

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия (на примере АО «УММ»)

Студент

П.В. Циколина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: П.В. Циголина

Тема работы: «Повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия (на примере АО «УММ»)»

Научный руководитель: О.М. Сярдова

Целью работы является разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

Объектом исследования является АО «УММ».

Предметом исследования является система управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ».

Методы исследования: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе рассмотрены теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Во втором разделе раскрыта общая характеристика деятельности АО «УММ» и оценена система управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ» и оценен экономический эффект от их реализации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 56 источников и 3 приложений.

Abstract

The bachelor's work was completed by: P.V. Cicolina

R&D: "Improving the efficiency of management of stocks of material resources of the enterprise (on the example of JSC " UMM ")"

Scientific adviser: O.M. Sardova

The aim of the work is to develop measures aimed at improving the efficiency of stock management of material resources at the enterprise.

The object of the research is UMM JSC.

The subject of the research is the management system of stocks of material resources in JSC "UMM".

Research methods: analysis, deduction, systems approach, analytical method, statistical method, analogy and comparison method, tabular and graphical method.

Brief conclusions on the bachelor's work: in the first section, the theoretical foundations of increasing the efficiency of managing the stocks of material resources of an enterprise are considered.

In the second section, the general characteristics of the activities of JSC "UMM" are disclosed and the system of management of stocks of material resources at the enterprise is assessed.

In the third section, measures were developed to improve the efficiency of management of stocks of material resources of JSC "UMM" and the economic effect of their implementation was assessed.

The practical significance of the work lies in the fact that its individual provisions in the form of the material of subsections 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 can be used by specialists of the organization that is the object of the study.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a bibliography from 56 sources and 3 appendices.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия	7
1.1 Понятие и виды запасов материальных ресурсов.....	7
1.2 Показатели оценки управления запасами материальных ресурсов	10
2 Оценка эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «УММ»	18
2.2 Анализ эффективности действующего управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ»	23
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ» и оценка экономического эффекта от их реализации.....	33
3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ»	33
3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий	39
Заключение	48
Список используемых источников	54
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «УММ» за 2020 г.	60
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «УММ» за 2020 г.	62
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «УММ» за 2019 г.....	63

Введение

Деятельность современного предприятия не обходится без важнейших ресурсов, таких как материальных, трудовых, финансовых. Материальные ресурсы соответствующего качества и вида выступают базой и необходимым условием выполнения программы производства и продажи продукции, работ, услуг. Стабильная и ритмичная деятельность, а, следовательно, и экономические показатели работы предприятия во многом определяются состоянием и эффективностью управления запасами материальных ресурсов.

Поставка некачественных материальных ресурсов или их несвоевременная поставка нарушает ритмичность функционирования организации, вызывает простои, требует дополнительных трудовых затрат, что негативно сказывается на качестве производимой продукции и удорожает ее себестоимость.

«Сбои в управлении материальными ресурсами ставят под угрозу выполнение плана производства, провоцируют накопление сверхнормативных запасов сырья и материалов для устранения простоев. Несоблюдение планов поставок негативно отражается на финансовых показателях не только данного предприятия, но смежных производств, занятых последующей переработкой вырабатываемой ими продукции» [18]. Следовательно, актуальность темы обусловлена необходимостью регулярной разработки мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

Целью работы является разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были решены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия;
- оценить систему управления запасами материальных ресурсов в АО

«УММ»;

– разработать мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ» и оценить экономический эффект от их реализации.

Объектом исследования является АО «УММ».

Предметом исследования является система управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ».

Методы исследования: анализ, дедукция, системный подход, аналитический метод, статистический метод, метод аналогий и сравнений, табличный и графический метод.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Во втором разделе бакалаврской работы раскрыта общая характеристика деятельности АО «УММ» и оценена система управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

В третьем разделе бакалаврской работы разработаны мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ» и оценен экономический эффект от их реализации.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации.

Теоретическую и методологическую основу работы составили законодательные документы РФ, труды ученых, таких как: Адаменко А.А., Буняк И.П., Заставенко И.В., Насонов Д. А., Низовкина Н. Г., Сазонова А.К., Матвийчук Л.Н., Сметанко А. В., Шрайбфедер Дж. и др.

Информационной базой являются фактические сведения и бухгалтерская отчетность АО «УММ».

Структура бакалаврской работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, в количестве 56 источников, 3 приложения.

1 Теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия

1.1 Понятие и виды запасов материальных ресурсов

«Непрерывное воспроизводство материальных благ требует постоянного движения продуктов труда из сферы производства через сферу обращения в сферу потребления, где завершается процесс их кругооборота. Это движение является объективно необходимым во всех общественно-экономических формациях, хотя его значение в различных формациях неодинаково [29].

Категория «ресурсы» является одной из базовых в экономической науке. Учеными даются различные трактовки этого понятия [48]. Обычно под ними понимаются все природные, людские и произведенные человеком ресурсы, которые применяются для производства товаров и услуг. Используется и деление экономических ресурсов на материальные – земля, сырьевые материалы, капитал и людские» [41].

«При этом укрупненно под ресурсами организации во многих работах понимаются:

- 1) человеческие ресурсы;
- 2) финансовые ресурсы;
- 3) материальные ресурсы;
- 4) интеллектуальные ресурсы» [43].

В отдельных источниках литературы, материальные ресурсы отождествляют с запасами. Запасы различного рода играют важнейшую роль при функционировании любой экономической системы [39]. Эти ценности используются в процессе производства однократно, они являются предметами труда [12].

Адаменко А.А., Заставенко И.В. считают, что «материально-производственные запасы включают часть имущества, которая используется при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг, предназначенных для продажи; предназначенная для продажи; используемая

для управленческих нужд» [9].

Буняк И.П. отмечает, что «материально-производственные запасы, характеризуются активами, включающими сырье и материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, конструкции и детали, топливо, тара и тарные материалы, запасные части, строительные материалы» [18].

ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов» к бухгалтерскому учету в качестве материально-производственных запасов принимаются активы [5]:

- используемые в качестве сырья, материалов и т.п. при производстве продукции, предназначенной для продажи (выполнения работ, оказания услуг);
- предназначенные для продажи;
- используемые для управленческих нужд организации.

Исходя из функциональной значимости и назначения в производстве в российском управленческом учете материальные ресурсы разделяют на группы:

- сырье и материалы;
- покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, конструкции и детали;
- топливо;
- тара и тарные материалы;
- запасные части;
- строительные материалы;
- материалы, переданные в переработку на сторону;
- инвентарь и хозяйственные принадлежности;
- прочие материалы [2].

Группа «Сырье и материалы» делится на подгруппы: «Сырье и основные материалы» и «Вспомогательные материалы» [6].

«Сырье и основные материалы служат основой производимой продукции» [17].

Вспомогательные материалы напрямую не входят в состав производимой продукции, однако применяются для обслуживания основных средств, хозяйственных и канцелярских нужд и т.п.

Покупные полуфабрикаты, комплектующие изделия, конструкции и детали являются предметами труда, изготавливаемыми сторонними организациями или непосредственно самим предприятием и предоставляются для последующей обработки [25].

Топливо относится - это одни из видов запасов, который относится к вспомогательным материалам.

«Тара используется для упаковки, транспортировки и хранения материально-производственных ценностей.

Запасные части используются в ремонте, а также для замены поломанных частей основных производственных средств и т. п.

На производственных предприятиях в отдельную группу выделяют прочие материалы – это отходы производства; материальные ценности, полученные от ликвидации основных средств и т. п.» [13].

«Строительные материалы используются строительными организациями для выполнения строительно-монтажных работ.

Вышеуказанные группы все же недостаточны для комплексного контроля за наличием и перемещением материалов» [27].

Готовая продукция является частью материально-производственных запасов, предназначенных для продажи (конечный результат производственного цикла, активы, законченные обработкой (комплектацией), технические и качественные характеристики которых соответствуют условиям договора или требованиям иных документов, в случаях, установленных законодательством) [32].

Товары являются частью материально-производственных запасов, приобретенных или полученных от других юридических или физических лиц и предназначенные для продажи [20].

Несвоевременная поставка материалов приводит к аритмичности

функционирования организаций, простоям. Это провоцирует необходимость дополнительных затрат [44].

Рациональное использование материально-производственных запасов возможно при согласованной работе всех связанных подразделений компании [33].

1.2 Показатели оценки управления запасами материальных ресурсов

Производство любого вида продукции (работ, услуг) в любой экономической системе хозяйствования связано с использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов [38]. Материальные ресурсы определенного ассортимента и качества являются основой и необходимым условием выполнения программы выпуска и реализации продукции (работ, услуг) [55].

«Бесперебойная и ритмичная производственная деятельность, а следовательно, и экономические показатели работы предприятия во многом зависят от состояния и успешной организации снабженческо-заготовительной деятельности, то есть от эффективности управления материальными ресурсами предприятия» [16].

«Несвоевременная поставка сырья, материалов и запасных частей ведет к нарушению ритмичности работы предприятий, простоям, требует дополнительных трудовых затрат, отражается на качестве выпускаемой продукции и ухудшает технико-экономические показатели производства. Сбои в поставках материальных ресурсов ставят под угрозу выполнение плана производства» [26].

«Эффективное управление запасами материальных ресурсов возможно только в условиях согласования и координации деятельности всех подразделений, через которые проходят материальные потоки на предприятии [14]. От организации коммерческого и производственного использования сырья, материалов и комплектующих зависит уровень

материальных затрат, а соответственно и конкурентные позиции промышленного предприятия на рынке» [21].

«При управлении запасами материальных ресурсов особое значение приобретает процесс снабжения. Он представляет собой совокупность операций, обеспечивающих предметами труда, необходимыми для изготовления продукции» [7].

«От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимом ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия» [22].

«Основной задачей предприятия по организации снабженческо-заготовительной деятельности является своевременное, бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утверждёнными плановыми заданиями [10]. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве» [24].

«Эффективность управления запасами материальных ресурсов подразумевает координацию деятельности структур предприятия по обоснованию его потребности в материальных ресурсах, организацию деятельности по удовлетворению выявленной потребности в материальных ресурсах и контроль за результативностью производственного использования материальных ресурсов с целью оптимизации материалоемкости продукции в соответствии с экономической стратегией предприятия» [50].

«Существенное место в повышении эффективности управления материальными ресурсами за рубежом (в настоящее время и в России) отводится логистике (Logistics) [4]. Это понятие имеет множество других интерпретаций, в том числе:

- бизнес-логистика;
- управление каналами (поставок);
- дистрибьюция;
- промышленная логистика;
- логистика;
- материальный менеджмент (менеджмент материалов);
- физическое распределение;
- системы быстрого реагирования;
- управление цепочками поставок» [54].

«Логистический менеджмент – это часть процесса в цепочках поставок, в ходе которого планируется, реализуется и контролируется эффективный и производительный поток товаров, их запасы, сервис и связанная информация от точки их зарождения до точки поглощения (потребления) с целью удовлетворения требований потребителей [49]. Приведенное определение охватывает потоки ресурсов, товаров (и их хранение), услуг и информации (ее хранение) как в секторах производства, так и в обслуживании» [11].

Эффективность системы управления запасами материальных ресурсов во многом определяется своевременной оценкой их состояния, движения и использования [46].

Оценку материально-производственных запасов следует начинать, анализируя состав и динамику их составляющих элементов. Результаты такой оценки дадут информацию об изменении отдельных видов запасов [40].

Далее необходимо оценить структуру материально-производственных запасов. Результаты позволят проанализировать структурные сдвиги, выявить оптимальную структуру запасов в соответствии с отраслевой спецификой организации [31].

Эффективность использования запасов материальных ресурсов можно проанализировать с помощью обобщающих показателей, таких как материалоотдача и материалоемкость [28].

Комплексная система показателей использования запасов материальных ресурсов включает обобщающие и частные показатели [52].

«К обобщающим показателям относятся:

- материалоотдача;
- материалоемкость;
- доля материальных затрат в себестоимости;
- коэффициент потребления материалов;
- прибыль на 1 рубль материальных затрат» [23].

Формулы для расчета обобщающих показателей эффективности использования запасов материальных ресурсов представлены в таблице 1 [34].

