

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Управление расходами складского хозяйства (на примере ФГУП «ГХК»)

Научный
руководитель

подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

А.В. Бухаров
ициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Р.О. Кравченко
ициалы, фамилия

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
«Управление расходами складского хозяйства (на примере ФГУП «ГХК»)»

Нормоконтролер

подпись, дата

Г.А. Федоткина

инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление расходами складского хозяйства (на примере ФГУП «ГХК»)» содержит 76 страниц текстового документа, 3 приложения, 51 использованный источник, 8 иллюстраций, 24 таблицы, 1 формулу.

СКЛАДСКОЕ ХОЗЯЙСТВО, РАСХОДЫ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РАСХОДАМИ, БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ, РАСХОДЫ СКЛАДА.

Объект работы – складское хозяйство ФГУП «ГХК».

Целью данной выпускной квалификационной работы являлся анализ процесса управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты по вопросу управления расходами складского хозяйства.
2. Провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ФГУП «ГХК».
3. Проанализировать систему управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК».
4. Выявить основные резервы для снижения уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК».
5. Разработать рекомендации по снижению расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК».
6. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ управления расходами складского хозяйства, проведен экономико-организационный, а также финансовый анализ объекта исследования, проанализирована текущая система управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» и выявлены основные резервы для снижения уровня расходов, а также разработаны рекомендации по снижению расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК» и выполнена оценка их эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления расходами складского хозяйства ...	6
1.1 Понятие и состав складского хозяйства предприятия.....	6
1.2 Расходы складских систем	14
1.3 Основные методы минимизации складских расходов	16
2 Анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК»	23
2.1 Описание организационно-экономической деятельности ФГУП «ГХК»	23
2.2 Финансово-экономический анализ ФГУП «ГХК»	32
2.3 Анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК»	45
3 Совершенствование складского хозяйства ФГУП «ГХК» и управления его расходами	55
3.1 Мероприятия по снижению уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК».....	55
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
Заключение	67
Список использованных источников	69
Приложение А – В	73-76

ВВЕДЕНИЕ

Для современных успешных организаций, имеющих в своем распоряжении складское хозяйство, одним из ключевых вопросов, возникающих в процессе управления, является формирование эффективной системы управления расходами складского хозяйства. В большей степени формирование эффективной системы управления расходами зависит от спецификации деятельности головной организации. Одни компании предпочитают использовать складские территории для хранения готовой продукции, поэтому стараются оптимизировать процесс производства под возможные затраты на складирование и хранение товаров, другие же предпочитают использовать складские территории для осуществления внутренних логистических операций. И в первом и во втором случаях оптимизация расходов складского хозяйства является одной из важнейших задач в деятельности финансового менеджера.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обусловлена высокой значимостью влияния уровня расходов складского хозяйства на итоговые финансовые результаты деятельности организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы являлся анализ процесса управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели был разработан следующий ряд задач:

1. Изучить основные теоретические аспекты по вопросу управления расходами складского хозяйства.
2. Провести анализ хозяйственно-экономической деятельности ФГУП «ГХК».
3. Проанализировать систему управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК».

4. Выявить основные резервы для снижения уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК».

5. Разработать рекомендации по снижению расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК».

6. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы является складское хозяйство ФГУП «ГХК».

Предмет выпускной квалификационной работы: система управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК».

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: теоретический анализ проблемы, анализ различных групп финансово-экономических показателей деятельности компании, обработка полученных результатов, методы анализа и синтеза экономической информации, прогнозирование экономического влияния предложенных рекомендаций на деятельность организации.

Информационной базой для написания выпускной квалификационной работы являлись: данные финансовой отчетности, устава и годовых отчетов ФГУП «ГХК», научные публикации, научная и методическая литература, интернет-источники, нормативно-правовые акты Российской Федерации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе были изучены понятие и состав складского хозяйства предприятия, рассмотрены основные статьи расходов складских систем, а также основные методы минимизации складских расходов. Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» и выявлению основных проблем, способствующих росту расходов предприятия. В заключительной главе были предложены рекомендации по снижению расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК», а также была проведена оценка их эффективности.

Объем работы: 76 страниц.

1 Теоретические аспекты управления расходами складского хозяйства

1.1 Понятие и состав складского хозяйства предприятия

Практически все производители продукции нуждаются в формировании на собственной территории запаса сырья, материалов, комплектующих как для создания собственного продукта, так и места хранения (в т.ч. кратковременного), обработки и комплектации готовой продукции. Склад являются связующим звеном предприятия, его отдельных подразделений, центром обработки товаров в производственной логистике.

С развитием производства склад стал играть значимую роль, что отмечено Джеймсом Томпкинсом: «Складское хранение оказалось в центре внимания впервые. Складское хранение стало ключевой компетенцией, стратегическим оружием, которое многие компании используют для улучшения своих конкурентных позиций. При планировании, управлении и улучшении современных складских операций требуется гораздо более профессиональный подход к складскому хранению, чем раньше» [1].

Еще в начале 2000 гг. многими специалистами складская логистика рассматривалась в основном как логистика запасов. При этом не предусматривалось отдельного раздела, посвященного складской производственной логистике. Склад при таком подходе исследуется как составляющая информационного логистического процесса. В общем случае складская логистика определена как отдельный элемент логистической системы.

Современная логистика рассматривает склад как элемент товаропроводящей цепи, предназначенный для приемки, размещения, хранения, комплектации и выдачи продукции и имеющий необходимую для выполнения этих функций материально-техническую базу (здания, сооружения, устройства и т.п.). Склад производственного предприятия – сложная

программно-техническая система, состоящая из многочисленных взаимосвязанных элементов, имеющая определенную структуру и выполняющая ряд функций по преобразованию материальных потоков, накоплению, переработке и распределению грузов между потребителями. Важнейшим понятием современной складской логистики, используемым и в отношении склада готовой продукции промышленного предприятия, является понятие материального потока [23].

Материальный поток – продукция, рассматриваемая в процессе приложения к ней различных логистических (транспортировка, складирование и др.) и (или) технологических (механообработка, сборка и др.) операций и отнесенная к определенному временному интервалу. Основные параметры материальных потоков: скорость; начальная, конечная и промежуточные точки движения; траектория; плотность; интенсивность; мощность.

Теория логистики определяет необходимость склада как элемента логистической системы потребностью координирования несоответствий ритмов производства продукции, ее транспортировки и потребления товаров. Производство настроено на выпуск партий продукции, которые устроят потребителя (при наличии товарного запаса), но существует временной разрыв производства и потребления, а транспортировка малого количества продукции невыгодна. Именно оптимизацией ритмов этого процесса (потоков) занимается склад [19].

С помощью складского хозяйства достигается надежное функционирование материального потока предприятия за счет сглаживания колебаний в потребности и наличии ресурсов, вызванных различными причинами. Поэтому главной целью подсистемы управления складом является рациональное управление ресурсами при оптимальных затратах.

Складское хозяйство с позиции традиционной теории управления – самостоятельное структурное подразделение, с точки зрения логистической концепции – интегрированный элемент системы управления предприятием.

Современный склад – это комплекс сооружений, зданий, и устройств, которые предназначены для приемки, размещения, а также хранения поступивших грузов и товаров, а также подготовки их к потреблению и отпуску непосредственно потребителям [21].

Склады – одни из важнейших элементов логистических систем. Серьезная технологическая переработка предметов труда, которая осуществляется в процессе производства тех или иных материальных благ в соответствии с требованиями конечного потребителя данного продукта труда, здесь не выполняется. Но, однако, здесь происходит осуществление преобразование предмета труда, с учетом логистических потребностей других элементов товаропроводящих систем:

- транспорта,
- потребителей материалов,
- других складов,
- конечных потребителей [44].

Кибанов А.Я. [23] указывает, что склад – неотъемлемая часть практически любого предприятия, которое занимается производством. При организации склада, необходимо помнить, что объем склада, то есть полезная площадь и высота, должны использоваться максимально эффективно. Правильно организованное складское хозяйство способствует повышению организованности производства и его ритмичности; сохранению качества материалов, сырья продукции; а также улучшению использования занимаемых территорий и т.д.

По мнению Бодрякова Р. [15] складами являются здания, сооружения, а также разнообразные устройства, которые предназначены для приемки, хранения, размещения товаров, поступивших на них, а также подготовки их к потреблению, отпуску потребителю.

Объективная необходимость в складах как специально обустроенных местах, используемых для содержания запасов, существует на всех стадиях

движения материального потока, от первичного источника сырья – до конечного потребителя.

Именно данным фактом объясняется наличие большого количества складов разнообразных типов и видов. Рассматривая типы и виды, необходимо указать, что по назначению все современные склады можно разделить на склады производственного назначения; оптово-заготовительные, снабженческие склады; коммерческие склады так называемого ответственного хранения, а также перевалочные склады [11].

Складское хозяйство включает комплекс складов, специализированных по видам материальных ресурсов и организованных с учетом требований по их хранению и переработке.

Склад является одним из основных элементов логистической системы, поэтому он должен рассматриваться не изолировано, а лишь как интегрированная составная часть всей системы логистики, которая и формирует организационные, технические и экономические требования к складской системе, устанавливает цели и критерии ее оптимального функционирования, диктует условия переработки груза.

Склады встречаются во всех функциональных областях логистики: снабженческой, производственной, распределительной. В каждой из них функционирование склада связано с определенной специализацией и назначениями и имеет свои особенности, которые во многом определяют политику технической оснащенности склада [25].

На сегодняшний день основными задачами в процессе управления складским хозяйством являются:

- анализ эффективности использования существующих складов;
- определение количества складов для эффективной логистической системы;
- выбор месторасположения склада;
- разработка прохождения логистического процесса на складе;
- выбор способов хранения ресурсов на складе [39].

Рассмотрим данные задачи более подробно. Основное назначение складов на предприятиях следующее:

- накопление запасов сырья, материалов, топлива, изделий и т.п. в необходимых количествах;
- осуществление рациональной организации погрузочных, разгрузочных, а также внутристадских работ с учетом минимизации трудовых затрат и денежных средств;
- обеспечение полной сохранности материальных ценностей;
- правильное использование складских площадей и объемов и рациональная эксплуатация внутристадского оборудования;
- осуществление надлежащей подготовки материальных запасов к производственному потреблению;
- организация доставки ресурсов в места потребления;
- организация процесса содействия рациональному расходу материалов, максимальному использованию отходов, а также тары и др. [34].

Функционирование складского хозяйства и входящих в него складов в системе логистики, независимо от их назначения и вида деятельности, возможно лишь при успешном решении целого ряда проблем. К основным таким проблемам, с которыми фирмы сталкиваются при создании складского хозяйства и рационализации действующих складов, можно отнести:

- выбор между собственным складом и складом общего пользования;
- определение количества складов и размещения складской сети;
- выбор места расположения склада;
- определение вида и размера склада;
- разработка системы складирования [37].

Особенно актуальными данные проблемы становятся при вхождении фирмы на новые рынки сбыта, при изменении объемов потребления и территориальном распределении покупателей, усиливающейся конкуренции и целого ряда других факторов.

Большинство из них решается при стратегическом планировании деятельности фирмы в сфере распределения или снабжения. Проблема разработки системы складирования стоит достаточно остро как при строительстве нового склада или реконструкции действующих складских мощностей, так и при поиске наиболее рациональных технологических решений постоянно функционирующего склада.

Совокупность складских технологических операций по: разгрузке, перемещению, распаковке, приемке, размещению, укладке, хранению, отпуску товаров, составляет содержание внутристорожевого технологического процесса.

Показатели объема работы складов и скорости оборота характеризуют интенсивность работы складов и включают складской товарооборот и грузооборот, удельный складской грузооборот, коэффициент оборачиваемости материалов [41].

Складской товарооборот – количество реализованной продукции за соответствующий период (месяц, квартал, год) с отдельных складов в целом.

Складской грузооборот – натуральный показатель, характеризующий трудоемкость работы складов. Он исчисляется количеством отпущеных (отправленных) материалов в течение определенного времени (односторонний грузооборот)

Кроме того, в управлении складским хозяйством используются понятия грузопотока и грузопереработки. Грузопоток, как уже отмечалось ранее, определяется количеством груза, проходящего через участок в единицу времени. Грузопереработка включает количество перегрузок по ходу перемещения груза. Отношение данного показателя к грузообороту склада характеризуется коэффициентом переработки, который может достигать величины 2 и более. Чем меньше этот коэффициент, тем лучше организован логистический процесс работы склада [22].

Технология хранения включает в себя схемы размещения товаров на складе, способы их укладки и обработки. Условия и технология хранения товаров в основном зависят от их физико-химических свойств, следовательно,

могут определяться применительно не только к отдельным товарам, но и к целым товарным группам. Совместное размещение товаров однородного режима хранения обеспечивает правильное товарное соседство, исключающее возможность вредного воздействия товаров друг на друга при совместном хранении.

Функционирование склада сопровождается затратами трудовых и технических ресурсов. Снижение этих затрат возможно путем разделения всего ассортимента на группы, которые требуют большого количества перемещений, и группы, обращение к которым происходит достаточно редко. Размещение данных групп товаров в разных зонах склада позволяет минимизировать количество передвижений на складе [19].

Как правило, часто отпускаемые товары составляют лишь небольшую часть ассортимента, и располагать их необходимо в удобных максимально приближенных к зонам отпуска местах, вдоль так называемых «горячих» линий. Товары, требующиеся реже, отодвигают на «второй план» и размещают вдоль «холодных» линий. Вдоль «горячих» линий могут располагаться также крупногабаритные товары и товары, хранящиеся без тары, т.к. их перемещение связано со значительными трудностями.

На современном уровне развития экономики предприятия надежность управления является важнейшим условием стабильности своевременного и ритмичного выполнения планов производства в заданной номенклатуре, в нужном объеме и в требуемом временном режиме. Неэффективная складская деятельность отрицательно воздействует на конечный результат предприятия.

Это объясняется тем, что любая система не является самообеспечиваемой, она функционирует благодаря ресурсам, которые поступают из внешней среды, проходят процесс преобразования и покидают ее в виде готовой продукции и отходов. Это подтверждает актуальность и необходимость совершенствования методов в данной области знаний [14].

