

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)

---

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 Повышение эффективности деятельности предприятия за счет внедрения инструментов бережливого производства

Студент

Ю.С. Воронович

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Н.В. Зубкова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.С. Воронович.

Тема работы: «Повышение эффективности деятельности предприятия за счет внедрения инструментов бережливого производства».

Руководитель: канд. экон. наук, Н.В. Зубкова.

Цель исследования заключается в проведении анализа деятельности предприятия и разработке мероприятий по повышению деятельности за счет внедрения инструментов бережливого производства.

Объект исследования – ООО «Марс» основным видом деятельности, которого является ремонт и технический осмотр автотранспортных средств.

Предмет исследования – показатели деятельности ООО «Марс» за анализируемый период 2018-2020 гг.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Основными направлениями совершенствования деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства являются ведение записей учета заказов, оптимизация процесса обслуживания и контроль процесса деятельности. Рост показателей свидетельствует об эффективности разработанных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 30 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 41 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 18.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты использования инструментов бережливого производства на предприятии.....	6
1.1 Понятие и сущность инструментов бережливого производства.....	6
1.2 Инструменты бережливого производства и методы их внедрения на предприятиях .....	11
2 Анализ деятельности предприятия ООО «Марс».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Марс» .....	19
2.2 Анализ деятельности ООО «Марс».....	24
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства .....	30
3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства.....	30
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства .....	33
Заключение .....	36
Список используемой литературы .....	39
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Марс» за 2020 г.....	42
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Марс» за 2020 г. ....	44
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Марс» за 2019 г.....	45

## Введение

Бережливое производство – это новая логистическая модель менеджмента. Её цели, сокращение затрат на производстве, уменьшение сроков внедрения новой продукции на предприятии и поставка качественной готовой продукции потребителю точно в срок.

Предприятие, прежде чем начать производство, определяет для себя ту продукцию, которая на сегодняшний день наиболее востребована на рынке. Продукцию, которую можно будет реализовать в кратчайшие сроки с получением значительной прибыли. Но потребитель непостоянен и подвластен быстро изменчивому спросу на тот или иной товар, технический процесс не остановить.

Следовательно, тема повышение эффективности деятельности предприятия за счет внедрения инструментом бережливого производства является актуальной.

Цель бакалаврской работы заключается в проведении анализа деятельности предприятия и разработке мероприятий по повышению деятельности за счет внедрения инструментов бережливого производства.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты использования инструментов бережливого производства предприятия;
- провести анализ деятельности ООО «Марс»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства.

Объектом исследования выступает ООО «Марс», основным видом деятельности которого является ремонт и технический осмотр автотранспортных средств.

Предметом исследования выступают показатели деятельности ООО «Марс» за анализируемый период 2018-2020 гг.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первом разделе подробно изучены теоретические аспекты использования инструментов бережливого производства на предприятии, рассмотрены понятие и сущность, методы внедрения инструментов бережливого производства.

Во втором разделе проведен анализ деятельности ООО «Марс» и его организационно-экономическая характеристика.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства, проведена оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Теоретической базой исследования послужили нормативно-правовые акты, публикации в научных журналах, информация в сети Интернет, а также труды известных отечественных и зарубежных авторов в области тематики бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия могут применяться в ООО «Марс» с целью совершенствования деятельности.

# **1 Теоретические аспекты использования инструментов бережливого производства на предприятии**

## **1.1 Понятие и сущность инструментов бережливого производства**

В современных реалиях любое предприятие не может эффективно работать без инструментов бережливого производства.

Так, по мнению А.А. Орешкиной: «Бережливое производство – это концепция управления производственным предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя» [13, с. 94].

О.Д. Алмурзина толкует: «Бережливое производство – это особый подход к управлению предприятием, позволяющий повышать качество работы через сокращение потерь. Под потерями понимается все, что снижает эффективность работы» [2, с. 335].

В.В. Игнатенко считает: «Бережливое производство – представляет собой особую концепцию управления компанией, при которой уровень работы повышается за счет снижения потерь» [6, с. 93].

Рассматривая определения понятия «бережливое производство» можно прийти к выводу, что оно представляет собой эффективный производственный процесс за счет сокращения потерь, увеличивая при этом качество работы.

Предприятия конкуренты для реализации своей продукции придумывают всё новые маркетинговые ходы, усовершенствуют свою продукцию, делая её дешевле и привлекательней. В связи с этим на предприятии необходимо организовать такое производство, при котором можно без больших затрат извлекать большую прибыль.

Важно предприятию иметь возможность в кратчайшие сроки перестраивать своё производство с учётом изменений на рынке сбыта

продукции. Возможно построение нескольких производственных линий для разного вида продукции.

Главной задачей предприятия является снижение любых расходов, связанных с производством продукции, её хранение и доставка до конечного потребителя. Для этого на предприятии и организуют бережливое производство.

Весь технологический процесс производства сводится к тому, чтобы как можно больше снизить на него затраты, исключить потери и сократить отходы производства. Основные виды потерь на предприятии:

- потери, возникающие в результате производства продукции в организации;
- потери, возникающие в результате ожидания по временному интервалу;
- потери, возникающие в результате лишних этапов обработки продукции в организации;
- потери, возникающие в результате ненужной транспортировки продукции в организации;
- потери, возникающие в результате лишних запасов продукции в организации;
- потери, возникающие в результате ненужных перемещений продукции в организации;
- потери, возникающие в результате выпуска дефектной продукции в организации [5].

Основные виды потерь на предприятии отражены на рисунке 1.

При бережливом производстве необходимо учитывать, что потери так же образуются при перегрузке работников предприятия, участвующих непосредственно в производстве продукции, не соблюдения режима их работы в связи с увеличением объёмов производства.

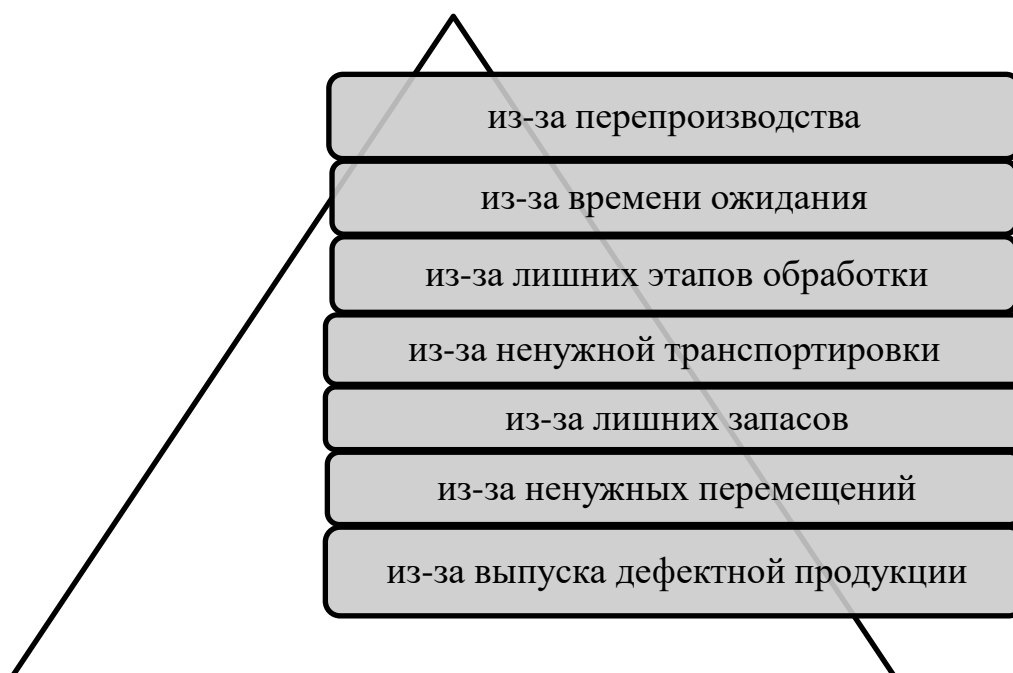


Рисунок 1 – Виды возникающих потерь на предприятии

Непрерывностью и повышенной интенсивностью работы технологического оборудования, не скоординированных действий все участков производства [8, с. 139].

Бережливое производство на предприятии – это целый комплекс мероприятий, направленный на автоматизацию и систематизацию всего процесса производства продукции, организацию тесных связей с поставщиками сырья необходимого для производства, заключения договоров с проверенными посредниками и, конечно же, постоянный поиск на рынке сбыта конечного потребителя [1], [4], [25].

Бережливое производство позволяет изготавливать продукцию ту, что в настоящий момент необходимо на рынке сбыта, с наименьшими затратами и минимальным браком. Уменьшается время производства продукции, финансовые расходы на хранение продукции [15].

В самом понятии бережливого производства заложена задача, которая предусматривает, что всё, что происходит на предприятии, весь технологический цикл производства, необходимо рассматривать глазами конечного потребителя [10].



Который сам для себя определяет, есть ли в происходящем какая-либо ценность для него или нет. Использование бережливого производства позволяет получить максимальный эффект и состоит в том, что большая часть затрат занимают организационные меры при производстве продукции, а лишь одна пятая процента составляет вложение финансовых средств, в развитие технологии.

Есть, конечно, и проблемы требующие реализации на предприятии для создания условий бережливого производства. К ним относится возможность предприятия вносить организационные изменения в технологический процесс, а обслуживающему персоналу быть готовым к ним.

В связи с этим необходимо постоянно организовывать профессиональную подготовку своих кадров, как на самом предприятии, так и с помощью удалённых курсов повышения квалификации, с получением соответствующих сертификатов. Также иметь возможность осуществить дополнительные финансовые затраты на производстве для улучшения производительности труда. Заключать договора с поставщиками, которые могут в срок, в полном объёме, а главное гарантированного качества поставлять сырьё на предприятие. Иметь постоянных заказчиков выпускаемой продукции, расширять их количество. При перепрофилировании выпускаемой продукции или внесении в неё изменений, сокращать срок их реализации [16, с. 168].

