|  |
| --- |
| МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МФЮА |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кафедра | Менеджмента |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Направление /специальность | 38.03.02 Менеджмент |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Профиль /специализация | Производственный менеджмент |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  **К ЗАЩИТЕ** |
|  |  |  |  |  |  | **(РЕКОМЕНДОВАНО / НЕ РЕКОМЕНДОВАНО)** |
|  |  |  |  |  |  | Заведующий кафедрой |
|  |  |  |  |  |  | канд.экон.наук |
|  |  |  |  |  |  | *(ученая степень, ученое звание)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Е.П. Задворнева |
|  |  |  |  |  |  | *(подпись)* |  | *(И.О. Фамилия)* |
|  |  |  |  |  |  | « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ г. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА** |
|  | *бакалаврская работа* |
|  | *(бакалаврская работа / дипломный проект / магистерская диссертация)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| На тему: | Формирование комплексного плана производственного развития организации  |
|  |  |  (на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный) |
|  |  | *(тема выпускной квалификационной работы)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обучающийся: |  | « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. | В. Курбанов |
|  |  |  | *(подпись)* |  |  |  |  | *(инициалы, фамилия)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Индивидуальный номер |  | 29320524 |  группа |  | 07МЕд4020 |
|  |  |  |  | *(ИНС)* |  |  | *(шифр группы)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководитель |  | « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. |  к.э.н., О.В. Чабанюк |
|  |  | *(подпись)* |  |  |  |  | *(уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  Москва 2024 |  |  |

|  |
| --- |
| МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МФЮА |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кафедра | Менеджмента |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **УТВЕРЖДАЮ** |
|  |  |  |  |  |  | Заведующий кафедрой |
|  |  |  |  |  |  | к.э.н. |
|  |  |  |  |  |  | *(ученая степень, ученое звание)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Е.П. Задворнева |
|  |  |  |  |  |  | *(подпись)* |  | *(И.О. Фамилия)* |
|  |  |  |  |  |  | « » 20  г. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ** |
|  | *бакалаврская работа* |  |
|  | *(бакалаврская работа / дипломный проект / магистерская диссертация)* |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обучающийся: | Курбанов Вадим |  |  |
|  |  | *(фамилия имя отчество обучающегося)* |  | *(подпись)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема: | Формирование комплексного плана производственного развития организации |
|  |  | (на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный) |
|  |  | *(тема выпускной квалификационной работы)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Срок сдачи: | « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Исходные данные: | *статистическая и аналитическая информация, первичная* |
|  |  | *документация объекта и предмета исследования* |
|  |  | *(исходные материалы, статистические и аналитические данные, отчетный период)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оглавление расчетно-пояснительной записки: |  |  |  |  |
| Введение. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Глава 1. | Глава 1 Теоретические основы формирования комплексного плана производственного развития организации |
| Глава 2. | Глава 2 Анализ производственной системы (на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный) |
| Глава 3. | Глава 3 Разработка комплексного плана производственного развития (на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный) |
| Заключение. Список использованных источников. Приложение. |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рекомендуемая литература: | *учебно-методическая и нормативно-правовая* |
|  | *литература, периодические издания по теме исследования* |
|  | *(методические пособия, периодические издания, нормативная литература по теме исследования)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководитель | к.э.н., О.В. Чабанюк |  |  |
|  |  |  | *(ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)* |  | *(подпись)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Задание получил |  | « 15 » Мая 2024  г. | В. Курбанов |
|  |  |  | *(подпись)* |  |  |  |  | *(инициалы, фамилия)* |

