

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок  
(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления запасами промышленного предприятия (на примере АО «Самарская Кабельная Компания»)

Студент

С. В. Кирилюк

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к. экон. наук, доцент Е. А. Боргардт

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С. В. Кирилук.

Тема работы: Совершенствование управления запасами промышленного предприятия (на примере АО «Самарская Кабельная Компания»).

Руководитель: канд. экон. наук., доцент Е. А. Боргардт.

Цель исследования – повышение результативности деятельности организации на основе совершенствования управления запасами.

Объект бакалаврской работы – акционерное общество «Самарская Кабельная Компания».

Предмет бакалаврской работы – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления запасами организации АО «Самарская Кабельная Компания».

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сравнения и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в исследовании проведен анализ управления запасами АО «Самарская Кабельная Компания». На основании полученных результатов предложены направления совершенствования управления запасами предприятия.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные в результате исследования предлагаемые мероприятия по повышению эффективности управления запасами могут быть использованы как специалистами АО «Самарская Кабельная Компания», так и другими аналогичными предприятиями для улучшения своей деятельности

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 33 источников и 4 приложений. Общий объем работы без приложений составляет 84 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 26, рисунков – 21.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления запасами промышленного предприятия .....	7
1.1 Управление запасами промышленного предприятия: понятие, сущность, системы.....	7
1.2 Основные направления совершенствования управления запасами промышленного предприятия.....	21
2 Оценка эффективности управления запасами промышленного предприятия на примере АО «Самарская Кабельная Компания» .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Самарская Кабельная Компания».....	29
2.2 Анализ эффективности управления запасами промышленного предприятия на примере АО «Самарская Кабельная Компания» .....	41
3 Совершенствование управления запасами АО «Самарская Кабельная Компания».....	69
3.1 Расширение каналов сбыта АО «Самарская Кабельная Компания» .....	69
3.2 Внедрение VMI-системы в процесс управления запасами.....	72
Заключение .....	78
Список используемой литературы .....	81
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.....	84
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2020 г.....	86
Приложение В Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.....	87
Приложение Г Кабельные заводы и производители кабелей и проводов и их выручка за 2021 г.....	88

## Введение

Актуальность темы бакалаврской работы состоит в том, что в деятельности логистической системы предприятия запасы играют значительную роль. Запасы предприятия являются важнейшей частью любого производственного процесса и необходимы для обеспечения экономической безопасности предприятий.

Эффективное управление запасами обеспечивает непрерывность процессов функциональных областей логистики, таких как закупка, производство, сбыт. Благодаря поддержанию оптимального уровня запасов возможно стабилизировать сроки поставки, устранить последствия непредвиденных колебаний спроса. Следовательно, одним из факторов эффективного развития промышленных предприятий служит рациональное управление запасами, состояние которых оказывает влияние на его производственно-финансовую деятельность. Рациональное управление запасами предприятия должно учитывать специфику, масштабы и особенности технологии производства.

Вопросы управления запасами промышленного предприятия рассматривались многими зарубежными и отечественными учеными. Так, например, авторы Аникин Б. А., Пилипчук С. Ф., Сергеев В. И. рассматривают вопросы экономического содержания логистики предприятия, ее видов и роли в управлении запасами предприятия. Неклюдова И. В., Ерохина Е. В., Мощенко О.В., Ерлыгина Е.Г., Дятлова В. О., Сыроижко В. В. более подробно рассматривают вопросы управления материально-производственными запасами, классифицируют методы и системы управления запасами. В работах Кучеренко С. А., Бондарева Н. Н., Афанасенко А. Н. более подробно изучены вопросы контроля и анализа запасов предприятия и их экономического содержания. Из зарубежных авторов, работавших по исследуемой проблеме можно выделить: Braglia M., Grassi A., Montanari R., Cheng L. L, Wang Q., Wu J., Zhao N., Zhu Q. Так, авторы Braglia M., Grassi A., Montanari R. в своей работе

рассматривают вопросы управления логистическими издержками при формировании запасов промышленного предприятия, Cheng L. L. изучает вопросы влияния логистических процессов на эффективность управления запасами, авторами Wang Q., Wu J., Zhao N., Zhu Q. изучены вопросы контроля и планирования уровня запасов и управление цепочками поставок.

Целью бакалаврской работы является повышение результативности деятельности организации на основе совершенствования управления запасами.

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления запасами промышленного предприятия;
- выявить основные направления совершенствования управления запасами промышленного предприятия;
- проанализировать результаты хозяйственной деятельности АО «Самарская Кабельная Компания»;
- оценить эффективность управления запасами промышленного предприятия на примере АО «Самарская Кабельная Компания»;
- разработать направления совершенствования управления запасами промышленного предприятия.

Объект исследования бакалаврской работы – АО «Самарская Кабельная Компания», крупнейшая российская компания по производству проводов и кабелей связи для электронного и электрического оборудования.

Предмет бакалаврской работы – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления запасами организации.

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сравнения и другие.

Хронологические рамки исследования с 2019-2021 гг.

Информационной базой для написания бакалаврской работы послужили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам логистики, проблемам управления запасами промышленного предприятия, Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон от 06.12.2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете», Федеральный закон от 26.12.1995 г. N 208-ФЗ «Об акционерных обществах», Приказ Минфина России от 15.11.2019 г. N 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы», бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия АО «Самарская Кабельная Компания», а также данные с официального сайта компании [15], [18], [19].

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанные в результате исследования мероприятия по повышению эффективности управления запасами могут быть использованы специалистами предприятия для улучшения своей деятельности

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. В введении обозначена актуальность бакалаврской работы, поставлены цель и задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, практическая значимость, указаны структура и объем работы. В первом разделе будут рассмотрены понятие и сущность управления запасов промышленного предприятия, изучены их виды, основные методы оценки эффективности управления запасами, а также охарактеризованы основные модели управления запасами промышленного предприятия. Во втором разделе будет дана организационно-экономическая характеристика объекта исследования, а также дана оценка эффективности и на основе проведенного анализа будут выявлены проблемы управления запасами в организации. В третьем разделе будут разработаны направления совершенствования управления запасами промышленного предприятия, предложены мероприятия, их реализующие, а также обоснована их экономическая эффективность. В заключении будут сформулированы основные выводы о проделанной работе.

# **1 Теоретические аспекты управления запасами промышленного предприятия**

## **1.1 Управление запасами промышленного предприятия: понятие, сущность, системы**

Современные условия хозяйствования влияют на принятие коммерческих решений и изменение всех факторов процесса воспроизводства. Наличие запасов в размерах, которые значительно превышают потребности, ведет к увеличению затрат, связанных с их реализацией и хранением, а, следовательно, и к замедлению их оборачиваемости. С другой стороны, недостаток запасов может привести к снижению объемов реализации и уменьшению прибыли [2].

Постоянные изменения, сопровождающие развитие сферы производства, вынуждают руководителей предприятий находить скрытые резервы, которые обеспечивают динамичное функционирование субъектов хозяйствования. Одним из внутренних инструментов повышения эффективности деятельности предприятия выступает исследование процесса управления запасами промышленного предприятия и повышение эффективности управления данным процессом [4].

Необходимость образования запасов и их управления на предприятии обуславливается такими причинами как:

- сезонность производства и потребления,
- неравномерность размещения производства и районов потребления,
- непрерывность процессов обращения.

В настоящее время существует достаточно большое количество интерпретаций различных авторов относительно содержания понятия запасов предприятия.

Так, Пилипчук С.Ф. определяет запасы как – «запасы готовой продукции, которые формируются в каналах распределения или на складах производителя готовой продукции, а также движение товара от поставщика к конечному потребителю, в том числе и на предприятиях розничной торговли» [14]. Палагин Ю.И. полагает, что запасы представляют собой «количество материалов товаров, тары и других материальных объектов, находящихся в данный момент времени в заданном месте – точке концентрации запасов» [13]. Райчек С.В. и Байкалова А.Е определяют запасы как «активы предприятия, предназначенные для продажи в ходе обычной деятельности или для производства товаров и услуг для такой продажи, а также сырье и материалы, используемые в процессе производства» [17].

Следовательно, можно определить, что запасы – это находящаяся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, потребительские и другие товары, ожидающие вступления в процесс производственного или личного потребления.

Для более подробного изучения экономической сущности запасов необходимо изучить их структуру.

На рисунке 1 представлена структура запасов промышленного предприятия с точки зрения логистического подхода [8].

Далее рассмотрена более подробно классификация запасов промышленного предприятия по отношению к логистическим операциям:

- запасы в снабжении – это запасы материальных ресурсов, которые находятся в логистических цепях от поставщиков до промышленного предприятия, и предназначены для обеспечения бесперебойного процесса производства;
- производственные запасы – запасы сырья, материальных ресурсов, тары, комплектующих изделий и так далее, которые еще не поступили в процесс производства;
- сбытовые запасы – запасы готовой продукции, которые находятся на складах готовой продукции промышленного предприятия.



- совокупные запасы – совокупность всех вышеуказанных запасов, незавершенного производства и так далее;
- транспортные запасы – запасы, которые находятся в процессе транспортировки от одного участника логистической цепи к другому.



Рисунок 1 – Классификация запасов промышленного предприятия

Не каждый запас объективно необходим для обеспечения непрерывности производства. Именно поэтому запасы должны соответствовать определенным требованиям:

- иметь обоснованный размер, чтобы в течение конкретного периода времени удовлетворять спрос потребителей;
- иметь страховой размер при внезапном увеличении покупательского спроса;

- постоянно возобновляться.

По времени использования запасы классифицируются следующим образом:

- максимальный желательный запас – это экономически целесообразный уровень запасов, который является ориентиром для определения размера заказов, полезной площади склада для размещения запасов и так далее;
- пороговый уровень запасов – уровень запасов, при котором происходит формирование очередного заказа для осуществления непрерывной деятельности предприятия;
- текущие запасы – запасы, соответствующие уровню запаса в любой момент учета;
- гарантийные или страховые запасы – это запасы, которые обеспечивают непрерывность сбыта в случае наступления непредвиденных обстоятельств.

Теоретическим аспектам и проблемам управления запасами промышленного предприятия посвящены работы многих зарубежных и отечественных ученых [7], [10], [11], [21].

Адельсеитова Э.Б. полагает, что «управление запасами является одним из наиболее важных бизнес-процессов в ходе работы производственной компании, поскольку связано с закупками, продажами и логистической деятельностью, которая сопряжена с контролем запасов по всей цепи поставок. Эта деятельность связана с краткосрочным планированием и регистрацией событий, а также с поддержанием правильного уровня запасов и регистрацией их движения» [1].

Кулагина М. К., Хаматова А. Р., Григорьева Д. Р. считают, что «управление запасами представляет сложный комплекс мероприятий, в котором задачи финансового менеджмента тесным образом переплетаются с задачами производственного менеджмента и маркетинга. Все эти задачи подчинены единой цели – обеспечению бесперебойного процесса

производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов» [9].

Управление ресурсами в логистической системе заключается в осуществлении анализа действующей системы управления, планировании основных параметров системы, ориентированных для достижение определенных целей, организации рациональной сети распределения, организации систем, обеспечивающих деятельность сети распределения, а также мониторинг функционирования действующей системы.

Основной целью управления запасами промышленного предприятия является:

- сокращение затрат на закупку запасов, реализацию заказов, хранение запасов, управление запасами;
- определение точного уровня запасов, имеющихся на складе в данное время;
- определение уровня запасов, которые необходимо закупить в ближайшее время для обеспечения бесперебойного производства;
- определение оптимальных сроков исполнения заказов [11].

Стратегия управления запасами на предприятии определяется сформированной политикой принятий управленческих решений в области определения объемов поставок для пополнения запасов предприятия, месте их размещения, поиска резервов для снижения расходов на формирование запасов.

Основные этапы построения процесса управления запасами описаны ниже:

- первоначально необходимо определить цели формирования запасов. Основными целями являются обеспечение устойчивого ассортимента продукции, бесперебойность производственной деятельности, накопления сезонных запасов и запасов целевого назначения и другие;

- создание информационной базы для управления запасами на предприятии;
- формирование и обоснование норматива запасов, достаточных для осуществления бесперебойной деятельности предприятия при оптимальном уровне затрат на их хранение и реализацию;
- определение направлений использования резервов улучшения управления запасами. Например, установление размера снабжения в сезонный период.

По мнению Кулагиной М. К., Хаматовой А. Р. и Григорьевой Д. Р. «процесс управления запасами включает в себя отслеживание и контроль запасов по мере их перемещения от поставщиков к складу и к клиентам. Есть пять основных этапов, которым необходимо следовать: покупка, производство, хранение сырья до его производства и готовой продукции до ее продажи, продажи, отчетность» [9]. Цикл управления запасами промышленного предприятия включает следующие этапы:

- оценка объемов запасов за предыдущий отчетный период в целях определения необходимого объема запасов и будущего объема закупки. Здесь также оценивается эффективность использования запасов в отчетном периоде;
- оптимизация общей суммы запасов и размера основных групп запасов, включаемых в состав текущих активов;
- построение эффективных систем контроля за движением запасов в компании.

К функциям управления запасами на предприятии относятся планирование запасов и контроль. Функция планирования запасов включает:

- нормирование запасов,
- расчет точки заказа или порогового уровня заказа,
- определение оптимального размера заказа,

– определение максимальных и минимальных значений уровня запасов.

Точка заказа ( $T_3$ ) или пороговый уровень заказа определяется по формуле (1).

$$T_3 = S_d * T + V_{\text{стр}}, \quad (1)$$

где  $S_d$  – среднедневной спрос;

$T$  – планируемое время заказа;

$V_{\text{стр.}}$  – страховой уровень запасов.

Под максимальным уровнем текущего запаса, обычно, подразумевается размер партии поставки ( $V$ ). Максимальный уровень общего запаса рассчитывается по формуле (2):

$$Z_{\text{max}} = V + V_{\text{стр}}, \quad (2)$$

где  $V$  – размер партии поставки;

$V_{\text{стр.}}$  – страховой уровень запасов.

Минимальный запас соответствует полному потреблению текущего запаса и равен страховому запасу. Страховой запас ( $V_{\text{стр}}$ ) рассчитывается по формуле (3).

$$V_{\text{стр}} = S_d * T_d, \quad (3)$$

где  $S_d$  – среднедневной спрос;

$T_d$  - количество дней между поставками

Средний уровень запасов ( $V_{\text{ср.з.}}$ ) определяется по формуле (4).

$$V_{\text{ср.з.}} = V_{\text{стр.т.з.}} + V_{\text{стр}}, \quad (4)$$

где  $V_{\text{ср.т.з}}$  – средний уровень текущих запасов предприятия;

$V_{\text{стр}}$  – страховой уровень запасов

При внутреннем контроле и планировании запасов целесообразно использовать следующие методы: контрольный запуск сырья в производство, лабораторный анализ качества, инвентаризация, технико-экономические расчеты, осмотр и другие. Наиболее популярным методом внутреннего контроля запасов предприятия является инвентаризация – метод, при котором проверяется наличие запасов на определенную дату путем сличения фактических данных с учетными. Его используют при внутреннем контроле с целью определения сохранности ресурсов и информационного обеспечения.

При проверке наличия и сохранности основное внимание следует уделять отпуску запасов в производство, в связи с чем основным методом контроля служит контрольный запуск сырья. Применяя его, выявляют операции, по которым завышены нормы и расценки по выполняемым работам, нарушается технология производства; определяют причины необоснованного списания сверхнормативных потерь и образования неучтенных излишков сырья; уточняют актуальность и прогрессивность норм расхода сырья на единицу продукции и норм отходов. Также процесс контроля запасов на предприятии может быть непрерывным, периодическим или смешанным.

В таблице 1 представлены основные виды контроля запасов и их характеристика.

Таблица 1 – Основные виды контроля запасов и их характеристика

Вид контроля	Характеристика
Непрерывный контроль	Осуществление ежедневного точного учета движения всех единиц запасов предприятия в целях выявления потребности в пополнении уровня запасов. Данный вид контроля опирается, главным образом, на такие параметры как точка заказа и размер заказа

Продолжение таблицы 1

Вид контроля	Характеристика
Периодический контроль	Регулярный, но не ежедневный учет состояния запасов. При использовании данного вида контроля необходимо контролировать объем запасов с учетом промежутков времени между процедурами контроля. Поэтому здесь формируется более крупный средний запас, чем при непрерывном контроле
Смешанные системы контроля	Совмещает особенности как непрерывного, так и периодического подходов. Наибольшее распространение получила система с нормативным уровнем пополнения запасов и вариантная система пополнения запасов

Другой функцией управления запасами является анализ обеспеченности предприятия запасами и эффективности их использования.

Анализ обеспеченности предприятия запасами и эффективности их использования является источником информации необходимой для принятия управленческих решений относительно вопросов, касающихся запасов предприятия. Данный анализ представляет собой совокупность действий по оценке производственных запасов на стадиях снабжения, производства и распределения. Также данный анализ используется для определения уровня оборачиваемости запасов и его динамики, определения и оценки состояния материальных резервов предприятия, и способности предприятия на бесперебойное изготовление продукции в условиях непрерывного спроса и дискретных поставок. В настоящее время нет единого мнения о методах оценки производственных запасов предприятия.

Информация, полученная в процессе анализа запасов, позволяет сделать обоснованные выводы о возможности увеличения финансовой устойчивости и повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности путем рационального использования ресурсов.

Оценка обеспеченности предприятия запасами и эффективности их использования состоит из нескольких важных этапов, рассмотренных ниже.

На первом этапе для оценки динамики уровня запасов сравнивается наличие запасов на начало и конец отчетного периода. Анализ структуры запасов предполагает расчет доли активной части запасов и доли отдельных видов запасов в общей их стоимости. Текущее состояние оценивается укрупненно в динамике по элементам с дальнейшим анализом оборачиваемости запасов.

Основу анализа запасов по номенклатурным единицам составляет стоимость конкретных запасов и качественные характеристики отдельных элементов. При этом особое внимание акцентируют на стратегически важных и малочисленных группах запасов. Кроме того, на этом этапе анализируют состояние и движение запасов, оценивают эффективность работы функционального подразделения, которое отвечает за определенный вид запаса.

Анализ оборачиваемости запасов проводится для оценки степени их полезности в производственном процессе. Динамика оборачиваемости – важный критерий оценки эффективности управления запасами. Невысокая интенсивность оборота тех или иных запасов относительно запланированных значений свидетельствует об их неэффективном использовании или закупке запасов сверх требуемого объема по неоптимальной цене. При анализе оборачиваемости запасов рассчитывают коэффициент оборачиваемости и срок хранения запасов.

