

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 _____ Совершенствование системы планирования логистических затрат на
_____ предприятии (на примере АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»)

Обучающийся

Я.С. Мемеджанова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон.наук С.Ю. Данилова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективность деятельности компании напрямую зависит от рациональности работы логистики, предполагающее грамотное планирование затрат. Рациональность грамотного планирования затрат в логистической сфере деятельности влияет на повышение основных показателей финансовой деятельности и конкурентоспособности компании. С этой целью применяют множество различных методов и практик планирования логистических затрат.

Объект бакалаврской работы – АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

Цель данной работы: разработка и оценка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

В соответствии с поставленной целью определен ряд задач:

- сформулировать понятие и виды логистических затрат;
- изучить принципы и методы планирования логистических затрат;
- описать основные характеристики исследуемого предприятия;
- оценить систему планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»;
- разработать комплекс мер по оптимизации планирования логистических издержек;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура данной работы соответствует целям и задачам выбранной тематики. Бакалаврская работа состоит из трех глав, шести параграфов, а также введения и заключения. Общий объем работы – страниц.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы планирования логистических затрат.....	6
1.1 Понятие и виды логистических затрат	6
1.2 Принципы и методы планирования логистических затрат	13
2. Исследование системы планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГКМ»	21
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГКМ»	21
2.2 Анализ системы управления и планирования логистических затрат предприятия АГМК.....	42
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат	49
3.1 План реализации мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат	49
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	54
Заключение	59
Список используемой литературы	62
Приложение А Финансовый отчет за 2020 г.	65
Приложение Б Финансовый отчет за 2021 г.....	67
Приложение В Финансовый отчет за 2022 г.	69
Приложение Г Основные импортеры АГМК.....	71

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что эффективность деятельности компании напрямую зависит от рациональности работы логистики, предполагающее грамотное планирование затрат. Рациональность грамотного планирования затрат в логистической сфере деятельности влияет на повышение основных показателей финансовой деятельности и конкурентоспособности компании. С этой целью применяют множество различных методов и практик планирования логистических затрат.

Объект бакалаврской работы – АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

Предмет бакалаврской работы – система планирования логистических издержек АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

Цель данной работы: разработка и оценка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

В соответствии с поставленной целью определен ряд задач:

- сформулировать понятие и виды логистических затрат;
- изучить принципы и методы планирования логистических затрат;
- описать основные характеристики исследуемого предприятия;
- оценить систему планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы планирования логистических затрат;
- оценить эффективность предложенных решений.

В первой главе изучены теоретические основы логистических затрат, их видов и методов их планирования.

Во второй главе проведен анализ системы планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию системы планирования логистических затрат.

В качестве теоретической и методологической базы проведенного исследования использованы работы как отечественных, так и зарубежных авторов в сфере планирования логистических издержек.

Нормативно-правовая сторона работы обоснована законодательными и нормативными документами, регламентирующими область логистической деятельности.

Информационная основа бакалаврской работы состоит из отчетных документов компании, данных из библиографических изданий университетов, статистических отчетов и исследований подобных предприятий и других источников.

Научная новизна данной работы заключается в применении современных подходов к планированию логистических издержек для разработки оптимального проекта усовершенствования системы логистических издержек.

Итоговые данные бакалаврской работы, а также проект совершенствования системы планирования логистических издержек компании представляют теоретическую и практическую значимость.

1 Теоретические основы планирования логистических затрат

1.1 Понятие и виды логистических затрат

Логистика - это наука по планированию, внедрению, надзором над материальными и сопряженными с ними информационными потоками, а также управление интегрированной цепью перемещений этих потоков от сырьевой базы до потребителя, направленных на надлежащее удовлетворение потребностей потребителей [11].

Исходя из вышесказанного, основными целями логистики являются:

- стремление к повышению уровня покупательной способности посредством качественного сервиса обслуживания клиентов с учетом приемлемых издержек;
- анализ состава потоков, управление материальными и связанными с ними информационными потоками, для достижения эффективности их деятельности как внутри организации, так и во внешней среде [1].

Таким образом, анализ логистики и логистических систем компаний является ключевым фактором их развития. Посредством логистики возможно сократить издержки и повысить конкурентоспособность компании [12].

Логистические затраты подразумевают под собой формирование затрат в соответствии с выполняемыми задачами управления и модернизации с учетом принадлежности к виду системы логистики, логистической цепи и потоков. В общепринятом значении общие логистические затраты – это величина расходов на базовые логистические функции, в том числе доставка, производство, хранение и реализация, а также расходы на обеспечение функционирования [1].

М. Куфель, немецкий экономист, первый употребил понятие «логистические издержки» в 60-х гг. XX в. По его мнению, логистические издержки – это стоимость использования активов компании, с целью планирования, исполнения и контроля движения материальных потоков в

пространстве с течением времени. Однако он не учитывал расходы на хранение сырья и готовой товарной продукции, а также сервисное обслуживание [3].

Значительное развитие понятие «логистические издержки» получило в 90-х гг. XX в. благодаря трудам экономистов Д.Р. Стока, Д.Д. Бауэрсокса, Ч. Сковронека, П. Блаика, Д. М. Ламберта, М. Кристофера [13].

Данным термином занимались также ученые И.А. Елова и И.И. Полещук. По их мнению, логистические издержки в основном состоят из транзакционных издержек, возникающих при проведении сделок в системе логистической деятельности.

К транзакционным расходам можно отнести такие издержки, как:

- расходы, возникающие до заключения сделки, в том числе нахождение и анализ данных о перспективных партнерах, разработка и заключение договоров;
- расходы, возникающие после заключения сделки, такие как обеспечение реализации контрактных договоренностей, расходы на возможные судебные разбирательства [14].

Л.Б. Миротин считал, что логистические расходы представляют собой издержки на материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы в процессе реализации заказа.

По мнению Н. К. Моисеевой, логистические затраты - это денежные ресурсы на оплату труда, материальных средств, финансовых вложений и расходы, возникающие в процессе возможных форс-мажорных обстоятельств с целью ликвидации негативных последствий.

А.М. Гаджинский вкладывал в понятие логистических расходов, такие издержки, как затраты на обеспечение деятельности логистических процессов [3].

Т. В. Алесинская описывала логистические затраты как суммарную стоимость расходов для обеспечения осуществления логистических процессов.

По мнению В.И. Степанова, логистические затраты представляют собой издержки, связанные с передвижением товарной продукции на всех этапах логистической цепи [3].

Следовательно, учитывая определения ученых, можно сделать вывод о том, что логистические издержки представляют собой анализ расходов ресурсов, в том числе материальных, финансовых и трудовых.

То есть, логистические издержки являются существенной составляющей итоговой стоимости готового товара. При этом становится востребован подход учета логистических издержек, в том числе их классификация. Структура логистических издержек представлена на рисунке – 1 [15].



Рисунок 1 – Структура логистических издержек

Данная классификация говорит о наличии отличий между группами логистических издержек и в соответствии с ними классификации затрат [4].

Логистические издержки, в зависимости от их назначения можно структурировать в виде, представленном на рисунке 2 [16].



Рисунок 2 – Виды логистических затрат

Прямые затраты предполагают непосредственное отношение к продуктам, услугам, заказам или другим конкретным перевозчикам. В то время как косвенные затраты относятся к перевозчику лишь посредством вспомогательных финансовых операций.

Управляемые логистические затраты предполагают контроль над ними непосредственно начальством соответствующего отдела. Нерегулируемые затраты контролируются не непосредственным центром управления, а компанией в целом или другой компанией [4].

Себестоимость логистических процессов включает в себя издержки на работу, формирующиеся для создания добавленной стоимости, устаивающей конечного потребителя. Затраты на функционирование логистической деятельности не являются ценообразующими, однако без них невозможно транспортировать товар, проводить внутренние проверки, проводить учет товаров. Контрольные затраты представляют собой издержки, образующиеся при неблагоприятных исходах сервисного обслуживания потребителей [17].

Убыточные расходы подразумевают отсутствие полезного результата. Оценочная стоимость – это прибыль, упущенная в результате невозможности задействования ресурса, ввиду его использования. Часть затрат представляют собой расходы, относящиеся к определенному товару или сфере деятельности, распределяемые согласно определенным критериям.

Фактическая стоимость – это действительная стоимость имеющегося объема завершенных заказов в течении определенного времени. Нормальные логистические затраты представляют собой усредненные издержки на действительный объем услуг, в течении определенного промежутка времени. Плановые логистические затраты – это расходы для определенного объекта, рассчитанные за отчетный период, а также планируемые по технологии сопутствующие процессы [4].

Для того, чтобы понять, насколько эффективно функционирует логистическая система компании, необходимо сравнить такие показатели как:

- затраты;
- прибыль;
- качество обслуживания [18].

Издержки, связанные с производством, классифицируют следующим образом:

- затраты на преобразование
- затраты на взаимодействие [6].

Наиболее выигрышной стратегией в настоящее время является ориентированность на покупателя, то есть рыночная ориентированность. При этом, необходимым условием для поддержания эффективности функционирования компании является рациональность использования ресурсной базы. Таким образом можно достичь наиболее конкурентоспособного уровня предприятия [4].

Логистические издержки оптовых, торговых, распределительных, дистрибуционных компаний занимают наибольший объем издержек в общем итоге порядка 50% - 99% в соответствии с видом товара [19].

Издержки на распределением и складирование занимают в общем объеме логистических затрат порядка 85% [5].

На предприятии, у которого в собственном управлении имеются распределительные элементы, склады и транспорт, возможно повышение эффективности затрат до 30% [3].

Контроль за издержками в сфере логистики нужно начинать с определения непосредственных этапов, на которых они возникают. Этапы передвижений материалов в логистической системе представлен на рисунке 3 [20].

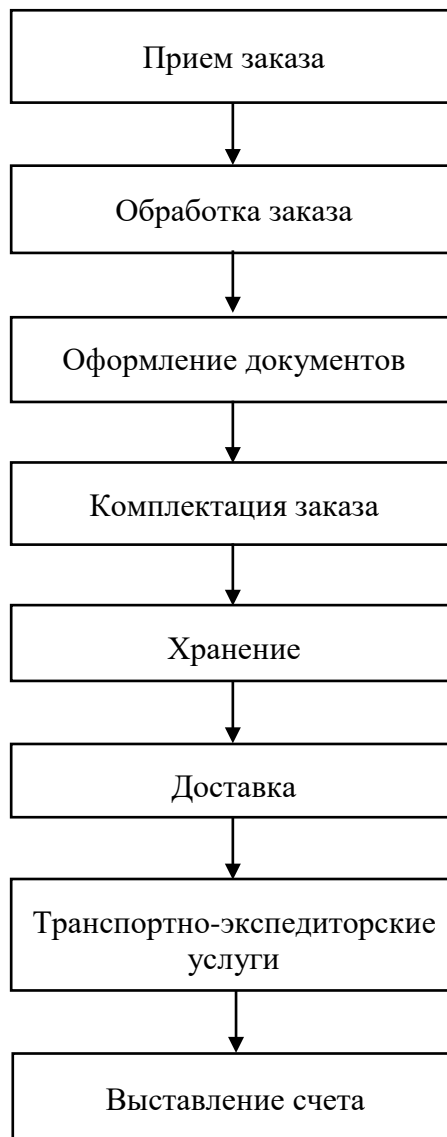


Рисунок 3 – Этапы передвижения материалов [21]

Все издержки в сфере логистики взаимосвязаны друг с другом. Так, например, при снижении издержек на транспортировку товара могут повыситься издержки, связанные с увеличением складированных запасов, а снижение издержек на упаковочном этапе может вызвать дополнительные затраты, возникающие из-за повреждения товаров при транспортировке. Поэтому, логистика направлена на создание таких условий, при которых значительное сокращение издержек в одной сфере, не повлечет за собой больших затрат в другой, с целью итогового снижения затрат, по сумме всех показателей [5].

Однако служба логистики зависит не только от сферы транспортировки и хранения товаров, но и связана с планированием производства, так как производство не может эффективно функционировать без организации своевременной и надлежащей поставки сырья и комплектующих для изготовления товарной продукции. Таким образом, служба логистики играет важную роль в управленческих решениях, таких как запуск нового продукта, расширение производства и многих других решений, которые непосредственно зависят от поставок и снабжения [4].

Также логистика косвенно участвует в процессе производства посредством обеспечения сбыта готовой товарной продукции. И, как следствие, должна принимать участие в составлении графиков выпуска товарной продукции, обладая полной информацией о сбытовых каналах [22].

Ввиду того, что сфера управления материальными потоками достаточно затратна, логистика напрямую связана с деятельностью финансовой службы. Так, при планировании тех или иных логистических решений, служба логистики должна учитывать финансовые возможности компании по оплате этих мероприятий. Таких как, например, транспортные и складские издержки.

1.2 Принципы и методы планирования логистических затрат

Основная задача оценки и исследования логистических издержек – это их минимизация. Для анализа объема отдельных видов издержек в общем количестве издержек нужно классифицировать издержки по группам [23].

Исследование логистических издержек проводится с целью определения недостатков логистической системы, причин и объемов упущений прибыли и, как следствие, повышала эффективность деятельности компании. Логистические издержки контролируются согласно общим принципам управления издержками [2].

Основные принципы контроля логистических затрат на предприятии были рассмотрены многими учеными, в том числе А.А. Огарковым, А.В. Евдокимовой, В.В. Пугачевым, В.В. Бурцевым, В.П. Суйцем. Основные из них представлены на рисунке 4 [1].

