

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 Разработка мероприятий по совершенствованию управления
внутрипроизводственным материальным потоком предприятия

Студент

А.Д. Егерев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Н.В. Зубкова

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: А.Д. Егерева.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия».

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

Цель исследования – заключается в проведении анализа управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» с целью разработки мероприятий по его совершенствованию.

Объект исследования – ООО «Атлант».

Предмет исследования – показатели деятельности ООО «Атлант» за 2018-2020 гг.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: основными мероприятиями по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» являются оптимизация уровня запасов, установка информационной системы управления SAP SRM. Разработанные мероприятия могут применяться в ООО «Атлант» с целью совершенствования управления внутрипроизводственным материальным потоком.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 46 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 2, рисунков – 22.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия.....	7
1.1 Понятие, сущность, задачи и формы управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия.....	7
1.2 Оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия.....	13
2 Оценка управления внутрипроизводственным материальным потоком на предприятии ООО «Атлант».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Атлант».....	19
2.2 Анализ управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».....	31
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».....	31
3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО Атлант».....	35
Заключение	38
Список используемой литературы	42
Приложение А. Бухгалтерский баланс ООО «Атлант».....	47
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Атлант»	49

Введение

Тема исследования «Разработка мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия» является актуальной, так как управление внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии позволяет повысить эффективность и слаженную работу всех участков производства. Сокращает потери рабочего времени сотрудников предприятия на рабочих местах, а также простоя технологического оборудования.

Цель бакалаврской работы заключается в проведении анализа управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» с целью разработки мероприятий по его совершенствованию. Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия;
- провести анализ организационно-экономической характеристики и анализ управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».

Объект исследования ООО «Атлант».

Предмет исследования показатели деятельности ООО «Атлант» за 2018-2020 гг.

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

В первом разделе изучены теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия, а именно понятие, сущность, задачи, формы и оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».

Во втором разделе проведен анализ организационно-экономической характеристики и анализ управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант».

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант», проведена оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

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

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

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия могут применяться в ООО «Атлант» с целью совершенствования управления внутрипроизводственным материальным потоком.

1 Теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия

1.1 Понятие, сущность, задачи и формы управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия

Организация работы на современном предприятии – это отлаженная взаимосвязь всех этапов производства продукции, начиная от выбора поставщиков сырья до реализации продукции потребителю. Все процессы на предприятии подчинены производственной логистике, то есть управлению внутрипроизводственным материальным потоком на предприятии.

Так, по мнению Н.Н. Дмитриевой: «Материальные потоки – это логистическая категория, представляющая собой движение или преобразование в экономической сфере вещественных объектов, к которым относятся энергоносители, сырьё и материалы, незавершенное производства: полуфабрикаты, комплектующие, готовая продукция на всех стадиях общественного производства» [3, с. 116].

Е.В. Лавров толкует: «Материальный поток – это основной вид потока в логистике, представляет собой находящиеся в состоянии движения товарно-материальный ценности (сырье, материалы, незавершенное производство, готовая продукция), к которым применяются логистические операции, обусловленные физическим перемещением в пространстве и времени от поставщика потребителю» [6, с. 69].

В.Б. Орлова дает следующее понятие: «Материальный поток – это находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы, незавершенное производство и готовая продукция, к которым применяются логистические операции, связанные с их физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, сортировка, консолидация, разукрупнение и другие операции» [12, с. 137].

Следовательно, можно прийти к выводу, что материальный поток на предприятии разбит на ряд этапов производства продукции. В них входят приобретение сырья, для производства продукции, само производство, упаковка готовой продукции, хранение, транспортировку до потребителя и другие этапы.

Всё подчинено одной цели, упорядочивания всего процесса производства продукции на предприятии [4, с. 227]. Управление внутрипроизводственным материальным потоком предприятия включает в себя ряд задач, которые присутствуют в повседневной работе предприятия, представлены на рисунке 1.

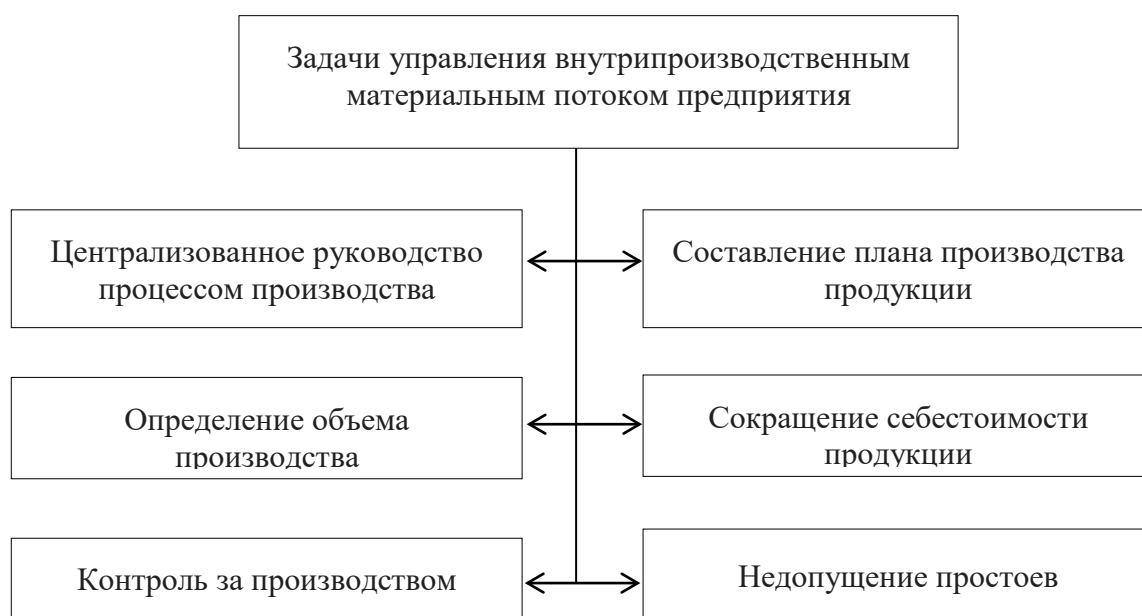


Рисунок 1 – Задачи управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия [10]

Необходимо централизованное руководство всем процессом производства: составление плана производства продукции на основании заказов от потребителей и изучения рынка сбыта, определение объёмов производства продукции, осуществление контроля качества выпускаемой продукции, его количества и сроков выполнения плана, недопущение увеличения логистических затрат на предприятии, сокращение себестоимости

самой продукции, недопущение перебоев и простоев по всей технологической цепочке изготовления продукции [13].

Управление внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии позволяет повысить эффективность и слаженную работу всех участков производства, сокращает потери рабочего времени сотрудников предприятия на рабочих местах, а также простоя технологического оборудования [7, с. 119].

В настоящее непростое время, когда рынок насыщен любыми видами продукции, при бушующей в мире пандемией, большой конкуренции на рынке сбыта продукции и постоянно изменчивых приоритетах у конечного потребителя, необходимо организовать на предприятии гибкую логистику производства. Важно иметь возможность в кратчайшие сроки внести коррективы в производстве, доработки или полную замену выпускаемой продукции.

Существует два основных варианта управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии, кардинально отличающихся друг от друга, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Варианты управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии [16]

Первый, так называемый «толкающий способ».

Вся технологическая цепочка производства продукции на предприятии построена так, что производимая продукция поступает с одного участка на

другой по команде с главного пульта управления всем производственным циклом производства. Один участок производства как бы «выталкивает» продукцию для дальнейшей сборки на другой участок [32].

Такой вариант управления начал применяться с автоматизацией производственного процесса на предприятиях. С внедрением электронных вычислительных машин весь процесс на производстве автоматизируется, он становится связанным в единое целое посредством программ, написанных специально, чтобы управлять всеми действиями всех участников процесса производства продукции [27].

В реальном времени видно, что и сколько требуется для производства продукции, наличие на складе, время технологического процесса, анализ полученного результата.

Процесс производства очень сложен, создать компьютерную программу для него и иметь оборудование, которое позволит работать с такой программой – это достаточно дорогостояще.

Однако такой способ обусловлен высокой автоматизацией управления, которая позволяет видеть всё происходящее на производстве в реальном времени и своевременно вносить поправки в производство, если возникли проблемы [8; с. 39].

Второй вариант – это «тянущий способ». При этом способе не обязательно применения компьютерных технологий на производстве, а каждый последующий участок производства «вытягивает» производимую продукцию из предыдущего участка по мере её необходимости [29].

Рабочий персонал на каждом участке производства сам определяет все необходимые для производства факторы и принимает решения без главного централизованного пульта управления [24].

Здесь нужно учесть, что персонал участка несёт большую ответственность на порученном участке производства и должен в полной мере обеспечиваться всеми необходимыми ресурсами для работы.

Данный способ снижает до минимума производственные запасы, увеличивает оборот оборотных средств и позволяет выпускать продукцию предприятия качественнее [9, с. 43].

На предприятии, как правило, используют три формы управления внутрипроизводственными материальными потоками, представлены на рисунке 3.

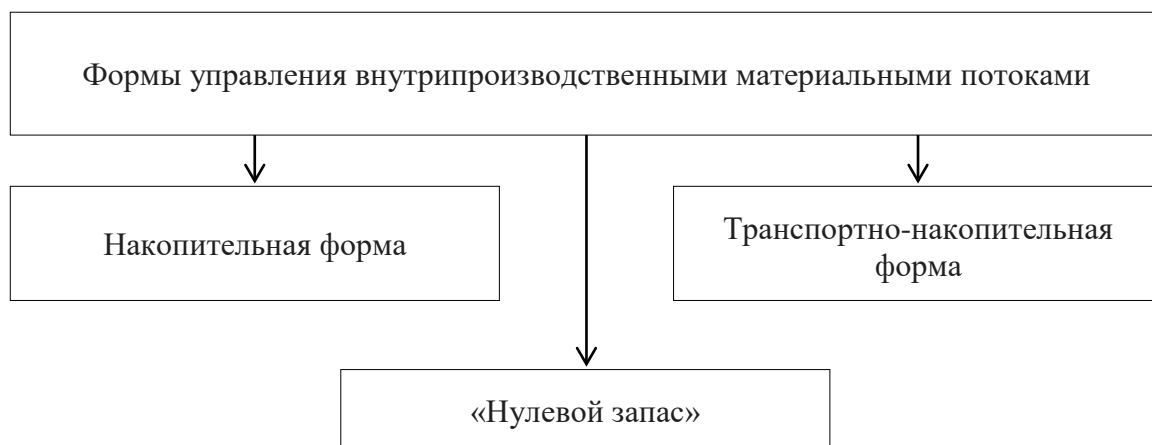


Рисунок 3 – Формы управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии [33]

При накопительной форме управления в производственных цехах создают ряд складских помещений, которые можно подразделить на склад сырья и комплектующих материалов, межучастковые складские помещения для дополнительных узлов и деталей, складские помещения для хранения готовой продукции и дополнительные помещения для возможного размещения в них дополнительного оборудования [20].

Соответственно все эти складские помещения должны контактировать между собой, допустим автопогрузчиками, все перемещения осуществляются по мере производственной необходимости [18].

