

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления материальным  
потоком предприятия (на примере ООО «Газпром инвест»)

Обучающийся

Ю.А. Сафронова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полякова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Материальные потоки каждого предприятия являются важной составной частью его оборотной деятельности. Именно материальные потоки формируют необходимый задел для обеспечения бесперебойной текущей деятельности экономического субъекта. Для успешного функционирования предприятия необходимо построение рационального материального потока. При этом существует множество методов управления материальными потоками. Выбор наиболее эффективных методов зависит от специфики деятельности предприятия, его масштабов, квалификации управленческого персонала, ответственности работников, связанных со снабжением, логистикой и производством.

Неэффективное управление материальным потоком может провоцировать целодневные и внутрисменные простои оборудования, вызывать перебои в текущей оборотной деятельности компании, что в конечном итоге сократит ее конечные финансовые результаты. Все вышеперечисленное подтверждает актуальность темы исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест».

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Газпром инвест».

Предметом выпускной квалификационной работы являются методы управления материальным потоком предприятия.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение.....   | 4  |
| 1 Теоретические основы управления материальным потоком предприятия....                              | 6  |
| 1.1 Понятие материального потока предприятия .....  | 6  |
| 1.2 Методы управления материальным потоком предприятия.....   | 10 |
| 1.3 Показатели оценки системы управления материальным потоком<br>предприятия .....                  | 15 |
| 2 Оценка управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест» .....                               | 20 |
| 2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром<br>инвест» .....                | 20 |
| 2.2 Анализ материального потока в ООО «Газпром инвест» .....  | 31 |
| 2.3 Оценка эффективности управления материальным потоком в ООО<br>«Газпром инвест» .....            | 39 |
| 3 Направления по совершенствованию управления материальным потоком в<br>ООО «Газпром инвест» .....  | 44 |
| 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления материальным<br>потоком в ООО «Газпром инвест»..... | 44 |
| 3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.....                                  | 50 |
| Заключение .....  | 56 |
| Список используемых источников.....   | 60 |
| Приложение А Организационная структура управления ООО «Газпром<br>инвест».....                      | 64 |
| Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Газпром инвест» .....  | 65 |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Газпром инвест» ....                               | 67 |

## Введение

Материальные потоки каждого предприятия являются важной составной частью его оборотной деятельности. Именно материальные потоки формируют необходимый задел для обеспечения бесперебойной текущей деятельности экономического субъекта. Для успешного функционирования предприятия необходимо построение рационального материального потока. При этом существует множество методов управления материальными потоками. Выбор наиболее эффективных методов зависит от специфики деятельности предприятия, его масштабов, квалификации управленческого персонала, ответственности работников, связанных со снабжением, логистикой и производством.

Неэффективное управление материальным потоком может провоцировать целодневные и внутрисменные простои оборудования, вызывать перебои в текущей оборотной деятельности компании, что в конечном итоге сократит ее конечные финансовые результаты. Все вышеперечисленное подтверждает актуальность темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в исследование вопросов управления материальным потоком внесли ученые, такие как: О.И. Аверина, М.С. Ахсарова, В.И. Бариленко, В.Д. Бжола, Д.А. Бирюкова, М.И. Бухалков, А.А. Володин, А.М. Гаджинский, А.В. Гурнак, Шим К. Джей, В.О. Дятлова, Ю.Н. Егоров, Е.Г. Ерлыгина, К.Е. Ионов, Е.С. Катун, О.В. Матушевич, Л.А. Мочалова, Г.М. Мурзагалина, Е.В. Мусатова, В.И. Сергеев, Р.Р. Субхангулов, А.Д. Шеремет и другие.

Несмотря на наличие множества исследований, посвященных методикам управления материальным потоком предприятия, остаются дискуссионные вопросы, нуждающиеся в детальном изучении с учетом специфики деятельности предприятия и условий внешней среды.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест».

Для достижения вышеуказанной цели требуется решения задач:

- исследовать теоретические основы управления материальным потоком предприятия;
- оценить систему управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест».

Объект выпускной квалификационной работы – ООО «Газпром инвест».

Предметом выпускной квалификационной работы являются методы управления материальным потоком предприятия.

Методы исследования включают сравнение, табличный метод. Графический метод, индукцию, дедукцию, синтез, анализ.

Информационная база выпускной квалификационной работы включает нормативные акты Российской Федерации, учебную экономическую литературу, материалы периодических изданий и сети Интернет по теме исследования.

Теоретическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления материальным потоком предприятия.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования основных результатов в практической деятельности ООО «Газпром инвест».

Структура работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

# 1 Теоретические основы управления материальным потоком предприятия

## 1.1 Понятие материального потока предприятия

Материальный поток, проходя все производственные звенья инновационного процесса, начиная от источников сырья и заканчивая уже конечным потребителем готовой продукции, представляет собой сложный управленческий объект и требует адаптации под различные условия функционирования.

В научной литературе встречаются различные взгляды на определение материальных потоков, которые характеризуются движением материальных ценностей, сырья, материалов, полуфабрикатов, товаров.

В таблице 1 систематизированы определения материального потока и его составляющих в интерпретации разных авторов.

Таблица 1 – Определения материального потока и его составляющих в интерпретации разных авторов

| Автор           | Определение  |
|-----------------|--|
| 1               | 2  |
| Е.А. Катун      | «запасы рассматриваются в виде материальных ценностей, оборотных средств, готовой продукции, сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, не используемых в данный момент в производстве, хранимых на складах. Таким образом запасы могут выступать в роли как материальных ценностей, так и материального потока» [15, с. 96]. |
| А.Д. Шеремет    | «товарно-материальные ценности, ожидающие потребления – это запасы. Ценности, которые собраны, произведены и также ожидают потребления тоже являются запасами» 25, с. 107]   |
| А.М. Гаджинский | «материальным потоком называется имеющая вещественную форму продукция (грузы, детали, товарно-материальные ценности и т.п.), рассматриваемая в процессе приложения к ней различных логистических операций в заданном временном интервале» [8, с. 57].  |

Продолжение таблицы 1

| 1              | 2  |
|----------------|--|
| О.В. Матушевич | «понятие «материальный поток» в логистике обозначает сквозной материальный поток, пронизывающий различные подразделения одного предприятия или даже отдельные предприятия. Фактически этот поток ограничен только размерами логистической системы, рассматриваемой в рамках решения конкретной задачи» [18, с. 62]                                 |
| И.В. Сергеев   | «материальный поток – находящиеся в состоянии движения материальные ресурсы, незавершенное производство и готовая продукция, к которым применяются логистические виды деятельности, связанные с их физическим перемещением в пространстве: погрузка, разгрузка, затаривание, перевозка, сортировка, консолидация, разукрупнение и т.п.» [17, с. 5] |
| Ю.Н. Егоров    | «продукция, которая включает различные изделия, детали, товарно-материальные ценности, рассматриваемые в процессе приложения к ней различных технологических операций (погрузка, перевозка, разгрузка, переработка, сортировка, укладка на хранение и т.д.), и отнесенная к определенному временному интервалу» [12, с. 43]                        |

По мнению А.В. Гурнак, И.А. Бондарева, В.В. Журбинова «логистическая категория материальных потоков представляет собой совокупность направленных преобразований вещественной формы предметов труда с целью достижения процессного результата, например, реализации инноваций. Если инновации реализуются в производственной сфере, то на разных стадиях движения материальный поток может видоизменяться и моментно быть зафиксированным в формах сырья, материалов, производственных запасов, полуфабрикатов, готовых изделий. К основным проблемам, которые возникают при управлении материальными потоками, на предприятии следует отнести: сбой в поставках во входящих потоках материалов; излишки объемов и времени хранения материалов, в связи с этим дополнительные логистические затраты» [9, с. 308].

В ФСБУ 5/2019 «Запасы» установлено, что запасами считаются активы, потребляемые или продаваемые в рамках обычного операционного цикла организации, либо используемые в течение периода не более 12 месяцев [22].

В ФСБУ 5/2019 «Запасы» установлено, что запасами, в частности, являются:

- «сырье, материалы, топливо, запасные части, комплектующие изделия, покупные полуфабрикаты, предназначенные для использования при производстве продукции, выполнении работ, оказании услуг;
- инструменты, инвентарь, специальная одежда, специальная оснастка, тара и другие аналогичные объекты, используемые при производстве продукции;
- готовая продукция;
- товары, предназначенные для продажи в ходе обычной деятельности организации;
- готовая продукция;
- затраты, понесенные на производство продукции, не прошедшей всех стадий (фаз, переделов), предусмотренных технологическим процессом;
- объекты недвижимого имущества, приобретенные или созданные для продажи в ходе обычной деятельности организации;
- объекты интеллектуальной собственности, приобретенные или созданные для продажи в ходе обычной деятельности организации» [22].

Подходы к определению материального потока представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Подходы к определению материального потока

Таким образом, материальный поток в логистике можно представить как комплекс конкретных материально-вещественных элементов, имеющих весогабаритные, стоимостные, количественные и качественные характеристики. Все данные элементы производят движение по всем стадиям производства и обращения. Кроме этого, данные элементы регулярно подвергаются изменениям: сырье преобразуется в заготовки, которые в последующем обрабатываются и образуют детали, те в свою очередь становятся готовой продукцией [20, 21, 26]. Совместно в процессе перехода от одной стадии производства или обращения в другую подвергаются изменениям многие характеристики элементов материального потока.

## **1.2 Методы управления материальным потоком предприятия**

Управление материальным потоком является важным направлением в системе управления, который требует постоянного совершенствования с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

Иррациональный материальный поток нарушает текущую работу предприятия, вызывает простои оборудования, снижает качество производимой продукции, повышает затраты [27, 28].

Управление материальным потоком предприятия должно решать определенные задачи (рисунок 2).

Следует отметить, что управление материальным потоком предприятия выполняет определенные функции, в частности [10, 14]:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

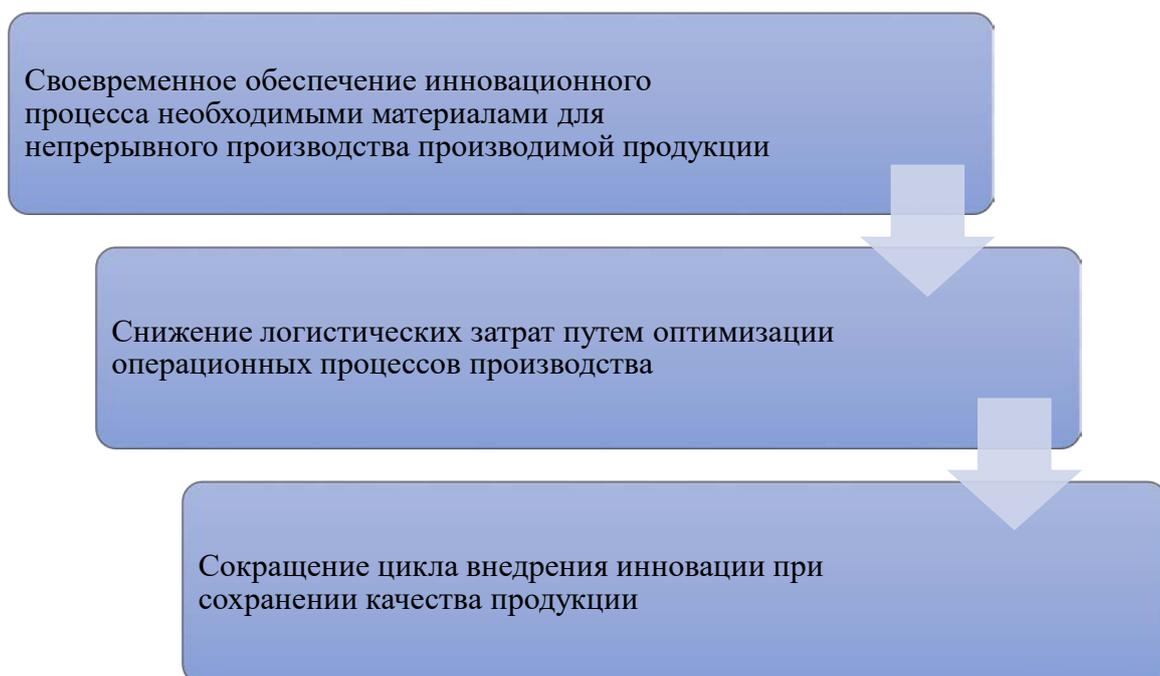


Рисунок 2 – Задачи управления материальным потоком предприятия

Необходимо отметить, что управление материальным потоком может осуществляться двумя способами:

- первый подход «толкающая (выталкивающая) система»;
- второй подход «тянущая (вытягивающая) система».

Толкающая система управления материальным потоком ориентируется на предварительное планирование [11].

А.В. Гурнак, И.А. Бондарева, В.В. Журбинова считают, что «элементы материального потока, обработанные на предыдущем этапе логистической цепи, передаются на следующий этап в соответствии с технологическим процессом разработки и производства инновационного продукта. Все детали, производящиеся на предприятии, проходят на следующий этап четко в соответствии с графиком» [9, с. 308]. Так, заказ на логистическую продукцию, который поступает в логистическую систему через производственные задания провоцирует движение материального потока от первого элемента, допустим сырья к следующему, например готовой

продукции. При этом обеспечивается учет на всех этапах продвижения в производственных отчетах.

Практика показывает, что толкающая система управления материальными потоками является трудной в осуществлении, поскольку требует четко организованной и не гибкой к различным изменениям, требующим некой перестройки и изменений в запланированных действиях.

Необходимо заметить, что выталкивающая система управления материальным потоком выступает основой таких систем как:

- Materials Requirements Planning или MRP, MRP-II, представляющей объединенную систему планирования MRP + DRP (Distribution Resource Planning);
- ERP (Enterprise Resource Planning) система и др. [5].

С помощью указанных систем для каждого отдельного подразделения формируются индивидуальные планы производства, с описанием плановых потребностей в материалах и их распределение.

Недостатками таких систем является образование избыточных запасов и затоваривание, из-за отсутствия возможности изменения планов производства для каждого цикла [5, с. 22].

А.В. Гурнак, И.А. Бондарева, В.В. Журбинова отмечают, что «в тянущей системе заказ на продукцию приводит в движение элементы материального потока с последнего  $n$ -го этапа, на котором собирается готовое изделие из комплектующих, запрошенных в информационном потоке с предыдущей операции в виде заказа. Для пополнения межоперационного задела на  $i$ -м элементе потока заказ передается на предыдущую операцию, с которой ожидается получить точное количество и номенклатуру деталей к установленному сроку. Такая форма организации материального потока обеспечивает наиболее оперативную возможность обеспечить выполнения заказа, не создает излишних запасов готовой продукции, а обеспечивает производство только конкретному заказчику. С другой стороны, движение материального потока в таком формате возможно только для отработанных

производственных процессов, что объективно недостижимо при реализации инновационных проектов» [9].