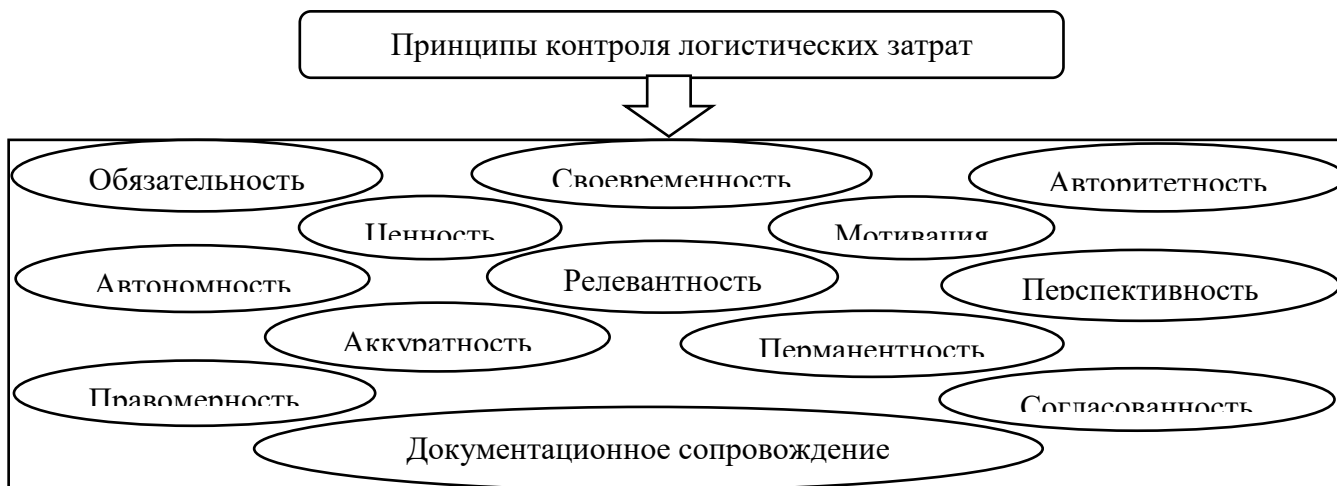


Рисунок 4 – Принципы контроля логистических затрат

Для рационального управления логистическими затратами необходимо эффективное выполнение логистических функций [6]. Логистические функции представлены на рисунке – 5 [24].

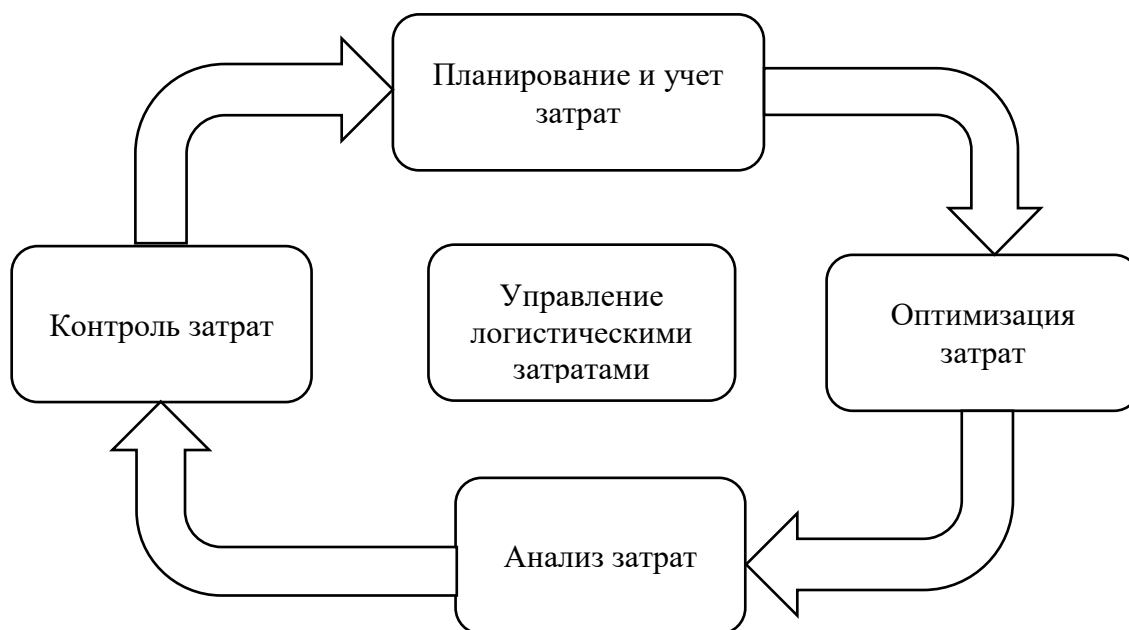


Рисунок 5 – Функции логистических издержек

Планирование и учет логистических затрат обычно производят методом калькулирования логистических расходов по видам их функций. Этот метод ограничивает исследование издержек относительно выполняемых процессов и операций, а также их взаимосвязи [4].

На рисунке 6 представлена традиционная система учета логистических издержек согласно выполняемым ими функций [25].

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт
Бизнес-процесс А	→				
Бизнес-процесс В	→				
Бизнес-процесс С	→				
Затраты по функциям	85	110	180	230	95

Рисунок 6 – Традиционная система учета логистических издержек по функциям

Однако данный метод учета основывается на классификации логистических издержек, что не дает возможности оценить источники их формирования. Логистический метод учета основан на отдельном учете логистических издержек по индивидуальным процессам реализации. При этом, главным объектом исследования является заказ потребителя и способы его реализации [7].

Схема для определения стоимости отдельных процессов и функций представлен на рисунке 7.

	Снабжение	Транспорт	Производство	Запасы	Сбыт	Затраты по процессам
Бизнес-процесс А	→					315
Бизнес-процесс В	→					230
Бизнес-процесс С	→					155
Затраты по функциям	85	110	180	230	95	

Рисунок 7 – Логистическая система учета издержек по функциям и процессам

Данный метод позволяет исследовать механизм формирования логистических издержек и оценить объем тех или иных источников их возникновения в общем объеме расходов.

Исследование логистических издержек позволяет рационализировать их и максимально снизить их объем, делая деятельность компании более эффективной [5].

Контроль логистических издержек заключается во всесторонней оценке логистических издержек, как качественных, так и количественных показателей плановых и действительных значений логистических характеристик деятельности компании. Для контроля над логистическими затратами важно руководствоваться основными принципами контроля расходов. Принципы контроля за логистическими затратами представлены на рисунке – 8.



Рисунок 8 – Основные требования к планированию и учету логистических издержек

Принципы управления логистическими издержками компании можно разделить на следующие составляющие:

- оценка логистических издержек, исходя из вида их источника;
- учет типа логистических расходов, при обработке информации;
- всесторонняя оценка функционирования компании для выявления взаимосвязей между логистическими расходами;
- принятие управленческих решений, с учетом гибкости для обеспечения резервов при колебаниях логистических расходов [6].

Последнее время наблюдаются значительный рост расходов на логистическую деятельность. Так, например рост содержания запасов составил 2040%, транспортных расходов - 15-35%, затрат на логистическое управление - 10-25%.

Для этого важно определить какие факторы оказывают на издержки влияние. Для этого рассмотрены факторы к планирования логистических затрат, представленные на рисунке 9 [8].



Рисунок 9 – Факторы логистических затрат

На объем и структуру логистических затрат влияют две группы факторов: внутренние и внешние [4].

Для анализа логистических издержек применяют ряд методов:

- бенчмаркинг;
- функционально-стоимостной анализ (ФСА);
- стратегический анализ издержек [9].

Бенчмаркинг представляет собой сравнение логистических издержек компании с логистическими издержками других компаний, функционирующей в подобной сфере деятельности и добившейся успехов в управлении логистическими затратами.

Есть несколько видов бенчмаркинга, которые можно сгруппировать согласно их источнику информации и целевому набору [2].

Таблица 1 – Виды бенчмаркинга

Цели Источник	Стратегический Бенчмаркинг	Операционный Бенчмаркинг
Конкурентный Бенчмаркинг	сопоставление принципов управления логистическими издержками для конкурирующих компаний	сравнение логистических издержек конкурирующих компаний для определения лучшей модели
Функциональный Бенчмаркинг	сопоставление с компаниями-лидерами в исследуемой сфере деятельности для выбора рациональной стратегии управления логистическими издержками	исследование методов управления логистическими издержками на лидирующих компаниях отрасли и внедрение данных методов управления
Внутренний Бенчмаркинг	сопоставление деятельности подразделений, занимающихся управлением логистическими издержками, для их сотрудничества	анализ работы отделов компании, связанных с логистическими издержками, для определения факторов, влияющих на них
Общий Бенчмаркинг	исследование деятельности компаний, использующих передовые методы управления логистическими издержками в других отраслях	исследование подходов к управлению логистическими затратами компании, другой сферы деятельности

Стратегический анализ логистических затрат заключается в сравнении показателей рассматриваемой компании и показателей компаний-конкурентов. Стратегический анализ предполагает анализ производственно-сбытовой цепи, которая является показателем формирования стоимости товарной продукции или услуги [6].

Этапы проведения стратегического анализа стоимости логистических издержек представлен на рисунке 10.

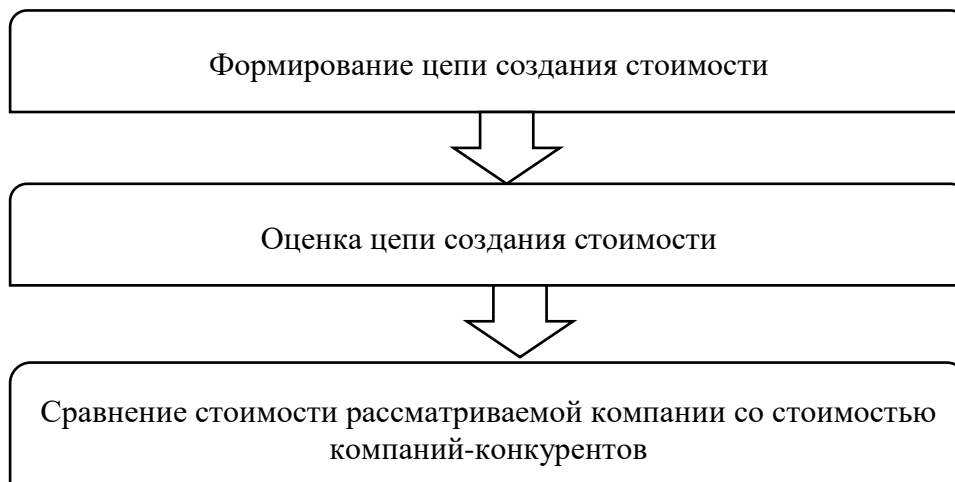


Рисунок 10 – Этапы проведения стратегического анализа стоимости логистических издержек

Исходя из вышесказанного, оценка и анализ логистических затрат непростая задача, ввиду трудоемкости методов учета и управления [6].

Оптимизация логистических издержек служит эффективным способом снижения уровня логистических затрат, повышения финансовых показателей деятельности компании, повышения конкурентоспособности, а также увеличения уровня рентабельности предприятия в целом [10].

2. Исследование системы планирования логистических затрат АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК»

АО «Алмалыкский ГМК» – одна из крупнейших горнодобывающих компаний Узбекистана и всего Центрально-Азиатского региона. Компания ведет свою деятельность на протяжении более 70 лет. Основным акционером АО «Алмалыкский ГМК» является государство. Решением Президента Республики Узбекистан компания внесена в перечень предприятий, имеющих стратегическое значение.

Год основания компании – 1949. Номенклатура содержит более 100 наименований. Объем товарной продукции – около 231,45 млрд руб. Объем экспорта – более 35,4% всей продукции. Число сотрудников составляет более 38 тыс. человек. Занимаемая земельная площадь – 23,5 тыс. га, производственная площадь – более 3,5 млн м².

Основная сфера деятельности АГМК – добыча и обогащение сульфидных, золотосодержащих и полиметаллических руд с последующим выпуском рафинированной меди, металлического цинка, драгоценных и редких металлов, а также сопутствующей продукции и сплавов на их основе.

Предприятие осуществляет следующие виды работ:

- добыча и последующая переработка рудного материала;
- реализация полученных продуктов и остатков от переработки;
- реализация государственных заказов;
- инвестиционная деятельность;
- целевое финансирование сферы деятельности по добыче и переработке ископаемой руды;
- обеспечение функционирования компании в области научной, технической, финансовой и правовой области.

В 2020 году к АО «Алмалыкский ГМК» было присоединено ООО «Кызылкумский фосфоритный комплекс», что позволило увеличить уставный фонд компании на 2,35 млрд руб.

С целью обеспечения непрерывности работы в компании организованы вспомогательные и обслуживающие управления:

- транспортные, обеспечивающие транспортировку грузов, перевозку сырья, материалов, готовой продукции и сотрудников;
- ремонтные, обеспечивающие своевременный ремонт техники и оборудования, для поддержания их работоспособности, а также производства запчастей, строительных работ и др.;
- технические, обеспечивающие подразделения АГМК электрической и тепловой энергией, а также отвечающие за промышленное водоснабжение;
- снабжающие, обеспечивающие потребности в материально-технических ресурсах, а также в горюче-смазочных материалах.

Помимо основных и вспомогательных активов компания имеет ряд непрофильных активов, к которым относятся объекты социальной инфраструктуры и производства потребительской продукции.