Достоинство такой формы управления – накопление достаточного запаса необходимого в производстве сырья, комплектующих материалов и запас

достаточного количества продукции для внезапно возникшей потребности в ней потребителя [2].

Недостаток – большое количество различных складских помещений, что влечёт увеличение логистических затрат на их содержание и обслуживание [11, с. 95].

Следующая форма управления – транспортно-накопительная. Она строится на том, что большинство участков производства объединены путём взаимосвязи друг с другом по различным путям: информационным, материальным и транспортным [1].

Каждый участок самостоятельно строит свою схему производства продукции, от получения сырья и комплектующих со склада, их переработку, контроль качества и возвращении на склад.

Достоинства такой формы управления – значительное уменьшение сырья и комплектующих непосредственно на рабочих местах производства, уменьшение затрат на изготовление продукции, отсутствие простоев на рабочем месте и учёт материальных имеющихся запасов на складе [11, с. 101].

Последняя форма управления – «нулевой запас», при которой подразумевается содержание минимального количества необходимого сырья и комплектующих по всей цепочке технологического процесса производства продукции, которые необходимы для локализации возникающих проблемных ситуаций в процессе производства.

При этой форме управления минимизируется производственный запас материала, он сводится к «нулю», что даёт возможность предприятию отвечать все требованиям запросов рынка сбыта [11, с. 105].

Современные методы управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии – это: создание на предприятии условий для бесперебойной, качественной совместной работы всех участков производства для достижения общей цели; организация бесперебойного технологического процесса производства продукции и увеличение производительности труда; планирование производства, соблюдение норм

качества и безопасности, уменьшение трудозатрат; обязательное использование научных методов управления производством, автоматизации технологического процесса, применение электронной вычислительной и организационной техники, использование современного программного обеспечения в управлении предприятием [14].

Следовательно, материальный поток на предприятии разбит на ряд этапов производства продукции. В них входят приобретение сырья, для производства продукции, само производство, упаковка готовой продукции, хранение, транспортировка до потребителя.

Управление внутрипроизводственным материальным потоком предприятия включает в себя ряд задач, которые присутствуют в повседневной работе предприятия.

Существует два основных варианта управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии, в практике используют три формы управления.

1.2 Оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия

При правильно организованном управлении внутрипроизводственных материальных потоков на предприятии достигается значительный эффект в достижении главной цели – получении большей прибыли при наименьших затратах при производстве продукции [26].

Управление внутрипроизводственным материальным потоком является ключевыми в логистике производства на предприятии.

Оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком на предприятии предполагает скорость материального потока и финансовые затраты для его реализации [5].

На предприятии должно сформироваться точное видение необходимой продукции на рынке сбыта, быть заключены договора с поставщиками сырья и

комплектующих материалов, необходимых для производства, а также с посредниками и конечными потребителями продукции [25]. Также должны быть созданы все условия для перепрофилирования производства в случае изменений предпочтений на рынке сбыта [15].

Технологическое оборудование не должно простаивать, всё необходимое сырьё и комплектующие должно иметься в достаточном количестве и вовремя поставляться на рабочие места на всех участках производства [23, с. 88].

Внедрение логистики производства уменьшает количество обслуживающего персонала. Внедрение логистики приводит к следующему: каждый сотрудник имеет соответствующую квалификацию, находится на своём месте и знает то, что от него требуется, увеличена производительность труда, качество выпускаемой продукции на предприятии соответственно увеличивается, происходит уменьшение производственного брака и потерь материалов, складские помещения и производственные площади используются в полном объёме, транспортная логистика полностью просчитана, на предприятии уменьшен риск травматизма, всё работает как один механизм [21, с. 337].

Скорость материального потока обусловлена несколькими факторами, которые представлены на рисунке 4.

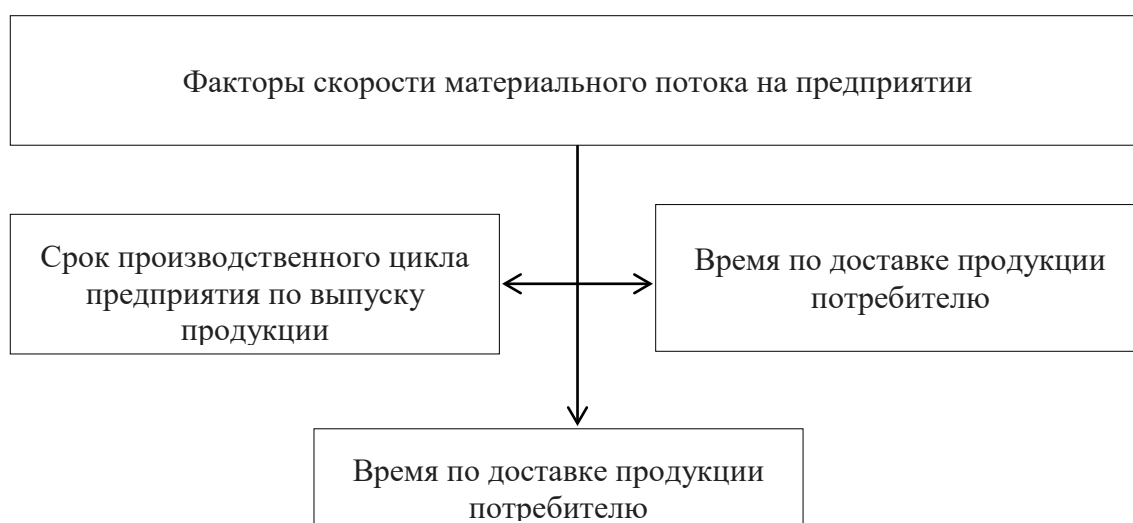


Рисунок 4 – Факторы скорости материального потока на предприятии [34]

Логистика производства является инструментом финансового благополучия предприятия. Основная задача логистики производства – это оптимизация материальных запасов на предприятии [35].

Приобретение, хранение этих ресурсов увеличивают финансовые затраты, необходимо увеличивать обслуживающий персонал.

Учитывая зарубежный опыт в применении современного логистического метода «Канбан», внедрённый метод на производстве позволяет сократить материальные запасы предприятия примерно на 50%, карточки системы представлены на рисунке 5.

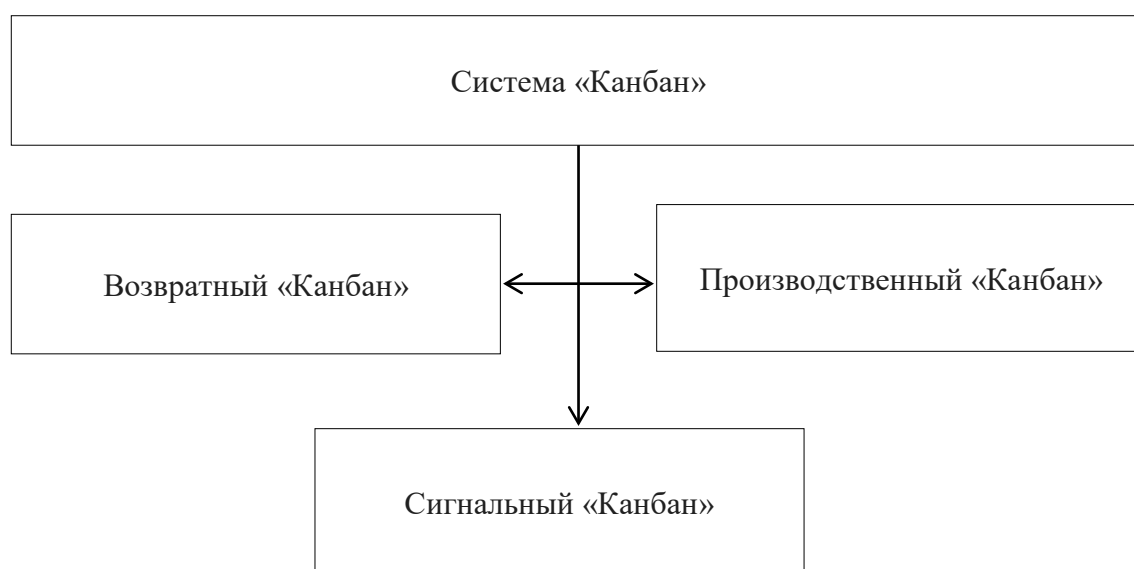


Рисунок 5 – Карточки системы «Канбан»

Так, по мнению О.О. Цветаевой: «Система «Канбан» – информационная система, которая регулирует производство необходимой продукции в нужном количестве и в необходимое время на каждом этапе производства посредством карточек» [24, с. 264].

В системе «Канбан» существуют следующие карточки: возвратный канбан, производственный и сигнальный канбан.

«Возвратный канбан – карточка, предназначенная для осуществления перемещений деталей из складской зоны на рабочие места или непосредственно между складами» [17, с. 266].

«Производственный канбан – карточка, которая используется для производственного заказа очередной партии изделий, служащих для восполнения запасов на складах» [17, с. 268].

«Сигнальный канбан – карточка, позволяющая регулировать уровень запасов деталей или изделий в производстве партиями» [17, с. 272].

Существуют следующие правила системы «Канбан»:

- вытягивание деталей с предыдущего процесса последующим;
- изготовление того же в последующем процессе, что изготавливалось до этого в предыдущем;
- использование бездефектных изделий в последующем процессе;
- сопровождение всех деталей канбанами;
- выпускаемая продукция должна соответствовать заявленным номенклатуре и объему;
- производство управляемо и сбалансированно;
- на каждом процессе производства присутствие минимального запаса необходимых деталей.

Для определения эффективности использования материальных ресурсов на предприятии применяется метод расчета коэффициентов, таких как материалоемкость, материалотдача, относительная экономия материальных затрат.

Материалоемкость отражает долю материалов на рубль продукции и рассчитывается по формуле (1):

$$Me = \frac{ЦМ}{ЦП}; \quad (1)$$

где Me – показатель материалоемкости;

ЦМ – стоимость материалов, потраченных на изготовление продукции;

ЦП – стоимость продукции.

Материалоотдача – показатель, обратный показателю материалоемкости, отражающий долю продукции на рубль израсходованных материалов и рассчитывается по формуле (2):

$$Mo = \frac{ЦП}{ЦМ}; \quad (2)$$

где Ме – показатель материалоемкости;

ЦП – стоимость продукции;

ЦМ – стоимость материалов, потраченных на изготовление продукции.

Показатель относительной экономии материальных затрат предприятия рассчитывается по следующей формуле – формуле (3):

$$ОЭ = ЦМотч - ЦМбаз; \quad (3)$$

где ОЭ – показатель относительной экономии материальных затрат предприятия;

ЦМотч – стоимость материалов, потраченных на изготовление продукции в отчетном периоде;

ЦМбаз – стоимость материалов, потраченных на изготовление продукции в базисном периоде [28].

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия, а именно понятие, сущность, задачи, формы и оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия.

Материальный поток на предприятии разбит на ряд этапов производства продукции.

В них входят приобретение сырья, для производства продукции, само производство, упаковка готовой продукции, хранение, транспортировку до потребителя.

Управление внутрипроизводственным материальным потоком предприятия включает в себя ряд задач, которые присутствуют в повседневной работе предприятия.