«Вытягивающая система управления материальным потоком выступает основой таких систем как Just-in-Time, KANBAN и OPT (Optimized Production Technology). В свою очередь система Just-in-Time имеет такие разновидности:

- ZIPS – производственные системы с нулевым запасом;
- MAN – материалы по мере необходимости;
- DOPS – ежедневная нагрузка и совершенные поставки;
- NOT – тогда, когда нужно;
- LP – бережливое производство;
- VMI – запасы, которые руководят продавцом» [5, с. 22].

Достоинства вышеуказанных подходов в управлении материальными потоками представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Достоинства толкающей и тянущей систем при управлении материальным потоком

Вышеуказанные системы имеют определенные недостатки, которые систематизированы на рисунке 4.



Рисунок 4 – Недостатки толкающей и тянущей систем при управлении материальным потоком

Таким образом, управление материальным потоком имеет свою специфику, которую следует учитывать при выборе методов [6, 19, 29, 30]. Правильно отлаженный процесс управления материальным потоком позволит сократить затраты предприятия, обеспечить бесперебойную текущую деятельность и повысить финансовые результаты.

### 1.3 Показатели оценки системы управления материальным потоком предприятия

Для того, чтобы установить, насколько предприятие использует материальные ресурсы и рационально распределяет материальный поток необходимо систематически проводить оценку системы управления материальным потоком.

Регулярная оценка системы управления материальным потоком предприятия позволит:

- сократить дефицит сырья и материалов в производстве и, таким образом, уменьшить производственные потери;
- уменьшить риск порчи и старения запасов материальных ценностей;
- снизить расходы на хранение материальных ценностей;
- сократить излишки материальных ресурсов;
- повысить оборачиваемость материальных ресурсов;
- сократить период оборачиваемости материальных ресурсов;
- увеличить оборачиваемость оборотных активов предприятия;
- сократить период оборачиваемости оборотных активов предприятия.

«Оценка состояния и динамики материально-производственных запасов проводится с помощью горизонтального анализа, в ходе которого рассчитываются абсолютные и относительные отклонения.

Оценка структуры материально-производственных запасов проводится с помощью вертикального анализа, предполагающего расчет удельного веса каждого наименования запасов в общем итоге» [16, с. 165].

Для оценки системы управления материальным потоком может использоваться система показателей. Рассмотрим основные из них.

Коэффициент обеспеченности материальными запасами ( $K_{об}$ ):

$$K_{об} = \frac{ВИ + ВНИ}{ППМ} \quad (1)$$

где ВИ – внешние источники;

ВНИ – внутренние источники;

ППм – плановое потребление материалов.

Внешние источники представляют поступление материалов от поставщиков.

Внутренние источники характеризуются экономией материалов на производстве, потреблением возвратных отходов, заготовлением материалов собственными силами.

Коэффициент обеспеченности необходимо рассчитывать в целом по организации, так и по отдельным видам продукции. Данный показатель необходимо рассчитывать за ряд лет [23].

Важным направлением является оценка ритмичности формирования запасов, которая может проводиться с использованием статистических коэффициентов вариации.

Изначально избирается определенное количество точек для наблюдения. Как правило, это конкретные данные, равноудаленные друг от друга  $n$  – число точек [24].

«Для каждой точки определенная норма запасов материалов, которая должна присутствовать на данную дату и определение фактического наличия материалов. В последующем определяется отклонение фактического запаса от нормы:

$$X_i - X_{\text{норм.}} \quad (2)$$

Отклонение возводится в квадрат:

$$(X_i - X_{\text{норм.}})^2 \quad (3)$$

В последующем определяется среднеквадратическое отклонение:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - X_{\text{норм.}})^2}{n}} \quad (4)$$

Далее необходимо рассчитывать коэффициент вариации:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{X}_{\text{норм.}}} \times 100\% \quad (5)$$

Далее проводится оценка ритмичности потребления материальных запасов. При этом в расчет берется норма потребления и фактическое потребление материальных запасов» [13].

Важным направлением в оценке системы управления материальным потоком предприятия является оценка эффективности использования запасов.

Использование обобщающих показателей в анализе направлено на получение общего представления о степени эффективности использования материальных запасов, поиск резервах его роста [1, 3].

Среди обобщающих показателей выделяют материалоотдачу, материалоемкость, рентабельность, коэффициент соотношения темпов роста объема произведенной продукции и материальных затрат (рисунок 5).

«Материалоотдача отражает, сколько на 1 рубль продукции приходится материальных затрат.

Материалоемкость характеризует эффективность использования материальных запасов и отражает сколько получено продукции в расчете на единицу материальных затрат.

В процессе анализа могут использоваться частные показатели материалоемкости продукции, характеризующие эффективность потребления отдельных видов материальных запасов, а также для расчета уровня материалоемкости отдельной продукции. Наименование показателей устанавливается исходя из названия материальных запасов» [7, с. 98].

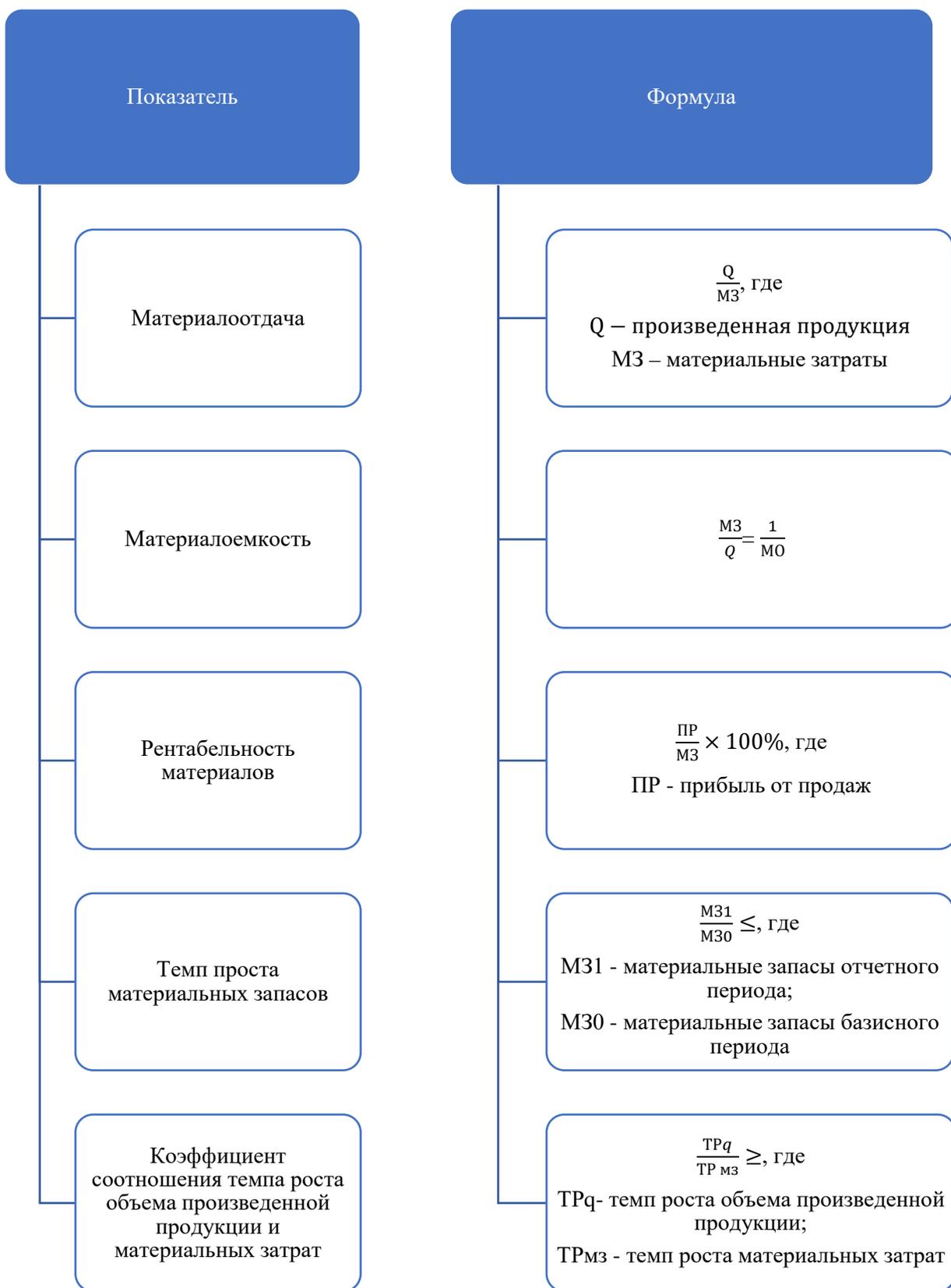


Рисунок 5 – Система обобщающих показателей оценки эффективности управления материальным потоком предприятия

Приведенная на рисунке 5 система показателей оценки эффективности управления материальным потоком является неисчерпывающей. В зависимости от специфики деятельности предприятия, его масштабов данная система может включать дополнительные частные показатели [2, 4].

Необходимо отметить, что все показатели следует рассчитывать в динамике, определять основные закономерности и тенденции.

Таким образом, в первом разделе выпускной квалификационной работы исследованы понятия материального потока предприятия, представленные в интерпретации разных авторов экономической литературы. В данном разделе выделены основные элементы, формирующие материальных поток. Существенное внимание уделено изучению систем управления материального потока с учетом требований логистики. Выделены достоинства и недостатки каждой рассмотренной системы. В первом разделе выпускной квалификационной работы также уделено существенное внимание показателям, способствующим оценке системы управления материальным потоком предприятия.

## **2 Оценка управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»**

### **2.1 Техничко-экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром инвест»**

ООО «Газпром инвест» принимает непосредственное участие в развитии Единой системы газоснабжения, а также в реализации крупнейших инвестиционных проектов федерального значения.

Основной вид деятельности ООО «Газпром инвест» - строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения.

Общество имеет полное и вправе иметь сокращенное фирменное наименование на русском языке. Общество вправе иметь также полное и (или) сокращенное фирменное наименование на языках народов Российской Федерации и (или) иностранных языках.

Полное фирменное наименование общества на русском языке должно содержать полное наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью». Сокращенное фирменное наименование общества на русском языке должно содержать полное или сокращенное наименование общества и слова "с ограниченной ответственностью" или аббревиатуру ООО.

Фирменное наименование общества на русском языке и на языках народов Российской Федерации может содержать иноязычные заимствования в русской транскрипции или в транскрипциях языков народов Российской Федерации, за исключением терминов и аббревиатур, отражающих организационно-правовую форму общества.

Полное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Газпром инвест».

Сокращенное наименование – ООО «Газпром инвест».

Иные требования к фирменному наименованию общества устанавливаются Гражданским кодексом Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

ООО «Газпром инвест» может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Стратегическая цель ООО «Газпром инвест» – обеспечение лидерских позиций в сфере газоснабжения.

В состав компании входят 12 филиалов:

- Филиал ООО «Газпром инвест» «Газпром реконструкция»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Газпром ремонт»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Гражданское строительство»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Надым»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Иркутск»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Ноябрьск»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Томск»

- Филиал ООО «Газпром инвест» «Новый Уренгой»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Астрахань»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Сахалин»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Северо-Запад»
- Филиал ООО «Газпром инвест» «Шельф»

В ООО «Газпром инвест» внедрена, сертифицирована и постоянно совершенствуется Интегрированная система менеджмента (ИСМ) на базе стандартов СТО Газпром 9001–2018 «Системы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 9001–2015 (ISO 9001:2015) «Системы менеджмента качества. Требования», ГОСТ Р ИСО 14001–2016 (ISO 14001:2015) «Системы экологического менеджмента. Общие требования и рекомендации по применению», ГОСТ Р ИСО 45001–2020 (ISO 45001:2018) «Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья. Требования и руководство по применению».

ООО «Газпром инвест» ведет строительство в особых географических зонах с уникальной экосистемой, в связи с чем значительные усилия Компании направлены на минимизацию воздействия строительства на окружающую среду и сохранение экосистемы России.

Многие проекты Компании носят трансграничный характер, а это значит, к ним предъявляются самые жесткие международные требования по соблюдению природоохранного законодательства.

С целью оперативного контроля реализации инвестиционной программы ПАО «Газпром» в ООО «Газпром инвест» создан Центр управления проектами (ЦУП), в рамках которого внедрена целевая модель принятия управленческих решений от оперативного и тактического до стратегического.

Цифровые решения, применяемые в ЦУП, позволяют отслеживать все этапы ведения работ, осуществлять постоянный мониторинг данных, поступающих с объектов строительства и бурения, таким образом обеспечивая наиболее эффективное оперативное взаимодействие участников

процесса реализации задач инвестиционно-стратегического блока ПАО «Газпром».

ООО «Газпром инвест» обладает мощным производственным потенциалом и применяет весь спектр современных технологий, используемых в процессе реализации проектов, в том числе технические и программные средства. Профессиональные и инвестиционные ресурсы компания направляет на развитие и рост, модернизируя собственные производственно-технологические активы и повышая квалификацию персонала.

Для повышения эффективности реализации проектов в ООО «Газпром инвест» создана организационная сеть из 246 интегрированных проектных офисов, внедрена методология проектного управления, а также разработаны модульные программы обучения для сотрудников и руководителей: «Развитие проектных компетенций», «Управление капитальными проектами», «Концептуальный инжиниринг» и «Проектный контроль».

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

ООО «Газпром инвест» вправе иметь печать, штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации. Федеральным законом может быть предусмотрена обязанность общества использовать печать.

ООО «Газпром инвест» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Участники общества вправе:

- участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законодательством и уставом общества;

- получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его документами бухгалтерского учета и иной документацией в установленном его уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам данного общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном законодательством и уставом общества;
- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, если такая возможность предусмотрена уставом общества, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных настоящим Федеральным законом;
- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

ООО «Газпром инвест» характеризуется простой линейно-функциональной структурой, то есть высшему уровню управления подчиняются отделы, исполнители, специализирующиеся на выполнении определенных функций (Приложение А).

Данная структура позволяет концентрировать сходные функции в одном подразделении, что обеспечивает быстрый рост квалификации сотрудников за счет их специализации.

Руководит предприятием ООО «Газпром инвест» генеральный директор – в обязанности директора входит: организация работы компании и руководство на основании действующего законодательства РФ, организация

и контроль за производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, обеспечение мер по соблюдению правил и норм пожарной безопасности в компании, мер по укреплению здоровья специалистов компании, организация и проведение работы всех отделов и структурных подразделений, обеспечение исполнения обществом всех обязательств перед поставщиками, кредиторами и заказчиками, прием в штат компании специалистов, решение и контроль вопросов, которые касаются финансово-экономической и хозяйственной деятельности организации.

Функциональные обязанности отделов определены в соответствующих положениях о них. Структура и штаты отделов утверждаются генеральным директором ООО «Газпром инвест».