Данный коэффициент выражает отношение объёма реализованных товаров к величине материальных запасов в среднем за анализируемый период.

$$K_{об.з} = \frac{CF}{\bar{З}}, \quad (5)$$

где  $K_{об.з}$  – коэффициент оборачиваемости запасов;

$CF$  – выручка от реализации, р.;

$\bar{З}$  – средняя величина запасов предприятия за период, р.



Также важно оценить продолжительность одного оборота запасов ( $T_{об.з.}$ ). Для этого применяется формула (6):

$$T_{об.з.} = \frac{D_k}{K_{об.з.}}, \quad (6)$$

где  $D_k$  – количество календарных дней в периоде анализа, дн.

При оценке обеспеченности экономического субъекта запасами необходимо проверить реальность плана материально-технического снабжения. Для этого изучают нормы и нормативы, используемые при определении потребности в запасах, сравнивают фактическое количество запасов, полученных из внутренних (собственное производство, сокращение отходов, экономия в результате освоения новых технологий) и внешних (поступление от поставщиков, безвозмездное получение) источников, с плановой потребностью. Анализ использования запасов начинается с проверки правильности и обоснованности отпуска их в производство. Для определения потребности в запасах нормы расхода на единицу продукции умножают на количество продукции, которое планируется произвести.

Следующим этапом анализа запасов рассчитывается рентабельность. Формула рентабельности запасов выглядит следующим образом (7):

$$R_z = \frac{PF}{Z}, \quad (7)$$

где  $PF$  – прибыль от продаж, р.;

$Z$  – среднегодовая стоимость запасов предприятия, р.

Во время управления запасами предприятия необходимо уделять внимание запасам, хранящимся долгое время на складах, так как в связи с этим издержки на хранение возрастают. Для решения данной проблемы, применяют следующие методы управления запасами, представленные в таблице 2 [6].

Для поддержания запасов предприятия на необходимом уровне используются следующие системы управления запасами: с фиксированным размером заказа и с фиксированным интервалом времени (периодичностью) между заказами.

Целью системы управления с фиксированным размером заказа является минимизация негативных последствий накопления запасов, это выражается в определённых видах издержек: на размещение заказов и хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Основной идеей является, что размер заказа является основополагающим параметром, он строго фиксирован и не меняется ни при каких условиях работы системы. Когда текущий заказ достигает порогового уровня, подается заказ.

Таблица 2 – Методы управления запасами предприятия и их характеристика

Метод	Характеристика
ABC-анализ	ABC-анализ – простой и эффективный инструмент управления запасами. Основа метода – применение «правила Парето» (принцип «20/80»). Запасы классифицируют по определенному значимому критерию, и ранжируют по трем категориям. К группе А относят важные запасы (80 % стоимости). Уровень этих запасов контролируются более тщательно, а также каждый заказ таких запасов планируется индивидуально. Группа В – менее значимые запасы (15 % стоимости). Для управления данной группой запасов используют оптимизационные модели. Группа С – незначительные запасы (5 % стоимости). Контролируют запасы группы С выборочно, так как они используются по необходимости
XYZ анализ	XYZ анализ связан с оценкой отклонений сбыта и в зависимости от стабильности спроса делит товары на три группы. Группа X – товары со стабильными продажами. Группа Y – товары, имеющие нестабильный характер. Группа Z – товары, продажи которых невозможно прогнозировать

Система управления с фиксированным размером заказа применяется в следующих случаях:

- при значительных издержках запасов и возможности их вычисления;

— когда поставщик вводит минимальный размер партии, то предпочтительнее использовать систему с фиксированным размером заказа (один раз корректируется фиксированный размер партии, без непрерывного регулирования его переменного заказа).

Основными расчетными параметрами системы управления с фиксированным размером заказа являются следующие параметры:

- гарантийный или страховой запас, формируемый на случай непредвиденных событий и сбоя в поставках (формула 3);
- пороговый запас (точка возобновления заказа) – уровень запаса, достигнув который необходимо осуществить пополнение запасов (формула 1);
- максимально желательный запас (формула 2).

В системе управления с фиксированным интервалом времени между заказами, в строго определённое время делаются заказы, например, несколько раз в неделю. Момент заказа заранее определён и неизменен. Объем заказа определяется по принципу восполнения запаса до максимального желаемого уровня с учетом потребления [12]. Данная система управления запасами применяется в следующих случаях:

- при незначительных издержках управления запасами;
- при наложении ограничений, связанных с грузоподъемностью транспортных средств;
- при поставке в установленные сроки.

Основными расчетными параметрами системы управления с фиксированным интервалом времени являются следующие параметры:

- гарантийный или страховой запас (формула 3);
- максимально желательный запас (формула 2);
- размер заказа (PЗ) – определяется каждый раз и формируется таким образом, чтобы поставка пополнила запасы до максимально желательного уровня. Одним из наиболее популярных способов расчета

размера заказа является использование формулы Уилсона. Формула расчета следующая (8).

$$P_3 = \sqrt{\frac{2 \cdot A \cdot C}{I}}, \quad (8)$$

где  $A$  – расходы на один заказ, р.;

$C$  – потребность в запасе, шт.;

$I$  – расходы на содержание единицы запаса, р.

Рассматриваемые системы управления запасами обладают как преимуществами, так и недостатками. Сравнительная характеристика представленных систем управления запасами приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Преимущества и недостатки систем управления запасами

Система	Преимущества	Недостатки
С фиксированным размером заказа	Наименьший уровень максимального желательного запаса. Экономия затрат на содержание запасов за счет сокращения площадей под запасы	Постоянный контроль количества запасов на складе.
С фиксированным интервалом времени между заказами	Отсутствие постоянного контроля наличия запасов на складе	Высокий уровень максимального желательного запаса. Увеличение затрат, связанных с содержанием запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы.

Таким образом, эффективное управление запасами обеспечивает непрерывное функционирование промышленного предприятия. Выбор определенной системы и методов управления запасами зависит от множества особенностей хозяйственной деятельности каждого промышленного

предприятия. Рациональное управление запасами предприятия должно учитывать специфику, масштабы и особенности технологии производства.

## **1.2 Основные направления совершенствования управления запасами промышленного предприятия**

На разных предприятиях реализуются различные направления совершенствования управления запасами.

По результатам финансовой оценки эффективности управления запасами осуществляются мероприятия в области совершенствования управления запасами.

Совершенствование управления запасами на предприятии имеет решающее значение в сложных экономических условиях по ряду причин:

- снижение затрат на хранение и управление запасами. Оптимизация запасов позволяет удовлетворить ожидаемый спрос, сокращая затраты и лучше контролируя расходы на дополнительные закупки;
- своевременное планирование запасов позволяет своевременно обеспечивать клиентов и партнеров необходимыми товарами;
- оптимизация запасов улучшает финансовые показатели использования запасов, а также помогает снизить накопление избыточных запасов.

Современные направления совершенствования управления запасами производственного предприятия, рассматриваемые в данной бакалаврской работе, представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Направления совершенствования управления запасами производственного предприятия

В случаях, когда присутствует неопределенность в предложении или ограничении запасов рекомендуется использовать следующие методы планирования запасов, представленные в таблице 4.

В то же время в целях совершенствования управления запасами на предприятии должны использоваться современные системы, обеспечивающие разработку планов и графиков поставки материалов и комплектующих для обеспечения заданной программы производства. Так, например, для совершенствования управления запасами предприятия используются системы класса MRPII, к которым относятся такие программы как: Concorde XAL, Галактика 7.1, Microsoft Dynamics, SunSystems, Platinum, Scala и другие. Данные системы являются системами MRP II.

Таблица 4 – Методы планирования запасов

Название	Характеристика
Плановый метод	За основу метода берется вся информация в рамках всего канала распределения для определения необходимого объема запасов. Данные методы координируют процессы размещения и доставки запасов. Используя данный метод, выделяется доля запасов на каждого потребителя (цех, отдел) из общего объема запасов центрального склада. Преимуществом метода является снижение затрат на закупки и транспортировку. Недостатком метода является отсутствие учета специфических факторов предприятия (продолжительность производственного цикла, потребность в страховых заказах и другие). Данный метод чаще всего применяется на отечественных предприятиях
Реактивный метод	Использование данного метода подразумевает продвижение производимой продукции в соответствии с существующим спросом на продукцию. Пополнение запасов происходит при достижении минимально установленного уровня запасов или точки заказа. Размер заказа здесь обычно является постоянной величиной, заданной объемом поставки, однако его значение может меняться в зависимости от установленного минимального уровня запасов предприятия
Адаптивные методы	Данный метод включает в себя черты как планового, так и реактивного метода. Отличительной особенностью метода является его способность адаптироваться к меняющимся условиям на рынке и необходимость в высоком информационном обеспечении

Следующей ступенью развития MRP II стали разработанные в 90-е годы ERP-системы. Основная задача такой системы – наладка внутреннего управленческого учета компании в плане закупок, продаж, производства, составления и выгрузки отчетности, ведения сервисных работ и другое. Использование ERP-систем позволяет получить целостное представление о деятельности предприятия, его бизнес-процессах, ключевых ресурсах, оценить влияние внешних и внутренних факторов, потенциальных рисков. Основные характеристики ERP-системы представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Характеристика ERP-системы

В таблице 5 представлен функционал ERP-системы и ее основные отличия от MRP и MRP II систем.

Таблица 5 – Функционал MRP, MRP II и ERP-систем

Система	MRP	MRP II	ERP
Функционал	Планирование выпуска продукции Планирование заказа материалов Планирование и проведение инвентаризаций	Функционал MRP-системы расширен: планированием загрузки оборудования; прогнозированием спроса; контролем качества; бухгалтерским учетом	Функционал MRP-системы расширен: финансовым учетом; управленческой отчетностью; управлением запасами; управлением продажами; управлением заказами; финансовым учетом; управленческой отчетностью; управлением запасами; управлением продажами; управлением отношениями с клиентами; управлением заказами; складской логистики; транспортной логистикой; электронным документооборотом

Чаще всего, на рынке ERP-систем наблюдаются комплексные ERP-системы, но в настоящее время становятся актуальнее узкоспециализированные системы, созданные под индивидуальные нужды конкретного предприятия. Это позволяет не подстраивать бизнес-процессы



компании под систему, а наоборот использовать систему для четкого отображения процессов предприятия.

В то же время сейчас активно развиваются технологии нейросетевого моделирования Machine Learning – методики анализа данных, которые позволяют аналитической системе обучаться в ходе решения множества сходных задач. Машинное обучение базируется на идее о том, что аналитические системы могут учиться выявлять закономерности и принимать решения с минимальным участием человека. Данные технологии позволяют решить задачи прогнозирования, классификации и кластеризации, так как используют всю накопившуюся информацию предприятия об истории продаж, динамике спроса, объемах и сроках закупок, и их стоимости. Данная информация может содержать скрытые тенденции и закономерности, которые могут увеличить эффективность управления запасами, так, например, с помощью данной технологии можно спрогнозировать спрос на продукцию, что будет базой для формирования уровня производственных запасов, связанного с увеличением или сокращением производственной деятельности.

Помимо систем класса MRP II и ERP существуют системы, реализующие метод Канбан: Кайтен; Трелло; Битрикс24. В их основе лежат виртуальные доски и карточки, которые позволяют использовать метод Канбан при управлении запасами.

«Принцип системы Канбан – подход к управлению запасами с помощью их доставки на производство именно в тот момент, когда они необходимы» [3]. Считается, что система Канбан (что в переводе с японского обозначает «карточка») гораздо точнее определяет время поставки запасов на производство чем американская система MRP. Первыми компаниями, внедрившими систему, являются автомобилестроительные корпорации Toyota Motors и Motor Sales USA. Вслед за ними на вооружение этот принцип взяли Round Rock, Cisco Systems, Dell Computer, Campbell, Intel и другие.

Система Канбан предполагает, что управление производством и поставками осуществляется совместно и оперативно. Для данного принципа характерны особенности:

- минимизация запасов: поставка частых и небольших поставок партий, которые необходимы для удовлетворения текущих потребностей;
- максимальное привлечение работников для разработки новых идей по повышению эффективности производства и уменьшению расходов.

Система Канбан составляет производственный план на поставку или изготовление заказа. Производственный отдел сразу получает информацию о заказе со всеми требованиями заказчика, что позволяет максимально оперативно и точно удовлетворить потребности любого клиента.

Канбан использует два вида карточек:

- карточки производственного заказа, где указывается количество деталей, которое должно быть произведено на предыдущем этапе производства;
- карточки отбора, где указывается количество материалов и сырья, которое должно быть взято на предыдущем участке обработки или сборки.

Помимо выше перечисленных систем, в управлении запасами применяется система OPT – (Optimized Production Technology). Эта по сути компьютеризированный вариант системы Канбан. Но данная система в отличие от системы Канбан предупреждает возникновение узких мест в цепочке «снабжение-производство-сбыт».

Так же популярным решением совершенствования управления запасами на предприятии является использование различных концепций интеграции и сотрудничества в цепи поставок. Одной из таких технологий является VMI, выступающая альтернативой классическому подходу к управлению запасами. В общем виде концепцию VMI можно определить, как переход

ответственности управления запасами от производителя поставщику. Данная концепция является способом оптимизировать деятельность в цепи поставок, в которой ответственность за пополнение товарных запасов производителя берет на себя поставщик. Концепция подразумевает наличие у поставщика необходимых сведений, содержащих информацию о количестве запасов, для осуществления своевременных поставок необходимой продукции. При данных условиях отношения основываются на тесном контакте между поставщиком и производителем, их совместном прогнозировании, составлении планов и последующем пополнении запасов.

Концепция VMI может быть применена различными способами:

- осуществление поставщиком регулярных поставок и пополнение товарных запасов до уровня, установленного производителем.
- партийный учет заказа или консигнация. в данном случае поставщик занимается размещением собственных товаров на территории производителя и получает за них оплату только в момент фактического использования. соответственно, при применении концепции vmi именно поставщик имеет максимальную заинтересованность в увеличении скорости оборота товарных запасов.
- открытый доступ для поставщика к сведениям о продукции по каждому наименованию.
- полная ответственность поставщика за весь процесс поддержания товарных запасов.

При данном способе использования концепции Vendor Management Inventory необходимо постоянное присутствие представителя поставщика на территории производственного предприятия.

К перспективным решениям в области управления запасами относят повышение точности прогнозирования. Прогнозирование спроса является важнейшим компонентом управления запасами и планирования поставок. Прогнозы являются движущей силой большинства процессов в последующих цепочках поставок, поскольку они помогают лидерам цепочек поставок

определить количество необходимого сырья, а также оценить уровень запасов, чтобы избежать переизбытка или недостаточности запаса.

Другим направлением совершенствования управления запасами является очистка данных и системная интеграция. Очистка данных и системная интеграция должны стать ключевой инициативой для любого предприятия, стремящегося улучшить прогнозируемые показатели, расширить сотрудничество и повысить прозрачность управления запасами. Неточное прогнозирование часто связано с недоступностью данных в режиме реального времени. Автоматизация и системная интеграция позволят повысить производительность труда персонала за счет оперативного доступа к необходимым данным по управлению запасами в режиме реального времени.

Таким образом, грамотное управление запасами обеспечивает бесперебойную работу предприятия, что является важным аспектом конкурентоспособности организации. Это обуславливает необходимость своевременной разработки мероприятий по совершенствованию управления запасами на предприятии, которые направлены на снижение расходов на содержание запасов предприятия, на определение и поддержание необходимого уровня запаса путем применения современных моделей и методов управления запасами, что позволит оптимизировать деятельность в цепи поставок, повысит эффективность деятельности организации.

## **2 Оценка эффективности управления запасами промышленного предприятия на примере АО «Самарская Кабельная Компания»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия АО «Самарская Кабельная Компания»**

Отечественный рынок кабельно-проводниковой продукции в 2021 г. показал устойчивую положительную динамику увеличения объемности рынка и в натуральных величинах, и в стоимостных показателях, при этом явным трендом стало существенное увеличение цен производителей на продукцию. Согласно данным исследования «Рынок кабельно-проводниковой продукции в России: исследование и прогноз до 2025 года», подготовленного маркетинговым агентством ROIF Expert в 2021 г., стоимостный объем российского рынка кабельно-проводниковой продукции увеличился в текущем периоде 2021 г. на 200 миллиардов рублей. По-прежнему основной товарной категорией в общей структуре рынка кабельно-проводниковой продукции являются изолированные обмоточные провода.

Рост внутреннего производства сопровождается стабилизацией экспортных отгрузок. Ключевыми потребителями российской кабельно-проводниковой продукции на мировом рынке традиционно являются казахские и белорусские компании. Потребители кабельно-проводниковой продукции из данных регионов по-прежнему остаются ключевыми для российских производителей, кроме того, региональная структурность экспорта в рамках 2021 г. показала стабильность.

Сегодня российские потребители имеют возможность удовлетворить свои потребности в кабельно-проводниковой продукции, представленной 37 номенклатурными группами, производимыми двумястами отечественными заводами и рядом иностранных производителей.

Цены на кабельную продукцию складываются из ряда факторов, среди которых основные:

- курс цен на токопроводящие металлы (медь, алюминий),

- стоимость изоляционных материалов,
- курс национальной валюты по отношению к доллару.

На рисунке 4 представлена динамика изменения цены на медь в течение 2021 г.

На рисунке 4 виден значительный рост стоимости меди в 2021 г. Рост цен на медь обусловлен превышением спроса над предложением, а спрос по прогнозам аналитиков будет лишь только расти. Вместе с тем, за три года произошел рост курса доллара с 67 до 73 рублей. Все эти факторы влияют на рост себестоимости продукции и цены на кабельную продукцию.