Бережливое производство – это новая логистическая модель менеджмента. Её цели, сокращение затрат на производстве, уменьшение сроков внедрения новой продукции на предприятии и поставка качественной готовой продукции потребителю точно в срок [29].

Предприятие, прежде чем начать производство, определяет для себя ту продукцию, которая на сегодняшний день наиболее востребована на рынке. Продукцию, которую можно будет реализовать в кратчайшие сроки с получением значительной прибыли. Но потребитель непостоянен и подвластен быстро изменчивому спросу на тот или иной товар, технический процесс не остановить [9].

Предприятие самостоятельно определяет свои задачи для достижения поставленной цели, основные из них показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Задачи предприятия при бережливом производстве

Предприятия-конкуренты для реализации своей продукции придумывают всё новые маркетинговые ходы, усовершенствуют свою продукцию, делая её дешевле и привлекательней. В связи с этим на предприятии необходимо организовать такое производство, при котором можно без больших затрат извлекать большую прибыль. Иметь возможность в кратчайшие сроки перестраивать своё производство с учётом изменений на рынке сбыта продукции. Возможно построение нескольких производственных линий для разного вида продукции.

Для этого на предприятии используют методы бережливого производства. Эти методы не определены как конкретные шаги для действия,

они могут использоваться в зависимости от целей предприятия в достижении поставленных задач.

При бережливом производстве работа построена так, чтобы как можно быстрее и лучше выполнять все запросы потребителя продукции, соответственно затратив на это как можно меньше.

При производстве продукции до минимума важно сократить затраты на технологический процесс производства, сократить время изготовления продукции и количества используемого сырья, уменьшить людские ресурсы, сократить время хранения на складе произведённой продукции.

Построить грамотную логистику транспортировки готовой продукции [14, с. 206].

Предприятия, использующие в своём арсенале бережливое производство, вдвое увеличили производительность труда, время выпуска продукции так же увеличилось.

Уменьшились производственные помещения и материальные запасы которые хранились на длительное время на складах, при этом финансовые затраты почти не изменились.

Проведя анализ всей ситуации на предприятии, всего имущества предприятия и его возможности необходимо решить, нужна ли замена или модернизация технологического оборудования или для увеличения производства, необходимо внедрение новых передовых методов управления. Всё должно способствовать росту конкурентоспособности и финансового положения предприятия на рынке сбыта.

## **1.2 Инструменты бережливого производства и методы их внедрения на предприятиях**

Для устранения возможно возникающих в процессе производства проблем, имеющихся на предприятии, повышения качества продукции, используют инструменты бережливого производства, внедрение которых

поможет рассчитывать на улучшение своего финансового роста и как следствия своего положения на рынке сбыта. Эти инструменты предусматривают их комплексное использование для получения максимальной эффективности. Перечислим основные, их девять:

- TPM – (Total Productive Maintenance), переводится на русский как общее производительное обслуживание. При таком инструменте бережливого производства подразумевается, что каждый работник предприятия, участвуя в производстве продукции, должен знать своё технологическое оборудование и способен при его выходе из строя самостоятельно, без посторонней помощи, в кратчайший срок устранить повреждение. Для этого формируются этапы обслуживания: оперативный ремонт, обслуживание на базе прогнозов, корректирующее обслуживание, автономное обслуживание и непрерывное улучшение.

- Визуальный менеджмент. Позволяет с первого взгляда дать оценку всего выстроенного технологического процесса на предприятии. Как организованы рабочие места, как расположены инструменты и производственные детали, как обеспечивается техника безопасности на производстве. На анализе визуально собранных сведений принимаются административные решения об увеличении эффективности производства.

- Стандартные операционные процессы. Для исполнения конкретно поставленных задач на предприятии создаются письменные производственные задания, инструкции, схемы, плакаты, памятки. Они должны быть доступны и понятны всем, написаны совместно с работниками и доходчивым языком. В процессе изменения производства в них необходимо своевременно вносить корректировки.

- «Точно вовремя» – (Just In Time), подразумевает сокращение времени необходимого при производстве продукции. Достигается это путём предоставления инструментов, деталей и другого необходимого в производстве тогда когда они необходимы. Для этого уменьшается до минимально необходимого объём продукции, рассчитывается конкретное количество

работников, оборудования и материала для его производства, повысить производительность, осуществлять контроль, за качеством продукции и загруженностью оборудования.

– Картирование – это наглядное изображение всего технологического процесса на предприятии в предоставлении услуг потребителям или в изготовлении продукции. Карта позволяет увидеть слабые места в производстве, вычислить непроизводственные затраты и где можно существенно сократить расходы.

– Встроенное качество – это управление производством продукции непосредственно на рабочем месте. Необходимо организовать процесс таким образом, чтобы каждый работник в аварийной ситуации, поломка оборудования, выявления брака продукции мог самостоятельно отключить конвейер. Возможно использовать автоматизированные производственные линии. Иметь систему оповещения на предприятии на случай возникновения чрезвычайных ситуаций. Весь технологический процесс должен быть чётко спланирован, каждый работник знать свои должностные обязанности, чтобы к минимуму свести производственные ошибки.

– Организация мест 5S – это: сортировка, рациональное использование пространства, уборка, стандартизация и совершенствование. Позволяет создать комфортные условия на рабочих местах, эффективно использовать и распределять рабочее пространство на предприятии, сводить к минимуму ошибки в документации.

– Кайдзен. Процесс непрекращающихся усовершенствований производства на предприятии. Внедрение новых технологий, обучение персонала, стремления идти в ногу со временем. Не останавливать совершенствование, внедрять немного, но постоянно, повышать производительность, качество продукции. Привлекать весь персонал предприятия к данному процессу.

– Канбан. Система карточек, визуальных сигналов, являющихся для процесса производства сигналом к производству продукции, канбан

производства, а для работников сигналом для перемещения продукции, канбан изготовления. Конечный потребитель делает заказ, с указанием на карточке его количества, далее карточка передаётся производителю продукции на производство. Без этой карточки продукция не производится и не перемещается. Ко всем деталям в процессе производства прикладывается карта. Для выявления новых проблем и уменьшения объёмов запасов на предприятии необходимо добиваться уменьшения этих карточек [12], [18], [20], [26].

Продукция, планируемая для изготовления, должна быть всесторонне изучена, как в плане её технологического изготовления, так и спроса на рынке сбыта. Немало важная особенность, возможность в будущем, производить какие-либо доработки продукции, вносить конструктивные изменения в её состав, без значительных затрат.

Рынки сбыта должны быть изучены, подготовлены к приёму продукции посредством заключения договоров. Не следует на начальном этапе производства планировать больших объёмов производства. С момента начала производства до поставки продукции потребителю может измениться ситуация на рынке и дальнейшее изготовление конкретной продукции может быть не востребовано [3], [11].

На рисунке 3 отражены методы внедрения бережливого производства на предприятии.

Само производство продукции требует значительных затрат на приобретение или ремонт и профилактику уже имеющегося производственного оборудования. Здесь также, учитывая методы бережливого производства, возможна замена уже устаревшего оборудования на новое, высоко технологическое, высокопроизводительное, которое возможно сможет совмещать сразу несколько устаревших моделей оборудования в одном [7].

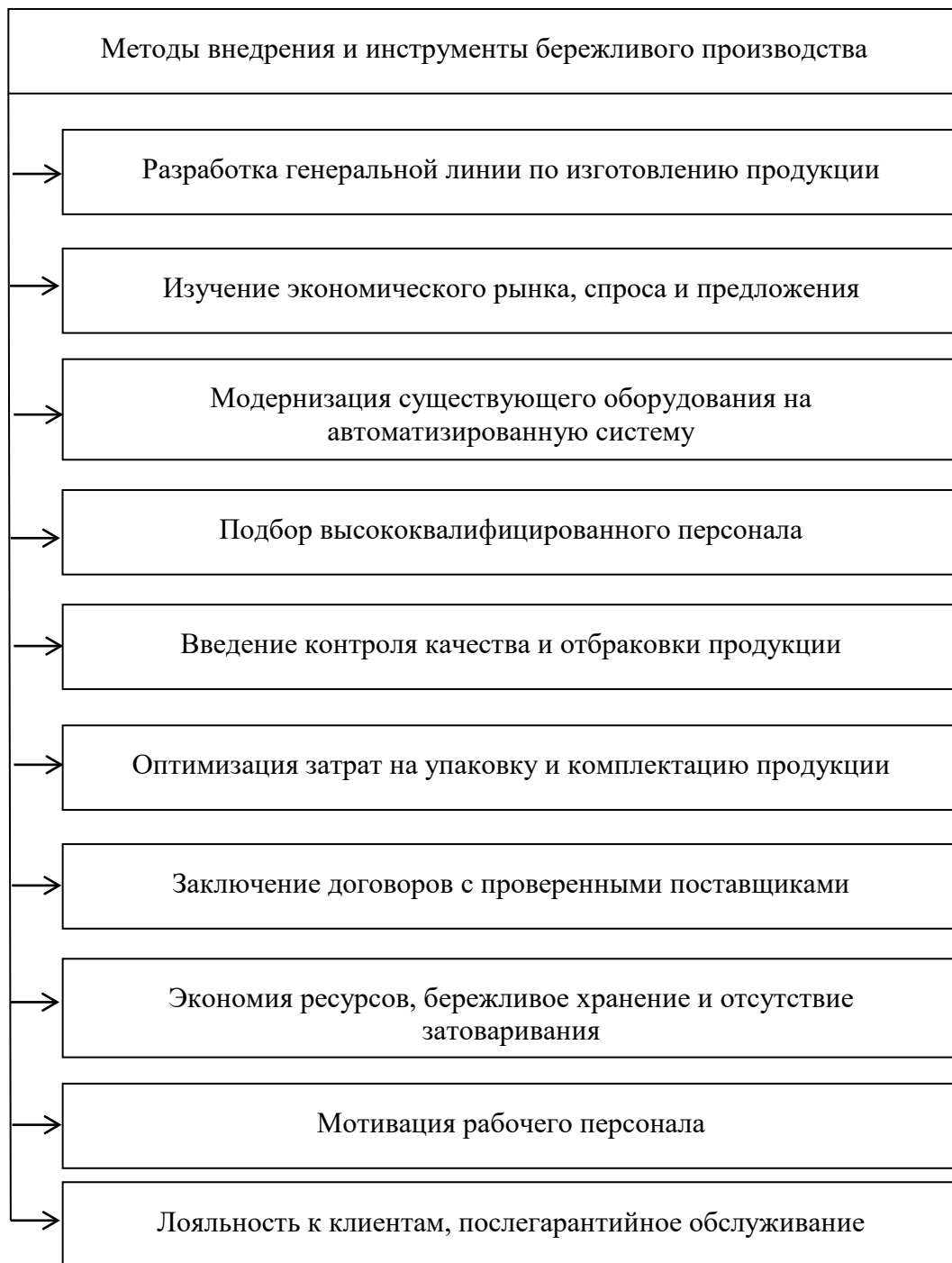


Рисунок 3 – Методы внедрения и инструменты бережливого производства на предприятии

Сейчас на рынке поставляемое оборудование уже интеллектуальное, не требующее постоянного контроля со стороны персонала, и оно не должно простаивать. Возможна организация круглосуточной работы. Учитывая рост

автоматизации, возможно обслуживание технологического оборудования одним инженером оператором, работающим посменно.