Заместитель генерального директора по нефтепереработке занимается вопросами, связанными с организацией и осуществлением процессов переработки нефтяных продуктов.

Заместитель генерального директора по нефтехимии отвечает за процессы финансово-хозяйственной деятельности, связанные с нефтехимией.

Заместитель генерального директора по минеральным удобрениям несет ответственность за организацию производственных процессов и процессов реализации минеральных удобрений.

Технический директор несет ответственность за технические и технологические процессы, промышленную безопасность, охрану труда и экологию.

Заместитель генерального директора по развитию и науке решает вопросы, связанные с разработками новейших технологий в области газодобычи, нефтепереработки, созданию новых видов минеральных удобрений.

Заместитель генерального директора по инвестициям и капитальному строительству несет ответственность за эффективное инвестирование средств, а также осуществление капитального строительства с целью расширения производственных и технических мощностей организации.

Организация коммерческой деятельности в современных условиях

строится на основе принципа полного равноправия партнёров по поставкам товаров, хозяйственной самостоятельности поставщиков и покупателей, строгой материальной и финансовой ответственности сторон за выполнение принятых обязательств.

Актуальной задачей финансового отдела является вовлечение в реализацию услуг по газоснабжению.

Коммерческую деятельность в ООО «Газпром инвест» осуществляет коммерческий отдел под руководством финансового директора.

Основные функции и задачи специалистов финансового отдела в ООО «Газпром инвест», его взаимодействие с другими функциональными службами, отражены в Положении о структурном подразделении.

Финансовый отдел в ООО «Газпром инвест» является самостоятельным структурным подразделением организации. Он создается и ликвидируется приказом руководителя организации, подчиняется непосредственно начальнику коммерческого отдела. Работники отдела назначаются на должности и освобождаются от должностей приказом директора организации по представлению начальника коммерческого отдела.

Должностные обязанности, права и ответственность каждого работника коммерческого отдела устанавливаются должностной инструкцией, которая согласовывается с начальником отдела и утверждается генеральным директором.

Задачи специалистов и руководителей финансового отдела ООО «Газпром инвест» заключаются в следующем:

- определение долговременной стратегии коммерческой деятельности и финансовых планов организации;
- участие в составлении перспективных и текущих планов деятельности;
- принятие мер по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров;
- контроль за реализацией транспортных услуг, материально-техническим обеспечением организации, финансовыми и экономическими показателями деятельности организации, правильным расходованием

оборотных средств;

– изучение рыночной конъюнктуры.

Функции, выполняемые специалистами и руководителями финансового отдела ООО «Газпром инвест», следующие:

- обеспечение финансово-хозяйственной деятельности организации в области материально-технического снабжения, реализации транспортных транспортировки газа, транспортного и административно-хозяйственного обслуживания;
- обеспечение выполнения договорных обязательств;
- участие в разработке стандартов по материально-техническому обеспечению организации;
- организация работы складского хозяйства по запасным частям для транспорта;
- своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчётов, установленной отчётности о выполнении планов по реализации транспортных услуг, финансовой деятельности, материально-техническому снабжению и работе транспорта.

Таким образом, в ООО «Газпром инвест» финансовый отдел является основным обособленным подразделением в области коммерческой работы и решает все вопросы по реализации транспортировки газа и газификации.

Заместитель директора по общим вопросам осуществляет деятельность в повышении эффективности организации производственных процессов, текущих дел.

Заместитель директора по корпоративному управлению и правовым вопросам несет ответственность за юридическую составляющую финансово-хозяйственной деятельности организации, регулированию договорных отношений с бизнес-партнерами и покупателями продукции.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Газпром инвест» проведен по данным отчетности (Приложение Б, В) и представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Газпром инвест», 2020-2022 гг.

| Показатель                                 | 2020 г.  | 2021 г.   | 2022 г.   | Абсолютное отклонение |                   | Темп роста 2022 г. / 2021 г., % |
|--|----------|-----------|-----------|-----------------------|-------------------|---------------------------------|
|  |          |           |           | 2021 г. / 2020 г.     | 2022 г. / 2021 г. |                                 |
| Выручка, тыс. руб.                         | 48407913 | 39676877  | 52926336  | -8731036              | 13249459          | 33,39                           |
| Себестоимость продаж, тыс. руб.            | 44186721 | 28793970  | 46031547  | -15392751             | 17237577          | 59,87                           |
| Валовая прибыль                            | 4221192  | 10882907  | 6894789   | 6661715               | -3988118          | -36,65                          |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.            | 3510556  | 1453729   | 2579989   | -2056827              | 1126260           | 77,47                           |
| Управленческие расходы, тыс. руб.          | 338104   | 1046769   | 1117639   | 708665                | 70870             | 6,77                            |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.               | 372532   | 8382409   | 3197161   | 8009877               | -5185248          | -61,86                          |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.         | -1160852 | 5436274   | -125786   | 6597126               | -5562060          | -                               |
| Стоимость основных фондов, тыс. руб.       | 8266191  | 9271609   | 9198437   | 1005418               | -73172            | -0,79                           |
| Стоимость оборотных средств, тыс. руб.     | 83603734 | 208018817 | 280628380 | 124415083             | 72609563          | 34,91                           |
| Среднесписочная численность, чел.          | 5290     | 5305      | 5236      | 15                    | -69               | -1,30                           |
| Производительность труда, тыс. руб./чел.   | 9150,83  | 7479,15   | 10108,16  | -1671,69              | 2629,01           | 35,15                           |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб. | 45,50    | 50,30     | 55,40     | 4,80                  | 5,10              | 10,14                           |
| Фондоотдача                                | 5,86     | 4,28      | 5,75      | -1,58                 | 1,47              | 34,45                           |
| Оборачиваемость оборотных средств          | 0,58     | 0,19      | 0,19      | -0,39                 | 0,00              | -1,12                           |
| Рентабельность продаж, %                   | 0,77     | 21,13     | 6,04      | 20,36                 | -15,09            | -                               |
| Рентабельность производства, %             | 0,78     | 26,79     | 6,43      | 26,01                 | -20,36            | -                               |

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что выручка снизилась к 2021 г. на 8731036 тыс. руб. Однако в 2022 г. ее рост составил на 33,39%. Себестоимость продаж показывает рост в 2022 г. на 59,87% по сравнению с 2021 г. При этом на 0,79% сократилась стоимость основных фондов. В течение отчетного года численность персонала менялась. В 2022 г.

работников организации стало меньше на 69 чел. Однако производительность труда выросла на 35,15%, что является положительным фактором. Справедливо отметить, что рост заработной платы очень значительный – на 10,14%. Стоимость оборотных средств увеличилась по отношению к прошлому году на 34,91%, однако их оборачиваемость замедлилась на 1,12 оборота. Чистая прибыль ООО «Газпром инвест» уменьшилась на 102,31% к урону в 2021 г. Соответственно, рентабельность продаж сократилась на 15,09%, а рентабельность производства уменьшилась на 20,36%. В целом, краткий анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Газпром инвест» показывает ухудшение относительной эффективности деятельности организации.

На рисунке 6 представлены основные финансовые показатели деятельности ООО «Газпром инвест».

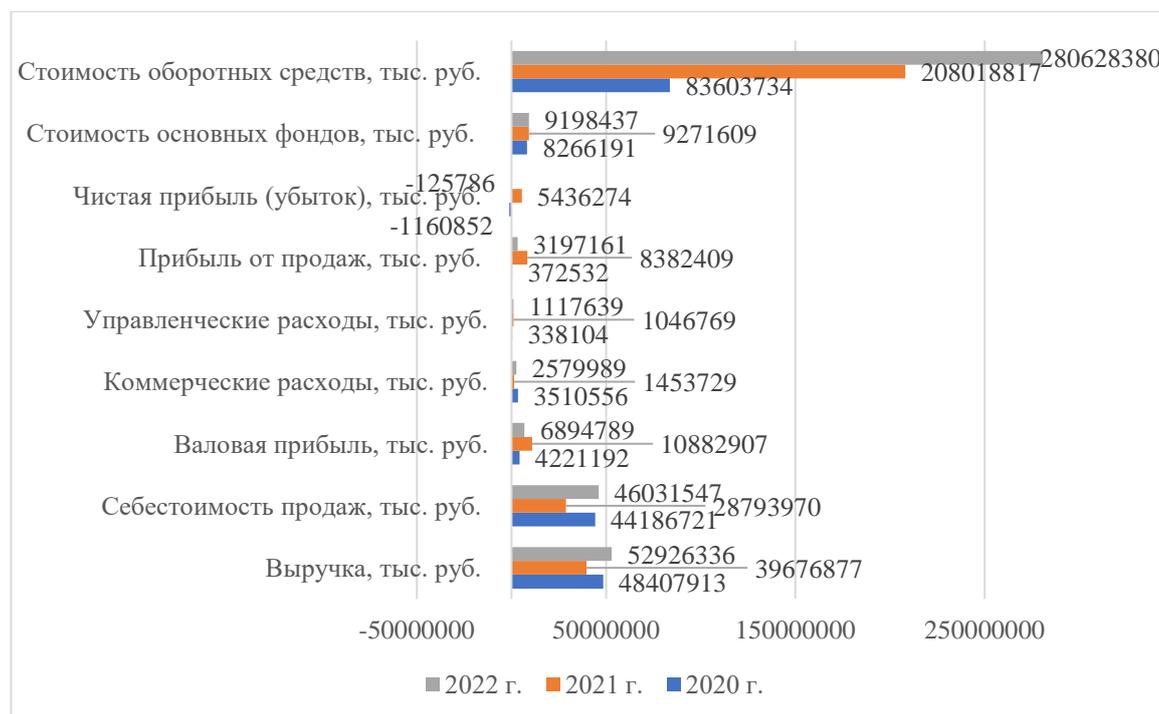


Рисунок 6 – Основные финансовые показатели деятельности ООО «Газпром инвест»

На рисунке 7 представлены показатели фондоотдачи и оборачиваемости оборотных средств ООО «Газпром инвест».

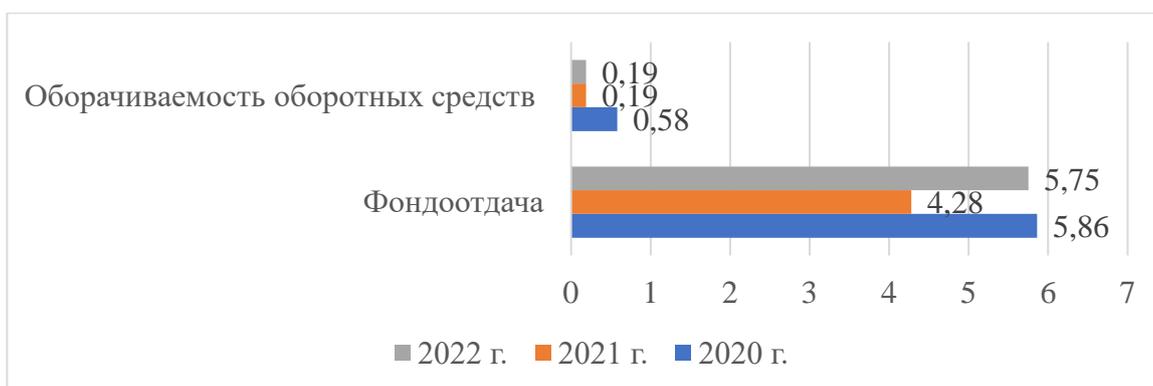


Рисунок 7– Показатели фондоотдачи и оборачиваемости оборотных средств ООО «Газпром инвест»

Проведенный анализ показал, что фондоотдача в 2021 г. в сравнении с 2020 г. сократилась на 1,58 руб., а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличилась на 1,47 руб. Такая ситуация показывает повышение эффективности использования основных средств в 2021 г.

Оборачиваемость оборотных средств в 2021 г. сократилась по отношению к 2020 г. на 0,39, а в 2022 г. и 2021 г. данный показатель не менялся и составлял 0,19.

На рисунке 8 отображены показатели рентабельности исследуемой организации.

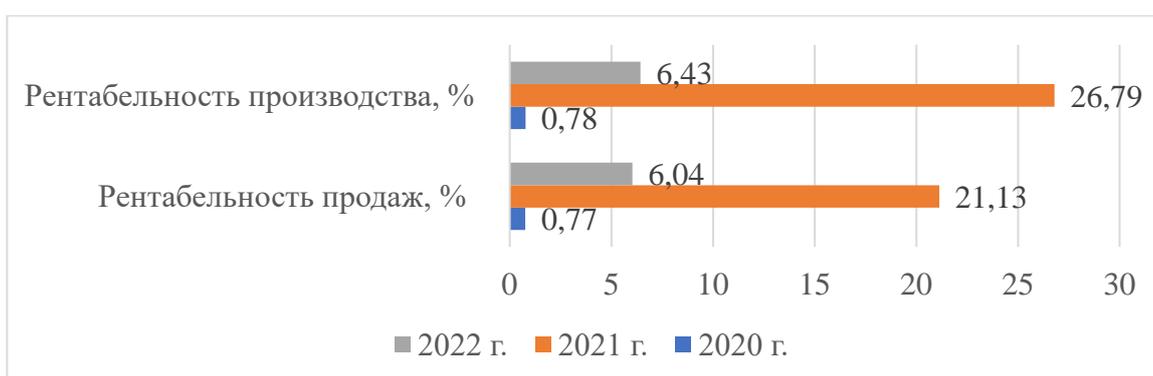


Рисунок 8– Показатели рентабельности ООО «Газпром инвест»

Из рисунка видно, что рентабельность продаж и рентабельность производства в 2022 г. по отношению 2021 г. снизились на 15,09% и 20,36%

соответственно. Такая динамика свидетельствует о сокращении относительной эффективности деятельности ООО «Газпром инвест».

## 2.2 Анализ материального потока в ООО «Газпром инвест»

Материальный поток должен обеспечивать рациональную деятельность предприятия. Для этого необходимо регулярно проводить анализ элементов материального потока и своевременно выявлять причины, нарушающие оптимальное их движение.

На движение материального потока могут влиять как внешние, так и внутренние факторы. Необходимо отметить, что на внутренние факторы сложно повлиять. Однако негативное влияние внутренних факторов можно сократить.

В таблице 3 проведен анализ состава и структуры материального потока ООО «Газпром инвест».

Таблица 3 - Анализ состава материального потока ООО «Газпром инвест»

| Показатели                            | 2020 г. | 2021 г.  | 2022 г.  | Абсолютное отклонение, +,- |                 | Темп прироста, % |                 |
|---------------------------------------|---------|----------|----------|----------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
|                                       |         |          |          | 2021 г./2020 г.            | 2022 г./2021 г. | 2021 г./2020 г.  | 2022 г./2021 г. |
| Сырье и материалы, тыс. руб.          | 4825528 | 12709208 | 36457569 | 7883680                    | 23748361        | 163,37           | 186,86          |
| Незавершенное производство, тыс. руб. | 1851912 | 3584649  | 8831337  | 1732737                    | 5246688         | 93,56            | 146,37          |
| Всего материальный поток, тыс. руб.   | 6677440 | 16293857 | 45288906 | 9616417                    | 28995049        | 144,01           | 177,95          |

Динамика материального потока в ООО «Газпром инвест» представлена на рисунке 9.