В настоящее время складское хозяйство рассматривается как самостоятельное изолированное подразделение, специализирующееся на

выполнении определенного круга задач, обладающее линейной или линейно-функциональной организационной структурой, ориентирующееся на минимизацию расходов. Это требование является исходным условием возникновения противоречивого поведения затрат как внутри отдельно взятой подсистемы, в частности складского хозяйства, так и между взаимосвязанными структурами (транспортное хозяйство, управление закупками, производство, управление сбытом). Причиной выступают разные экономические интересы служб, которые могут быть нацелены на реализацию своих локальных задач в большей степени, чем предприятие в целом.

Функционирование складского хозяйства ограничивается двумя условиями: минимизацией запасов и бесперебойностью производственного процесса. Это противоречие должно быть уравновешено путем применения логистического подхода, который обеспечит решение основных проблем структурного подразделения.

Повышение надежности предприятия, которую, как правило, связывают с запасами ресурсов, являющимися буфером, приводит к снижению сбоев в производстве. Однако рост этого показателя за счет накопления ценностей возможен лишь в определенных пределах. Незнание границ приводит к необоснованному преувеличению их роли и снижению оборачиваемости текущих активов и прибыли. Следует подчеркнуть, что на степень безотказности системы кроме величины запасов влияют правильно определенная потребность, целесообразная форма поставки, а также в полной мере учет производственных требований, но не только с позиции качества и цены ресурсов, но и с точки зрения затрат при последующей их обработке. Недоучет интересов самого производства может привести к возникновению дополнительных расходов и снизить эффективность. Главная задача состоит в том, чтобы найти компромисс между эффективностью и надежностью функционирования [15].

Необходимо разрабатывать рекомендации практическим работникам по выводу управления запасами на оптимальный режим функционирования

посредством обеспечения тесной связи с подразделениями предприятия. Размер запасов должен быть рациональным для сокращения затрат складского и транспортного хозяйств и способствовать увеличению оборачиваемости оборотных активов предприятия, но в то же время должен обеспечивать непрерывность производственного процесса, иначе могут быть большие потери от дефицита материальных ресурсов.

Следует отметить, что поиск оптимального варианта должен сопровождаться простотой расчетов.

1.2 Расходы складских систем

Эффективность логистической системы зависит не только от совершенствования и интенсификации промышленного и транспортного производства, но и от складского хозяйства. Существующие складские системы отличаются размерами и сложностью, типами хранимых изделий, расходами, связанными с их работой, характером происходящих в них случайных процессов и характером информации, поступающей к лицам, ответственным за принятие решений. Эти отличия можно трактовать как различия в структуре складских систем; они могут также иметь непосредственно отношение к тому типу стратегии функционирования, которую следует применять при управлении системой [11].

Под стратегией функционирования следует понимать принятие решения о времени и количестве заказываемой продукции. Для выбора стратегии функционирования складских систем важную роль играют расходы. Существуют пять основных типов расходов, которые оказывают влияние на выбор стратегии функционирования:

- расходы, связанные с поставкой;
- расходы по содержанию запасов;
- расходы по выполнению заказов потребителей;

- расходы, связанные с дефицитом запасов, когда поступающие требования не могут быть удовлетворены;
- расходы по сбору и обработке данных и по управлению складской системы [13].

1. Расходы поставок. Эти расходы можно разделить на две части.

Первую часть составляет сумма, которую следует уплатить поставщику. Она представляет собой стоимость поставленного товара.

Вторая часть – это расходы самой складской системы. В разных системах они могут отличаться, так как они зависят от ряда различных факторов. Эти расходы относят к оформлению и обработке заказа, то есть, расходы на бумагу, зарплату соответствующих работников, стоимость составления отчетных возможностей и так далее. Стоимость транспортирования запаса от поставщика к пункту хранения оплачивается обычно поставщиком и поэтому не оплачивается складской системой. Транспортные расходы зависят от используемого лица транспорта [27].

2. Расходы по содержанию запасов. Существуют расходы, связанные с поступлением товара на склад и др. Расходы самой складской системы можно разделить на две категории: расходы, зависящие от размера заказа и на расходы, не зависящие от него.

К этим расходам относятся: страховка, налоги, арендная плата за складское помещение, если оно не принадлежит системе, стоимость эксплуатации помещения и т.п. В ряде случаев наиболее важными являются не прямые расходы, а косвенные экономические потери, возникающие из-за того, что капитал приходится вкладывать в запасы, вместо того чтобы использовать его в других сферах. Потери такого рода равны наибольшей норме прибыли, которую система могла бы получить от размещения капитала в других сферах деловой активности. Если капиталы инвестируются в складское хозяйство, то они уже не могут приносить указанной прибыли. Следовательно, потеряянная прибыль представляет косвенные расходы по содержанию запасов [27].

3. Расходы по выполнению заказов потребителей обычно состоят из расходов учетных операций (составление накладной, запись в журнале, информация о положении дел и т.д.), зарплаты работников склада, занятых обработкой заказов, расходов на упаковку и транспортирование в случае, если они оплачиваются складской системой. Необходимо отметить, что, несмотря на изменение расходов при колебаниях интенсивности спроса, они не зависят от стратегии управления запасами. Поэтому следует учитывать при определении расходов, которые меняются с изменением стратегии функционирования системы. С другой стороны, расходы, связанные с дефицитом запасов в системе, зависят от стратегии функционирования, поскольку именно от нее зависит, какое время в системе наблюдается дефицит запасов [26].

4. Расходы, связанные с дефицитом. Эти расходы трудно определить. Однако если отсутствуют запасы на складе, теряется покупательский спрос на продукцию (то есть, покупатель в будущем может вести дела с кем-нибудь другим), теряется прибыль.

5. Расходы по сбору и обработке данных включают расходы на сбор информации о спросе на продукцию, учет продукции, расходы по прогнозированию ожидаемого спроса и так далее [35].

Использование этих расходов возможно при нахождении приемлемой стратегии функционирования складской системы. Критерием выбора может быть максимум расходов.

1.3 Основные методы минимизации складских расходов

В настоящее время в сфере складской логистики выделяют четыре базовых стратегии:

- минимизации общих складских затрат;
- улучшения складского сервиса;
- минимизации инвестиций в складскую инфраструктуру;

- складского аутсорсинга [18].

1. Стратегия минимизации общих складских расходов может быть реализована несколькими методами:

- сокращение операционных складских расходов в отдельных логистических функциях;
- оптимизация уровня запасов в складской системе;
- выбор оптимальных вариантов «складирование-транспортировка»;
- оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или складских функциях по критерию минимума складских расходов;
- использование складских провайдеров и т. д.

В действительности же минимизация складских расходов подразумевает именно их сокращение, часто административными методами, зачастую за счет ухудшения условий труда (резко возрастающая интенсивность труда, не учитывающая существующие возможности сотрудников и оборудования, влекущие за собой переработки, чрезмерную усталость сотрудников), ухудшения уровня сервиса [9].

Описанные методы минимизации общих складских расходов широко применяются на практике, но не обеспечивают методической основы сокращения затрат в долгосрочной перспективе. Следовательно, необходимо дополнить методы реализации стратегии минимизации складских затрат методом минимизации складских потерь. Данный подход означает, что компании необходимо сфокусироваться не на самих затратах, а на причинах, вызывающих их не добавляющее ценности увеличение. При этом использование данного метода не снижает, а часто увеличивает уровень складского сервиса. Таким образом снимается основное противопоставление «затраты-уровень сервиса» [2].

Данный метод чаще всего применяется компаниями с развитой корпоративной структурой, высоким уровнем стандартизации и личной ответственности сотрудников. Компанией-пионером в данной области можно считать компанию Тойота, чьи методы активно используются многими

компаниями по всему миру. Главной идеей такого подхода является формирование культуры поиска и устранения потерь, внедрение так называемого «цикла Деминга» или цикла постоянного совершенствования [2].

2. Стратегия улучшения складского сервиса. Данная стратегия может быть реализована по следующим направлениям:

- улучшение качества выполнения логистических операций и функций (транспортировки, складирования, грузопереработки, упаковки и т. п.);
- поддержка предпродажного и послепродажного сервиса;
- сервис с добавленной стоимостью;
- использование логистических технологий поддержки жизненного цикла продукта;
- создание системы управления качеством логистического сервиса;
- сертификация фирменной системы управления качеством в соответствии с национальными и международными стандартами и процедурами (в частности ISO 9000) [23].

3. Стратегия минимизации инвестиций в складскую инфраструктуру. В рамках данной стратегии могут быть реализованы следующие мероприятия:

- оптимизация конфигурации логистической сети;
- прямая доставка товаров потребителям, минуя складирование;
- использование складов общего пользования;
- использование логистических посредников в транспортировке, складировании, грузопереработке;
- использование логистической технологии «точно в срок»;
- оптимизация дислокации объектов логистической инфраструктуры [22].

4. Стратегия складского аутсорсинга. Данная стратегия может быть реализована по следующим направлениям:

- решение «делать или покупать»;

- сосредоточение компаний на своих ключевых областях компетенции, поиск логистических посредников для выполнения неключевых функций;
- оптимизация выбора источников внешних ресурсов;
- оптимальная дислокация производственных мощностей и объектов логистической инфраструктуры;
- применение инноваций поставщиков;
- оптимизация числа логистических посредников и закрепляемых за ними функций [22].

Существенную долю логистических затрат аккумулируют системы складирования и грузопереработки. Большую часть времени материальный поток, проходя стадии от сырья до готового продукта, является запасом и хранится на одном из складов в цепи поставок. Таким образом, склады потенциально являются не только источником сокращения затрат, но и источником повышения уровня сервиса. В рамках метода сокращения потерь необходимы определенные ключевые показатели эффективности, которые будут отражать успех в области его реализации [3].

Основой для таких показателей могут стать сферы потерь организации. Всего их выделяется восемь. Ниже приведены эти сферы и показатели, которые могут использоваться в качестве индикаторов достижения прогресса в обозначенных областях:

1. Неиспользованный человеческий потенциал – потеря является достаточно комплексной и учитывает, в том числе, неиспользованный интеллектуальный и творческий потенциал сотрудников. На наш взгляд, наиболее количественно измеримым показателем в данном случае является показатель производительности труда, измеряемый в натуральных (при однородной продукции), условных (при разнородной продукции и существующей системе пересчета) и финансовых показателях (при необходимости сравнения с другими компаниями и/или особой нацеленности именно на финансовые показатели). Дополнительным показателем можно

считать показатель травматизма на складе или иной показатель, характеризующий сферу безопасности и экологии в зависимости от особенностей складской системы. Еще одним показателем этой группы можно считать показатель сокращения затрат в результате внедрения соответствующих проектов на одного сотрудника. Данный показатель подходит лишь для компаний с хорошо развитой корпоративной культурой, где проекты по сокращению затрат предлагаются и внедряются сами сотрудниками [5].

2. Транспортировка – потеря в результате перемещений товаров. Фактически, почти все перемещения продукции внутри складских систем можно считать потерями, так как они не доставляют ценности потребителю. Тем не менее, полностью избавиться от транспортировки нельзя, можно ее лишь сокращать. Наиболее часто применимыми методами для этого можно считать зонирование склада, оптимизация топологии и приведение ее к соответствуию с оборачиваемостью продукции (ABC- анализ). Показателем эффективности в данном случае могут служить пробег складской техники или моточасы в пересчете на единицу продукции. Более точные показатели должны учитывать перемещение не только складской техники, но и самих сотрудников. Тем не менее, данные измерения являются технически сложными (если только это не является частью функционала WMS). Возможно перенесение показателя доли перемещений во времени комплектации заказа на более низкие уровни управления и планирования с более редким шагом его оценки [28].

3. Запасы – традиционным показателем для оценки уровня запасов является показатель покрытия запасов, выраженный в днях покрытия.

4. Движения – данный показатель является наиболее сложным для вычисления. Так как включает в себя непосредственные действия в рамках операций. В качестве определенного сигнала о сокращении не добавляющих ценности действий может служить показатель соответствия данных в системе фактическим данным и соответствия информации в различных системах (целостность данных, Data Integrity). По аналогии с показателем транспортировки, на более низких уровнях управления данный показатель

может рассматриваться именно в соотношении общего времени выполнения операций и не добавляющего ценности времени. Также необходимо учесть долю занятости складских ячеек по объему, так как несоответствие размеров ячеек и хранящихся в них товаров также приводит к дополнительным движениям [51].

5. Ожидание – на более высоких уровнях развития складской системы в качестве индикатора эффективности работы с точки зрения устраниния данной потери можно считать показатель равномерности загрузки складской системы. На более ранних этапах можно остановиться на более привычном показателе простоя транспортных средств при погрузо-разгрузочных работах.

6. Перепроизводство – в рамках складских систем будем считать, что к данной потере относится выполнение операций заранее, то есть до того времени, когда результаты выполнения соответствующей операции действительно требуются. Показателем для данной потери, на наш взгляд, может являться показатель простоя собранных заказов ввиду того, что именно комплектация является наиболее трудоемким процессом на большинстве складов и именно эту операцию можно выполнять заранее. Сокращение времени простоя не всегда возможно по техническим или технологическим причинам, тем не менее необходимо учитывать данный показатель в процессе выравнивания потока и устраниении потерь [46].

7. Излишняя обработка – под излишней обработкой можно рассматривать операции по не добавляющей ценности переупаковке, комплектации или иной грузопереработке. Достаточно сложным является найти универсальный инструмент оценки уровня достаточной обработки. На наш взгляд, наиболее оптимальными и пригодными для конкурентного сравнения являются показатели доли складских затрат в общегистических затратах и в стоимости товаров [31].

8. Дефекты – традиционным показателем в данной области является показатель доли брака и списаний в товарообороте складской системы.

Представим результаты исследования в форме таблицы (таблица 1.1).

Использование метода сокращения потерь в рамках стратегии сокращения складских затрат позволяет обосновать количество и состав ключевых показателей эффективности работы логистической системы складирования и грузопереработки и модифицировать стратегию минимизации складских затрат до стратегии минимизации складских потерь.