Обслуживающий персонал можно свести к минимуму, взяв на производство специалистов с соответствующим образованием, ежегодно повышающих свой профессиональный уровень на курсах повышения квалификации. Производство должно быть построено так чтобы в любой момент можно было перепрофилировать производство продукции.

В процессе производства постоянно вести контроль качества выпускаемой продукции, вести анализ технологического процесса производства с учётом внесения в него каких-либо усовершенствований [21, с. 361].

Стараться минимизировать затраты на производстве продукции, приобретая более дешёвые комплектующие и производя более дешёвую упаковку. Всё должно быть нацелено на бережливое производство. Это должен быть лозунг для всех на предприятии.

Для производства продукции нужны сырьё и комплектующие. Их необходимо приобретать у проверенных поставщиков, исключив возможность производства не качественной продукции.

Не исключён и брак при производстве. На это влияет как приобретённое сырьё и комплектующие материалы, так и профессионализм обслуживающего персонала, и производственное оборудование.

При бережливом производстве необходимо свести к минимуму производство бракованной продукции. Ведь в дальнейшем, его необходимо будет утилизировать, а это дополнительные затраты. Да и репутацию предприятию необходимо зарабатывать. При производстве большие затраты идут на электроэнергию, транспортировку, как сырья, так и готовой продукции, охрану продукции и предприятия. Поэтому необходимо принимать все меры бережного использования всех имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов.



Весь персонал предприятия должен работать как одна команда, нацелен на производство качественной, востребованной на рынке сбыта продукции. Администрация предприятия, должна бережно относиться к персоналу, периодически не забывая о мерах их стимулирования [22, с. 294].

Сырьё и готовую продукцию предприятия необходимо хранить в специальных складских помещениях, с учётом условий и сроков хранения. Для этого складские помещения необходимо либо иметь самому предприятию, либо арендовать. Вести учёт всего поступающего на предприятие имущества до отправки готовой продукции потребителю, с ведением электронной базы данных предприятия. Ни одна единица приобретаемого сырья или готовой продукции не должна пропасть. Для этого ещё на начальной стадии производства продукции возможна его маркировка, присвоения индивидуального идентификационного номера, посредством нанесения маркеров на изделия [30].

Важно не допускать затоваривание складских помещений, используя бережливое хозяйствование, использовать каждое пространство склада для размещения готовой продукции. Стеллажи должны быть многоярусными, а доступ к ним свободным для автопогрузчиков. Готовую продукцию целесообразно размещать на деревянных паллетах, что значительно снижает время разгрузки и погрузки продукции.

Для бережливого хранения имущества на складе предприятия исключить совместное хранение горючих и взрывоопасных веществ, если таковые имеются, то для них необходимо организовать хранение в отдельном, специально оборудованном помещении.

После реализации готовой продукции потребителю, предприятию необходимо не терять с ним связь. Организация официального сайта предприятия поможет стать инструментом для продвижения и позиционирования организации. Виртуальная сеть обладает самой обширной аудиторией. Можно осуществлять контакты и с поставщиками и посредниками и потребителями продукции. Выгодно предлагать свою продукцию, предлагать

её обслуживание после гарантийного срока эксплуатации. Размещать рекламу своей продукции и многое другое [19, с. 328].

Таким образом, рассматривая методы внедрения и инструменты бережливого производства на предприятии, можно прийти к выводу, что все инструменты и методы бережливого производства на предприятии должны быть реализованы. Для этого возможно изучить опыт других предприятий, которые специализируются на производстве аналогичной продукции, и реализовать их у себя на производстве. Постоянно увеличивать производительность труда. Внедрять на своём производстве рационализаторские предложения своих и сторонних специалистов, которые имеют громадный опыт в данной сфере. Главное не стоять на месте и постоянно совершенствоваться. Искать новые методы и способы уменьшения затрат на предприятии.

## **2 Анализ деятельности предприятия ООО «Марс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Марс»**

Общество с ограниченной ответственностью «Марс» (далее по тексту сокращенное наименование ООО «Марс») зарегистрировано 3 октября 2016 г.

Юридический адрес: 445139, Самарская область, с. Пискалы, Ставропольский район, ул. Куйбышева, д. 40.

Основным видом деятельности ООО «Марс» является техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств, а также:

- аренда легковых и грузовых автотранспортных средств;
- лизинг легковых и грузовых автотранспортных средств;
- прокат товаров для отдыха и спортивных товаров;
- аренда товаров для отдыха и спортивных товаров;
- аренда строительных машин и оборудования;
- лизинг строительных машин и оборудования.

ООО «Марс» имеет статус микропредприятия, численность персонала за 2018-2020 гг. сократилась на 2 человека и в 2020 г. составила 7 человек. Все сотрудники предприятия подчиняются напрямую директору. Состав рабочего персонала ООО «Марс»:

- директор;
- кассир;
- бухгалтер;
- автомеханики.

Структура управления ООО «Марс» линейная, представлена на рисунке

4.



Рисунок 4 – Структура управления ООО «Марс»

Все сотрудники предприятия подчиняются напрямую директору.

В таблице 1 представлен анализ организационно-экономических показателей ООО «Марс» за 2018-2020 гг. [17], [23], [27], [28].

Таблица 1 – Анализ организационно-экономических показателей ООО «Марс» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. – 2018 г.		2020 г. – 2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	18464	32030	34559	13566	173,47	2529	107,90
Себестоимость продаж, т. р.	22711	30556	30711	7845	134,54	155	100,51
Валовая прибыль, т. р.	-4247	1474	3848	5721	-34,71	2374	261,06
Прибыль от продаж, т. р.	-4247	1474	3848	5721	-34,71	2374	261,06
Чистая прибыль, т. р.	-4839	-74	234	4765	1,53	308	-316,22
Основные средства, т. р.	0	3626	2849	3626	0,00	-777	78,57
Оборотные активы, т. р.	2068	2872	5573	804	138,88	2701	194,05
Численность ППП, чел.	9	9	7	0	100,00	-2	77,78
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	2551	2612	2159	61	102,39	-453	82,66
Производительность труда работающего, т. р.	2051,56	3558,89	4937,00	1507,33	173,47	1378,11	138,72
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	283,44	290,22	308,43	6,78	102,39	18,21	106,27
Фондоотдача	0,00	8,83	12,13	8,83	0,00	3,3	137,37

Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. –2018 г.		2020 г. –2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Оборачиваемость активов, раз	8,93	11,15	6,20	2,22	124,86	-4,95	55,61
Рентабельность продаж, %	-23,01	4,60	11,13	27,61	-19,99	6,53	241,96
Рентабельность производства, %	-18,70	4,82	12,53	23,52	-25,78	7,71	259,96
Затраты на рубль выручки, коп.	123,00	95,40	88,87	-27,6	77,56	-6,53	93,16

Рост показателей повлиял на рост валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «Марс», динамика на рисунке 5.

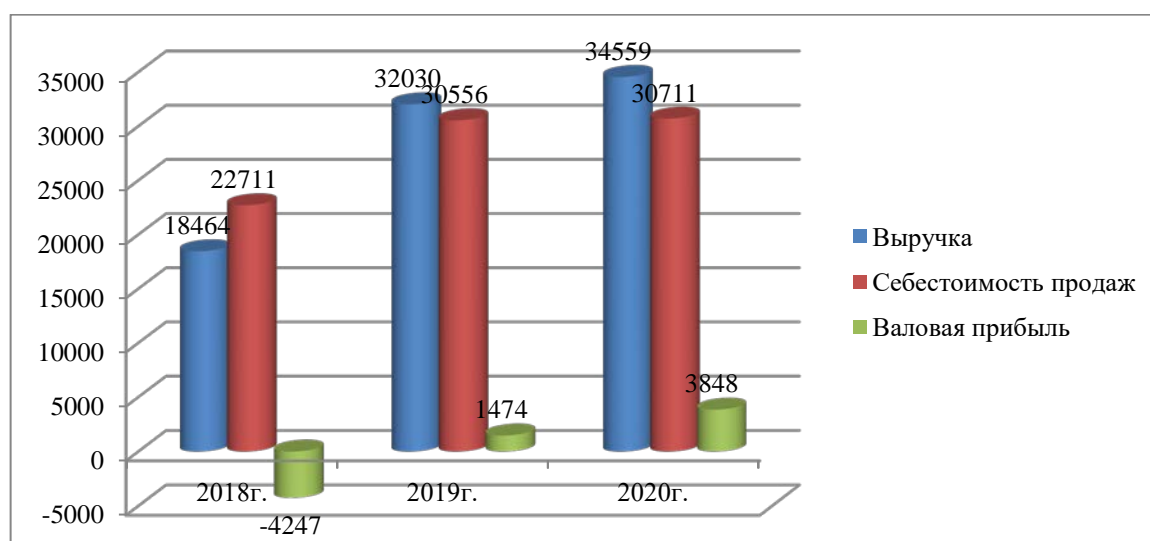


Рисунок 5 – Динамика финансовых результатов ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в т.р.