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших предприятий горнорудной и металлургической промышленности Республики Узбекистан.

Таблица 2 – Основные бизнес-сегменты АО «Алмалыкский ГМК»

Бизнес-сегмент	Состав	Характеристика деятельности
Горный передел	Рудоуправление «Кальмакыр»	Добыча полезных ископаемых. Основные компоненты: медь, молибден, благородные металлы, сера, селен, теллур, рений.
Горный предел	Ангренское рудоуправление	Добыча полезных ископаемых. Основные компоненты: благородные металлы.
	Чадакское рудоуправление	Добыча полезных ископаемых. Основные компоненты: благородные металлы.
	Хандизинское рудоуправление	Добыча полиметаллических руд. Основные компоненты: цинк, медь, свинец, серебро.
	Рудник «Каульды»	Добыча полезных ископаемых. Основной компонент: золотосодержащая флюсовая руда.
	Рудник «Уч-Кулач»	Добыча полиметаллических руд. Основные компоненты: цинк, свинец, серебро.
	Шахтостроительное управление	Производство горно-капитальных работ и ввод объектов в эксплуатацию.
Обогатительный комплекс	Медная обогатительная фабрика (МОФ-1)	Переработка сульфидных медно-молибденовых руд. Основная продукция: медный концентрат и молибденовый промпродукт (ППМ).
	Медная обогатительная фабрика (МОФ-2)	Переработка сульфидных медно-молибденовых руд. Основная продукция: коллективный медно-молибденовый и шлаковый медный концентраты.
	Ангренская золотоизвлекательная фабрика	Двухстадийное измельчение руды. Основная продукция: флотоконцентрат и флюсовая руда (источник получения аффинажного золота и серебра).

Продолжение таблицы 2

Бизнес-сегмент	Состав	Характеристика деятельности
Обогатительный комплекс	Чадакская золотоизвлекательная фабрика	Переработка золотосодержащих руд. Основная продукция: цинковый осадок (источник получения аффинажного золота и серебра).
	Обогатительная фабрика «Хандиза»	Переработка полиметаллических медно-свинцово-цинковых руд. Основная продукция: медный, цинковый и свинцовый концентраты.
Металлургический передел	Медеплавильный завод	Выпуск готовой продукции. Основная продукция: рафинированная медь, аффинажные золото и серебро, технические селен и теллур, серная кислота, медный купорос, перренат аммония и медные провода, палладий в порошке.
	Цинковый завод	Выпуск готовой продукции. Основная продукция: металлические цинк и кадмий, серная кислота, цинковый купорос, сплав ЦАМ (цинк, алюминий, медь).
Производство медных труб	Ангренский трубный завод	Выпуск готовой продукции. Основная продукция: медные трубы.
Производство цемента	Джизакский цементный завод	Выпуск готовой продукции. Основная продукция: белый и общестроительный портландцемент.
	Шерабадский цементный завод	Выпуск готовой продукции. Основная продукция: общестроительный портландцемент.

Компания осуществляет свою деятельность на территориях Ташкентской, Джизакской, Наманганской, Навоийской и Сурхандарьинской областей Республики Узбекистан. Исполнительный аппарат компании, реализующий общий контроль и управление, находится в городе Алмалыке Ташкентской области. Представительство АГМК, защищающее интересы юридического лица, расположено в городе Ташкенте.

В 2020 году компания приняла решение о закрытии представительства в Москве.

На территории Ташкентской области расположены основные активы компании: два рудоуправления, шахтостроительное управление, две медные обогатительные фабрики, медеплавильный, цинковый и трубный заводы,

Ангренская золотодобывающая фабрика, а также вспомогательные предприятия.

На территории Джизакской области расположен Джизакский цементный завод и рудник «Уч-Кулач».

На территории Наманганской области расположены Чадакское рудоуправление и Чадакская золотодобывающая фабрика.

На территории Сурхандарьинской области расположены Хандизинское рудоуправление, обогатительная фабрика «Хандиза» и Шерабадский цементный завод.

На территории Навоийской области расположен Кызылкумский фосфоритный комплекс.

Продукция Компании пользуется высоким спросом как на внутреннем, так и на международном рынке.

АГМК поставляет свою продукцию в 18 стран: Турция, Китай, Россия, Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Афганистан, Беларусь, Нидерланды, Швейцария, Азербайджан, Украина, Болгария, Польша, Индонезия, Армения, Индия.

Основными потребителями и бенефициарами АГМК являются международные трейдерские компании и предприятия по производству готовой продукции с высокой добавленной стоимостью.

Компания производит добычу полезных ископаемых на шести основных месторождениях:

- медно-порфировое месторождение Кальмакыр;
- медно-молибденовое месторождение Сары-Чеку;
- золоторудное месторождение Каульды;
- золоторудное месторождение Ангрен;
- золоторудное месторождение Чадак;
- полиметаллическое месторождение Хандиза.

Основными направлениями стратегического видения компании являются расширение минерально-сырьевой базы, увеличение производственных мощностей и удержание лидерства среди горно-перерабатывающих предприятий в Узбекистане при поддержании высокого уровня качества производимой продукции.

Миссия АО «Алмалыкский ГМК» – быть социально ответственным горнопромышленным комплексом, эффективно использующим доверенные природные ресурсы, обеспечивающим благополучие сотрудников компании и повышающим потенциал регионов присутствия.

АГМК осознаёт ответственность перед всеми заинтересованными сторонами в регионах своей деятельности, поэтому уделяет активное внимание вопросам, связанным с охраной окружающей среды, регулированием уровня занятости и проведением социально-культурных, благотворительных и спонсорских мероприятий.

Корпоративная культура компании формируется на основе корпоративных ценностей. Ценности компании позволяют создать атмосферу взаимного уважения среди сотрудников, что положительно сказывается на их продуктивности.

Грамотно выстроенная корпоративная культура помогает АГМК достигать долгосрочных стратегических целей, а сформированные ценности служат основой для ведения повседневной деятельности сотрудников и основных подразделений.

Ключевые ценности АО «Алмалыкский ГМК» представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Ключевые ценности АГМК

Нравственность. Честность и порядочность являются основными понятиями, которыми компания руководствуется при осуществлении своей деятельности.

Сотрудничество. Взаимоотношения сотрудников строятся на принципах взаимного доверия, что позволяет им совместно достигать целей.

Партнерство. Компания открыта к взаимодействию не только с заинтересованными сторонами, но и со всем обществом.

Профессионализм. Компетентные и эффективно взаимодействующие работники повышают результативность Компании на всех ее уровнях.

Развитие. Компания стремится к постоянному обновлению производства, внедряя новые технологии и расширяя сферы влияния бизнеса.

Эффективность. Компания стремится поддерживать высокий уровень качества и повышать уровень удовлетворенности потребителей.

АО «Алмалыкский ГМК» является интегрированной компанией, бизнес-модель АГМК охватывает все ключевые этапы деятельности, к которым относятся этапы деятельности, представленные на рисунке 12.

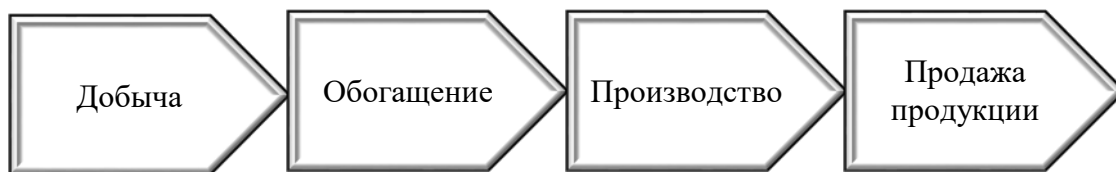


Рисунок 12 – Ключевые этапы деятельности АГМК

Вертикально интегрированные бизнес-процессы позволяют компании осуществлять свою деятельность на всех стадиях производственного цикла, планомерно увеличивая занимаемую долю рынка. Компания не зависит от внешних поставщиков и может самостоятельно контролировать логистические издержки и снижать общие расходы [7].

Также одним из основных преимуществ бизнес-модели АГМК является эффект масштаба, поскольку компания управляет процессами на протяжении всей цепочки создания стоимости.

При формировании своей кратко-, средне- и долгосрочной стратегии АГМК ставит цели, достижение которых позволит ей не только повысить эффективность производства и расширить минерально-сырьевую базу, но и выстроить системный подход по управлению устойчивым развитием, постепенно сокращая собственное влияние на окружающую среду.

Если говорить о стратегических целях АО «Алмалыкский ГМК» на средне- и долгосрочную перспективу, то стоит выделить отдельно стратегические цели до 2025 и до 2030 гг. Они отличаются, прежде всего, количественными показателями и связаны с увеличением объема выпускаемой продукции, а также повышением объемов добычи руды.

Таблица 3 – Стратегические цели АГМК

Стратегические цели АО «Алмалыкский ГМК»	
к 2025 г.	к 2030 г.
Доведение объемов добычи руды до 100 млн т Выпуск катодной меди в объеме 290 тыс. т Выпуск золота в объеме 38 т Выпуск серебра в объеме 203 т	Доведение объемов добычи руды до 160 млн т Выпуск катодной меди в объеме 400 тыс. т Выпуск золота в объеме 50 т Выпуск серебра в объеме 270 т

Помимо целей на средне- и долгосрочную перспективу в фокусе внимания компании находится ряд краткосрочных целей. Главными стратегическими целями компании в краткосрочной перспективе являются нижеперечисленные.

Выход на международные финансовые рынки. АГМК заинтересован в обеспечении экономического роста компании, повышении конкурентоспособности, модернизации и формировании благоприятных условий для привлечения инвестиций.

Для повышения инвестиционной привлекательности, АГМК осуществлена работа по оценке стоимости природных запасов, а также модернизации производственных мощностей компании по международному кодексу JORC.

Кроме того, в 2020 г. компания впервые получила от «Большой четверки» (EY) аудиторское заключение на предварительную консолидированную финансовую отчетность АГМК, подготовленную в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности [11].

Освоение новых месторождений. Главным стратегическим проектом по освоению новых месторождений является «Ёшлик-1».

Освоение данного месторождения позволит компании значительно увеличить добычу руды. Согласно планам АГМК, в 2023 г. будет осуществлена первая добыча медной руды, а к 2028 г. показатель возрастет до 150 млн тонн.

Расширение обогатительных мощностей. Главным стратегическим проектом по расширению обогатительных мощностей является строительство медно-обогатительной фабрики № 3 (МОФ-3). Компания планирует ввести объект в эксплуатацию в 2023 году.

Медно-обогатительная фабрика № 3 имеет важное значение для АГМК в связи с освоением новых месторождений. Предположительная мощность переработки фабрики будет достигать 60 млн тонн руды.

Система корпоративного управления АО «Алмалыкский ГМК» призвана обеспечить эффективное взаимодействие между органами управления и заинтересованными сторонами компании [9].

В состав системы управления АО «АГМК» входят:

- Общее собрание акционеров;
- Наблюдательный совет;
- Правление;
- Председатель правления.

Общее собрание акционеров является высшим органом корпоративного управления и действует в соответствии с законодательством и полномочиями, определенными уставом компании. Все простые акции компании принадлежат государству, которое является «единственным акционером». К основным компетенциям общего собрания акционеров относятся:

- утверждение организационной структуры компании;
- избрание членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии компании;
- утверждение внутренних документов, координирующих деятельность органов компании;
- утверждение годовых отчетов компании;
- принятие решения о выпуске производных ценных бумаг.

Наблюдательный совет является органом, осуществляющим общее руководство деятельностью компании. Работа наблюдательного совета

направлена на обеспечение долгосрочного стратегического развития компании. К основным компетенциям наблюдательного совета относятся:

- обеспечение разработки стратегии и контроль ее реализации;
- контроль за организацией и функционированием системы раскрытия информации;
- обеспечение соблюдения принципов корпоративного управления;
- проведение оценки деятельности компании и ее органов управления;
- формирование эффективной организационной структуры;
- рассмотрение сделок с заинтересованными или аффилированными сторонами [10].

При наблюдательном совете сформирован комитет по аудиту, основными задачами которого являются:

- контроль за обеспечением полноты, точности и достоверности финансовой отчетности;
- управление рисками;
- контроль за осуществлением внутреннего и внешнего аудита.

Орган правления является коллегиальным исполнительным органом, осуществляющим текущее руководство деятельностью компании. К основным компетенциям органа правления относятся:

- разработка и предоставление на рассмотрение наблюдательного совета приоритетов компании и планов их реализации, а также стратегии среднесрочного и долгосрочного развития компании;
- обеспечение охраны труда работников;
- обеспечение соблюдения экологических требований;
- утверждение внутренних документов, относящихся к полномочиям правления.

Председатель правления является руководителем исполнительного органа и осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью.

Помимо основных органов управления в структуру включены контролирующие органы:

- Ревизионная комиссия;
- Служба внутреннего аудита.

Ревизионная комиссия является органом, осуществляющим контроль за финансово-хозяйственной деятельностью компании [8]. Согласно положению о ревизионной комиссии, утвержденному в 2016 г. решением единственного акционера, состав избирается общим собранием акционеров в количестве семерых человек сроком на один год. Одно и то же лицо не может избираться в состав ревизионной комиссии более трех раз подряд. К компетенциям ревизионной комиссии относятся:

- проверка финансовой (бухгалтерской) документации;
- проверка своевременности выплаты дивидендов по акциям компании, процентов по облигациям и др.;
- анализ финансового положения компании, ее платежеспособности, ликвидности и эффективности использования активов;
- выявление резервов улучшения финансового состояния компании;
- выявление сделок с аффилированными лицами.