Таблица 1.1 – Соответствие потерь и показателей эффективности их устранения

Потеря	Показатели эффективности
Неиспользованный человеческий потенциал	- производительность труда; - уровень травматизма на складе.
Транспортировка	- количество моточасов на единицу продукции; - доля времени на передвижение в процессе отбора заказа.
Запасы	- дни покрытия запаса.
Движения	- соответствие данных в информационных системах; - доля не добавляющего ценности рабочего времени; - процент занятости складских ячеек по их объему.
Ожидание	- равномерность загрузки складской системы; - время погрузо-разгрузочных работ.
Перепроизводство	- время ожидания собранных заказов.
Излишняя обработка	- доля складских затрат в цене продукции; - доля складских затрат в общелогистических затратах.
Дефекты	- доля брака и списаний в товарообороте склада.

Таким образом, были рассмотрены основные теоретические аспекты управления расходами складского хозяйства, к которым изначально были отнесены понятие и состав складского хозяйства предприятия, а также расходы складских систем и основные методы минимизации уровня складских расходов.

Далее в выпускной квалификационной работе будет проведен анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» с целью выявления ключевых достоинств и недостатков её функционирования, а также дальнейшей разработки мероприятий по совершенствованию складского хозяйства ФГУП «ГХК» и оптимизации управления его расходов.

2 Анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК»

2.1 Описание организационно-экономической деятельности ФГУП «ГХК»

Горно-химический комбинат (сокращенное название – «ГХК») – федеральное государственное унитарное предприятие в составе дивизиона по управлению заключительной стадией жизненного цикла госкорпорации «Росатом». Является градообразующим предприятием города Железногорска Красноярского Края.

Юридический адрес: 662972, Красноярский край, г. Железногорск, ул. Ленина, д. 53.

Производственные мощности предприятия расположены в скальных породах горного массива на правом берегу Енисея в 60 километрах ниже города Красноярска по течению.

Основное назначение ГХК до 1995 года – выполнение государственного оборонного заказа по производству плутония для ядерного оружия. За успешное освоение сложных промышленных технологий и выполнение производственных показателей в 1966 году комбинат награжден орденом Ленина. С 1995 года оборонный заказ на производство плутония был снят, началась конверсия предприятия.

Сегодня ГХК – ведущее в России предприятие по созданию полного технологического комплекса в области цивилизованного обращения с отработанным ядерным топливом (ОЯТ) энергетических реакторов и замыканию ядерного топливного цикла.

По данным 2018 года основными видами деятельности комбината являются:

- транспортирование и хранение отработавшего ядерного топлива (ОЯТ);

- производство тепловой энергии для отопления и горячего водоснабжения Железногорска;
- вывод из эксплуатации объектов оборонного комплекса;
- строительство «сухого» и эксплуатация «мокрого» хранилища ОЯТ;
- создание завода по производству МОКС-топлива для реакторов на быстрых нейтронах;
- создание опытно-демонстрационного центра (ОДЦ) по радиохимической переработке ОЯТ.

Миссия и стратегия

Миссией предприятия является создание полного технологического комплекса в области обращения с отработавшим ядерным топливом (ОЯТ) энергетических реакторов и замыкание ядерного топливного цикла для обеспечения России экологически чистой и безопасной энергией атома.

Горно-химическому комбинату как предприятию ядерного топливного цикла руководством Госкорпорации «Росатом» поставлена стратегическая цель – реализовать на площадке ФГУП «ГХК» заключительную стадию обращения с ОЯТ и создать технологический комплекс замкнутого ядерного топливного цикла.

- Стратегия развития предприятия строится на следующих принципах:
- безусловное обеспечение безопасности ядерных технологий;
 - постоянный поиск новых решений во всех сферах деятельности;
 - сохранение традиций доказавших свою эффективность;
 - командная работа при ведущей роли руководителя;
 - востребованность результатов деятельности предприятия для общества и Росатома;
 - развитие трудового коллектива, поощрение инициативы, научный и профессиональный рост, обеспечение социальной взаимовыручки и корпоративного единства;
 - формирование конкретных целей и достижение реальных результатов.

Цели

В качестве целей Стратегического развития ФГУП «ГХК» на период 2010-2020 гг. определены:

- создание и модернизация комплексов сухого и мокрого хранения ОЯТ;
- создание опытно-демонстрационного центра по переработке ОЯТ и формирование по результатам его работы технического задания на проектирование полномасштабного завода по регенерации отработавшего ядерного топлива;
- промышленная переработка ОЯТ реакторов на тепловых нейтронах и выделение ценных компонентов для фабрикации топлива для реакторов на тепловых и на быстрых нейтронах;
- создание производства МОКС-топлива и обеспечение замкнутого ядерного топливного цикла быстрых реакторов. С 2015 года - эксплуатация производства МОКС-топлива и обеспечение замкнутого ядерного топливного цикла быстрых реакторов;
- создание объектов для безопасных форм хранения РАО с последующей надёжной их изоляцией от среды обитания человека;
- вывод из эксплуатации производств, использовавшихся ранее для производства оружейного плутония.

Организационная структура

Горно-химический комбинат полностью принадлежит госкорпорации «Росатом» и входит в её дивизион по управлению заключительной стадией жизненного цикла. В структуру ГХК входит ряд дочерних предприятий, обретших самостоятельность в ходе реструктуризации Комбината, но при этом их деятельность курируется руководством ГХК.

По объёму выпускаемой продукции, стоимости основных фондов и оборотных средств, численности работающих и другим показателям данное предприятие относится к числу крупных предприятий с развитой инфраструктурой и непрерывно – дискретным характером производства.

Номенклатура продукции относительно невелика, но её производство связано с реализацией многих сложных процессов. Структура предприятия, представленная на рисунке 2.1, имеет достаточно сложный характер и включает в себя:

- основное производство, которое носит, как правило, непрерывный характер с высоким уровнем автоматизации технологических процессов;
- вспомогательное (обслуживающее) производство и вспомогательные службы – носят смешанный характер (непрерывно – дискретное).

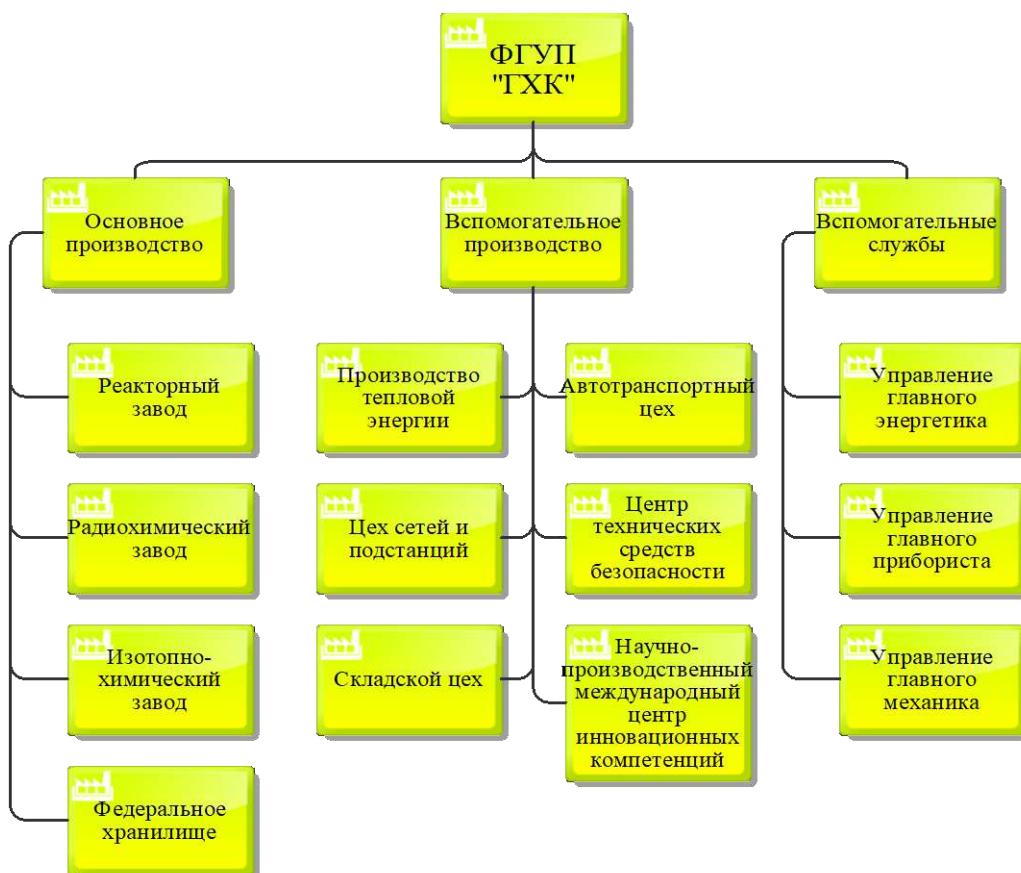


Рисунок 2.1 – Структура ФГУП «ГХК»

В основное производство выделены следующие подразделения предприятия:

- реакторный завод;
- радиохимический завод;
- изотопно–химический завод;

- федеральное хранилище.

Вспомогательное производство представляет собой совокупность самостоятельных цехов, а также структурных подразделений (служб) в цехах основного и ремонтного производств, предназначенных для обеспечения основного и ремонтного производства, а также города электроэнергией, паром, водой, транспортом и связью. Во вспомогательном производстве можно выделить следующие подразделения:

- производство тепловой энергии;
- цех сетей и подстанций;
- научно-производственный международный центр инновационных компетенций;
- складской цех;
- автотранспортный цех;
- центр технических средств безопасности, а также ряд других подразделений предприятия.

В структуре предприятия имеются вспомогательные службы:

- управление главного энергетика;
- управление главного механика;
- управление главного прибориста.

Общее управление предприятием осуществляется генеральным директором ФГУП «ГХК». Структура управления предприятием представлена на рисунке 2.2.

Организационная структура складского хозяйства ФГУП «ГХК» представлена в Приложении А. По своему строению она также относится к линейно-функциональной организационной структуре и является оптимальной, учитывая особенности и специфику деятельности складского цеха ФГУП «ГХК».



Рисунок 2.2 – Структура управления ФГУП «ГХК»

Персонал

Численность персонала ФГУП «ГХК» составляет 5271 человек. Средний возраст персонала составляет 35,8 лет. Персонал обладает высоким уровнем квалификации, т.к. 71,6% работников имеют высшее образование, 23,9% – среднее профессиональное образование, остальные 4,5% имеют среднее образование. Далее были проанализированы данные по объекту выпускной квалификационной работы. Численность персонала складского цеха ФГУП «ГХК» составляет 109 человек. Основные показатели анализа персонала СЦ ФГУП «ГХК» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели анализа персонала СЦ ФГУП «ГХК»

	Показатель	2017	2018	Изменение	
				+/-	в %
1	Численность персонала, чел.	118,0	109,0	-9	-7,6
2	Текущесть кадров, %	4,2	8,3	+4,1	X
3	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	65 212,9	62 377,0	-2835	-4,3
4	Средняя зарплата, тыс. руб.	46 066,0	47 688,8	+1622,8	+3,5
5	Производительность труда, тыс. руб./1 чел.	30,4	37,7	+7,3	+24,0

В целом можно сделать следующие выводы:

- персонал компании обладает высоким уровнем квалификации;

- наблюдается рост производительности труда при одновременном снижении численности персонала, что указывает на высокий уровень эффективности управления персоналом;
- несмотря на снижение фонда оплаты труда на 4,3% произошло увеличение среднего уровня заработной платы, что в большей степени обусловлено снижением численности персонала.

Далее проведем анализ внешней среды ФГУП «ГХК», который был начат с анализа его микроокружения, к которому были отнесены клиенты, конкуренты, поставщики и государственные органы.

Клиенты

Единственным заказчиком компании является государство, которое регламентирует взаимоотношения с компанией, выделяет целевое финансирование, а также определяет направление стратегического развития компаний. Следовательно, у компании наблюдается высокий уровень зависимости от своего единственного заказчика.

Конкуренты

На данный момент у компании нет конкурентов на рынке Красноярского края. Оно является единственным предприятием по созданию полного технологического комплекса в области цивилизованного обращения с отработанным ядерным топливом энергетических реакторов и замыканию ядерного топливного цикла на территории Красноярского края.

Поставщики

Единственным поставщиком отработанного ядерного топлива энергетических реакторов является госкорпорация «Росатом». Следовательно, у ФГУП «ГХК» наблюдается высокий уровень зависимости производственной деятельности от поставщика.

Государственные органы

Так как ФГУП «ГХК» является государственным предприятием, то государственные органы оказывают большое влияние на деятельности

компании. В частности, все стратегические планы по развитию определяются государством.

Далее проведем анализ внешней среды с точки зрения факторов, которые косвенным образом воздействуют на деятельность компании, а именно: политические, экономические, социальные и научно-технические факторы.

Политические факторы

В сфере переработки ядерных отходов законодательство достаточно стабильно, изменения в нем происходят довольно редко. Деятельность компаний регламентируется законодательством страны, Налоговым, Трудовым Кодексами РФ, а также различными государственными стандартами.

При этом можно выделить следующие факторы, которые влияют на деятельность компаний:

1) политический кризис на Украине и реакция стран Европейского Союза на действия России. Эскалация конфликта на Украине и присоединение Крыма Россией привели к введению финансовых и политических санкций в отношении России со стороны США и стран Евросоюза, а также замораживанию проектов в области научно-технического сотрудничества. Несмотря на то, что по состоянию на данный момент взаимный обмен санкций прекращен, нельзя исключать возможность повторения подобного сценария и их введения в перспективе. Компании вынуждены ориентироваться на удовлетворение потребностей на внутреннем рынке, что приводит к усилению конкуренции и может ухудшить рыночное положение предприятий и привести к снижению показателей их деятельности;

2) дискриминационные меры со стороны стран-партнеров в отношении бизнес-единиц атомной отрасли также приводят к тому, что происходит отток инвестиций в атомную отрасль;

3) сильная поддержка атомной отрасли со стороны государства позволяет получать регулярное финансирование на развитие отрасли.

Экономические факторы

За последние годы наблюдается развитие различных кризисных явлений, блокирующих платежеспособный спрос на электроэнергию как на внутреннем, так и на внешнем рынке, что в свою очередь приводит к тому, что компании атомной отрасли получают всё меньше прибыли, в результате чего уменьшается целевое финансирование деятельности их структурных подразделений.