За анализируемый период возросли выручка и себестоимость продаж исследуемого предприятия, а именно за 2018-2019 гг. на 73,47 % и 34,54 %, а за 2019-2020 гг. на 7,9 % и 0,51 %.

За 2019-2020 гг. чистая прибыль предприятия возросла на 308 т. р., что свидетельствует об улучшении финансовой деятельности. Динамика представлена на рисунке 6.

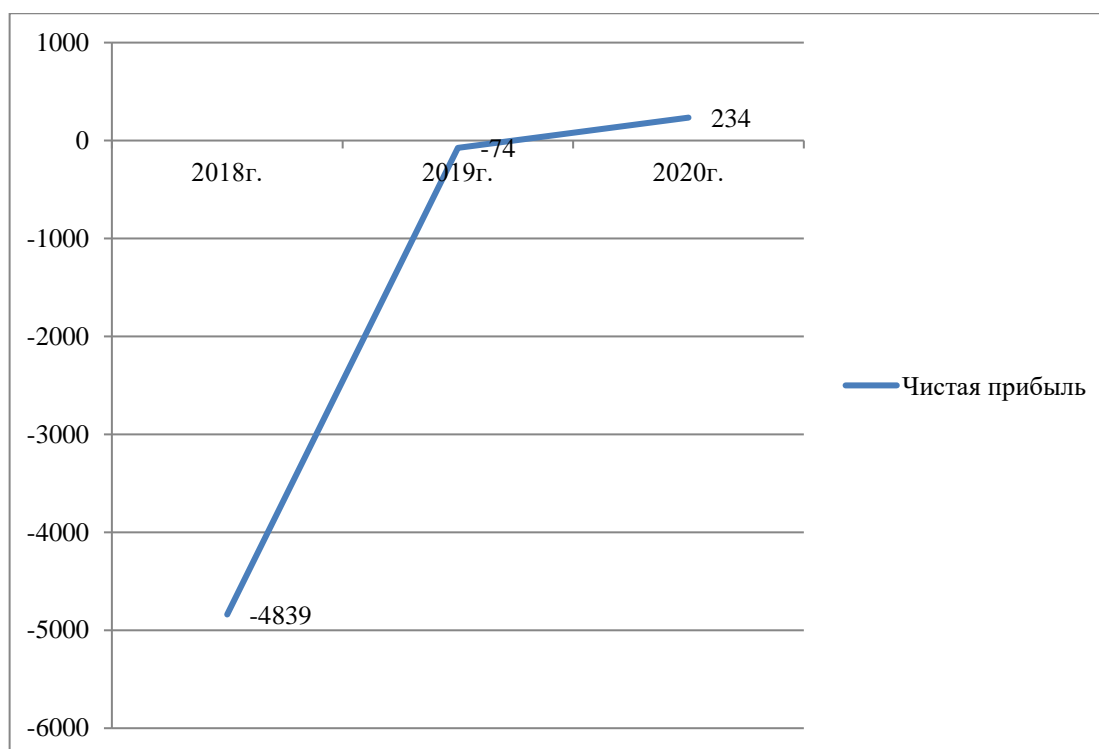


Рисунок 6 – Динамика чистой прибыли ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в т. р.

За исследуемый период возросли на предприятии основные средства и оборотные активы, динамика на рисунке 7.

Рост оборотных активов анализируемого предприятия ООО «Марс» произошел за счет увеличения дебиторской задолженности и денежных средств ООО «Марс».

В 2020 г. сократилась численность персонала на 2 человека, что, в свою очередь, повлияло на уменьшение фонда оплаты труда за 2019-2020 гг. на 17,34 %.

Несмотря на это, за 2019-2020 гг. производительность труда увеличилась на 37,72 %, за 2018-2019 гг. на 73,47 %. Увеличилась среднегодовая заработная плата сотрудников ООО «Марс» за 2018-2019 гг. на 2,39%, а за 2019-2020 гг. на 6,27 %.

За исследуемый период в ООО «Марс» наблюдается рост показателя фондоотдачи, который в 2020 г. составил 12,13. Сократилась оборачиваемость активов, за 2019-2020 гг. на 44,39 %.

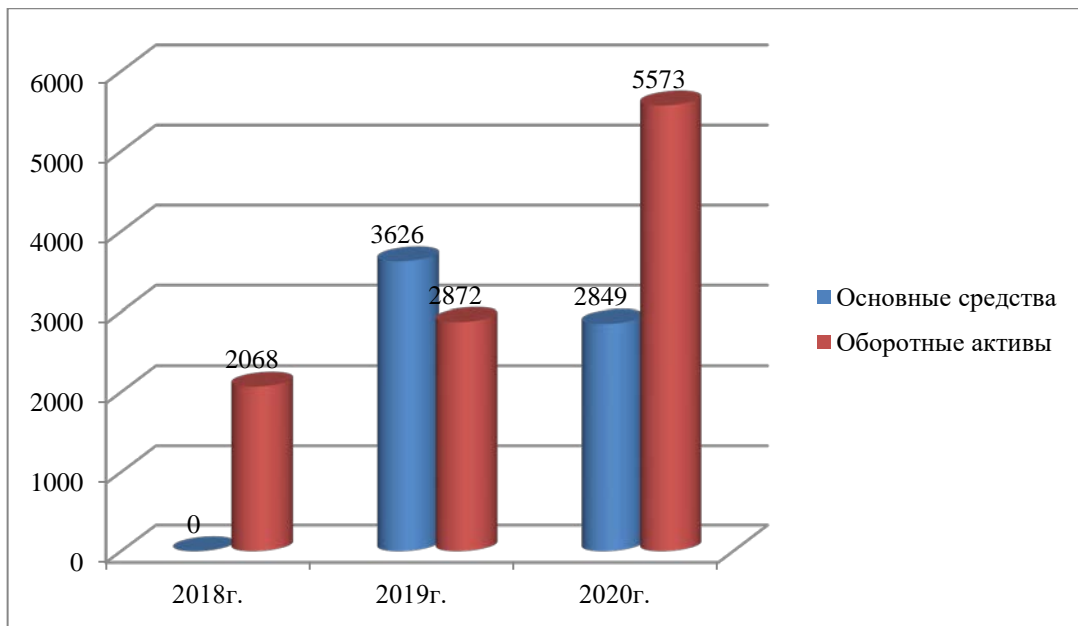


Рисунок 7 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в т. р.

Рентабельность продаж и производства за 2019-2020 гг. увеличились, что является благоприятным моментом в деятельности предприятия, за 2019-2020 гг. на 141,96 % и 159,069 %, динамика на рисунке 8.

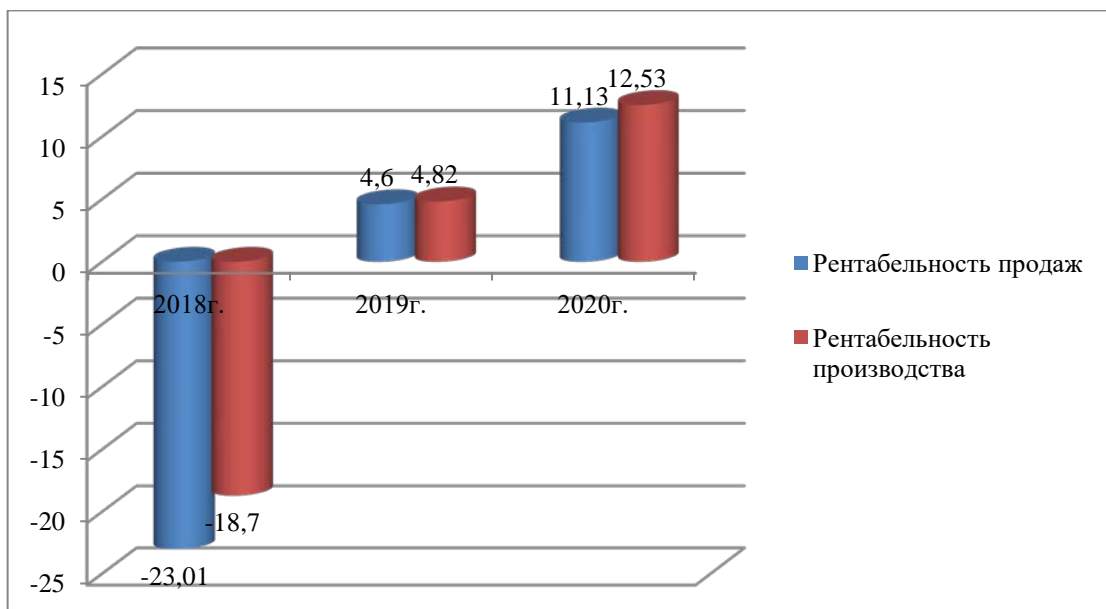


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в т.р.

За 2019-2020 гг. сократились затраты на рубль выручки ООО «Марс» на 6,84 %, что свидетельствует об улучшении финансово-хозяйственной деятельности, рисунок 9.