Служба внутреннего аудита осуществляет контроль и оценку работы исполнительного органа, подразделений и представительств. Также к ее основным компетенциям относятся проверка систем внутреннего контроля, оценка работы системы управления рисками и контроль за соблюдением принципов корпоративного управления [13].

Структура органов корпоративного управления представлена на рисунке – 16.

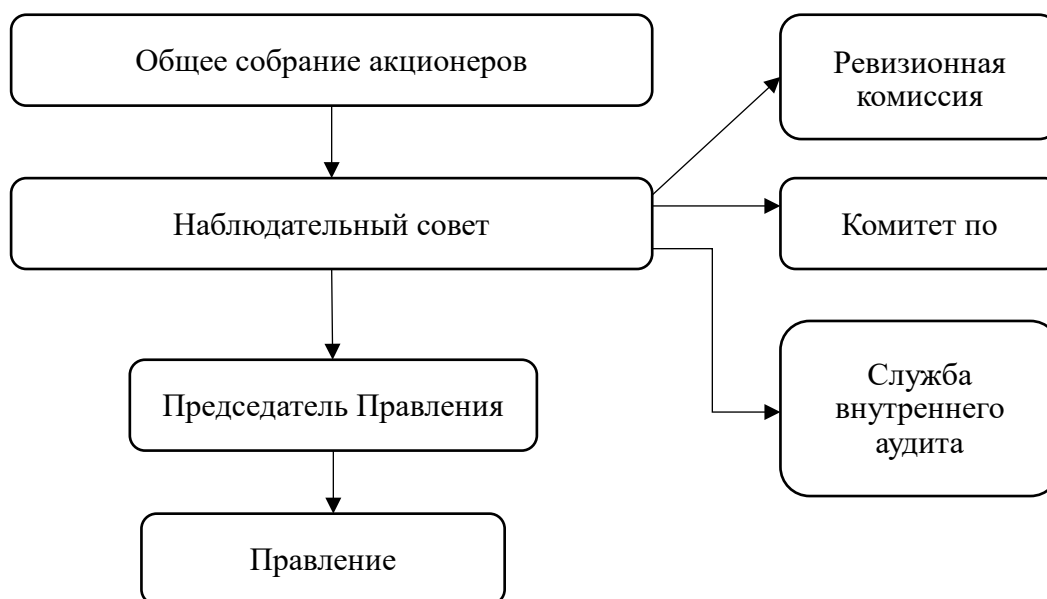


Рисунок 13 – Структура органов корпоративного управления

Предотвращение и разрешение возникающих конфликтов интересов регулируется в компании специально разработанным и утвержденным в 2016 г. положением о порядке действий при конфликте интересов. Действие положения распространяется на членов органов управления и всех сотрудников АГМК вне зависимости от уровня занимаемой должности.

Помимо определения основных аспектов в АГМК выделены руководящие должности, ответственные за экономические, экологические и социальные вопросы:

- заместитель председателя правления по экономике и финансам;
- заместитель председателя правления по персоналу и социальным вопросам;
- начальник отдела окружающей среды.

В компании налажен процесс консультирования по экономическим, экологическим и социальным вопросам между заинтересованными сторонами и наблюдательным советом. Подобные консультации проводятся на заседаниях наблюдательного совета. Процесс взаимодействия с

заинтересованными сторонами способствует более качественному разрешению процессов управления экономическими, экологическими и социальными аспектами деятельности [10].

В состав сформированного при наблюдательном совете комитета по аудиту вошли трое директоров, все они являются исполнительными. Дополнительная информация о членах комитета по аудиту представлена ниже. В 2020 г. заседания комитета по аудиту не проводились, поскольку комитет был сформирован в 2021 г.

В целях привлечения специализированных кадров и повышения их мотивации и вовлеченности в компании внедрена система вознаграждения членов наблюдательного совета и правления.

Немаловажной составляющей деятельности АГМК является устойчивое развитие в качестве ключевого элемента собственной деятельности [8]. Совет директоров и менеджмент АГМК вовлечены в процесс управления устойчивым развитием и регулярно рассматривают вопросы, связанные с актуальной повесткой, вызовами и рисками в этой сфере. В управлении устойчивым развитием компания руководствуется целями в области устойчивого развития и принципами глобального договора ООН.

АО «Алмалыкский ГМК» понимает значимость устойчивого развития как для компании, так и для общества и государства в целом. АГМК несет ответственность перед местными сообществами, природой и будущими поколениями. В своей повседневной деятельности АГМК стремится следовать ценностям устойчивого развития, таким как забота об окружающей среде, благополучие сотрудников, развитие регионов присутствия.

В таблице - 5 приведена информация о ключевых направлениях деятельности АГМК в области устойчивого развития.

Таблица 4 – Деятельность АГМК в области устойчивого развития

Аспект	Направления деятельности
Экологический аспект	<ul style="list-style-type: none"> – Реализация мер по сокращению выбросов в атмосферу; – разработка способов рационального использования природных ресурсов; – утилизация и обезвреживание отходов; – сокращение объемов потребления свежей воды.
Социальный аспект	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие регионов присутствия; – обеспечение благополучия местных сообществ; – обеспечение достойных условий труда; – обучение и развитие персонала; – обеспечение охраны труда и промышленной безопасности..
Социальный аспект	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие регионов присутствия; – обеспечение благополучия местных сообществ; – обеспечение достойных условий труда; – обучение и развитие персонала; – обеспечение охраны труда и промышленной безопасности.
Экономический аспект и корпоративное управление	<ul style="list-style-type: none"> – Противодействие коррупции; – продвижение норм деловой этики; – обеспечение эффективности системы корпоративного управления

Важным шагом для АГМК стал выпуск первого отчета об устойчивом развитии за 2020 год, который призван, в значительной степени, повысить прозрачность деятельности компании и раскрыть дополнительную информацию о деятельности и практиках в области устойчивого развития. В будущем АГМК планирует выпускать отчеты об устойчивом развитии на ежегодной основе.

Управление устойчивым развитием осуществляется на всех организационных уровнях компании. За управление отдельными аспектами

устойчивого развития ответственны структурные подразделения компании, такие как служба по работе с персоналом, отдел охраны окружающей среды, отдел по социальной работе, отдел охраны труда и промышленной безопасности и др. Данные подразделения осуществляют управление отдельными аспектами устойчивого развития в ходе своей повседневной деятельности [7].

Деятельность АГМК как горнодобывающей компании сопряжена со значительным числом рисков, способных негативно повлиять на достижение поставленных целей и задач. Управление отдельными типами рисков устойчивого развития осуществляется в рамках повседневной деятельности и интегрировано в процессы принятия решений. Компания понимает важность управления рисками устойчивого развития и предпринимает усилия для предотвращения реализации как рисков устойчивого развития, так и других типов рисков [8]. Для оценки экономического состояния предприятия АГМК необходимо оценить основные показатели финансовой деятельности [9], представленными в таблице 5.

Таблица 5 – Основные показатели финансовых результатов деятельности АГМК

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	193 582,2	259 261,1	258 688,2	65 678,9	133,9	-572,9	99,8
Себестоимость продаж, тыс.руб.	100 735,6	125 603,3	122 153,0	24 867,6	124,7	-3 450,2	97,3
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	92 846,5	133 657,8	136 535,2	40 811,3	144,0	2 877,4	102,2

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
Управленческие расходы, тыс.руб.	13 683,4	18 851,7	25 485,9	5 168,3	137,8	6 634,3	135,2
Коммерческие расходы, тыс.руб.	909,5	1 033,0	981,2	123,5	113,6	-51,8	95,0
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	78 253,6	113 773,1	110 068,0	35 519,5	145,4	-3 705,1	96,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	66 515,6	96 707,2	93 557,8	30 191,6	145,4	-3 149,4	96,7
Основные средства, тыс. руб.	72 514,7	121 769,0	135 417,1	49 254,3	167,9	13 648,1	111,2
Оборотные активы, тыс. руб.	46 814,2	72 514,7	86 764,8	25 700,5	154,9	14 250,1	119,7
Среднесписочная численность ППП, чел.	36 863,0	34 987,0	38 907,0	-1 876,0	94,9	3 920,0	111,2
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	24,1	22,9	25,8	-1,2	94,9	2,9	112,7
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	5,3	7,4	6,6	2,2	141,1	-0,8	89,7
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	0,0008	0,0008	0,0008	0	100	0	100
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,7	2,1	1,9	-0,6	79,8	-0,2	89,7
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,1	3,6	3,0	-0,5	86,5	-0,6	83,4
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	40,4	43,9	42,5	3,5	108,6	-1,4	97,0
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	67,9	78,2	74,1	10,3	115,3	-4,1	94,7
Затраты на сум выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	59,6	56,1	57,1	-3,5	94,1	1,0	101,8

По расчетным данным таблицы – 5 были составлены следующие графики: рисунок 14 – чистая прибыль, рисунок 15 – среднегодовая выработка рабочего, рисунок 16 – среднегодовая заработная плата рабочего, рисунок 17

– фондоотдача, рисунок 18 – оборачиваемость активов, рисунок 19 – рентабельность продаж, рисунок 20 - рентабельность производства.

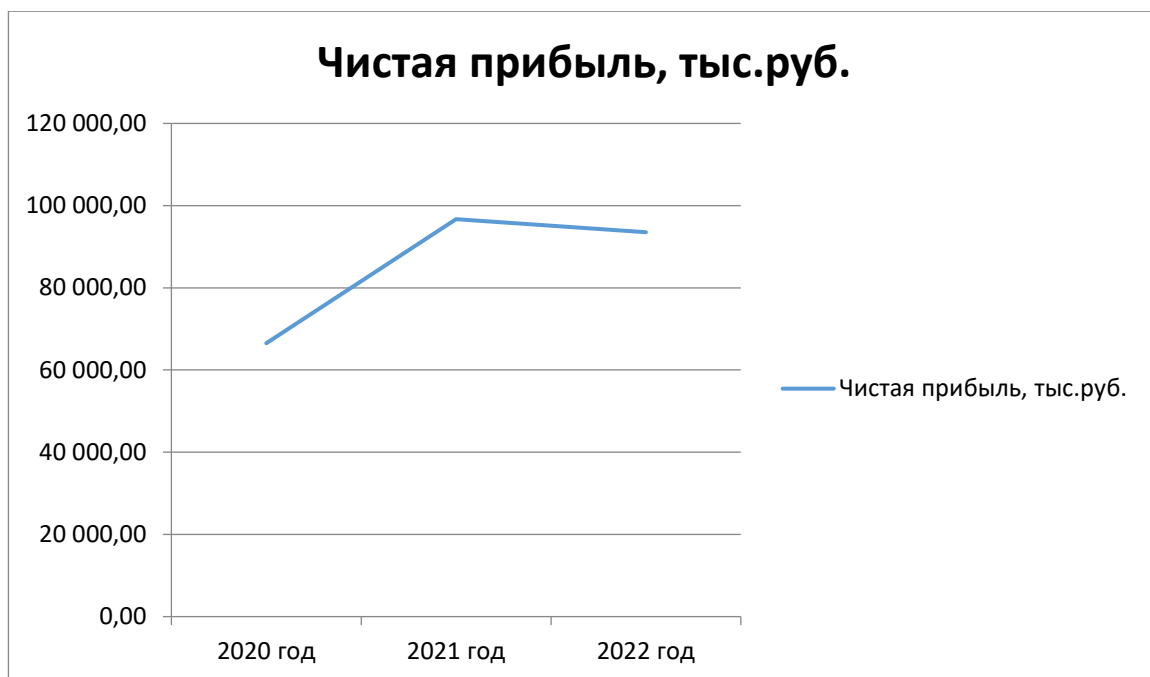


Рисунок 14 – Чистая прибыль АГМК за 2020-2022 гг.

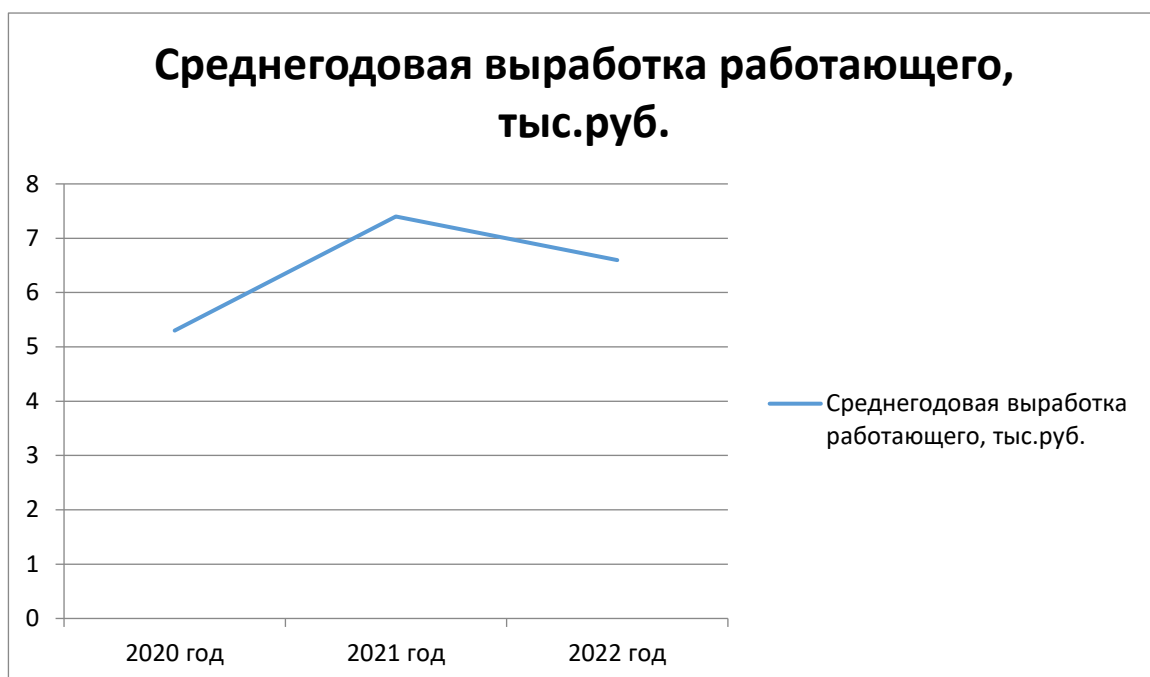


Рисунок 15 – Среднегодовая выработка рабочего АГМК за 2020-2022 гг.