Существует два основных варианта управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии, в практике используют три формы управления

Для определения эффективности использования материальных ресурсов на предприятии применяется метод расчета коэффициентов, таких как материалоемкость, материалоотдача, относительная экономия материальных затрат.

2 Оценка управления внутрипроизводственным материальным потоком на предприятии ООО «Атлант»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Атлант»

Общество с ограниченной ответственностью «Атлант» (сокращенное наименование ООО «Атлант») зарегистрировано 20.12.2002 г. Межрайонной инспекции ФНС России № 4 по Ханты-Мансийскому округу – Югре.

Юридический адрес предприятия: 628242, Ханты-Мансийский Автономный округ – Югра Автономный округ, г. Советский, зона Южная Промышленная, стр. 1.

Основными видами деятельности по коду ОКВЭД является:

41.20 «Строительство жилых и нежилых зданий»;

02.20 «Лесозаготовки»;

16.10.1 «Производство пиломатериалов, кроме профилированных, толщиной более 6 мм; производство непропитанных железнодорожных и трамвайных шпал из древесины» и др.

Всего предприятие ООО «Атлант» осуществляет 28 дополнительных видов деятельности.

Учредителем предприятия ООО «Атлант» выступает Полевой Борис Владимирович (100 %; 10 т. р.). Он же занимает должность директора ООО «Атлант» с момента регистрации данного предприятия и по настоящее время.

Численность персонала ООО «Атлант» составляет 46 человек. Все подчиняются руководителю предприятия.

Структура управления предприятия ООО «Атлант» линейная, представлена на рисунке 6.

В таблице 1 представлен анализ основных технико-экономических показателей ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. [19], [22], [30], [31].

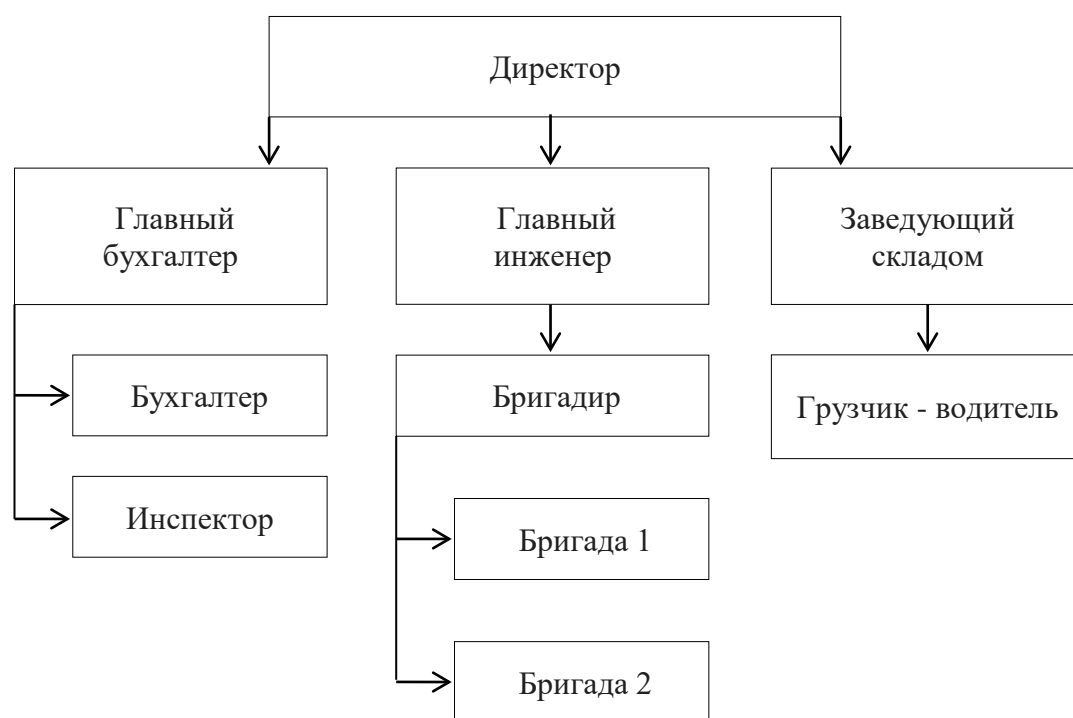


Рисунок 6 – Организационная структура управления ООО «Атлант»

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Атлант» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. – 2018 г.		2020 г. – 2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	882932	1027140	750932	144208	116,33	-276208	73,11
2. Себестоимость продаж, т. р.	809571	759036	644191	-50535	93,76	-114845	84,87
3. Валовая прибыль, т. р.	73361	268104	106741	194743	365,46	-161363	39,81
4. Управленческие расходы, т. р.	11316	9380	16711	-1936	82,89	7331	178,16
5. Коммерческие расходы, т. р.	246	7273	0	7027	2956,50	-7273	0,00
6. Прибыль от продаж, т. р.	61799	251451	90030	189652	406,89	-161421	35,80
7. Чистая прибыль, т. р.	36848	170138	83068	133290	461,73	-87070	48,82
8. Основные средства, т. р.	221483	287678	307594	66195	129,89	19916	106,92
9. Оборотные активы, т. р.	501578	680430	460130	178852	135,66	-220300	67,62
10. Численность ППП, чел.	46	46	46	0	100,00	0	100,00
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	16612	17823	18264	1211	107,29	441	102,47
12. Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр10)	19194	22329	16325	3135	116,33	-6004	73,11
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	361	384	397	23	106,37	13	103,39
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	3,99	3,57	2,44	-0,42	89,47	-1,13	68,35
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,76	1,51	0,99	-0,25	85,80	-0,52	65,56
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	7,00	24,48	11,99	17,48	349,71	-12,49	48,98

Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019 г. – 2018 г.		2020 г. – 2019 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	7,53	32,42	13,62	24,89	430,54	-18,8	42,01
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	93,00	75,52	88,01	-17,48	81,20	12,49	116,54

В результате проведенного анализа технико-экономических показателей выявлен за 2018-2019 гг. рост выручки предприятия на 16,33 % при сокращении себестоимости продаж на 6,24 %, а за 2019-2020 гг. сокращение выручки на 26,89 %, при сокращении себестоимости продаж на 15,13 %.

Валовая прибыль предприятия за счет изменения выручки и себестоимости продаж за период 2018-2019 гг. возросла на 265,46 %, а за 2019-2020 гг. сократилась на 60,19 %. Динамика технико-экономических показателей ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 7.

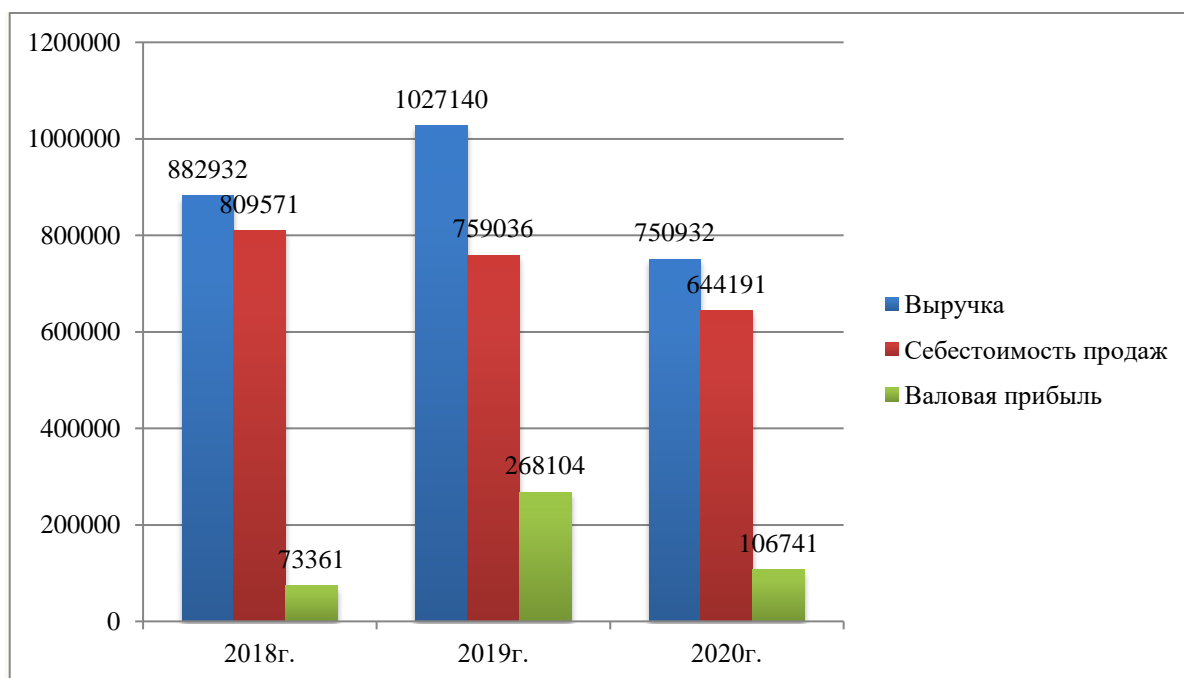


Рисунок 7 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т. р.

За 2018-2019 гг. уменьшились управленческие расходы ООО «Атлант» на 17,11%, возросли коммерческие расходы на 7027 т.р., динамика на рисунке 8.

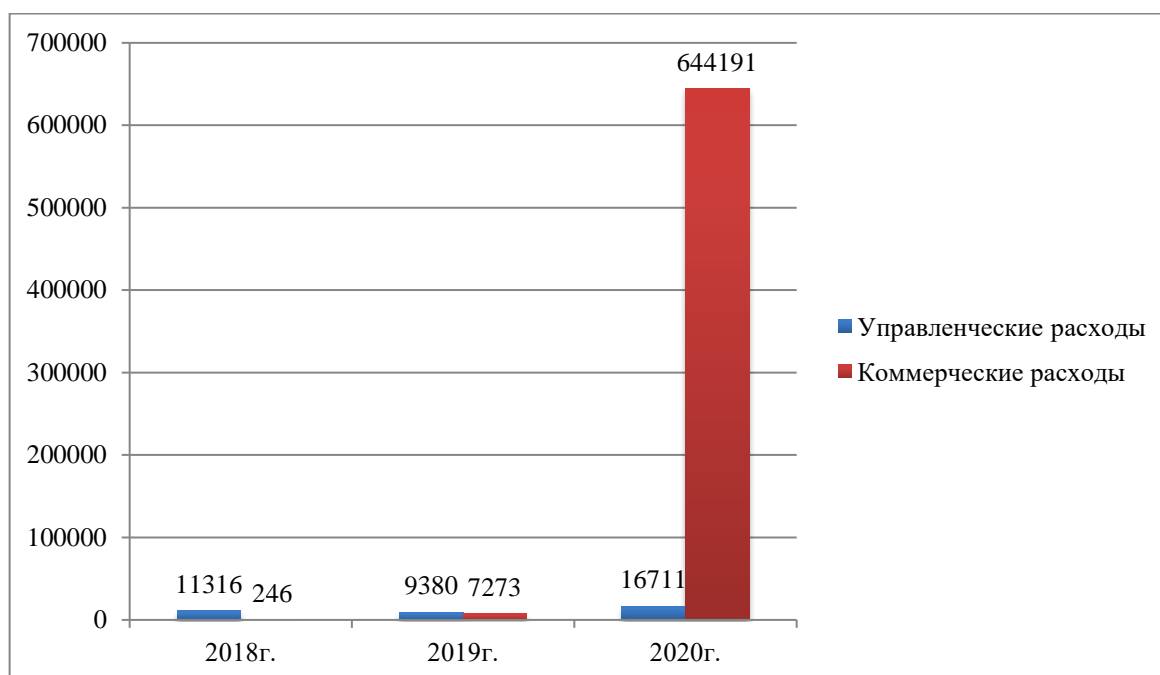


Рисунок 8 – Динамика управленческих и коммерческих расходов ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т.р.