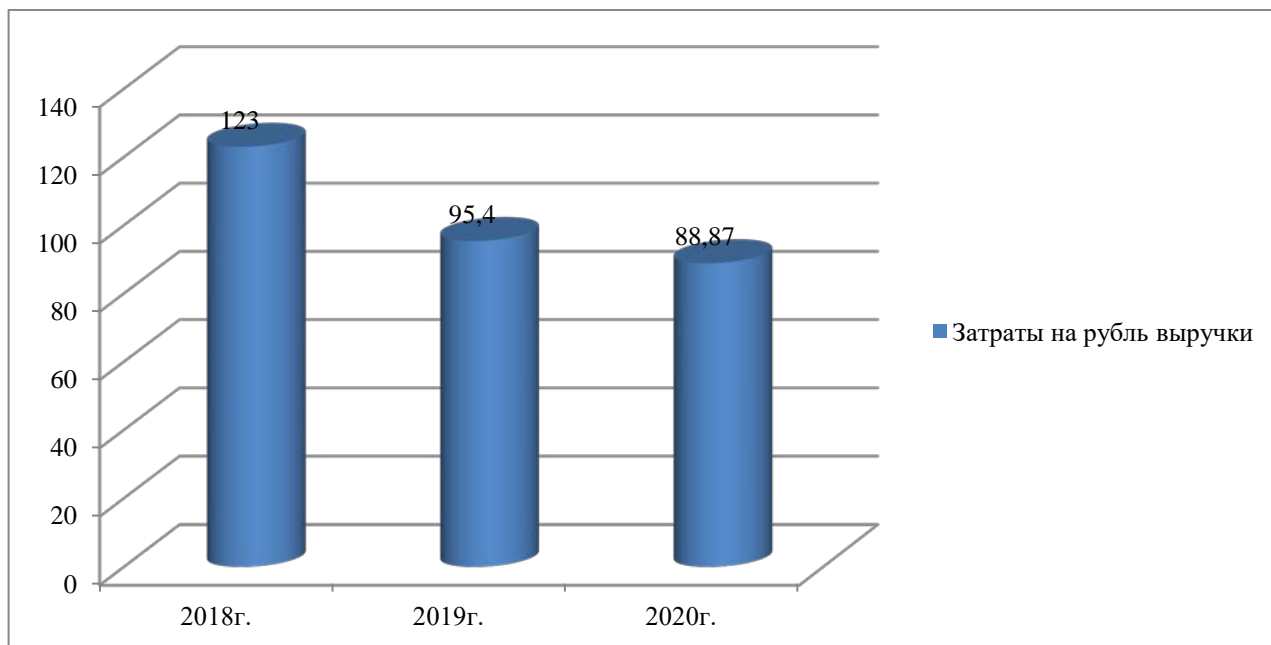


Рисунок 9 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в т.р.

Следовательно, в результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики ООО «Марс» можно прийти к выводу, что за 2018-2020 гг. деятельность предприятия улучшилась, возросла чистая прибыль и показатели рентабельности и фондоотдачи, сократились затраты на рубль выручки.

## 2.2 Анализ деятельности ООО «Марс»

Для разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства необходимо провести анализ деятельности.



Шкала интегрированной оценки деятельности станций технического обслуживания (далее СТО), находящихся в центральном районе г. Тольятти:

- 90–100% - высокий уровень сервиса;
- 70-90 % – хороший уровень сервиса;
- 50-70% – средний уровень сервиса;
- 0-50% – низкий уровень сервиса.

В таблице 2 проведена экспертная оценка ближайших конкурентов ООО «Марс».

Таблица 2 – Экспертная оценка ближайших конкурентов ООО «Марс»

Критерий показателя	СТО Марс	СТО Арсенал	СТО Дакар	СТО Колорит	СТО Форсаж-Авто
Оснащение помещения	70	60	65	70	55
Расположение помещения	85	75	80	70	85
Спектр оказываемых услуг	60	55	50	45	60
Комфортность для клиентов	40	50	35	55	45
Стоянка для клиентов	60	60	70	50	50
Реклама	10	15	25	20	30
Качество предоставляемых услуг	80	80	75	60	70
Приемлемость цен	75	75	75	70	75
Сроки выполнения услуг	80	75	80	80	75
Чистота помещения	80	70	70	85	75
Вежливость персонала	70	70	70	70	70
Итого средняя оценка	65	62	63	61	63

Согласно проведенной экспертной оценки уровня сервиса ООО «Марс» и ближайших станций технического обслуживания автотранспортных средств г. Тольятти центрального района наблюдается средний уровень сервиса, рисунок 10.

Основными ближайшими конкурентами ООО «Марс» являются:

- СТО «Арсенал»;
- СТО «Дакар»;
- СТО «Колорит»;
- СТО «Форсаж–Авто».

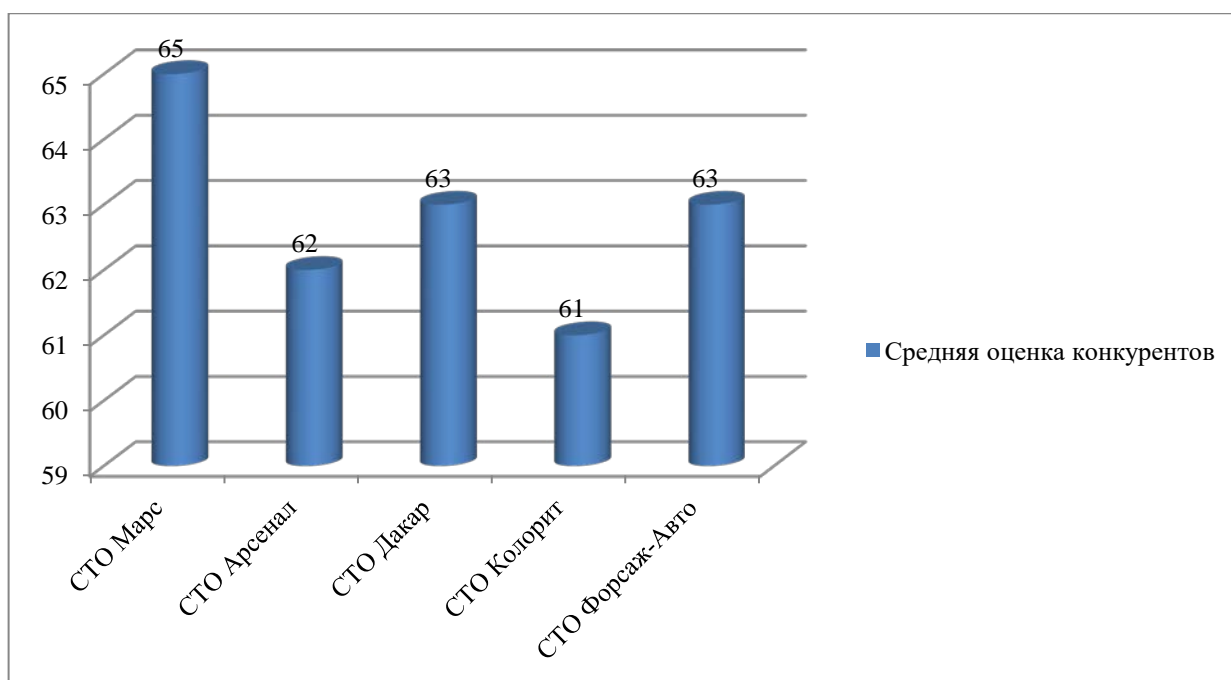


Рисунок 10 – Динамика средней оценки конкурентов ООО «Марс»

Анализируя уровень сервиса ООО «Марс» можно сделать вывод, что у предприятия хорошее территориальное расположение, оснащение и чистота помещения, высокое качество предоставляемых услуг и в сроки оказываются услуги.

Несмотря на это, у ООО «Марс» низкий уровень рекламы и условий комфортности для клиентов.

В таблице 3 представлен анализ технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств ООО «Марс» за 2018-2020 гг.

Таблица 3 – Анализ технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств ООО «Марс» за 2018-2020 гг.

Класс автомобильного средства	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Абс. изм. 2020 г. – 2018 г. шт.
	Шт.	%	Шт.	%	Шт.	%	
Особо малый	153	21,7	182	20,8	209	21,7	56
Малый	462	65,4	590	67,4	631	65,5	169
Средний	91	12,9	104	11,8	124	12,8	33
Итого	706	100,0	876	100,0	964	100,0	258

В результате проведенного анализа технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств в ООО «Марс» выявлен рост оказания услуг за 2018-2020 гг., а именно:

- увеличилось количество особо малого автотранспорта на 56 шт.;
- увеличилось количество малого автотранспорта на 169 шт.;
- увеличилось количество среднего автотранспорта на 33 шт.

Динамика технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств ООО «Марс» за 2018-2020 гг. на рисунке 11.

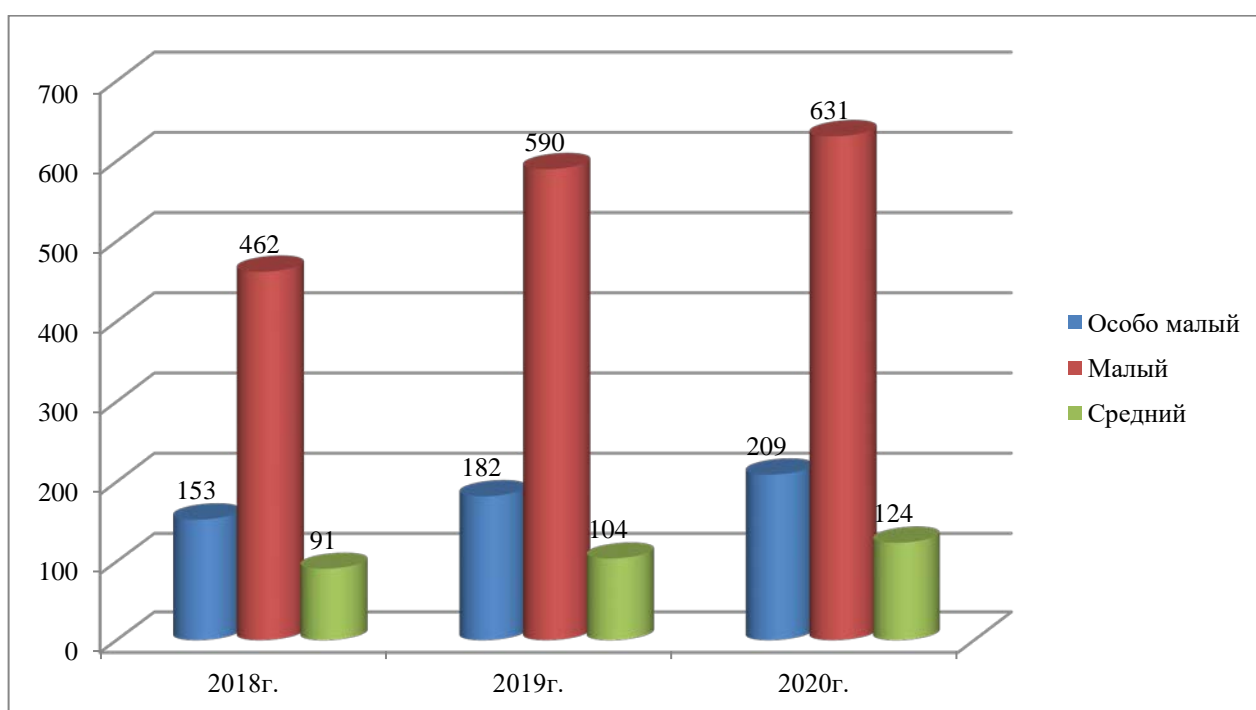


Рисунок 11 – Динамика технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств в разрезе класса ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в шт.