Рисунок 16 – Среднегодовая заработная плата рабочего АГМК за 2020-2022 гг.

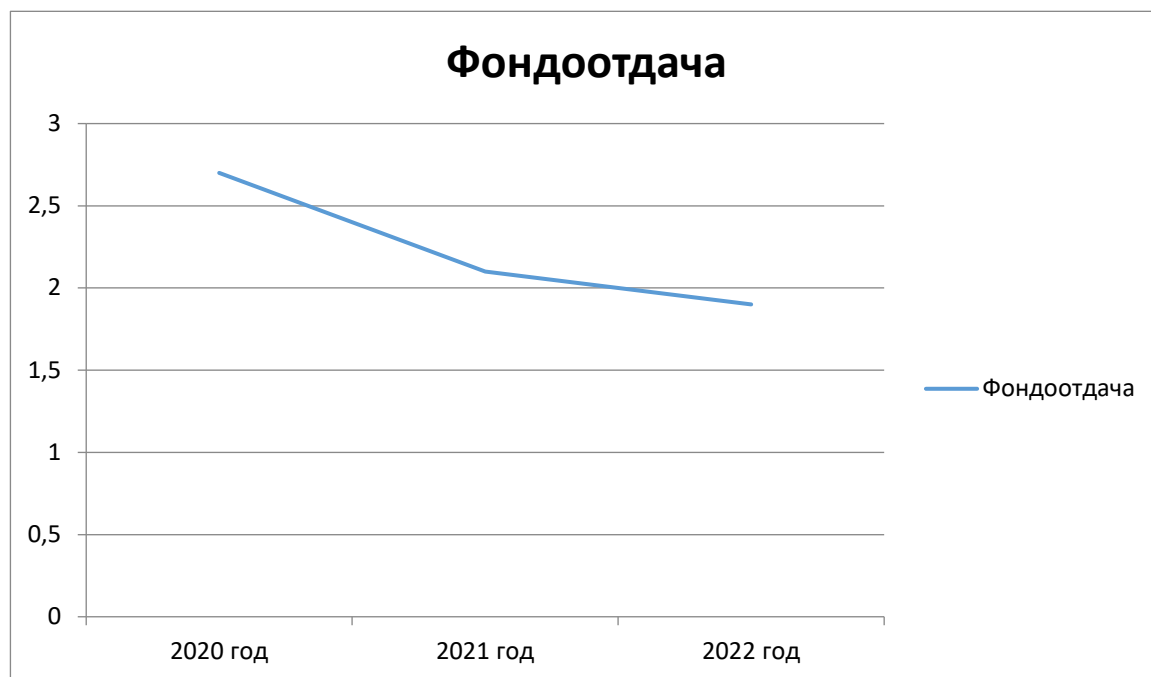


Рисунок 17 – Фондоотдача АГМК за 2020-2022 гг.

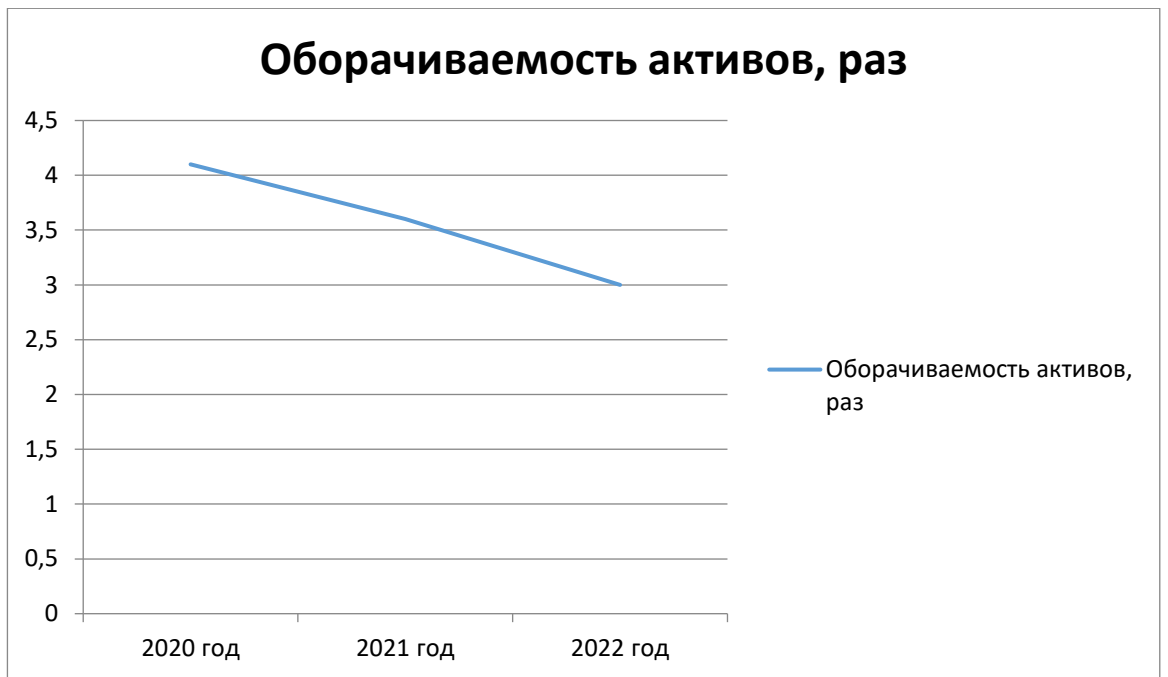


Рисунок 18 – Оборачиваемость активов АГМК за 2020-2022 гг.

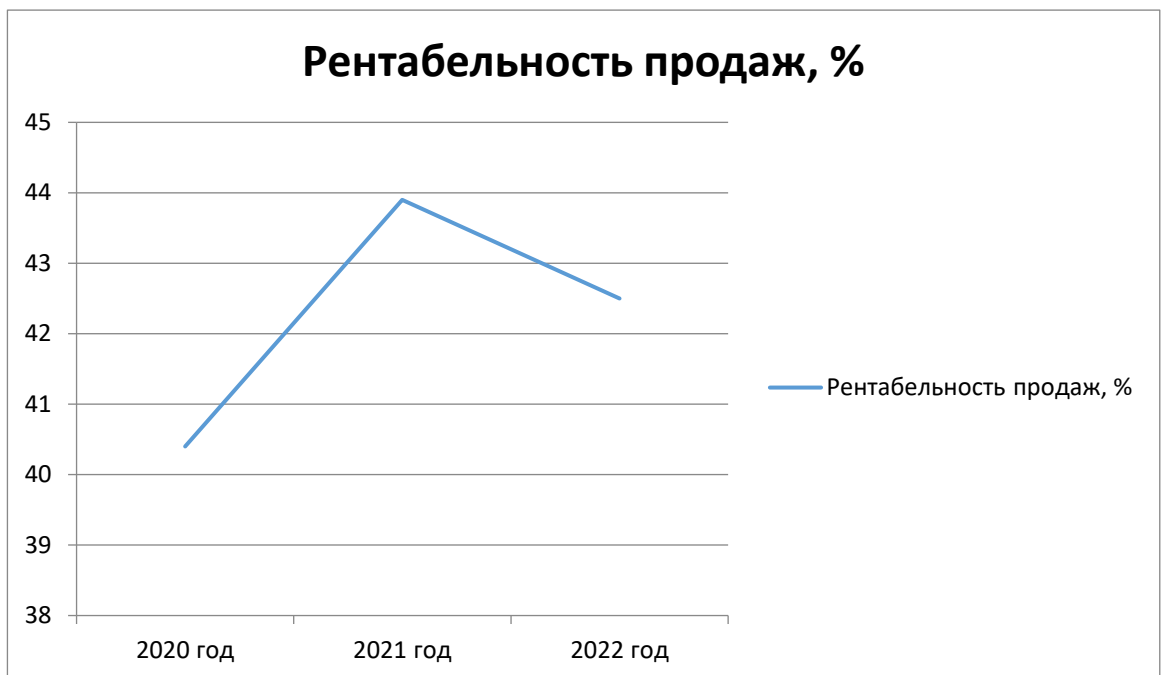


Рисунок 19 – Рентабельность продаж АГМК за 2020-2022 гг.

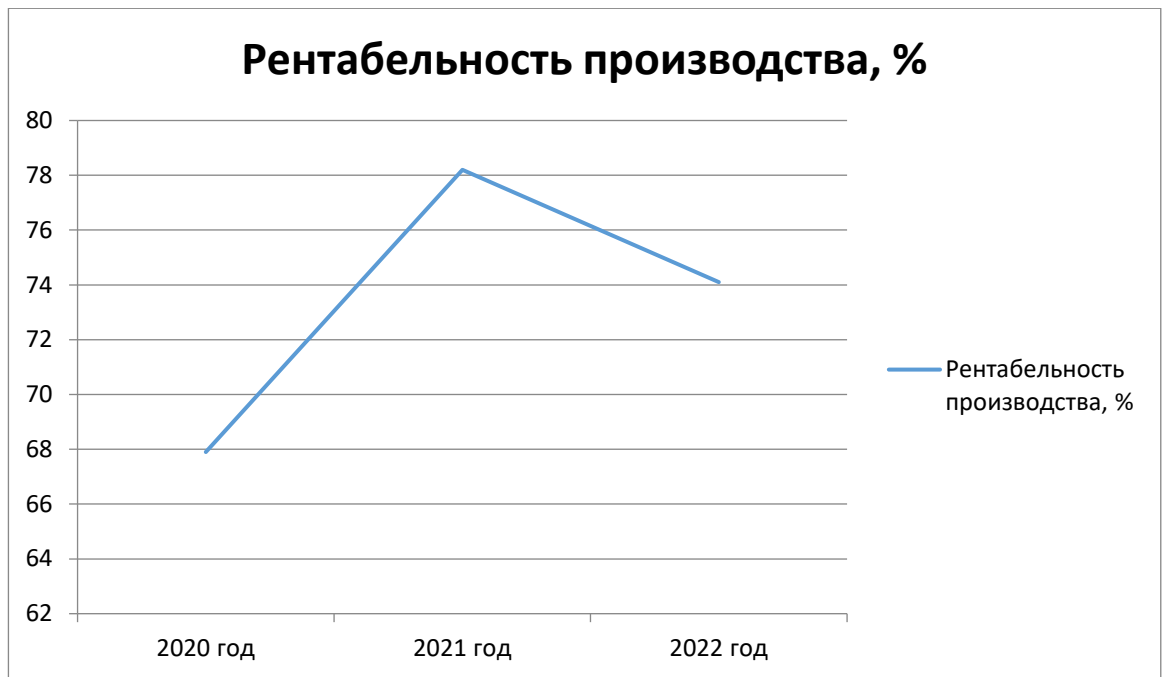


Рисунок 20 – Рентабельность производства, % АГМК за 2020-2022 гг.

Согласно таблице 5, в 2021 г. чистая прибыль увеличилась на 45,4 % по сравнению с 2020 г., что составило 30191,6 тыс. руб. А в 2022 г. чистая прибыль уменьшилась на 4,3 % по сравнению с 2021 г., что составило -3 149,4 тыс. руб. Повышение чистой прибыли в 2020 году было обусловлено повышением выручки ввиду выполнения ряда крупных заказов международной организации.

Среднегодовая выработка работающего в 2021 г. увеличилась на 41,1 % по сравнению с 2019 г., что составило 2,2 тыс. руб., а в 2022 г. уменьшилась на 10,3 % по сравнению с 2021 г., что составило 0,8 тыс. руб. Уровень производительности труда в 2021 году повысился за счет увеличения количества реализованных проектов и, как следствие, увеличения выручки компании.

Среднегодовая заработная плата не потерпела значительных изменений. Это говорит о том, что размер заработной платы не зависит от выработки, а является фиксированным, возрастая с течением времени [10].

Фондоотдача в 2021 году, по отношению к 2020 году, уменьшилась на 20,2%, а в 2022 году, по отношению к 2021 уменьшилась на 10,3%. В среднем фондоотдача в кампании за рассмотренный период составила 2,2, что является среднестатистическим значением для данного показателя в рассматриваемой отрасли [10].

Рентабельность продаж в 2021 г. увеличилась на 8,6% по отношению к 2020 году, а в 2022 г. уменьшилась на 3% по сравнению с 2021 г. В среднем рентабельность продаж в кампании за рассмотренный период составила 42,3%, что является нормой для данного показателя. Следовательно, реализованные компанией проекты за рассмотренный период можно считать рентабельными.