За 2019-2020 гг. наблюдается обратная тенденция, управленческие расходы увеличились на 78,16 %, а коммерческие расходы сократились на 7273 т. р.

В результате за 2018-2019 гг. возросли прибыль от продаж предприятия на 306,89 % и чистая прибыль на 361,73 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 64,2 % и 51,18 % соответственно.

Динамика технико-экономических показателей ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 9.

За анализируемый период наблюдается рост основных средств предприятия, оборотные активы за 2018-2019 гг. возросли на 35,66 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 32,38 %, динамика представлена на рисунке 10.

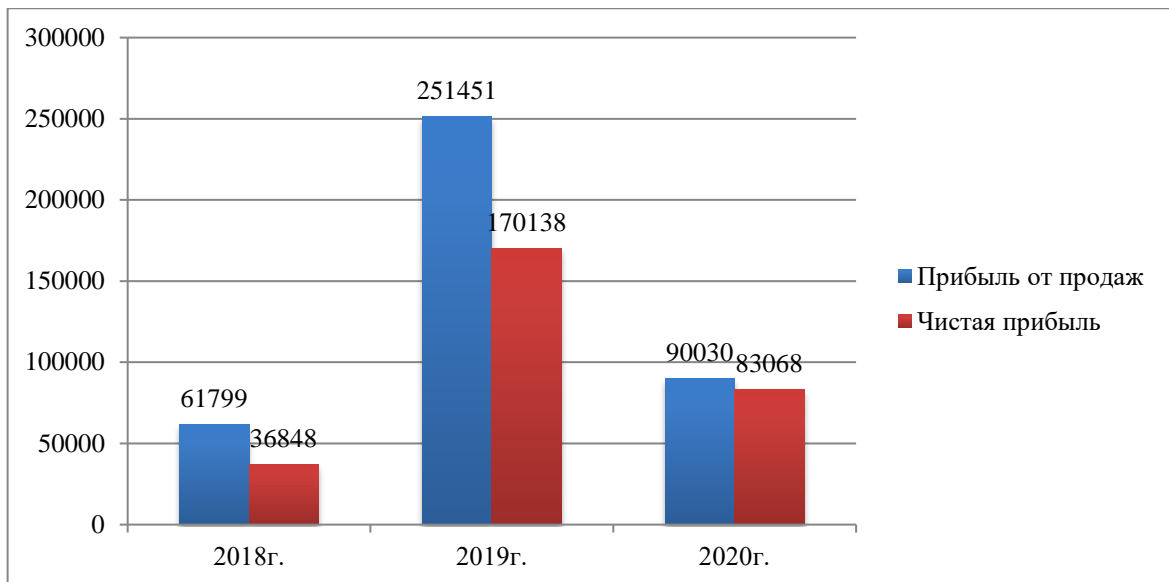


Рисунок 9 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т. р.

Численность персонала не изменилась и составляла за 2018-2020 гг. 46 человек, фонд оплаты увеличился за 2018-2019 гг. на 7,29 %, а за 2019-2020 г. на 2,47 %.

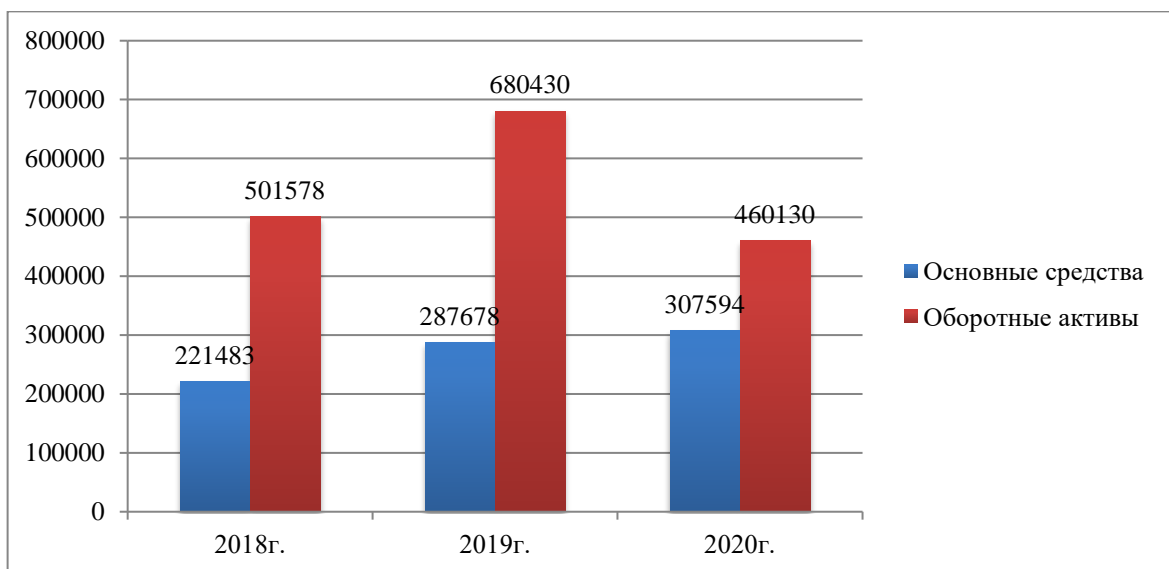


Рисунок 10 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т. р.

За 2018-2019 гг. наблюдается рост производительности труда персонала ООО «Атлант» на 16,33 %, несмотря на это, за 2019-2020 гг. она сократилась на 26,89 %.

Динамика фондоотдачи и рентабельности продаж ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 11.

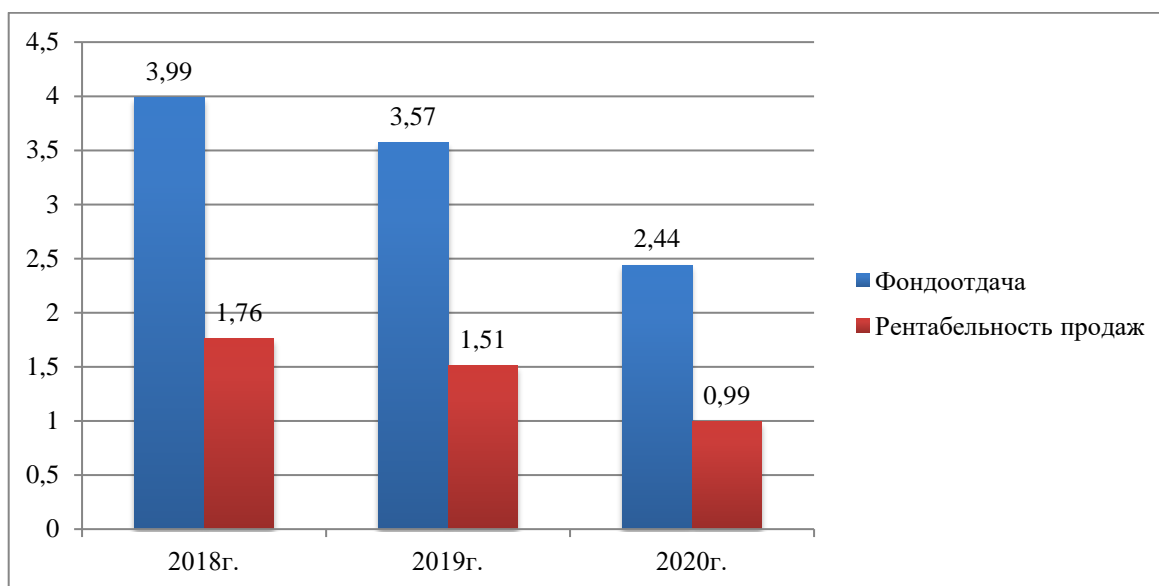


Рисунок 11 – Динамика фондоотдачи и рентабельности продаж ООО «Атлант» за 2018-2020 гг.

Увеличилась среднегодовая заработная плата сотрудников предприятия, за 2018-2019 гг. на 6,37 %, а за 2019-2020 гг. на 3,39 %.

За анализируемый период сократились фондоотдача и оборачиваемость активов, за 2018-2019 гг. на 10,53 % и 14,2 %, а за 2019-2020 гг. на 31,65 % и 34,44 %.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности производства предприятия за 2018-2019 гг. возросли на 249,71 % и 330,54 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 51,02 % и 57,99 %.

Сокращение рентабельности свидетельствует об ухудшении финансового состояния ООО «Альфа», снижении платежеспособности, динамика показателей представлена на рисунке 12.

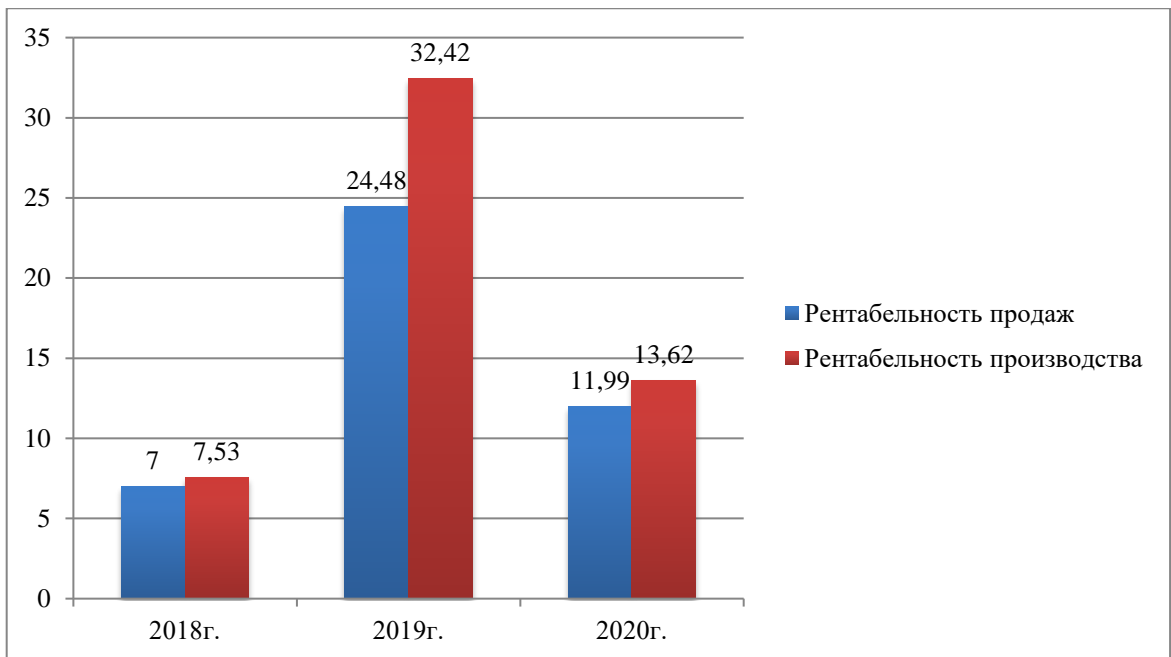


Рисунок 12 – Динамика рентабельности продаж и производства ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т. р.