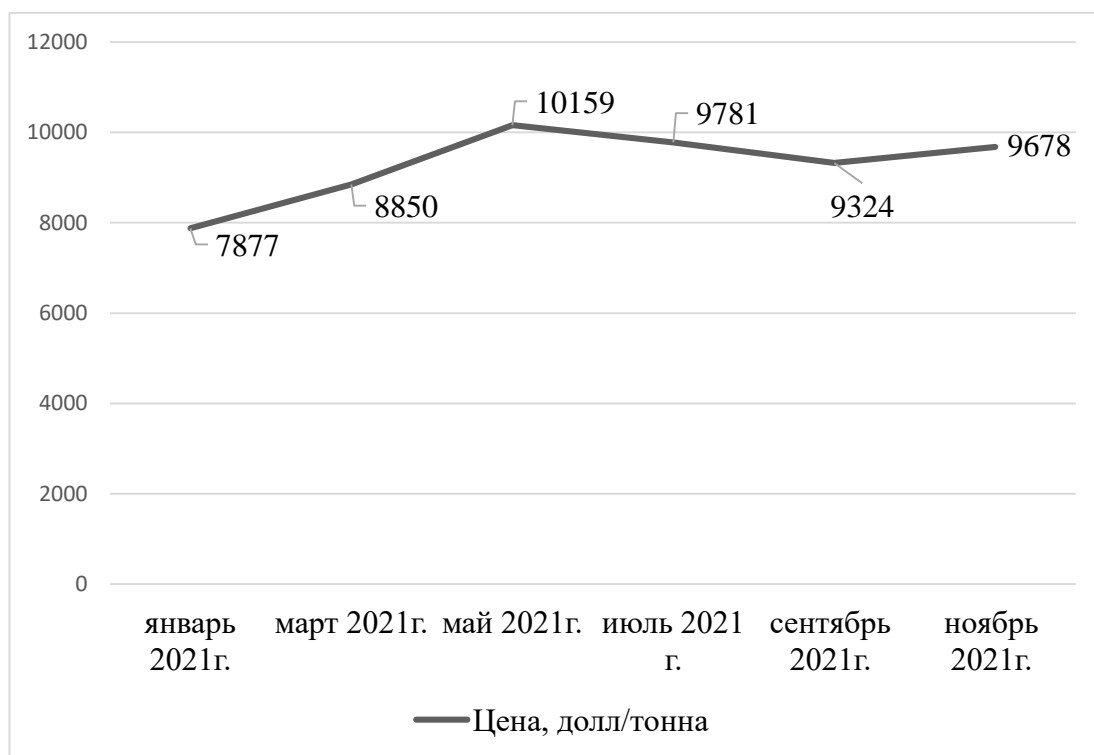


Рисунок 4 – Динамика изменения цены на медь за 2021г., долл. за тонну

Основными игроками на рынке кабельно-проводниковой продукции в настоящее время являются такие компании как ООО НПП «Спецкабель», ООО «Рыбинский кабельный завод», ООО «Камский кабель», АО «МОСКАБЕЛЬМЕТ», АО «Самарская Кабельная Компания», ООО «Томский кабельный завод», АО «Иркутсккабель», ООО «Завод

Москабель» и другие. Основные кабельные заводы и производители кабелей и проводов и их выручка от продаж за 2021 г. представлены в Приложении Г.

Топ-10 лидеров среди производителей кабелей и проводов по объему выручки за 2021 г. представлена на диаграмме (рисунок 5).

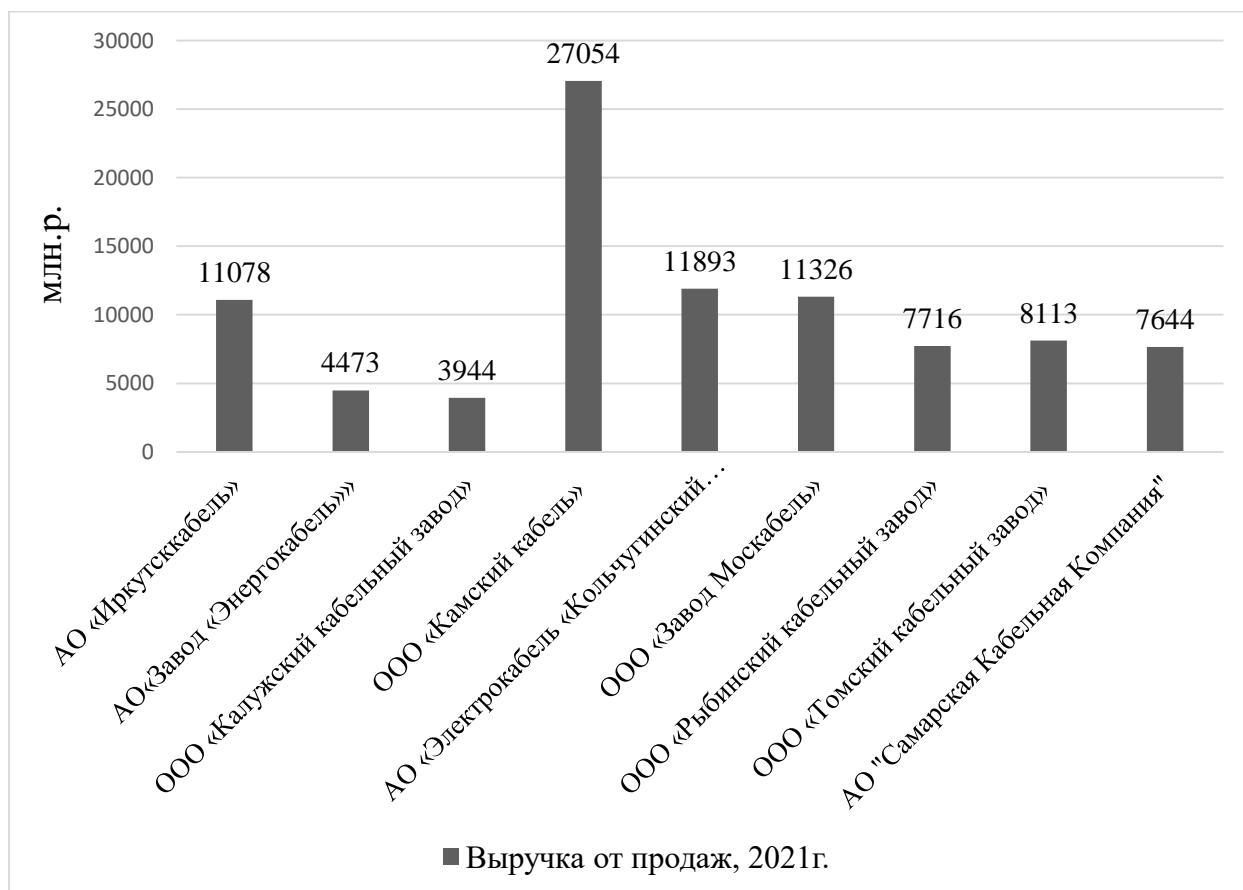


Рисунок 5 – Топ-10 лидеров среди производителей кабелей и проводов по объему выручки

На рисунке 5 видно, что лидером по размеру выручки среди производителей кабелей и проводов в 2021 г. выступает компания ООО «Камский кабель».

Среди основных тенденций рынка кабельно-проводниковой продукции можно отметить рост требований к уровню электропроводимости, снижению массы и габаритов, увеличению срока службы готовых проводниковых изделий. В последнее время на внутреннем рынке ощущается повышенный спрос на кабели с изоляцией из сшитого полиэтилена (СПЭ) и

этиленпропиленовой резины (ЭПР). Но значительно более перспективными в сетях среднего и низкого напряжения представляются кабели, изготовленные с использованием высокопрочной этиленпропиленовой резины (HEPR), превосходящие по своим изоляционным свойствам кабели с изоляцией из ПВХ и СПЭ [16].

В качестве основных факторов, влияющих на состояние отрасли можно указать:

- применение мер по борьбе с коронавирусной инфекцией,
- кризис экономики, возникший в 2020 году, общее состояние экономики в РФ, уровень инфляции, ставки банковских кредитов;
- динамика котировок на сырьевых рынках, прежде всего меди и алюминия на Лондонской Бирже Металлов (LME);
- динамика курсов валют;
- динамика цен на энергоносители и сырье;
- высокая конкуренция на рынке кабельно-проводниковой продукции;
- большой объем импорта кабельной продукции в РФ;
- высокий уровень контрафактной кабельной продукции в РФ.

Акционерное общество «Самарская Кабельная Компания» (сокращённое наименование АО «СКК») – крупнейший производитель кабельно-проводниковой продукции. Предприятие зарегистрировано Инспекцией ФНС России по Промышленному району г. Самары с 24 декабря 2018 г.

Юридический адрес предприятия: Россия, 443009 г. Самара, ул. Физкультурная, дом 103, помещение Н6. Почтовый адрес предприятия: Россия, 443022, г. Самара, ул. Кабельная, 9.

Организационно-правовая форма АО «Самарская Кабельная Компания» – непубличное акционерное общество. Уставный капитал общества составляет 236 441,70 руб.



АО «Самарская Кабельная Компания» в своей деятельности продолжает традиции знаменитого Куйбышевского завода кабелей связи. 22 августа 1952 года Министерство электротехнической промышленности утвердило технический проект завода кабелей связи в г. Куйбышев. Первой продукцией стали электропровода марки ППВ и кабель радиофикации и связи марки ПРВПМ» [19].

Основной ОКВЭД ред.2: 27.32 – Производство прочих проводов и кабелей для электронного и электрического оборудования. Предприятие также осуществляет 59 дополнительных видов деятельности.

Целью функционирования предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» выступает извлечение прибыли. Акционерное общество имеет права и несёт гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления деятельности.

Планы предприятия на 2022 г. и последующие годы – увеличение объемов продаж и обеспечение спроса на основные виды продукции. В 2022 г. АО «Самарская Кабельная Компания» продолжит реализацию стратегии по сохранению лидирующих позиций на рынках кабелей городских телефонных, кабелей дальней связи, автомобильных проводов, увеличения доли рынков других видов кабельных изделий, путем модернизации производства, расширения номенклатуры производимой продукции, разработки новых изделий, выход на новые рынки сбыта и развитие экспорта.

Вид организационной структуры управления предприятия – линейно-функциональная, представлена на рисунке 6.

В 2003 г. была проведена реструктуризация АО «Самарская Кабельная Компания», результатом которой стало построение двухуровневой системы управления предприятием: Совет Директоров начал определять стратегические приоритеты развития компании, а Исполнительная Дирекция осуществляла оперативное управление предприятием.

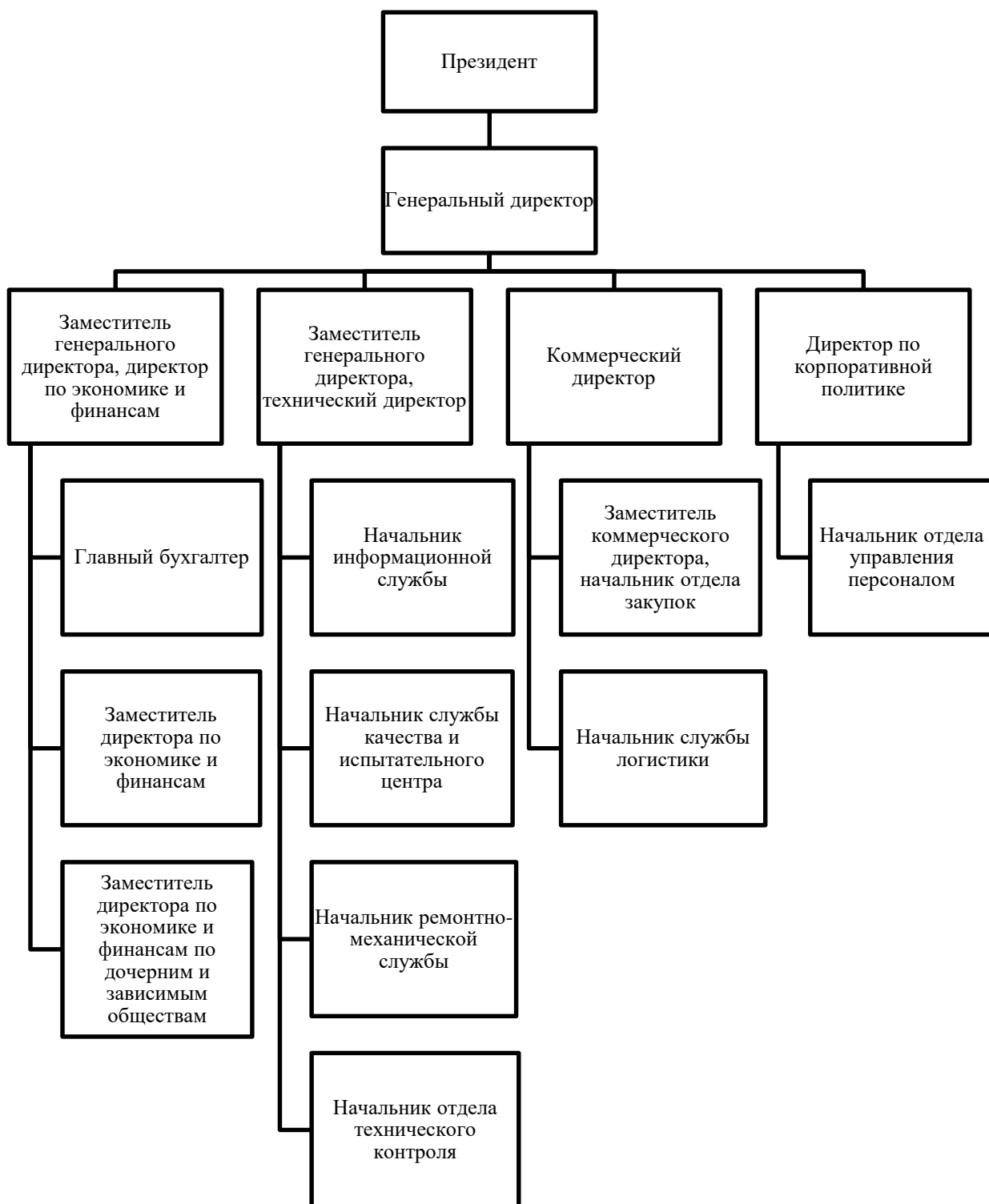


Рисунок 6 – Организационная структура управления АО «Самарская Кабельная Компания»

Основными крупнейшими потребителями АО «Самарская Кабельная Компания» являются такие компании как: АО «АВТОВАЗ», ПАО «Ростелеком», ОАО «Российские Железные Дороги», автомобильные

заводы ООО «СОЛЛЕРС ФОРД», ЗАО «РЕНО РОССИЯ», ООО «Ниссан Мэнуфэкчуриг РУС», ПАО «КАМАЗ» и другие.

Согласно данным с сайта компании за последние 5 лет номенклатура продукции АО «Самарская Кабельная Компания» пополнилась такими изделиями как:

- «телефонные и зонные кабели связи с пленко-пористой изоляцией;
- кабели для цифровых сетей абонентского доступа;
- силовые кабели на напряжение 1,0 кВ с изоляцией из силонольносшитого полиэтилена, в т.ч. пониженной пожароопасности с низким дымо- и газовыделением (нг-LS);
- кабели контрольные и управления, не распространяющие горения с пониженным дымогазовыделением (нг-LS);
- силовые кабели на напряжение от 0,66 до 6 кВ сечением жил до 240 мм<sup>2</sup>, в т.ч. до 1 кВ не распространяющие горения с пониженным дымогазовыделением (нг-LS);
- кабели для локальных компьютерных сетей (кат. 5 и 5е);
- магистральные, городские и сигнально-блокировочные кабели с сухими водоблокирующими элементами;
- кабели огнестойкие силовые и контрольные, не распространяющие горение, с изоляцией и оболочкой из полимерных композиций, не содержащих галогенов» [12].

Далее в ходе исследования проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации на основе современных методик, что позволяет оценить эффективность ее функционирования [20]. С этой целью в таблице 6, составленной на основании данных Приложения А, Б и В, представлены и проанализированы основные технико-экономические показатели предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» за рассматриваемый период.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2021/2019	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. руб.	5868568	5538848	7644017	-329720	-5,62	2105169	38,01	1775449	30,25
2. Себестоимость продаж, т. руб.	5302132	5015198	6915330	-286934	-5,41	1900132	37,89	1613198	30,43
3. Валовая прибыль (убыток), т. руб.	566436	523650	728687	-42786	-7,55	205037	39,16	162251	28,64
4. Управленческие расходы, т. руб.	334587	335552	368152	965	0,29	32600	9,72	33565	10,03
5. Коммерческие расходы, т. руб.	59028	47303	55275	-11725	-19,86	7972	16,85	-3753	-6,36
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. руб.	172821	140795	305260	-32026	-18,53	164465	116,81	132439	76,63
7. Чистая прибыль, т. руб.	182039	223445	259100	41406	22,75	35655	15,96	77061	42,33
8. Основные средства, т. руб.	401978	471138	465098	69160	17,20	-6040	-1,28	63120	15,7
9. Оборотные активы, т. руб.	2163486	2290354	2630054	126868	5,86	339700	14,8	466568	21,6
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	975	978	959	3	0,31	-19	-1,94	-16,00	-1,64
11. Фонд оплаты труда ППП, т. руб.	630613	631092	637736	479	0,08	6644	1,05	7123,00	1,13
12. Среднегодовая выработка работающего, т. руб.	6019,04	5663,44	7970,82	-355,6	-5,91	2307,38	40,74	1951,78	32,43

Продолжение таблицы 6

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020		Изменение 2021/2019	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
13.Среднегодная заработная плата работающего, т. руб.	646,78	645,29	665,00	-1,49422	-0,23	19,71	3,05	18,22	2,82
14.Фондоотдача	14,60	11,76	16,44	-2,84	-	4,68	-	1,84	-
15.Оборачиваемость активов, раз	2,713	2,418	2,906	-0,294	-	0,488	-	0,194	-
16.Рентабельность продаж, %	2,94	2,54	3,99	-0,403	-	1,451	-	1,049	-
17.Рентабельность деятельности, %	3,26	2,8	4,41	-0,45	-	1,6	-	1,15	-
18.Затраты на рубль выручки, коп.	97,055	97,458	96,007	0,403	0,415	-1,452	-	-1,0486	-

В таблице 6 видно, что выручка от реализации сократилась в 2020 г. относительно значения 2019 г. на 5,62% на фоне пандемии и сокращения заказов основных потребителей предприятия. Себестоимость продаж демонстрирует схожую динамику изменения, что и выручка от реализации. Данный показатель снизился в 2020 г. на 5,41% по причине снижения объемов товарооборота компании. В 2020 г. темп прироста валовой прибыли снизился на 7,55%. Снижение прибыли от продаж в 2020г. составило 18,53%, по сравнению с 2019 г. Рост чистой прибыли в 2020 г. относительно 2019 г. составил 22,75%, благодаря росту прочих доходов и снижению прочих расходов и процентов к уплате. Затраты на рубль выручки в 2020 г., относительно 2019 г. выросли на 0,415%.

Оборотные активы предприятия выросли в 2020 г. на 5,86%. Оборачиваемость данных активов в 2020 г. улучшилась на 0,294.

Показателем эффективности использования основных фондов предприятия является показатель фондоотдачи. Значение показателя

снизилось в 2020 г. на 2,246 пунктов по причине снижения эффективности использования основных средств предприятия.

Фонд оплаты труда работников предприятия в 2020 г. вырос на 0,08% при росте персонала на 3 человека. Среднегодовая заработная плата работающего в 2020 г. снизилась на 0,23%. В то же время среднегодовая выработка работающего снизилась на 5,91%.