Социальные факторы

Несмотря на результаты статистики и цифры, говорящие о положительном влиянии атомных мощностей на выбросы углерода в атмосферу, по-прежнему продолжается широкая компания против атомной энергетики со стороны общественности. Часто, атомную энергетику ошибочно приравнивают к угольной и газовой по влиянию на окружающую среду, иногда даже крупные общественные организации в своих отчетах искажают для этого статистику. Вследствие этого компаниям приходится вводить дополнительные стандарты безопасности, повышающие стоимость генерации. Однако, эта тенденция является достаточно постоянной и потому, хоть и увеличивает постоянные расходы, все же не вносит существенного влияния в надежность и предсказуемость производства электроэнергии.

Научно-технические факторы

На данный момент в атомной отрасли присутствуют следующие тенденции:

1) происходит формирование международной научно-технической кооперации в сфере производства оборудования и строительства объектов атомной энергетики. Например, на основе многоцелевого исследовательского реактора на быстрых нейтронах;

2) постепенно происходит исчерпание наработанных научно-исследовательских наработок для развития атомной отрасли, а новые наработки требуют больших капиталовложений со стороны инвесторов, что значительно осложняется нестабильностью в экономике.

Таким образом, была описана основная экономико-организационная характеристика ФГУП «ГХК», которая позволит получить более точное представление о структуре и направлениях деятельности компании.

Далее во второй главе выпускной квалификационной работы будет проведен анализ финансового состояния деятельности ФГУП «ГХК» с целью получения более точной картины финансовой устойчивости функционирования организации.

2.2 Финансово-экономический анализ ФГУП «ГХК»

Финансово-экономический анализ деятельности ФГУП «ГХК» следует начать с проведения анализа имущественного положения ФГУП «ГХК» и источников его формирования с помощью вертикального анализа агрегированного баланса компании. Представленный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ФГУП «ГХК» выполнен за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 г. (таблица 2.2).

Данные за более ранние периоды функционирования ФГУП «ГХК» не были представлены, т.к. они носят конфиденциальный характер и не представлены в наборе открытых данных раздела «Бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятий и организаций» на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

По результатам горизонтального анализа можно сделать следующие выводы:

- произошло увеличение суммы внеоборотных активов на 10,4%, а также суммы оборотных активов на 31,9%;
- произошло увеличение собственного капитала компании на 15,7%, а также долгосрочных обязательств на 15%;
- произошло снижение краткосрочных обязательств на 1,6%.

Таблица 2.2 – Горизонтальный и вертикальный анализа баланса ФГУП «ГХК» за 2017-2018 гг.

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2017	2018	2017	2018		
Актив						
1. Внеборотные активы	62 292 713	68 789 250	81,2	78,4	+6 496 537	+10,4
в том числе: основные средства	59 754 472	65 772 648	77,9	74,9	+6 018 176	+10,1
нематериальные активы	23 405	27 685	<0,1	<0,1	+4 280	+18,3
2. Оборотные, всего	14 400 471	18 996 265	18,8	21,6	+4 595 794	+31,9
в том числе: запасы	4 606 477	6 675 329	6	7,6	+2 068 852	+44,9
дебиторская задолженность	2 899 565	4 183 352	3,8	4,8	+1 283 787	+44,3
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	6 663 958	8 091 595	8,7	9,2	+1 427 637	+21,4
Пассив						
1. Собственный капитал	45 121 072	52 199 213	58,8	59,5	+7 078 141	+15,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	27 203 187	31 285 335	35,5	35,6	+4 082 148	+15
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства, всего	4 368 925	4 300 967	5,7	4,9	-67 958	-1,6
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	76 693 184	87 785 515	100	100	+11 092 331	+14,5

Структура активов организации на 31.12.2018 характеризуется следующим соотношением: 78,4% внеоборотных активов и 21,6% текущих (рисунок 2.3). Активы организации за весь период увеличились на 11 092 331 тыс. руб. (на 14,5%). При этом собственный капитал организации изменился практически пропорционально активам организации, увеличившись на 7 078 141 тыс. руб.



Рисунок 2.3 – Структура активов ФГУП «ГХК» на 31.12.2018

Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

- основные средства – 6 018 176 тыс. руб. (53%);
- запасы – 2 068 852 тыс. руб. (18,2%), данный рост обусловлен тем, что на данный момент на ФГУП «ГХК» идёт строительство нового здания, из-за этого на складах хранится большое количество запасов строительного материала;
- дебиторская задолженность – 1 283 787 тыс. руб. (11,3%);
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 1 063 100 тыс. руб. (9,4%).

Структура капитала организации представлена ниже на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура капитала ФГУП «ГХК» на 31.12.2018

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- прочие долгосрочные обязательства – 3 873 853 тыс. руб. (33,8%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 3 576 063 тыс. руб. (31,2%);
- уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) – 3 572 239 тыс. руб. (31,2%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «прочие оборотные активы» в активе и «прочие краткосрочные обязательства» в пассиве (-182 956 тыс. руб. и -122 756 тыс. руб. соответственно).

В течение анализируемого периода отмечен ощутимый рост собственного капитала до 52 199 213,0 тыс. руб. (на 7 078 141,0 тыс. руб.).

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности ФГУП «ГХК» (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели платежеспособности и ликвидности организации

Показатель ликвидности	Значение показателя		Изменение показателя	Норматив
	2017	2018		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	3,30	4,42	+1,12	2 и более
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	2,24	2,86	+0,62	1 и более
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	1,53	1,88	+0,35	0,5 и более

По результатам анализа ликвидности и платежеспособности на основе расчета коэффициентов были получены следующие выводы. По состоянию на 31.12.2018 коэффициент текущей ликвидности имеет значение, соответствующее норме (4,42 при нормативном значении 2,0). За весь рассматриваемый период коэффициент текущей ликвидности вырос на 1,12.

Для коэффициента быстрой ликвидности нормативным значением является 1,0. В данном случае его значение составило 2,86. Это означает, что у

ФГУП «ГХК» достаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства и погасить краткосрочную кредиторскую задолженность.

При норме 0,5 значение коэффициента абсолютной ликвидности составило 1,88. При этом за последний год коэффициент вырос на 0,35.

Далее проведем анализ ликвидности и платежеспособности ФГУП «ГХК» на основе абсолютных показателей (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности и платежеспособности на основе абсолютных показателей

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Излишек/ недостаток платеж. средств, тыс. руб.
A1. Высоколиквидные активы	8 091 595	≥	П1. Наиболее срочные обязательства	1 332 647	+6 758 948
A2. Быстрореализуемые активы	4 183 352	≥	П2. Среднесрочные обязательства	2 968 320	+1 215 032
A3. Медленно реализуемые активы	6 675 329	≥	П3. Долгосрочные обязательства	31 285 335	-24 610 006
A4. Труднореализуемые активы	68 789 250	≤	П4. Постоянные пассивы	52 199 213	+16 590 037

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два. Организация способна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовыхложений), которых больше в 6,1 раза.

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае это соотношение выполняется (быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства на 40,9%).

Далее проведем анализ финансовой устойчивости ФГУП «ГХК» с целью выявления уровня обеспеченности компании собственными источниками финансирования своей деятельности. Результаты при этом представим в виде таблицы 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя	Нормативное значение
	2017	2018		
1. Коэффициент автономии	0,588	0,595	+0,007	0,45 и более (оптимальное 0,55-0,7)
2. Коэффициент финансового левериджа	0,7	0,68	-0,02	не более 1,22 (оптимальное 0,43-0,82)
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,19	-0,87	+0,32	0,1 и более
4. Индекс постоянного актива	1,38	1,32	-0,06	-
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,94	0,95	+0,01	не менее 0,75
6. Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала	-0,38	-0,32	+0,06	не менее 0,1
7. Коэффициент мобильности имущества	0,19	0,22	+0,03	-
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,46	0,43	-0,03	-
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-3,73	-2,49	+1,24	0,5 и более
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,14	0,12	-0,02	-

Коэффициент автономии организации на 31.12.2018 составил 0,595. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение говорит об оптимальной величине собственного капитала (59,5% в общем капитале организации). За весь анализируемый период коэффициент автономии изменился всего лишь на 0,007%.

На последний день анализируемого периода (31.12.2018) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил -0,87, что на 0,32 больше, чем на первый день анализируемого периода (31 декабря 2017 г.). На 31.12.2018 значение коэффициента не удовлетворяет нормативному значению, находясь в области критических значений.

Коэффициент покрытия инвестиций в течение анализируемого периода (31.12.17 – 31.12.18) вырос всего на 0,01, до 0,95. Значение коэффициента на 31 декабря 2017 г. вполне соответствует норме.

За весь анализируемый период коэффициент обеспеченности материальных запасов сильно вырос (на 1,24), составив -2,79. На 31 декабря 2018 г. значение коэффициента обеспеченности материальных запасов является явно несоответствующим принятому нормативу.

По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина долгосрочной кредиторской задолженности организации значительно превосходит величину краткосрочной задолженности (35,6% и 4,9% соответственно). При этом в течение анализируемого периода доля краткосрочной задолженности уменьшилась на 1,6%.

Далее проведем анализ деловой активности ФГУП «ГХК» с целью выявления уровня эффективности операционной деятельности компании (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели деловой активности

Показатель оборачиваемости	Коэф-т 2018 г.	Значение в днях	
		2018 г.	
Оборачиваемость оборотных средств	0,58	629	
Оборачиваемость запасов	1,72	212	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	2,75	133	
Оборачиваемость кредиторской задолженности	2,24	163	
Оборачиваемость активов	0,12	3042	
Оборачиваемость собственного капитала	0,20	1825	

По результатам, полученным в ходе анализа деловой активности ФГУП «ГХК», были сделаны следующие выводы: скорость обращения дебиторской и кредиторской задолженности довольно высока, что способствует получению денежных средств в кратчайшие сроки. Более того, следует обратить внимание на то, что оборачиваемость кредиторской задолженности меньше оборачиваемости дебиторской задолженности, следовательно, компания функционирует на собственные средства.

Оборачиваемость активов за весь рассматриваемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 3042 календарных дня (т.е. 8 лет), что свидетельствует о малой степени задействованных активов в операционном цикле. В целом в компании наблюдается высокий уровень эффективности операционной деятельности ФГУП «ГХК». О размере материально-производственных запасов можно судить по следующему соотношению: требуется 212 дней, чтобы расходы по обычным видам деятельности составили величину среднегодового остатка запасов, что характеризует достаточно низкий уровень оборачиваемости запасов.

Также следует обратить внимание на то, что наблюдается низкая скорость оборачиваемости собственного капитала, что указывает на неэффективность использования вложенных средств собственниками компании.

При этом следует отметить, что низкий уровень оборачиваемости активов, оборотных средств и собственного капитала напрямую связан со спецификой производства, в результате которой в компании большой производственный цикл.

Далее был проведен анализ финансовых результатов деятельности ФГУП «ГХК». Основные финансовые результаты деятельности ФГУП «ГХК» за последний год приведены ниже в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ финансовых результатов деятельности ФГУП ГХК за 2017-2018 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2017	2018	тыс. руб.	± %
1. Выручка	9 866 895	9 722 198	-144 697	-1,5
2. Расходы по обычным видам деятельности	7 073 249	7 632 473	+559 224	+7,9
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2 793 646	2 089 725	-703 921	-25,2
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-2 558 236	-1 917 147	+641 089	↑
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	235 410	172 578	-62 832	-26,7
6. Проценты к уплате	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-176 891	-165 798	+11 093	↑
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	58 519	6 780	-51 739	-88,4

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за анализируемый период (31.12.17 – 31.12.18) организация получила прибыль от продаж в размере 2 089 725 тыс. руб., что составляет 21,5% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж снизилась на 703 921 тыс. руб., или на 25,2%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось уменьшение выручки от продаж на 144 697 тыс. руб. при одновременном росте на 559 224 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Убыток от прочих операций за анализируемый период (31.12.17–31.12.18) составил 1 917 147 тыс. руб., что на 641 089 тыс. руб. (25,1%) меньше, чем убыток за аналогичный период прошлого года.

Далее проведем анализ рентабельности деятельности ФГУП «ГХК» для определения финансовой отдачи на каждый вложенный рубль по видам активов и пассивов (таблица 2.8). Кроме того, данный вид анализа финансового состояния компании позволяет оценить перспективы развития компании в будущей перспективе.

За 2018 год организация получила прибыль, как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Рентабельность продаж за последний год составила 21,5%. Тем не менее, имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за аналогичный период прошлого года (-6,8%).

Таблица 2.8 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2017	2018	коп.	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	28,3	21,5	-6,8	-24,1
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки)	2,4	1,8	-0,6	-25,6
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки)	0,6	0,1	-0,5	-88,2

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за 2018 год составил 1,8%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 1,8 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

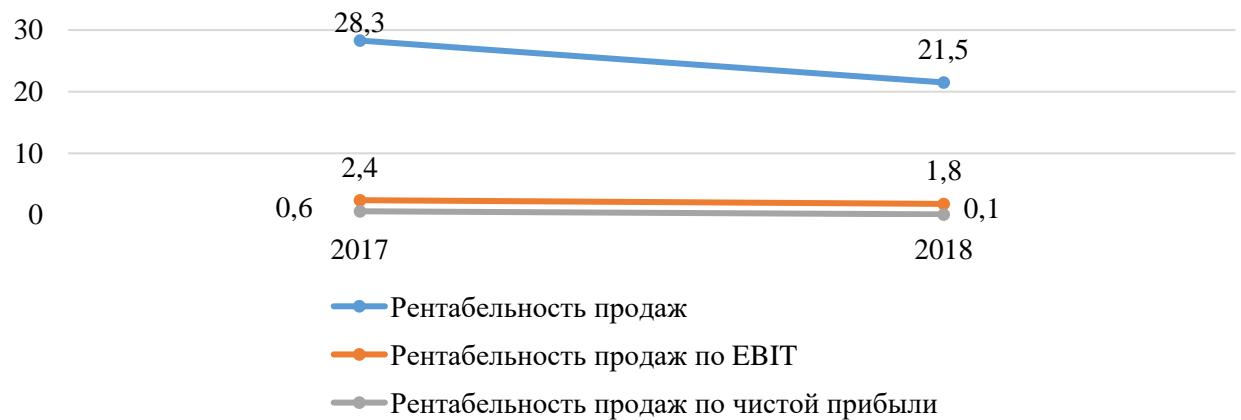


Рисунок 2.5 – Динамика изменения показателей рентабельности продаж

Далее в таблице 2.9 представлены основные показатели, характеризующие рентабельность использования капитала, вложенного в предпринимательскую деятельность.