|  |
| --- |
| МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ЮРИДИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ МФЮА |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кафедра | Менеджмента |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Направление /специальность | 38.03.02 Менеджмент |
|  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Профиль /специализация | Производственный менеджмент |
|  |
|  |  |  |  |  |  | **УТВЕРЖДАЮ** |
|  |  |  |  |  |  | Заведующий кафедрой |
|  |  |  |  |  |  | к.э.н |
|  |  |  |  |  |  | *(ученая степень, ученое звание)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  | Е.П. Задворнева |
|  |  |  |  |  |  | *(подпись)* |  | *(И.О. Фамилия)* |
|  |  |  |  |  |  | « » 20  г. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН****ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ** |
|  | **(бакалаврской работы)** |  |
|  | (бакалаврская работа, дипломная работа, магистерская диссертация) |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Обучающийся: | Курбанов Вадим |  |  |
|  |  | *(фамилия имя отчество обучающегося)* |  | *(подпись)* |
| Индивидуальный номер |  | 29320524 | группа |  | 07МЕд4020 |
|  |  |  |  | *(ИНС)* |  |  | *(шифр группы)* |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тема: | Формирование комплексного плана производственного  |
|  | развития организации (на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный) |
|  |  | *(тема выпускной квалификационной работы)* |
| Руководитель: | к.э.н., О.В. Чабанюк |  |  |
|  |  | *(ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)* |  | *(подпись)* |
|  |
| **Разделы** | **Наименование этапа работ** | **Срок сдачи** | **Выполнение** |
| 1 | Выбор темы ВКР и назначение научного руководителя | 15 . 10 . 23 | выполнено |
| 2 | Изучение библиографического материала и подготовка теоретической части | 30 . 11 . 23 | выполнено |
| 3 | Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия | 15 . 12 . 23 | выполнено |
| 4 | Исследование и анализ объекта проектирования | 30 . 01 . 24 | выполнено |
| 5 | Разработка основных направлений исследовательской части, способов внедрения, оценка экономической эффективности | 15 . 03 . 24 | выполнено |
| 6 | Подготовка доклада и презентационного материала | 30 . 04 . 24 | выполнено |
| 7 | Предоставление работы на отзыв | 15 . 05 . 24 | выполнено |
| 8 | Предоставление работы на рецензирование (для специалитета и магистрантов) | 20 . 05 . 24 | выполнено |
| 9 | Предоставление работы на утверждение заведующему кафедрой | 25 . 05 . 24 | выполнено |
| 10 | Предоставление работы в ГАК | 25 . 05 . 24 | выполнено |

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 4](#_Toc165287003)

[Глава 1 Теоретические основы формирования комплексного плана производственного развития организации 7](#_Toc165287004)

[1.1 Производственное развитие организации: понятие и сущность 7](#_Toc165287005)

[1.2 Виды и функции планирования в деятельности организации 14](#_Toc165287006)

[1.3 Методология формирования комплексного плана производственного развития 34](#_Toc165287007)

[Глава 2 Анализ производственной системы на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК 41](#_Toc165287008)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика организации 41](#_Toc165287009)

[2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации 46](#_Toc165287010)

[2.3 Анализ текущего состояния производственной системы организации 51](#_Toc165287011)

[Глава 3 Разработка комплексного плана производственного развития на примере АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК» 62](#_Toc165287012)

[3.1 Разработка мероприятий по производственному развитию организации 62](#_Toc165287013)

[3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий 70](#_Toc165287014)

[Заключение 73](#_Toc165287015)

[Список использованных источников 75](#_Toc165287016)

[Приложения 82](#_Toc165287017)

# **Введение**

Актуальность темы исследования. Тема формирования комплексного плана производственного развития организации является исключительно актуальной в связи с его важнейшей ролью в обеспечении устойчивого роста, эффективности и конкурентоспособности предприятий различных отраслей. По своей сути развитие производства предполагает комплексный подход, направленный на оптимизацию процессов, повышение производительности, минимизацию затрат и повышение общего качества. В сегодняшней динамичной и все более конкурентной бизнес-среде организациям постоянно приходится адаптироваться к меняющимся требованиям рынка, технологическим достижениям и потребительским предпочтениям. Хорошо структурированный и тщательно разработанный план развития производства служит направляющей основой, которая позволяет предприятиям эффективно решать эти проблемы.

В сфере современного бизнеса, где глобализация усилила конкуренцию и разрушила традиционные модели, невозможно переоценить необходимость комплексного плана развития производства. Такой план позволяет организациям извлечь выгоду из появляющихся возможностей, одновременно снижая потенциальные риски и неопределенности. Согласовывая производственные стратегии с более широкими организационными целями, компании могут оптимизировать операции, оптимизировать использование ресурсов и стимулировать инновации на протяжении всего жизненного цикла производства.

Более того, значение комплексного плана развития производства выходит за рамки простой операционной эффективности. Он играет решающую роль в повышении удовлетворенности клиентов, обеспечивая своевременную доставку высококачественной продукции, которая соответствует ожиданиям клиентов или превосходит их. В эпоху, когда качество обслуживания клиентов имеет первостепенное значение, компании, которые уделяют приоритетное внимание развитию производства, имеют больше возможностей для развития долгосрочных отношений со своей клиентурой, тем самым способствуя лояльности и защите бренда.

Объект исследования – АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК».

Предмет исследования – производственная система АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК».

Цель исследования – разработать комплексный план производственного развития АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК».