В 2021 г. на фоне стабилизации экономической ситуации выручка от реализации показала значительный рост – 38,01%, что на 32,39 пункта выше темпов прироста в 2020 г. В 2021 г. себестоимость продаж выросла на 37,89%. Несмотря на рост себестоимости продаж, валовая прибыль предприятия в 2021г. показала рост – 39,16%. Прирост управленческих расходов в 2021 г. составил 9,72 %. Коммерческие расходы выросли в 2021 г. на 16,85%. В виду высокого уровня выручки, прибыль от продаж на конец 2021 г. достигла 305260 т. р. В 2021г. чистая прибыль выросла на 15,96%. В 2021 г. значение показателя повысилось на 2,65. Затраты на рубль выручки в 2021 г., относительно 2020 г. снизились на 1,452 коп.

Основные средства увеличились на 3,86% в 2021 г. Оборотные активы предприятия выросли в 2021 г. на 14,8%. Оборачиваемость данных активов в 2021г. ухудшилась на 0,488.

В 2021 г. фонд оплаты труда вырос на 3,05%, Среднегодовая заработная плата работающего выросла на 19,71%. Рост показателей связан со постепенной стабилизацией экономической обстановки в 2021 г., а также осуществлению мероприятий по сокращению персонала. Численность персонала в 2021 г. снизилась на 19 человек. В то же время среднегодовая выработка работающего выросла на 40,74%.

За три года выручка от реализации значительно выросла в 2021 г., или на 30,25 %. Темп прироста себестоимости продаж за три года составил 30,43%. Более медленный рост выручки, относительно роста расходов является неблагоприятным фактором для деятельности компании. Рост себестоимости продаж связан с ростом цен на сырье и материалы, а также ростом фонда

оплаты труда. В течение трех лет темп прироста валовой прибыли составил 28,64%, благодаря значительному росту выручки предприятия в 2021г. Прирост управленческих расходов за весь период составил – 10,03%. Коммерческие расходы за три года демонстрируют снижение на -6,36%. Значение показателя прибыли от продаж за анализируемый период выросло на 76,63 %. Соответственно, наблюдается и рост чистой прибыли предприятия. Рост чистой прибыли за три года составил 42,33 %. Оборотные активы предприятия выросли за три года на 21,6%. Оборачиваемость данных активов за три года ухудшилась на 0,194. За период анализа показатель фондоотдачи увеличился на 0,4, в виду значительного снижения показателя в 2020 г. Основные средства предприятия увеличились на 25,35% за три года, фонд оплаты труда вырос на 1,13%, в связи с ростом среднегодовой заработной платы работающего за три года на 2,82%. Среднегодовая выработка работающего выросла за три года на 32,43%.

Далее на рисунке 7 наглядно представлены показатели рентабельности АО «Самарская Кабельная Компания» за анализируемый период.

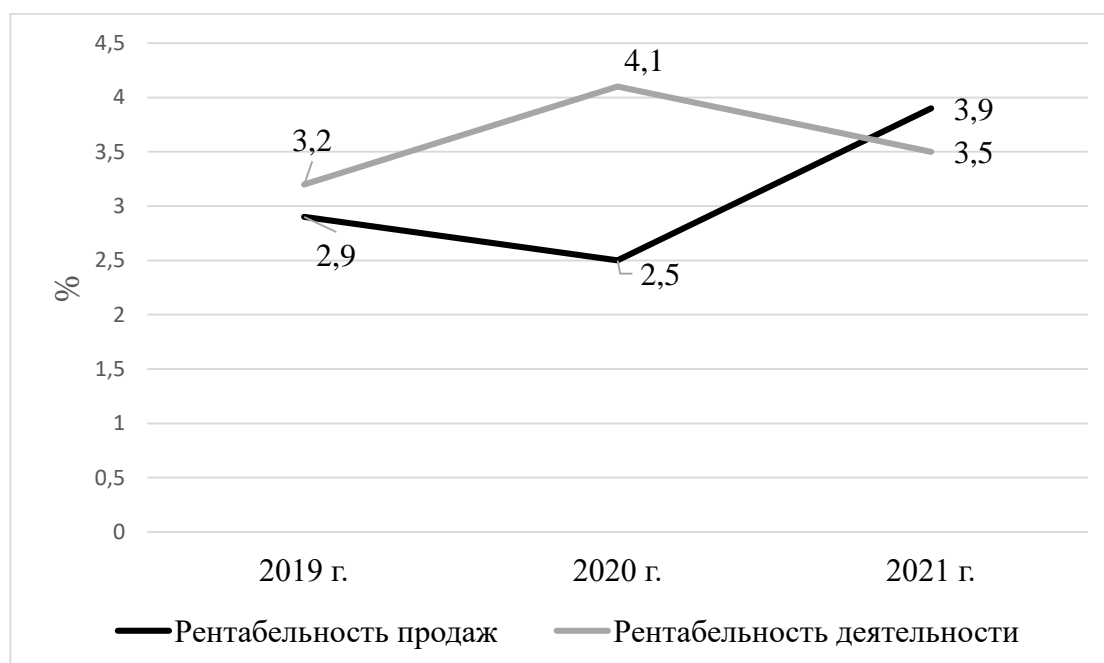


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности АО «Самарская Кабельная Компания»

Согласно данным рисунка 7, рентабельность деятельности снизила свое значение относительно значения в 2020 г., однако за три года показатель вырос. Рентабельность продаж составила на конец анализируемого периода 3,9 %, что ниже показателей за предыдущие годы. Рентабельность продаж выросла с 2,9 % до 3,9 % за три года. Согласно Приложению № 4 к Приказу ФНС России от 30.05.07 № ММ-3-06/333, средняя рентабельность продаж по данной отрасли за 2021 г. составляет 7,8%. Полученное значение показателя рентабельности продаж АО «Самарская Кабельная Компания» ниже данного значения.

Значение рентабельности продаж лидеров по производству кабельной продукции в 2021 г. представлено на рисунке 8.

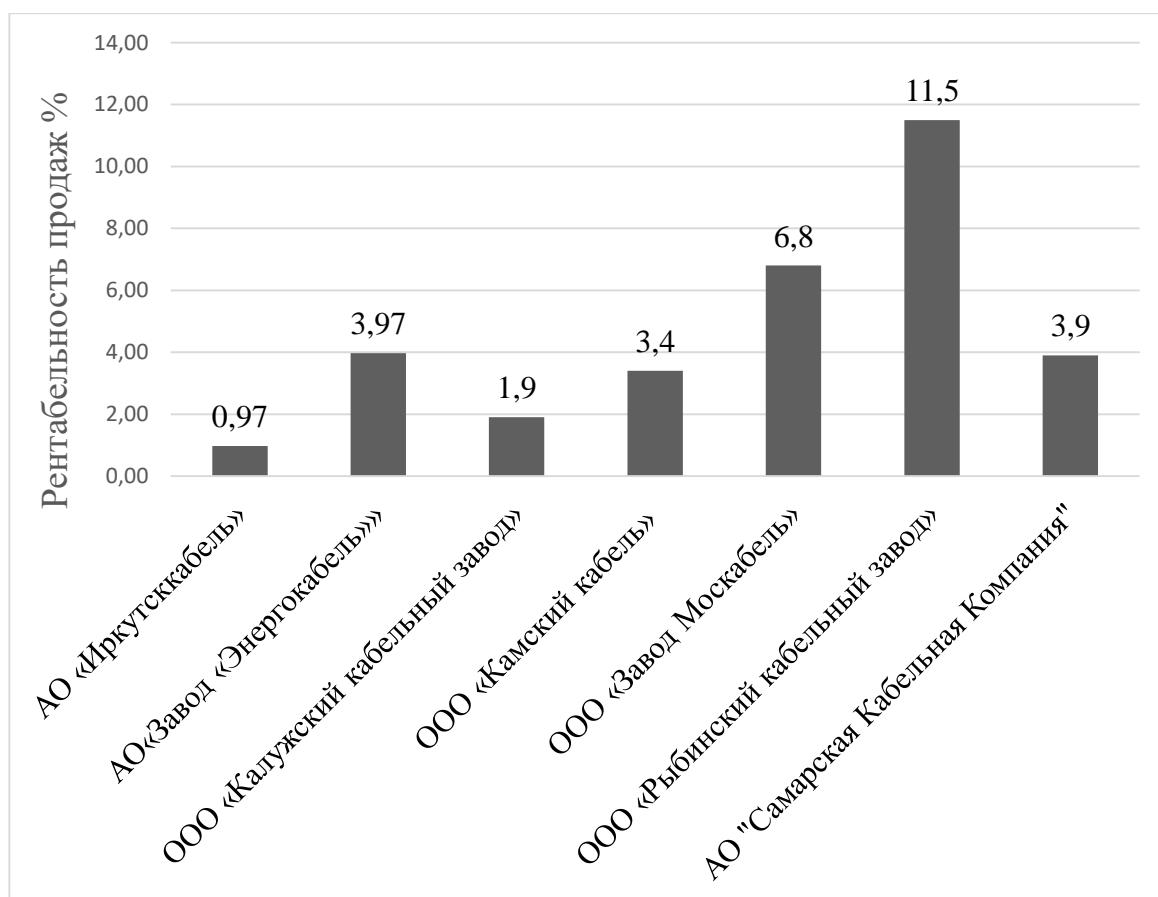


Рисунок 8 – Значение рентабельности продаж лидеров по производству кабельной продукции



Анализируя рентабельность продаж основных лидеров по производству кабельной продукции, можно сделать вывод, что АО «Самарская Кабельная Компания» входит в тройку лидеров по уровню рентабельности продаж среди производителей кабельной продукции.

Согласно полученным результатам анализа основных финансовых показателей, предприятие АО «Самарская Кабельная Компания» осуществляет прибыльную деятельность. Основные финансовые результаты компании в течение анализируемого периода демонстрируют положительную динамику, однако на показатели деятельности негативно влияет снижение спроса на продукцию, экономическая обстановка в стране, последствия пандемии, а также рост цен на сырье и материалы.

## **2.2 Анализ эффективности управления запасами промышленного предприятия на примере АО «Самарская Кабельная Компания»**

Управление снабжением материальными ресурсами на предприятии осуществляет отделение снабжения материальными ресурсами, которое отвечает за обеспеченность производства предприятия сырьем и материалами.

Организационная структура отделения снабжения материальными ресурсами АО «Самарская Кабельная Компания» представлена на рисунке 9.

Главная цель отделения снабжения АО «Самарская Кабельная Компания» состоит в обеспечении ресурсами производственного процесса предприятия.

Основные задачи и функции отделения снабжения АО «Самарская Кабельная Компания» состоят в:

- обеспечение и поддержание оптимального уровня запасов;
- планирование поступлений запасов;
- закупка материальных ресурсов;
- доставка материальных ресурсов;
- прием и контроль качества доставляемых материальных ресурсов;

- хранение материальных ресурсов и отпуск их в производство;
- управление не востребованными остатками и другое.

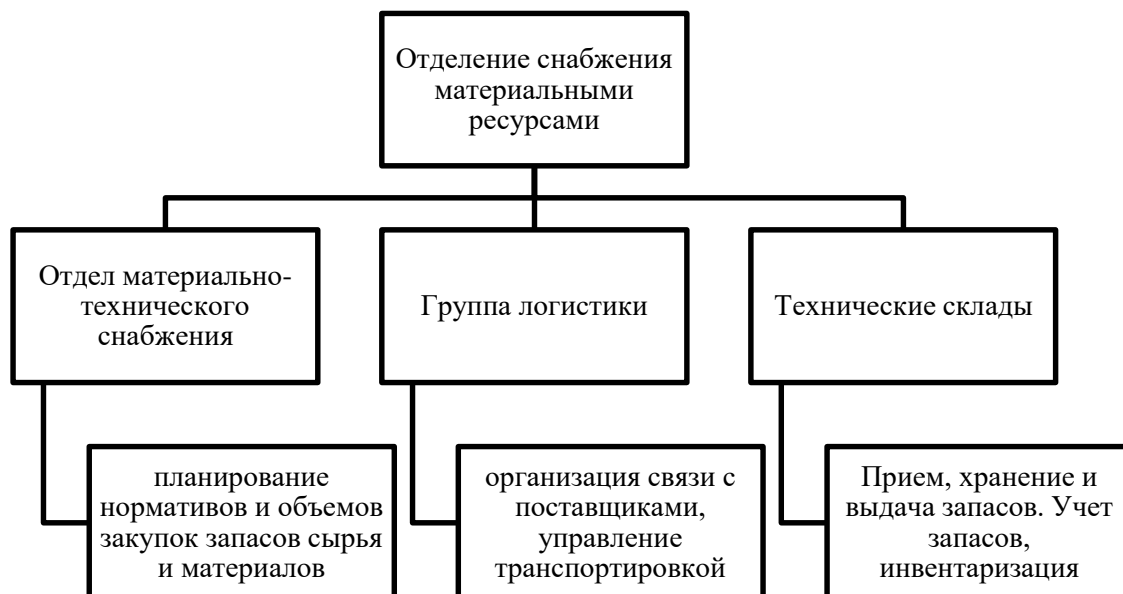


Рисунок 9 – Организационная структура отдела снабжения материальными ресурсами АО «Самарская Кабельная Компания»

Основными задачами сотрудников группы логистики АО «Самарская Кабельная Компания» является:

- поиск потенциального поставщика;
- оценка возможности закупки в нескольких альтернативных источниках;
- выбор метода закупки;
- установление приемлемой цены и условий поставки;
- мониторинг товара до момента его доставки;
- оценка продукции поставщика и услуг.

В задачи сотрудников технических складов входят функции инвентарного контроля, транспортировки запасов, приемки закупаемых сырья и материалов и другое.

В структуре предприятия также имеется отдел сбыта, который ответственен за реализацию готовой продукции предприятия. АО «Самарская Кабельная Компания» использует для продвижения и реализации своей продукции только косвенные (участие дополнительного звена в цепочке продажи — посредника) каналы сбыта – крупные производственные предприятия, оптовые и розничные специализированные предприятия. Главная цель отдела сбыта АО «Самарская Кабельная Компания» – эффективная организация распределения производимой продукции. Основная задача отдела – оптимизация процесса перемещения продукции к потребителю. В соответствии с основной целью и задачей отдела сбыта, сотрудники отдела выполняют следующие функции:

- изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;
- формирование портфеля заказов потребителей;
- перспективное текущее и оперативное планирование;
- нормирование запасов готовой продукции и организация их хранения;
- выбор вида упаковки, а также выполнение различных операций, предшествующих отгрузке продукции;
- отгрузка продукции;
- разработка планов перевозки готовой продукции и организация их выполнения;
- разработка и осуществление мероприятий по стимулированию сбыта;
- заключение договор поставки с покупателями и контроль их выполнения;
- организация послереализационного обслуживания.

Совместно с группой логистики отдел сбыта выполняет следующие функции:

- участие в разработке планов графиков запуска или выпуска готовой продукции;
- выбор схемы распределения готовой продукции;
- выбор каналов товародвижения продукции;
- определение оптимального количества распределительных центров на обслуживаемой территории;
- определение оптимального места расположения распределительного центра на обслуживаемой территории;
- организация работы собственной товаропроводящей сети;
- разработка сметы затрат по сбыту и контролю за ее соблюдением.

На предприятии АО «Самарская Кабельная Компания» в целях управления запасами используется модель с фиксированным уровнем запаса, то есть, когда максимально желательный запас достигает своего порогового уровня, размещается новый заказ. В данной системе формируется резервный запас для предотвращения нехватки сырья и материалов для производства.

В целях управления, учета и контроля запасов на предприятии используется операционный модуль программы «1С: Торговля и склад», который является составной частью «1С: Предприятие 7.7». Программа «1С: Торговля и склад» позволяет осуществлять:

- учет одного товара в нескольких единицах измерения;
- разбивку учета продукции по партиям, сортам и прочим атрибутам;
- адресное хранение товаров;
- расчет себестоимости товара, исходя из цены товара в отбираемой партии;
- распределение ответственности за каждую партию за конкретным кладовщиком;

- отдельный учет собственных и принятых на хранение или реализацию товаров;
- поддержку оформления всех операций по складу с выпиской утвержденных форм документов: внутреннего перемещения, прихода, списания, расхода, инвентаризации и прочих;
- возможность выбора статей затрат и доходов при складских операциях;
- формирование отчетов, оборотных ведомостей с широким выбором фильтров.

В начале анализа эффективности управления запасами оценена структура активов и источники финансирования деятельности АО «Самарская Кабельная Компания».

В таблице 7 произведена оценка динамики основных статей активов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания».

Таблица 7 – Динамика основных статей активов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.		Изменение 2021/2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Внеоборотные активы, т. руб.	599958	647294	622023	47336	7,89	-25271	-3,90	22065	3,68
в том числе: основные средства	444628	485569	456706	40941	9,21	-28863	-5,94	12078	2,72
нематериальные активы	462	430	388	-32	-6,93	-42,00	-9,77	-74,00	-16,02
Оборотные активы, т.руб.	2251536	2329172	2930936	77636	3,45	601764	25,84	679400	30,17
в том числе: запасы	1010164	1030224	1594467	20060	1,99	564243	54,77	584303	57,84
дебиторская задолженность	1179578	1127620	1212931	-51958	-4,40	85311	7,57	33353	2,83
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	48783	165258	119417	116475	238,7	-45841	-27,74	70634	144,79
Итого активы	2851494	2976466	3552959	124972	4,38	576493	19,37	701465	24,6

В таблице 7 наблюдается рост активов предприятия за три года на 24,6%. Основной причиной роста активов компании является рост оборотных активов предприятия, а именно денежных средств и финансовых вложения за три года на 144,73% и запасов на 57,84%.

Изменение доли каждой статьи активов в течение 2019-2021 гг. рассчитано в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение доли каждой статьи активов в общем объеме активов АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	Доля в общем объеме активов, %			Абс. изменение доли отдельных видов активов		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
Внеоборотные активы	21	22	18	1	-4	-3
в том числе: основные средства	16	16	13	0	-3	-3
Оборотные активы, в том числе:	79	78	82	-1	4	3
запасы	35,5	34	45	-1,5	11	9,5
дебиторская задолженность	41,5	38	34	-3,5	-4	-7,5
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	2	6	3	4	-3	1
Итого активы	100	100	100	-	-	-

В таблице 8 видно, что самые большие изменения долей отдельных структурных элементов активов произошло по статьям запасов и дебиторской задолженности. Доля запасов незначительно снизилась в 2020 г. относительно 2019г. – -1,5 пункта, так как происходило сокращение производства на фоне пандемии. В 2021г. доля запасов резко выросла до 45%.

Структура активов предприятия на конец 2021 г. наглядно изображена на рисунке 10.