За 2018-2019 гг. сократились затраты на рубль выручки предприятия на 18,8 %, а за 2019-2020 гг. ситуация ухудшилась и затраты возросли на 16,54 %, динамика представлена на рисунке 13.

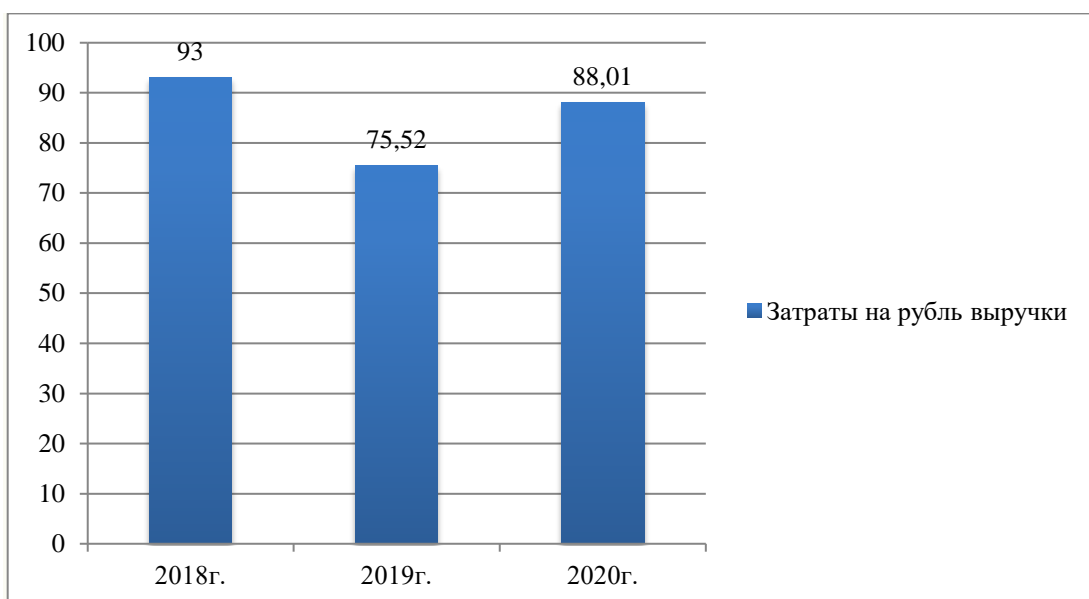


Рисунок 13 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Атлант» за 2018-2020 гг., т. р.

Следовательно, в результате проведенного анализа технико-экономической характеристики ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. выявлено ухудшение финансового положения.

2.2 Анализ управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

ООО «Атлант» производит услуги по строительству жилых и нежилых помещений, зданий. Заказчиками предприятия являются как физические, так и юридические лица. Между предприятием и потребителем заключается договор подряда на оказание работ, услуг. На предприятии осуществляется внутрипроизводственный материальный поток. Задачи управления материально производственным потоком ООО «Атлант» представлены на рисунке 14.

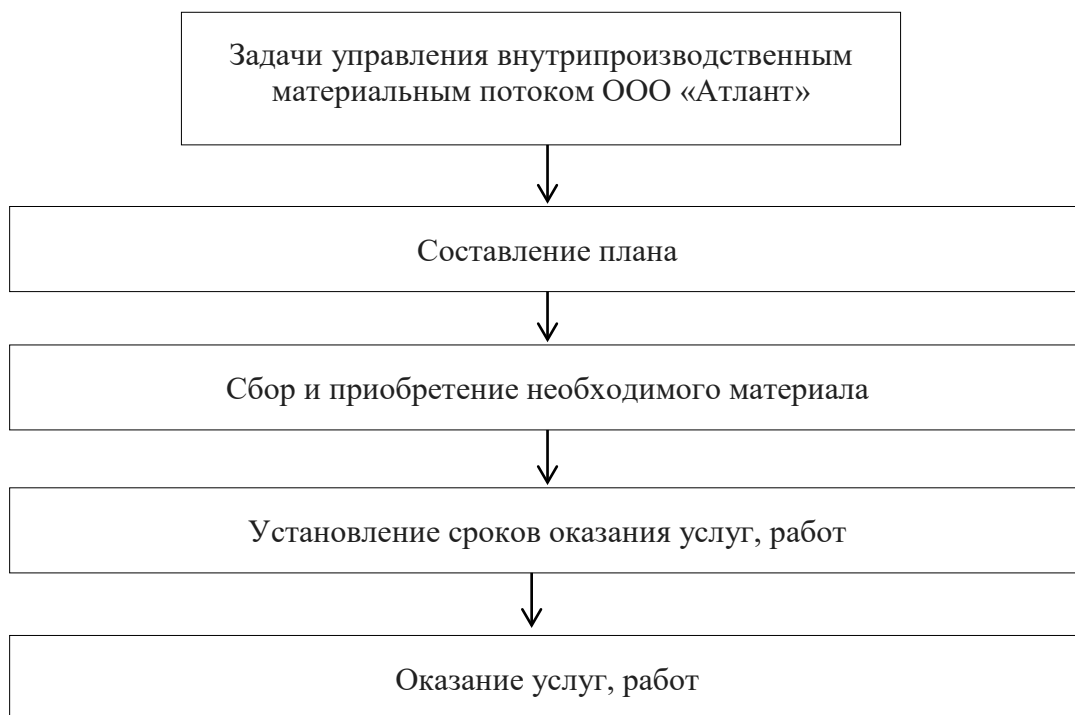


Рисунок 14 – Задачи управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

При поступлении заказа первоочередной задачей внутрипроизводственного материального потока ООО «Атлант» является составление плана оказания услуг, выполнения последующих работ. В ходе составления плана учитываются все материалы и комплектующие, необходимые для осуществления заказа.

План оказания услуг, выполнения работ составляет директор. Составляет смету необходимых комплектующих и материалов для дальнейшего оказания услуг, выполнения работ.

Выявляет фактическое наличие материала на складе и указывает необходимый материал и оборудования для приобретения. Несет ответственность за расчет, учитывая стоимость материала и оборудования, находящегося в наличии на складе и для дальнейшей закупки, а также стоимость за оказание услуг и выполнения работ.

Итоговая смета согласовывается и утверждается с заказчиком. Далее устанавливаются сроки оказания услуг, работ и в соответствии с установленными сроками оказываются услуги, работы.

В ООО «Атлант» комплектующие, материалы и оборудование, необходимое для оказания услуг, работ храниться на складе предприятия. Материальные запасы за исследуемый период времени возросли, динамика на рисунке 15.

Материальные запасы ООО «Атлант» за анализируемый период возросли. Основной задачей логистики производства это оптимизация материальных запасов на предприятии. Приобретение, хранение этих ресурсов увеличивают финансовые затраты, необходимо увеличивать обслуживающий персонал. Следовательно, оптимизация запасов позволило бы предприятию сократить затраты, что увеличит конечную прибыль.

Цепочка управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» представлена на рисунке 16.

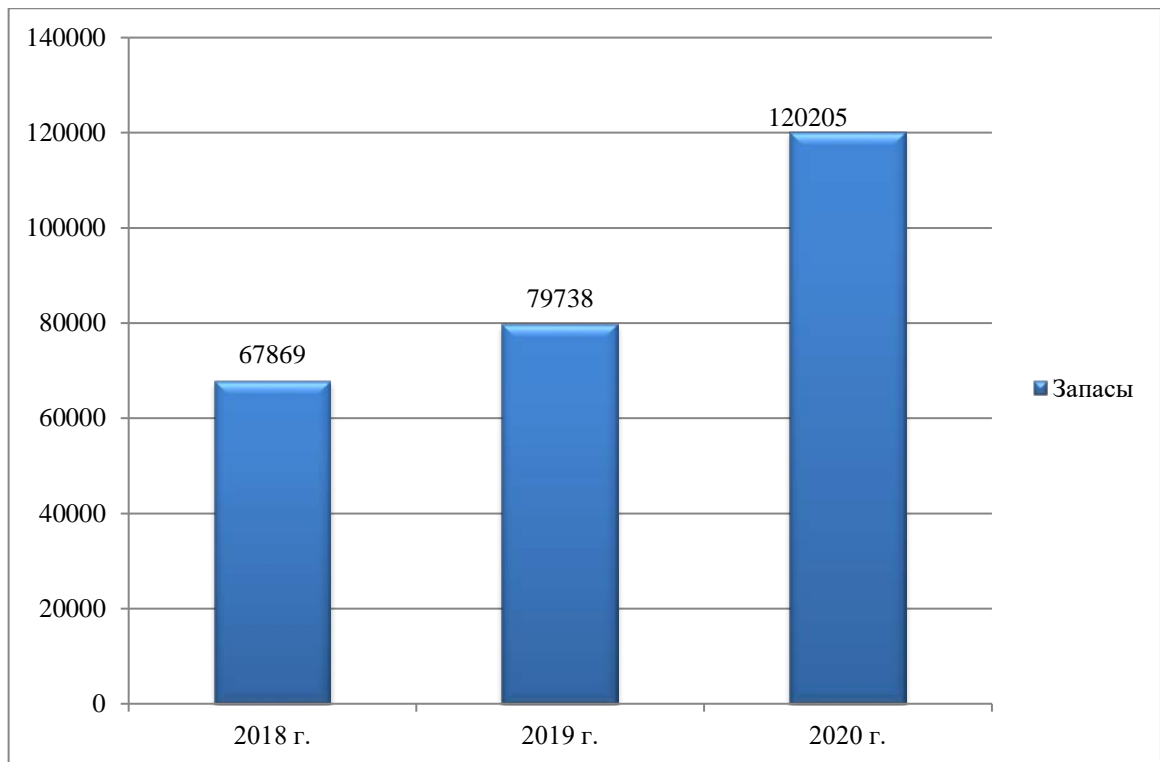


Рисунок 15 – Динамика запасов ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. в т. р.