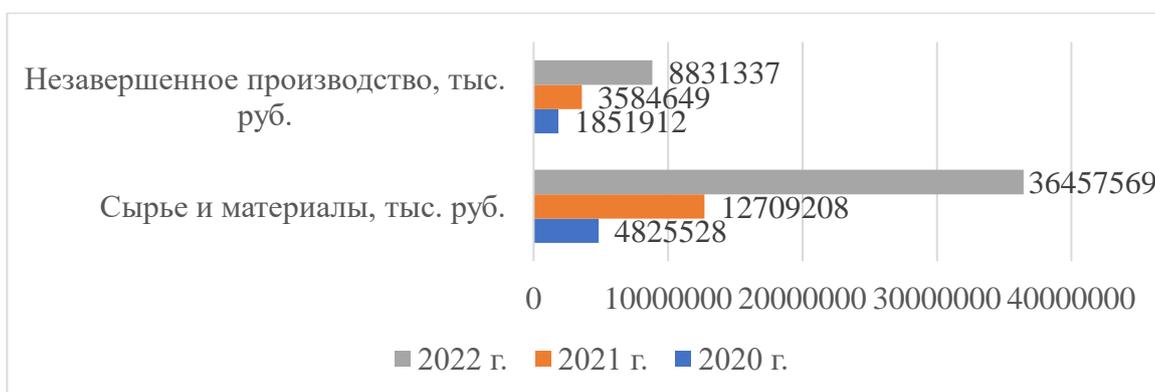


Рисунок 9 – Динамика элементов материального потока в ООО «Газпром инвест»

Проведенный анализ позволил сформулировать следующие выводы. В составе материального потока сырье и материалы имеют тенденцию к росту: в 2021 г. в сравнении с 2020 г. на 163,37%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. на 186,86%. Такая динамика вызвана наращиванием объемов текущей деятельности. Незавершенное производство в 2021 г. в сравнении с 2020 г. увеличилось на 93,56%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. – на 146,37%.

На рисунке 10 представлена динамика общего материального потока ООО «Газпром инвест».

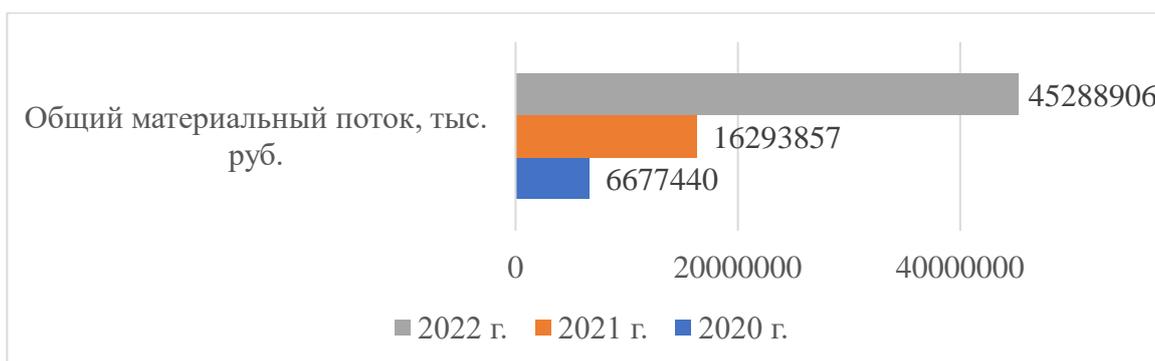


Рисунок 10 – Динамика общего материального потока в ООО «Газпром инвест»

В целом материальный поток ООО «Газпром инвест» в динамике значительно увеличивается. В 2021 г. по отношению к 2020 г. его рост составил на 144,01%, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. – на 177,95%.

Анализ структуры материального потока ООО «Газпром инвест» проведен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ структуры материального потока ООО «Газпром инвест»

| Показатели                    | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Абсолютное отклонение, +/- |                     |
|-------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|---------------------|
|                               |         |         |         | 2021 г./<br>2020 г.        | 2022 г./<br>2021 г. |
| Сырье и материалы, %          | 72,27   | 78,00   | 80,50   | 5,73                       | 2,50                |
| Незавершенное производство, % | 27,73   | 22,00   | 19,50   | -5,73                      | -2,50               |
| Всего материальный поток, %   | 100,00  | 100,00  | 100,00  | -                          | -                   |

Структура материального потока ООО «Газпром инвест» представлена на рисунке 11.

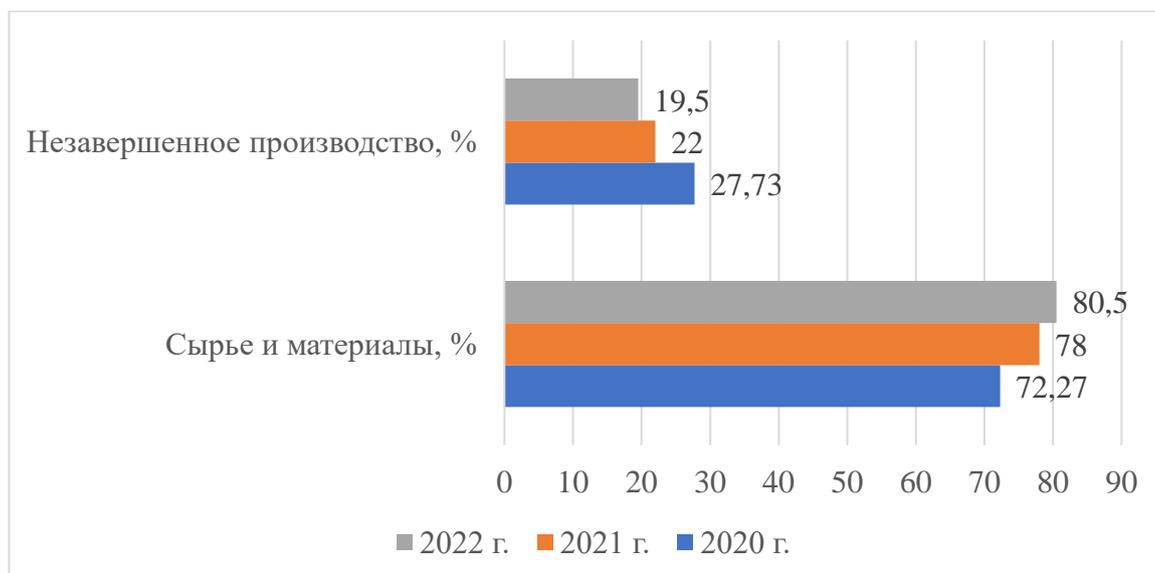


Рисунок 11 – Структура материального потока ООО «Газпром инвест»

В 2020 г. в структуре материального потока сырье и материалы составляли 72,27%, а незавершенное производство – 27,73%.

В 2021 г. в структуре материального потока сырье и материалы составляли 78%, а незавершенное производство – 22%.

В 2022 г. в структуре материального потока сырье и материалы составляли 80,50%, а незавершенное производство – 19,50%.

В целом, из проведенного анализа видно, что наибольший удельный вес в рассматриваемые периоды в материальном потоке занимает сырье и материалы.

Следует отметить, что в структуре материального потока сырье и материалы в динамике увеличиваются: в 2020 г. по отношению к 2021 г. на 5,73%, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. на 2,50%. Соответственно в структуре материального потока незавершенное производство сокращается в 2021 г. в сравнении с 2020 г. на 5,73%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. на 2,50%.

Анализ материального потока предполагает оценку запасов в структуре оборотных активов (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка элементов материального потока в структуре оборотных активах ООО «Газпром инвест»

| Показатели   | 2020 г.  | 2021 г.   | 2022 г.   | Абсолютное отклонение, +/- |                 |
|--|----------|-----------|-----------|----------------------------|-----------------|
|  |          |           |           | 2021 г./2020 г.            | 2022 г./2021 г. |
| 1  | 2        | 3         | 4         | 5                          | 6               |
| Сырье и материалы, тыс. руб.                           | 4825528  | 12709208  | 36457569  | 7883680                    | 23748361        |
| Незавершенное производство, тыс. руб.                  | 1851912  | 3584649   | 8831337   | 1732737                    | 5246688         |
| Всего запасы, тыс. руб.                                | 6677440  | 16293857  | 45288906  | 9616417                    | 28995049        |
| Оборотные активы, тыс. руб.                            | 83603734 | 208018817 | 280628380 | 124415083                  | 72609563        |
| Удельный вес сырья и материалов в оборотных активах, % | 5,77     | 6,11      | 12,99     | 0,34                       | 6,88            |

Продолжение таблицы 5

| 1   | 2    | 3    | 4     | 5     | 6    |
|---|------|------|-------|-------|------|
| Удельный вес незавершенного производства в оборотных активах, % | 2,22 | 1,72 | 3,15  | -0,49 | 1,42 |
| Удельный вес запасов в оборотных активах, %                     | 7,99 | 7,83 | 16,14 | -0,15 | 8,31 |

Удельные веса элементов материального потока в структуре оборотных активов ООО «Газпром инвест» представлен на рисунке 12.

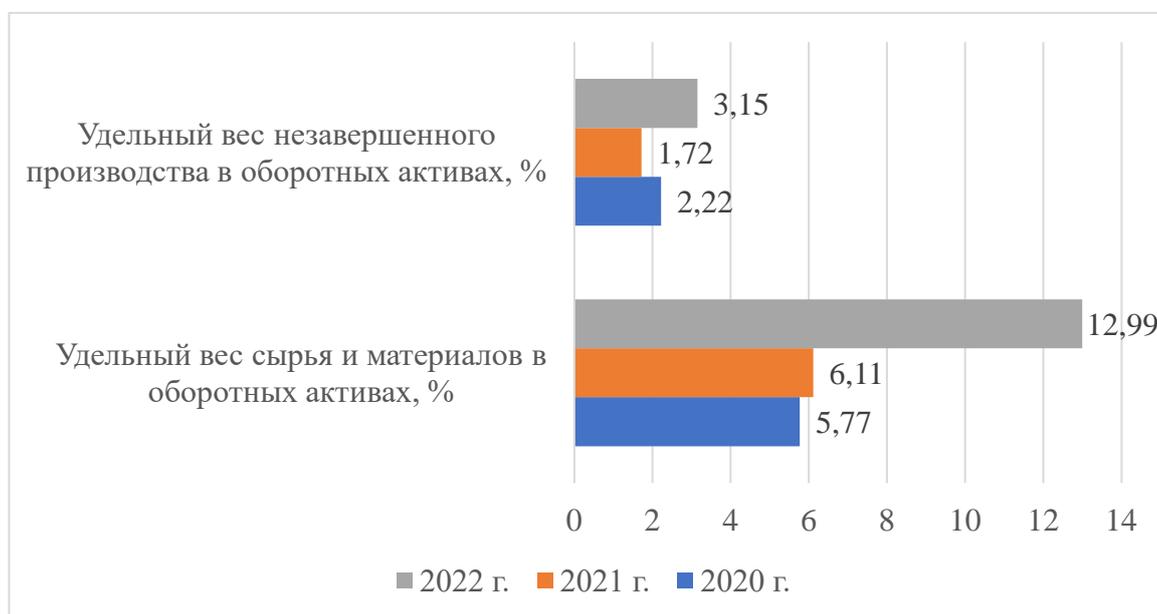


Рисунок 12 – Удельные веса элементов материального потока в структуре оборотных активов ООО «Газпром инвест»

Из рисунка 12 видно, что удельный вес сырья и материалов в оборотных активах в динамике растет: в 2021 г. по отношению к 2020 г. на 0,34%, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. на 6,88%.

Удельный вес незавершенного производства в оборотных активов в 2021 г. в сравнении с 2020 г. сократился на 0,49%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличился на 1,42%.

На рисунке 13 представлен удельный вес запасов в оборотных активах ООО «Газпром инвест».

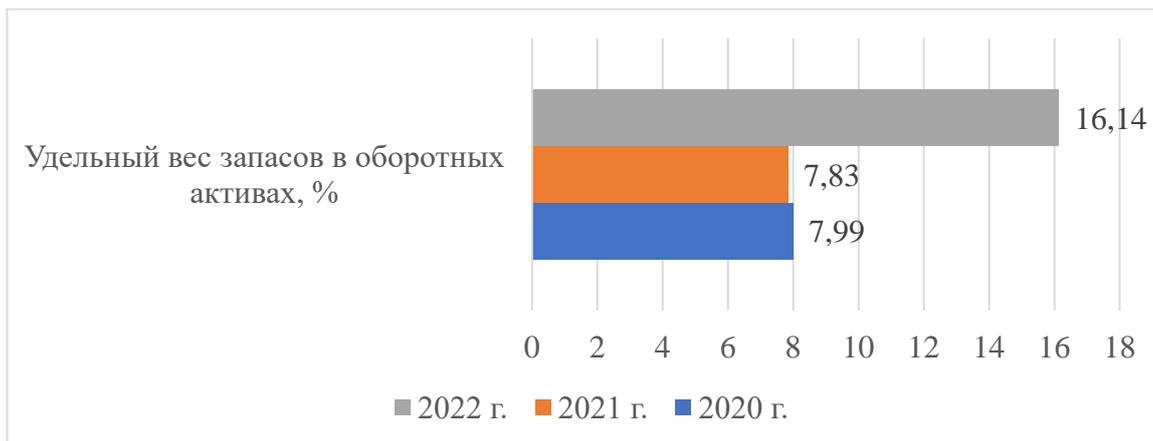


Рисунок 13 – Удельный вес запасов в оборотных активах ООО «Газпром инвест»

Проведенные расчеты показали, что удельный вес запасов в структуре оборотных активов в 2021 г. в сравнении с 2020 г. сократился на 0,15%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличился на 8,31%.

Большое значение в анализе материального потока с позиции логистики имеет оценка сырья и материалов в натуральном выражении.

В таблице 6 проведем анализ материального потока в разрезе отдельных компонентов сырья и материалов в стоимостном и натуральном выражениях в ООО «Газпром инвест».