Таблица 1 – Формулы показателей эффективности использования запасов материальных ресурсов

Показатель	Формула
1	2
Материалоотдача	$\frac{Q}{MЗ}$, где Q – произведенная продукция MЗ – материальные затраты
Материалоемкость	$\frac{MЗ}{Q} = \frac{1}{\text{Мотд.}}$
Рентабельность	$\frac{ПР}{MЗ} \times 100\%$, где ПР- прибыль от продаж
Темп роста материальных запасов	$\frac{MЗ_1}{MЗ_0} \leq 1$
Коэффициент соотношения темпа роста объема выпущенной продукции и материальных затрат	$\frac{Тр_q}{Тр_{MЗ}} \geq 1$

Кроме представленных выше показателей, для оценки эффективности управления запасами материальных ресурсов используются и другие показатели. Рассмотрим основные из них [42].

«Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции рассчитывается:

$$УВ_{мз} = \frac{МЗ}{С}, \quad (1)$$

где $УВ_{мз}$ – удельный вес материальных затрат;

$МЗ$ – материальные затраты;

$С$ – себестоимость продукции [51].

Коэффициент использования материальных затрат характеризуется отношением величины фактических материальных расходов ($М1$), в сумме материальных расходов, определенных по плановым калькуляциям производства продукции ($М0$). Иными словами, это показатель соблюдения норм расхода материалов:

$$К_{и} = \frac{М1}{М0}, \quad (2)$$

где $К_{и}$ – коэффициент использования материальных затрат;

$М1$ – фактические материальные расходы;

$М0$ – плановые калькуляции производства продукции [1].

Коэффициент оборачиваемости материальных затрат, рассчитывается по формуле:

$$К_{омз} = \frac{В}{МЗ}, \quad (3)$$

где $К_{омз}$ - коэффициент оборачиваемости материальных затрат,

$В$ – выручка [3].

Период оборота отражает за сколько дней совершают один оборот средства, инвестированные в материальные запасы:

$$T_{мз} = \frac{365}{K_{омз}}, \quad (4)$$

где $T_{мз}$ – период оборота материальных запасов [53].

Коэффициент оборачиваемости материальных затрат и период их оборота могут рассчитываться и на основании показателя себестоимости» [27].

«Оценка состояния складских запасов сырья и материалов определяются по формуле:

$$Z_{см} = I_{п} * P_{сут}, \quad (5)$$

где $Z_{см}$ – размер текущего запаса сырья и материалов;

$I_{п}$ – интервал поставки (в днях);

$P_{сут}$ – среднесуточный расход материалов [45].

Величина затрат по завозу материалов определяется по следующей формуле:

$$Z_{зм} = \frac{V_{пп}}{R_{пп}} * C_{рз}, \quad (6)$$

где $Z_{зм}$ – затраты по завозу материалов;

$V_{пп}$ – годовой объем производственной потребности в данном материале;

$R_{пп}$ – средний размер одной партии поставки;

$C_{рз}$ – средняя стоимость размещения одного заказа [8].

Оптимальный средний размер партии поставки определяется по формуле:

$$EOQ = V_{пп} * \frac{C_{рз}}{C_{хр}}, \quad (7)$$

где EOQ – оптимальный средний размер партии поставки;

VIII – годовой объем производственной потребности в данном сырье и материале;

Црз – средняя стоимость размещения одного заказа;

Схр – стоимость хранения единицы товара в анализируемом периоде» [30].

«Оптимальный средний размер производственного запаса можно рассчитать по формуле:

$$ПЗ \text{ опт} = \frac{EOQ}{2}, \quad (8)$$

где ПЗ опт – оптимальный средний размер производственного запаса [37].

В ходе оценки эффективности потребления материалов рассчитывается экономия или перерасход материальных ресурсов, характеризуемых показателями абсолютной и относительной экономии материальных ресурсов» [35].

«Необходимо отметить, что, оценивая эффективность управления запасами материальных ресурсов, необходимо анализировать:

- выполнение договоров поставок материальных ресурсов в установленные договором сроки;
- количество поставщиков, которые не выполняют свои договорные обязательства;
- случаи, когда отсутствует необходимое количество сырья и материалов;
- размер прекращенных поставок;
- удельный вес отказов в общем числе обращений на склад;
- уровень обеспеченности организации запасами материальных ресурсов;
- величину неликвидных материальных запасов;

- количество внешнего брака;
- количество претензий поставщикам за поставку недоброкачественных сырья и материалов» [36].

Проведение оценки эффективности управления запасами материальных ресурсов направлено на:

- своевременное выявление недостатков в управлении,
- определение отклонений от плана,
- разработку мероприятий по эффективному использованию материально-производственных запасов,
- принятие управленческих решений, направленных на повышение эффективности использования сырья и материалов, повышение товарооборота и в целом результатов деятельности организации [47].

Осуществление отмеченных мероприятий направлено на:

1. усиление режима рациональной экономии;
2. эффективное потребление материальных ресурсов;
3. рост рентабельности деятельности предприятий [56].

Таким образом, повышение эффективности управления запасов материальных ресурсов возможно при регулярной оценке состояния, движения и использования сырья и материалов. От этого зависит благополучное развитие предприятия не только в текущем периоде, но и в перспективе [19].

2 Оценка эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «УММ»

Акционерное общество «УММ» является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, форма собственности - частная, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать.

АО «УММ» - коммерческая организация, целью которой является получение прибыли, действует на основании учредительных документов, свидетельства о государственной регистрации, свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц и выписки из Единого государственного реестра юридических лиц.

«Управление малой механизации было создано в 1973 году в составе управления строительства «Куйбышевгидрострой». Трудно переоценить вклад предприятия в строительство города Тольятти, многих промышленных объектов, в том числе, Волжского автозавода. На протяжении 15 лет акционерное общество «Управление малой механизации» на контрактных условиях поставляет комплектующие и запасные части на ОАО «АВТОВАЗ» и другие предприятия, связанные с производством автомобилей» [56].

«Основные группы выпускаемой продукции:

- компоненты кузова, изготавливаемые с использованием технологии профилирования и гибки с растяжением;
- декоративные элементы экстерьера и интерьера кузова;
- компоненты, изготавливаемые из труб методом ротационной и радиальнойковки;
- сборочные компоненты систем вентиляции.

С 2007 года АО «УММ» освоило выпуск водяных насосов системы охлаждения двигателя для переднеприводных автомобилей ВАЗ.

Водяные насосы производства АО «УММ» укомплектованы сальником

собственного производства. На начало 2008 года освоен объем производства до 250 000 штук в год. Изделия сертифицированы.

В мае 2006 года организация TUV CERT, уполномоченная IATF сертифицировала систему менеджмента качества АО «УММ» на соответствие требованиям ИСО/ТС 16949:2002» [56].

Основным видом деятельности АО «УММ» является ОКВЭД 29.32.3 – Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки.

Организационно-управленческая структура АО «УММ» представлена на рисунке 1.

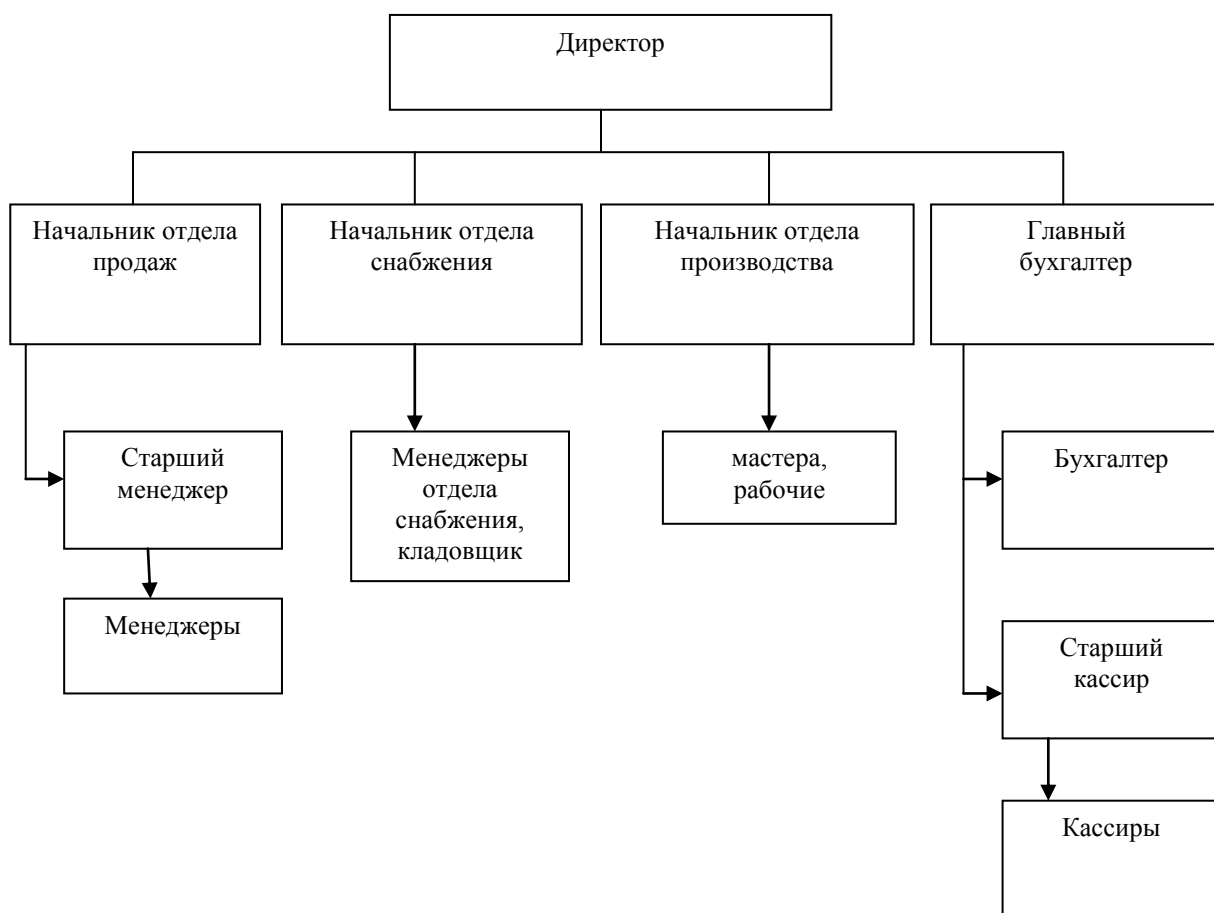


Рисунок 1 – Организационно-управленческая структура АО «УММ»

Управление деятельностью организации осуществляет исполнительный орган – Директор.

Бухгалтерский и налоговый учет организации осуществляет главный

бухгалтер. Ведение бухгалтерского и налогового учета возложено на главного бухгалтера и его помощника.

Финансовая отчетность общества составляется в рублях в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации по бухгалтерскому учету. Финансовый год соответствует календарному году.

Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности общество вправе привлекать профессионального аудитора. Отчетность публикуется в соответствии с законодательством.

Бухгалтерский учет в АО «УММ» организуется на основании нормативных документов Министерства финансов РФ: Федерального закона «О бухгалтерском учете», положений по бухгалтерскому учету, плана счетов финансово-хозяйственной деятельности.

Ежегодно формируется учетная политика организации, которая оформляется приказом руководителя. Приказ об учетной политике содержит способы, методы и приемы отражения хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете, порядок оформления первичных документов, порядок составления и представления отчетности.

Учет в АО «УММ» централизован, автоматизирован. Для этого используется специализированная бухгалтерская программа нового поколения «1С: Бухгалтерия» версия 8. Данная программа имеет в своём арсенале унифицированные формы бухгалтерской отчетности и на основании занесённых в компьютер данных первичной документации и сделанных проводок, рассчитывает определённые показатели и формирует отчётные документы, чем сокращает трудозатраты бухгалтера и высвобождает его рабочее время.

Программа относится к классу многопользовательских программ автоматизации бухгалтерского и оперативного учета на предприятии и позволяет проводить простейший анализ деятельности предприятия.

Общество организует хранение следующих документов:

– учредительных документов о создании акционерного общества;

- документы о государственной регистрации общества;
- внутренние документы общества.

Оценку основных технико-экономических показателей деятельности АО «УММ» проведем в таблице 2. Основным источником информации явилась бухгалтерская отчетность предприятия (приложения А-В).