Таблица 2.9 – Рентабельность использования капитала

Показатель рентабельности	Значение показателя, %	Расчет показателя
	2018 г.	
Рентабельность собственного капитала (ROE)	<0,001	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала
Рентабельность активов (ROA)	<0,001	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов
Рентабельность производственных фондов	0,03	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов

За последний год каждый рубль собственного капитала организации принес чистую прибыль в размере <0,001 руб. Рентабельность активов за 2018 год имеет неудовлетворительное значение (<0,001%). Также наблюдается низкий уровень рентабельности производственных фондов, что указывает на низкий уровень эффективности их использования.

Также был проведен анализ вероятности возникновения банкротства на предприятии с помощью формулы прогноза банкротства, разработанной британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу. Модель Таффлера описана следующей формулой:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (1)$$

где X_1 – отношение прибыли от продаж до уплаты налога к сумме текущих обязательств;

X_2 – отношение суммы текущих активов к общей сумме обязательств;

X_3 – отношение суммы текущих обязательств к общей сумме активов;

X_4 – отношение выручки к общей сумме активов.

Таблица 2.10 – Расчет вероятности банкротства по модели Таффлера

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2018	Множитель	Произведение
X ₁	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,49	0,53	0,26
X ₂	Оборотные активы / Обязательства	0,53	0,13	0,07
X ₃	Краткосрочные обязательства / Активы	0,05	0,18	0,01
X ₄	Выручка / Активы	0,11	0,16	0,02
Итого Z-счет Таффлера:				0,36

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

В данном случае значение итогового коэффициента составило 0,36, поэтому вероятность банкротства можно считать низкой.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ФГУП «ГХК» за анализируемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2018).

В ходе финансового анализа были получены следующие показатели, имеющие исключительно хорошие значения:

- коэффициент автономии имеет оптимальное значение (0,59);
- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за последний год наблюдалось увеличение чистых активов;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности полностью соответствует нормативному значению;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормативному значению;

- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет 95% от общего капитала организации).

С хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности ФГУП «ГХК» характеризуют такие показатели:

- изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов ФГУП «ГХК»;
- нормальная финансовая устойчивость по величине собственных оборотных средств;
- за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 получена прибыль от продаж (2 089 725 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (-703 921 тыс. руб.);
- чистая прибыль за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 составила 6 780 тыс. руб.

Среди всех полученных в ходе анализа показателей имеется один, имеющий значение на границе нормативного – не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, т.е. по результатам анализа ликвидности на основе абсолютных показателей было выявлено, что не выполняются 2 соотношения, которые необходимы для достижения высокого уровня ликвидности.

В ходе финансового анализа были получены следующие показатели, неудовлетворительно характеризующие результаты деятельности организации:

- недостаточная рентабельность активов (<0,001% за 2018 год);
- значительное падение прибыльности продаж (-6,8 процентных пункта от рентабельности за аналогичный период прошлого года равной 28,3%);
- значительная отрицательная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) на рубль выручки организации (-0,6 коп. от данного показателя рентабельности за аналогичный период прошлого года);
- в компании наблюдается низкий уровень оборачиваемости материальных запасов и низкий уровень рентабельности производственных

фондов, в структуру которых также входят запасы, что указывает на наличие недостатков в системе управления запасами на предприятии, что подтверждается ростом уровня запасов при одновременном снижении уровня выручки.

Т.к. категория запасов относится к управлению в структуре складского хозяйства ФГУП «ГХК», то необходимо провести более детальный анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» с точки зрения её эффективности. По результатам проведенной оценки будет сделан вывод о целесообразности применения данной системы в условиях существующего финансового положения компании. Кроме того, будут выявлены основные преимущества и недостатки системы управления расходами складского хозяйства с целью разработки дальнейших рекомендаций по её совершенствованию.

2.3 Анализ системы управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК»

Для начала рассмотрим основные принципы функционирования складского хозяйства ФГУП «ГХК». Складской цех (далее СЦ) является структурным подразделением ФГУП «ГХК» и в соответствии со структурой управления предприятия непосредственно подчиняется в лице начальника цеха заместителю генерального директора предприятия по материально-техническому снабжению и комплектации оборудования.

Производственно-хозяйственная деятельность СЦ осуществляется в соответствии с программой деятельности предприятия и сметой доходов и расходов. Для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности СЦ использует закрепленное в установленном порядке за материально-ответственными лицами имущество в виде основных средств (здания, оборудование, машины, механизмы и т.д.), оборотных средств (сырье, материалы, запчасти и т.д.) и нематериальных активов.

Входящие в состав имущества оборотные средства выделяются цеху в соответствии с установленными нормами и нормативами с учетом финансового состояния предприятия. СЦ составляет расчеты и обоснования на оборотные средства и согласовывает их с соответствующими структурными подразделениями комбинатауправления в установленном на предприятии порядке.

При этом следует отметить, что на территории СЦ хранятся только ТМЦ, которые необходимы для текущего выполнения процессов строительства или ремонта.

Производственно-хозяйственная деятельность СЦ направлена на выполнение следующих задач:

1. Выполнение планового задания по приёму, хранению и централизованной доставке подразделениям предприятия товарно-материальных ценностей (далее по тексту ТМЦ), поступающих в адрес предприятия автомобильным и железнодорожным транспортом.

2. Обеспечение достоверного учёта и движения ТМЦ на центральных складах СЦ, их сохранности и надлежащих условий хранения в соответствии с ГОСТами, ОСТами, ТУ, положениями, нормами и стандартами предприятия.

3. Снижение себестоимости оказываемых подразделениям предприятия услуг хранения и доставки ТМЦ, повышение эффективности производства, внедрение достижений научно-технического прогресса, роста производительности труда с целью получения прибыли.

4. Совершенствование планирования, управления производством, внедрение рациональных и прогрессивных форм организации труда и производства.

5. Применение безопасных для работающих и населения технологических процессов производства, обеспечение предупреждения аварий, несчастных случаев и производственного травматизма.

6. Создание нормальных и безопасных условий труда работникам, обеспечения безопасного производства всех видов работ на объектах подразделения.

7. Организация и обеспечение приема, хранения, учета и выдачи огнетушителей и баллонов установок газового (СО2) и порошкового пожаротушения для централизованной отправки на ТО по адресу исполнителя и обратно на склад СЦ.

Управление СЦ осуществляет начальник цеха на основе принципа единонаучалия. Начальник цеха организует всю работу подразделения и несет ответственность за его результаты. В состав складского цеха входят:

- участок складского хозяйства и централизованных перевозок – приём, хранение, отпуск материальных ценностей, централизованная доставка ТМЦ в подразделения предприятия;
- группа по ремонту и обслуживанию энергетического оборудования – обслуживание и ремонт энергетического оборудования цеха;
- группа по ремонту и обслуживанию механического оборудования – обслуживание и ремонт механического оборудования цеха;
- техническая группа – техническая подготовка производства цеха, надзор за текущим ремонтом и обслуживанием зданий и сооружений цеха;
- группа планирования и организации производственной деятельности цеха – экономическое планирование, учёт производственно-хозяйственной деятельности, нормирование, организация и оплата труда;
- группа по эксплуатации инфраструктуры цеха – хозяйственное обслуживание, текущий ремонт и обслуживание территорий, зданий и сооружений цеха;
- отдельные специалисты – специалист по охране труда, секретарь-машинистка, инспектор.

Внутренние структурные подразделения организуют свою работу в соответствии с задачами и функциями, установленными соответствующими

положениями о подразделениях. Структура управления цеха приведена в Приложении А.

Взаимоотношения СЦ с управлением оборудования департамента капитального строительства (ДКС) и отделом материально-технического снабжения управления закупок (ОМТС) предприятия осуществляется следующим образом:

– СЦ оформляет приходно-расходные документы, подписанные управлением оборудования ДКС и ОМТС, обеспечивает надлежащие условия хранения оборудования и материалов, в соответствии с паспортными данными, представляет необходимые документы по фактам хищений ТМЦ, планирует перевозку ТМЦ по заявкам управления оборудования ДКС и ОМТС автомобильным и ж/д транспортом, осуществляет приемку ТМЦ по количеству и качеству с оформлением, при необходимости, актов приемки;

– СЦ представляет заявки на оборудование, материалы, инструмент по номенклатуре управлению оборудования ДКС и ОМТС в порядке предусмотренным распорядительными документами о планировании потребности на будущий период.

Далее проведем анализ финансовых результатов функционирования складского цеха ФГУП «ГХК» (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Анализ финансовых результатов СЦ ФГУП «ГХК»

№	Наименование показателя	2016	2017	2018	Изменение в 2018 году по сравнению с 2016 ± %
1	Доходы – всего тыс. руб., в т.ч.	172 642,8	170 931,9	194 056,4	12,4
1.1	выручка продукции, работ, услуг на сторону	1 872,4	3 582,2	4 111,6	119,6
1.2	прочие источники финансирования	11 175,4	31 858,3	39 914,6	257,2
1.3	внутризаводской оборот	159 595,1	135 491,4	150 030,2	-6,0
2	Расходы – всего тыс. руб., в т.ч.	172 333,4	170 334,9	193 360,9	12,2
2.1	себестоимость продукции, работ, услуг на сторону	1 562,9	2 985,2	3 705,5	137,1
2.2	затраты по прочим источникам	11 175,4	31 858,3	39 914,6	257,2

Окончание таблицы 2.11

№	Наименование показателя	2016	2017	2018	Изменение в 2018 году по сравнению с 2016 ± %
2.3	внутризаводской оборот	159 595,1	135 491,4	149 740,8	-6,2
3	Прибыль (убытки), тыс. руб.	309,4	597,0	406,1	31,3
3.1	от выручки продукции, работ, услуг на сторону	309,4	597,0	406,1	31,3
	рентабельность выпуска, %	20	20	11	-9,0
4	Численность персонала – чел. всего, в т.ч.	122,9	118,0	109,0	-11,3
5	Фонд оплаты труда – всего тыс. руб.	63 154,4	65 212,9	62 377,0	-1,2
	фонд оплаты труда ОПП	36 278,6	36 903,1	36 034,7	-0,7
6	Средняя зарплата – всего, тыс. руб.	42 822,3	46 066,0	47 688,8	11,4
7.	Производительность труда, тыс. руб./1 чел.	15,2	30,4	37,7	148,0
8.	Затраты на 1 рубль продукции, коп.	0,8	0,8	0,9	12,5

По проведенному анализу финансовых показателей деятельности СЦ ФГУП «ГХК» за период 2016-2018 гг. можно сделать следующие выводы:

- произошло увеличение доходов на 12,4% при одновременном росте расходов на 12,2%, при этом следует учитывать, что в доходы включается оказание услуг подразделениям ФГУП «ГХК»;
- произошло увеличение расходов от услуг на сторону на 19,6%;
- произошло снижение рентабельности выпуска на 9% пунктов в результате увеличения затрат на 1 рубль продукции на 12,5%;
- наблюдается рост производительности труда, что обусловлено ростом среднего уровня заработной платы, а также снижением численности персонала по причине перевода некоторых видов работ на аутсорсинг.

Далее рассмотрим динамику статей затрат в СЦ ФГУП «ГХК» за период 2016-2018 гг. (таблица 2.12).

По результатам анализа динамики статей затрат в СЦ ФГУП «ГХК» были сделаны следующие выводы:

- за анализируемый период произошло увеличение материальных затрат на 36,77% в большей степени за счет увеличения расходов на приобретение спецодежды и топлива со стороны более, чем на 70%;
- произошло снижение затрат на оплату труда и социальные отчисления в результате снижения численности персонала;
- произошло увеличение прочих расходов на 74,72%;
- увеличился уровень цеховой и полной себестоимости более чем на 12%.

Таблица 2.12 – Динамика изменения статей затрат в СЦ ФГУП «ГХК» за период 2016-2018 гг.

№ п/п	Статьи затрат, тыс. руб.	2016	2017	2018	Изменение в 2018 ± % в сравнении с 2016
1	Материальные затраты	47 921,5	65 816,5	66 064,7	37,86
1.1	вспом. материалы	3 775,2	3 473,5	3 473,5	-7,99
1.2	спецодежда	308,2	524,9	524,9	70,31
1.3	топливо со стороны	138,2	247,9	247,9	79,38
1.4	теплоэнергия со стороны	19 190,9	21 391,8	21 391,8	11,47
1.5	эл.энергия со стороны	1 826,7	2 300,8	2 300,8	25,95
1.6	услуги сторонних организаций	22 682,4	36 651,6	38 125,8	68,09
2.	Затраты на оплату труда	63 154,4	62 377,0	62 377,0	-1,23
3.	Страховые взносы	18 862,9	18 726,9	18 726,9	-0,72
4.	Амортизация ОФ	4 735,4	3 931,4	3 931,4	-16,98
5.	Прочие расходы	4 935,6	8 623,4	8 623,4	74,72
6.	Итого смета собственных расходов	139 609,9	159 475,2	159 723,4	14,41
7.	Услуги подразделений ГХК	32 126,9	33 166,4	33 166,4	3,24
8.	Итого цеховая себестоимость	171 736,8	192 641,5	192 889,7	12,32
9.	Общехозяйственные расходы	215,6	411,7	471,2	118,55
10.	Итого по смете затрат	171 952,4	193 053,3	193 360,9	12,45
11.	Итого полная себестоимость	171 952,4	193 053,3	193 360,9	12,45

Далее рассмотрим структуру затрат на производство в СЦ ФГУП «ГХК» за 2016-2018 гг. (таблица 2.13), которая позволит выявить статьи затрат,

которые в большей степени формируют расходы складского хозяйства. В дальнейшем это позволит выявить те места возникновения затрат, которые нуждаются в оптимизации, т.к. оказывают большое влияние на формирование финансовых результатов компании.