Рентабельность производства в 2021 г. увеличилась на 15,3% по сравнению с 2020 г., а в 2022 г. уменьшилась на 5,3 % по сравнению с 2021 г. В среднем рентабельность производства в компании за рассмотренный период составила 73,4%, что является нормальным значением для данного показателя в рассматриваемой отрасли.

2.2 Анализ системы управления и планирования логистических затрат предприятия АГМК

Управление затратами компании АГМК представляет собой деятельность, целью которой является разработка эффективных управленческих решений, для снижения и оптимизации уровня логистических затрат.

Управление затратами АГМК обладает рядом функций:

- анализ;
- планирование;
- своевременное регулирование;
- учет;
- надзор за текущим состоянием.

Процесс контроля и внесения необходимых изменений в планировании и управлении логистическими издержками осуществляется под руководством генерального директора АГМК при содействии ревизионной комиссии.

Определение динамики изменения показателей логистических издержек, а также разработка мероприятий по их оптимизации осуществляется главным бухгалтером совместно с начальником планово-финансовой службы компании.

Анализ логистических издержек компании производится в следующем порядке:

- анализ сметы логистических издержек;
- анализ себестоимости единицы товарной продукции;
- анализ затрат на рубль товарной продукции.

Планирование логистических затрат в АГМК производится с учетом основных целей:

- оптимизация уровня затрат;
- планирование объема прибыли;
- планирование уровня рентабельности;
- оценка влияния издержек на основные экономические показатели;
- оценка эффективности производственной деятельности;
- планирование стоимости продукции;
- разработка эффективных управленческих решений;
- выявление резервов для оптимизации деятельности.

Планирование логистических издержек в компании производится планово-финансовой службой в перспективном и текущем временном периоде. При этом применяется метод нормативного планирования.

Нормативный метод учета логистических издержек основан на составлении предварительной калькуляции по отдельно взятым товарным изделиям и продукции, с целью планирования их себестоимости, в соответствии с принятыми нормативными значениями. При этом, проводится

сопоставление нормативных показателей и текущих, оценивается уровень их отклонения.

Планированию себестоимости предшествует всесторонний анализ, в ходе которого устанавливается влияние на себестоимость продукции основных технико-экономических факторов в базисном периоде.

В АГМК расчет плана ведется в калькуляционном и поэлементном разрезе одновременно и осуществляется в следующем порядке: сводный бюджет затрат на производство получается как сумма всех прямых затрат, смет (бюджетов) комплексных затрат и смет (бюджетов) затрат по всем отделениям, причем суммирование производится отдельно по каждому экономическому элементу и из всех расходов и смет включаются выделенные в отдельную строку услуги других производств.

План по себестоимости предприятия состоит из следующих подразделов:

- расчет изменения себестоимости продукции за счет влияния на нее технико-экономических факторов;
- калькулирование себестоимости видов продукции (работ, услуг);
- смета затрат на производство.

Для анализа структуры и обоснованности издержек была проведена их оценка с учетом динамики показателей. Динамика изменения величины основных расходов напрямую связана с изменением динамики величины переменных расходов, это объясняется тем, что постоянные расходы стремятся к нулю при увеличении уровня оборота. Скорость и динамику изменений переменных расходов обращения в зависимости от динамики изменения уровня объемов продаж можно оценить, проведя расчеты структурных элементов реагирования расходов. В зависимости от вида изменений расходы бывают:

- пропорциональными;
- прогрессивными;

– дегрессивными.

Структура и содержание логистических затрат 2022 года представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура и содержание затрат за 2020 - 2022 г.

Затраты 2020 - 2022 года				Изменения	
Виды затрат	2020 г. тыс. руб.	2021 г. тыс. руб.	2022 г. тыс. руб.	2022- 2021 г.	2021- 2020 г.
Затраты на заработную плату водителям	41,3	43,7	44,9	1,2	2,3
Социальные отчисления	27,0	36,2	30,0	-6,2	9,2
Издержки на топливо	168,8	222,8	211,3	-11,5	54,0
Затраты на материалы для сервисного обслуживания автомобилей	74,5	79,7	79,3	-0,3	5,1
Затраты на ремонтное обслуживание	123,9	142,8	130,1	-12,6	18,8
Общехозяйственные издержки	190,6	195,1	197,1	2,1	4,5
Затраты на страховые выплаты	41,6	43,6	45,0	1,4	2,0
Сборы на уплату налогов (в себестоимости)	150,3	196,7	174,0	-22,7	46,4
Итого	818,0	960,4	911,8	-48,6	142,3

Логистические затраты в 2022 году составили 818 тыс. руб., из них большую часть составили издержки на топливо и общехозяйственные издержки. В 2021 году сумма логистических затрат составила 960,4 тыс. руб., а в 2020 году 911,8 тыс. руб., больший объем из которых составили затраты на топливо. Таким образом большую часть расходов в сфере логистики

составляют расходы на топливо. Следовательно, топливные расходы следует взять под контроль и выявить причины высоких затрат.

Затраты на заработную плату водителям в промежутке с 2020 года по 2022 год постепенно повышаются, независимо от других расходов. Так в 2022 году они повысились на 2,9 % по отношению к 2021 году, а в 2021 году на 5,6 % по отношению к 2020 году.

Социальные отчисления в 2022 году понизились на 17,2% в сравнении с 2021 годом, а в 2021 году повысились на 34,2% по отношению к 2020 году. Данные колебания обусловлены изменением численности персонала.

Издержки на топливо в 2022 году в сравнении с 2021 годом уменьшились на 5,1%, а в 2021 году по отношению с 2020 годом увеличились на 32%. Данный вид расходов составляет большую часть от общего объема логистических издержек. Для рационализации данной статьи расходов необходимо пересмотреть маршрут передвижения транспортных средств и взять этот вид расходов под контроль.

Затраты на материалы для сервисного обслуживания автомобилей не потерпели значительных изменений в рассматриваемый промежуток времени.

Затраты на ремонтное обслуживание в 2022 году уменьшились на 8,8% по отношению к 2021 году, а в 2021 году увеличились на 15,2% в сравнении с 2020 годом.

Общехозяйственные издержки не потерпели значительных изменений в рассматриваемый промежуток времени. Однако данная статья затрат также является достаточно существенной.

Затраты на страховые выплаты в 2022 году увеличились на 3,2% по отношению к 2021 году, а в 2021 году на 4,8% в сравнении с 2020 годом.

Сборы на уплату налогов (в себестоимости) в 2022 году уменьшились на 11,6% по отношению к 2021 году, а в 2021 году увеличились на 30,9% в сравнении с 2020 годом.

Рассмотрим экспедиционные издержки общем числе транспортных расходов таблица 7.

Таблица 7 – Экспедиционные издержки

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022 – 2021 г.	Изменение 2021-2020 г.
Заработная плата водителей - экспедиторов, тыс. руб.	75,7	82,7	88,0	5,3	7,0
ГСМ и запчасти, тыс. руб.	124,5	138,6	143,6	5,0	14,1
ТО и ТР, тыс. руб.	29,9	37,4	47,3	10,0	7,5
Итого	230,1	258,6	278,9	20,3	28,6

Экспедиционные затраты в общем объеме транспортных издержек в 2022 г. составили - 278,9 тыс. руб., в 2021 г. - 258,6 тыс. руб., а в 2020 г. - 230,1 тыс. руб. Большую часть экспедиционных издержек составили расходы на ГСМ и запчасти, также значительную часть расходов составили расходы на заработную плату водителей.

В соответствии с проведенным исследованием, большую часть расходов в сфере логистики составляют расходы на топливо. Следовательно, топливные расходы следует взять под контроль и выявить причины высоких затрат. Величина транспортных издержек увеличивается пропорционально росту общих издержек компании.

В целом компании необходимо сделать упор в области оптимизации распределительной и транспортной логистики. Это позволит сократить логистические издержки и повысить эффективность экономической деятельности предприятия АГМК.

С целью оценки расхождения плановых и реальных значений логистических издержек. Проведен их анализ за 2022 год, представленный в таблице 8.

Таблица 8 – Плановые и реальные логистические издержки АГМК за 2022 год.

Логистические затраты 2022 года (тыс.руб.)			Изменения	
Виды затрат	План. затраты	Реал. затраты	Стоим. показатель	Процент. показатель
Затраты на заработную плату водителям	44	44,9	-0,9	-2,0
Социальные отчисления	29,8	30	-0,2	-0,7
Издержки на топливо	200	211,3	-11,3	-5,3
Затраты на материалы для сервисного обслуживания автомобилей	75,2	79,3	-4,1	-5,2
Затраты на ремонтное обслуживание	125	130,1	-5,1	-3,9
Общехозяйственные издержки	195	197,1	-2,1	-1,1
Затраты на страховые выплаты	44,8	45	-0,2	-0,4
Сборы на уплату налогов (в себестоимости)	173,3	174	-0,7	-0,4
Итого	887,1	911,8	-24,7	-2,7

Сравнив плановые и реальные издержки на логистические процессы за 2022 год, можно сделать вывод о том, что большинство расходов превысили плановые показатели. Наибольшие расхождения значений выявлены по таким статьям затрат, как затраты на топливо и сервисное обслуживание автомобильной техники. Они составили порядка 5% от планового показателя. Однако в целом значительных расхождений не обнаружено, что говорит о том, что планирование логистических затрат ведется достаточно эффективно.

Основной проблемой в планировании и учете логистических издержек является отсутствие автоматизации данного процесса. Все расчеты проводятся вручную, без применения специализированных программных продуктов. Это является трудоемким и нерациональным способом учета, влияющим на оперативность и возможность ошибок из-за человеческого фактора. Внедрение автоматизации процесса планирования и учета логистических издержек позволит компании повысить эффективность оборота информацией, снизить трудоемкость работы и численность персонала, задействованного в данном процессе.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат

3.1 План реализации мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат

В соответствии с проведенным исследованием были обнаружены проблемы в процессе планирования затрат. Используемый компанией метод планирования и учета логистических затрат не дает возможности эффективно функционировать логистической сфере предприятия.

Основной проблемой в планировании и учете логистических издержек является отсутствие автоматизации данного процесса. Все расчеты проводятся вручную, без применения специализированных программных продуктов. Это является трудоемким и нерациональным способом учета, влияющим на оперативность и возможность ошибок из-за человеческого фактора.

С этой целью предлагается внедрить систему ERP, которая позволит оптимизировать существующую систему логистического учета и планирования. План мероприятия представлен на рисунке 21.



Рисунок 21 – План мероприятий по совершенствованию логистического планирования

Компьютерные системы ERP представляют собой системы предназначенные для обработки информации по текущим операционным процессам компании, автоматизации процессов планирования, производственных процессов, а также обработки информации по работе с клиентами.

Системы ERP - это программное обеспечение, функционирующее посредством связи клиента и сервера, работающий посредством локальной или интернет связи. Данные системы удобны тем, что большинство бизнес-процессов и деловых операций можно контролировать с их помощью, ввиду их масштабной интегрированности.

Системы ERP работают на основании базы данных компании, при этом записывая в память однократно каждый из представленных образцов.

Также, положительным фактором, влияющим на оперативность принятия решений и других возможных процессов, является предоставление системой ERP актуальной информации в реальном времени.

Удобной функцией программного обеспечения этой системы является возможность интеграции деловых процессов и операций планирования для их оперативной обработки.

План введения в действие ERP-системы состоит из следующих основных этапов:

- обоснование необходимости внедрения программного обеспечения ERP-системы;
- выбор типа и разработчика ERP-системы;
- установка программного обеспечения и его настройка.

Для выбора системы ERP необходим всесторонний анализ деятельности компании и постановки грамотных и четко сформулированных задач для эффективного функционирования системы.

В настоящее время имеется множество видов и разработчиков данной системы и программного обеспечения для ее функционирования. Это дает

возможность оптимального выбора необходимой информационно-оперативной системы, отвечающей всем необходимым требованиям.

Имеющиеся на рынке системы ERP обладают множеством функциональных различий и находятся в широком диапазоне ценового диапазона. Также они различаются по виду платформ на которые данные программные обеспечения систем устанавливаются.

ERP-системы обладают различными отраслевыми характеристиками. В имеющемся разнообразии продуктов компаний, предлагающих программное обеспечение автоматизированных информационных систем одним из наиболее часто применяемых является программное обеспечение «Ахарт» и «Navision» компании Microsoft, линии продукции «Business Solution».

Поэтапная реализация мероприятий по введению в действие программно-информационной системы ERP для компании АГМК представлен на рисунке 22.