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	287526	310866	290883	23340	-19983	8,12	-6,43
Себестоимость продаж, тыс. руб.	218519	246599	230718	28080	-15881	12,85	-6,44
Валовая прибыль, тыс. руб.	69007	64267	60165	-4740	-4102	-6,87	-6,38
Управленческие расходы, тыс. руб.	48432	52956	52538	4524	-418	9,34	-0,79
Прибыль от продаж, тыс. руб.	20575	11311	7627	-9264	-3684	-45,03	-32,57
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	17745	12619	5111	-5126	-7508	-28,89	-59,50
Чистая прибыль, тыс. руб.	13809	9082	3578	-4727	-5504	-34,23	-60,60
Стоимость основных средств, тыс. руб.	37922	29620	30364	-8302	744	-21,89	2,51
Стоимость активов, тыс. руб.	145380	152492	151217	7112	-1275	4,89	-0,84
Фондоотдача	7,58	10,50	9,58	2,91	-0,92	38,42	-8,72
Фондоёмкость	0,13	0,10	0,10	-0,04	0,01	-27,76	9,55
Оборачиваемость активов	1,98	2,04	1,92	0,06	-0,11	3,08	-5,64
Рентабельность продаж, %	7,16	3,64	2,62	-3,52	-1,02	-	-

Динамику основных экономических показателей деятельности АО «УММ» за 2018-2020 гг. отобразим на рисунке 2.

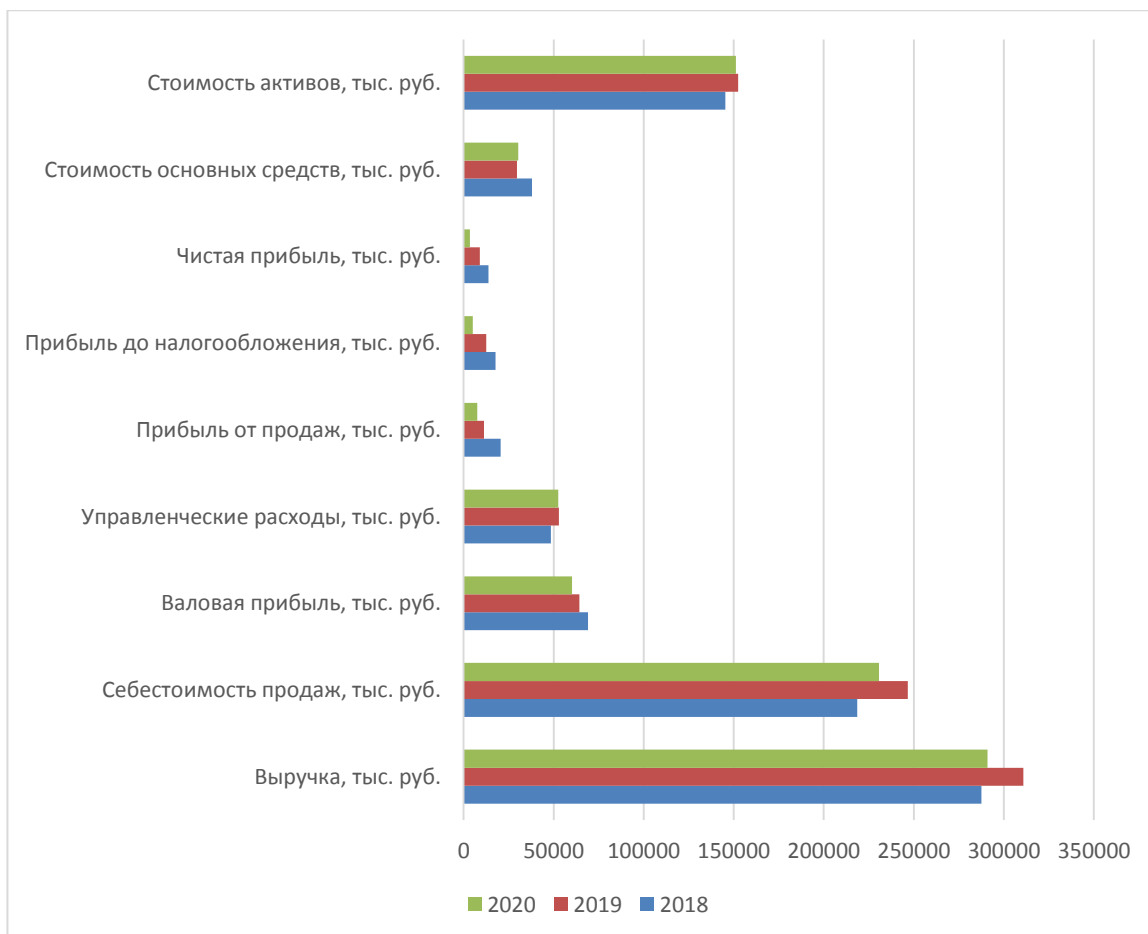


Рисунок 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Расчеты показали, что выручка в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла, что обусловлено ростом продаж производимой продукции. Однако, данный показатель в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизился на 6,43%, что связано с сокращением производства и объемов реализации. Себестоимость продаж в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 12,85%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 6,44%.

Валовая прибыль в динамике снижается. Так в 2020 г. по сравнению с 2019 г. она сократилась на 6,38%. Прибыль от продаж и чистая прибыль в динамике сокращаются, что является негативной тенденцией. Так в 2020 г. по сравнению с 2019 г. прибыль от продаж снизилась на 32,52%, а чистая прибыль на 60,60%. Фондоотдача в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 0,92 пункта, а фондоемкость выросла на 0,01 пункт, что показывает неэффективное использование основных средств в организации.

Оборачиваемость активов в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 3,08%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 5,64%. Это говорит о снижении эффективности использования имущества организации. Рентабельность продаж в динамике сокращается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 3,52%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 1,02%. Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности деятельности АО «УММ».

2.2 Анализ эффективности действующего управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ»

Эффективное управление во многом определяется регулярностью проведения анализа состава и динамики запасов материальных ресурсов. При этом решаются следующие задачи:

- устанавливается степень обеспеченности предприятия запасами материальных ресурсов;
- определяется степень выполнения плана по поставкам запасов сырья и материалов;
- проводится оценка влияния организации материального снабжения и использования материальных запасов;
- устанавливается материалоотдача и материалоемкость продукции;
- определяются факторы, негативно влияющие на управление запасами материальных ресурсов;
- разрабатываются мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов.

Проведем анализ динамики запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг. в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Показатель, тыс. руб.	Годы			Темп прироста, %		Отклонение, +,-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Запасы, в том числе	47735	53837	54265	12,78	0,79	6102	428
сырье и материалы	31027	33917	35272	9,31	4,00	2890	1355
готовая продукция	16708	19920	18993	19,22	-4,65	3212	-927

Графически динамика запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 3.

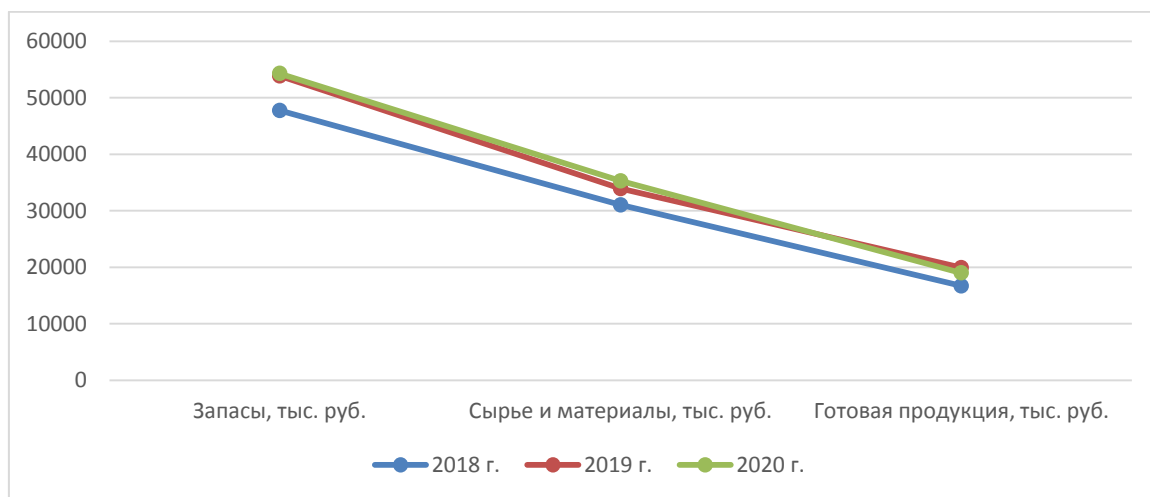


Рисунок 3 – Динамика запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Проведенный анализ показал, что общая величина запасов в динамике растет: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 12,78%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 0,79%. Сырье и материалы также в динамике увеличиваются: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 9,31%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 4%. Наибольший рост был готовой продукции в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 19,22%. Однако данный показатель в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократился на 4,65%.

Проведем анализ структуры запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг. в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Показатель, тыс. руб.	Удельный вес, %			Отклонение, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6
Запасы, в том числе	100,00	100,00	100,00	-	-
сырье и материалы	65,00	63,00	65,00	-2,00	2,00
готовая продукция	35,00	37,00	35,00	2,00	-2,00

Графически структуру запасов в АО «УММ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунках 4-6.



Рисунок 4 – Структура запасов в АО «УММ» за 2018 г.

Необходимо отметить, что в АО «УММ» запасы состояли из сырья и материалов и готовой продукции.

В 2018 г. наибольший удельный вес в структуре запасов занимали сырье и материалы – 65%, готовая продукция занимала 35%.



Рисунок 5 – Структура запасов в АО «УММ» за 2019 г.

В 2019 г. в структуре запасов сырье и материалы занимали 63%, а готовая продукция - 37%.



Рисунок 6 – Структура запасов в АО «УММ» за 2020 г.

В 2020 г. наибольший удельный вес в структуре запасов занимали сырье и материалы – 65%, готовая продукция занимала 35%.

В АО «УММ» в структуре оборотных активов запасы занимают весомую долю (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры оборотных активов АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Показатель, тыс. руб.	Удельный вес, %			Отклонение, +/-	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6
Оборотные активы, в том числе	100	100,00	100,00	0,00	0,00
запасы	46,86	46,44	47,74	-0,42	1,30
дебиторская задолженность	50,07	53,27	44,24	3,20	-9,03
финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2,94	0,00	5,19	-2,94	5,19
денежные средства и денежные эквиваленты	0,13	0,29	2,83	0,16	2,54

Графически структура оборотных активов АО «УММ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунках 7-9.

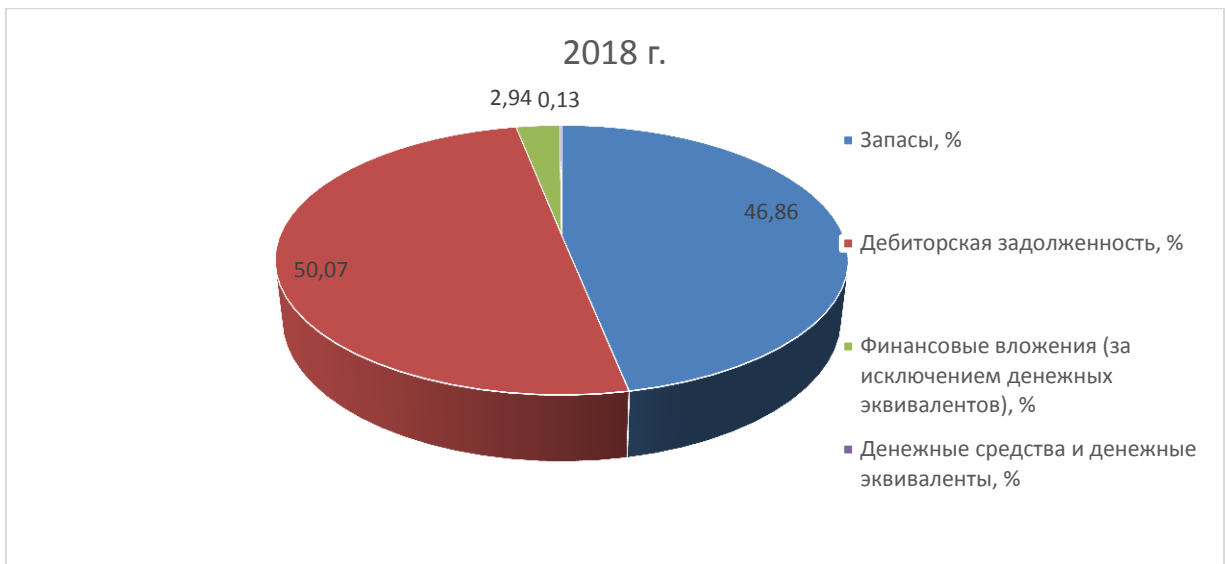


Рисунок 7 – Структура оборотных активов АО «УММ» за 2018 г.

В 2018 г. в структуре оборотных активов запасы занимали 46,86%. Наибольший удельный вес в оборотных активах в 2018 г. приходился на дебиторскую задолженность – 50,07%. Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) занимали в структуре оборотных активов 2,94%. Наименьший удельный вес приходился на денежные средства – 0,13%.