За 2018-2020 гг. возрос объем предоставляемых услуг ООО «Марс» на 258 шт., динамика представлена на рисунке 12.

Вместе с ростом объема оказываемых услуг увеличились затраты предприятия, анализ представлен в таблице 4.

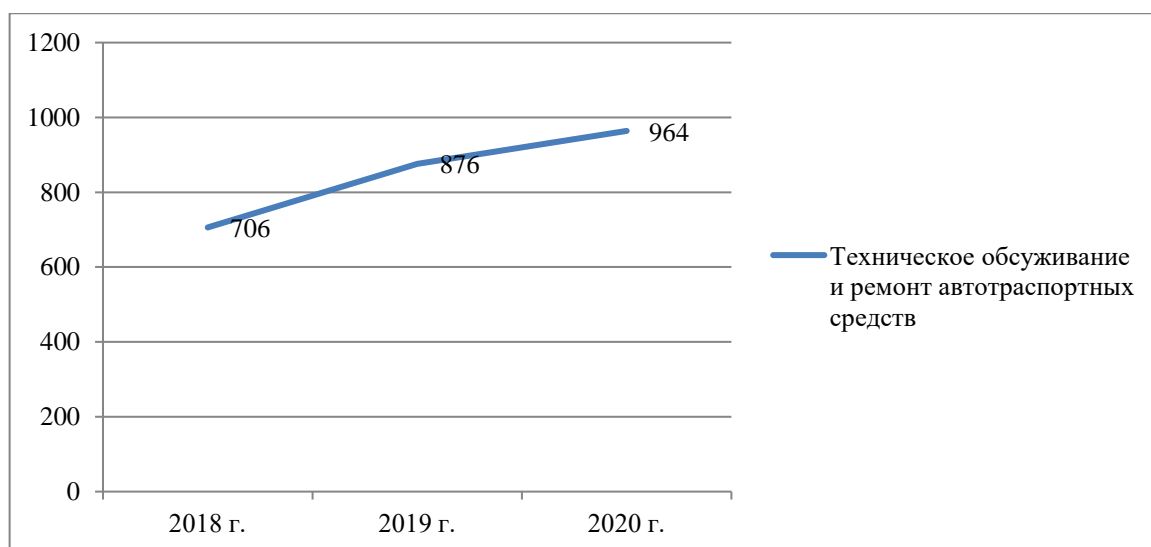


Рисунок 12 – Динамика технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств ООО «Марс» за 2018-2020 гг. в шт.

Таблица 4 – Анализ затрат ООО «Марс» за 2018–2020 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. изм. 2020 г. – 2018 г.	Отн. изм. 2020 г. / 2018 г.
Затраты на сырье, материалы и прочие комплектующие	12310	14150	15006	2696	121,90
Затраты по оплате труда	2551	2612	2159	–392	84,63
Затраты связанные с содержанием	3816	4361	4869	1053	127,59
Прочие затраты	4034	9433	8677	4643	215,10
Итого затраты предприятия	22711	30556	30711	8000	135,23

За 2018-2020 гг. возросли затраты предприятия на 35,23%, в большей степени за счет увеличения затрат на сырье, материалы и прочие комплектующие, необходимые для осуществления бесперебойной деятельности, динамика на рисунке 13.

Следовательно, во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ деятельности ООО «Марс» и его организационно-экономическая характеристика.

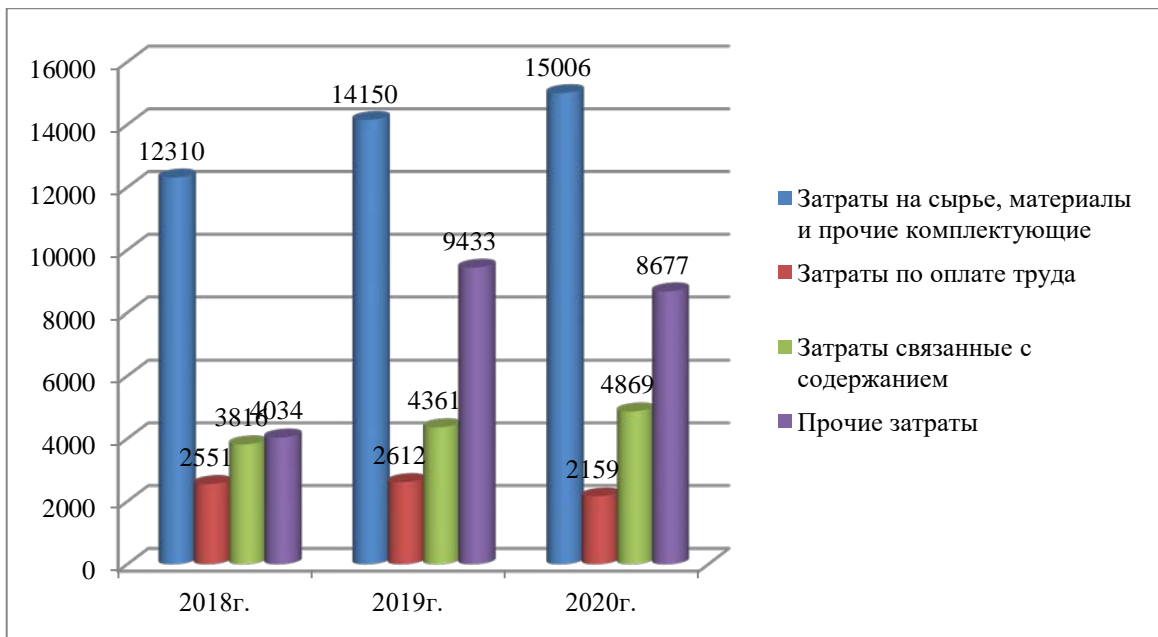


Рисунок 13 – Динамика затрат ООО «Марс» за 2018-2020 гг., т.р.

В результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики ООО «Марс» можно прийти к выводу, что за 2018-2020 гг. деятельность предприятия улучшилась, возросла чистая прибыль и показатели рентабельности и фондоотдачи, сократились затраты на рубль выручки.

На основании проведенного анализа сделаны следующие выводы:

- на сегодняшний день комфортность клиентов ООО «Марс» составляет 40 %;
- качество оказываемых услуг ООО «Марс», согласно проведенной экспертной оценке, составляет 80 %;
- сроки выполнения услуг составляют 80 %.

ООО «Марс» рекомендуется разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности за счет внедрения инструментов бережливого производства.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства**

На основании проведенного анализа деятельности ООО «Марс» сделаны следующие выводы:

- на сегодняшний день комфортность клиентов ООО «Марс» составляет 40 %;
- качество оказываемых услуг ООО «Марс», согласно проведенной экспертной оценке, составляет 80 %;
- сроки выполнения услуг составляют 80 %.

Для улучшения деятельности ООО «Марс» рекомендуется внедрить инструменты бережливого производства, представлены на рисунке 14.

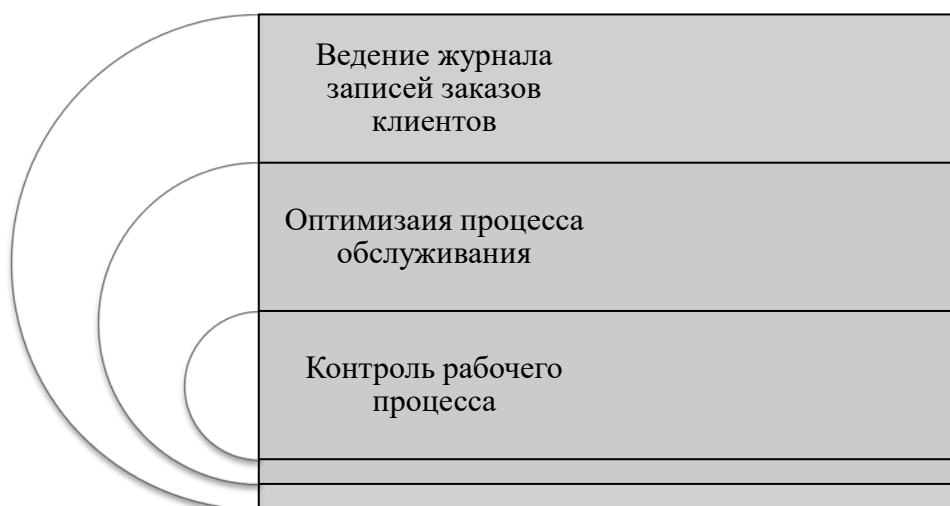


Рисунок 14 – Мероприятия по внедрению инструментов бережливого производства в ООО «Марс»

С целью сокращения потери времени на ожидание клиентов ООО «Марс» необходимо вести журнал записей предстоящих ремонтов и технических обслуживаний автомобилей.