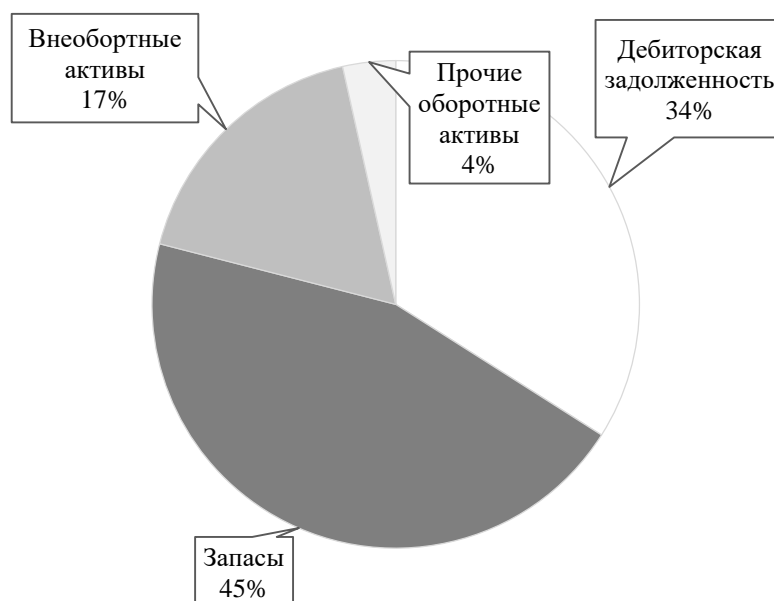


Рисунок 10 – Структура активов АО «Самарская Кабельная Компания», 2021 г.

Соответственно, доля оборотных активов в структуре активов АО «Самарская Кабельная Компания» велика и составляет – 82,5 %. В 2019 г. доля оборотных активов в структуре активов составляла 79%. Большую долю в активах предприятия на конец 2021 г. занимают дебиторская задолженность и запасы – 35 % и 45% соответственно. И дебиторская задолженность, и запасы в абсолютном выражении в течение трех лет демонстрируют рост.

Структура капитала АО «Самарская Кабельная Компания» на конец 2021 г. представлена на рисунке 11. В структуре предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» преобладает собственный капитал – 51,4%. Предприятие практически не пользуется долгосрочными заемными источниками финансирования, их доля – 0,07 % от общего капитала предприятия. Доля краткосрочных обязательств велика и составляет на конец 2021 г. – 48,5 %, в 2019г. – 43,5 %.

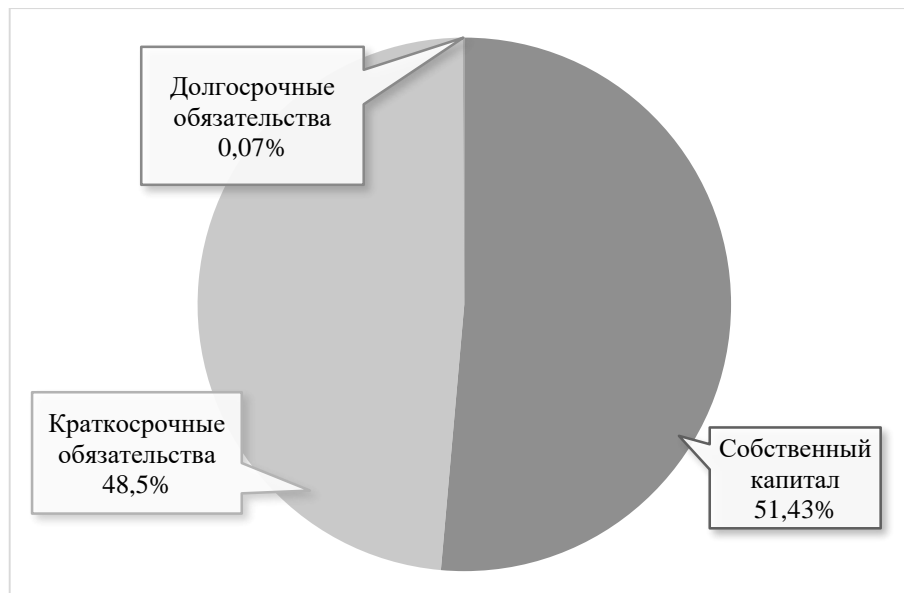


Рисунок 11 – Структура капитала компании АО «Самарская Кабельная Компания», 2021 г.

В виду высокой доли краткосрочной задолженности предприятия и высокой доли низколиквидных активов, таких как запасы, в таблице 9 проведена оценка коэффициентов ликвидности предприятия.

Согласно данным таблицы 9, наблюдается не соответствие всех показателей ликвидности на конец 2021 г. нормативными значениям. Значение показателя текущей ликвидности на конец 2021 г. составило 1,7 при норме не ниже 2. Показатель ухудшил свои значения относительно 2019 г.

Коэффициент быстрой ликвидности за три года так же снизился и на конец 2021 г. составил 0,77. В 2019 – 2020 гг. значение коэффициента соответствовало норме. Коэффициент абсолютной ликвидности за три года улучшил значение, но также находится вне пределов нормы.

Оценка коэффициентов ликвидности АО «Самарская Кабельная Компания» выявила неспособность предприятия погасить ликвидными активами свои наиболее срочные обязательства. Одной из причин является высокая доля запасов предприятия



Таблица 9 – Показатели ликвидности предприятия АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	Значения показателя			Динамика	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.
Коэффициент текущей ликвидности (норма не менее 2)	1,82	1,97	1,7	0,15	-0,27
Коэффициент быстрой ликвидности (норма 0,9 и более.	0,99	1,1	0,77	0,11	-0,33
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма не менее 0,2).	0,04	0,14	0,07	0,1	-0,07

Как уже было сказано выше, в течение трех лет происходит значительное увеличение доли запасов предприятия в общем объеме активов. Динамика запасов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» представлена на рисунке 12.

Данные, представленные на рисунке 12, свидетельствуют о значительном увеличении запасов предприятия в течение трех лет. Объем запасов на конец анализируемого периода составил 1594467 т. р. Рост запасов в 2021 г. относительно 2020 г. составил 54,77 %.

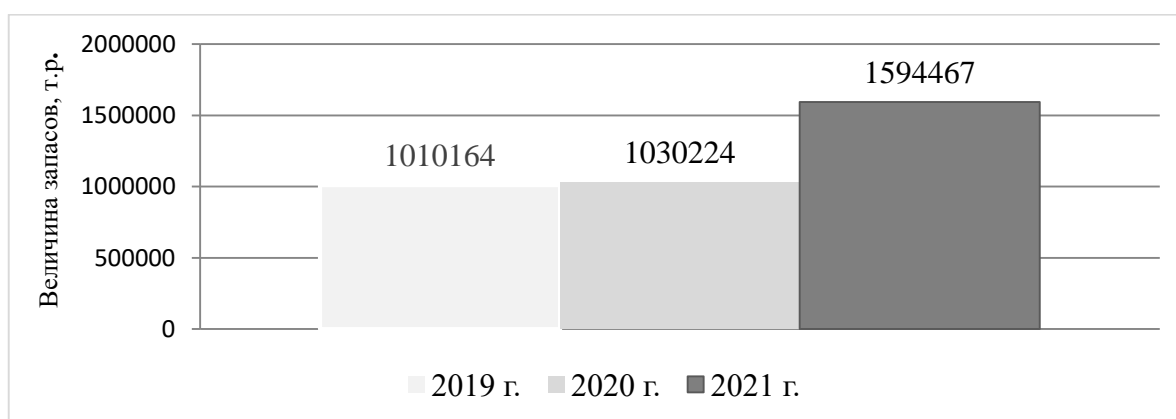


Рисунок 12 – Динамика запасов АО «Самарская Кабельная Компания»

Далее в таблице 10 рассмотрена динамика запасов предприятия в разрезе отдельных структурных элементов.

Таблица 10 – Динамика запасов АО «Самарская Кабельная Компания» в разрезе отдельных структурных элементов

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс	Отн., %	Абс	Отн, %
Запасы, т. руб. в том числе:	1010164	1030224	1594467	20060	1,99	564243	54,7
материалы	547848	492071	491415	-55777	-10,18	-656	-0,1
готовая продукция	359330	443691	948154	84361	23,48	504463	113
основное производство	84469	80035	148836	-4434	-5,25	68801	85,9

Согласно данным таблицы 10, основную часть запасов представляют материалы и готовая продукция. По данным статьям произошел значительный рост в течение анализируемого периода. Запасы увеличились за период 2020 – 2021 г. на 54,7%. Прирост готовой продукции составил в 2021 г. – 113%. Запасы по статье «основное производство» увеличились в 2021 г. на 85,9 %.

Структура запасов предприятия на конец 2021 г. наглядно изображена на рисунке 13.

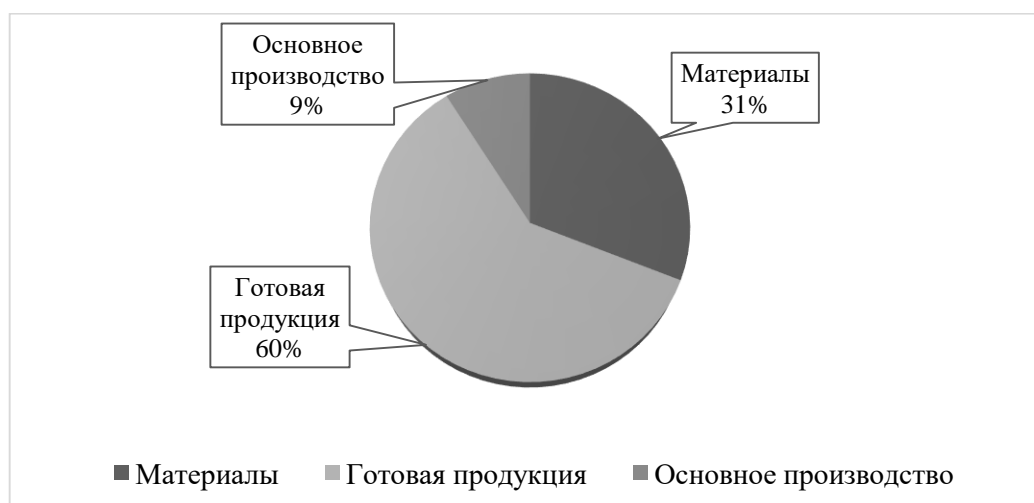


Рисунок 13 – Структура запасов АО «Самарская Кабельная Компания», 2021 г.

Согласно полученным данным в структуре запасов на конец 2021 г. преобладает готовая продукция – 60%. Ее доля практически в 2 раза превышает величину этого показателя по статье запасов «Материалы». Доля незавершенного производства в структуре запасов незначительна (9%).

Изменение доли каждой статьи запасов в течение 2019 – 2021 г. представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика структуры запасов АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	Доля в общем объеме запасов, %			Абс. изменение доли отдельных видов запасов, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
Запасы, в том числе:	100	100	100	1	-4	-3
материалы	55	48	31	-7	-17	-24
готовая продукция	36	44	60	8	16	24
основное производство	9	8	9	-1	1	0

В таблице 11 видно, что в течение трех лет заметно выросла доля готовой продукции предприятия в общем объеме запасов с 36% до 60%. Доля материалов, в то же время, значительно снизилась с 55 % до 31 %. Доля незавершенного производства практически не изменилась за три года.

Далее в таблице 12 представлена динамика средних запасов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» за 2019 – 2021 гг.

Согласно данным таблицы 12, средние запасы по всем статьям запасов, кроме материалов, увеличились за 3 года. Наибольший прирост средних запасов наблюдается по статье «Готовая продукция», особенно в 2021 г. – 73,32%.

Таблица 12 – Динамика средней величины запасов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019		Изменение 2021/2020	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
Запасы, в том числе:	926423	1020194	1312346	93771	10,12	292151	28,6
материалы	495108	519959	491743	24851	5,02	-28216	-5,42
готовая продукция	321527	401510	695922	79983	24,88	294412	73,32
основное производство	89608	82252	114435	-7356	-8,20	32183	39,13

Далее в таблице 13 представлены результаты расчета периода оборачиваемости запасов предприятия АО «Самарская Кабельная Компания» в течение трех лет. Показатели рассчитаны по формуле 6 первого раздела бакалаврской работы. Данный показатель характеризует скорость возврата вложенных в запасы средств.

Таблица 13 – Динамика периода оборота запасов АО «Самарская Кабельная Компания»

Период оборота	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
Запасы, дни в том числе:	58	67	63	9	15,52	-4	-5,97
материалы, дни	31	34	23	3	9,68	-11	-32,35
готовая продукция, дни	20	26	33	6	30	7	25,59
основное производство, дни	6	5	5	-1	-16,7	0	0

Анализ представленных в таблице 13 показателей свидетельствует, что в 2020 г. период оборачиваемости запасов увеличился до 63 дней, или на

15,52%., но за период 2020 г. – 2021 г показатель оборачиваемости запасов сократился на 4 дня. Ухудшение показателей оборачиваемости запасов за три года свидетельствуют о снижении рациональности использования запасов на предприятии. Период оборачиваемости готовой продукции предприятия вырос на 6 дней за 2019 – 2020гг, в течение 2020 – 2021 гг. рост продолжается и составил 7 дней. В целом за три года период оборачиваемости вырос на 65%.

Оборачиваемость по статье запасов «Основное производство» практически не менялась в течение трех лет. Следовательно, ухудшение оборачиваемости запасов предприятия, в основном, связано с низкой скоростью оборачиваемости готовой продукции, что может свидетельствовать о переизбытке готовой продукции предприятия на складах и росте расходов на их содержание. Динамика оборачиваемости запасов по элементам запасов представлена на рисунке 14.

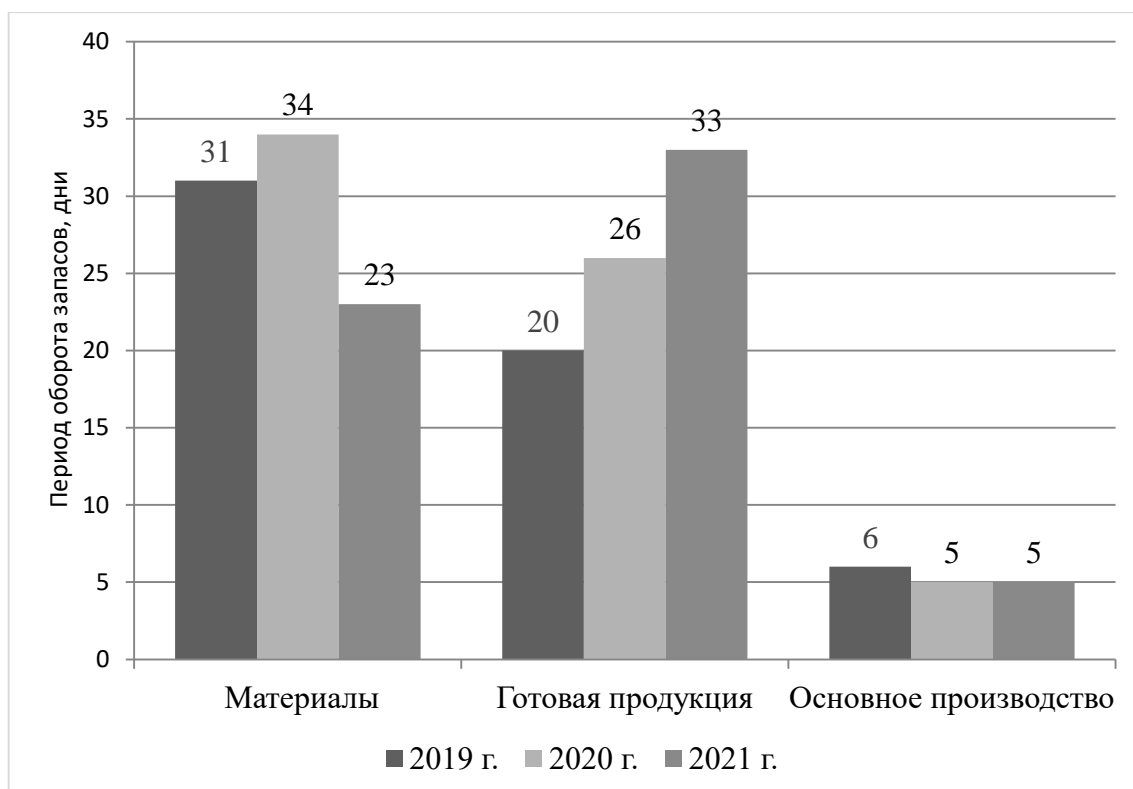


Рисунок 14 – Динамика периода оборота запасов АО «Самарская Кабельная Компания» по элементам

Ухудшение оборачиваемости готовой продукции связано со снижением спроса на продукцию предприятия. Согласно данным годового отчета компании АО «Самарская Кабельная Компания» в 2021 г. объемы промышленного производства выросли на 5,3%, объемы обрабатывающего производства выросли на 5%; транспортное машиностроение выросло на 7,9%. Вместе с тем спрос на продукцию предприятия снижается в течение трех лет за счет негативного влияния следующие факторов:

- значительное снижение объемов производства автомобилей, в связи с отсутствием импортных автокомпонентов;
- основной заказчик ПАО Ростелеком снижает объемы закупок;
- падение спроса на автомобили в 2020 г. по настоящее время и уменьшение объемов их производства в связи с применением мер по борьбе с распространением новой коронавирусной инфекции и снижения платежеспособности населения;
- ОАО «Российские Железные дороги» снизили финансирование по многим инвестиционным проектам;
- по кабелю дальней связи поставки в ОАО «Российские Железные дороги, кроме компании осуществляют СЗАО «Белтелекабель» и ООО «Спецкомплектация», которое производит кабельную продукцию марок МКПп и ТЗП на производственных мощностях ЗАО «Воронежтелекабель». При этом данные предприятия сильно снижают отпускные цены [7].

В таблице 14 представлен прогноз спроса и предложения на кабельную продукцию до 2029 г. согласно произведенному исследованию центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) при сохранении негативного влияния следующих негативных факторов на отрасль:

- удорожание импорта, удорожание себестоимости;
- падение реальных доходов и потребительского спроса;

- усиление геополитической напряженности, новые санкции и контрсанкции, более ограниченный доступ российских компаний к зарубежным рынкам, технологиям и капиталу;
- сокращение государственной финансовой поддержки отрасли вследствие дефицита бюджета;
- повышение процентной ставки и дальнейшее удорожание кредитов [16].

Таблица 14 – Прогноз спроса и предложения на кабельную продукцию на период 2022 – 2029 гг., млн. руб.