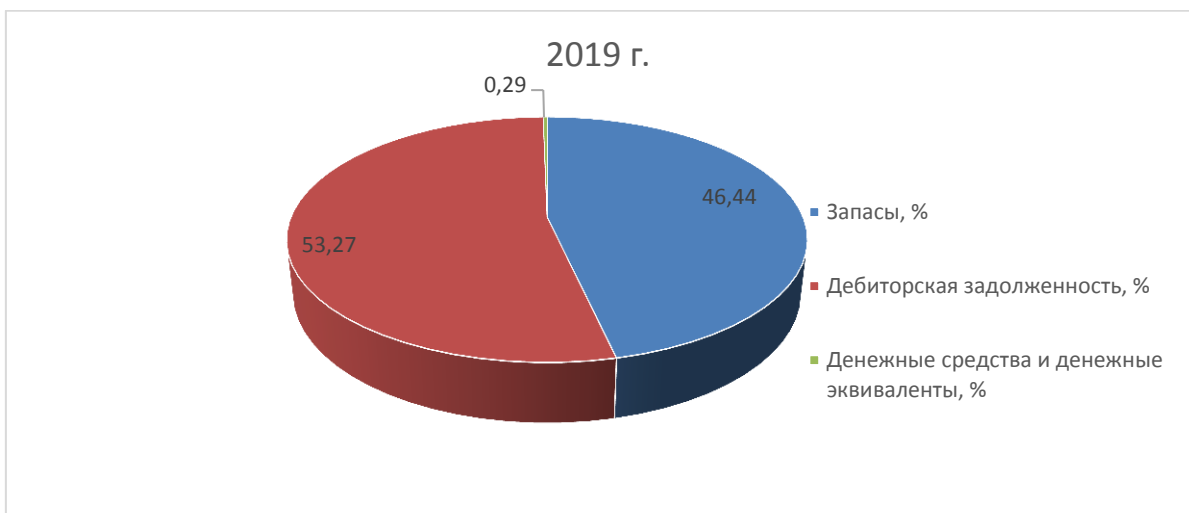


Рисунок 8 – Структура оборотных активов АО «УММ» за 2019 г.

В 2019 г. в структуре оборотных активов запасы занимали 46,44%. Наибольший удельный вес в оборотных активах в 2019 г. приходился на дебиторскую задолженность – 53,27%. Денежные средства и денежные эквиваленты занимали 0,29%.

дебиторскую задолженность – 53,27%. Финансовых вложений (за исключением денежных эквивалентов) в 2019 г. не было. Наименьший удельный вес приходился на денежные средства – 0,29%.

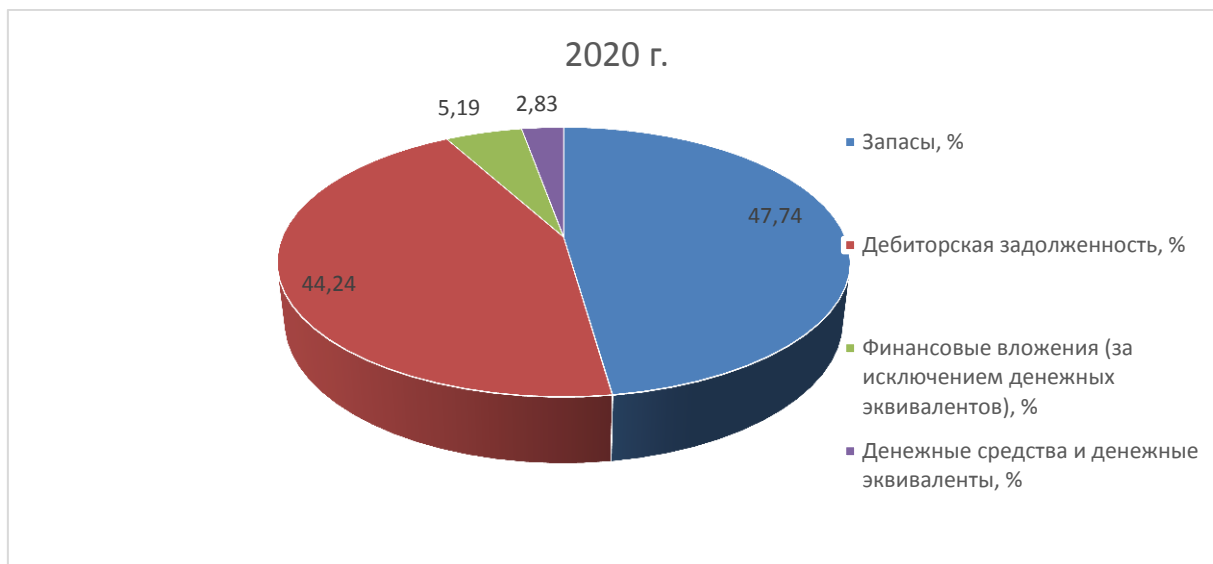


Рисунок 9 – Структура оборотных активов АО «УММ» за 2020 г.

В 2020 г. в структуре оборотных активов запасы занимали 47,74%. Удельный вес в оборотных активах дебиторской задолженности составлял 44,24%. Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) занимали в структуре оборотных активов 5,19%. Наименьший удельный вес приходился на денежные средства – 2,83%.

В АО «УММ» в организационной структуре имеется отдел снабжения, который отвечает за комплектацию производства сырьем и материалами. Работа данного отдела должна обеспечивать бесперебойное производство. Отдел снабжения в АО «УММ» несет ответственность за организацию, планирование и обеспечение предприятия материальными ресурсами.

Отдел снабжения включает следующих работников:

- начальника отдела – 1 чел.;
- менеджеров по снабжению – 2 чел.;
- кладовщика – 1 чел.

Правильно просчитанная потребность в материальных ресурсах

является необходимым элементом в работе как самого отдела снабжения, так и всего предприятия в целом.

При этом определение потенциальных поставщиков определяется на базе важных критериев таких как:

- качество сырья и материалов;
- стоимость сырья и материалов;
- удаленность доставки;
- условия поставки;
- сроки поставки;
- ассортимент сырья и материалов.

Необходимо отметить, что отдел снабжения должен планировать приобретение материальных ресурсов на основании потребности производства. Однако, из-за большого количества поступления материальных ресурсов и недостаточности персонала, не всегда удается правильно спланировать объемы поставки материальных ресурсов.

При этом, для приобретения материальных ресурсов вне планового объема предполагаются следующие ситуации:

- изменение объемов производства;
- недопоставка материальных ресурсов поставщиками по заключенным контрактам;
- возникновение форс-мажорных ситуаций.

Для оценки системы управления проведем анализ обеспеченности запасами материальных ресурсов в АО «УММ» в 2020 г. в таблице 6.

Проведенный анализ показал, что в 2020 г. в АО «УММ» практически по всем элементам сырья и материалов потребность не покрывалась. Это приводила к сбоям в производстве, нарушению ассортимента и структуры готовой продукции.

Таблица 6 – Анализ обеспеченности запасами материальных ресурсов в АО «УММ» в 2020 г.

Наименование сырья и материалов, тыс. руб.	Потребность по плану	Заключено контрактов	Получено по контрактам	Отклонение от потребности, +,-		
				в том числе		Итого
				Контрактов от потребности	Полученных контрактов	
1	2	3	4	5	6	7
Накладка облицовочная	720	740	690	20	-50	-30
Обойма опускного стекла	950	1010	970	60	-40	20
Стержень рычага	1800	1690	1500	-110	-190	-300
Соединитель панели	2000	1850	1770	-150	-80	-230
Усилитель панели	1400	1500	1350	100	-150	-50
Желобок крыши	840	800	770	-40	-30	-70
Труба	1120	1100	1050	-20	-50	-70

Причиной таких нарушений являлось отсутствие контроля за поставками материальных ресурсов, а также нарушенные логистические системы поставок.

Эффективность управления запасами материальных ресурсов можно оценить с помощью качественных показателей таких как материалоотдача и материалоемкость.

Материалоотдача показывает сколько приходится материальных затрат на 1 руб. реализованной продукции. Таким образом, рост материалоотдачи в динамике показывает эффективность использования материальных ресурсов.

Материалоемкость обратный показатель материалоотдачи и отражает затратность произведенной продукции. В динамике данный показатель должен снижаться.

Иными словами, рост материалоотдачи и снижение материалоемкости в динамике будет отражать эффективное управление запасами материальных ресурсов.

Проведем анализ эффективности использования материальных ресурсов в АО «УММ» за 2018-2020 гг. в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ эффективности использования материальных ресурсов в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Показатель, тыс. руб.	Годы			Темп прироста, %		Отклонение, +,-	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Материалоотдача	6,02	5,77	5,36	-4,14	-7,17	-0,25	-0,41
Материалоемкость	0,17	0,17	0,19	4,32	7,72	0,01	0,01

Динамика материалоотдачи в АО «УММ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 10.

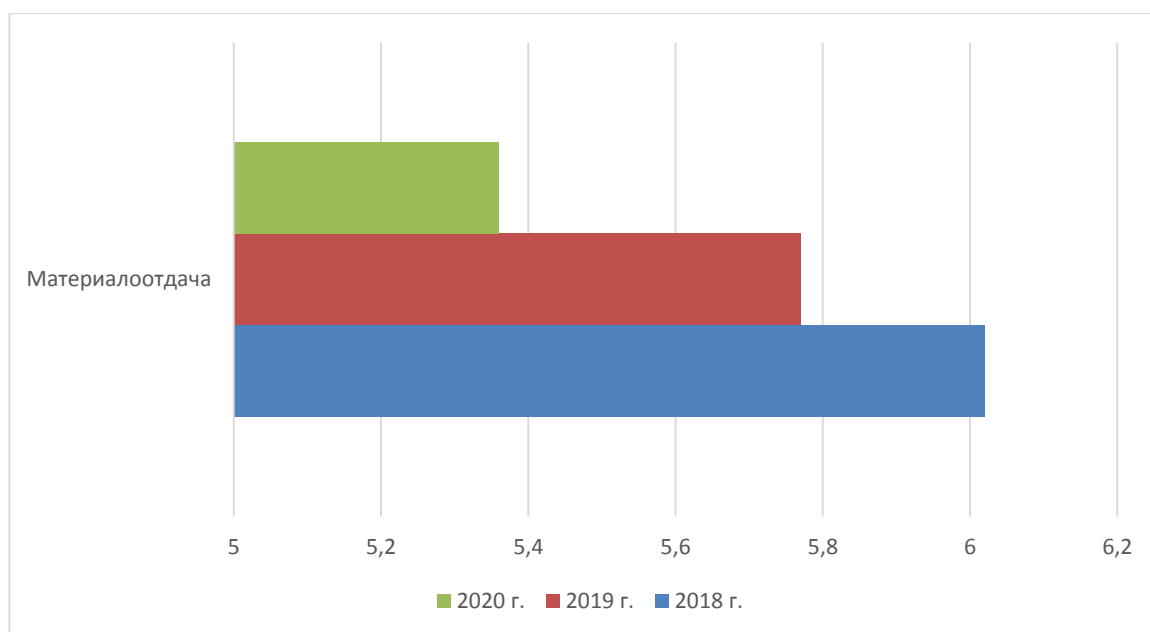


Рисунок 10 – Динамика материалоотдачи в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Динамика материалоемкости в АО «УММ» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 11.

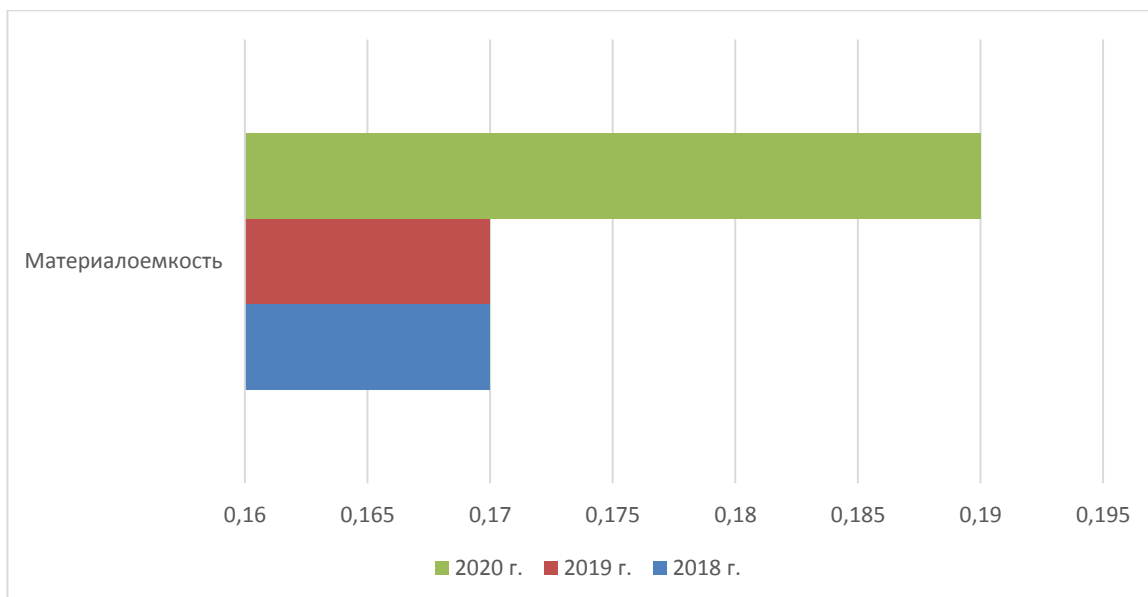


Рисунок 11 – Динамика материалоемкости в АО «УММ» за 2018-2020 гг.