Рисунок 22 – Поэтапная реализация мероприятий по введению в действие программно-информационной системы ERP

Временные рамки мероприятий по внедрению ERP-системы в компании АГМК представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Временные рамки мероприятий по внедрению ERP-системы

Мероприятие	Срок реализации	Итог
Принятия решения о необходимости внедрения информационной ERP-системы	1.12.23 – 7.12.23	Документальное подтверждение решения
Выбор типа и разработчика ERP-системы, в том числе анализ имеющихся на рынке продуктов и их функциональных возможностей и определения наиболее подходящей требованиям компании системы	8.12.23 – 22.12.23	Отчет о проведенном исследовании и обоснование выбора типа системы
Установка и введение в действие системы ERP	23.12.23 – 2.01.24	Расчет затрат на внедрение в сметном виде
Пробный запуск проекта	3.01.24 – 17.02.24	Пробный запуск системы, обучение персонала работе с ПО, наладка и регулирование функционала системы
Оформление лицензии на ПО информационной системы	18.02.24 – 18.02.24	Оплата лицензии сроком на год
Внедрение автоматической информационной системы в структуру деятельности компании	19.02.24 – 1.03.24	Перевод учета и планирования всех процессов, связанных с системой логистики на автоматическую основу ERP-системы

Программы «Ахарт» и «Navision» компании Microsoft, линии продукции «Business Solution» дает возможность структурировать логистические издержки в зависимости от их типа, центра управления и временным периодам их появления. Планирование логистических затрат при этом состоит из трех основных направлений:

- расчет суммарных показателей логистических издержек по отношению к определенному центру их возникновения, в соответствии с определенным календарным периодом;
- определение общего размера определенного вида затрат по их центру, в разрезе каждого календарного периода;

- определение суммарного размера всех логистических издержек по определенному центру за год.

Этот метод управления издержками позволяет оптимизировать все виды логистических издержек в соответствии с установленным календарным периодом, что позволит оперативно принимать управленческие решения, а также планировать бюджет логистических издержек и установить контроль за ним.

Для выбора поставщика ПО «Ахарта» и «Navision» были проанализированы имеющиеся на рынке софт-товаров предложения. Наиболее выгодный вариант предлагает компания UCD Micros. Данная компания имеет множество клиентов из числа крупнейших компаний на рынке. UCD Micros занимается поставкой и внедрением широкого спектра лицензионных программ различных направлений, в том числе официально поставляет лицензированное ПО «Ахарта» и «Navision».

Проанализировав задачи компании АГМК, было принято решение об установке ПО автоматической информационной системы «Ахарта» вида ограниченного функционала. Данное ПО позволяет в полном объеме интегрировать систему в процесс планирования и учета логистических издержек.

Расчет затрат на внедрение и наладку ПО «Ахарта» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на внедрение и наладку ERP – системы «Ахарта»

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Подготовительные мероприятия	70
Подготовка проекта	200
Опытный образец системы	220
Внедрение и наладка функционирования системы	133
Оплата лицензии	1500
Оплата услуг компании-поставщика UCD Micros	161
Итого	2284

Таким образом, затраты на реализацию проекта внедрения системы ERP «Ахарта» составят 2284 тыс. руб. Внедрение системы ERP «Ахарта» в компании АГМК позволит предприятию автоматизировать процесс планирования и учета логистических издержек, их оптимизация, структурирование их по типам и центрам их возникновения.

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

Внедрение компьютерной системы ERP позволит автоматизировать процессы обработки информации по текущим операционным процессам компании, процессы планирования, производственные процессы, а также обработку информации по работе с клиентами.

Системы ERP - это определенное программное обеспечение, функционирующее посредством связи клиента и сервера, работающий посредством локальной или интернет связи. Данные системы удобны тем, что большинство бизнес-процессов и деловых операций можно контролировать с их помощью, ввиду их масштабной интегрированности.

Применение автоматической информационной системы ERP позволяет сделать более открытой систему планирования и учета издержек, оптимизировать процесс принятия логистических решений, что положительно влияет на основные экономические показатели предприятия.

Для оценки предполагаемых положительных эффектов от внедрения системы ERP «Ахарта», проведен ряд расчетов, представленных далее.

Расчет уменьшения уровня трудоемкости работ, связанных с документооборотом и последующее снижение доли подобных работ в общем объеме рабочего времени персонала:

$$T_{д.о.}^i = \frac{T_{д.о.п.} + T_{д.о.о.}}{\Phi_{ауп}} * 100, \quad (1)$$

где $T_{д.о.п.}$ – затраты рабочего времени на все типовые процессы;

$T_{д.о.о.}$ – затраты рабочего времени на все типовые операции;

$\Phi_{ауп}$ – месячный фонд рабочего времени административно-управленческого персонала.

Показатель трудоемкости работ до внедрения разработанных мероприятий:

$$T_{д.о.}^0 = \frac{T_{д.о.п.} + T_{д.о.о.}}{\Phi_{ауп}} * 100 = \frac{121,2 + 151,3}{1040} * 100 = 26,2\% \quad (2)$$

Показатель трудоемкости работ после внедрения разработанных мероприятий:

$$T_{д.о.}^1 = \frac{T_{д.о.п.} + T_{д.о.о.}}{\Phi_{ауп}} * 100 = \frac{91,2 + 90,3}{1040} * 100 = 17,5\% \quad (3)$$

Следовательно, показатель трудоемкости работ после внедрения разработанных мероприятий снизился на 8,7%.

Сокращение количества персонала административно–управленческого звена, в результате снижения затрат времени, за счет понижения показателя трудоемкости работ:

$$\Delta Ч_{ауп д.о.} = Ч_{ауп д.о.} * \left(1 + \frac{\Delta T_{д.о.}}{100}\right) - Ч_{ауп д.о.}, \quad (4)$$

где $Ч_{ауп д.о.}$ – количество административно-управленческого персонала;

$\Delta T_{д.о.}$ – снижение затрат времени на документооборот.

Проведем соответствующие расчеты:

$$\Delta Ч_{ауп д.о.} = Ч_{ауп д.о.} * \left(1 + \frac{\Delta T_{д.о.}}{100}\right) - Ч_{ауп д.о.} = 32 * \left(1 + \frac{8,7}{100}\right) - 32 = 2,78 \text{ чел.} \quad (5)$$

Проведен расчет экономии средств на оплату труда административно-управленческого персонала, ввиду сокращения количества персонала административно–управленческого звена.

$$З_{ЗП \text{ ауп д.о.}} = 12 * ЗП_{\text{ср.ауп}} * Ч_{\text{ауп}} * \frac{T_{\text{д.о.}}}{100} \quad (6)$$

Затраты на оплату труда административно-управленческого персонала до внедрения системы автоматизации:

$$З_{ЗП \text{ ауп д.о.}} = 12 * ЗП_{\text{ср.ауп}} * Ч_{\text{ауп}} * \frac{T_{\text{д.о.}}}{100} = 12 * 30000 * 32 * \frac{26,2}{100} = 3018,24 \text{ тыс. руб.} \quad (7)$$

Затраты на оплату труда административно-управленческого персонала до внедрения системы автоматизации:

$$З_{ЗП \text{ ауп д.о.}} = 12 * ЗП_{\text{ср.ауп}} * Ч_{\text{ауп}} * \frac{T_{\text{д.о.}}}{100} = 12 * 30000 * 32 * \frac{17,5}{100} = 2016 \text{ тыс. руб.} \quad (8)$$

Следовательно, экономия на оплату заработной платы административно-управленческого персонала составит 1002,24 тыс. руб.

Так как затраты на оплату труда административно-управленческого персонала изменились, необходимо рассчитать размер страховых взносов.

$$З_{\text{стр.ауп д.о.}} = З_{ЗП \text{ ауп д.о.}} * K_{\text{стр}} , \quad (9)$$

где $З_{ЗП \text{ ауп д.о.}}$ – средняя заработная плата сотрудника АУП;

$K_{\text{стр}}$ – коэффициент страховых взносов.

Размер страховых взносов до внедрения системы автоматизации составлял:

$$Z_{\text{стр.ауп д.о.}} = Z_{\text{ЗПауп д.о.}} * K_{\text{стр}} = 3018,24 * 0,3 = 905,47 \text{ тыс. руб.} \quad (10)$$

Размер страховых взносов после внедрения системы автоматизации составит:

$$Z_{\text{стр.ауп д.о.}} = Z_{\text{ЗПауп д.о.}} * K_{\text{стр}} = 2016 * 0,3 = 604,8 \text{ тыс. руб.} \quad (11)$$

Экономия затрат на выплаты страховых взносов составит 300,67 тыс. руб.

Расчет планируемой условной экономии за счет снижения трудоемкости работ административно–управленческого персонала составит:

$$Z_{\text{усл}} = (3018,24 - 2016) + (905,47 - 604,8) = 1302,91 \text{ тыс. руб.} \quad (12)$$

Проведем расчет срока окупаемости данного проекта по формуле:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{\text{СТ}}}, \quad (13)$$

где PP – срок окупаемости проекта;

K_0 – расходы на реализацию проекта;

$CF_{\text{СТ}}$ – ежегодная экономия.

$$PP = \frac{K_0}{CF_{\text{СТ}}} = \frac{2284}{1302,91} = 1,75 \text{ лет} \quad (14)$$

Предполагаемая экономия средств порядка 1302,91 тыс. руб., а также возможность снижения себестоимости продукции и. как следствие повышение прибыли являются показателями эффективности предложенных мероприятий.

Срок окупаемости проекта составляет менее 2 лет, что говорит о рентабельности осуществления данного проекта. Проект считается рентабельным, если срок его окупаемости составляет менее 3 лет.

Для оценки эффективности предложенного проекта составлена таблица основных показателей, отражающих рациональность планирования и учета логистических затрат.

Таблица 11 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	До реализации проекта, тыс. руб.	После реализации проекта, тыс. руб.	Изменения	
			Тыс. руб.	%
Выручка	258 688,2	336 294,7	77 606,5	30
Себестоимость	122 153,0	123 741,0	1 588,0	1,3
Прибыль	136 535,2	212 553,7	76 018,5	55,7

При реализации предложенных мероприятий выручка повысится на 30%, себестоимость продукции на 1.3%, а прибыль вырастет на 55,7%. При этом, планируемая годовая экономия при реализации проекта составит 1302,91 тыс. руб.. Срок окупаемости проекта – 1,75 лет. Оценив показатели, полученные расчетным способом, можно сделать вывод о том, что проект является достаточно эффективным.

Внедрение системы ERP «Ахарта» в компании АГМК позволит предприятию автоматизировать процесс планирования и учета логистических издержек, их оптимизация, структурирование их по типам и центрам их возникновения. Это положительно скажется на логистической деятельности компании в частности и на экономических показателях ее деятельности в целом.

Заключение

Анализ логистики и логистических систем компаний является ключевым фактором их развития. Посредством логистики возможно сократить издержки и повысить конкурентоспособность компании.

Логистические затраты подразумевают под собой формирование затрат в соответствии с выполняемыми задачами управления и модернизации с учетом принадлежности к виду системы логистики, логистической цепи и потоков. В общепринятом значении общие логистические затраты – это величина расходов на базовые логистические функции, в том числе доставка, производство, хранение и реализация, а также расходы на обеспечение функционирования.

Контроль логистических издержек заключается во всесторонней оценке логистических издержек, как качественных, так и количественных показателей плановых и действительных значений логистических характеристик деятельности компании. Для контроля над логистическими затратами важно руководствоваться основными принципами контроля расходов.

АО «Алмалыкский ГМК» – одна из крупнейших горнодобывающих компаний Узбекистана и всего Центрально-Азиатского региона. Компания ведет свою деятельность на протяжении более 70 лет. Основным акционером АО «Алмалыкский ГМК» является государство.

Основная сфера деятельности АГМК – добыча и обогащение сульфидных, золотосодержащих и полиметаллических руд с последующим выпуском рафинированной меди, металлического цинка, драгоценных и редких металлов, а также сопутствующей продукции и сплавов на их основе.

В соответствии с проведенным исследованием, большую часть расходов в сфере логистики составляют расходы на топливо. Следовательно, топливные расходы следует взять под контроль и выявить причины высоких затрат. Величина транспортных издержек увеличивается пропорционально росту

общих издержек компании. В целом компании необходимо сделать упор в области оптимизации распределительной и транспортной логистики. Это позволит сократить логистические издержки и повысить эффективность экономической деятельности предприятия АГМК.

Сравнив плановые и реальные издержки на логистические процессы за 2022 год, можно сделать вывод о том, что большинство расходов превысили плановые показатели. Наибольшие расхождения значений выявлены по таким статьям затрат, как затраты на топливо и сервисное обслуживание автомобильной техники. Они составили порядка 5% от планового показателя. Однако в целом значительных расхождений не обнаружено, что говорит о том, что планирование логистических затрат ведется достаточно эффективно.

Основной проблемой в планировании и учете логистических издержек является отсутствие автоматизации данного процесса. Все расчеты проводятся вручную, без применения специализированных программных продуктов. Это является трудоемким и нерациональным способом учета, влияющим на оперативность и возможность ошибок из-за человеческого фактора. Внедрение автоматизации процесса планирования и учета логистических издержек позволит компании повысить эффективность оборота информацией, снизить трудоемкость работы и численность персонала, задействованного в данном процессе.

С этой целью предлагается внедрить систему ERP, которая позволит оптимизировать существующую систему логистического учета и планирования.

Компьютерные системы ERP представляют собой системы предназначенные для обработки информации по текущим операционным процессам компании, автоматизации процессов планирования, производственных процессов, а также обработки информации по работе с клиентами.

Для выбора поставщика ПО «Ахapta» и «Navision» были проанализированы имеющиеся на рынке софт-товаров предложения. Наиболее выгодный вариант предлагает компания UCD Micros. Данная компания имеет множество клиентов из числа крупнейших компаний на рынке. UCD Micros занимается поставкой и внедрением широкого спектра лицензионных программ различных направлений, в том числе официально поставляет лицензированное ПО «Ахapta» и «Navision».

При реализации предложенных мероприятий выручка повысится на 30%, себестоимость продукции на 1.3%, а прибыль вырастет на 55,7%. При этом, планируемая годовая экономия при реализации проекта составит 1302,91 тыс. руб.. Срок окупаемости проекта – 1,75 лет. Оценив показатели, полученные расчетным способом, можно сделать вывод о том, что проект является достаточно эффективным.