Задачи исследования:

* Рассмотреть понятие и сущность производственного развития организации;
* Охарактеризовать виды и функции планирования в деятельности организации
* Рассмотреть методологию формирования комплексного плана производственного развития;
* Привести организационно-экономическую характеристику организации;
* Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
* Провести анализ текущего состояния производственной системы организации;
* Осуществить разработку мероприятий по производственному развитию организации;
* Оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Методология исследования. При написании данного исследования были использованы общетеоретические методы: анализа, синтеза, дедукции, синергии, сравнения.

Теоретическая база исследования. При написании данной работы были использованы труды российских и зарубежных исследователей: Антал М.А.[1], С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева[2], Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов[7], и др.

Структура выпускной квалификационной работы. Данная работа состоит из введения, трех глав, объединяющих восемь параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения.

# **Глава 1 Теоретические основы формирования комплексного плана производственного развития организации**

# **1.1 Производственное развитие организации: понятие и сущность**

Производственное развитие организации - это процесс планомерного и систематического улучшения производственных процессов, технологий, и методов работы с целью повышения эффективности, качества продукции или услуг, сокращения затрат и увеличения конкурентоспособности. Этот процесс включает в себя внедрение новых технологий, оптимизацию рабочих процессов, разработку и внедрение инноваций, а также обучение персонала и управление изменениями.

Основная задача производственного развития заключается в том, чтобы обеспечить организации не только текущую эффективность производства, но и готовность к изменяющимся рыночным условиям, потребностям клиентов и конкурентной борьбе. Это включает в себя адаптацию к новым технологиям, соблюдение стандартов качества, оптимизацию производственных процессов и постоянное совершенствование.

Таблица 1 – Место производственного развития организации в общей системе менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| **Место развития производства** | **Общая система управления** |
| Интегральный компонент: Развитие производства позиционируется как неотъемлемый компонент общей системы управления, что отражает его решающую роль в повышении операционной эффективности, повышении качества и инновационных инициативах во всех процессах организации. Он легко интегрируется в процессы стратегического планирования и принятия решений, обеспечивая соответствие более широким целям и задачам организации. | Централизованный: общая система управления использует централизованный подход, при котором ключевые решения, касающиеся развития производства, принимаются на верхнем уровне организационной иерархии. Централизация способствует согласованности, контролю и стандартизации производственных процессов в различных отделах и подразделениях, обеспечивая единообразие стратегического направления и распределения ресурсов. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |
| --- | --- |
| **Место развития производства** | **Общая система управления** |
| Стратегический фокус: Развитие производства занимает стратегическое место в общей системе управления, при этом выделенные ресурсы и внимание направлены на оптимизацию производственных процессов, повышение конкурентоспособности и использование новых рыночных возможностей. Решения по развитию производства принимаются в соответствии с долгосрочным видением и стратегическим направлением деятельности организации. | Децентрализованность: общая система управления использует децентрализованный подход, предоставляя отдельным отделам или бизнес-подразделениям автономию и полномочия в отношении своих инициатив по развитию производства. Децентрализация способствует гибкости, инновациям и реагированию на условия местного рынка, позволяя создавать индивидуальные решения и быстро принимать решения ближе к месту действия. |
| Межфункциональное сотрудничество. Производственное развитие организации характеризуется межфункциональным сотрудничеством, при котором команды из разных отделов работают вместе, чтобы определить возможности улучшения, оптимизировать рабочие процессы и внедрить инновационные решения. Такой совместный подход способствует синергии, творчеству и обмену знаниями в различных функциональных областях. | Иерархический: общая система управления имеет иерархическую структуру, в которой решения о развитии производства принимаются через отдельные уровни полномочий с четкими линиями связи и отчетности. Иерархическое управление обеспечивает подотчетность, дисциплину и соблюдение установленных протоколов, способствуя эффективной координации и реализации инициатив по развитию производства. |
| Стимул производительности: Развитие производства выступает в качестве ключевого фактора производительности в рамках общей системы управления, обеспечивая измеримые улучшения производительности, экономической эффективности и удовлетворенности клиентов. Он устанавливает контрольные показатели, отслеживает показатели производительности и реализует стратегии для постоянного повышения операционной эффективности и достижения организационных целей. | Адаптивность: общая система управления отдает приоритет адаптивности и устойчивости в ответ на меняющиеся рыночные условия, нормативные требования и конкурентное давление. Адаптивное управление подчеркивает гибкость, дальновидность и упреждающее принятие решений для прогнозирования и решения возникающих проблем и возможностей в развитии производства. |
| Оптимизация ресурсов. Задача развития производства, включенная в общую систему управления, заключается в оптимизации использования ресурсов, включая человеческий капитал, оборудование, материалы и технологии. Он использует основанную на данных информацию и аналитические инструменты для выявления неэффективности, устранения потерь и максимизации ценности, получаемой от имеющихся ресурсов. | Сеть: общая система управления использует сетевой подход, способствующий стратегическому партнерству, альянсам и сотрудничеству с внешними заинтересованными сторонами для оптимизации использования ресурсов и расширения возможностей развития производства. Сетевое управление позволяет организациям использовать внешний опыт, получать доступ к специализированным ресурсам и выходить на новые рынки, стимулируя инновации и рост. |

 Производственный процесс в широком смысле слова — это деятельность человека, организации, государства по созданию новых материальных и иных ценностей.