Из расчетов видно, что в динамике материалоотдача снижается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 4,14 пункта, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 7,17 пункта. Такая динамика свидетельствует о снижении эффективности использования материальных ресурсов. В свою очередь, материалоемкость в рассматриваемых периодах увеличивается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 4,32 пункта, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 7,72 пункта.

Проведенная оценка показывает проблемы в управлении запасами материальных ресурсов в АО «УММ», которые связаны с отсутствием планирования материальных запасов, нарушениями их поставок, снижением эффективности использования материальных ресурсов.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ» и оценка экономического эффекта от их реализации

3.1 Основные мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ»

Современные условия предъявляют новые требования к ведению бизнеса, управлению производством, а также рациональному потреблению ресурсов. Кроме этого, возрастают требования рынка к качеству продукции. Следовательно, успех предприятия в условиях конкуренции достигается путем наиболее эффективной организации производства, рациональному использованию ресурсов. Благополучное развитие бизнеса достигается посредством:

- сокращением расходов на приобретение и хранение запасов материальных ресурсов;
- сокращением времени поставок;
- соблюдения сроков поставки;
- увеличением гибкости производства, его адаптации рыночным условиям;
- ростом качества продукции.

Проведенный анализ позволил выявить существенные проблемы в управлении запасами материальных ресурсов в АО «УММ», в частности к ним относятся следующие:

- отсутствие контроля за состоянием, движением материальных ресурсов;
- отсутствие планирования потребности в материальных ресурсах, что приводило к сбоям в производстве, нарушению ассортимента и структуры готовой продукции;
- отсутствие контроля за поставками материальных ресурсов;
- нарушение логистических систем поставок;

– снижение материалоотдачи и рост материалоемкости, что свидетельствует о неэффективном использовании материальных ресурсов.

В последнее время наблюдается существенное совершенствование методов производства, что позволяет сократить производственные расходы. Последующая экономия данных средств может достигаться путем оптимизации запасов.

В АО «УММ» логистический подход к управлению запасами материальных ресурсов предусматривает отказ от функционально ориентированной концепции в этой области, так как она имеет следующие недостатки:

– проблемы, возникающие в приобретении и хранении запасов, часто решаются по принципу поиска виновного в другой структуре, вместо выявления их истинных причин;

– любое функциональное звено организационной структуры разрабатывает свою собственную политику запасов, что не всегда согласовывается на более высоком уровне;

– производство, как правило, обеспечивается излишками товарно-материальных запасов.

Иными словами, проблема управления запасами не может разрешиться, если отдельные функции организованной структуры не будут развиваться комплексно. Требование оптимизации запасов приводит к потребности в разработке единой концепции ответственности за товарно-материальные запасы.

«С развитием логистики в фирмах началась перестройка управления материальными запасами, стала налаживаться их тесная координация с общим материальным потоком фирм. В соответствии с целями этой перестройки были созданы отделы материальных потоков, не зависящие от сектора складов производственного отдела предприятия.

Среди экстренных задач, поставленных перед вновь созданными отделами, следует выделить «сведение до нуля погрешностей в

складировании» и «передачу данных о состоянии складских запасов в масштабе реального времени»» [23].

«Принятые меры дали положительные результаты, - произошло повышение эффективности транспортировки товаров и погрузочно-разгрузочных работ. Однако, по мере рационализации материальных потоков, на первый план выдвинулась проблема управления складскими запасами» [27].

«Интересным вариантом решения проблем складирования является «производство без складов», внедрение которого невозможно без кардинальных изменений во всем комплексе процессов, обеспечивающих производство, да и в нем самом, и требует, значительны» финансовых затрат. При этом, как выяснилось, необходимо было решить несколько задач, среди которых, прежде всего, выделим задачу создания высокоточной информационной системы по складированию, позволяющей использовать банк данных в реальном масштабе времени.

При использовании данной системы продукция выпускается лишь в объеме, обеспечивающем сбыт. Исходное сырье и материалы закупаются только в размерах, необходимых для удовлетворения спроса. В обратной форме эту систему можно свести к формуле: «производится только необходимая продукция, только тогда, когда это требуется, и только в требуемом объеме»» [27].

«Ранее, когда производство работало на стабильный рынок, они могло существовать без учета этих факторов. В условиях же постоянного снижения стабильности рынка и активного отслеживания спроса дорогостоящие резервные запасы вытесняются системой информации и надлежащей организацией управления, дающими большой эффект. В связи с этим логистика снабжения не может абстрагироваться оттого, что происходит на конечных стадиях. Причем ключевым фактором является знание положения на рынке и условий доступа на него» [41].

Логистическая система управления запасами проектируется с целью

непрерывного обеспечения потребителя каким-либо видом материального, ресурса. Реализация этой цели достигается решением следующих задач:

- учет текущего уровня запаса на складах различных уровней;
- определение размера гарантийного (страхового) запаса;
- расчет размера заказа;
- определение интервала времени между заказами.

Существенным недостатком в действующей системе снабжения АО «УММ» является отсутствие отлаженной системы обратной связи подразделений, которые инициируют заявку (отдела снабжения), и тех, кто потребляет покупные материалы (отдела производства).

В АО «УММ» не осуществляется регулярный анализ потребления материальных ресурсов, не рассчитывается потребность в материалах.

С целью решения данных проблем необходимо ввести дополнительную штатную единицу: специалиста по логистике в отдел снабжения. В функции данного специалиста будут входить:

- поиск сырья и материалов по доступной цене;
- расчет плана потребности в материальных ресурсах;
- контроль поставок по заключенным контрактам;
- формирование сведений по остаткам материально-производственных запасов и потребности в заказах;
- анализ состава, структуры и динамики запасов;
- формирование данных по движению материально-производственных запасов;
- оценка эффективности использования материальных ресурсов;
- систематизация данных для принятия решений по управлению материально-производственными запасами.

Следующим мероприятием, позволяющим наладить процессы управления запасами материальных ресурсов является внедрение нового программного продукта по управлению материальными ресурсами Stock-M.

«Stock-M – это автоматизированная система управления товарными и

производственными запасами на предприятии, предназначенная для расчёта необходимого уровня запасов, на любой точке хранения ежедневно, в соответствии с фактическими колебаниями спроса» [42].

«Stock-M отличается от других систем управления товарными и производственными запасами тем, что их уровень меняется вместе со спросом товара (сырья), — это означает, что уровень запасов падает с уменьшением спроса и наоборот. Система автоматически ежедневно анализирует фактические продажи, оценивает имеющиеся излишки и нехватку, рассчитывает ежедневно потребность в материальных ресурсах, и на основании этих данных автоматически формирует заказы на пополнение запасов.

Управление и автоматизация запасов в Stock-M помогают отслеживать динамику уровня продаж, упущенных продаж, запасов, излишков по всей компании, каждому складу, каждому магазину, каждому поставщику. Основные отчеты выводятся в компактном виде, позволяя оценить картину в целом и, при необходимости, углубиться в анализ по конкретному отчету» [42].

«Преимущества системы Stock-M:

- быстрый срок окупаемости вложенных инвестиций;
- внедрение системы управления запасами Stock-M «под ключ» происходит быстро по отработанной технологии;
- Stock-M является облачным сервисом, совместима с любой учетной системой, ERP;
- простая и точная система отчетов.

Каждый отчет предназначен для решения конкретной задачи, отчеты детализируются по должностям» [42].

Следующим мероприятием для улучшения системы складирования АО «УММ» предлагается уменьшить долю запасов, то есть вести постоянные продажи и не давать им залеживаться на складах и реализовать неликвидные запасы стоимостью 9800 тыс. руб.

Таким образом, для повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов необходимо внедрить основные мероприятия, представленные на рисунке 12.



Рисунок 12 – Мероприятия по повышению эффективности управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ»

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит улучшить действующую систему управления запасами материальных ресурсов, устранить имеющиеся основные проблемы.

3.2 Оценка экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий

В условиях рыночной экономики формирование норм потребления запасов материальных ресурсов в организациях является существенной проблемой. Это обусловлено постоянным ростом стоимости покупных сырья и материалов. Следовательно, для управления запасами материальных ресурсов важным является проведение своевременной оценки их состояния, структуры, движения и использования.

В условиях рынка необходимо достижение рациональных вложений капитала в запасы, следует исключить «замораживание» денежных средств в запасах, поскольку то негативно может сказаться на ликвидности организации.

В качестве первого мероприятия рекомендовано ввести штатную единицу специалиста по логистике в отдел снабжения, который будет отвечать за оценку материальных ресурсов, расчет потребности в материалах, искать сырье и материалы по доступным ценам, контролировать сроки поставок, готовить аналитические материалы для принятия управленческих решений в области управления запасами.

Затраты на введение должности специалиста по логистике в АО «УММ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на введение должности специалиста по логистике в АО «УММ»

№ п/п	Наименование затрат	Готовая стоимость, тыс. руб.
1	Заработная плата	380
2	Страховые взносы	121
3	Ноутбук	35
4	Организация рабочего места	15
	Итого	551

Предполагается, что специалист по логистике, осуществляя работу по поиску сырья и материалов по оптимальным ценам снизит себестоимость

продукции на 15% (в части материальных затрат). Следовательно, себестоимость составит сократиться на 34607 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет экономического эффекта от введения в штат специалиста по логистике в АО «УММ»

Показатель	2020 г.	Прогноз	Отклонение, +/-
Выручка, тыс. руб.	290883	290883	-
Себестоимость, тыс. руб.	230718	196661	- 34057
Валовая прибыль, тыс. руб.	60165	94222	34057
Управленческие расходы, тыс. руб.	52538	52538	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7627	41684	34057
Рентабельность продаж, %	2,62	14,33	11,71
Экономический эффект, тыс. руб.			34057

На рисунке 13 представим динамику показателей выручки, себестоимости и прибыли после введения в штат специалиста по логистике в АО «УММ».

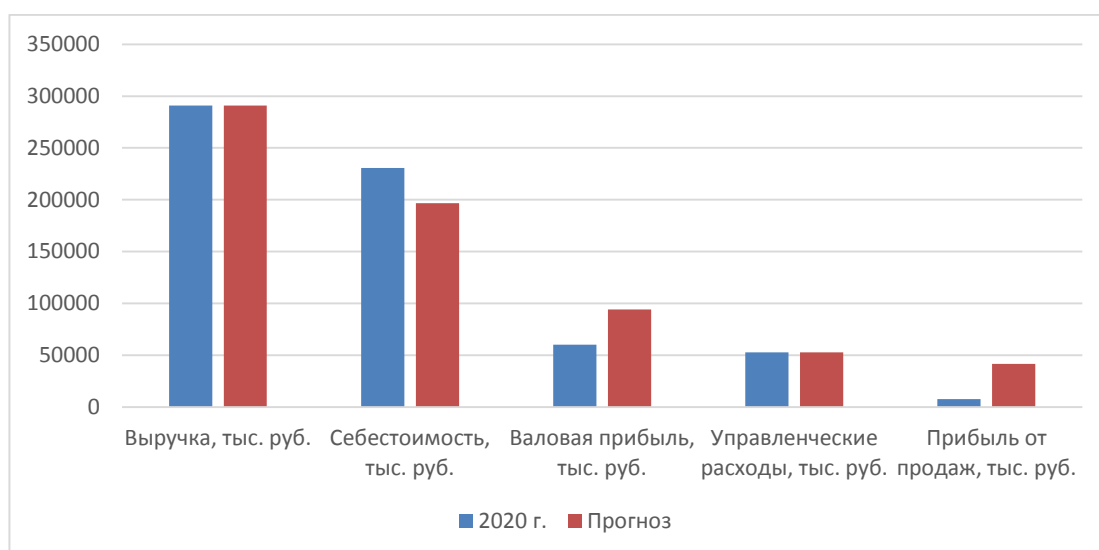


Рисунок 13 – Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли после введения в штат специалиста по логистике в АО «УММ»

На рисунке 14 представим динамику рентабельности продаж после введения в штат специалиста по логистике в АО «УММ».

