ»: выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли.

Список используемой литературы

1. Аникин Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. - М: Проспект, 2017. - 126 с.
2. Атаулов Р.Р. Взаимосвязь качества продукции и финансового результата деятельности // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016. - №4. -С. 9–11.
3. Батьковский А.М., Батьковский М.А. Оценка доли предприятия в ресурсном потенциале отрасли оборонно-промышленного комплекса // В сборнике: современный взгляд на будущее науки. 2016. С. 53-55. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26054945> (дата обращения 20.04.2019)
4. Бланк И.А. Управление активами/И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр, 2015. – 290 с.
5. Бороненкова С.А. Экономический анализ/С.А. Бороненкова. - М: Финансы и статистика, 2015. - 318 с.
6. Бурова О.Н., Жилкина А.Н. Интегральный показатель финансового состояния малых организаций в системе ключевых показателей эффективности. // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2015. № 1. С. 131-133.
7. Вагазова Г. Р., Лукьянова Е. С. Сущность финансовых результатов деятельности предприятия // Молодой ученый. - 2015. - №11. - С. 13-15. - URL <https://moluch.ru/archive/91/19701/> (дата обращения: 11.03.2020).
8. Вараксина Н.М., Кован С.Е., Вараксина В.А. Финансовое состояние малых российских предприятий и возможности их финансового оздоровления. // Налоговый вестник, 2013. № 6. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nalvest.com/>. (дата обращения 20.04.2019).

9. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 302с.
10. Васильева Л.С. Финансовый анализ / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. - М.: КноРус, 2017. - 880с.
11. Великая Е.Г., Чурко В.В. Стратегический потенциал и рентабельность организации // Вектор науки Тольяттинского Государственного Университета. - 2015. - №2(17). - С. 7–9.
12. Вяткина Т.Г., Гончаров В. М. Роль и значение ресурсов в формировании стратегического потенциала предприятий. // Научный вестник Черновицкого университета. - 2014. - Выпуск 694-695. - С. 95-99.
13. Гельвих Е. А. Влияние логистических издержек на конкурентоспособность продукции // Молодой ученый. - 2019. - №4. - С. 223-227. - URL <https://moluch.ru/archive/242/55932/> (дата обращения: 11.03.2020).
14. Гончаров В. М., Ковальчук Я. А., Вяткина Т. Г., Вяткин П. С. Формирование ресурсного потенциала предприятия на основе кластерной региональной модели: монография. - Черкассы: Издатель Чабаненко Ю. А., 2013. - 260 с.
15. Донцова Л.В. Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: Практикум. М.: «Дело и Сервис», 2014. – 289с.
16. Ендовицкий Д.А., Бабичева Н.Э. Методологические основы экономического анализа развития организации // Экономический анализ: теория и практика. 2015. №14. С. 2-10.
17. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. - М.: Омега-Л, 2014. - 348 с.
18. Жилкина А.Н., Траченко М.Б. Управление финансами через бюджетирование и финансовый анализ // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2014. № 21. С. 131-133.

19. Ковалев В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 432с.

Ковалев В.В., Ковалев В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели / В.В. Ковалев, В. В. Ковалев.- М.: Проспект, 2014. - 880 с.

20. Колачева Н.В., Быкова Н.Н. Финансовый результат предприятия как объект оценки и анализа / Н.В. Колачева, Н.Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. - 2015. - №1(44). - С. 29–35.

21. Косовский А.А. О системе показателей рентабельности как объекте финансового менеджмента коммерческих предприятий // Финансы и кредит. – 2013. - №5. <http://www.fin-izdat.ru/> (дата обращения 20.04.2019)

22. Логистика и управление цепями поставок: практическое пособие / Д. В. Курочкин. - Минск: Альфа-книга, 2016. - 253 с.

23. Лысов И. А. Понятие, сущность и значение финансовых результатов предприятия //Вестник НГИЭИ. – 2015. – №. 3 (46).

24. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - М.: КноРус, 2017. - 272с.

25. Мелехин В.Б., Гамзатов А.Я. Оценка и управление использованием мощности производственного потенциала предприятия // Экономика и предпринимательство. 2015. № 10-2 (63-2). С. 745-750.

26. Методы оптимизации транспортных маршрутов при грузоперевозках// Шилова Н. Н., Подобед Д.А/ Нефть и газ Западной Сибири материалы Международной научно-технической конференции. - Тюмень: ТИУ, 2017. С. 154–157.

27. Миронова С.А. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия // Молодой ученый. - 2018. - №37. - С. 118-121.

28. Михайлова О.Д. Управление ресурсным потенциалом предприятия // Сборник статей международной научно-практической конференции: в 8 частях. 2016. С. 70-72. [Электронный ресурс]. URL:

https://elibrary.ru/download/elibrary_27500120_80577218.pdf (дата обращения 20.04.2019)

29. Моисеева Н. К. Экономические основы логистики: учебное пособие / Н. К. Моисеева. - М: Инфра-М, 2017. - 321 с.

30. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт, 2015. - 528с.

31. Организация, планирование и управление предприятия /А.Д. Бренц, В.Е. Тищенко, В.Б. Ястремская и др.- М: Недра, 2015. - 456с.

32. Параскан К.Н. Рентабельность предприятия и ее значение в современной экономической практике / К.Н. Параскан // Тотальные аспекты инновационных технологий. - 2014. – С. 88–91

33. Петров В.В., Ковалев и др. Как читать баланс. 3-е изд. М.: Финансы и статистика, 2016. - 256 с.

34. Романенко И.В. Экономика предприятия, изданное третье / И.В. Романенко. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 352с.

35. Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. - 7-е изд., перераб. и доп. - м. : инфра-м, 2017. - 608 с.

36. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П.Савчук.- М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 480 с.

37. Седачев Ю. Экспресс-анализ финансового состояния предприятия // Финансы и кредит, № 8, 2012. URL: <http://www.fin-izdat.ru/>. (дата обращения 20.04.2019).

38. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие для вузов по направлению «Менеджмент» / А.Н. Стерлигова, А. В. Фель. М.: ИНФРА-М, 2014. 186 с.

39. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика / Е.С. Стоянова. М.: Перспектива, 2015. 656 с.

40. Сярдова О. А. Особенности формирования и учета логистических издержек цепи поставок промышленного предприятия // Вектор науки

Тольяттинского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2015. С. 105–108.

41. Толкачева Н.А. Финансовый менеджмент: курс лекций / Н.А. Толкачева. - М.: Директ-Медиа, 2014. - 144 с.

42. Управление текущими затратами производственно - торгового предприятия // Шилова Н. Н., Мажорова Е. Д./ Международный студенческий научный вестник. - 2017. - № 1. - С. 23–23; URL: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=16847> (Дата обращения 12.12.2019).

43. Цзюй И. Трансформация понятия традиционной логистики в современную логистику // Молодой ученый. - 2017. - № 52. - С. 116–120. - URL <https://moluch.ru/archive/186/47569/> (Дата обращения 12.01.2020).

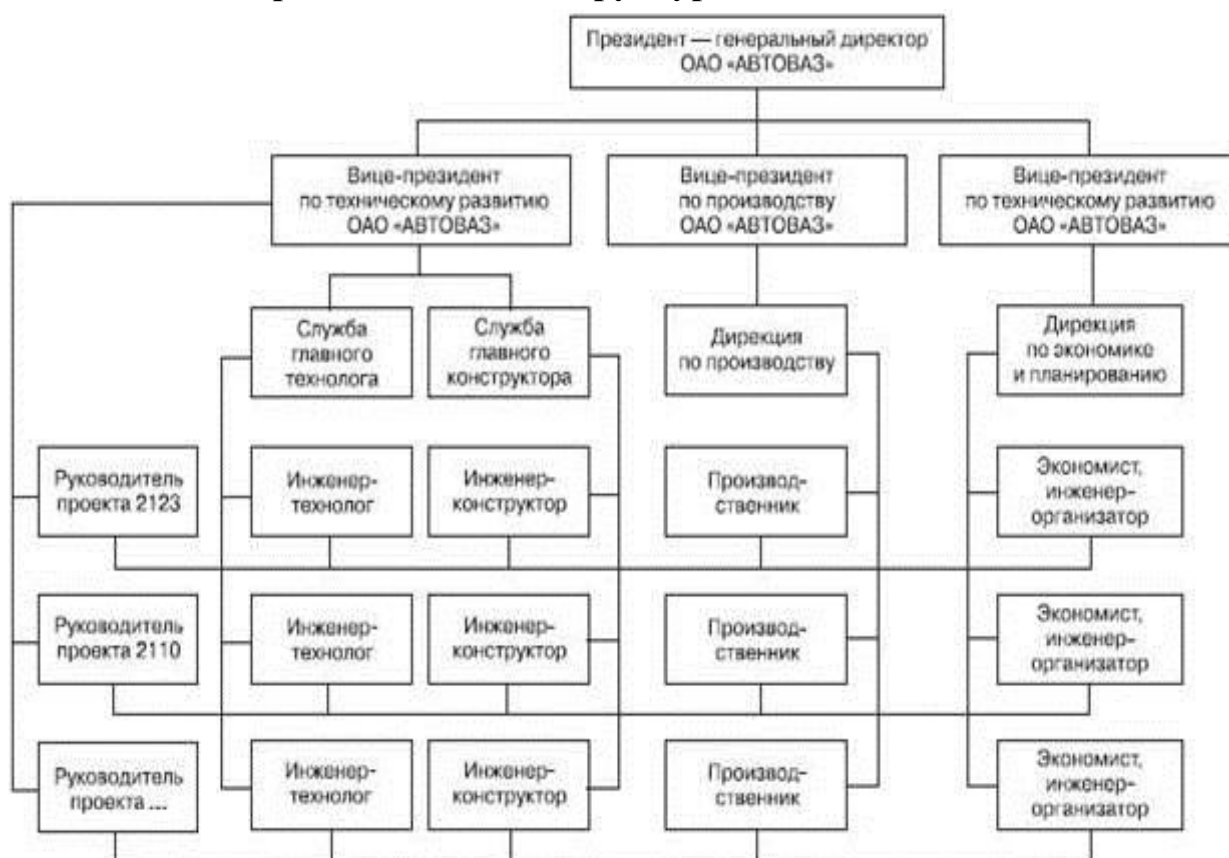
44. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФА-М, 2018. - 208 с.

45. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений/Под ред. С. Б. Барнгольц; МГУ. - М.: Изд-во МГУ, 2015. - 350 с.

46. Ярыгина Н.С. Научные взгляды на содержание финансовой стратегии предприятия корпоративного типа // Вестник Поволжского Государственного Университета Сервиса. -2015. - №6(38). - С. 145–152.

Приложение А

Организационная структура АО «АВТОВАЗ»



Приложение Б

Бухгалтерский баланс

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 30 сентября 2018 года

Организация ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "АВТОВАЗ"
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности производство легковых автомобилей
 Организационно-правовая форма / форма собственности
 публичное акционерное общество / совместная частная и иностранная собственность
 Единица измерения: млн руб.
 Местонахождение (адрес): 445024, г. Тольятти, Южное шоссе, 36

Коды	
Форма по ОКВД	0710001
Дата (число, месяц, год)	30.09.2018
по ОКПО	00232934
ИНН	6320002223
по ОКВЭД	29.10.2
по ОКФС / ОКФС	12247 / 34
по ОКЕИ	385

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 30.09.2018 г.	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	6	6	6
	Результаты исследований и разработок	1120	7 878	8 592	10 150
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	71 212	75 899	81 297
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	5 017	5 013	9 758
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	3 075	3 408	4 930
	Итого по разделу I	1100	87 188	92 918	106 141
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	24 476	17 544	14 799
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	742	316	1 002
	Дебиторская задолженность	1230	29 461	26 135	23 530
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	458	122	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7 200	7 141	16 476
	Прочие оборотные активы	1260	264	5	-
	Итого по разделу II	1200	62 601	51 263	55 807
	БАЛАНС	1600	149 789	144 181	161 948
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	55 750	25 944	11 421
	Акции дополнительного выпуска	1311	-	-	26 141
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	26 592	26 682	26 874
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	61 919	26 928	15 310
	Резервный капитал	1360	571	571	571
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(144 779)	(145 144)	(132 952)
	Итого по разделу III	1300	53	(65 019)	(52 635)
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	75 848	90 512	90 827
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 336	1 050	2 150
	Оценочные обязательства	1430	1 198	1 034	615
	Прочие обязательства	1450	2 848	3 164	3 268
	Итого по разделу IV	1400	81 230	95 760	96 860
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	11 720	34 924	43 580
	Кредиторская задолженность	1520	50 550	69 736	66 310
	Доходы будущих периодов	1530	251	775	1 265
	Оценочные обязательства	1540	5 985	8 005	6 568
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	68 506	113 440	117 723
	БАЛАНС	1700	149 789	144 181	161 948

Ив Каракатзанис
 Президент ПАО "АВТОВАЗ"

" 22 " октября 2018 г.



Васильева Н.Ю.
 Директор по учету и отчетности - главный бухгалтер



Приложение В

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах		(в ред. Приказов Минфина России от 06.04.2015 № 57н, от 06.03.2018 № 41н)	
на 31 декабря 2018 г.		Коды	
Дата (число, месяц, год)		0710002	
Форма по ОКУД			
Организация ПАО "АВТОВАЗ" по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН			
Вид экономической деятельности производство легковых автомобилей по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности ПАО по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) млн.руб. по ОКЕИ		384 (385)	
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За арь-дека	За арь-дека
		20 18 г. ³	20 17 г. ⁴
	Выручка ⁵	320888	253216
	Себестоимость продаж	(297035)	(239787)
	Валовая прибыль (убыток)	23853	13429
	Коммерческие расходы	(6780)	(5768)
	Управленческие расходы	(7437)	(7054)
	Прибыль (убыток) от продаж	7620	788
	Доходы от участия в других организациях	8	21
	Проценты к получению	544	1799
	Проценты к уплате	(6426)	(8417)
	Прочие доходы	3082	2959
	Прочие расходы	(3818)	(8671)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1010	13097
	Текущий налог на прибыль	(70)	(0)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	719	271
	Изменение отложенных налоговых обязательств	605	467
	Изменение отложенных налоговых активов	176	1777
	Прочее	159	281
	Чистая прибыль (убыток)	0	12068