Таблица 6 – Анализ материального потока в разрезе отдельных компонентов сырья и материалов в стоимостном и натуральном выражениях в ООО «Газпром инвест»

| Вид сырья и материалов | Остаток на 01.01.2021 г. |           | Приход |           | Расход |           | Остаток на 01.01.2022 г. |           |
|------------------------|--------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------------------------|-----------|
|                        | тонна                    | тыс. руб. | тонна  | тыс. руб. | тонна  | тыс. руб. | тонна                    | тыс. руб. |
| Щебень                 | 850                      | 2125      | 780    | 1950      | 978    | 2445      | 652                      | 1630      |
| Гравий                 | 578                      | 867       | 380    | 570       | 720    | 1080      | 238                      | 357       |
| Песок                  | 1500                     | 1050      | 2400   | 1920      | 3200   | 2560      | 700                      | 560       |
| Цементобетон           | 3200                     | 10880     | 1700   | 5780      | 4110   | 13974     | 790                      | 2686      |
| Силикатобетон          | 1800                     | 5040      | 530    | 1484      | 2256   | 5414      | 74                       | 177       |
| Полимербетон           | 950                      | 1850      | 458    | 1374      | 1123   | 3369      | 285                      | 855       |
| Битум                  | 575                      | 5807      | 980    | 9898      | 1215   | 12271     | 340                      | 3434      |

Проведенный анализ показал, что в конце анализируемого периода остаются существенные объемы сырья и материалов. Например, остатки щебня составляют 652 т., гравия – 238 т., песка – 700 т., цементобетона – 780 т., силикатобетона – 74 т., полимербетона – 285 т., битума – 340 т. Отдельные виды из них могут подвергаться влаге и приходиться в негодность по истечении определенного времени. Таким образом, видны излишки материалов на конец периода, что может отвлекать денежные средства из оборота и консервировать их в неиспользуемых запасах.

В результате проведенного исследования виден неэффективный подход к выбору логистических партнеров. Данные проведенного анализа в таблице 6 показали, что существуют неэффективные контракты.

Следует отметить, что в ООО «Газпром инвест» существуют ошибки в базе данных по учету материального потока, достаточно продолжительное время отводится поиску сырья на складе.

Анализ основных показателей по грузообороту склада ООО «Газпром инвест» проведен в таблице 7. Данные по таблице 7 взяты из информационной системы предприятия контура «Основная деятельность».

Таблица 7 – Анализ основных показателей по грузообороту склада ООО «Газпром инвест»

| Показатели                            | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Отклонение, (+,-)   |                     |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
|                                       |         |         |         | 2021 г./<br>2020 г. | 2022 г./<br>2021 г. |
| Удельный грузооборот                  | 1,72    | 2,35    | 3,48    | 0,63                | 1,13                |
| Грузопоток в сутки по прибытию (т)    | 28,15   | 45,55   | 57,77   | 17,4                | 12,22               |
| Грузопоток в сутки по отправлению (т) | 29,30   | 47,68   | 59,85   | 18,38               | 12,17               |
| Интенсивность груза по прибытию       | 5,7     | 8,12    | 10,25   | 2,42                | 2,13                |
| Интенсивность грузопотока             | 7,8     | 14,75   | 17,55   | 6,95                | 2,8                 |

По проведенным расчетам видно, что по удельному весу грузооборота, грузопотоку в сутки по прибытию и отправлению, интенсивности

грузопотока в ООО «Газпром инвест» с 2020 г. по 2022 г. грузопоток в целом увеличивается.

Причем грузопоток в сутки по прибытию в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличился на 12,22 т. За этот же период грузопоток в сутки по отправлению вырос на 12,17 т.

В целом интенсивность грузопотока выросла в рассматриваемые периоды и в 2022 г. составила 17,55 в сравнении с показателем 2020 г. равному 7,8.

Схема движения материального потока на складах и временных хранилищах в ООО «Газпром инвест» представлена на рисунке 14.

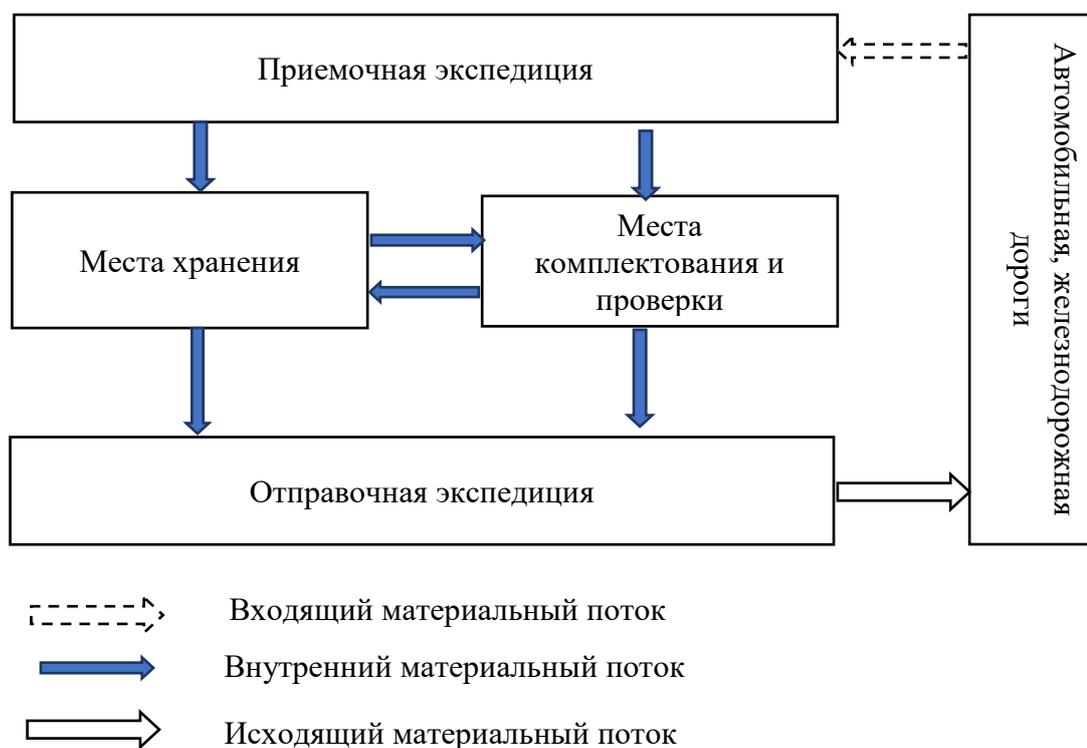


Рисунок 14 – Движения материального потока на складах и временных хранилищах в ООО «Газпром инвест»

Представленный рисунок 14 демонстрирует логистическую схему движения материального потока в ООО «Газпром инвест».

Входящий, внутренний и исходящий материальный поток осуществляет движение автомобильным и железнодорожным способами.

### 2.3 Оценка эффективности управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»

Оценку эффективности управления материальным потоком можно проводить на основании расчета основных качественных показателей. Как было отмечено ранее эффективность управления материальным потоком зависит от правильной организации логистики, своевременного контроля за динамикой материального потока.

Оценка оборачиваемости материального потока ООО «Газпром инвест» проведена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка оборачиваемости материального потока ООО «Газпром инвест»

| Показатели  | 2020 г.  | 2021 г.  | 2022 г.  | Абсолютное отклонение, (+,-) |                 |
|---|----------|----------|----------|------------------------------|-----------------|
|   |          |          |          | 2021 г./2020 г.              | 2022 г./2021 г. |
| Выручка, тыс. руб.                                      | 48407913 | 39676877 | 52926336 | -8731036                     | 13249459        |
| Общий материальный поток, тыс. руб.                     | 6677440  | 16293857 | 45288906 | 9616417                      | 28995049        |
| Оборачиваемость общего материального потока             | 7,25     | 2,44     | 1,17     | -4,81                        | -1,27           |
| Период оборачиваемости общего материального потока, дни | 50,35    | 149,89   | 312,33   | 99,54                        | 162,44          |

Рисунок 15 демонстрирует динамику оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест».

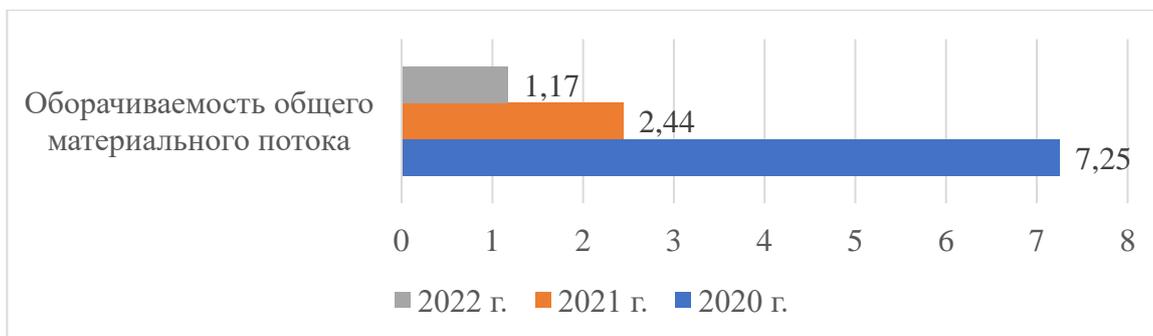


Рисунок 15 – Динамика оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест»

Анализ показал, что оборачиваемость общего материального потока в динамике сокращается. Так ее снижение в 2021 г. по отношению к 2020 г. составило на 4,81, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. на 1,27. Это свидетельствует о снижении эффективности использования материального потока в ООО «Газпром инвест».

На рисунке 16 представлена динамика периода оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест».

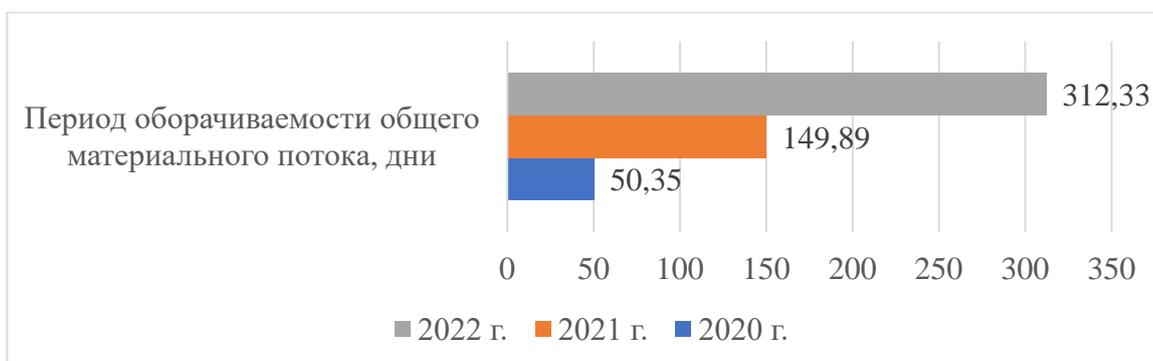


Рисунок 16 – Динамика периода оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест»

Рисунок 16 показал, что период оборачиваемости общего материального потока в 2021 г. в сравнении с 2020 г. увеличился на 99,54 дня и составил 149,89 дня.

В 2022 г. в сравнении с 2021 г. период оборачиваемости общего материального потока увеличился на 162,44 дня и составил 312,33 дней. Данная тенденция подтверждает неэффективность управления материальным потоком в исследуемой организации.

В таблице 9 оценена обеспеченность материального потока собственными оборотными средствами ООО «Газпром инвест».

Таблица 9 – Оценка обеспеченности материального потока собственными оборотными средствами в ООО «Газпром инвест»

| Показатели   | 2020 г.  | 2021 г.  | 2022 г.  | Абсолютное отклонение, (+,-) |                 |
|--|----------|----------|----------|------------------------------|-----------------|
|  |          |          |          | 2021 г./2020 г.              | 2022 г./2021 г. |
| Общий материальный поток, тыс. руб.  | 6677440  | 16293857 | 45288906 | 9616417                      | 28995049        |
| Собственные оборотные средства, тыс. руб.  | -2733946 | 391560   | 4284281  | 3125506                      | 3892721         |
| Коэффициент обеспеченности материального потока собственными оборотными средствами | -        | 0,02     | 0,09     | 0,02                         | 0,07            |

Графически изменение коэффициента обеспеченности материального потока собственными оборотными средствами в ООО «Газпром инвест» отображено на рисунке 17.

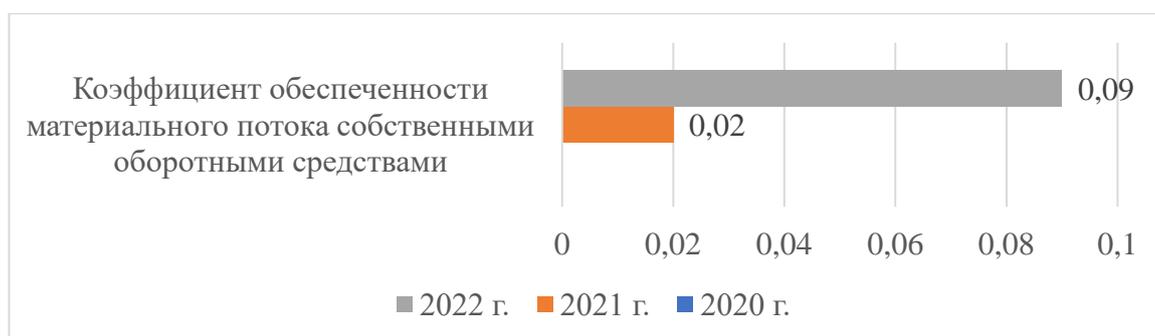


Рисунок 17 – Изменение коэффициента обеспеченности материального потока собственными оборотными средствами в ООО «Газпром инвест»

Практика показывает, что коэффициент обеспеченности материального потока собственными оборотными средствами должен находиться в пределах от 0,6 до 0,8. Проведенные расчеты показали, что в ООО «Газпром инвест» данный коэффициент не достигает нормативного значения в рассматриваемые периоды. В 2021 г. он был равен 0,02, а в 2022 г составлял 0,09. Это говорит о том, что в 2021 материальный поток был сформирован только за счет собственных оборотных средств на 2%, а в 2022 г. – на 9%, что является негативным фактором и подтверждает неэффективность управления материальным потоком.

В таблице 10 проведен анализ рентабельности материального потока в ООО «Газпром инвест».

Таблица 10 – Анализ рентабельности материального потока в ООО «Газпром инвест»

| Показатели                             | 2020 г. | 2021 г.  | 2022 г.  | Абсолютное отклонение, (+,-) |                 |
|--|---------|----------|----------|------------------------------|-----------------|
|  |         |          |          | 2021 г./2020 г.              | 2022 г./2021 г. |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.           | 372532  | 8382409  | 3197161  | 8009877                      | -5185248        |
| Общий материальный поток, тыс. руб.    | 6677440 | 16293857 | 45288906 | 9616417                      | 28995049        |
| Рентабельность материального потока, % | 5,58    | 51,45    | 7,06     | 45,87                        | -44,39          |

Графически изменение рентабельности материального потока в ООО «Газпром инвест» отображено на рисунке 18.



Рисунок 18 – Изменение рентабельности материального потока в ООО «Газпром инвест»

Рентабельность материального потока в 2022 г. по отношению к 2021 г. сократилась на 44,39%.