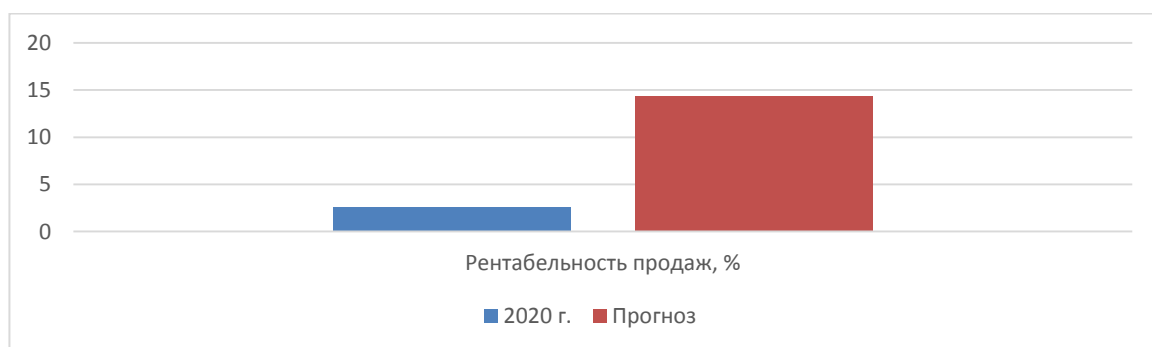


Рисунок 14 – Динамика рентабельности продаж после введения в штат специалиста по логистике в АО «УММ»

Таким образом, введение в штат специалиста по логистике позволит сократить себестоимость продаж на 34057 тыс. руб., повысить валовую прибыль и прибыль от продаж на 34057 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 11,71%.

Вторым мероприятием является внедрение нового программного продукта Stock-M. Данная система автоматически ежедневно:

- анализирует фактические продажи,
- оценивает имеющиеся излишки и нехватку сырья и материалов,
- рассчитывает ежедневно потребность в материальных ресурсах,
- автоматически формирует заказы на пополнение запасов.

Затраты на внедрение программного продукта Stock-M в АО «УММ» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на внедрение программного продукта Stock-M в АО «УММ»

№ п/п	Наименование затрат	Стоимость, тыс. руб.
1	Приобретение программного обеспечения	450
2	Ежегодное обслуживание программы	12
	Итого	462

Программа Stock-M основана на использовании метода экономного

размера заказа материалов и применении системы своевременного производства. Иными словами, материалы приобретаются под определенный заказ в ограниченном количестве.

Согласно методике оптимального вложения средств в запасы материалов наличие материалов строго нормируется, превышение запасов считается недопустимым излишеством, отрицательно влияющим на финансовую устойчивость организации.

С практической точки зрения главной целью данной методики является снижение лишних расходов на создание запасов. Следовательно, сокращаются производственные расходы из-за недопоставки необходимых запасов и сбоев в производстве. На текущий момент анализ показал, что в АО «УММ» не обеспечивается потребность в материальных ресурсах, что приводит к сбоям в производстве и повышает производственные расходы.

Внедрение нового программного продукта позволит сократить себестоимость в части производственных затрат в размере 5% от себестоимости. Следовательно, себестоимость сократиться на 11 536 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет экономического эффекта от внедрения нового программного продукта Stock-M в АО «УММ»

Показатель	2020 г.	Прогноз	Отклонение, +,-
Выручка, тыс. руб.	290883	290883	-
Себестоимость, тыс. руб.	230718	219644	- 11074
Валовая прибыль, тыс. руб.	60165	71239	11074
Управленческие расходы, тыс. руб.	52538	52538	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7627	18701	11074
Рентабельность продаж, %	2,62	6,43	3,81
Экономический эффект, тыс. руб.			11074

На рисунке 15 представим динамику показателей выручки, себестоимости и прибыли после внедрения нового программного продукта Stock-M в АО «УММ».

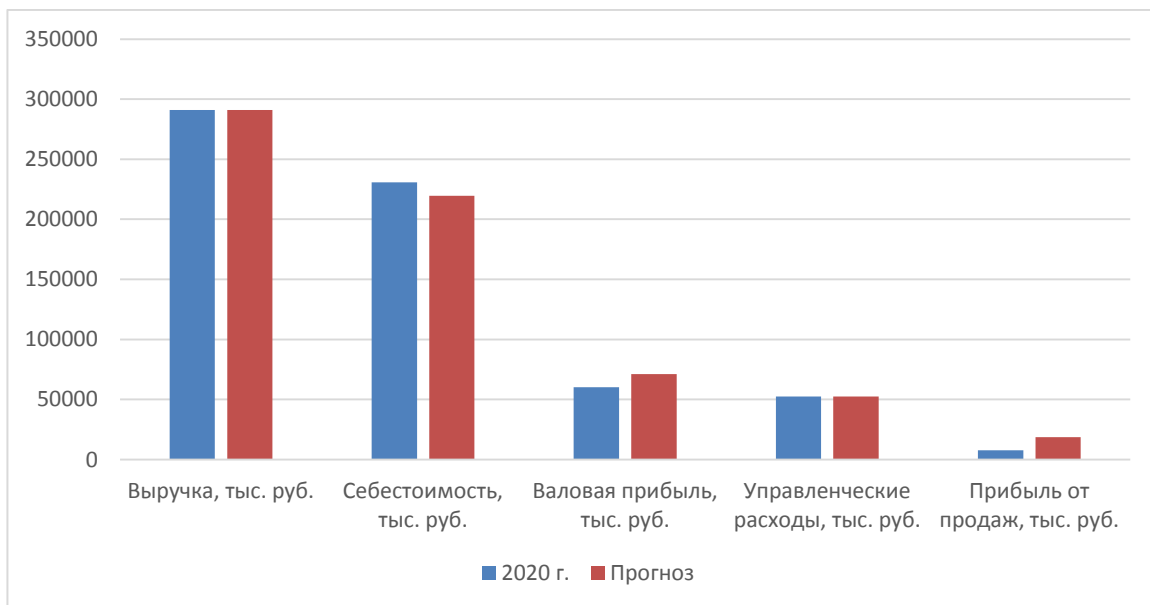


Рисунок 15 – Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли после внедрения нового программного продукта Stock-M в АО «УММ»

На рисунке 16 представим динамику рентабельности продаж после внедрения нового программного продукта Stock-M в АО «УММ».

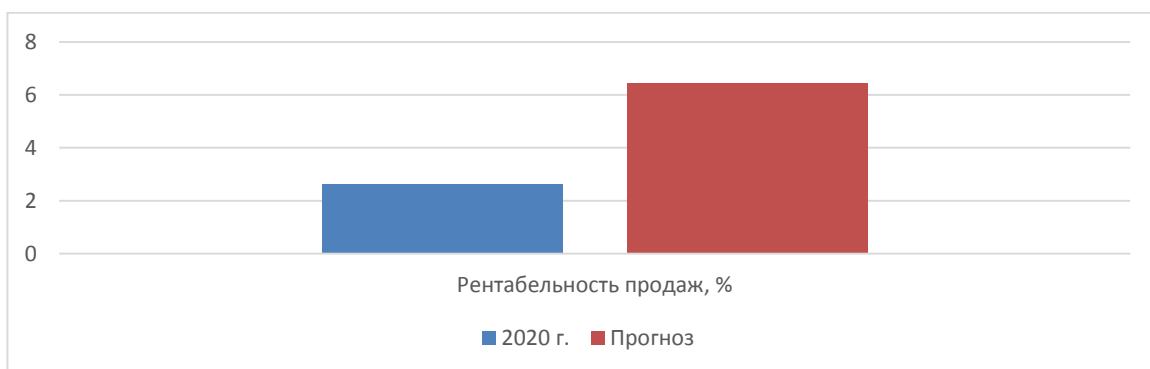


Рисунок 16 – Динамика рентабельности продаж после внедрения нового программного продукта Stock-M в АО «УММ»

Таким образом, внедрение нового программного продукта Stock-M позволит сократить себестоимость продаж на 11074 тыс. руб., повысить

валовую прибыль и прибыль от продаж на 11074 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 3,81%.

Третье мероприятие направлено на продажу неликвидных запасов на сумму 9800 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта после продажи неликвидных запасов в АО «УММ»

Показатель	2020 г.	Прогноз	Отклонение, +/-
Выручка, тыс. руб.	290883	300683	9800
Себестоимость, тыс. руб.	230718	230718	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	60165	69965	9800
Управленческие расходы, тыс. руб.	52538	52538	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7627	17427	9800
Рентабельность продаж, %	2,62	5,80	3,18
Экономический эффект, тыс. руб.			9800

На рисунке 17 представим динамику показателей выручки, себестоимости и прибыли после продажи неликвидных запасов в АО «УММ».

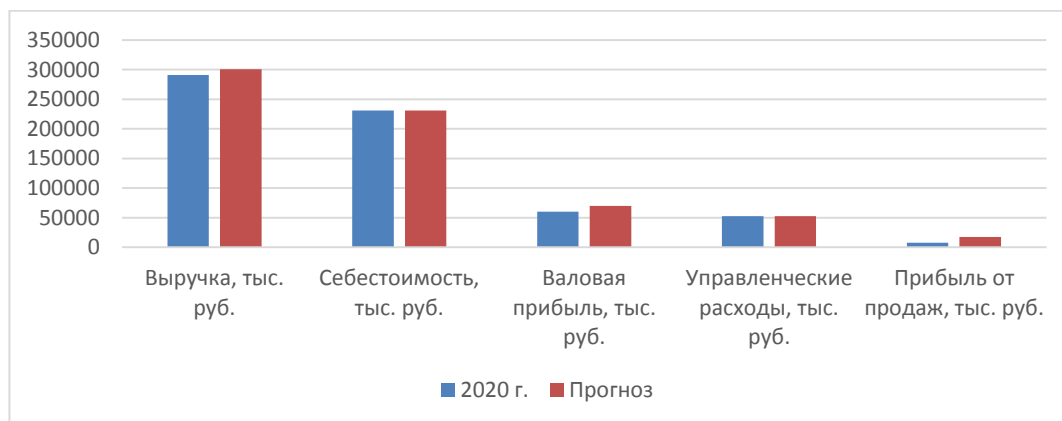


Рисунок 17 – Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли после продажи неликвидных запасов в АО «УММ»

На рисунке 18 представим динамику рентабельности продаж после продажи неликвидных запасов АО «УММ».

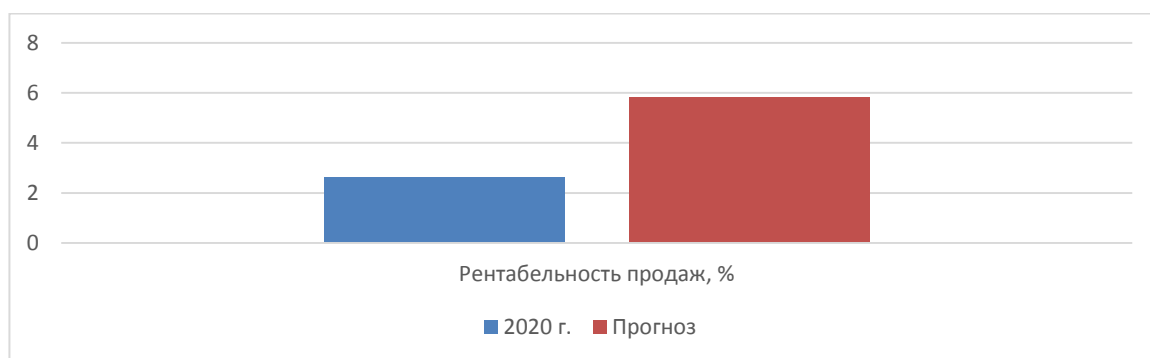


Рисунок 18 – Динамика рентабельности продаж после продажи неликвидных запасов в АО «УММ»

Таким образом, продажа неликвидных запасов позволит повысить выручку на 9800 тыс. руб., повысить валовую прибыль и прибыль от продаж на 9800 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 3,18%.