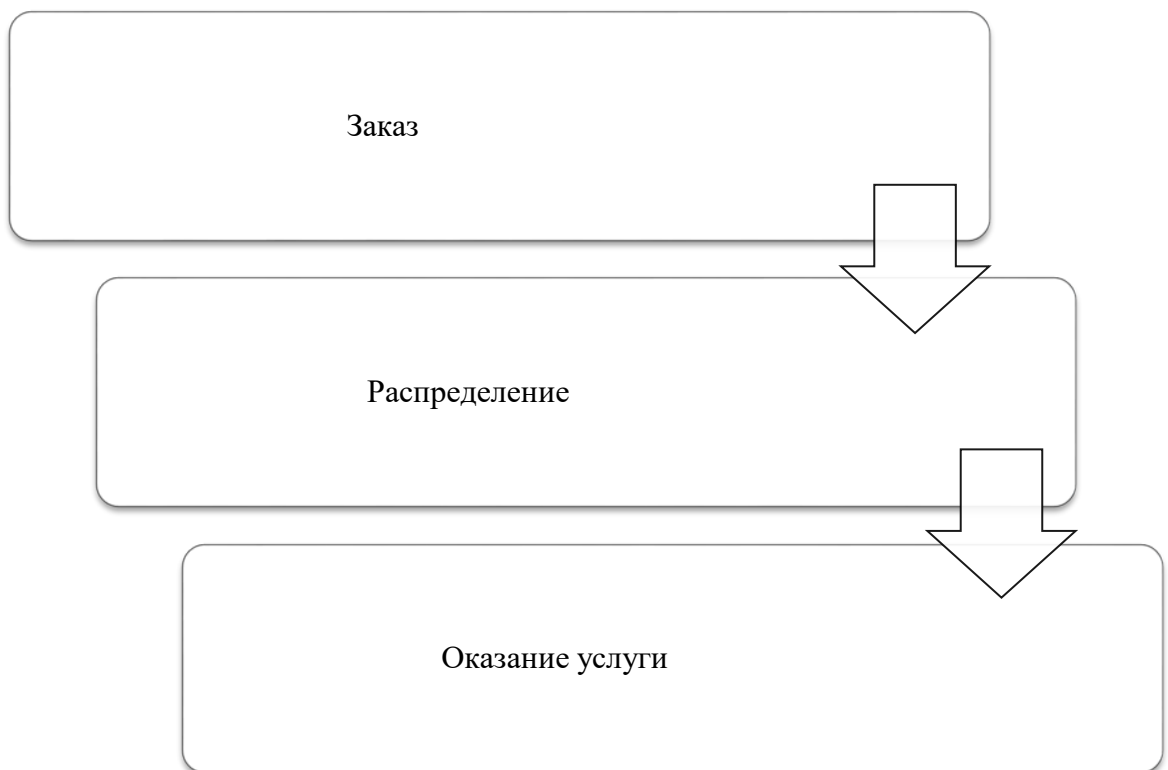


Рисунок 16 – Цепочка управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

В ООО «Атлант» в цепочке управления внутрипроизводственным материальным потоком отсутствует контроль за оказанием услуг, выполнением работ. Внедрение контроля позволило бы предприятию не допустить нарушение сроков по оказанию услуг, работ, для предотвращения потери времени.

Для определения эффективности использования материальных ресурсов в ООО «Атлант» применен метод расчета коэффициентов, таких как материалоемкость, материалоотдача, относительная экономия материальных затрат.

Стоимость материалов, потраченных на оказание услуг, выполнения работ ООО «Атлант» в 2020 г. составила 386515 т. р., при том, как стоимость оказанных услуг составила 450559 т. р. Расчет коэффициентов эффективности использования материальных ресурсов ООО «Атлант» за 2020 г. представлен в таблице 2 (формулы (1)-(3)).

Таблица 2 – Расчет коэффициентов эффективности использования материальных ресурсов ООО «Атлант» за 2020 г.

Наименование коэффициента	Расчет	Итого
Материалоемкость	$386515 / 450559$	0,86
Материалоотдача	$450559 / 386515$	1,17
Показатель относительной экономии	$386515 / 455422$	0,84

Доля материалов и комплектующих на рубль оказанных услуг, выполненных работ предприятия в 2020 г. составила 0,86 %. Доля оказанных услуг, выполненных работ на рубль приобретенных материалов и комплектующих составила 1,17 %. В 2020 г. показатель относительной экономии равен 0,84 %.

В результате проведенного анализа управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» сделаны следующие выводы:

– выявлено улучшение финансово-хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует рост чистой прибыли и показателей рентабельности продаж и производства;

– материальные запасы ООО «Атлант» за анализируемый период возросли, оптимизация запасов позволило бы предприятию сократить затраты и увеличить конечную прибыль;

– в цепочке управления внутрипроизводственным материальным потоком отсутствует контроль за оказанием услуг, выполнением работ. Внедрение контроля позволило бы предприятию не допустить нарушение сроков по оказанию услуг, работ, для предотвращения потери времени.

Следовательно, ООО «Атлант» рекомендуется разработать мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

На основании проведенного анализа управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» выявлено, что предприятию рекомендуется разработать мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком.

Мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» представлены на рисунке 17.

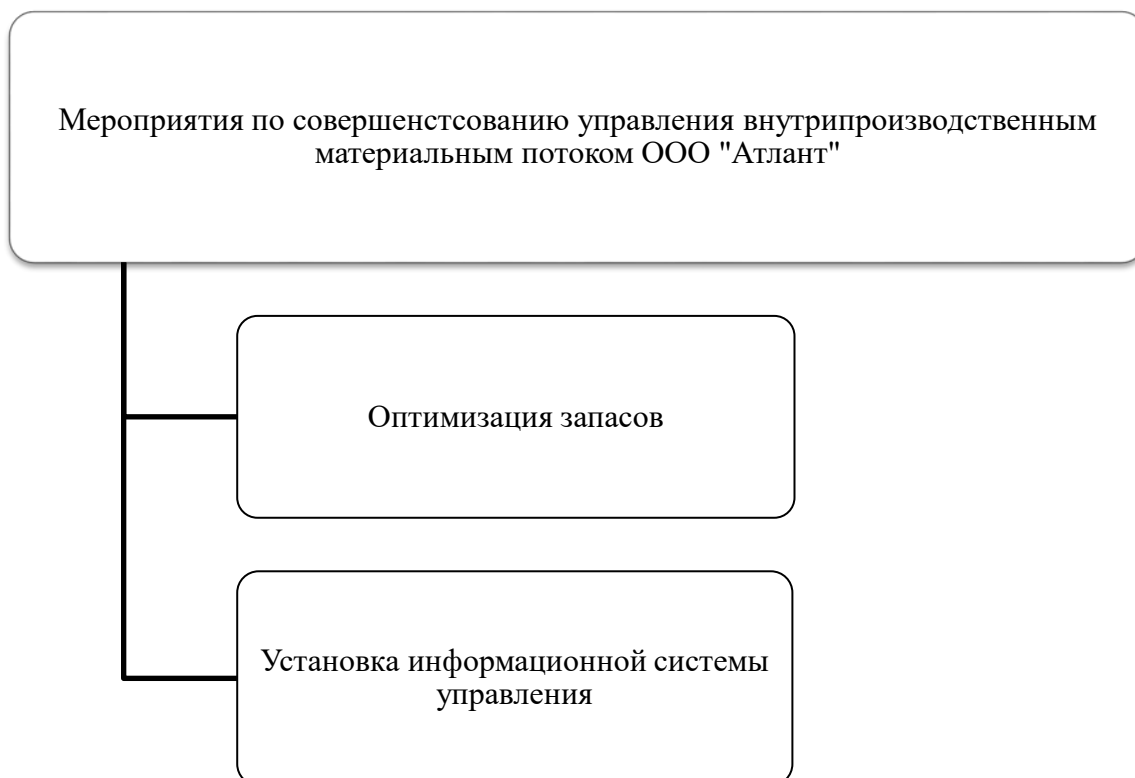


Рисунок 17 – Мероприятия по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант»

Первым мероприятием, направленным на совершенствование управления внутрипроизводственным материальным потоком, является оптимизация запасов.

За 2018-2020 гг. запасы ООО «Атлант» возросли на 52336 т. р., оптимизация запасов позволит извлечь максимальную прибыль. Рекомендации по оптимизации запасов на предприятии представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Рекомендации по оптимизации запасов в ООО «Атлант»

Первым направлением оптимизации запасов в ООО «Атлант» является определение и установление предельной нормы запасов, т.е. необходимо уровня запасов для обеспечения бесперебойного рабочего процесса.

Нормирование запасов необходимо осуществить в соответствии с установленными принципами, таким как оптимальность, эффективность, научность, реальность и надежность.

При оптимизации запасов ООО «Атлант» рекомендуется осуществлять контроль уровня запасов и при необходимости его своевременное пополнение.

Для осуществления оптимизации запасов и совершенствования управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» рекомендуется установить информационную систему управления предприятием. Преимущества информационной системы представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 – Преимущества информационной системы управления предприятием

Преимуществами установки информационной системы управления в ООО «Атлант» являются создание общей информационной базы деятельности предприятия, стандартизация процессов деятельности предприятия, система

мотивации персонала предприятия по каждому сотруднику индивидуально, распределение функционала персонала и построение эффективной структуры управления, снижение себестоимости продаж и увеличение денежного потока и дохода предприятия.

Благодаря установке и использованию информационной системы управления ООО «Атлант» улучшится управление внутрипроизводственным материальным потоком.

Рекомендуемая система к установке SAP SRM, включающая в себя различные блоки управления деятельностью предприятия, в том числе управление внутрипроизводственным материальным потоком, функции блока на рисунке 20.



Рисунок 20 – Функции блока управления внутрипроизводственным материальным потоком в системе SAP SRM

Следовательно, основными мероприятиями по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» являются оптимизация уровня запасов, установка информационной системы

управления SAP SRM. Далее проведена оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

3.2 Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО Атлант»

Мероприятием по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» является оптимизация запасов. Первым направлением оптимизации запасов в ООО «Атлант» является определение и установление предельной нормы запасов.

Формула расчета:

$$НЗ = \frac{З_{ср}}{Д_{ср}} \times 100\%; \quad (4)$$

где НЗ – предельная норма запасов;

З_{ср} – средний уровень запасов предприятия за анализируемый период;

Д_{ср} – средний уровень дохода от продажи предприятия за анализируемый период.

Тогда:

$$З_{ср} = \frac{67869 + 79738 + 120205}{3} = 89271 \text{ т. р.}$$

$$Д_{ср} = \frac{61799 + 251451 + 90030}{3} = 134427 \text{ т. р.}$$

$$НЗ = \frac{89271}{134427} \times 100\% = 66,41 \%$$

В результате расчета выявлено, что средний уровень запасов ООО «Атлант» составил за 2018-2020 гг. 89271 т. р., при среднем уровне дохода 134427 т. р.

Предельная норма запасов предприятия установлена в размере 66,41 %, тогда в прогнозном периоде предельная величина запасов составит:

$$120205 \times 66,41\% = 79828 \text{ т. р.}$$

Динамика запасов ООО «Атлант» представлена на рисунке 21.