Современное производство представляет собой обширный конгломерат различных видов деятельности и отношений с различными внешними фирмами и организациями.

Его существенные особенности:

* Необходимо учитывать экономические, технические и политические факторы;
* Сложные технические и организационные взаимоотношения;
* Быстрое обновление номенклатуры выпускаемой продукции;
* Своевременное повышение квалификации рабочих и служащих.

Конкретное содержание управления производственным процессом заключается в следующем:

* Выбор и обоснование производственной структуры предприятия и его производственной мощности, типов цехов (отделов), организации подразделений и рабочих мест;
* Определение номенклатуры оборудования с учетом его технико-экономических характеристик;
* Организация технической подготовки и технического обслуживания производства;
* Определение и управление трудовыми ресурсами цехов, отделов и вспомогательного персонала;
* Определение основной продукции, которая будет производиться в зависимости от интересов рынка и его пользователей;
* Учет финансовых результатов производства (выручки и издерджек);
* Определение и организация рационального технологического движения изготавливаемых объектов и реализация всей номенклатуры продукции, определенной к реализации;
* Правильная организация материального снабжения;
* Организация управления компанией;
* Решение задач, связанных с социальной защищенностью сотрудников компании.

Конечно, промышленное производство как вид деятельности слишком сложное, со множеством переплетающихся функций, но в той или иной степени некоторые из указанных функций управления могут быть использованы и в других видах производства (не обязательно материального).

Пять ключевых факторов управления, вокруг которых разворачивается все производство:

* Человеческие ресурсы;
* Финансовые ресурсы;
* Материальные ресурсы;
* Машины и оборудование;
* Методы производства.

В литературе по управлению бизнесом эти факторы также известны как «5М управления», поскольку их инициалы начинаются с латинской буквы «М» — Рабочая сила, Деньги, Материалы, Машины, Методы.

С определенными оговорками пять факторов можно использовать и при управлении организациями сферы услуг, но наибольшую пользу они принесут компаниям, занимающимся производством товаров, где использование машин и материалов неизбежно.

Человеческие ресурсы являются первым фактором в управлении производством и, вероятно, самым важным из всех.

Под людьми мы подразумеваем всех руководителей и сотрудников организации. Без нужных людей оставшиеся ресурсы вряд ли можно будет эффективно использовать. Даже если у компании достаточно денег, материалов и оборудования, без людей она не сможет достичь своих целей и добиться успеха.

Поэтому хорошее управление производством требует хорошего управления человеческими ресурсами – привлечения, удержания и развития компетентного и преданного своему делу персонала.

Деньги являются вторым фактором в управлении производством.

Считается, что деньги являются универсальным и критически важным ресурсом, поскольку без них невозможно обеспечить безопасность всех остальных ресурсов — людей, материалов, машин и т. д.

Таким образом, каждой компании необходим основной и оборотный капитал, с помощью которого можно работать и производить свою продукцию. Наличие достаточных денежных средств обеспечивает нормальное функционирование организации, а их недостаток ставит под угрозу ее работу и может стать причиной прекращения деятельности компании.

Вопрос денег имеет особое значение для начинающих компаний. Они с трудом могут выйти на уровень безубыточности в первый год и нуждаются в достаточном финансировании в первые 2-3 года для расширения своей деятельности и получения достаточного дохода от продаж.

Материалы являются третьим фактором управления производством.

К материалам относятся сырье, материалы и полуфабрикаты, которые используются для производства конечного продукта с использованием соответствующих машин и методов.

Материалы являются фундаментальным аспектом любой производственной деятельности, и их обеспечение требует как тщательного выбора компетентных и надежных поставщиков, так и их транспортировки и хранения[12].

Машины являются четвертым фактором управления производством.

Машины используются для преобразования материалов в готовую продукцию. В производственном процессе можно использовать несколько машин.

Инвестиции в современные машины и оборудование помогают существенно повысить качество конечного продукта, снизить дефекты и снизить себестоимость. Зачастую предоставление высококачественного оборудования является обязательным условием достижения конкурентного преимущества.