Таким образом, во втором разделе выпускной квалификационной работы дана технико-экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром инвест». В первом разделе проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности объекта исследования. При выполнении данного раздела существенное внимание было уделено анализу динамики и структуры элементов материального потока ООО «Газпром инвест». В ходе исследования оценена обеспеченность материального потока собственными оборотными средствами в организации, рассчитана оборачиваемость материального потока и период его оборота. Кроме этого, во втором разделе оценена рентабельность материального потока. Проведенные расчеты показали, что управление материальным потоком в ООО «Газпром инвест» является не эффективным и требует совершенствования.

### 3 Направления по совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»

В современных условиях управление материальным потоком является важным направлением как технологическом, так и в финансовом аспектах.

Управление материальным потоком представляет собой функциональную деятельность, направленную на плановое и непосредственное управление производством. Управление материальным потоком предполагает поддержание необходимого запаса сырья и материалов для оборотной деятельности организации в текущем периоде и перспективе.

Проведенное исследование позволило выявить существенные проблемы в управлении материальным потоком в ООО «Газпром инвест» (рисунок 19).

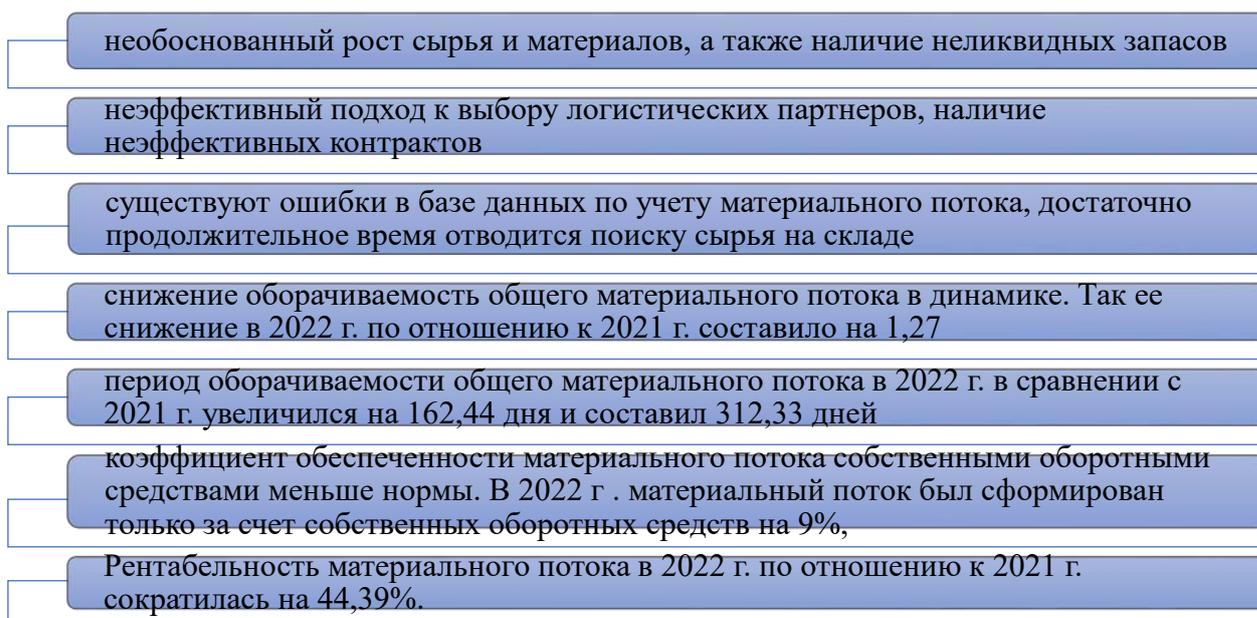


Рисунок 19 – Проблемы в управлении материальным потоком в ООО «Газпром инвест»

Все выявленные проблемы подтверждают необходимость разработки мероприятий, позволяющих повысить эффективность управления материальным потоком.

Система мероприятий для совершенствования управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Система мероприятий для совершенствования управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест»

| Мероприятия   | Характеристика   | Предполагаемый результат  |
|---|--|---|
| Мероприятие 1. Усовершенствованная оценка поставщика в системе логистической деятельности | Метод сравнительной оценки логистических партнеров: поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т.д.   | Предлагаемая система будет способствовать эффективному решению задач по выбору логистических партнеров, позволит улучшить работу с ними и сократить количество неэффективных контрактов   |
| Мероприятие 2. Логистическое проектирование складского распределительного центра          | Внедрение оптимального логистического решения функционирования складов, соответствующего стратегиям деятельности и потребностям ООО «Газпром инвест» | Предлагаемая система складирования будет способствовать существенному ускорению и упрощению процессов складских процессов, сокращению времени приема и отгрузки товара, сокращению времени поиска сырья на складе, снижению ошибок в базе данных. |
| Мероприятие 3. Реализация неликвидных запасов в объеме 18%                                | Предполагает продажу неликвидных запасов   | Предполагаемое мероприятие позволит ускорить оборачиваемость запасов, увеличить рентабельность материального потока.  |

Раскроем содержание каждого предлагаемого мероприятия.

Первое мероприятие - усовершенствованная оценка поставщика в системе логистической деятельности представляет метод сравнительной оценки логистических партнеров: поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т.д. Предлагаемая система будет способствовать эффективному решению задач по выбору логистических партнеров, позволит улучшить работу с ними и сократить количество неэффективных контрактов.

Условием эффективным и долгосрочных контрактов является финансовая устойчивость, ликвидность и надежность бизнес-партнера.

Для совершенствования логистической деятельности «Газпром инвест» предлагаем усовершенствованный способ оценки логистического партнера для построения долгосрочных взаимоотношений с ним.

Для ООО «Газпром инвест» проведена оценка нескольких поставщиков.

На рисунке 20 представлен предлагаемые этапы выбора логистического партнера (поставщика).

Первый этап направлен на отбор и ранжирование критериев, которые позволяют оценить логистических партнеров (поставщиков). Каждому критерию присваивается степень его значимости для компании. Сумма показателей значимости должна быть равна единице.

Второй этап предполагает предварительный отбор логистического партнеров (поставщиков).

Третий этап предусматривает оценку логистического партнера (поставщика) по выбранным критериям. При этом каждому свойству присваивается балл от 1 до 10.

Четвертый этап предполагает расчет рейтинга логистического партнера (поставщика) как суммы произведений выбранного критерия на его значимость.

Пятый этап способствует выбору наиболее выгодного логистического партнера (поставщика).

Наилучшему логистическому партнеру (поставщику) будет соответствовать наибольшее значение рейтинга.

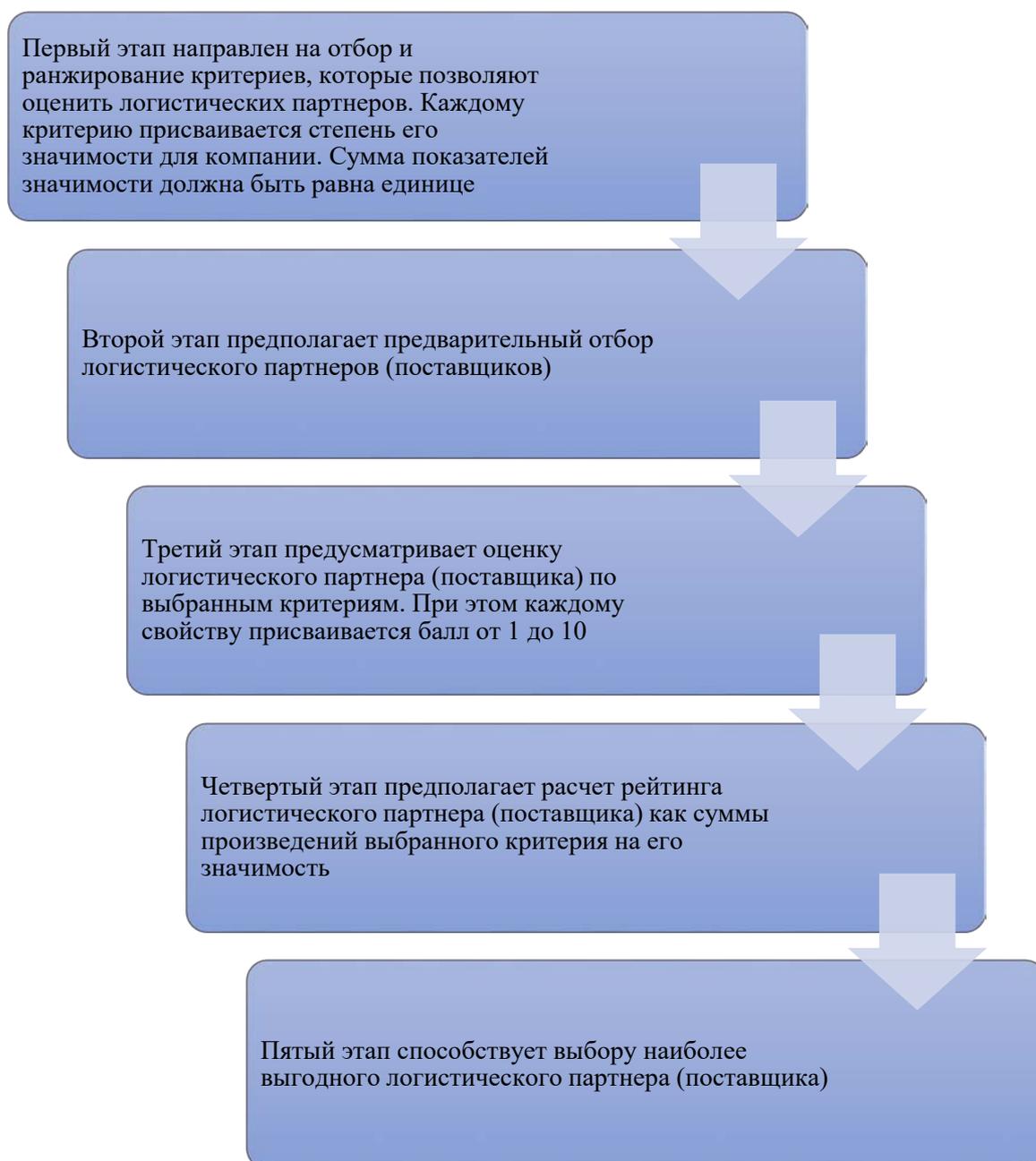


Рисунок 20 – Предлагаемые этапы выбора логистического партнера (поставщика)

Если у нескольких логистических партнеров в итоге сложился одинаковый рейтинг, то нужно применить дополнительные критерии, которые позволяют выбрать наиболее выгодного логистического партнера.

Предлагаемая матрица оценки логистических партнеров (поставщиков) представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Предлагаемая матрица оценки логистических партнеров (поставщиков) в ООО «Газпром инвест»

| Критерий   | Значение критерия | Логистический партнер 1 (поставщик 1) | Логистический партнер 2 (поставщик 2) | Логистический партнер 3 (поставщик 3) |
|--|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Стоимость сырья и материалов                                 | 0,4               | 7                                     | 6                                     | 10                                    |
| Надежность поставок  | 0,2               | 10                                    | 9                                     | 10                                    |
| Время доставки   | 0,2               | 8                                     | 6                                     | 7                                     |
| Финансовая устойчивость логистического партнера (поставщика) | 0,1               | 10                                    | 6                                     | 8                                     |
| Удаленность логистического партнера (поставщика)             | 0,1               | 6                                     | 7                                     | 6                                     |
| Рейтинг логистического партнера (поставщика)                 | 1                 | 8                                     | 6,7                                   | 8,8                                   |

Данные таблицы 12 показывают, что наиболее выгодным для ООО «Газпром инвест» является логистический партнер 3 (поставщик 3). У нее высокая надежность поставок и приемлемые цены.

Второе мероприятие – логистическое проектирование складского распределительного центра предполагает внедрение оптимального логистического решения функционирования складов, соответствующего стратегиям деятельности и потребностям ООО «Газпром инвест». Предлагаемая система складирования будет способствовать существенному ускорению и упрощению процессов складских процессов, сокращению

времени приема и отгрузки товара, сокращению времени поиска сырья на складе, снижению ошибок в базе данных.

Описание этапов логистического проектирования складского распределительного центра и ожидаемые результаты в ООО «Газпром инвест» представлены на рисунке 21.

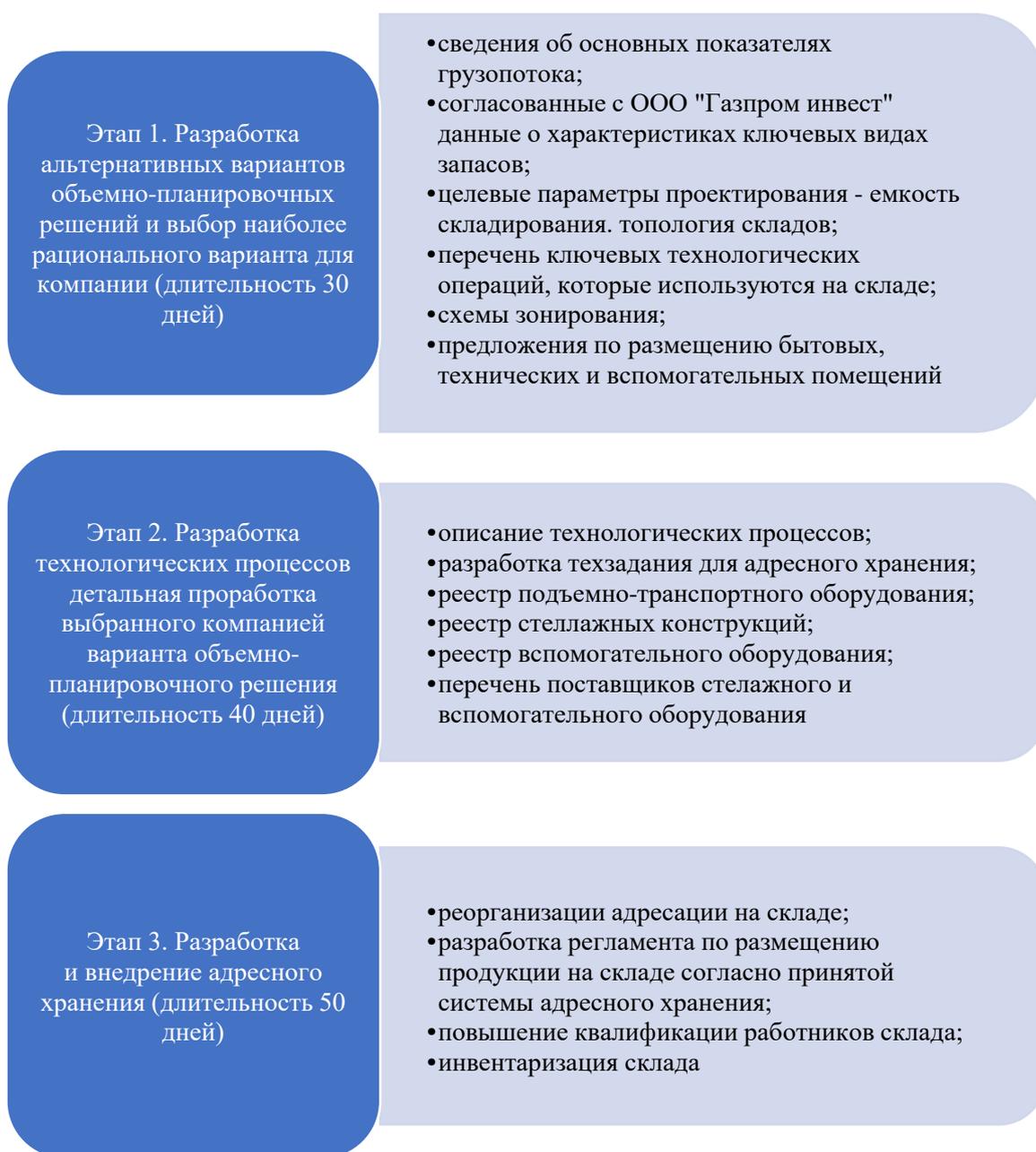


Рисунок 21 – Описание этапов логистического проектирования складского распределительного центра и ожидаемые результаты в ООО «Газпром инвест»

Третье мероприятие - реализация неликвидных запасов в объеме 18%. Предполагаемое мероприятие позволит ускорить оборачиваемость запасов, увеличить рентабельность материального потока.