Таблица 2.13 – Структура затрат в СЦ ФГУП «ГХК» за период 2016-2018 гг.

№ п/п	Статьи затрат, в % от общей суммы	2016	2017	2018	Изменение в 2018 ± % в сравнении с 2016
1	Материальные затраты	27,87	34,09	34,17	+6,30
1.1	вспом. материалы	2,20	1,80	1,80	-0,40
1.2	Спецодежда	0,18	0,27	0,27	+0,09
1.3	топливо со стороны	0,08	0,13	0,13	+0,05
1.4	теплоэнергия со стороны	11,16	11,08	11,06	-0,10
1.5	эл.энергия со стороны	1,06	1,19	1,19	+0,13
1.6	услуги сторонних организаций	13,19	18,99	19,72	+6,53
2.	Затраты на оплату труда	36,73	32,31	32,26	-4,47
3.	Страховые взносы	10,97	9,70	9,68	-1,28
4.	Амортизация ОФ	2,75	2,04	2,03	-0,72
5.	Прочие расходы	2,87	4,47	4,46	+1,59
6.	Итого смета собственных расходов	81,19	82,61	82,60	+1,41
7.	Услуги подразделений ГХК	18,68	17,18	17,15	-1,53
8.	Итого цеховая себестоимость	99,87	99,79	99,76	-0,12
9.	Общехозяйственные расходы	0,13	0,21	0,24	+0,12
10.	Итого по смете затрат	100,00	100,00	100,00	-
11.	Итого полная себестоимость	100,00	100,00	100,00	-

Более наглядно структура затрат на производство в СЦ ФГУП «ГХК» за 2016 и 2018 гг. представлена на рисунке 2.6.

Следовательно, можно наблюдать, что за анализируемый период выросла доля материальных затрат на 12,14%, при этом прирост величины материальных затрат за период составил 37,86%, что в большей степени связано с ростом затрат на теплоэнергию и электроэнергию со стороны, а также затраты на оплату услуг сторонних организаций, т.к. они занимают

значительную часть в материальных затратах (11,1%, 1,1% и 19,7% соответственно). При этом в состав услуг сторонних организаций входят следующие операции:

- уборка территории;
- охрана территории.

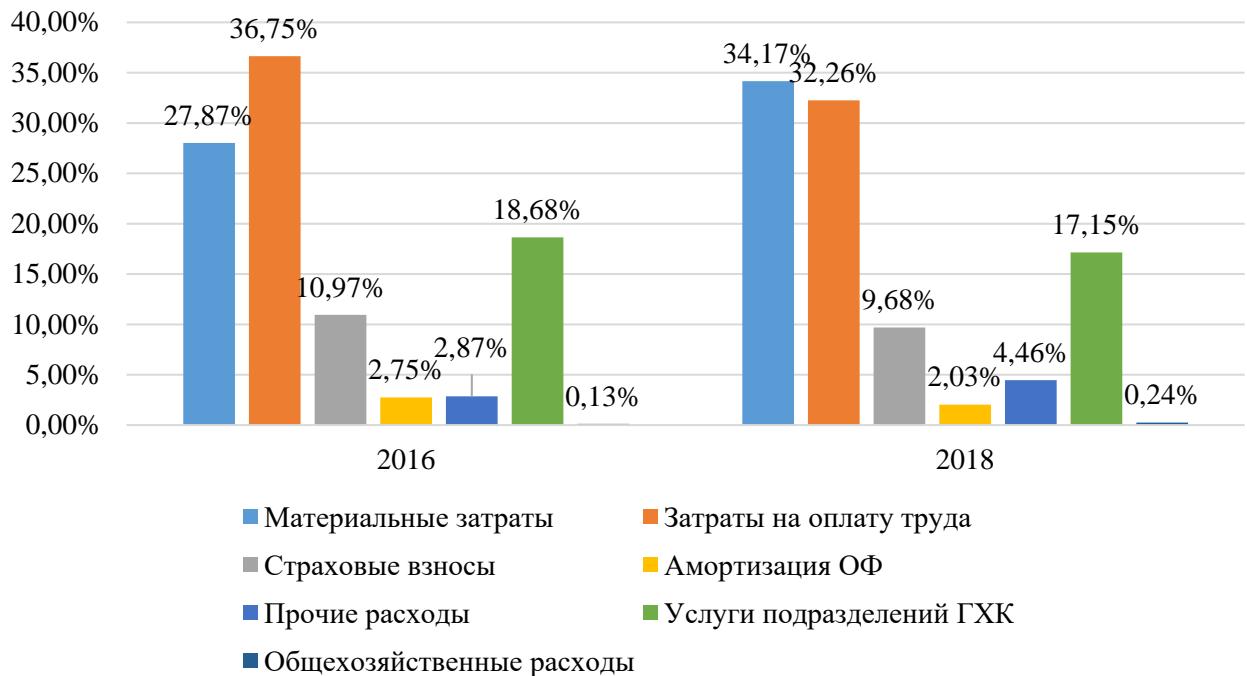


Рисунок 2.6 – Структура затрат в СЦ ФГУП «ГХК» за 2016 и 2018 гг.

Кроме того, произошло снижение доли затрат на оплату труда и страховые взносы, что связано со снижением численности персонала. При этом следует отметить, что планирование численности персонала и определение системы оплаты труда являются централизованными процессами, т.е. осуществляются под контролем руководства компании ФГУП «ГХК». Таким образом, руководство СЦ не может повлиять на процесс оптимизации расходов по оплате труда.

Также произошло небольшое снижение доли амортизации ОФ в СЦ ФГУП «ГХК». При этом стоит отметить, что по статье амортизация ОФ закладывается плановое значение показателя при составлении сметы. В 2017 и 2018 году фактический показатель расходов по амортизации ОФ был равен

плановому, а в 2016 году превысил плановое значение, т.к. произошло приобретение системы оптико-электронного наблюдения. В результате при сравнении показателей фактического уровня расходов на амортизацию ОФ 2016 и 2018 годов произошло снижение на 16,98%.

Ко всему прочему, можно наблюдать, что в структуре всех расходов достаточно большую долю (17,1%) составляют расходы на оплату услуг подразделений ГХК, к которым относится транспортировка ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

Кроме того, в процессе анализа плановых и фактических показателей затрат в сметах за период 2016-2018 гг. было обнаружено, что зачастую происходит превышение фактических затрат над уровнем плановых затрат, которые изначально были заложены в смете. Все эти превышения отражаются в статье прочих расходов. При этом основными причинами отклонений являются следующие факторы:

- внеплановые ремонтные расходы:
 - а) внеплановое приобретение труб для замены на базе №3, в связи с порывом;
 - б) ремонт кровли здания;
 - в) отсутствие запланированной установки теплоузлов;
 - г) внеплановый ремонт конденсатора;
 - д) установка видеонаблюдения в связи с участившимися случаями краж;
 - е) внеплановые затраты по РЖД;
- заключение договоров позже составления плана;
- уборка территории не учтена планом, в связи с заключением договора после составления плана.

Таким образом, можно выделить следующие группы причин превышения уровня фактических затрат над сметными показателями:

- при планировании сметы затрат в СЦ ФГУП «ГХК» не закладывается бюджет на устранение неполадок, которые могут возникнуть в различных чрезвычайных ситуациях;
- неэффективное взаимодействие с отделом закупок, т.к. смета должна составляться только после заключения договоров на поставки.

По итогам анализа системы управления расходами СЦ ФГУП «ГХК» были выявлены следующие недостатки, которые препятствуют работе СЦ с большей эффективностью:

- происходит рост себестоимости производства с более быстрыми темпами по сравнению с ростом выручки от реализации;
- в большей степени рост себестоимости обусловлен увеличением материальных и прочих затрат;
- уровень фактических затрат превышает сметные показатели.

В результате произошло снижение рентабельности на 9% пунктов в результате увеличения затрат на 1 рубль продукции на 12,5%. Следовательно, текущей системе управления расходами СЦ ФГУП «ГХК» требуется разработка мероприятий по её совершенствованию.

Далее в третьей главе выпускной квалификационной работы будут предложены мероприятия по совершенствованию складского хозяйства ФГУП «ГХК» и управления его расходами, а также будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3 Совершенствование складского хозяйства ФГУП «ГХК» и управления его расходами

3.1 Мероприятия по снижению уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК»

По результатам анализа расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК» были выявлены следующие ключевые проблемы:

- происходит рост материальных затрат, который в большей степени связан с ростом затрат на теплоэнергию и электроэнергию со стороны, а также затраты на оплату услуг сторонних организаций, т.к. они занимают значительную часть в материальных затратах (11,1%, 1,1% и 19,7% соответственно). При этом в состав услуг сторонних организаций входят следующие операции: уборка и охрана территории;
- в структуре всех расходов достаточно большую долю (17,1%) составляют расходы на оплату услуг подразделений ГХК, к которым относится транспортировка ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

Таким образом, для снижения уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК» необходимо провести мероприятия, которые позволят устраниить текущие проблемы. В качестве таких мероприятий были предложены следующие меры:

1. Оптимизация обслуживания территории.
2. Энергосберегающие мероприятия.
3. Оптимизация стоимости услуги по охране объектов.
4. Оптимизация доставки ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

Далее рассмотрим более подробно каждое из предложенных мероприятий.

1. Оптимизация обслуживания территории, а именно выполнение работ по уборке территории собственными силами, взамен использования услуги ООО «ПРЭХ» по уборке территории механизированным путем.

В настоящее время уборку территории механизированным путем осуществляет компания ООО «ПРЭХ», задействовав при этом 2 трактора, имеющихся в собственном распоряжении компании. Территория уборки составляет 19 560 кв.м. Тариф на услуги заставляет 9,82 руб. за каждый кв.м. В результате ежемесячно СЦ ФГУП «ГХК» тратит 192,1 тыс. руб. на оплату услуг по уборке территории ООО «ПРЭХ».

Опираясь на опыт компании ООО «ПРЭХ», для осуществления уборки территории собственными средствами СЦ ФГУП «ГХК» необходимо 2 трактора. На данный момент в арсенале ФГУП «ГХК» организации имеется 1 трактор, который раньше был задействован для уборки территории автотранспортного цеха. Но 21 декабря 2018 года автотранспортный цех приобрел 1 новый трактор для обслуживания своей территории в рамках целевого финансирования программы по обновлению автопарка, в результате чего старый трактор перешел в пользование складского цеха по решению руководства ФГУП «ГХК». Трактор находится в абсолютно рабочем состоянии, но по причине отсутствия работы на данный момент простояивает. Таким образом, необходимо приобретение ещё 1 трактора для осуществления уборки территории собственными средствами. Для данного вида работ подойдёт коммунальный уборочный трактор МТЗ-320, который был разработан на базе трактора Беларус-320. В комплектацию трактора входит:

- отвал снегоуборочный поворотный;
- щёточное оборудование.

Таким образом, данная модель трактора подойдет для уборки территории, как в зимнее, так и в летнее время. Приобретение нового трактора обойдётся СЦ ФГУП «ГХК» в 615 тыс. руб. Для реализации данного мероприятия руководством ФГУП «ГХК» было выделено целевое финансирование в полном объеме стоимости трактора.

Также следует учесть затраты на топливо для работы тракторов. Стоимость 1 л дизельного топлива 49,5 руб. Месячный расход топлива в среднем на 1 трактор составит 500 л. При этом СЦ ФГУП «ГХК» не

потребуется дополнительная оплата труда рабочим, т.к. необходимый персонал уже имеется в организационной структуре. Таким образом, расходы на уборку территории собственными средствами составят 49500 руб. в месяц.

Далее представим наглядным образом экономию ежемесячных затрат СЦ ФГУП «ГХК» в результате отказа от услуг по уборке территории склада сторонней организацией на рисунке 3.1.

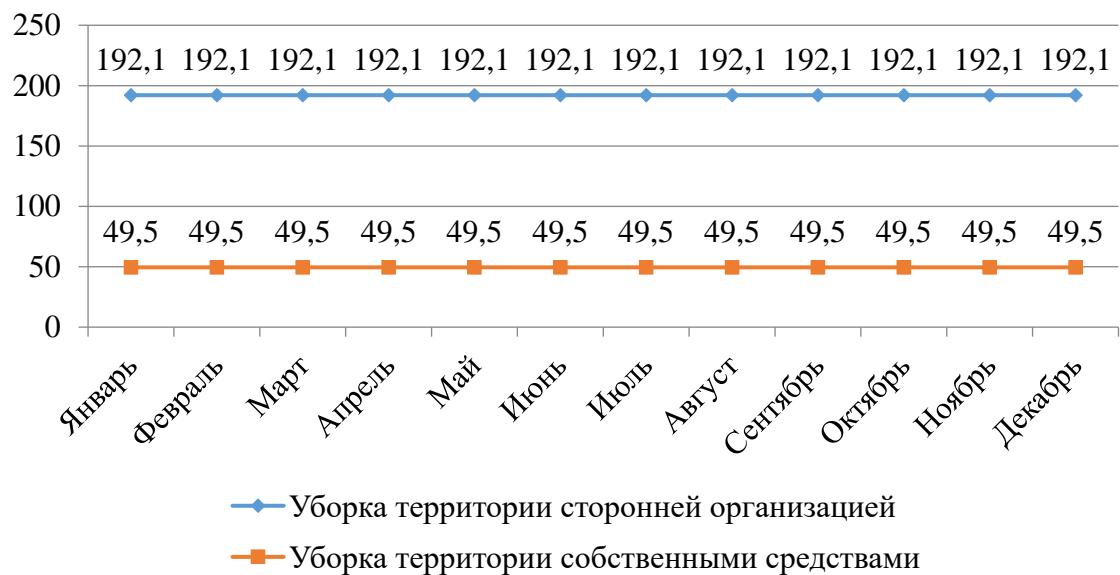


Рисунок 3.1 – Затраты на уборку территории СЦ ФГУП «ГХК» в месяц, тыс. руб.

Таким образом, ежемесячная экономия составит 142,6 тыс. руб.