Представим в таблице 13 расчет общего экономического эффекта от внедрения всех рекомендованных мероприятий в АО «УММ».

Таблица 13 – Расчет общего экономического эффекта от внедрения всех рекомендованных мероприятий в АО «УММ»

Показатель	2020 г.	Прогноз	Отклонение, +/-
Выручка, тыс. руб.	290883	300683	9800
Себестоимость, тыс. руб.	230718	185587	- 45131
Валовая прибыль, тыс. руб.	60165	115096	54931
Управленческие расходы, тыс. руб.	52538	52538	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7627	62558	54931
Материалоотдача	5,36	6,76	1,4
Материалоемкость	0,19	0,15	- 0,04
Рентабельность продаж, %	2,62	20,81	18,19
Общий экономический эффект, тыс. руб.			54931

На рисунке 19 представим динамику показателей выручки,

себестоимости и прибыли после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ».

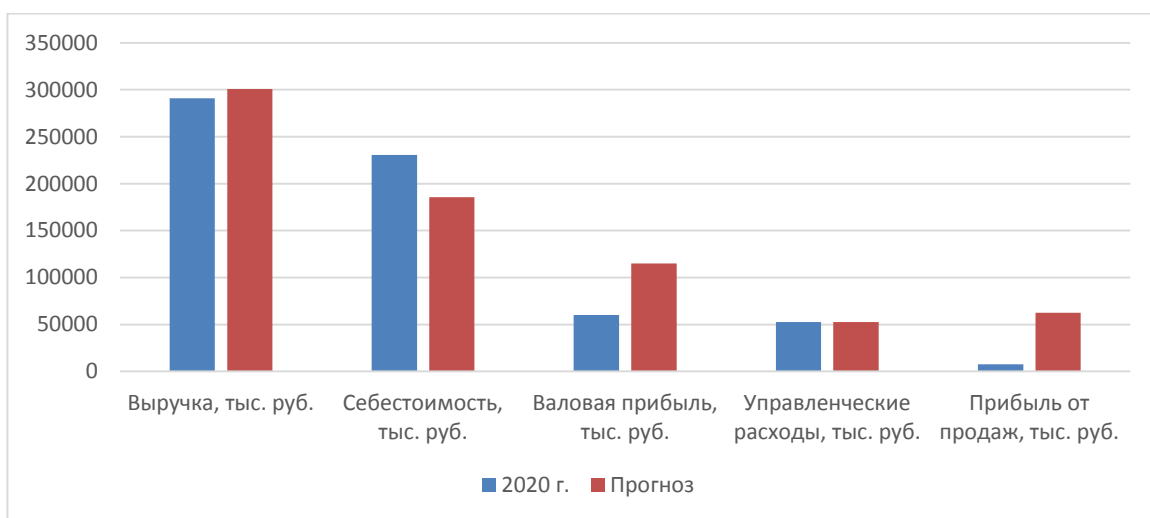


Рисунок 19 – Динамика показателей выручки, себестоимости и прибыли после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ»

На рисунке 20 представим динамику материалотдачи и материалоемкости после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ».

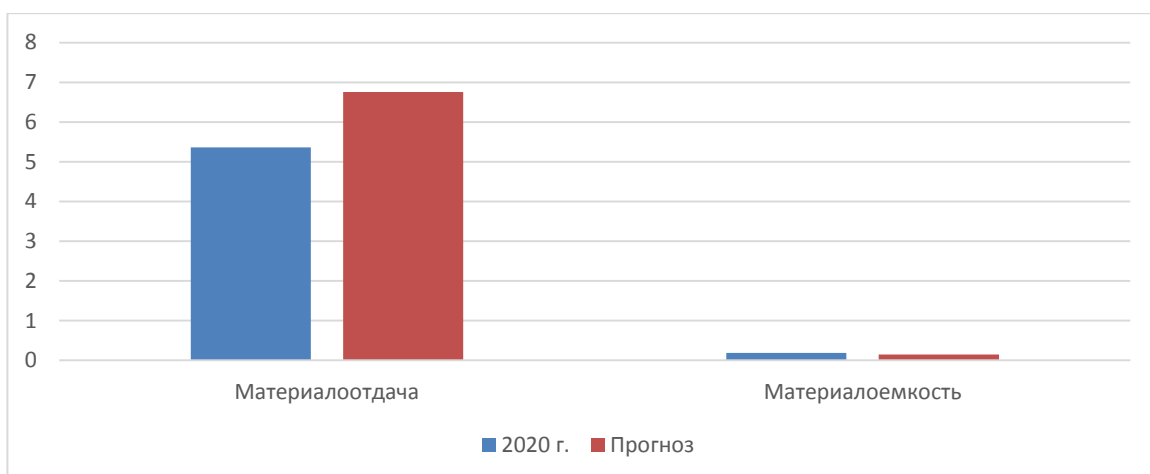


Рисунок 20 – Динамика материалотдачи и материалоемкости после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ»

На рисунке 21 представим динамику рентабельности продаж после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ».

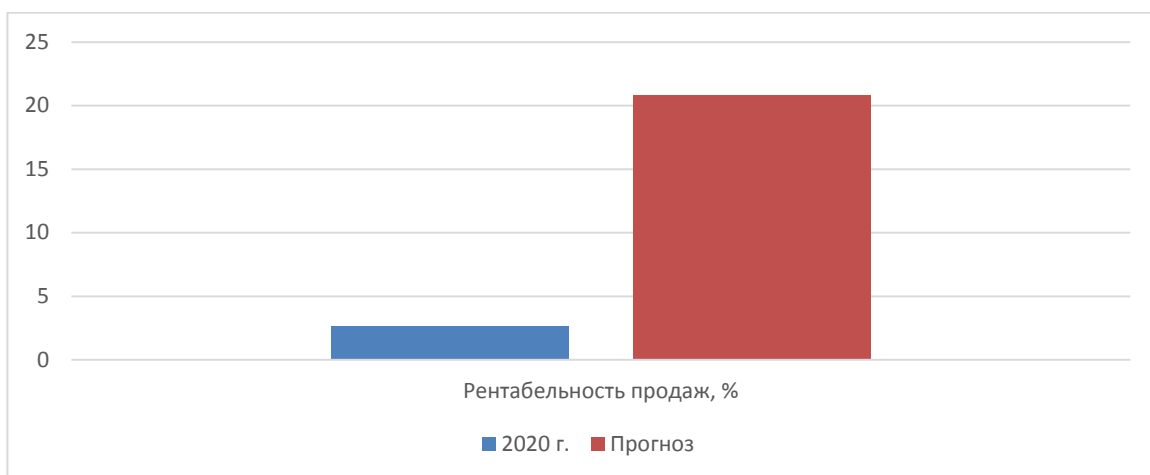


Рисунок 21 – Динамика рентабельности продаж после внедрения всех предложенных мероприятий в АО «УММ»

Таким образом, проведенные расчеты показали, что внедрение всех предложенных мероприятий позволит повысить выручку на 9800 тыс. руб., сократить себестоимость на 45131 тыс. руб., увеличить материалоемкость на 1,4 пункта, снизить материалоемкость на 0,04 пункта, повысить рентабельность продаж на 18,19%. В целом экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий составит 54931 тыс. руб. Расчеты подтвердили эффективность предложенных мероприятий в области улучшения управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ».

Заключение

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов предприятия.

Материальные ресурсы представляют важные элементы в деятельности любого предприятия. От эффективности управления ими зависит благополучное развитие организации в перспективе.

Эффективность системы управления запасами материальных ресурсов во многом определяется своевременной оценкой их состояния, движения и использования.

Оценку материально-производственных запасов следует начинать, анализируя состав и динамику их составляющих элементов. Результаты такой оценки дадут информацию об изменении отдельных видов запасов.

Далее необходимо оценить структуру материально-производственных запасов. Результаты позволят проанализировать структурные сдвиги, выявить оптимальную структуру запасов в соответствии с отраслевой спецификой организации.

Эффективность использования запасов материальных ресурсов можно проанализировать с помощью обобщающих показателей, таких как материалоотдача и материалоемкость.

Проведение оценки запасов материальных ресурсов направлено на:

- своевременное выявление внутрихозяйственных резервов,
- определение отклонений от плана,
- разработку мероприятий по эффективному использованию материально-производственных запасов,
- принятие управленческих решений, направленных на повышение эффективности использования сырья и материалов, повышение товарооборота и в целом результатов деятельности организации.

К основным резервам роста повышения эффективности управления запасами материальных ресурсов можно отнести экстенсивный и

интенсивный путь.

Во втором разделе раскрыта общая характеристика деятельности АО «УММ» и оценена система управления запасами материальных ресурсов на предприятии.

Объектом исследования выбрано АО «УММ».

Акционерное общество «УММ» является юридическим лицом по действующему законодательству РФ, форма собственности - частная, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать.

АО «УММ» - коммерческая организация, целью которой является получение прибыли, действует на основании учредительных документов, свидетельства о государственной регистрации, свидетельства о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц и выписки из Единого государственного реестра юридических лиц.

Основным видом деятельности АО «УММ» является ОКВЭД 29.32.3 – Производство частей и принадлежностей для автотранспортных средств, не включенных в другие группировки.

Анализ основных технико-экономических показателей показал, что выручка в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла, что обусловлено ростом продаж производимой продукции. Однако, данный показатель в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снизился на 6,43%, что связано с сокращением производства и объемов реализации. Себестоимость продаж в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 12,85%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 6,44%.

Валовая прибыль в динамике снижается. Так в 2020 г. по сравнению с 2019 г. она сократилась на 6,38%. Прибыль от продаж и чистая прибыль в динамике сокращаются, что является негативной тенденцией. Так в 2020 г. по сравнению с 2019 г. прибыль от продаж снизилась на 32,52%, а чистая прибыль на 60,60%.

Оборачиваемость активов в 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 3,08%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократилась на 5,64%. Это говорит о

снижении эффективности использования имущества организации. Рентабельность продаж в динамике сокращается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 3,52%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 1,02%. Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности деятельности АО «УММ».

Эффективное управление во многом определяется регулярностью проведения анализа состава и динамики запасов материальных ресурсов.

Проведенный анализ показал, что общая величина запасов в динамике растет: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 12,78%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 0,79%. Сырье и материалы также в динамике увеличиваются: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 9,31%, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 4%. Наибольший рост был готовой продукции в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 19,22%. Однако данный показатель в 2020 г. по сравнению с 2019 г. сократился на 4,65%.

В 2018 г. наибольший удельный вес в структуры запасов занимали сырье и материалы – 65%, готовая продукция занимала 35%.

В 2019 г. в структуре запасов сырье и материалы занимали 63%, а готовая продукция - 37%.

В 2020 г. наибольший удельный вес в структуры запасов занимали сырье и материалы – 65%, готовая продукция занимала 35%.

В АО «УММ» в организационной структуре имеется отдел снабжения, который отвечает за комплектацию производства сырьем и материалами. Работа данного отдела должна обеспечивать бесперебойное производство. Отдел снабжения в АО «УММ» несет ответственность за организацию, планирование и обеспечение предприятия материальными ресурсами.

Отдел снабжения включает следующих работников:

- начальника отдела – 1 чел.;
- менеджеров по снабжению – 2 чел.;
- кладовщика – 1 чел.

Правильно просчитанная потребность в материальных ресурсах является необходимым элементом в работе как самого отдела снабжения, так

и всего предприятия в целом.

При этом определение потенциальных поставщиков определяется на базе важных критериев таких как:

- качество сырья и материалов;
- стоимость сырья и материалов;
- удаленность доставки;
- условия поставки;
- сроки поставки;
- ассортимент сырья и материалов.

Проведенный анализ показал, что в 2020 г. в АО «УММ» практически по всем элементам сырья и материалов потребность не покрывалась. Это приводила к сбоям в производстве, нарушению ассортимента и структуры готовой продукции. Причиной таких нарушений являлось отсутствие контроля за поставками материальных ресурсов, а также нарушенные логистические системы поставок.

Эффективность управления запасами материальных ресурсов можно оценить с помощью качественных показателей таких как материалоотдача и материалоемкость.

Проведенный анализ показал, что в динамике материалоотдача снижается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 4,14 пункта, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 7,17 пункта. Такая динамика свидетельствует о снижении эффективности использования материальных ресурсов. В свою очередь, материалоемкость в рассматриваемых периодах увеличивается: в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 4,32 пункта, а в 2020 г. по сравнению с 2019 г. на 7,72 пункта.

Проведенная оценка показывает проблемы в управлении запасами материальных ресурсов в АО «УММ», которые связаны с отсутствием планирования материальных запасов, нарушениями их поставок, снижением эффективности использования материальных ресурсов.