Предложенные мероприятия будут способствовать совершенствованию управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест».

### **3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий**

Первое предложенное мероприятие предполагает усовершенствованную оценку поставщика в системе логистической деятельности.

Нами разработаны этапы реализации данной оценки, а также матрица оценки логистических партнеров (поставщиков) в ООО «Газпром инвест». Ответственность за проведение данной оценки необходимо закрепить за руководителем финансового отдела в ООО «Газпром инвест».

Второе мероприятие предполагает логистическое проектирование складского распределительного центра.

Предлагаемая система складирования направлена на ускорение и упрощение процессов складских процессов, сокращение времени приема и отгрузки товара, сокращение времени поиска сырья на складе, снижение ошибок в базе данных.

С целью оценки стоимости мероприятия раскроем основные виды затрат для его реализации на каждом этапе. Основные затраты будут осуществляться на протяжении внедрения данного мероприятия. Эффект от данного мероприятия состоит в оптимизации материального потока, сокращении неликвидных запасов на 15%.

Оценочная стоимость логистического проектирования складского распределительного центра в ООО «Газпром инвест» представлена на рисунке 22.

Этап 1. Разработка альтернативных вариантов объемно-планировочных решений и выбор наиболее рационального варианта для компании (длительность 30 дней)

- заработная плата проектировщику распределительного складского центра;
  - заработная плата организатору проекта;
  - затраты на организацию работ;
  - затраты на документальное оформление
- 
- срок выполнения 30 дней
  - итого затрат 500 000 руб.

Этап 2. Разработка технологических процессов детальная проработка выбранного компанией варианта объемно-планировочного решения (длительность 40 дней)

- затраты на погрузо-разгрузочные работы;
  - затраты на материалы для реконструкции склада;
  - затраты на технологическое и вспомогательное оборудование
- 
- срок выполнения 40 дней
  - итого затрат 850 000 руб.

Этап 3. Разработка и внедрение адресного хранения (длительность 50 дней)

- заработная плата специалисту по работе с документами;
  - накладные расходы;
  - потери от планового простоя, связанные с реорганизационными мероприятиями
- 
- срок выполнения 50 дней
  - итого затрат 450 тыс. руб.

Рисунок 22 - Оценочная стоимость логистического проектирования складского распределительного центра в ООО «Газпром инвест»

Итоговая стоимость логистического проектирования складского распределительного центра в ООО «Газпром инвест» составит 1800 тыс. руб.

Третье мероприятие предполагает реализацию неликвидных запасов в объеме 18%.

В таблице 13 оценен экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Газпром инвест»

Таблица 13 – Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий в ООО «Газпром инвест»

| Показатели   | Формулы                        | Периоды  |            | Абсолютное отклонение, (+,-) | Темп прироста, % |
|--|--------------------------------|----------|------------|------------------------------|------------------|
|  |                                | 2022 г.  | Прогнозный |                              |                  |
| Выручка (В), тыс. руб.   | -                              | 52926336 | 52926336   | -                            | -                |
| Прибыль от продаж (ПП), тыс. руб.                              | -                              | 3197161  | 3197161    | -                            | -                |
| Общий материальный поток (МП), тыс. руб.                       | -                              | 45288906 | 30343567   | -14945339                    | -33%             |
| Оборачиваемость общего материального потока (Омп), раз         | $O_{мп} = \frac{В}{МП}$        | 1,17     | 1,74       | 0,57                         | 49,08            |
| Период оборачиваемости общего материального потока (ПОмп), дни | $PO_{мп} = \frac{365}{O_{мп}}$ | 312,33   | 209,26     | -103,07                      | -33,00           |
| Рентабельность материального потока (Rмп) %                    | $R_{мп} = \frac{ПП}{МП} * 100$ | 7,06     | 10,54      | 3,48                         | -                |

Динамика материального потока после внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 23.

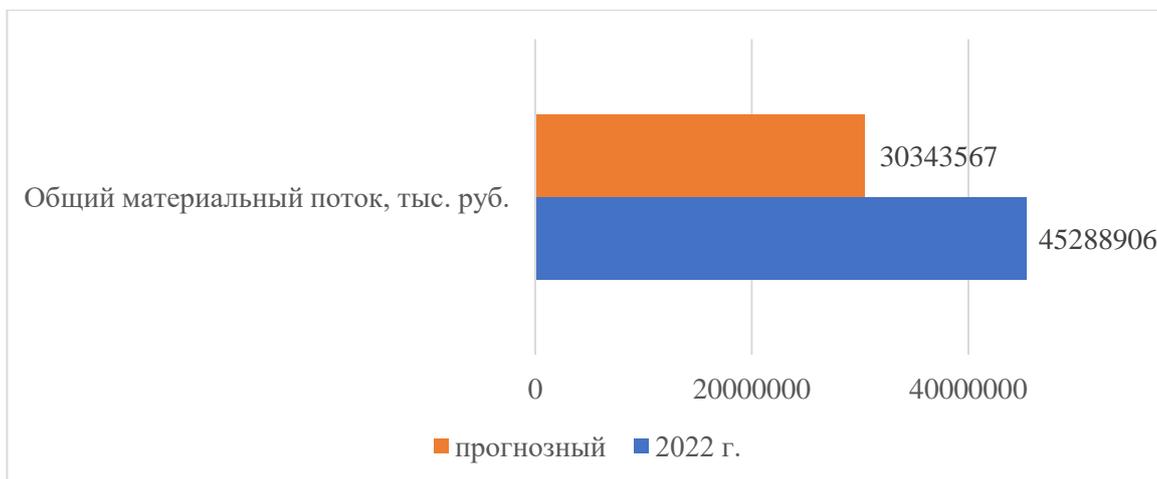


Рисунок 23 – Динамика общего материального потока после внедрения предложенных мероприятий

Из рисунка 23 видно, что внедрение предложенных мероприятий будет способствовать снижению общего материального потока на 33%.

На рисунке 24 отображена динамика оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест» после внедрения предложенных мероприятий.

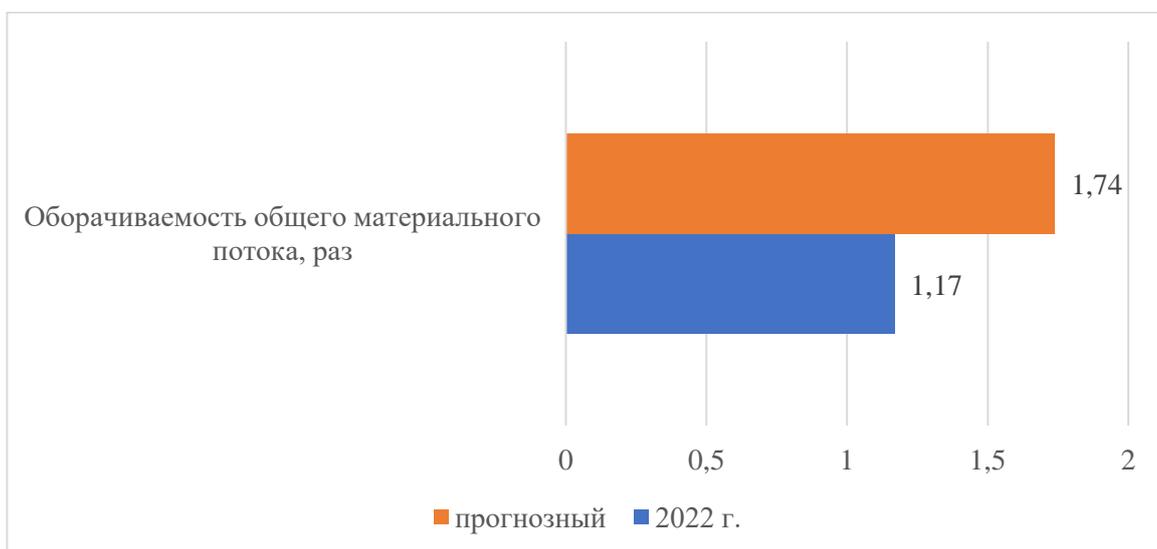


Рисунок 24 – Динамика оборачиваемости общего материального потока после внедрения предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия будут способствовать росту оборачиваемости общего материального потока на 0,57.

На рисунке 25 представлена динамика периода оборачиваемости общего материального потока в ООО «Газпром инвест» после внедрения предложенных мероприятий.

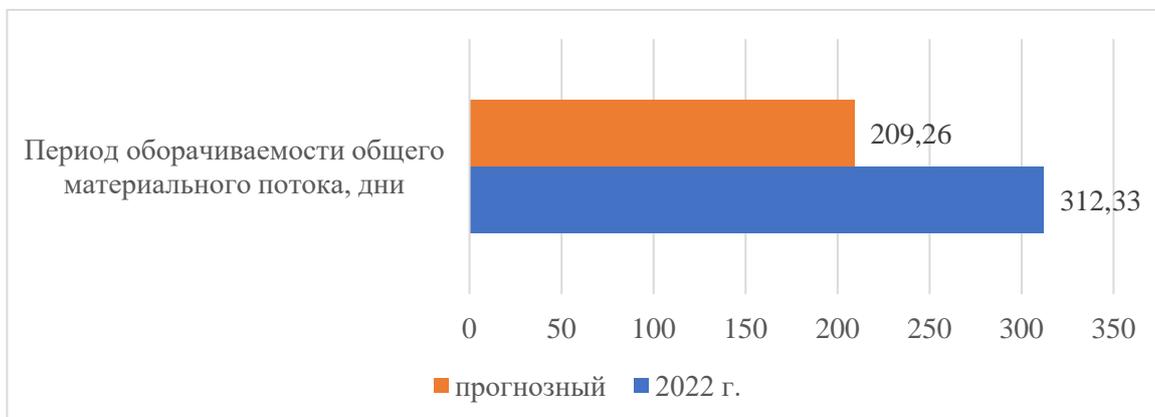


Рисунок 25 – Динамика периода оборачиваемости общего материального потока после внедрения предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия будут способствовать сокращению периода оборачиваемости общего материального потока ООО «Газпром инвест» на 103,07 дней.

Динамика рентабельности материального потока в ООО «Газпром инвест» после внедрения предложенных мероприятий наглядно изображена на рисунке 26.

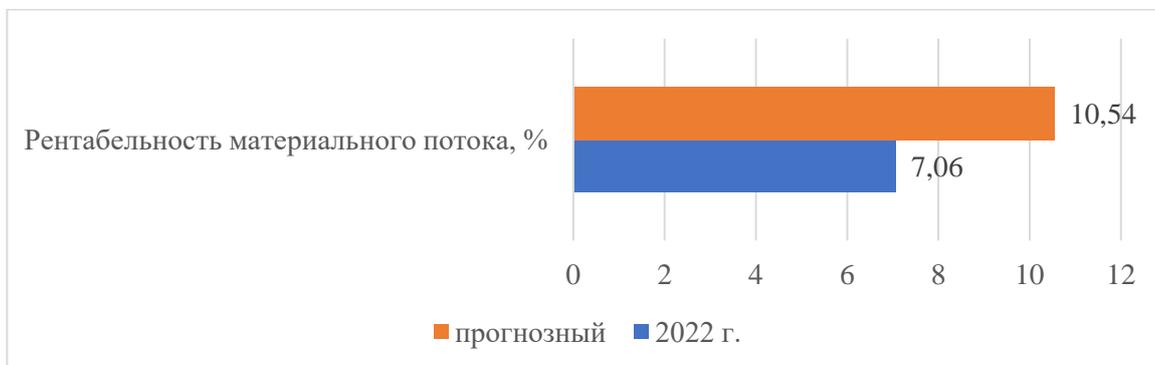


Рисунок 26 – Динамика рентабельности материального потока после внедрения предложенных мероприятий

Рентабельность материального потока после внедрения предложенных мероприятий увеличится на 3,48%. Проведенные расчеты показали, что все качественные показатели использования материального потока после внедрения предложенных мероприятий увеличились, что доказывает их экономическую эффективность.

Таким образом, в третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны основные мероприятия, направленные на совершенствование управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест». В данном разделе систематизированы основные проблемы в управлении материальным потоком в организации, выявленные на основании проведенного исследования. Оценка предложенных мероприятий доказала их эффективность, поскольку после их внедрения сократится объем неликвидных запасов, оборачиваемость и рентабельность материального потока в ООО «Газпром инвест» увеличатся, а период оборачиваемости сократится.

## Заключение

В первом разделе выпускной квалификационной работы исследованы понятия материального потока предприятия, представленные в интерпретации разных авторов экономической литературы. В данном разделе выделены основные элементы, формирующие материальных поток. Существенное внимание уделено изучению систем управления материального потока с учетом требований логистики. Выделены достоинства и недостатки каждой рассмотренной системы. В первом разделе выпускной квалификационной работы также уделено существенное внимание показателям, способствующим оценке системы управления материальным потоком предприятия.

Материальный поток в логистике можно представить как комплекс конкретных материально-вещественных элементов, имеющих весогабаритные, стоимостные, количественные и качественные характеристики. Все данные элементы производят движение по всем стадиям производства и обращения. Кроме этого, данные элементы регулярно подвергаются изменениям: сырье преобразуется в заготовки, которые в последующем обрабатываются и образуют детали, те в свою очередь становятся готовой продукцией. Совместно в процессе перехода от одной стадии производства или обращения в другую подвергаются изменениям многие характеристики элементов материального потока.