Год	Спрос	Производство	Импорт	Экспорт	Изменение складских запасов	Объем рынка
2022	8307,97	7526,45	781,52	380,83	-37,83	7889,30
2023	8254,00	7476,93	777,08	378,52	-45,34	7830,13
2024	8196,26	7423,98	772,28	376,02	-46,48	7773,76
2025	8133,09	7366,14	766,95	373,28	-44,35	7715,45
2026	8067,85	7306,43	761,43	370,44	-42,14	7655,27
2027	8017,30	7260,03	757,28	368,28	-52,70	7596,33
2028	7961,43	7208,81	752,62	365,86	-58,49	7537,08
2029	7905,27	7157,35	747,92	363,43	-62,04	7479,79

Следовательно, при сохранении влияния негативных факторов на развитие отрасли по производству кабелей для электронного и электрического оборудования, ожидается сокращение спроса на кабельную продукцию, что приведет к снижению предложения на рынке, падению объемов производства, экспорта, импорта и, в целом, емкость рынка сократится на 7,5 млрд. р.

В таблице 15 произведен расчет коэффициентов оборачиваемости по каждому элементу запасов АО «Самарская Кабельная Компания». Коэффициент рассчитан по формуле (5). Из расчетов в таблице 15 следует, что оборачиваемость запасов в целом снизилась на 0,5 пункта. Количество оборотов запасов готовой продукции в год сократилось с 18 до 11 раз. Снижение коэффициента происходило постепенно и практически равномерно в течение двух лет.

Таблица 15 – Динамика коэффициента оборачиваемости запасов АО «Самарская Кабельная Компания»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Запасы, раз	6,3	5,4	5,8	-0,9	-14,29	0,4	7,40
В том числе: Материалы, раз	11,85	10,65	15,54	-1,20	-10,13	4,89	45,93
Готовая продукция, раз	18,25	13,79	10,98	-4,46	-24,42	-2,81	-20,38
Основное производство, раз	65,49	67,34	66,8	1,85	2,82	-0,54	-0,81

По материалам коэффициент оборачиваемости улучшился в течение трех лет и составил на конец 2021г. – 15,54, относительно 11,85 в 2019 г.

Динамика коэффициента оборачиваемости запасов представлена на рисунке 15.

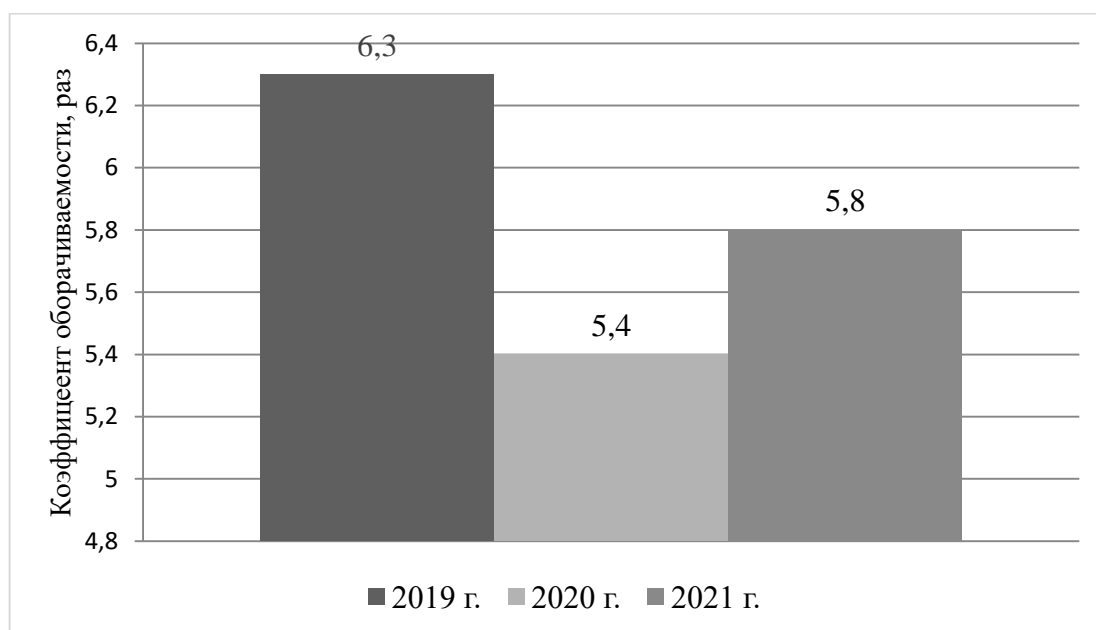


Рисунок 15 – Динамика оборачиваемости запасов АО «Самарская Кабельная Компания»



На рисунке 15 отражается снижение коэффициента оборачиваемости запасов АО «Самарская Кабельная Компания» за 2019 – 2021 гг. с 6,3 до 5,8. Снижение данного показателя связано с недостаточным ростом выручки организации относительно роста запасов предприятия.

Далее проведен факторный анализ коэффициента оборачиваемости запасов и выявлена его зависимость от динамики выручки и средней величины запасов. Первоначально, используя метод цепных подстановок определено влияние изменения выручки на коэффициент оборачиваемости предприятия используя следующие формулы (9, 10):

$$\Delta K_{об.з}(\Delta CF) = K'_{об.з} - K^0_{об.з}, \quad (9)$$

$$K'_{об.з} = CF^1 / \bar{З} \quad (10)$$

Далее произведен расчет значений по данным формулам за период 2020/2019 гг.

$$K^0_{об.з} = 5868568 \text{ т. р.} / 926423 \text{ т. р.} = 6,33,$$

$$K'_{об.з} = 5538848 \text{ т. р.} / 926423 \text{ т. р.} = 5,98,$$

$$\Delta K_{об.з}(\Delta CF) = 5,98 - 6,33 = -0,35$$

Далее, используя метод цепных подстановок, определено влияние изменения средней величины запасов на коэффициент оборачиваемости запасов по формуле 11. Расчет за период 2020/2019 гг. представлен ниже.

$$\Delta K_{об.з}(\Delta \bar{З}) = K^1_{об.з} - K'_{об.з}, \quad (11)$$

$$\Delta K_{об.з}(\Delta \bar{З}) = 5,75 - 5,98 = -0,23$$

Далее рассчитано общее влияние на коэффициент оборачиваемости запасов, как изменения выручки, так и изменения среднегодовой величины запасов предприятия по формуле 12.

$$\Delta K_{об.з} = K^1_{об.з} - K^0_{об.з} = \Delta K_{об.з}(\Delta CF) + \Delta K_{об.з}(\Delta \bar{З}), \quad (12)$$

Расчет показателя за период 2020/2019 гг. представлен ниже.

$$\Delta \text{Коб.з.} = -0,35 + (-0,58) = -0,93$$

Расчет влияния по периодам 2021 – 2020 гг. и 2021 – 2019 гг. производится аналогичным образом. Результаты факторного анализа коэффициента оборачиваемости представлены в таблице 16

Таблица 16 – Результаты факторного анализа коэффициента оборачиваемости

Размер влияния факторов на динамику коэффициента оборачиваемости запасов	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta \text{Коб.з.} (\Delta CF)$	-0,35	2,07	1,92
$\Delta \text{Коб.з.} (\Delta Z)$	-0,58	-1,21	-1,86
Итого	-0,93	0,86	0,06

Согласно данным таблицы 16, на коэффициент оборачиваемости в 2020 г. относительно 2019 г. негативное влияние оказали оба фактора, как изменение выручки, так и изменение среднегодовой величины запасов. В 2021 г. относительно 2020 г. на показатель положительное влияние оказывает рост выручки, однако увеличение среднегодовой величины запасов снижает влияние данного фактора на 1,21. Относительно 2019 г. наблюдается схожая тенденция. Рост выручки положительно сказывается на значении коэффициента оборачиваемости – 1,92, однако рост средних запасов предприятия снижает положительное влияние данного фактора на 1,86.

Далее проведен факторный анализ, отражающий зависимость изменения продолжительности оборота запасов от динамики выручки и средней величины запасов предприятия.

Факторная модель, отражающая зависимость изменения продолжительности оборота запасов от динамики выручки и средней величины запсов представлена формулой (13).

$$T_{об.з} = \frac{\bar{З} * Д_k}{CF}, \quad (13)$$

где  $\bar{З}$  – средняя величина запасов предприятия за период;

$Д_k$  – количество календарных дней в периоде анализа;

$CF$  – выручка предприятия за период.

Первоначально, используя метод цепных подстановок, определено влияние изменения выручки на продолжительность оборота запасов предприятия. Для этого используются следующие формулы (14, 15).

$$\Delta T_{об.з}(\Delta CF) = T_{об.з}^1 - T'_{об.з}, \quad (14)$$

$$T'_{об.з} = \frac{\bar{З}^0}{CF^1} * Д_k \quad (15)$$

Далее произведен расчет значений за период 2020/2019 гг.

$$T'_{об.з} = 926423 \text{ т. р.} / 5538848 \text{ т. р.} * 365 = 61,04$$

$$T_{об.з}(\Delta CF) = 67,23 - 61,05 = 6,18.$$

Далее, используя метод цепных подстановок, определено влияние изменения средней величины запасов на продолжительность оборота запасов по формулам 16, 17. Расчет за период 2020/2019 гг. представлен ниже.

$$T_{об.з1} = \frac{\bar{З}^1}{CF^0} * Д_k, \quad (16)$$

$$\Delta T_{об.з}(\Delta \bar{З}) = T'_{об.з} - T_{об.з}^0, \quad (17)$$

$$\Delta T_{об.з}(\Delta \bar{З}) = 61,04 - 57,62 = 3,43$$

Далее в таблице 21 рассчитано общее влияние на продолжительность оборота запасов, как изменения выручки, так и изменения среднегодовой величины запасов предприятия по формуле 18.

$$\Delta T_{об.з} = \Delta T_{об.з}(\Delta CF) + \Delta T_{об.з}(\Delta \bar{З}), \quad (18)$$

Таблица 17 – Результаты факторного анализа периода оборота запасов

Размер влияния факторов на динамику периода оборачиваемости запасов	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
Δ Тоб.з (ΔCF)	6,18	13,95	18,42
Δ Тоб.з (ΔЗ)	3,43	-18,52	-13,38
Итого	9,61	-4,57	5,04

Согласно данным таблицы 17, в 2020 г. относительно 2019 г. на период оборачиваемости предприятия негативно (+6,18 дня) повлияло как снижение выручки на 5,62%, так и рост среднегодового запаса компании на 10,12%, приведший к увеличению периода оборота на 3,43дня. В 2021 г. относительно 2020 г. на период оборачиваемости положительно повлиял прирост выручки, однако изменение величины среднегодового запаса оказало негативный эффект, увеличение периода оборота на 18,52 дней. Касательно периода 2021/2019 гг. можно отметить значительное негативное влияние изменения среднегодовой величины запасов на увеличение периода оборачиваемости запасов предприятия на 13,38 дня.

Далее по формуле (19) рассчитан экономический эффект от изменения периода оборота запасов организации.

$$\pm \text{Э} = \Delta T_{\text{об.з}} * CF^1 / D_k, \quad (19)$$

$$\text{Э } 2020/2019 = 9,61 * 5538848 / 365 = 145821,209 \text{ т.р.}$$

$$\text{Э } 2021/2020 = (-4,57) * 7644017 / 365 = -95596,64 \text{ т.р.}$$

$$\text{Э } 2021/2019 = 5,05 * 7644017 / 365 = 105647,337 \text{ т. р.}$$

Согласно произведенным расчетам, в периодах 2020/2019 гг. и 2021/2019 гг. наблюдается дополнительное привлечение средств в оборот в следствии замедления оборачиваемости.

Далее рассчитано влияние изменения коэффициента оборачиваемости и динамики средней величины запасов на динамику выручки на основе мультипликативной двухфакторной модели (20).

$$CF = \bar{3} * K_{об.з}, \quad (20)$$

Первоначально, используя метод абсолютных разниц, определено влияние изменения средней величины запасов на динамику выручки по формуле 21.

$$\Delta CF(\Delta \bar{3}) = \Delta \bar{3} * K_{об.з}^0, \quad (21)$$

Далее произведен расчет значений за период 2020/2019 гг.

$$\Delta CF(\Delta \bar{3}) = (1020194 - 926423) * 6,33 = 594006,7 \text{ т. р.}$$

Влияние изменения коэффициента оборачиваемости на динамику выручки можно рассчитать по формуле 22.

$$\Delta CF(\Delta K_{об.з}) = \Delta K_{об.з} * \bar{3}^1, \quad (22)$$

$$\Delta CF(\Delta K_{об.з}) = (5,43 - 6,33) * 1020194 = -923726,72 \text{ т. р.}$$

Расчет совокупного влияния на выручку предприятия обоих факторов произведен по формуле 22. Результаты расчета за период 2020/2019 гг. представлены ниже в таблице 24.

$$\Delta CF = CF^1 - CF^0 = \Delta CF(\Delta \bar{3}) + \Delta CF(\Delta K_{об.з}), (21)$$

Таблица 18 – Результаты факторного анализа выручки

Размер влияния факторов на динамику выручки	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta CF(\Delta \bar{Z})$ , т. руб.	594006,7	1586155	2444688,19
$\Delta CF(\Delta K_{об.з})$ т.руб.	-923726,72	519014,3	-669239,19
Итого	-329720	2105169	1775449

Согласно данным таблицы 18, во временном периоде 2020/2019 гг. более существенное значение на динамику выручки предприятия оказало изменение коэффициента оборачиваемости запасов – -923726,72 т. р. За период 2021/2020 гг. на выручку предприятия более существенно влияет рост средней величины запасов предприятия. В периоде 2021/2019 гг. на рост выручки в большей степени влияет изменение средней величины запасов 1586155 т. р., однако видно негативное влияние снижения коэффициентов оборачиваемости компании в данном периоде в размере -669239,19 т.р.

Влияние изменения коэффициента оборачиваемости на динамику прибыли от продаж можно рассчитать на основе мультипликативной факторной модели (23).

$$PF = \bar{Z} * K_{об.з} * R_{п}, \quad (23)$$

где  $R_{п}$  – рентабельность продаж.

Далее на основе метода цепных подстановок определено влияние изменения средней величины запасов на динамику прибыли от продаж по формуле 24.

$$\Delta PF(\Delta \bar{Z}) = \Delta \bar{Z} * K_{об.з}^0 * R_{п}^0, \quad (24)$$

Далее произведен расчет значений за период 2020/2019 гг.

$$\Delta PF(\Delta \bar{Z}) = (1020194 - 926423) * 6,33 * 0,294 = 17492,656 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитано влияние изменения коэффициента оборачиваемости на динамику прибыли от продаж по формуле 25.

$$\Delta PF(\Delta K_{об.з.}) = \bar{Z}^1 * \Delta K_{об.з.} * R_{п}^0, \quad (25)$$

$$\Delta PF(\Delta \bar{Z}) = 1020194 * (5,48 - 6,33) * 0,0294 = -27202,44 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитано влияние изменения рентабельности продаж на динамику прибыли от продаж по формуле 26.

$$\Delta PF(\Delta R_{п.}) = \Delta \bar{Z}^1 * K_{об.з.}^1 * \Delta R_{п.}, \quad (26)$$

$$\Delta PF(\Delta R_{п.}) = 1020194 * 5,48 * (0,254 - 0,249) = -22316,21 \text{ т. р.}$$

Результаты факторного анализа прибыли от продаж представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Результаты факторного анализа прибыли от продаж

Размер влияния факторов на динамику прибыли продаж	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta PF(\Delta \bar{Z})$	17492,66	40319,33	71992,5982
$\Delta PF(\Delta K_{об.з.})$	-27202,44	13193,11	-19708,145
$\Delta PF(\Delta R_{п.})$	-22316,21	110952,6	80154,5463
Итого	17492,66	164465	132439

Из данных таблицы 19 следует, что в периоде 2020/2019 гг. наиболее существенное негативное влияние на показатель прибыли от продаж оказывает снижение коэффициента оборачиваемости запасов, размер влияния -27202,44 т.р. В периоде 2021/2020 гг. изменение всех факторов положительно влияет на рост прибыли от продаж. Во временном периоде 2021/2019 гг. негативное влияние на рост прибыли также оказывает снижение коэффициента оборачиваемости за период, размер влияния -19708,145 т.р.

Эффективное формирование запасов можно оценить с помощью коэффициента обеспеченности запасов. Данный показатель рассчитывается по формуле 27.

$$K_{\text{обесп.з}} = \frac{\text{СОС}}{3}, \quad (27)$$

где 3 – средняя величина запасов предприятия за период;

СОС – средняя стоимость собственных оборотных средств.

Считается нормальным, если запасы организации хотя бы на 50% обеспечены собственными оборотными средствами (то есть коэффициент должен быть 0,5 и более). Оптимальное значение: 60-80%.

Расчет показателя за 2019 г. представлен ниже.

$$K_{\text{обесп. з.}} (2019) = (2163486 - 1723469) / 926423 = 0,5.$$

Динамика данного коэффициента за три года представлена на рисунке 16.

На рисунке 16 видно, что значение показателя обеспеченности запасами на предприятии в 2020 г. и 2021г. выше оптимального. За три года значение коэффициента увеличилось с 0,5 % до 1,1%.

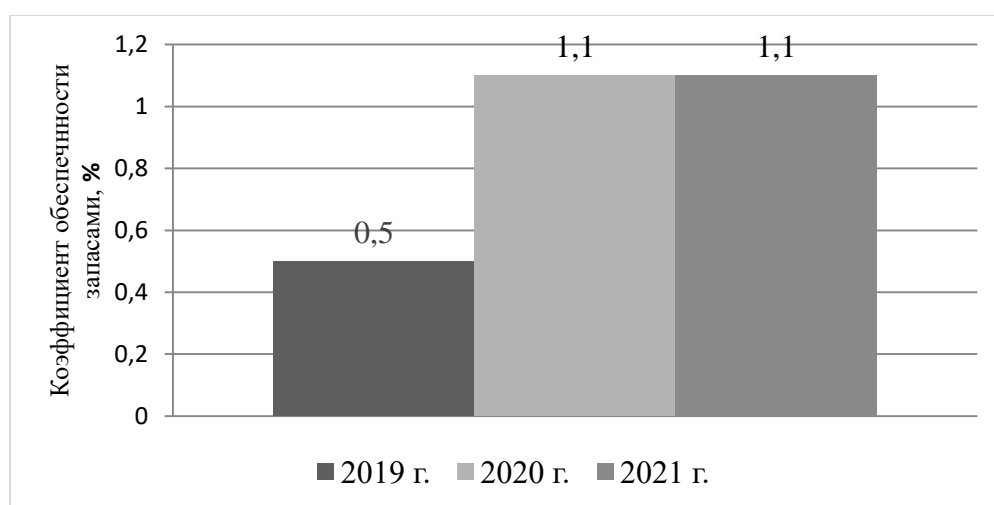


Рисунок 16 – Динамика обеспеченности запасами АО «Самарская Кабельная Компания»



Далее для оценки эффективности использования запасов на предприятии проанализирован показатель рентабельности запасов. Показатель рассчитан по следующей формуле 28.

$$R_3 = PF/\bar{3}, \quad (28)$$

где PF – чистая прибыль, т. р.