2. Энергосберегающие мероприятия. Данная группа содержит в себе 2 вида мероприятий:

- замена ламп накаливания на энергосберегающие лампы;
- прекращение теплоснабжения до окончания отопительного сезона.

Рассмотрим первое мероприятие данной группы, заключающееся в замене ламп накаливания на энергосберегающие лампы. На данный момент на территории склада находятся 180 ламп накаливания типа Б220-100, Р-100Вт, вместо которых следует установить энергосберегающие лампы, типа CF-3U, Р-20 Вт (таблица 3.1).

Стоимость 1 энергосберегающей лампы составляет 100 руб. Таким образом, инвестиционные затраты на приобретение энергосберегающих ламп составят 18000 руб. Дополнительные затраты в виде оплаты труда рабочим не потребуются, т.к. рабочие будут выполнять данный вид работ в рамках своих должностных обязанностей в основное рабочее время, оплачиваемое по тарифной ставке.

Таблица 3.1 – Показатели потребления электроэнергии до и после замены ламп

Показатели	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Мощность 180-ти ламп накаливания, типа Б220-100, Р-100Вт (Вт)	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	108 000
Продолжительность работы (час/сутки)	8	8	8	8	8	8	48,00
Кол-во дней работы в месяц	23	21	22	22	20	23	131,00
Потребление электрической энергии, (кВт/час)	3 312	3 024	3 168	3 168	2 880	3 312	18 864
Мощность 180-ти ламп накаливания, CF-3U, Р-20 Вт (Вт)	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	3 600	21 600
Потребление электрической энергии энергосберегающими лампами, (кВт/час)	662,4	604,8	633,6	633,6	576,0	662,4	3 772,8

Данное мероприятие позволит сэкономить расходы на оплату электроэнергии, т.к. в результате новые энергосберегающие лампы будут потреблять электроэнергии в 5 раз меньше, чем прежние лампы накаливания. За год экономия в потреблении электрической энергии составит 15091,2 кВт/час. Далее графически представим разницу в потреблении электроэнергии до и после замены ламп на рисунке 3.2.

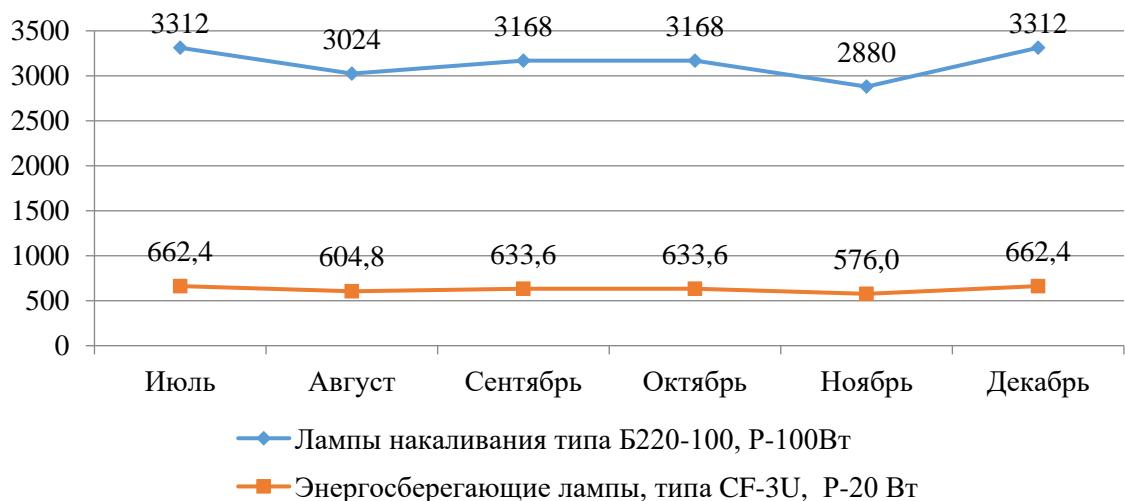


Рисунок 3.2 – Потребление электроэнергии до и после замены ламп, кВт/час

Далее рассмотрим второе мероприятие данной группы, заключающееся в прекращении теплоснабжения до окончания отопительного сезона. Планируется, что на СЦ ФГУП «ГХК» отопительный сезон будет происходить с октября по апрель месяц включительно, таким образом, предприятие будет экономить на расходах, которые идут на оплату теплоэнергии, с мая по сентябрь включительно. При этом отопление в мае и сентябре месяце будет происходить за счет внутренних источников ТСЦ, а именно за счет накопившихся объемов отработанных масел.

3. Оптимизация стоимости услуги по охране объектов. Под данным мероприятием подразумевается снижение стоимости часа по оказанию услуги охраны территории объектов на основании конкурсной процедуры. Экономический эффект будет достигнут за счет разности стоимости часа услуги, которая оказывается сторонней организацией.

На данный момент охрану территории СЦ ФГУП «ГХК» осуществляет компания ООО «Барс+». Стоимость оказания услуги в месяц составляет 600 тыс. руб. При этом анализ рынка оказания услуг частными охранными предприятиями показал, что средняя рыночная стоимость услуг по охране складских территорий составляет 500 тыс. руб.

В результате руководством СЦ ФГУП «ГХК» было принято решение расторгнуть договор с компанией ООО «Барс+» с целью поиска поставщика

охраных услуг на более выгодных условиях. В ответ на данное решение руководство компании ООО «Барс+» решило пойти на встречу предприятию СЦ ФГУП «ГХК» и снизить стоимость оказаниях своих услуг до среднерыночного уровня, т.к. охранное предприятие посчитало нецелесообразным упустить своего текущего клиента.

4. Оптимизация доставки ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

На данный момент доставка ТМЦ со склада по подразделениям ФГУП «ГХК» происходит следующим образом: ТМЦ со склада транспортируется отдельно каждому подразделению, и обратно.

Оптимизацию данного процесса можно провести за счет осуществления центральной доставки ТМЦ на дежурный склад, находящийся на территории ФГУП «ГХК», откуда будет осуществляться доставка ТМЦ подразделениям, находящимся в одном направлении, одним рейсом. Данная схема доставки позволит сэкономить на транспортных расходах.

Таблица 3.2 – Показатели затрат на транспортировку ТМЦ до и после внедрения новой схемы доставки

Показатели	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого
Количество автотранспорта для использования ТМЦ подразделениями, ед.	5	5	5	5	4	5	30,0
Средняя стоимость 1 смены, тыс. руб.	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	6,4	-
Количество смен, дн.	23	21	22	22	20	23	131,00
Стоимость доставки, тыс. руб.	736,0	672,0	704,0	704,0	512,0	736,0	4 064,0
Количество автотранспорта, используемое для центральной доставки с учетом использования дежурного склада, ед.	4	4	4	4	4	4	24,0
Стоимость доставки ТМЦ с использованием дежурного склада, тыс. руб.	588,8	537,6	563,2	563,2	512,0	588,8	3 353,6

Таким образом, данное мероприятие позволит сэкономить 710,4 тыс. руб. до конца 2019 года.

Далее следует оценить каждое из предложенных мероприятий с точки зрения их экономической эффективности и целесообразности, а также провести общую оценку эффективности разработанных мер.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для начала рассмотрим денежные потоки в результате реализации мероприятия №1, которое заключается в оптимизации обслуживания территории (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Расчет денежных потоков по реализации мероприятия №1

Показатели, тыс. руб.	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Затраты на оплату услуг по охране до оптимизации	192,1	192,1	192,1	192,1	192,1	192,1	192,1
Затраты при уборке собственными тракторами	-	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	49,5
Операционная экономия	-	142,6	142,6	142,6	142,6	142,6	142,6
Инвестиционные затраты	615,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Денежный поток	-807,1	142,6	142,6	142,6	142,6	142,6	142,6
Денежный поток нарастающим итогом	-807,1	-664,5	-521,9	-379,3	-236,7	-94,1	48,5
К-т дисконтирования	1,0	1,008	1,016	1,024	1,032	1,041	1,049
Денежный поток дисконтированный	-807,1	141,47	140,35	139,26	138,18	136,98	135,94
Денежный поток дисконтированный нарастающим итогом	-807,1	-665,63	-525,28	-386,02	-247,84	-110,86	25,08

Следует учитывать, что в качестве ставки дисконтирования была взята годовая средневзвешенная стоимость капитала ФГУП «ГХК», которая составляет 9,8%. Таким образом, месячная ставка дисконтирования составляет 0,8%. Далее произведем расчет основных показателей эффективности мероприятия №1 (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Основные показатели эффективности мероприятия №1

Показатель	Значение показателя
NPV	25,08
PI	1,03
PP	6 месяцев
DPP	6 месяцев
IRR	1,7%

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного мероприятия, т.к.:

– $NPV = \sum(CF_t/(1+r)^t) - I = 141,47 + 140,35 + 139,26 + 138,18 + 136,98 + 135,94 - 807,1 = 25,08$ тыс. руб. > 0 ;

– $PI = NPV/I + 1 = 25,08/807,1 + 1 = 1,03 > 1$,

т.е., с каждого рубля, вложенного в реализацию мероприятия, компания получит 3 коп. прибыли;

– $IRR = (r_1 + (NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)) * (r_2 - r_1)) = (0,008 + (25,08 / (25,08 - 5,32)) * (0,015 - 0,008)) = 1,7\% > WACC (= 0,8\%)$,

т.е., расчетная ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость реализации мероприятия равна 0 находится на уровне 1,7%.

Далее рассмотрим денежные потоки от реализации мероприятия №2, заключающегося в замене 180-ти ламп накаливания типа Б220-100, Р-100Вт на энергосберегающие лампы, типа CF-3U, Р-20Вт (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Денежные потоки по мероприятию №2

Показатели	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Стоимость электроэнергии (руб. кВт/ч)		2,157	2,157	2,157	2,157	2,157	2,157

Окончание таблицы 3.5

Показатели	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Экономия электроэнергии (кВт/ч)		2 649,6	2 419,2	2 534,4	2 534,4	2 304,0	2 649,6
Экономия расходов на оплату электроэнергии, тыс. руб.		5,72	5,22	5,47	5,47	4,97	5,72
Инвестиционные затраты, тыс. руб.	18,0						
Денежный поток	-18,0	5,72	5,22	5,47	5,47	4,97	5,72
Денежный поток нарастающим итогом	-18,0	-12,28	-7,06	-1,59	3,88	8,85	14,57
К-т дисконтирования	1,0	1,008	1,016	1,024	1,032	1,041	1,049
Денежный поток дисконтированный	-18,0	5,67	5,14	5,34	5,30	4,77	5,45
Денежный поток дисконтированный нарастающим итогом	-18,0	-12,33	-7,19	-1,85	3,45	8,23	13,68

Далее произведем расчет основных показателей эффективности мероприятия №2 (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Основные показатели эффективности мероприятия №2

Показатель	Значение показателя
NPV	13,68
PI	1,76
PP	4 месяца
DPP	4 месяца
IRR	20,2%

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного мероприятия, т.к.:

- $NPV = \sum(CF_t/(1+r)^t) - I = 5,67 + 5,14 + 5,34 + 5,30 + 4,77 + 5,45 - 18 = 13,68$ тыс. руб. > 0 ;
- $PI = NPV/I + 1 = 13,68/18 + 1 = 1,76 > 1$,

т.е., с каждого рубля, вложенного в реализацию мероприятия, компания получит 76 коп. прибыли;

$$- IRR = (r_1 + (NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2)) * (r_2 - r_1) = (0,008 + (13,68 / (13,68 - 0,11)) * (0,2 - 0,008)) = 20,2\% > WACC (= 0,8\%),$$

т.е., расчетная ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость реализации мероприятия равна 0 находится на уровне 20,2%.

Далее рассмотрим денежные потоки в результате реализации мероприятия №3, заключающегося в прекращении теплоснабжения до окончания отопительного сезона (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Денежные потоки по мероприятию №3

Показатели	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Плановый объем потребления теплоэнергии, Гкал				455,49			
Стоимость теплоэнергии, руб.				1 995,98			
Экономия расходов на оплату теплоэнергии, тыс. руб.				909,15			
Денежный поток	0	0	0	909,15	0	0	0
Денежный поток нарастающим итогом	0	0	0	909,15	909,15	909,15	909,15
K-т дисконтирования	1,0	1,008	1,016	1,024	1,032	1,041	1,049
Денежный поток дисконтированный	0	0	0	887,68	0	0	0
Денежный поток дисконтированный нарастающим итогом	0	0	0	887,68	887,68	887,68	887,68

Таким образом, можно сделать вывод о целесообразности реализации данного мероприятия, т.к.:

$$NPV = \sum(CF_t / (1+r)^t) - I = 887,68 \text{ тыс. руб.} > 0.$$

Далее рассмотрим денежные потоки в результате реализации мероприятия №4, заключающегося в оптимизации стоимости услуги по охране объектов (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Денежные потоки по мероприятию №4

Показатели, тыс. руб.	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Затраты на оплату услуг по охране до оптимизации	600	600	600	600	600	600
Затраты на оплату услуг по охране до оптимизации	500	500	500	500	500	500
Экономия расходов	100	100	100	100	100	100
Денежный поток	100	100	100	100	100	100
Денежный поток нарастающим итогом	100	200	300	400	500	600
К-т дисконтирования	1,008	1,016	1,024	1,032	1,041	1,049
Денежный поток дисконтированный	99,21	98,42	97,64	96,86	96,09	95,33
Денежный поток дисконтированный нарастающим итогом	99,21	197,63	295,26	392,13	488,22	583,55

Следовательно, реализация данного мероприятия является целесообразной, т.к.:

$$NPV = \sum(CF_t / (1+r)^t) - I = 583,55 \text{ тыс. руб.} > 0.$$

В заключении рассмотрим денежные потоки в результате реализации мероприятия №5, заключающегося в оптимизации доставки ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК» (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Денежные потоки по мероприятию №5

Показатели, тыс. руб.	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Затраты на доставку ТМЦ до оптимизации	736,0	672,0	704,0	704,0	512,0	736,0
Затраты на доставку ТМЦ после оптимизации	588,8	537,6	563,2	563,2	512,0	588,8
Экономия расходов	147,2	134,4	140,8	140,8	0	147,2
Денежный поток	147,2	134,4	140,8	140,8	0	147,2
Денежный поток нарастающим итогом	147,2	281,6	422,4	563,2	563,2	710,4

Окончание таблицы 3.9

К-т дисконтирования	1,008	1,016	1,024	1,032	1,041	1,049
Денежный поток дисконтированный	146,0	132,3	137,5	136,4	0,0	140,3
Денежный поток дисконтированный нарастающим итогом	146,0	278,3	415,8	552,2	552,2	692,6

Следовательно, реализация данного мероприятия является целесообразной, т.к.:

$$NPV = \sum(CF_t/(1+r)^t) - I = 692,6 \text{ тыс. руб.} > 0.$$

Далее рассмотрим суммарную экономию в результате реализации всех предложенных мероприятий по итогам 2019 года (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Суммарная экономия от реализации мероприятий

Показатель	Сумма, тыс. руб.
1. Экономия от использования собственных средств для уборки территории	855,6
2. Экономия в результате замены ламп накаливания на энергосберегающие лампы	32,6
3. Экономия в результате прекращения теплоснабжения до окончания отопительного сезона	909,2
4. Экономия в результате оптимизации стоимости услуги по охране объектов	600,0
5. Экономия в результате оптимизации доставки ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК»	710,4
Итого	3107,8

По результатам оценки эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что СЦ ФГУП «ГХК» сможет сэкономить 3107,8 тыс. руб. по итогам их реализации, что составляет 4,7% от прежнего уровня расходов. Это позволит значительно оптимизировать расходы складского хозяйства, что в свою очередь, подтверждает экономическую эффективность и целесообразность проведения всех мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты управления расходами складского хозяйства, к которым изначально были отнесены понятие и состав складского хозяйства предприятия, а также расходы складских систем и основные методы минимизации уровня складских расходов.