Управление материальным потоком является важным направлением в системе управления, который требует постоянного совершенствования с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды. Иррациональный материальный поток нарушает текущую работу предприятия, вызывает простои оборудования, снижает качество производимой продукции, повышает затраты. Управление материальным потоком может осуществляться двумя способами:

- первый подход «толкающая (выталкивающая) система»;

- второй подход «тянущая (вытягивающая) система».

Во втором разделе выпускной квалификационной работы дана технико-экономическая характеристика деятельности ООО «Газпром инвест». В первом разделе проведен анализ основных технико-экономических показателей деятельности объекта исследования. При выполнении данного раздела существенное внимание было уделено анализу динамики и структуры элементов материального потока ООО «Газпром инвест». В ходе исследования оценена обеспеченность материального потока собственными оборотными средствами в организации, рассчитана оборачиваемость материального потока и период его оборота. Кроме этого, во втором разделе оценена рентабельность материального потока. Проведенные расчеты показали, что управление материальным потоком в ООО «Газпром инвест» является не эффективным и требует совершенствования.

Основной вид деятельности ООО «Газпром инвест» - строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения.

Выручка снизилась к 2021 г. на 8731036 тыс. руб. Однако в 2022 г. ее рост составил на 33,39%. Себестоимость продаж показывает рост в 2022 г. на 59,87% по сравнению с 2021 г. При этом на 0,79% сократилась стоимость основных фондов. Чистая прибыль ООО «Газпром инвест» уменьшилась на 102,31% к уровню в 2021 г. Соответственно, рентабельность продаж сократилась на 15,09%, а рентабельность производства уменьшилась на 20,36%. В целом, краткий анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Газпром инвест» показывает о ухудшении относительной эффективности деятельности организации. Материальный поток должен обеспечивать рациональную деятельность предприятия. Для этого необходимо регулярно проводить анализ элементов материального потока и своевременно выявлять причины, нарушающие оптимальное их движение.

В составе материального потока сырье и материалы имеют тенденцию к росту: в 2021 г. в сравнении с 2020 г. на 163,37%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. на 186,86%. В 2022 г. в структуре материального потока сырье и материалы составляли 80,50%, а незавершенное производство – 19,50%.

Удельный вес сырья и материалов в оборотных активах в динамике растет: в 2021 г. по отношению к 2020 г. на 0,34%, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. на 6,88%. Удельный вес незавершенного производства в оборотных активах в 2021 г. в сравнении с 2020 г. сократился на 0,49%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличился на 1,42%.

Проведенные расчеты показали, что удельный вес запасов в структуре оборотных активов в 2021 г. в сравнении с 2020 г. сократился на 0,15%, а в 2022 г. в сравнении с 2021 г. увеличился на 8,31%. Оборачиваемость общего материального потока в динамике сокращается. Так ее снижение в 2021 г. по отношению к 2020 г. составило на 4,81, а в 2022 г. по отношению к 2021 г. на 1,27. Это свидетельствует о снижении эффективности использования материального потока в ООО «Газпром инвест». Период оборачиваемости общего материального потока в 2021 г. в сравнении с 2020 г. увеличился на 99,54 дня и составил 149,89 дня. В 2022 г. в сравнении с 2021 г. период оборачиваемости общего материального потока увеличился на 162,44 дня и составил 312,33 дней. Данная тенденция подтверждает неэффективность управления материальным потоком в исследуемой организации. Рентабельность материального потока в 2021 г. по отношению к 2021 г. сократилась на 44,39%.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы разработаны основные мероприятия, направленные на совершенствование управления материальным потоком в ООО «Газпром инвест». В данном разделе систематизированы основные проблемы в управлении материальным потоком в организации, выявленные на основании проведенного исследования. Оценка предложенных мероприятий доказала их эффективность, поскольку после их внедрения сократиться объем

неликвидных запасов, оборачиваемость и рентабельность материального потока в ООО «Газпром инвест» увеличатся, а период оборачиваемости сократится.

Все выявленные проблемы подтверждают необходимость разработки мероприятий, позволяющих повысить эффективность управления материальным потоком.

Первое мероприятие - усовершенствованная оценка поставщика в системе логистической деятельности представляет метод сравнительной оценки логистических партнеров: поставщиков, экспедиторов, перевозчиков и т.д. Предлагаемая система будет способствовать эффективному решению задач по выбору логистических партнеров, позволит улучшить работу с ними и сократить количество неэффективных контрактов. Ответственность за проведение данной оценки необходимо закрепить за руководителем финансового отдела в ООО «Газпром инвест». Второе мероприятие – логистическое проектирование складского распределительного центра предполагает внедрение оптимального логистического решения функционирования складов, соответствующего стратегиям деятельности и потребностям ООО «Газпром инвест». Предлагаемая система складирования будет способствовать существенному ускорению и упрощению процессов складских процессов, сокращению времени приема и отгрузки товара, сокращению времени поиска сырья на складе, снижению ошибок в базе данных. Эффект от данного мероприятия состоит в оптимизации материального потока, сокращении неликвидных запасов на 15%.

Третье мероприятие - реализация неликвидных запасов в объеме 18%. Предполагаемое мероприятие позволит ускорить оборачиваемость запасов, увеличить рентабельность материального потока.

Проведенные расчеты показали, что все качественные показатели использования материального потока после внедрения предложенных мероприятий увеличились, что доказывает их экономическую эффективность.

## Список используемых источников

1. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.И. Аверина. — Москва: КноРус, 2019. — 94 с.
2. Ахсарова М.С., Мусаева А.А., Сагидуллаева М.С. Понятие материально-производственных запасов // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 5. С. 12-15
3. Бариленко В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности — Москва: Юрайт, 2020. — 456 с.
4. Бджола В.Д., Лапоногова А.А., Дохтукаев М.Х. системный подход к управлению финансово-материальными потоками в контексте обеспечения финансовой устойчивости коммерческой организации // Вектор экономики. 2020. № 11 (53). С. 54.
5. Бирюкова Д.А., Куранов С.Н. Анализ методов управления материальными потоками в цепях поставок // Тенденции развития логистики и управления цепями поставок. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. Курск, 2022. С. 18-24.
6. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: учебник для студентов вузов. – М.: Инфра-М, 2019. – 130 с.
7. Володин А. А. Управление финансами предприятий: учебное пособие/ А. А. Володин. - М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2019. - 128 с.
8. Гаджинский А.М. Логистика: Учебник. / А.М.Гаджинский. - 20-е изд., перераб. и доп. Издательство: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К» 2019. – 484 с. Режим доступа: <http://xn--90ahkajq3bba.xn--2000-94dygis2b.xn--p1ai/management/men1-1/men042.pdf> (дата обращения: 01.09.2022).
9. Гурнак А.В., Бондарева И.А., Журбинова В.В. Управление материальными потоками в инновационном процессе // Ресурсосбережение.

Эффективность. Развитие. Материалы VII Международной научно-практической конференции. Отв. редактор А.В. Ярошенко. Донецк, 2022. С. 307-312.

10. Джей К. Шим, Джоэл Г. Сигел. Финансовый менеджмент. - М.: Юнити, 2019. - 547 с.

11. Дятлова В.О., Сыроижко В.В. Модели и методы управления запасами предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №3-1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-i-metody-upravleniya-zapasami-predpriyatiya> (дата обращения: 02.03.2023).

12. Егоров Ю.Н. Логистика. М.: Инфра-М, 2016. 256 с.

13. Ерлыгина Е.Г., Абрамова Ю.В. Система управления запасами как фактор повышения конкурентоспособности организации// Е.Г. Ерлыгина, Ю.В. Абрамова. Бюллетень науки и практики: Электронный журнал, Т№5, 2019. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-zapasami-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-organizatsii> (дата обращения: 10.03.2023).

14. Ионов К.Е. Актуальные проблемы управления запасами // Вестник науки. 2022. №4 (49). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-upravleniya-zapasami> (дата обращения: 21.02.2023).

15. Катун Е.С. Понятие материально - производственных запасов с точки зрения экономической теории // Проблемы и перспективы реализации междисциплинарных исследований. сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2019. С. 96-98.

16. Качкова О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. — Москва: КноРус, 2019. — 288 с.

17. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В.И. Сергеев [и др.]; под общ. и науч. ред. проф. В.И. Сергеева. – переизд. М.: Инфра-М, 2019. 976 с.
18. Матушевич О.В. Современные подходы к определению материального потока отечественными исследователями // Сибирская финансовая школа. 2016. № 6 (119). С. 60-64.
19. Мочалова Л.А., Соколова О.Г. Оптимизация запасов в логистической системе горнодобывающего предприятия / Л.А.Мочалова, О.Г. Соколова // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика, №3. 2018. С. 39-50. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-zapasov-v-logisticheskoy-sisteme-gornodobyvayuschego-predpriyatiya> (дата обращения: 14.03.2023).
20. Мурзагалина Г.М., Кочедыкова А.А. Понятие и нормативно-правовое регулирование материально-производственных запасов // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 8 (24). С. 269-273
21. Мусатова Е. В. Управление материальными запасами на промышленных предприятиях / Е. В. Мусатова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 29 (215). — С. 74-76. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/215/49117/> (дата обращения: 14.03.2023).
22. Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_348523/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/) (дата обращения: 12.01.2023).
23. Субхангулов Р.Р., Галикеев Р.Н. Эффективность управления запасами в логистической системе организации // Вестник УЮИ. 2015. №2 (68). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-upravleniya-zapasami-v-logisticheskoy-sisteme-organizatsii> (дата обращения: 14.03.2023).
24. Управленческий инструментарий промышленного риск-менеджмента : монография / А.Г. Бадалова [и др.]. – Москва : Дашков и К. – 2022. – 144 с.

25. Шеремет А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие. М: РИОР, ИНФРА-М, 2015. - 255 с. Режим доступа: [http://artlib.osu.ru/web/books/content\\_all/6282.pdf](http://artlib.osu.ru/web/books/content_all/6282.pdf). (дата обращения: 28.02.2023).
26. Kiser J. Cjmmumst Entrepreneuers. Unknown Jumavators im Global Economy. N.Y., 2019.
27. Anthony, Robert. Management control in nonprofit organizations / R. N. Anthony, D. Young. – Homewood, Il: IRWIN, 2018. – 918 p.
28. Austin, Mike. Effective writing for commerce and industry / M. Austin. – Crediton: MA PUBLICATIONS, 2019. – 101 p.
29. Awad, Elias. Management information systems: concepts, structure and applications / E. M. Awad. – Menlo Park, California; Reading, Massachusetts: The Benjamin / Cummings Publishing Company, Inc., 2018. – 616 p
30. Hilton R., Platt D. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New-York: McGraw-Hill Education, 12th Edition, 2019. 880 p.

## Приложение А

### Организационная структура управления ООО «Газпром инвест»



Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Газпром инвест»



Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Форма 0710001 с. 2

| Пояснения | Наименование показателя  | 31               | На 31 декабря    | На 31 декабря   |
|-----------|--|------------------|------------------|-----------------|
|           |  | На декабря       | 20 21 г.         | 20 20 г.        |
|           |  | 20 22 г.         |                  |                 |
|           | <b>ПАССИВ</b>  |                  |                  |                 |
|           | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |                  |                  |                 |
|           | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 186417           | 186417           | 186417          |
|           | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | ( )              | ( )              | ( )             |
|           | Переоценка внеоборотных активов  |                  |                  |                 |
|           | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 405834           | 405834           | 405834          |
|           | Резервный капитал  | 27963            | 22012            | 22012           |
|           | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 3252037          | 4318592          | (1117682)       |
|           | <b>Итого по разделу III</b>  | <b>3872251</b>   | <b>4932855</b>   | <b>(503419)</b> |
|           | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                  |                  |                 |
|           | Заемные средства   | -                | -                | -               |
|           | Отложенные налоговые обязательства                                     | 443580           | 167046           | 109692          |
|           | Оценочные обязательства  |                  |                  |                 |
|           | Прочие обязательства   | 42350090         | 33863146         | 7424301         |
|           | <b>Итого по разделу IV</b>   | <b>42793670</b>  | <b>34030192</b>  | <b>7533993</b>  |
|           | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                  |                  |                 |
|           | Заемные средства   | 102878532        | 82568929         | 43706015        |
|           | Кредиторская задолженность   | 170678679        | 122991992        | 42006036        |
|           | Доходы будущих периодов  | -                | -                | -               |
|           | Оценочные обязательства  | 2786888          | 2066336          | 625629          |
|           | Прочие обязательства   | -                | -                | -               |
|           | <b>Итого по разделу V</b>  | <b>276344099</b> | <b>207627257</b> | <b>86337680</b> |
|           | <b>БАЛАНС</b>  | <b>323010020</b> | <b>246590304</b> | <b>93368254</b> |

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Газпром инвест»

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Газпром инвест»

|  |                      |                          |         |    |      |
|--|----------------------|--------------------------|---------|----|------|
| Отчет о финансовых результатах<br>за _____ год _____ 20 <u>22</u> г. |                      | Дата (число, месяц, год) | Коды    |    |      |
|  |                      | Форма по ОКУД            | 0710002 |    |      |
|  |                      | Дата (число, месяц, год) | 31      | 12 | 2022 |
| Организация _____  | ООО "Газпром инвест" | по ОКПО                  |         |    |      |
| Идентификационный номер налогоплательщика _____                      |                      | ИНН                      |         |    |      |
| Вид экономической деятельности _____                                 |                      | по ОКВЭД                 |         |    |      |
| Организационно-правовая форма/форма собственности _____              |                      | по ОКОПФ/ОКФС            |         |    |      |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)                             |                      | по ОКЕИ                  |         |    |      |

| Пояснения | Наименование показателя                            | За _____ Год _____ | За _____ Год _____ |
|-----------|--|--------------------|--------------------|
|           |  | 20 <u>22</u> г.    | 20 <u>21</u> г.    |
|           | Выручка  | 52926336           | 39676877           |
|           | Себестоимость продаж                               | ( 46031547 )       | ( 28793970 )       |
|           | Валовая прибыль (убыток)                           | 6894789            | 10882907           |
|           | Коммерческие расходы                               | ( 2579989 )        | ( 1453729 )        |
|           | Управленческие расходы                             | ( 1117639 )        | ( 1046769 )        |
|           | Прибыль (убыток) от продаж                         | 3197161            | 8382409            |
|           | Доходы от участия в других организациях            | -                  | -                  |
|           | Проценты к получению                               | -                  | -                  |
|           | Проценты к уплате                                  | ( - )              | ( - )              |
|           | Прочие доходы                                      | 256205             | 4519325            |
|           | Прочие расходы                                     | ( 2747394 )        | ( 6310281 )        |
|           | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 705972             | 6591453            |
|           | Текущий налог на прибыль                           | ( 787716 )         | ( 2058003 )        |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | -                  | -                  |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств        | -                  | -                  |
|           | Изменение отложенных налоговых активов             | -                  | -                  |
|           | Прочее   | (44042)            | 902824             |
|           | Чистая прибыль (убыток)                            | (125786)           | 5436274            |