Расчет рентабельности запасов за 2019 г. представлен ниже.

$$R_3 = 182039 / 926423 * 100\% = 19,6\%$$

Далее на рисунке 17 изображена динамика показателя рентабельности запасов предприятия за три года.

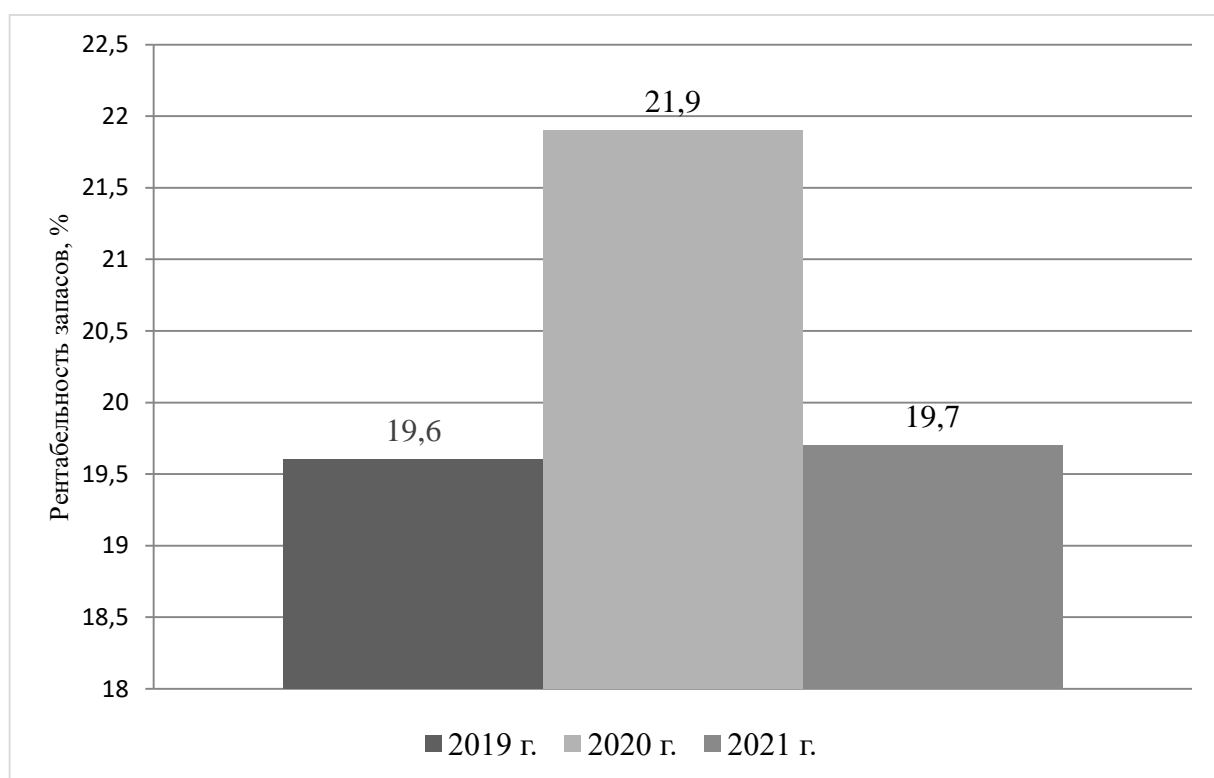


Рисунок 17 – Динамика рентабельности запасов АО «Самарская Кабельная Компания»

На рисунке 17 видно увеличение рентабельности запасов предприятия в 2020 г. с 19,6 % до 21,9 %. В 2021 г. показатель ухудшился на 2,2 % до 19,7 %,

ввиду более высокого роста запасов, относительно не высокого роста чистой прибыли предприятия.

Следующим шагом проведен факторный анализ рентабельности запасов АО «Самарская Кабельная Компания». Факторный анализ рентабельности запасов проведен по аналогии выше, методом цепных постановок.

Результаты факторного анализа рентабельности запасов представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты факторного анализа рентабельности запасов

Размер влияния факторов на динамику рентабельности запасов	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta R_{п}(\Delta PF)$	4,5	3,5	8,3
$\Delta R_{п}(\Delta Z)$	-1,8	-4,9	-8,2
Итого	2,7	-1,4	0,1

Согласно данным таблицы 20, на рентабельность запасов положительно влияет увеличение объема полученной чистой прибыли и негативно влияет изменение средней величины запасов. Так, в периодах 2021/2020 гг. и 2021/2019 гг. рост средней величины запасов оказывает более существенное негативное влияние на рост данного показателя, относительно эффекта от роста чистой прибыли. Следовательно, за счет частичной реализации готовой продукции, можно значительно улучшить показатель рентабельности запасов.

Далее рассмотрено влияние на рентабельность запасов коэффициента оборачиваемости запасов и рентабельности продаж. Расчет произведен по формуле 29.

$$R_z = K_{об.з} * R_{п}, \quad (29)$$

Результаты анализа влияния коэффициента оборачиваемости запасов и рентабельности продаж на рентабельность запасов представлены в таблице 30.

Таблица 21 – Результаты факторного анализа влияния коэффициента оборачиваемости запасов и рентабельности продаж на показатель рентабельности запасов

Размер влияния факторов на динамику рентабельности запасов	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta Rп(\Delta Kоб.з)$	-2,65	1,02	-1,47
$\Delta Rп(\Delta Rп)$	-2,52	7,83	6,62
Итого	-5,17	8,85	5,15

В таблице 21 видно, что во временном периоде 2020/2019 гг. как ухудшение коэффициента оборачиваемости запасов, так и снижение рентабельности продаж оказывают существенное негативное влияние на рентабельность запасов – 5,17%. В периодах 2021/2020 гг. и 2021/2019 гг. наиболее существенное влияние на показатель рентабельности запасов оказывает изменение рентабельности продаж – 7,83 % и 6,62 %, соответственно.

Далее произведен анализ чистой прибыли за счет влияния изменения периода оборота, средней дневной выручки и рентабельности запасов на основе мультипликативной модели (30):

$$PF = T_{об.з} * \overline{CF}_{дн} * R_з, \quad (30)$$

По аналогии, приведенной выше, методом цепных подстановок определено влияние данных трех факторов на чистую прибыль. Результаты расчетов представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Результаты факторного анализа прибыли

Размер влияния факторов на динамику прибыли продаж	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2019 гг.
$\Delta PF(\Delta T_{об.з})$	-10269	84627	55296
$\Delta PF(\Delta \overline{CF}_{дн})$	28362	-13293	15756
$\Delta PF(\Delta R_з)$	21448	-22367	932
Итого	39541	48966	71985

В таблице 22 видно, что на прибыль предприятия в 2020/2019 гг. негативно влияет ухудшение показателя периода оборачиваемости запасов – 10269 т. р. Остальные факторы влияют на рост показателя благоприятно. В 2021/2020 гг., напротив, изменение показателя периода оборачиваемости оказывает значительное влияние на положительное изменение показателя прибыли – 84627 т. р. Изменение показателя среднедневной выручки и рентабельности запасов в данном периоде оказывают негативное влияние на прибыль организации. В 2021/2019 гг. изменение всех трех факторов положительно сказывается на росте показателя чистой прибыли АО «Самарская Кабельная Компания». Итак, положительным аспектом управления запасами на предприятии является достаточно высокая рентабельность в течение трех лет, удовлетворительные показатели использования материалов и прочих запасов предприятия, осуществление своевременных поставок и обеспечение необходимыми материалами бесперебойности производства.

Таким образом, в результате анализа эффективности управления запасами на предприятии выявлены следующие проблемы. Во-первых, наблюдаются негативные тенденции увеличения запасов в течение трех лет, увеличения периода оборота запасов и, соответственно, снижения коэффициента оборачиваемости. Во-вторых, показатель обеспеченности запасами на предприятии в течение трех лет выше оптимального значения. В-третьих, основные проблемы в управлении в этой сфере связаны с ростом среднегодовых запасов готовой продукции, увеличением их доли в структуре оборотных активов организации, периода оборота, в результате снижения спроса на продукцию предприятия. Это объясняется снижением размера закупок наиболее крупных клиентов АО «Самарская Кабельная Компания» и высокой конкуренцией в отрасли. Эти результаты исследования обосновали необходимость мероприятий, направленных на повышение эффективности управления запасами предприятия, в частности запасами готовой продукции компании.

### 3 Совершенствование управления запасами АО «Самарская Кабельная Компания»

#### 3.1 Расширение каналов сбыта АО «Самарская Кабельная Компания»

В соответствии проблемами, с выявленными в процессе анализа эффективности управления запасами в АО «Самарская Кабельная Компания», предложены направления совершенствования деятельности организации в этой функциональной области, представленные на рисунке 18.



Рисунок 18 – Проблемы в управлении запасами АО «Самарская Кабельная Компания» и пути их решения

Руководству предлагается сфокусировать внимание на расширение каналов сбыта, что будет способствовать повышению эффективности не только управления запасами, но и деятельности организации в целом.

В настоящее время основными потребителями готовой продукции предприятия являются крупные автомобильные заводы и телекоммуникационные компании. Для расширения каналов сбыта предприятию рекомендуется заключить сотрудничество с крупнейшими строительными и электромонтажными компаниями.

Процесс расширения каналов сбыта состоит из нескольких этапов.

Первоначально, сотрудникам отдела сбыта необходимо на основе аналитических данных сформировать базу предприятий, работающих в сфере строительства и электромонтажных работ. На первом этапе, география поиска новых клиентов – Самарская область. Среди основных крупных электромонтажных компаний Самарской области ООО «Проект-ЭлектроМонтаж», ООО «Комплексные Энергетические Решения», ООО «Русский свет», ООО «Волгопродмонтаж», ООО «СФЕРА БЕЗОПАСНОСТИ», ООО «ВолгаСпецМонтаж», ООО «СЭСН», ООО «ВолгаСпецМонтаж», СК «Стройтехнология», ООО «Волгаэнергосервис», «ООО «Инженерные системы», ООО «Трубопроводсервис».

В дальнейшем можно расширить зону поиска и привлечения новых заказчиков. Формирование базы компаний должно производиться на основе оценки информации о наиболее крупных и надежных строительных компаниях, а также показателях и тенденциях их деятельности. Основными показателями при оценке предприятия являются:

- эффективность деятельности компании,
- конкурентоспособность и рентабельность,
- активы, имущество, капитал застройщика,
- кредитоспособность компании и ликвидность,
- динамика развития,

- потенциал компании,
- кредиторская задолженность.

Далее менеджерам отдела сбыта необходимо выйти на лиц, принимающих решение в выбранных компаниях, и предложить рассмотреть вариант закупок продукции. Каждому потенциальному клиенту необходимо сформировать коммерческое предложение.

В таблице 23 представлены основные крупнейшие застройщики Самарской области на 2022 г.

Таблица 23 – Список крупнейших застройщиков и доля на рынке Самарской области

Название	Место в рейтинг по РФ	Доля в регионе, %
СК Град	68	18,45
ДК Древо,	79	17,12
СК Офис-центр	94	14,94
СК Арбит Строй	107	13,69
Специализированный застройщик ГВ Девелопмент	144	10,45
СК Фирма Маяк-Стройинвест	200	7,14
СК Прогресс-Н	230	6,89
ГК СтройСтиль	315	4,58
Стройград,	406	2,77
СЗ СК Гранат	498	1,14

В дополнении, для заключения нового сотрудничества и поиска новых заказчиков в сфере строительства и электромонтажных работ необходимо:

- размещение рекламы в специализированных строительных изданиях (газета «Самарская стройплощадка», журнал «Спец Техника», информационно-технический журнал «Стройклуб» и другие);
- организация клиентского мероприятия для крупных строительных и монтажных компаний региона с презентацией продукции, условий осуществления поставок и преимуществ предприятия.

Следовательно, разработанные рекомендации по привлечению новых клиентов обеспечат деятельность компании стабильными заказами, ростом

выручки от продаж и улучшат показатели оборачиваемости готовой продукции и запасов предприятия в целом.

### **3.2 Внедрение VMI-системы в процесс управления запасами**

Высокий уровень запасов готовой продукции служит показателем использования недостаточно эффективной системы управления запасами, следствием чего являются низкие экономические результаты компании. Решением данной проблемы может стать стратегическое сотрудничество в цепи поставок, делающее процессы более эффективными, обеспечивающее новые доходы и повышающее лояльность клиентов.

АО «Самарская Кабельная Компания» в настоящее время является поставщиком производимой продукции для многих крупных производителей и дистрибьютеров. Для повышения эффективности управления готовой продукцией предприятию рекомендуется использовать систему VMI во взаимодействии с потребителями с наиболее высоким товарооборотом и потенциалом роста. Внедрение данной системы подразумевает наличие у АО «Самарская Кабельная Компания» необходимых сведений, содержащих информацию о количестве запасов дистрибьютора, для осуществления ему своевременных поставок необходимой продукции. При данных условиях отношения основываются на тесном контакте между дистрибьютором и производителем, их совместном прогнозировании, составлении планов и последующем пополнении запасов. Информация должна быть полностью достоверной, а также две стороны должны просчитывать возникающие риски.

Основные параметры VMI системы «производитель – дистрибьютор» представлены в таблице 24.

ABM Inventory – это облачное решение, работает по схеме SaaS (Software as a Service), что не требует дополнительных расходов, связанных с установкой дополнительного оборудования и поддержкой системы. ABM Inventory совместима с любой учетной и ERP системой. Использование данной программы не требует организации дополнительного обучения сотрудников,



так как VMI в формате SaaS имеет удобный, функциональный и понятный интерфейс.

Таблица 24 – Основные параметры VMI системы «производитель – дистрибьютор»

Параметры	Варианты
Место хранения готовой продукции	частично у производителя, частично у дистрибьютора на центральном складе дистрибьютора локальные склады дистрибьютора
Политика снабжения	поставки со склада производителя поставки с производственной линии производителя
Право собственности на товарный запас	собственность поставщика до момента продажи товаром клиентом собственность поставщика до момента доставки
Прозрачность спроса	исторически данные продаж; прогнозы клиента; совместное прогнозирование
Доступ к информации	ручная инвентаризация на складе дистрибьютора периодическая передача данных из системы дистрибьютора online доступ к системе дистрибьютора
IT-архитектура	VMI-функционал системы управления запасами производителя; специально разработанное локальное приложение; VMI-функционал системы управления запасами дистрибьютора
Модель управления запасами	периодическое пополнение; периодический мониторинг и пополнение; непрерывный мониторинг и пополнение
Лимиты уровня запаса	строго оговоренные минимум и максимум; только минимум; только максимум отсутствие оговоренных минимумов и максимумов
Принятие решений о пополнении	производитель согласовывает количество и дату поставки; производитель согласовывает только количество поставки; производитель согласовывает только дату поставки; производитель самостоятельно принимает решение.
Принятие решений об отгрузке	решение принимает дистрибьютор; решение принимает производитель.

Средний срок окупаемости программы составляет 6 месяцев. Основными аналогами данной программы в настоящее время выступают такие программы как «Pooling» от Пулинг-Ми, «SAP Forecasting and Replenishment»

от SAP SE, «КОРУС. Управление запасами» от КОРУС Консалтинг, «Галактика АММ» от Корпорация Галактика, «RS.SCM» от АСТОР и другие. Каждая из представленных программ имеет свои функциональные особенности и преимущества.

Программа ABM Inventory рекомендована для внедрения по причине наличия возможности расширенной аналитики, прогнозирования спроса и предложения, наличия функций управления запасами, заказами, поставщиками, а также возможности ежемесячной оплаты.

Преимуществами внедрения предлагаемого подхода для АО «Самарская Кабельная Компания» является:

- наличие данных о запасах, продажах позволят АО «Самарская Кабельная Компания», доставлять необходимую продукцию дистрибьютору более оперативно, что является дополнительным преимуществом перед другими поставщиками;
- снижение уровня запасов приведет к высвобождению оборотных средств. Компания, обладая информацией о продажах, контролирует реальный спрос, более точно осуществляет прогнозирование. Что, в свою очередь, позволяет снизить резервный запас;
- более высокая оборачиваемость запасов готовой продукции уменьшает вероятность ее устаревания, и позволяет избежать снижения цен на реализуемые товары;
- лучшее прогнозирование и планирование поставок;
- увеличение продаж.

Согласно статистическим данным использование системы VMI позволяет:

- снизить уровень излишков запасов на 35-60%, что позволит быстрее высвободить средства, замороженные в избыточных запасах и уменьшить потребность в заемных средствах;

- сократить товарный запас и потери, возникающие в следствии списаний и распродаж;
- уменьшить издержки на хранение и перемещение товара;
- улучшить финансовые показатели компании;
- рационально использовать складские площади;
- эффективно управлять ассортиментом предприятия.

Для успешного использования инструмента сотрудникам отдела сбыта, снабжения, а также IT-отделу компании необходимо:

- наладить доверительные отношения, так как работа с VMI возможна только на условии полного доверия между заинтересованными лицами;
- заключить соглашение о логистическом сотрудничестве, в котором детально учесть индивидуальные особенности компаний, правила и ограничения;
- наладить диалог между отделами IT, продаж, финансов и маркетинга, так как VMI – система на стыке нескольких зон ответственности, то и решение об эффективности и корректной работе инструментов должно приниматься с учетом мнений всех работающих с ними сотрудников;
- обеспечить корректность данных в системе (кодирование, товары заменители и другое).

Единовременные и текущие затраты на внедрение системы VMI представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Затраты на внедрение системы VMI АО «Самарская Кабельная Компания»

Наименование	Сумма
Первоначальные инвестиции (затраты на изменение используемых бизнес-процессов, новые программные обеспечения и обучение персонала), т. руб.	8000
Операционные (текущие) расходы (расходы на управление процессом VMI, командные расходы, эксплуатационные расходы, IT – поддержка, корректировки программного обеспечения; затраты на обмен данными (EDI)), т. руб.	7000

Предполагается, что внедрение системы VMI позволит сократить излишки готовой продукции на 30% в соответствии с представленными статистическими данными. Ожидаемый эффект от предлагаемого мероприятия отражен в таблице 26

Таблица 26 – Ожидаемый эффект от внедрения системы VMI

Показатели	2021г.	Прогноз	Отклонение
Снижение излишков запасов «Готовая продукция», т. руб.	-	-	-208777,6
Период оборота запаса «Готовой продукции», дни	33,23	23,26	-9,97
Коэффициент оборачиваемости запаса «Готовой продукции»	10,98	15,69	4,71
Период оборота запасов, дни	62,66	52,7	-9,96
Коэффициент оборачиваемости запасов	5,8	6,93	1,13
Экономический эффект от изменения периода оборота запасов организации, т.руб.	-	-	-208587,42
Выручка, т.руб.	7644017	9094557,78	1450540,78
Прибыль от продаж, т. руб.	305260	363186,62	57926,62

Изменение коэффициента оборачиваемости готовой продукции после реализации предложенного мероприятия представлено на рисунке 19.