В процессе осуществления записи специалист ООО «Марс» выявляет потребность клиента. Если для ремонта автотранспортного средства необходимо приобрести дополнительные запчасти, то данный вопрос сразу оговаривается за счет кого материалы будут приобретены.

Преимущества журнала записей заказов клиентов представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Преимущества журнала записей заказов клиентов ООО «Марс»

Благодаря данным журнала, специалисты смогут планировать рабочий процесс, видеть, кто и с какой проблемой приедет в какое время, подготавливать необходимое оборудование и материалы для осуществления услуг.

В результате сократится время простоя ожидания и клиента и мастеров ООО «Марс», увеличится эффективность рабочего процесса.

Следующим мероприятием по улучшению деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства является оптимизация процесса обслуживания клиентов и заказчиков.

С целью оптимизации процесса обслуживания необходимо организовать рабочие места по системе 5S, элементы системы представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 – Элементы системы 5S

Визуальное восприятие клиентов влияет на качество обслуживания и репутацию предприятия в целом. Каждый клиент должен четко понимать куда ему идти, где находится касса или зона ожидания, куда можно подойти и к кому обратиться [24].

Чистота помещения и своего рабочего места также является залогом успеха деятельности предприятия.

В рамках бережливого производства ООО «Марс» рекомендуется вводить ежемесячный парково-хозяйственный день. Один день в месяц сотрудники



предприятия будут наводить генеральную уборку СТО и зоны стоянки автомобилей.

Для соблюдения норм бережливого производства руководителю необходимо контролировать рабочий процесс. Также можно привлечь «тайных покупателей», которые смогут дать независимую оценку деятельности ООО «Марс».

Следовательно, основными направлениями совершенствования деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства являются ведение записей учета заказов, оптимизация процесса обслуживания и контроль процесса деятельности.

### **3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства**

Применение разработанных мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет инструментов бережливого производства повлечет:

- планируемый рост удовлетворенности и комфортности клиентов с показателя 40 % до 90 % путем сдачи в срок после ремонта и технического обслуживания автотранспортного средства;
- планируемый рост показателя качества услуг до 100 %, путем выявления неисправности автомобильных средств до момента поступления их на станцию технического обслуживания;
- планируемый рост потери времени на ожидании клиентов от сроков выполнения до 90 %.

Динамика показателей деятельности ООО «Марс» за счет инструментов бережливого производства представлена на рисунке 17.

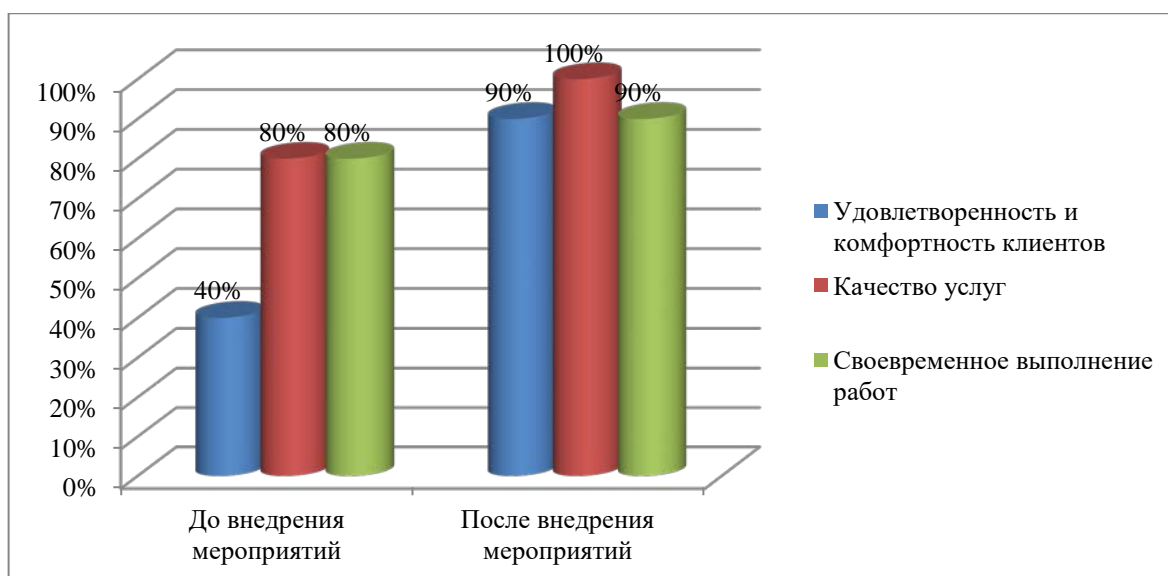


Рисунок 17 – Динамика показателей деятельности ООО «Марс» за счет инструментов бережливого производства, %

Внедрение разработанных мероприятий повлечет за собой прирост новых клиентов не менее, чем на 5 %, тогда выручка в планируемом периоде составит:

$$34559 + 5\% = 36287 \text{ т. р.}$$

Себестоимость продаж в планируемом периоде при том же темпе роста составит:

$$30711 + 5\% = 32247 \text{ т. р.}$$

В таблице 5 представлен анализ прогнозных финансовых результатов ООО «Марс» за счет внедрения разработанных мероприятий.

Таблица 5 – Анализ прогнозных финансовых результатов ООО «Марс» за счет внедрения разработанных мероприятий

Наименование показателя	2020 г.	Прогноз	Абс. изм., т.р.	Отн. изм., %
Выручка	34559	36287	1728	105,00
Себестоимость продаж	30711	32247	1536	105,00
Валовая прибыль	3848	4040	192	105,00
Чистая прибыль	2340	2391	51	102,18

За счет применения разработанных мероприятий чистая прибыль ООО «Марс» увеличится на 2,18%, динамика представлена на рисунке 18.

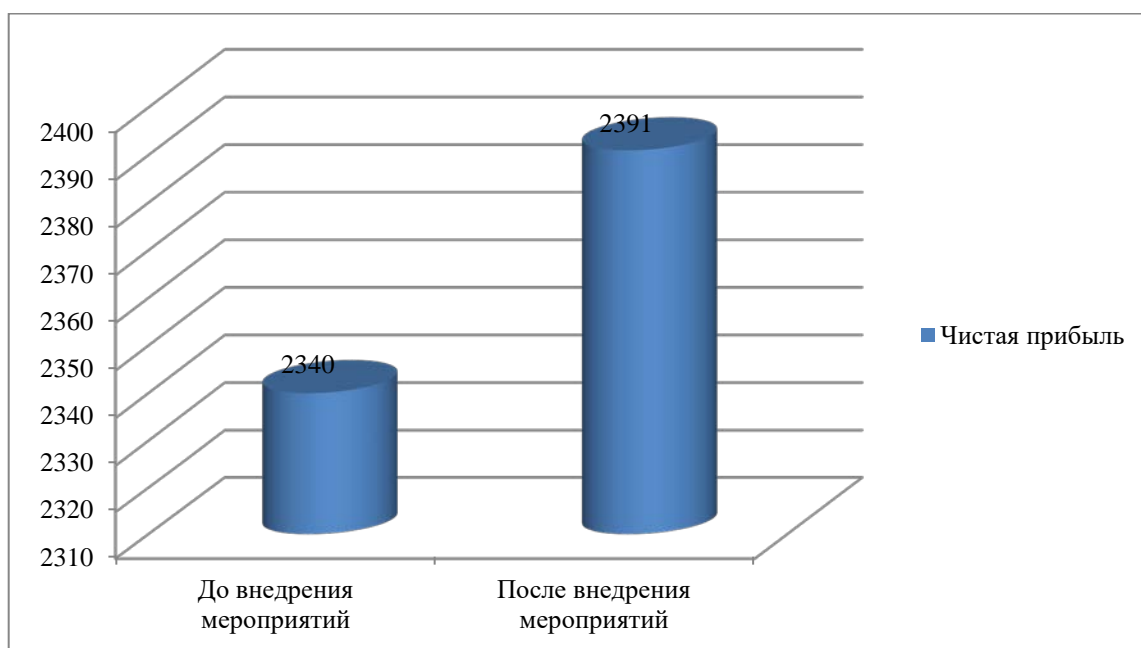


Рисунок 18 – Динамика чистой прибыли ООО «Марс» за счет инструментов бережливого производства, т. р.

Следовательно, в третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства.

Основными направлениями совершенствования деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства являются ведение записей учета заказов, оптимизация процесса обслуживания и контроль процесса деятельности.

Рост показателей деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства свидетельствует об эффективности разработанных мероприятий.

Разработанные мероприятия могут применяться в ООО «Марс» с целью совершенствования деятельности.

## Заключение

Рассматривая методы внедрения и инструменты бережливого производства на предприятии можно прийти к выводу, что все инструменты и методы бережливого производства на предприятии должны быть реализованы. Для этого возможно изучить опыт других предприятий, которые специализируются на производстве аналогичной продукции, и реализовать их у себя на производстве. Постоянно увеличивать производительность труда. Внедрять на своём производстве рационализаторские предложения своих и сторонних специалистов, которые имеют громадный опыт в данной сфере. Главное не стоять на месте и постоянно совершенствоваться. Искать новые методы и способы уменьшения затрат на предприятии.

Рост показателей повлиял на рост валовой прибыли и прибыли от продаж ООО «Марс». За анализируемый период возросли выручка и себестоимость продаж исследуемого предприятия, а именно за 2018-2019 гг. на 73,47 % и 34,54 %, а за 2019-2020 гг. на 7,9 % и 0,51 %.

За 2019-2020 гг. чистая прибыль предприятия возросла на 308 т. р., что свидетельствует об улучшении финансовой деятельности. Рост основных средств произошел за счет увеличения дебиторской задолженности и денежных средств ООО «Марс».

В 2020 г. сократилась численность персонала на 2 человека, что в свою очередь повлияло на уменьшение фонда оплаты труда за 2019-2020 гг. на 17,34%.

Несмотря на это, за 2019-2020 гг. производительность труда увеличилась на 37,72 %, за 2018-2019 гг. на 73,47 %. Увеличилась среднегодовая заработная плата сотрудников ООО «Марс» за 2018-2019 гг. на 2,39 %, а за 2019-2020 гг. на 6,27 %.