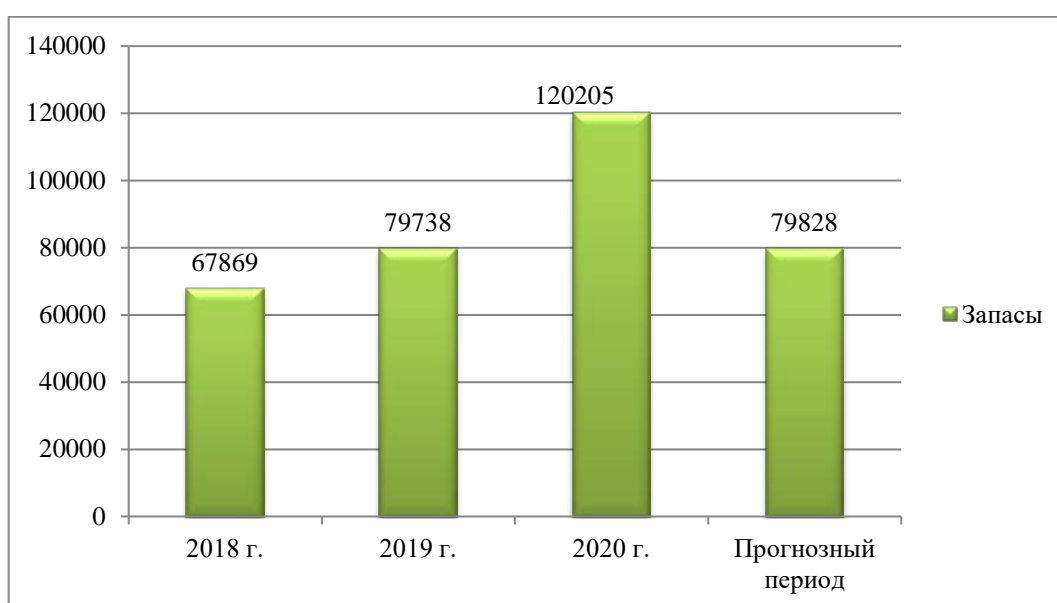


Рисунок 21 – Динамика запасов ООО «Атлант», т.р.

За счет нормирования запасов в ООО «Атлант» их уровень в прогнозном периоде по сравнению с 2020 г. сократится на 40377 т. р., что принесет предприятию дополнительную прибыль.

Следующим мероприятием по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» является установка информационной системы управления SAP SRM. Затраты на установку и обслуживание программы составят 125 т. р., при планируемом росте продаж не менее 10 %.

Тогда прибыль за минусом затрат на установку информационной системы управления SAP SRM составит:

$$40377 - 125 = 40252 \text{ т. р.}$$

Динамика прибыли от продаж ООО «Атлант» в прогнозном периоде за счет нормирования запасов и установки информационной системы управления SAP SRM представлена на рисунке 22.

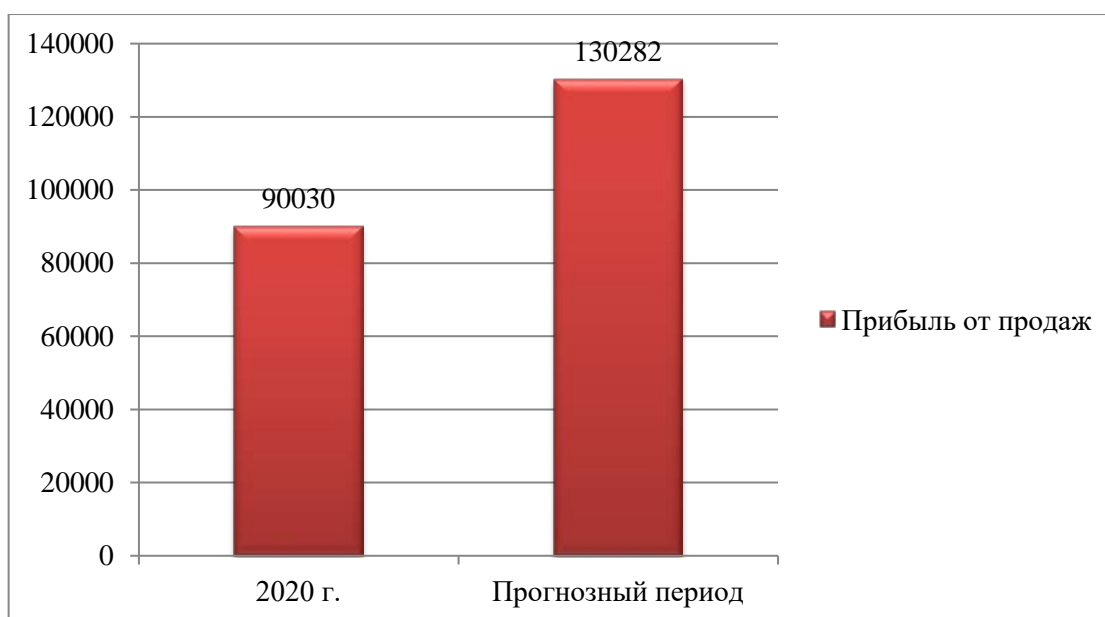


Рисунок 22 – Динамика прибыли от продаж ООО «Атлант» в прогнозном периоде за счет нормирования запасов и установки информационной системы управления SAP SRM

Рост прибыли от продаж ООО «Атлант» в прогнозном периоде составит 40252 т. р.

Следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными, и в случае их применения оптимизируется уровень запасов и увеличится доход в ООО «Атлант».

Заключение

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия, а именно понятие, сущность, задачи, формы и оценка эффективности управления внутрипроизводственным материальным потоком предприятия.

Материальный поток на предприятии разбит на ряд этапов производства продукции.

В них входят приобретение сырья, для производства продукции, само производство, упаковка готовой продукции, хранение, транспортировку до потребителя.

Управление внутрипроизводственным материальным потоком предприятия включает в себя ряд задач, которые присутствуют в повседневной работе предприятия.

Существует два основных варианта управления внутрипроизводственными материальными потоками на предприятии, в практике используют три формы управления

Для определения эффективности использования материальных ресурсов на предприятии применяется метод расчета коэффициентов, таких как материалоемкость, материалоотдача, относительная экономия материальных затрат.

В результате проведенного анализа технико-экономических показателей выявлен за 2018-2019 гг. рост выручки предприятия на 16,33 % при сокращении себестоимости продаж на 6,24 %, а за 2019-2020 гг. сокращение выручки на 26,89 %, при сокращении себестоимости продаж на 15,13 %.

Валовая прибыль предприятия за счет изменения выручки и себестоимости продаж за период 2018-2019 гг. возросла на 265,46 %, а за 2019-2020 гг. сократилась на 60,19 %.

За 2018-2019 гг. уменьшились управленческие расходы ООО «Атлант» на 17,11 %, возросли коммерческие расходы на 7027 т. р. За 2019-2020 гг. наблюдается обратная тенденция, управленческие расходы увеличились на 78,16 %, а коммерческие расходы сократились на 7273 т. р.

В результате за 2018-2019 гг. возросли прибыль от продаж предприятия на 306,89 % и чистая прибыль на 361,73 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 64,2 % и 51,18 % соответственно.

За анализируемый период наблюдается рост основных средств предприятия, оборотные активы за 2018-2019 гг. возросли на 35,66 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 32,38 %.

Численность персонала не изменилась и составляла за 2018-2020 гг. 46 человек, фонд оплаты увеличился за 2018-2019 гг. на 7,29 %, а за 2019-2020 г. на 2,47 %.

За 2018-2019 гг. наблюдается рост производительности труда персонала ООО «Атлант» на 16,33 %, несмотря на это за 2019-2020 гг. она сократилась на 26,89 %.

Увеличилась среднегодовая заработная плата сотрудников предприятия, за 2018-2019 гг. на 6,37 %, а за 2019-2020 гг. на 3,39 %.

За анализируемый период сократилась фондоотдача и оборачиваемость активов, за 2018-2019 гг. на 10,53 % и 14,2 %, а за 2019-2020 гг. на 31,65 % и 34,44 %.

Показатели рентабельности продаж и рентабельности производства предприятия за 2018-2019 гг. возросли на 249,71 % и 330,54 %, а за 2019-2020 гг. сократились на 51,02 % и 57,99 %. Сокращение рентабельности свидетельствует об ухудшении финансового состояния ООО «Альфа», снижения платежеспособности.

За 2018-2019 гг. сократились затраты на рубль выручки предприятия на 18,8 %, а за 2019-2020 гг. ситуация ухудшилась и затраты возросли на 16,54 %.

Следовательно, в результате проведенного анализа технико-экономической характеристики ООО «Атлант» за 2018-2020 гг. выявлено ухудшение финансового положения.

Материальные запасы ООО «Атлант» за анализируемый период возросли. Основной задачей логистики производства это оптимизация материальных запасов на предприятии.

Приобретение, хранение этих ресурсов увеличивают финансовые затраты, необходимо увеличивать обслуживающий персонал. Следовательно, оптимизация запасов позволило бы предприятию сократить затраты, что увеличит конечную прибыль.

В ООО «Атлант» в цепочке управления внутрипроизводственным материальным потоком отсутствует контроль за оказанием услуг, выполнением работ.

Внедрение контроля позволило бы предприятию не допустить нарушение сроков по оказанию услуг, работ, для предотвращения потери времени.

Доля материалов и комплектующих на рубль оказанных услуг, выполненных работ предприятия в 2020 г. составила 0,86 %. Доля оказанных услуг, выполненных работ на рубль приобретенных материалов и комплектующих составила 1,17 %. В 2020 г. показатель относительной экономии равен 0,84 %.

В результате проведенного анализа управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» сделаны следующие выводы:

- выявлено улучшение финансово-хозяйственной деятельности, о чем свидетельствует рост чистой прибыли и показателей рентабельности продаж и производства;

- материальные запасы ООО «Атлант» за анализируемый период возросли, оптимизация запасов позволило бы предприятию сократить затраты и увеличить конечную прибыль;

- в цепочке управления внутрипроизводственным материальным потоком отсутствует контроль за оказанием услуг, выполнением работ.

Внедрение контроля позволило бы предприятию не допустить нарушение сроков по оказанию услуг, работ, для предотвращения потери времени.

Основными мероприятиями по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» являются оптимизация уровня запасов, установка информационной системы управления SAP SRM.

За счет нормирования запасов в ООО «Атлант» их уровень в прогнозном периоде по сравнению с 2020 г. сократится на 40377 т. р., что принесет предприятию дополнительную прибыль.

Следующим мероприятием по совершенствованию управления внутрипроизводственным материальным потоком ООО «Атлант» является установка информационной системы управления SAP SRM. Затраты на установку и обслуживание программы составят 125 т. р., при планируемом росте продаж не менее 10 %.

Рост прибыли от продаж ООО «Атлант» в прогнозном периоде составит 40252 т. р.

Следовательно, предложенные мероприятия являются эффективными, и в случае их применения оптимизируется уровень запасов и увеличится доход в ООО «Атлант».

Список используемой литературы

1. Аникина О.Б. Логистика производства: учебник // Актуальные проблемы современной науки: Материалы V Международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов. – М.: Инфра–М., 2018 – 511 с.

2. Асташкин А.А. Склад: логистика, управление, анализ: учебник // Качество в производственных и социально-экономических системах: Сборник научных трудов 6-й Международной научно-технической конференции. В 2-х томах. – М.: Финансы и кредит, 2019 – 427 с.

3. Дмитриева, Н.Н. Логистика производственных процессов: учебник для вузов // материалы VIII межрегиональной научно-практической конференции молодых учёных и студентов, Симферополь, 17-18 мая 2019 года / Министерство науки и высшего образования РФ, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2019. – С. 250-252.

4. Жилин П.С. Совместное использование логистических концепций для реализации внутрихозяйственных материальных потоков: учебник // Научный поиск молодежи XXI века. Сборник научных статей по материалам XII Международной научной конференции студентов и магистрантов Часть 3. – М.: Экономика, 2018 – 309 с.

5. Карпов М.С. Экономика: учебник // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам XVI Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2 т., Нижний Новгород, 15 ноября 2018 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2018. – С. 119-122.