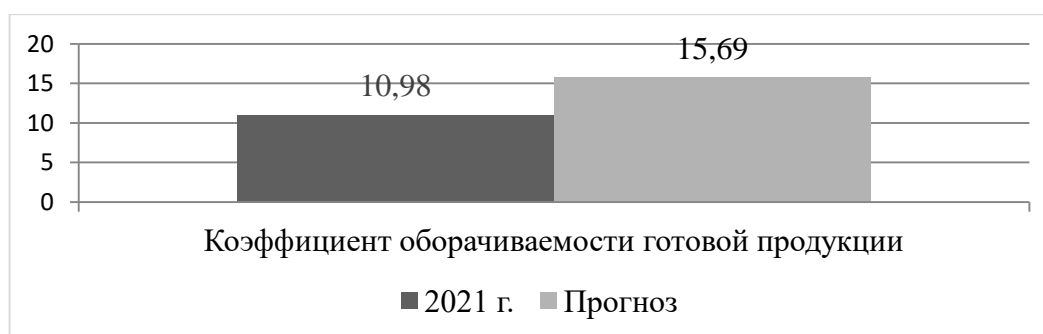


Рисунок 19 – Изменение коэффициента оборачиваемости готовой продукции АО «Самарская Кабельная Компания»

Коэффициент оборачиваемости готовой продукции увеличится и составит 15,69 после реализации предложенных мероприятий. Экономический эффект от сокращения периода оборота запасов заключается в условном высвобождении оборотных средств (-208587,42 т. р.).

Изменение выручки в случае роста коэффициента оборачиваемости при сохранении прежнего уровня запасов представлено на рисунке 20.

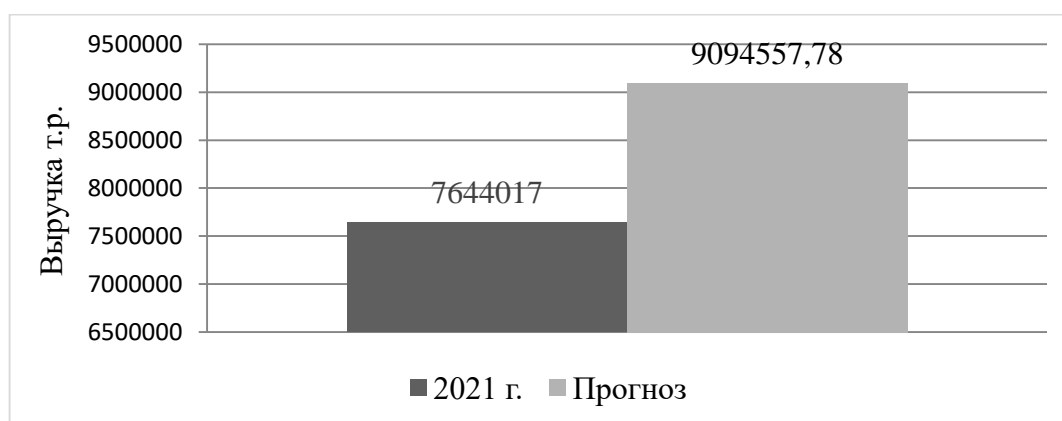


Рисунок 20 – Изменение выручки АО «Самарская Кабельная Компания»

Таким образом, результаты расширения каналов сбыта и внедрения VMI системы по взаимодействию с заказчиками будут способствовать совершенствованию управления запасами и повышению эффективности деятельности АО «Самарская Кабельная Компания». Следовательно, предложенные рекомендации являются экономически эффективными.

## Заключение

Для достижения большей рабочей оперативности промышленного предприятия необходимо эффективное управление запасами, то есть применение определенных моделей и систем управления запасами, которые могут помочь предприятию увеличить оборот и максимизировать его прибыль.

Каждое предприятие нуждается в грамотном управлении запасами, и в случае необходимости, своевременно разрабатывает мероприятия по совершенствованию управления запасами на предприятии. Управление запасами на предприятии осуществляется на основе сформированной политики принятия управленческих решений в области определения объемов поставок для пополнения запасов предприятия, месте их размещения, поиска резервов для снижения расходов на формирование запасов. Мероприятия по совершенствованию управления запасами позволяют снизить расходы на формирование, содержание и реализацию запасов предприятия, формировать необходимый уровень запаса, оптимизировать деятельность в цепи поставок, прогнозировать объемы и сроки производства.

Объектом исследования бакалаврской работы выступило предприятие кабельной промышленности АО «Самарская Кабельная Компания».

В результате анализа эффективности управления запасами на предприятии выявлены следующие проблемы:

- наблюдается значительное увеличение запасов в течение трех лет. Рост запасов в 2021 г. относительно 2020 г. составил 54,77 %. Рост доли запасов в структуре активов за три года составил 10,2%. Показатель оборачиваемости запасов ухудшился с 58 до 63 дней;
- показатель обеспеченности запасами на предприятии в течение трех лет значительно выше оптимального значения. За три года значение коэффициента увеличилось с 0,5 % до 1,1 %. Наибольшее значение показателя наблюдается в 2020 г.;

– основная причина роста запасов предприятия – увеличение объемов готовой продукции. Готовая продукция выросла на 588824 т. р. или на 163% за анализируемый период. Оборачиваемость готовой продукции предприятия увеличилась с 20 до 33 дней. Коэффициент оборачиваемости готовой продукции снизился с 18,25 до 10,98 раз, то есть полный оборот запаса готовой продукции на предприятии происходит на 8 раз меньше;

– снижение спроса на продукцию предприятия в течение трех лет, основными причинами которого является снижение закупок от наиболее крупных клиентов предприятия, снижение платежеспособности населения и высокая конкуренция в кабельной промышленности.

Из положительных аспектов управления запасами на предприятии можно выделить достаточно высокую их рентабельность в течение трех лет, удовлетворительные показатели использования и управления материалами на предприятии, осуществление своевременных поставок и обеспечение бесперебойного производства предприятия сотрудниками отделения снабжения.

В третьем разделе бакалаврской работы предложены следующие основные направления повышения эффективности управления запасами АО «Самарская Кабельная Компания»:

- совершенствование сбытовой деятельности предприятия за счет сотрудничества с крупнейшими строительными и электромонтажными организациями;
- повышение эффективности управления запасами предприятия за счет использования системы VMI во взаимодействии с потребителями.

В результате внедрения предложенных в третьем разделе бакалаврской работы рекомендаций по совершенствованию управления запасами АО «Самарская Кабельная Компания», за счет внедрения VMI-системы по взаимодействию с заказчиками на предприятии произойдут следующие изменения:

- снизится оборачиваемость готовой продукции на 10 дней;
- коэффициент оборачиваемости готовой продукции увеличится на 4,71 пункт,
- сокращение одного периода оборота запасов позволит высвободить 208587,42 т. р.
- увеличение выручки АО «Самарская Кабельная Компания» в результате ускорения оборачиваемости составит на 1450540,78 т. р.

Заключение договоров сотрудничества со строительными и электромонтажными компаниями обеспечит деятельность компании стабильными заказами, ростом выручки от продаж и улучшит показатели оборачиваемости готовой продукции и запасов предприятия в целом.

Итак, цель бакалаврской работы достигнута, поставленные задачи решены.



## Список используемой литературы

1. Адельсеитова Э. Б. Роль управления запасами в логистической цепи поставок // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2021. № 1 (71). С. 36-39.
2. Аркадьев, Д. А. Инвестиции в товарные запасы как способ минимизации рисков в условиях кризиса / Д. А. Аркадьев, Ю. В. Ляндау // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 4(118). – С. 39-45.
3. Беков У. И. Особенности внедрения системы Канбан в производственные процессы предприятий различных отраслей // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 7 (115). С. 36-41
4. Волкова М. В. Мамедова В.А., Организация этапа снабжения производственного процесса как элемента цепи поставок. // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 1. 33-41 с.
5. Годовые отчеты АО «Самарская Кабельная Компания» за 2020-2021 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=35531&type=2/> (дата обращения – 02.04.2022 г.).
6. Дятлова В. О., Сыроижко В. В. Модели и методы управления запасами предприятия. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-1 (54). С. 40-42.
7. Егоров Ю. Н. Логистика : учебное пособие / Ю.Н. Егоров. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 256 с.
8. Ерлыгина Е. Г. Система управления запасами как фактор повышения конкурентоспособности организации. // Бюллетень науки и практики. 2019. № 4. 307-311 с.
9. Кулагина М. К., Хаматова А. Р., Григорьева Д. Р. Управление запасами предприятия в целях их эффективности использования // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 80-1. С. 116-119.

10. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с.
11. Неклюдова И. В., Ерохина Е. В. // Проблемы и методы управления запасами в логистике Тенденции развития науки и образования. 2021. № 69-2. С. 46-49.
12. Официальный сайт АО «Самарская Кабельная Компания» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.samaracable.ru/> (дата обращения – 02.04.2022 г.).
13. Палагин, Ю. И. Логистика – планирование и управление материальными потоками : учебное пособие / Ю. И. Палагин. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Политехника, 2020. – 288 с.
14. Пилипчук, С. Ф. Логистика предприятия. Складирование : учебное пособие для вузов / С. Ф. Пилипчук. – 5-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. – 300 с. – ISBN 978-5-8114-9564-1. – Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/200486> (дата обращения: 08.06.2022)
15. Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2020 N 57837) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/) (дата обращения – 06.01.2022 г.).
16. Прогноз объема рынка кабельно-проводниковой продукции в России в 2020-2029 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://expert-cable.ru/info/expert-analitika/prognoz-razvitiya-kabelnogo-rynka/> (дата обращения – 02.04.2022 г.).
17. Рачек С. В., Байкалова А. Е. Совершенствование управления производственными запасами на предприятии. // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-2 (60). С. 108-110.
18. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.07.2021)

[Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8743/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/) (дата обращения – 06.01.2022 г.).

19. Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 06.01.2022 г.).

20. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 374 с.

21. Wang Q., Wu J., Zhao N., Zhu Q. Inventory control and supply chain management: A green growth perspective. Resources, Conservation and Recycling. 2019. №145. P. 78-85.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 2021 г.

		Коды		
		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2021
Организация <u>Акционерное общество "Самарская Кабельная Компания"</u>		по ОКПО <u>06758670</u>		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН <u>6318101450</u>		
Вид экономической деятельности <u>Производство прочих проводов и кабелей для электронного и электрического оборудования</u>		по <u>27.32</u>		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Непубличные акционерные общества / Частная собственность</u>		12267	16	
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ <u>384</u>		
Местонахождение (адрес) <u>443022, Самарская обл, Самара г, Кабельная ул, д. № 9, этаж 3, пом. 36</u>				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора <u>ООО Аудиторская фирма "ГКС - Аудит"</u>				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН <u>6315539816</u>		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ОГРНИП <u>1026300964183</u>		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
1.1	Нематериальные активы	1110	388	430	462
1.4	Результаты исследований и разработок	1120	2 271	1 266	1 747
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2	Основные средства	1150	456 706	485 569	444 628
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
3.1	Финансовые вложения	1170	138 554	134 669	132 940
	Отложенные налоговые активы	1180	1 868	487	4 195
	Прочие внеоборотные активы	1190	22 236	24 873	15 986
	Итого по разделу I	1100	622 023	647 294	599 958
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
4.1	Запасы	1210	1 594 467	1 030 224	1 010 164
	в том числе:				
	Материалы	12101	491 415	492 071	547 648
	Товары отгруженные	12102	-	-	-
	Готовая продукция	12103	948 154	443 891	359 330
	Основное производство	12104	148 836	80 035	84 469
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5	2 227	5 630
5.1	Дебиторская задолженность	1230	1 212 931	1 127 620	1 179 578
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	125 003	119 019	141 229
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	1 085 490	980 116	1 015 550
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	21 600	90 000	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	97 817	75 258	48 783
	Прочие оборотные активы	1260	4 116	3 843	7 381
	Итого по разделу II	1200	2 930 936	2 329 172	2 251 536
	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>3 552 959</b>	<b>2 976 466</b>	<b>2 851 494</b>

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.

## Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	236	236	236
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(291)	(291)	(291)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	37 080	38 998	77 164
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	310	310	310
	Резервный капитал	1360	66	66	66
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 789 622	1 751 601	1 529 738
	Итого по разделу III	1300	1 627 003	1 790 920	1 607 223
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.3	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	2 487	4 611	4 744
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	2 487	4 611	4 744
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
5.3	Заемные средства	1510	1 306 484	902 709	1 001 573
5.3	Кредиторская задолженность	1520	360 634	231 323	199 918
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	71 167	149 957	147 091
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	185 663	18 532	3 768
	Расчеты по налогам и сборам	15203	62 513	49 178	20 108
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	13 066	11 119	11 430
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	20 697	-	14 395
	Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	15206	6 141	12	2 598
	Доходы будущих периодов	1530	443	611	861
7	Оценочные обязательства	1540	55 708	46 292	37 175
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	1 723 469	1 180 935	1 239 527
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>3 552 959</b>	<b>2 976 466</b>	<b>2 851 494</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)



28 марта 2022 г.

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.

## Приложение Б

### Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2020 г.

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2020 г.		Дата (число, месяц, год)	Коды
Организация <u>Акционерное общество "Самарская Кабельная Компания"</u>	Идентификационный номер налогоплательщика	Форма по ОКУД	0710002
Вид экономической деятельности <u>Производство прочих проводов и кабелей для электронного и электрического оборудования</u>	Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Непубличные акционерные общества / Частная собственность</u>	по ОКПО	05758670
Единица измерения: в тыс. рублей		ИНН	6318101450
		по ОКВЭД 2	27.32
		по ОКФС / ОКФС	12267   16
		по ОКЕИ	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	Выручка	2110	5 538 848	5 888 588
6	Себестоимость продаж	2120	(5 015 198)	(5 302 132)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	523 650	586 456
6	Коммерческие расходы	2210	(47 303)	(59 028)
6	Управленческие расходы	2220	(335 552)	(334 587)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	140 795	172 821
	Доходы от участия в других организациях	2310	169 605	146 273
	Проценты к получению	2320	457	350
	Проценты к уплате	2330	(63 108)	(102 236)
	Прочие доходы	2340	311 695	303 754
	Прочие расходы	2350	(313 515)	(323 663)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	245 929	197 298
	Налог на прибыль	2410	(20 940)	(15 260)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(17 365)	(10 257)
	отложенный налог на прибыль	2412	(3 575)	(5 003)
	Прочее	2460	(1 544)	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	223 445	182 039

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2020 г.	За Январь - Декабрь 2019 г.
	<b>СПРАВочно</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	223 445	182 039
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1	1
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

  
 Руководитель Ключников Валерий Федорович  
(подпись) (расшифрованная подпись)

25 марта 2021 г.

Рисунок Б.1 - Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2020 г.

## Приложение В

### Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.

#### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.

		Коды	
		0710002	
		31	12 2021
		05758670	
		6318101450	
		27.32	
		12267	16
		384	

Организация Акционерное общество "Самарская Кабельная Компания" по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика по ИНН  
 Вид экономической деятельности Производство прочих проводов и кабелей для электронного и электрического оборудования по ОКВЭД 2  
 Организационно-правовая форма / форма собственности Непубличные акционерные общества / Частная собственность по ОКОПФ / ОКФС  
 Единица измерения: в тыс. рублей по ОКЕИ

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Выручка	2110	7 644 017	5 538 648
6	Себестоимость продаж	2120	(6 915 330)	(5 015 198)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	728 687	523 650
6	Коммерческие расходы	2210	(55 275)	(47 303)
6	Управленческие расходы	2220	(368 152)	(335 552)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	305 260	140 795
	Доходы от участия в других организациях	2310	68 399	169 605
	Проценты к получению	2320	1 208	457
	Проценты к уплате	2330	(87 510)	(63 108)
	Прочие доходы	2340	540 757	311 695
	Прочие расходы	2350	(514 057)	(313 515)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	314 057	245 929
	Налог на прибыль	2410	(54 957)	(20 940)
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	(58 462)	(17 365)
	отложенный налог на прибыль	2412	3 505	(3 575)
	Прочее	2460	-	(1 544)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	259 100	223 445

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	259 100	223 445
	Справочно			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	1	1
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

  
 Руководитель Ключников Валерий Федорович  
 (подпись) (расшифровка подписи)

28 марта 2022 г.

Рисунок В.1 - Отчёт о финансовых результатах АО «Самарская Кабельная Компания» за 2021 г.

## Приложение Г

### Кабельные заводы и производители кабелей и проводов и их выручка за 2021 г.

Таблица Г.1 - Кабельные заводы и производители кабелей и проводов и их выручка за 2021 г.

Название предприятия	Выручка, т. р.
1. АО «Иркутсккабель»	11077960
2. ООО «Брянск Кабель»	521722
3. ООО «Госткабель»	11774
4. ООО «Завод «Инком»	856793
5. ООО Липецкое производственное объединение «Электроаппарат»»	777216
6. АО КЗ «Элкаб»»	2306108
7. ООО «Электрическая Мануфактура»	898056
8. ООО Кабельный Завод «Энергия»	1857701
9. ООО «Альфакабель»	2632506
10. ООО «КЗ «Эксперт-Кабель»»	761697
11. ООО ОКБ «Гамма»	1541826
12. ОАО «Завод «Микропровод»»	32857
13. ООО «КабельЭлектроСвязь»	817295
14. АО «Марпосадкабель»	1358275
15. ЗАО Кабельный завод «Полимет»»	1290532
16. АО «Завод «Энергокабель»»	4473005
17. ООО «Камский кабель»	27054025
18. ООО «ВКЗ «Волга-Дон-Кабель»	1430215
19. ООО «Калужский кабельный завод»	3944018
20. АО «Электрокабель «Кольчугинский завод»	11892945
21. ООО «Завод Москабель»	11326113
22. АО «ОКБ КП»	1848604
23. ООО «Нижегородский кабельный завод»	3230025
24. АО «НП» «ПОДОЛЬСККАБЕЛЬ»	1832729
25. ООО «Рыбинский кабельный завод»	7715505
26. ООО «Томский кабельный завод»	8113223
27. ООО «Южно-уральский кабельный завод»	32456
28. ООО НПП «СПЕЦКАБЕЛЬ»	3473073