За исследуемый период в ООО «Марс» наблюдается рост показателя фондоотдачи, который в 2020 г. составил 12,13. Сократилась оборачиваемость активов, за 2019-2020 гг. на 44,39 %.

Рентабельность продаж и производства за 2019-2020 гг. увеличились, что является благоприятным моментом в деятельности предприятия, за 2019-2020 гг. на 141,96 % и 159,069 %.

За 2019-2020 гг. сократились затраты на рубль выручки ООО «Марс» на 6,84 %, что свидетельствует об улучшении финансово-хозяйственной деятельности.

В результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики ООО «Марс» можно прийти к выводу, что за 2018-2020 гг. деятельность предприятия улучшилась, возросла чистая прибыль и показатели рентабельности и фондоотдачи, сократились затраты на рубль выручки.

Согласно проведенной экспертной оценки уровня сервиса ООО «Марс» и ближайших станций технического обслуживания автотранспортных средств г. Тольятти центрального района наблюдается средний уровень сервиса.

За 2018-2020 гг. возросли затраты предприятия на 35,23 %, в большей степени за счет увеличения затрат на сырье, материалы и прочие комплектующие, необходимые для осуществления бесперебойной деятельности.

во втором разделе бакалаврской работы проведен анализ деятельности ООО «Марс» и его организационно-экономическая характеристика.

В результате проведенного анализа организационно-экономической характеристики ООО «Марс» можно прийти к выводу, что за 2018-2020 гг. деятельность предприятия улучшилась, возросла чистая прибыль и показатели рентабельности и фондоотдачи, сократились затраты на рубль выручки.

На основании проведенного анализа сделаны следующие выводы:

- на сегодняшний день комфортность клиентов ООО «Марс» составляет 40 %;
- качество оказываемых услуг ООО «Марс», согласно проведенной экспертной оценке, составляет 80 %;
- сроки выполнения услуг составляют 80 %.

ООО «Марс» рекомендуется разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности за счет внедрения инструментов бережливого производства.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства.

Основными направлениями совершенствования деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства являются ведение записей учета заказов, оптимизация процесса обслуживания и контроль процесса деятельности.

Рост показателей деятельности ООО «Марс» за счет внедрения инструментов бережливого производства свидетельствует об эффективности разработанных мероприятий.

За счет применения разработанных мероприятий чистая прибыль ООО «Марс» увеличится на 2,18 %.

Разработанные мероприятия могут применяться в ООО «Марс» с целью совершенствования деятельности.

## Список используемой литературы

1. Алешин Н.К. Логистика производства: учебник. – М.: Инфра–М., 2018 – 511 с.
2. Алмурзина О.Д. Инструменты бережливого производства в организации: учебник. – М.: Финансы и кредит, 2019 – 427 с.
3. Дементьева А.А. Логистика производственных процессов: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 273 с.
4. Ежов В.О. Совместное использование логистических концепций для разработки инструментов бережливого производства: учебник. – М.: Экономика, 2018 – 309 с.
5. Жирнова О.Д. Экономика: учебник. – М.: Инфра–М, 2018 – 334 с.
6. Игнатенко В.В. Методы бережливого производства на предприятии: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 166 с.
7. Камышин Н.Е. Система управления логистическими затратами: учебник для вузов. – М.: Экономика, 2018 – 284 с.
8. Кузнецова К.Л. Управление логистическими потоками на производстве: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 228 с.
9. Лукьянова А.М. Предприятие и его структура: учебник. – М.: Экономика, 2017 – 118 с.
10. Морячкин О.В. Организационное проектирование производственных систем: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 418 с.
11. Нострева А.А. Экономика и результаты деятельности предприятия: учебник. – М.: ПРИОР. 2017 – 276 с.
12. Нуронина Е.А. Логистизация бизнес–процессов как фактор повышения эффективности управления материальными потоками и производственной деятельностью: учебник. – М.: Инфра – М, 2017 – 229 с.
13. Орешкина А.А. Основы логистики: учебник. – М.: Экономика, 2016 – 314 с.

14. Пастухов А.О. Особенности применения логистического подхода при управлении материальными потоками на производственном предприятии: учебник. – М.: ПРИОР. 2017 – 338 с.

15. Савельева С.Л. Организационное проектирование производственных систем: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 360 с.

16. Туктарев Т.О. Особенности управления материальными потоками в производственной логистике: учебник. – СПб.: Питер, 2017 – 251 с.

17. Улиткин М.М. Методика финансового анализа деятельности коммерческой организации: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 311 с.

18. Флажков А.А. Классификация современных подходов к определению материальный поток: учебник. – СПб.: Питер, 2017 – 388 с.

19. Хрупкина Р.Р. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2017 – 408 с.

20. Цветаева О.О. Совершенствование системы управления материальными запасами предприятия: учебник. – М.: Инфро–М, 2017 – 472 с.

21. Чеснокова О.Л. Роль складского хозяйства на предприятиях машиностроительного сектора экономики: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 429 с

22. Чесноков М.В. Современные подходы к типологии материальных потоков: учебник. – М.: Экономика, 2017 – 395 с.

23. Шмелев О.Д. Особенности образования и управления запасами в незавершенном производстве: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 563 с.

24. Шарафутдинова Д. Р. Основы логистики материальных ресурсов. В сборнике: Глобализация науки и техники в условиях кризиса. Материалы XXIX Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х частях. Ростов-на-Дону, 2021. С.114-117.

25. Шаров Д. А., Юдина О. В. Сбыт продукции в организации. Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2020. № 1. С. 263-264.

26. Шейранова К.С. Анализ сбыта в коммерческой организации. / К.С. Шейранова // Развитие финансовой науки. – 2018. – С. 336-339



27. Шепелин, Г.И. Финансовый менеджмент / Г.И. Шепелин // Бенефициар. – 2019. – С. 110-112.

28. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 374 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – URL: [www.dx.doi.org/10.12737/21493](http://www.dx.doi.org/10.12737/21493). – ISBN 978-5-16-105019-4 Хрящин А.О. Финансы: учебник для вузов. – М.: Дашков и Ко, 2019 – 367 с.

29. Шукшина Е.К. Об особенностях оценки сбытовой политики в компании / Е.К. Шукшина // Научный альманах. – 2017. – № 4–1 (30). – С. 368-371.

30. Шимарова Е.К. Экономика предприятия: учебник. – М.: Инфро-М, 2020 – 361 с.

Приложение А

**Бухгалтерский баланс ООО «Марс» за 2020 г.**

Таблица А1 – Бухгалтерский баланс

<b>Бухгалтерский баланс</b>		Коды		
на <u>31 декабря</u> <u>2020</u> г.				
Организация	ООО «Марс»	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	24	02 2021
Вид экономической деятельности	Ремонт и технический осмотр автотранспортных средств	ИНН	05052792	
Организационно–правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью	по ОКВЭД 2	6382073672	
Единица измерения: т.р.		по ОКФС	45.20	
Местонахождение (адрес)	445139, Самарская обл., с. Пискалы, ул. Куйбышева, д. 40	по ОКЕИ	12300	16
			384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31.12</u>	На 31	На 31
		<u>2020</u> г. <sup>3</sup>	декабря	декабря
			<u>2019</u> г. <sup>4</sup>	<u>2018</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2849	3626	0
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	2849	3626	0
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	0	0	0526
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	5461	2776	1542
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	112	96	0
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	5573	2872	2068
	<b>БАЛАНС</b>	8422	6498	2068

Продолжение Приложения А  
**Бухгалтерский баланс ООО «Марс» за 2020 г.**

Продолжение таблицы А1

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31.12</u> 20 <u>20</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-2259	-4600	-4524
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>-2249</b>	<b>-4590</b>	<b>-4514</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	2619	3792	0
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>2619</b>	<b>3792</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	4649	4541	4223
	Кредиторская задолженность	3403	2755	2359
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>8052</b>	<b>7296</b>	<b>6581</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>8422</b>	<b>6498</b>	<b>2068</b>

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Марс» за 2020 г.

Таблица Б1 – Отчет финансовых результатов

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2020 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
Организация <u>ООО «Марс»</u>			0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика			21	02	2021
Вид экономической деятельности <u>Ремонт и технический осмотр автотранспортных средств</u>			05052792		
Организационно–правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>			6382073672		
Единица измерения: т.р.			45.20		
			12300	16	
			384		

Пояснение <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>31 декабря</u> <u>2020</u> г. <sup>3</sup>	За <u>31 декабря</u> <u>2019</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	34559	32030
	Себестоимость продаж	( 30711 )	( 30556 )
	Валовая прибыль (убыток)	3848	1474
	Коммерческие расходы	( )	( )
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж	3848	1474
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы	77	0
	Прочие расходы	( 1128 )	( 1234 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2797	240
	Текущий налог на прибыль	( 457 )	( 314 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	2340	-74

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Марс» за 2019 г.

Таблица Б1 – Отчет финансовых результатов

#### Отчет о финансовых результатах за 31 декабря 2019 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>ООО «Марс»</u>			0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика			25	02
Вид экономической деятельности <u>Ремонт и технический осмотр автотранспортных средств</u>			2020	
Организационно–правовая форма/форма собственности <u>Общество с ограниченной ответственностью</u>			05052792	
Единица измерения: т.р.			6382073672	
			45.20	
			12300	16
			384	

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>31 декабря</u> <u>2019</u> г. <sup>3</sup>	За <u>31 декабря</u> <u>2018</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	32030	18464
	Себестоимость продаж	( 30556 )	( 22711 )
	Валовая прибыль (убыток)	1474	-4247
	Коммерческие расходы	( )	( )
	Управленческие расходы		
	Прибыль (убыток) от продаж	1474	-4247
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы	0	0
	Прочие расходы	( 1234 )	( 427 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	240	+4647
	Текущий налог на прибыль	( 314 )	( 192 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	-74	-4839