В третьем разделе разработаны мероприятия по повышению

эффективности управления запасами материальных ресурсов АО «УММ» и оценен экономический эффект от их реализации.

В АО «УММ» не осуществляется регулярный анализ потребления материальных ресурсов, не рассчитывается потребность в материалах.

С целью решения данных проблем необходимо ввести дополнительную штатную единицу: специалиста по логистике в отдел снабжения. В функции данного специалиста будут входить:

- поиск сырья и материалов по доступной цене;
- расчет плана потребности в материальных ресурсах;
- контроль поставок по заключенным контрактам;
- формирование сведений по остаткам материально-производственных запасов и потребности в заказах;
- анализ состава, структуры и динамики запасов;
- формирование данных по движению материально-производственных запасов;
- оценка эффективности использования материальных ресурсов;
- систематизация данных для принятия решений по управлению материально-производственными запасами.

Введение в штат специалиста по логистике позволит сократить себестоимость продаж на 34057 тыс. руб., повысить валовую прибыль и прибыль от продаж на 34057 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 11,71%.

Вторым мероприятием, позволяющим наладить процессы управления запасами материальных ресурсов является внедрение нового программного продукта по управлению материальными ресурсами Stock-M. Внедрение нового программного продукта Stock-M позволит сократить себестоимость продаж на 11074 тыс. руб., повысить валовую прибыль и прибыль от продаж на 11074 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 3,81%.

Третьим мероприятием для улучшения системы складирования АО «УММ» предлагается уменьшить долю запасов, то есть вести постоянные

продажи и не давать им залеживаться на складах и реализовать неликвидные запасы стоимостью 9800 тыс. руб. Продажа неликвидных запасов позволит повысить выручку на 9800 тыс. руб., повысить валовую прибыль и прибыль от продаж на 9800 тыс. руб., увеличить рентабельность продаж на 3,18%.

Проведенные расчеты показали, что внедрение всех предложенных мероприятий позволит повысить выручку на 9800 тыс. руб., сократить себестоимость на 45131 тыс. руб., увеличить материалоемкость на 1,4 пункта, снизить материалоемкость на 0,04 пункта, повысить рентабельность продаж на 18,19%. В целом экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий составит 54931 тыс. руб. Расчеты подтвердили эффективность предложенных мероприятий в области улучшения управления запасами материальных ресурсов в АО «УММ».

Список используемых источников

1. Абросимов И.Д. Менеджмент, как система управления хозяйственной деятельностью [Текст]: учеб. пособие / И.Д. Абросимов. – М.: Знание, 2018. – 325 с.
2. Адаменко А.А., Заставенко И.В. Материально-производственные запасы как значимый объект учета и анализа // Научный журнал КУБГАУ, №124(10), 2016. – С. 1- 18.
3. Александров О.А. Экономический анализ : учебное пособие / О.А. Александров. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 180 с.
4. Андреева О.М. Формально-логический метод к определению финансовых результатов / О.М. Андреева // Журнал «Бухгалтерский учет». - №8, 2017. – С. 107-111.
5. Аникин Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
6. Антонов Г. Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 239 с.
7. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие. - М.: “ДИС”, НГАЭ и У., 2017. – 288с.
8. Асаул А. Н. Управление затратами и контроллинг : учеб. пособие для вузов / А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, М.Г. Квициния, А.А. Петров. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 263 с.
9. Балабанов И. Т. Финансовый менеджмент [Текст]. – М.: Финансы и статистика, 2016. – С. 224.
10. Болтырева А.С., Шикунова Л.Н. Управленческий анализ в системе управления организацией //Международный журнал «Символ науки». - №3, 2016. – С. 31-35.

11. Буняк И.П. Управление товарными запасами с учетом складских помещений / И.П. Буняк // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 6. № 3. С. 38-41
12. Вилисов В. Я. Инструменты внутреннего контроля: Монография/В.Я.Вилисов, И.Е.Суков - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 262 с.
13. Галанов В. А. Логистика: учебник/Галанов В. А. — 2 изд. — М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 272 с.
14. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
15. Гребнев Г.Д. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.Д. Гребнев; Оренбургский гос. ун-т. Оренбург: ОГУ, 2016. 302 с.
16. Данилова С. Ю. Оптимизация уровня запасов производства с целью повышения конкурентоспособности предприятия с непрерывным циклом производства / С. Ю. Данилова, Е. В. Пуденков // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. — Тольятти, 2019. — № 2 (28). — С. 47–52.
17. Киселева Л.Г. Экономический анализ и оценка результатов коммерческой деятельности : учебное пособие / Л.Г. Киселева. - Саратов: Вузовское образование, 2017. - 99 с.
18. Ковалев В.В. Финансы предприятий (организаций) [Текст] / В.В. Ковалев, Вит.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2017. – 1024 с.
19. Коновалова Г. И. Проблемы управления затратами на промышленном предприятии и способы их решения / Г. И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1.

20. Конституция Российской Федерации: (ред. от 01.07.2020) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

21. Короткевич А.В. Рентабельность хозяйственной деятельности предприятий // Экономика и прогнозирования. 2018. №3. С. 61-69

22. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. М.: Дашков и К, 2016. 248 с.

23. Кулякина Е. Л. Раскрытие методики осуществления внутреннего контроля операций с МПЗ, как основы эффективного управления оборотным капиталом организации / Е. Л. Кулякина, А. Ю. Дубенко // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее: сборник статей VI международной научно-практической конференции (12 декабря 2016 г., г.Пенза). — Пенза: Наука и просвещение. — 2016. — С.165–168.

24. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ организации // Вопросы экономики. - 2016. - № 7. - С. 25-39

25. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент.- М.: Эксмо, 2016. – 768 с.

26. Любушин Н.П. Экономический анализ : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит» / Н.П. Любушин. - 3-е изд. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 575 с.

27. Любушин Н.П., Бабичева Н.Э. Финансовая оценка. – М.: Эксмо, 2016. – С. 336.

28. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров/Ш.Ш. Магомедов — М.: Дашков и К, 2019. — 176 с.

29. Маклаков Г. В. Эффективность коммерческой деятельности / Маклаков Г.В. — М.:Дашков и К, 2020. — 232 с.

30. Миляева Л.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Практикоориентированный подход : учебное пособие / Л.Г. Миляева. – Москва : КноРус, 2016. - 190 с.

31. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. 24.04.2020) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

32. Насонов Д. А. Экономическая сущность издержек производства: генезис, эволюция взглядов, современное толкование [Электронный ресурс] / Д.А. Насонов // Молодой ученый. – 2018. – №32. – С. 37-43. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/218/52276/> - (дата обращения: 23.03.2019 г.).

33. Низовкина Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учеб. пособие для академического бакалавриата / Н.Г. Низовкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 187 с.

34. О формах бухгалтерской отчетности организаций : Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 г. № 66н (ред. от 29.01.2018 г.) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

35. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета «Расходы организации» (ПБУ 10/99): Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 06 мая 1999 г. №33н (в ред. от 06.04.2015) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

36. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета «Учет материально-производственных запасов» (ПБУ 5/01): Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 09.06.2001 №44н (в ред. от 16.05.2016 г.) [Электрон.ресурс]: // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

37. Плоткин Б. К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Плоткин Б.К., Делюкин Л.А. — М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 346 с.
38. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия : учебник для бакалавров / Л.В. Прыкина. - М. : Дашков и К, 2016. - 253 с.
39. Пушкарева Е.А. Эффективная организация учетного процесса // Дельта науки. 2016. № 2. – С. 76-77.
40. Сазонова А.К., Матвийчук Л.Н. Управление запасами предприятия и их оптимизация / А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 8. № 5. С. 124-127
41. Система управления запасами Stock-M [Электронный ресурс]. URL: <http://abmcloud.com/abm-stock-m/> (дата обращения: 16.04.2016).
42. Сметанко А. В. Учетно-аналитическое обеспечение процесса управления материально-производственными запасами / А. В. Сметанко, Е. В. Глушко, В. Н. Юферева// Молодой ученый. — 2017. — № 9 (143). — С. 447–451.
43. Сутягин В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2018. – № 5-6. – С. 112-117.
44. Умеров Р. И. Совершенствование процесса управления затратами на предприятии [Электронный ресурс] / Р.И. Умеров // Экономика и социум. 2019. – №1(56). Режим доступа: https://iupr.ru/osnovnoy_razdel_1_56_2019/ - (дата обращения: 01.13.2019).
45. Уткин Э.А. Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКСМОС, 2017. – 400с.
46. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве) от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ (в ред. от 07.03.2018) [Электрон.ресурс]: //

Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа:
<http://www.consultant.ru/>

47. Чечевицына Л.Н Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / Л.Н.Чечевицына. – М: Юнити, 2017. – 432 с.

48. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2016. 208 с.

49. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА- М, 2018. 210 с.

50. Шрайбфедер Дж. Эффективное управление запасами/Дж. Шрайбфедер; пер. с англ. Ю. Орлова. Изд-во Альпина Паблишер, 2019. 304 с.

51. Alexander J. (Ed.) Financial Planning & Analysis and Performance Management. New Jersey: Wiley Finance, 1 edition, 2018. 640 p.

52. Dekker H. A survey of the adoption and use of target costing in Dutch firms / H. Dekker, P. Smidt // Int. J. Production Economics. – 2017. – № 84.

53. European Academy of Business in Society (EABIS) "Sustainable Value – EABIS Research Project –Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.investorvalue>

54. New perspectives on strategic management process /Annals of the University of Oradea: Economic Science by Zenovia Cristiana [Электронный источник]. URL: <https://doaj.org/article/031e7b3cac374554bc77ca41510cd954> (дата обращения 20.04.2021).

55. Varian H.R. Intermediate Microeconomics: A Modern Approach. W. W. Norton & Company. 2014. - 739 p.

56. www.aoumm.ru

Приложение А
Бухгалтерский баланс АО «УММ» за 2020 г.

на 31 декабря 20 20 г.

	Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	20	
Организация _____ АО «УММ»	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН			
Вид экономической деятельности _____	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ АО/ частная	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ			

Местонахождение (адрес) 446206, Самарская область, город Новокуйбышевск, проспект Победы, дом 8

Пояснения ₁	Наименование показателя ²	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u>	20 19 г. ⁴	20 18 г. ⁵
		20 20 г. ³		
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	2	2	3
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	30364	29620	37922
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	6952	6733	5371
	Прочие внеоборотные активы	230	211	210
	Итого по разделу I	37548	36566	43506
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	54265	53837	47735
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	50285	61753	51010
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5900	0	3000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	3219	336	129
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	113669	115926	101874
	БАЛАНС	151217	152492	145380

Продолжение приложения А

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31		На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u> 20 20 г.3	г.3	20 19 г.4	20 18 г.5
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	7661		7661	7661
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()		()	()
	Переоценка внеоборотных активов				
	Добавочный капитал (без переоценки)	278		278	278
	Резервный капитал	518		518	518
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	89884		89897	84406
	Итого по разделу III	98341		98354	92863
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	10650		21460	18060
	Отложенные налоговые обязательства	2375		1162	
	Оценочные обязательства				
	Прочие обязательства				
	Итого по разделу IV	13025		22622	18060
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	8000			2260
	Кредиторская задолженность	31673		31249	32197
	Доходы будущих периодов				
	Оценочные обязательства	178		267	
	Прочие обязательства				
	Итого по разделу V	39851		31516	34457
	БАЛАНС	151217		152492	145380

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 19 г.

Приложение В

Отчет о финансовых результатах АО «УММ» за 2019 г.

за Январь-декабрь 2019 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
Дата (число, месяц, год)	0710002	31	12
Организация _____ по ОКПО	АО "УММ"	2019	
Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО	ИНН		
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД	ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКФС	АО		
Тыс. руб. _____ по ОКФС	ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ	ОКЕИ	384 (385)	

Пояснения ₁	Наименование показателя ²	За <u>Январь-декабрь</u> 20 <u>19</u> г. ³	За <u>Январь-декабрь</u> 20 <u>18</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	310866	287526
	Себестоимость продаж	(246599)	(218519)
	Валовая прибыль (убыток)	64267	69007
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	(52956)	(48432)
	Прибыль (убыток) от продаж	11311	20575
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	18267	4341
	Прочие расходы	(16959)	7171)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	12619	17745
	Текущий налог на прибыль	(3737)	(3289)
	Отложенный налог на прибыль	200	
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		(647)
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	9082	13809

Руководитель _____
 _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
 “ ____ ” _____ 20 ____ г.