Внедрение системы ERP «Ахapta» в компании АГМК позволит предприятию автоматизировать процесс планирования и учета логистических издержек, их оптимизация, структурирование их по типам и центрам их возникновения. Это положительно скажется на логистической деятельности компании в частности и на экономических показателях ее деятельности в целом.

Список используемой литературы

1. Анализ эффективности деятельности предприятия: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. В. Гапоненко [и др.]; под ред. А. В. Гапоненко. — М.: Издательство Юрайт, 2019.
2. Анализ и управление эффективностью деятельности предприятий: учебное пособие / И. В. Бутенко [и др.] ; под ред. И.В. Бутенко, Н.В. Новиковой. — Москва: Русайнс, 2020.
3. Анализ эффективности и оптимизация бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / В. Г. Антонов [и др.]. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018.
4. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. / А. А. Сухарев, А. С. Сухарева. — Москва: ИНФРА-М, 2007.
5. Логистика и управление цепями поставок на транспорте : учебник для вузов / И. В. Карапетянц [и др.] ; под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 362 с.
6. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.] ; под редакцией В. В. Щербакова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 582 с.
7. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.
8. Оценка эффективности деятельности предприятия на основе системы сбалансированных показателей: монография / О. В. Башарина [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2021.
9. Управление эффективностью деятельности предприятия в условиях неопределенности: монография/ А.А. Дагаева [и др.]; — Москва: КноРус, 2022.

10. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с.
11. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 472 с.
12. Григорьев, М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 341 с.
13. Дыбская, В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 559 с.
14. Канке, А. А. Логистика : учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. – 384 с.
15. Логистика : учебник / под ред. Б. А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
16. Логистика: модели и методы : учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 272 с.
17. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.
18. Маликова, Т. Е. Склады и складская логистика : учебное пособие для вузов / Т. Е. Маликова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 157 с.
19. Мельников, В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 288 с.
20. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 454 с.

21. Логистика: модели и методы : учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский ; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 272 с.

22. Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для вузов / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, Н. Г. Плетнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.

23. Маликова, Т. Е. Склады и складская логистика : учебное пособие для вузов / Т. Е. Маликова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 157 с.

24. Мельников, В. П. Логистика : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе, А. К. Антонюк ; под общей редакцией В. П. Мельникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 288 с.

25. Неруш, Ю. М. Логистика : учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 454 с.

Приложение А
Финансовый отчет за 2020 г.

АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

(в миллионах) *Узбекских сум*

	Прим.	За год, закончившийся 31 декабря 2020 года
Выручка по договорам с покупателями	8	23 323 154
Себестоимость реализованной продукции	9	(12 136 825)
Валовая прибыль		11 186 329
Расходы на продажу и распространение	10	(109 583)
Общие и административные расходы	11	(1 736 439)
Прочие операционные доходы	12	142 264
Прочие операционные расходы	8	(214 255)
Операционная прибыль		9 268 316
Финансовые доходы		24 234
Финансовые расходы	13	(540 840)
Доля в убытке ассоциированной организации и совместного предприятия	18	4 123
Убыток от курсовых разниц, нетто		(527 816)
Прибыль до налогообложения		8 228 017
Расход по налогу на прибыль	14	(4 566 924)
Прибыль за год		3 661 093
Совокупный доход		
<i>Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах (за вычетом налогов)</i>		
Актуарные убытки по вознаграждению работникам		(21 222)
Чистый прочий совокупный убыток, не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах		(21 222)
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		3 639 871

От имени руководства:

 А.Х. Хурсанов
 Председатель Правления
 АО "Алмалыкский ГМК"

22 Сентября 2021 г.
 Узбекистан

 Ф.Р. Хамидова
 Заместитель председателя
 правления по экономике и
 финансам АО "Алмалыкский ГМК"

22 Сентября 2021 г.
 Узбекистан

 Н.К. Тен
 Главный бухгалтер АО
 "Алмалыкский ГМК"

22 Сентября 2021 г.
 Узбекистан

Рисунок А.1-Отчет

Продолжение приложения А

АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

(в миллионах Узбекских сум)

	Прим.	На 31 декабря 2020 г.	На 1 января 2020 г (Пересчитано)*
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	15	11 841 165	11 230 824
Горнодобывающие активы	17	6 339 142	4 713 178
Активы по разведке и оценке	16	-	1 126 418
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	18	124 757	128 956
Долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	19	73 070	97 957
Авансы за внеоборотные активы	20	1 022 240	160 376
Денежные средства ограниченные в использовании	25	384 263	-
Прочие внеоборотные активы		115 660	120 129
		19 900 297	17 577 838
Оборотные активы			
Товарно-материальные запасы	21	3 935 097	4 354 218
Торговая дебиторская задолженность	22	141 948	202 763
Авансы выданные	23	329 116	494 843
Налоговые активы, кроме налога на прибыль	24	198 327	210 114
Денежные средства ограниченные в использовании	25	784 023	252 946
Прочие оборотные активы		12 218	7 644
Денежные средства и их эквиваленты	26	239 533	979 792
		5 640 262	6 502 320
Итого активы		25 540 559	24 080 158

* Некоторые суммы, указанные здесь, не соответствуют предварительной финансовой отчетности по состоянию на 1 января 2020 года и отражают внесенные корректировки, см. Примечание 5.

Рисунок А.2-Отчет

Приложение Б

Финансовый отчет за 2021 г.

АО «Алмалыкский ГМК»

Консолидированная финансовая отчетность

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ (в миллионах Узбекских сум)

	Прим.	2021 г.	2020 г.
Выручка по договорам с покупателями	9	31 236 273	23 323 154
Себестоимость реализованной продукции	10	(15 132 923)	(12 224 664)
Валовая прибыль		16 103 350	11 098 490
Расходы на продажу и распространение	11	(124 458)	(109 583)
Общие и административные расходы	12	(2 271 286)	(1 648 600)
Прочие операционные доходы	13	243 996	142 264
Прочие операционные расходы		(248 328)	(214 255)
Операционная прибыль		13 703 274	9 268 316
Финансовые доходы		30 736	24 234
Финансовые расходы	14	(514 549)	(540 840)
Доля в (убытке)/прибыли ассоциированной организации и совместного предприятия	19	(10 665)	4 123
Убыток от курсовых разниц, нетто		(223 376)	(527 816)
Прибыль до налогообложения		12 985 420	8 228 017
Расход по налогу на прибыль	15	(8 077 159)	(4 566 924)
Прибыль за год		4 908 261	3 661 093
Совокупный доход			
<i>Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах (за вычетом налогов)</i>			
Актуарные доходы/(убытки) по вознаграждению работникам		3 611	(21 222)
Чистый прочий совокупный доход(убыток), не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах		3 611	(21 222)
Прочий совокупный доход(убыток) за год, за вычетом налогов		3 611	(21 222)
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		4 911 872	3 639 871

Прибыль на акцию:

Базовая и разведенная, в отношении прибыли за год, приходящейся на держателей обыкновенных акций материнской организации

36	18 314	29 289
----	--------	--------

От имени руководства:

А.Х. Хурсанов
Председатель Правления
АО "Алмалыкский ГМК"

15 Июля 2022 г.
Узбекистан

Ф.Р. Хамидова
Заместитель председателя
правления по экономике и
финансам АО "Алмалыкский ГМК"

15 Июля 2022 г.
Узбекистан

Н.К. Тен
Главный бухгалтер АО
"Алмалыкский ГМК"

15 Июля 2022 г.
Узбекистан

Рисунок Б.1-Отчет

Продолжение приложения Б

АО «Алмалыкский ГМК»

Консолидированная финансовая отчетность

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

(в миллионах Узбекских сум)

	Прим.	31 декабря 2021 г.	31 декабря 2020 г.	1 января 2020 г.
Активы				
Внеоборотные активы				
Основные средства	16	14 670 981	13 734 975	13 405 494
Горнодобывающие активы	18	6 018 807	4 445 332	2 538 508
Активы по разведке и оценке	17	-	-	1 126 418
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	19	114 092	124 757	128 956
Долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход	20	57 704	73 070	97 957
Авансы за внеоборотные активы	21	106 342	1 093 088	227 780
Денежные средства ограниченные в использовании	26	104 846	384 263	-
Отложенные налоговые активы	15	156 694	-	-
Прочие внеоборотные активы		36 895	44 812	52 725
		21 266 341	19 900 297	17 577 838
Оборотные активы				
Товарно-материальные запасы	22	4 954 802	3 935 097	4 354 218
Торговая дебиторская задолженность	23	510 769	141 948	202 763
Авансы выданные	24	302 584	329 116	494 843
Налоговые активы, кроме налога на прибыль	25	94 179	198 327	210 114
Денежные средства ограниченные в использовании	26	797 025	784 023	252 946
Денежные средства и их эквиваленты	27	2 083 168	239 533	979 792
Прочие оборотные активы		14 186	12 218	7 644
		8 736 713	5 640 262	6 502 320
Итого активы		30 003 054	25 540 559	24 080 158

Рисунок Б.2-Отчет

Приложение В

Финансовый отчет за 2022 г.

АО «Алмалыкский ГМК»

Консолидированная финансовая отчетность

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКЕ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года

(в миллионах Узбекских сум)

	Прим.	2022 г.	2021 г.
Выручка по договорам с покупателями	9	31 167 252	31 236 273
Себестоимость реализованной продукции	10	(14 717 231)	(15 132 923)
Валовая прибыль		16 450 021	16 103 350
Ожидаемые кредитные убытки		(134 314)	(137 972)
Обесценение основных средств	16	(375 818)	-
Расходы на продажу и распространение	11	(118 222)	(124 458)
Общие и административные расходы	12	(3 070 594)	(2 133 314)
Прочие операционные доходы	13	388 998	243 996
Прочие операционные расходы	9	(497 744)	(248 328)
Операционная прибыль		12 642 327	13 703 274
Финансовые доходы		69 343	30 736
Финансовые расходы	14	(679 745)	(514 549)
Доля в прибыли/(убытке) ассоциированной организации и совместного предприятия	18	2 313	(10 665)
Прибыль от курсовых разниц		1 360 276	1 246 096
Убыток от курсовых разниц		(1 931 928)	(1 469 472)
Прибыль до налогообложения		11 462 586	12 985 420
Расход по налогу на прибыль	15	(4 991 689)	(8 077 159)
Прибыль за год		6 470 897	4 908 261
Прочий совокупный доход			
<i>Прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах (за вычетом налогов)</i>			
Актуарные доходы по вознаграждению работникам	15, 29	140 644	3 611
Чистый прочий совокупный доход, не подлежащий реклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах		140 644	3 611
Прочий совокупный доход за год, за вычетом налогов		140 644	3 611
Итого совокупный доход за год, за вычетом налогов		6 611 541	4 911 872
Прибыль на акцию:			
<i>Базовая и разведенная, в отношении прибыли за год, приходящейся на держателей обыкновенных акций материнской организации</i>			
	35	13 968	18 314
От имени руководства:			

А.Х. Хурсанов
Председатель Правления
АО «Алмалыкский ГМК»

25 Августа 2023 г.
Узбекистан

Ф.Р. Хамидова
Заместитель председателя
правления по экономике и
финансам АО «Алмалыкский ГМК»

25 Августа 2023 г.
Узбекистан

Н.К. Тен
Главный бухгалтер АО
«Алмалыкский ГМК»

25 Августа 2023 г.
Узбекистан

Рисунок В.1-Отчет

Продолжение приложения В

АО «Алмалыкский ГМК»

Консолидированная финансовая отчетность

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

За год, закончившийся 31 декабря 2022 года

(в миллионах Узбекских сум)

	Прим.	31 декабря 2022 г.	31 декабря 2021 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	16	16 315 309	14 670 981
Горнодобывающие активы	17	8 503 965	6 018 807
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	18	154 992	114 092
Долевые ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	19	2 836	57 704
Авансы за внеоборотные активы	20	7 347 287	106 342
Отложенные налоговые активы	15	-	156 694
Прочие внеоборотные активы		36 032	36 895
		32 360 421	21 161 495
Оборотные активы			
Товарно-материальные запасы	21	5 370 731	4 954 802
Торговая дебиторская задолженность	22	852 692	510 769
Авансы выданные	23	577 926	302 584
Предоплата по налогу на прибыль		168 665	-
Предоплата по прочим налогам	24	382 090	94 179
Денежные средства, ограниченные в использовании	25	376 889	901 871
Денежные средства и их эквиваленты	26	2 710 960	2 063 168
Прочие оборотные активы		13 642	14 186
		10 453 595	8 841 559
Итого активы		42 814 016	30 003 054

Рисунок В.2-Отчет

Приложение Г
Основные импортеры АГМК

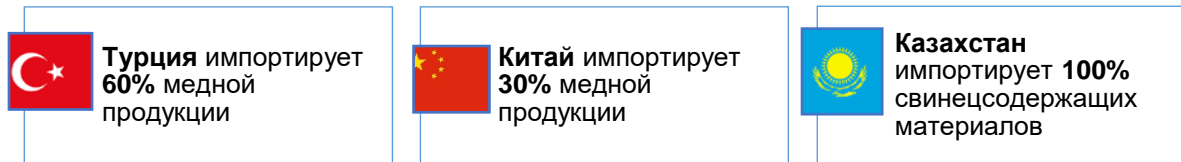


Рисунок Г.1-Импортеры