6. Лавров Е.В. Подходы к управлению производственными системами на предприятиях: учебник // Новое слово в науке: стратегии развития: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 166 с.

7. Лукьянова О.Л. Система управления логистическими затратами: учебник для вузов // Интеллектуальный потенциал Сибири: материалы 28-ой Региональной научной студенческой конференции: в 3 частях, Новосибирск, 13-22 мая 2020 года / Под. ред. Соколовой Д.О. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2020. – С. 383-384.

8. Малышкина А.А. Управление логистическими потоками на производстве: учебник // Молодежь XXI века: образование, наука, инновации: Материалы VI Всероссийской студенческой научно-практической конференции с международным участием. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 228 с.

9. Мальцева, А. М. Комплексный подход к управлению логистическими затратами / А. М. Мальцева, Н. В. Бахмарева // Современные аспекты логистики: Материалы Региональной научно-практической конференции, Красноярск, 04 марта 2020 года. – г. Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», 2020. – С. 71-73.

10. Нестерова О.Д. Предприятие и его структура: учебник // Актуальные проблемы экономики и управления: теория и практика: Материалы V Республиканской с международным участием интернет-конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – М.: Экономика, 2019 – 118 с.

11. Нуждин Р.О. Организационное проектирование производственных систем: учебник // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сборник статей XIII Международной научно-практической конференции: в 2 ч – М.: ЮНИТИ, 2019 – 418 с.

12. Орлова В.Б. Экономика и результаты деятельности предприятия: учебник // Трансформация социальных систем: проблемы и поиски путей

решения: Сборник научных трудов по материалам всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). – М.: ПРИОР. 2019 – 276 с.

13. Пермитина, Л. В. Менеджмент организации / Л. В. Пермитина, Ю. С. Рузаева // Трансформация социальных систем: проблемы и поиски путей решения: Сборник научных трудов по материалам всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Саранск, 16-17 декабря 2019 года / Ответственный за выпуск: Т. Н. Потапова. – Саранск: Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва, 2020. – С. 112-117.

14. Петрова Е.В. Логистизация бизнес–процессов как фактор повышения эффективности управления материальными потоками и производственной деятельностью: учебник. – М.: Инфра – М, 2019 – 229 с.

15. Пушкарева А.П. Основы логистики: учебник // Сборник студенческих научных работ. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научный консультант». – М.: Экономика, 2016 – 314 с.

16. Резникова А.А. Особенности применения логистического подхода при управлении материальными потоками на производственном предприятии: учебник // сборник статей XXV Международной научно-практической конференции: в 2 ч. – М.: ПРИОР. 2019 – 338 с.

17. Свиридов С.Л. Организационное проектирование производственных систем: учебник // Социально-экономические аспекты устойчивого развития бизнеса в будущем: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 360 с.

18. Трушкина Т.О. Особенности управления материальными потоками в производственной логистике: учебник // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. – СПб.: Питер, 2019 – 251 с.

19. Усатов М.М. Методика финансового анализа деятельности коммерческой организации: учебник // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 311 с.

20. Фиापшева, Н. М. Менеджмент / Н. М. Фиапшева // Государство и рынок в условиях глобализации мирового экономического пространства : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Волгоград, 17 марта 2018 года. – Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2018. – С. 123-126.

21. Фокина А.А. Классификация современных подходов к определению материальный поток: учебник // Сборник статей по материалам X Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. – СПб.: Питер, 2019 – 388 с.

22. Хабибулаев Р.Р. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник // Социально-экономические и правовые аспекты развития общества: Материалы всероссийской научно-практической конференции. – М.: ЮНИТИ, 2019 – 408 с.

23. Цаплина О.Л. Роль складского хозяйства на предприятиях машиностроительного сектора экономики: учебник // Сборник тезисов участников IV научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, студентов и молодых ученых. – М.: ЮНИТИ, 2018– 429 с

24. Цветаева О.О. Совершенствование системы управления материальными запасами предприятия: учебник // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего: Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции. – М.: Инфра-М, 2019 – 472 с.

25. Чернышева, Ю. Г. Обзор методик проведения анализа сбытовой политики предприятия / Ю. Г. Чернышева, О. О. Следнева // Евразийская экономическая конференция: сборник статей IV Международной научно-

практической конференции, Пенза, 15 ноября 2019 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 48-50.

26. Чеснокова М.В. Современные подходы к типологии материальных потоков: учебник // Актуальные проблемы учета, анализа, контроля и налогообложения в условиях цифровизации экономики: Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов, представленных на 4-й международной научно-практической конференции. – М.: Экономика, 2019 – 395 с.

27. Шакирова, Л. И. Основные подходы к анализу сбыта продукции на предприятии / Л. И. Шакирова, Л. Р. Хабибуллина // Формирование инновационного потенциала науки: проблемы, перспективы, обеспечение: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 24 декабря 2020 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2020. – С. 168-170.

28. Шерстобитова О.Д. Особенности образования и управления запасами в незавершенном производстве: учебник // Инновационные идеи молодых исследователей для агропромышленного комплекса России: Сборник материалов Международной научно-практической конференции молодых ученых. – М.: ЮНИТИ, 2018 – 563 с.

29. Шейранова К.С. Анализ сбыта в коммерческой организации. / К.С. Шейранова // Развитие финансовой науки // Передовые инновационные разработки. Перспективы и опыт использования, проблемы внедрения в производство: Сборник научных статей по итогам Пятой международной научной конференции. – 2018. – С. 336–339

30. Шепелин, Г.И. Финансовый менеджмент / Г.И. Шепелин // Бенефициар // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского: материалы докладов гуманитарных секций региональной университетской научно-практической конференции, Калуга, 16

января – 16 2017 года. – Калуга: ФБГОУ ВПО "Калужский государственный университет им. К.Э.Циолковского", 2020. – С. 123-127.

31. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – Москва: ИНФРА–М, 2019. – 374 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – www.dx.doi.org/10.12737/21493. – ISBN 978–5–16–105019–4.

32. Шукшина Е.К. Об особенностях оценки сбытовой политики в компании / Е.К. Шукшина // Научный альманах // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: сборник статей по материалам 72-й научно-практической конференции преподавателей по итогам НИР. – 2019. – № 4–1 (30). – С. 368–371.

33. Шимарова Е.К. Экономика предприятия: учебник // Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. – М.: Инфро-М, 2020 – 361 с.

34. Яхина М.А. Особенности применения логистического подхода при управлении материальными потоками на производственном предприятии: учебник. – М.: Экономика, 2019 – 177 с.

35. Юркова М.А. Современные подходы к интеграции логистики и контроллинга на отечественных промышленных предприятиях: учебник. – М.: Экономика, 2019 – 258 с.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Атлант»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Атлант»

Бухгалтерский баланс

Наименование показателя	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17	31.12.16	31.12.15	31.12.14	31.12.13	31.12.12	31.12.11
АКТИВ											
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Основные средства	1150	307 594	287 678	221 483	159 533	51 477	87 182	36 612	29 235	35 763	49 849
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-	-	-	-	58	6 261	-	-
Итого по разделу I	1100	307 594	287 678	221 483	159 533	51 477	87 182	36 670	35 496	35 763	49 849
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ											
Запасы	1210	120 205	79 738	67 869	147 386	124 129	70 098	325 642	28 575	138 844	64 882
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	10 969	12 287	5 574	7 025	8 134	49	15	25	31	-
Дебиторская задолженность	1230	448 435*	179 142	77 781	87 966	185 106	182 681	150 261	125 911	60 518	122 520
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	146 903	187 147	218 605*	247 741	346 300*	422 361	260 564	131 000	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 158	187 787*	104 701	155	485	26 330	1 739	65 896	1 873	459
Прочие оборотные активы	1260	28 460	34 329	27 048	7 637	944	16	481	1 021	191	-
Итого по разделу II	1200	760 130	680 430*	501 578	497 910	665 098	701 535	738 702	352 428	201 457	187 861
БАЛАНС	1600	1 067 724	968 108	723 061	657 443	716 575	788 717	775 372	387 924	237 220	237 710

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

ПАССИВ											
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ											
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10	10	10	10	10	10	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	604 410	521 342	351 204	314 356	142 405	117 573	112 586	109 172	108 876	-
Итого по разделу III	1300	604 420	521 352	351 214	314 366	142 415	117 583	112 596	109 182	108 886	104 015
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Заемные средства	1410	14 900	57 280	125 969	206 394*	106 614	92 905	95 210	65 600	65 600	65 987
Прочие обязательства	1450	161 561	202 460	157 757	43 656	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	176 461	259 740	283 726	250 050	106 614	92 905	95 210	65 600	65 600	65 987
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА											
Заемные средства	1510	-	-	-	-	-	-	-	-	9 736	26 358
Кредиторская задолженность	1520	280 422	180 595	81 700	86 606	42 884	578 229	567 566	213 142	52 643	41 350
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-	412 771	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	6 421	6 421	6 421	6 421	11 891	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-	-	-	-	-	-	355	-
Итого по разделу V	1500	286 843	187 016	88 121	93 027	467 546	578 229	567 566	213 142	62 734	67 708
БАЛАНС	1700	1 067 724	968 108	723 061	657 443	716 575	788 717	775 372	387 924	237 220	237 710

Приложение Б
Отчет о финансовых результатах ООО «Атлант»

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Атлант»

Наименование показателя	Код	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Выручка	2110	750 932	1 027 140	882 932	537 118	286 926	428 899	784 577	725 757	295 235	244 582
Себестоимость продаж	2120	(644 191)	(759 036)	(809 571)	(569 645)	(257 956)	(446 682)	(779 837)	(720 922)	(287 460)	(241 679)
Валовая прибыль (убыток)	2100	106 741	268 104	73 361	(32 527)	28 970	(17 783)	4 740	4 835	7 775	2 903
Коммерческие расходы	2210	-	(7 273)	(246)	(170)	-	-	-	-	(94)	-
Управленческие расходы	2220	(16 711)	(9 380)	(11 316)	(5 921)	(46 105)	(4 310)	(7 173)	(4 254)	(6 143)	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	90 030	251 451	61 799	(38 618)	(17 135)	(22 093)	(2 433)	581	1 538	2 903
Проценты к получению	2320	4 207	1 922	1 546	4 906	-	-	6 495	-	-	-
Проценты к уплате	2330	(23 877)	(11 648)	(4 345)	-	-	-	(199)	(981)	(973)	(1 814)
Прочие доходы	2340	45 808	45 690	40 779	57 681	57 733	30 935	2 683	6 645	16 009	7 561
Прочие расходы	2350	(27 779)	(76 085)	(52 868)	(16 532)	(33 781)	(2 609)	(2 279)	(2 310)	(11 394)	(7 505)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	88 389	211 330	46 911	7 437	6 817	6 233	4 267	3 935	5 180	1 145
Налог на прибыль	2410	(5 321)	(40 658)	(1 741)*	(935)	(1 363)	(1 246)	(853)	(787)	(203)	(177)
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(5 321)	(40 658)	(1 741)	(935)*	(1 363)*	(1 246)*	(853)*	(787)*	(203)*	(177)
Прочее	2460	-	(534)	(8 322)	(32)	-	-	-	-	(8)	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	83 068	170 138	36 848	6 470	5 454	4 987	3 414	3 148	4 969	968