Далее во второй главе выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления расходами СЦ ФГУП «ГХК», по результатам которого были выявлены следующие недостатки, препятствующие работе СЦ с большей эффективностью:

- происходит рост себестоимости производства с более быстрыми темпами по сравнению с ростом выручки от реализации;
- в большей степени рост себестоимости обусловлен увеличением материальных и прочих затрат;
- уровень фактических затрат превышает сметные показатели.

В результате произошло снижение рентабельности на 9% пунктов в результате увеличения затрат на 1 рубль продукции на 12,5%. Следовательно, текущей системе управления расходами СЦ ФГУП «ГХК» требуется разработка мероприятий по её совершенствованию.

По результатам анализа расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК» были выявлены следующие ключевые проблемы:

- происходит рост материальных затрат, который в большей степени связан с ростом затрат на теплоэнергию и электроэнергию со стороны, а также затраты на оплату услуг сторонних организаций, т.к. они занимают значительную часть в материальных затратах (11,1%, 1,1% и 19,7% соответственно). При этом в состав услуг сторонних организаций входят следующие операции: уборка и охрана территории;

- в структуре всех расходов достаточно большую долю (17,1%) составляют расходы на оплату услуг подразделений ГХК, к которым относится транспортировка ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

Затем в третьей главе выпускной квалификационной работы с целью снижения уровня расходов складского хозяйства ФГУП «ГХК» предложены мероприятия, которые позволяют устранить текущие проблемы. В качестве таких мероприятий были предложены следующие:

1. Оптимизация обслуживания территории.
2. Энергосберегающие мероприятия.
3. Оптимизация стоимости услуги по охране объектов.
4. Оптимизация доставки ТМЦ по подразделениям ФГУП «ГХК».

По результатам оценки эффективности предложенных мероприятий было выявлено, что СЦ ФГУП «ГХК» сможет сэкономить 3107,8 тыс. руб. по итогам их реализации, что составляет 4,7% от прежнего уровня расходов. Это позволит значительно оптимизировать расходы складского хозяйства, что в свою очередь, подтверждает экономическую эффективность и целесообразность проведения всех мероприятий.

Таким образом, можно утверждать, что главная цель исследования, заключающаяся в анализе процесса управления расходами складского хозяйства ФГУП «ГХК» и разработка мероприятий по его совершенствованию, была выполнена.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М. С. Абрютина. – Москва : ЮНИТИ, 2016. – 272 с.
2. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 268 с.
3. Афанасенко, И. Д. Экономическая логистика : учебник для вузов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 432 с.
4. Балобанов, И. Т. Основы финансового менеджмента / И. Т. Балобанов. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 175 с.
5. Басовский, Л. Е. Финансовый менеджмент / Л. Е. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 240 с.
6. Басовский, Л. Е. Экономический анализ / Л. Е. Басовский, А. М. Лунева, А. Л. Басовский. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 312 с.
7. Бахрамов, Ю. М.. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Ю. М. Бахрамов, В. В. Глухов. – Санкт-Петербург : Лань, 2017. – 734 с.
8. Безотосная, О. Ключевые тенденции в оптимизации расходов склада / О. Безотосная // Логистика. – 2015. – №8. – С. 10–13.
9. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс/ И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 2017. – 653 с.
10. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент : полный курс в 2-х томах. Том 1 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2015. – 497 с.
11. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент : полный курс в 2-х томах. Том 2 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2015. – 669 с.
12. Васильева, Л. С. Финансовый анализ : учебник / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. – Москва : КноРус, 2017. – 544 с.

13. Вахрушина, М. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М. А. Вахрушина. – Москва : Вузовский учебник, 2015. – 463 с.
14. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. М. Гаджинский. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 289 с.
15. Гиляровская, Л. Т. Экономический анализ : учебник для вузов / Л. Т. Гиляровская. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 356 с.
16. Донцова, Л. В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – Москва : Дело и Сервис, 2016. – 304 с.
17. Дроздов, П. А. Основы логистики : учебное пособие / П. А. Дроздов. – Минск : ИД Гревцова, 2017. – 214 с.
18. Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок / В. В. Дыбская. – Москва : Издательство «Альфа-Пресс», 2016. – 720 с.
19. Дьякова, В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / В. Г. Дьякова, В. Б. Лещева, Н. П. Любушкина. – Москва : ЮНИТИ, 2017. – 470 с.
20. Еленева, Ю. А. Экономика и управление предприятием / Ю. А. Еленева, Т. С. Зуева. – Москва : Высшая школа, 2017. – 246 с.
21. Ефимова, О. В. Анализ финансовой отчетности / О. В. Ефимова, М. В. Мельник. – Москва : Омега-Л, 2018. – 351 с.
22. Карасева, И. М. Финансовый менеджмент : учебное пособие по специализации «Менеджмент организации» / И. М. Карасева, М. А. Ревякина; под ред. Ю. П. Анискин. – 3-е изд., стереотип. – Москва : Омега-Л, 2018. – 335 с.
23. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 768 с.
24. Ковалев, В. В. Основы теории финансового менеджмента: учебно-практическое пособие / В. В. Ковалев. – Москва : Проспект, 2015. – 538 с.

25. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: монография / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2017. – 1024 с.
26. Котляров, С. А. Управление затратами / С. А. Котляров. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 162 с.
27. Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент / М. Н. Крейнина. – Москва : Дело и Сервис, 2017. – 304 с.
28. Крутик, А. Б. Основы финансовой деятельности предприятия / А. Б. Крутик, М. М. Хайкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : ФЕНИКС, 2017. – 448с.
29. Кузнецова, М. Н. Логистические процессы на предприятии : сущность, методика анализа / М. Н. Кузнецова // Экономический анализ : теория и практика. – 2015. – № 14. – С. 44–49.
30. Кузнецова, М. Н. Проблемы складского хозяйства на предприятии / М. Н. Кузнецова, А. С. Васильева // Наука в центральной России. – 2016. – №1S. – С. 14-16.
31. Куниевская, Т. В. Учет затрат / Т. В. Куниевская. – Санкт-Петербург : Политехника, 2016. – 320 с.
32. Ларионова, И. А. Финансовый менеджмент. Основные показатели диагностики экономического состояния предприятия : курс лекций / И. А. Ларионова. — Москва: ИНФРА-М, 2017. – 248 с.
33. Левина, Т. В. Основы логистики : учебное пособие в 2 модулях. Модуль 1 / Т. В. Левина. – Москва : НИУ ВШЭ, 2015. – 40 с.
34. Логистика / под ред. А. М. Гаджинского. – Москва : Дашков и К, 2016. – 219 с.
35. Логистика / под ред. А. Д. Чудакова. – Москва : РДЛ, 2017. – 178 с.
36. Логистика : учебное пособие / ред. Б. А. Аникин. – Москва : изд-во Проспект, 2017. – 315 с.
37. Логистика : учебное пособие / ред. М. Н. Григорьев. – Москва : Гардарики, 2015. – 476 с.

38. Логистика : учебное пособие / ред. Т. Б. Оберт. – Саратов : Изд-во «Саратовский источник», 2015. – 54 с.
39. Логистика складирования : учебник / под ред. В. В. Дыбской. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 559 с.
40. Ложечник, Е. А. Оптимизация складского комплекса предприятия на основе рационализации и автоматизации основных процессов / Е. А. Ложечник // Транспортное дело России. – 2015. – №3. – С. 22–25.
41. Маликов, О. Б. Склады промышленных предприятий : справочник / О. Б. Маликов, А. Р. Малкович. – Москва : Проспект, 2016. – 672 с.
42. Негашев, Е. В. Методика финансового анализа / Е. В. Негашев, Р. С. Сайфуллин, А. Д. Шеремет. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 208 с.
43. Неруш, М. Ю. Логистика : учебник и практикум для СПО / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – Москва : Изд-во Юрайт, 2016. – 559 с.
44. Основы логистики : учебное пособие / Л. Б. Миротина, В. И. Сергеева. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 200 с.
45. Подлесный, В. Оптимизация расходов на складах при производствах / В. Подлесный, Е. Аракелян // Логистика. – 2017. – №10. – С. 20–21.
46. Пучкова, С. И. Бухгалтерская (финансовая) отчетность / С. И. Пучкова. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2017. – 272 с.
47. Пястолов, С. М. Экономический анализ деятельности предприятия / С. М. Пястолов. – Москва : Академический Проект, 2017. – 572 с.
48. Сигел, Д. Г. Финансовый менеджмент / Д. Г. Сигел, Д. К. Шим. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 345 с.
49. Селезнева, Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учебное пособие для вузов / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 639 с.
50. Теплова, Т. В. Финансовый менеджмент : управление капиталом и инвестициями / Т. В. Теплова. – Москва : ГУ ВШЭ, 2017. – 429 с.
51. Томпкинс, Дж. Настольная книга управляющего складом / Дж. Томпкинс. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 890 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура Складского цеха



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерский баланс ФГУП «ГХК» за 2017-2018 гг.

Полное наименование: ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ГОРНО-ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

ИНН: 2452000401

Вид деятельности (по ОКВЭД): 38.22.11 - Деятельность по обращению с отработавшим ядерным топливом

Форма собственности: 12 - Федеральная собственность

Организационно-правовая форма: 65241 - Федеральные государственные унитарные предприятия

Отчетность составлена в тысячах рублей

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	27 685	23 405
Результаты исследований и разработок	1120	139 499	198 429
Основные средства	1150	65 772 648	59 754 472
Финансовые вложения	1170	59 715	79 959
Прочие внеоборотные активы	1190	2 789 703	2 236 448
Итого по разделу I	1100	68 789 250	62 292 713
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	6 675 329	4 606 477
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5	1 531
Дебиторская задолженность	1230	4 183 352	2 899 565
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	3 049 440	1 986 340
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 042 155	4 677 618
Прочие оборотные активы	1260	45 984	228 940
Итого по разделу II	1200	18 996 265	14 400 471
БАЛАНС	1600	87 785 515	76 693 184

Окончание Приложения Б

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50 280 878	46 708 639
Переоценка внеоборотных активов	1340	1 206 516	1 243 120
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	392 937	366 813
Резервный капитал	1360	207 574	267 255
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	111 308	(3 464 755)
Итого по разделу III	1300	52 199 213	45 121 072
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Отложенные налоговые обязательства	1420	827 006	674 043
Оценочные обязательства	1430	285 306	229 974
Прочие обязательства	1450	30 173 023	26 299 170
Итого по разделу IV	1400	31 285 335	27 203 187
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиторская задолженность	1520	1 332 647	1 453 498
Доходы будущих периодов	1530	1 924 893	1 942 325
Оценочные обязательства	1540	921 770	728 689
Прочие обязательства	1550	121 657	244 413
Итого по разделу V	1500	4 300 967	4 368 925
БАЛАНС	1700	87 785 515	76 693 184

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Отчет о финансовых результатах ФГУП «ГХК» за 2017-2018 гг.

Полное наименование: ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ГОРНО-ХИМИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

ИНН: 2452000401

Вид деятельности (по ОКВЭД): 38.22.11 - Деятельность по обращению с отработавшим ядерным топливом

Форма собственности: 12 - Федеральная собственность

Организационно-правовая форма: 65241 - Федеральные государственные унитарные предприятия

Отчетность составлена в тысячах рублей

Наименование показателя	Код	2018	2017
Выручка	2110	9 722 198	9 866 895
Себестоимость продаж	2120	(5 357 229)	(5 085 418)
Валовая прибыль (убыток)	2100	4 364 969	4 781 477
Управленческие расходы	2220	(2 275 244)	(1 987 831)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 089 725	2 793 646
Проценты к получению	2320	126 217	141 545
Прочие доходы	2340	3 099 536	2 792 148
Прочие расходы	2350	(5 142 900)	(5 491 929)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	172 578	235 410
Текущий налог на прибыль	2410	(0)	(98 480)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	118 447	129 805
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(836 288)	(5 339)
Изменение отложенных налоговых активов	2450	683 325	(73 068)
Прочее	2460	(12 835)	(4)
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 780	58 519

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____С.Л. Улина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.12 – Финансовый менеджмент (в организации)

Управление расходами складского хозяйства (на примере ФГУП «ГХК»)

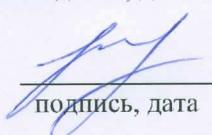
Научный
руководитель


подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

А.В. Бухаров
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

Р.О. Кравченко
инициалы, фамилия

Красноярск 2019