Методы являются пятым фактором управления производством.

Методы – это способы осуществления деятельности, т.е. процессы, процедуры и правила, которым следует организация при создании своего продукта. Менеджер может выбирать из огромного количества методов, лучшие из которых обычно обеспечивают низкую себестоимость и сокращение сроков производства при сохранении достаточно высоких стандартов качества.

Таблица 2 - Факторы производственного развития организации

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Описание и влияние на развитие производства** |
| Поставщики ресурсов | Поставщики ресурсов напрямую влияют на развитие производства, предоставляя необходимые материалы, компоненты и ресурсы, необходимые для производственных процессов. Надежность, качество и экономичность этих поставок могут существенно повлиять на эффективность и результативность производственных операций. Сотрудничество с надежными и эффективными поставщиками обеспечивает стабильную цепочку поставок, сокращает сбои в производстве и повышает общую производительность. |
| Потребители | Потребители играют ключевую роль в развитии производства, поскольку их требования и предпочтения определяют дизайн, характеристики и стандарты качества продукции. Понимание потребностей потребителей, обратной связи и рыночных тенденций имеет важное значение для согласования производственных процессов с рыночным спросом и обеспечения разработки желаемых продуктов. Сосредоточив внимание на удовлетворении потребителей и реагировании рынка, промышленные предприятия могут повысить конкурентоспособность продукции, долю рынка и прибыльность. |

Продолжение таблицы 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор** | **Описание и влияние на развитие производства** |
| Образование и квалификация управленческого персонала | Образование и квалификация управленческого персонала напрямую влияют на развитие производства, влияя на принятие решений, стратегическое планирование и организационное лидерство. Хорошо образованные и квалифицированные менеджеры обладают знаниями, навыками и опытом, позволяющими решать сложные производственные задачи, внедрять инновационные решения и продвигать инициативы по постоянному совершенствованию. Эффективное лидерство способствует развитию культуры совершенства, командной работы и ответственности, мотивации сотрудников и повышения эффективности организации. Инвестирование в управленческое образование и профессиональное развитие гарантирует, что лидеры будут обладать компетенциями, необходимыми для эффективного руководства усилиями по развитию производства и достижения стратегических целей. |
| Доступность программного обеспечения | Доступность программного обеспечения косвенно влияет на развитие производства, обеспечивая автоматизацию процессов, анализ данных и мониторинг производительности. Программные инструменты, такие как планирование ресурсов предприятия (ERP), системы управления производством (MES) и автоматизированное проектирование (CAD), облегчают эффективное планирование производства, распределение ресурсов и управление рабочими процессами. Интеграция программных решений оптимизирует операции, улучшает коммуникации и процессы принятия решений, что приводит к повышению производительности и конкурентоспособности. Используя передовые программные технологии, промышленные предприятия могут оптимизировать производственные процессы, сократить затраты и повысить общую эффективность работы. |
| Экономические условия | Экономические условия косвенно влияют на развитие производства, влияя на рыночный спрос, инвестиционные решения и устойчивость бизнеса. Такие факторы, как рост ВВП, уровень инфляции и доверие потребителей, влияют на покупательную способность потребителей и динамику рынка, влияя на объемы производства и доходы от продаж. Колебания экономических условий могут потребовать корректировки производственных стратегий, политики ценообразования и распределения ресурсов для снижения рисков и использования возможностей. Отслеживая экономические показатели и тенденции, промышленные предприятия могут предвидеть изменения рынка, адаптировать производственные планы и поддерживать конкурентоспособность в динамичной бизнес-среде. |
| Постановления правительства | Государственные постановления косвенно влияют на развитие производства, устанавливая требования соответствия, стандарты безопасности и экологические нормы к промышленной деятельности. Соблюдение таких норм, как охрана труда и техники безопасности (OSHA), защита окружающей среды и стандарты качества продукции, имеет важное значение для предотвращения штрафов, юридической ответственности и репутационных рисков.  |

Таким образом, сущность производственного развития заключается в непрерывном совершенствовании производственных процессов, систем управления и использовании ресурсов с целью повышения эффективности, конкурентоспособности и удовлетворения потребностей клиентов. Это включает в себя постоянное обновление технологий, развитие кадрового потенциала, адаптацию к изменяющимся рыночным условиям и соблюдение законодательных требований.

# **1.2 Виды и функции планирования в деятельности организации**

Планирование является одной из составляющих процесса управления организацией. Его важная роль определяется тем, что в процессе ее реализации распределяются основные задачи производственной и других операционных систем компании. Отсюда следует, что планирование является одной из важнейших функций управления производством.

Планирование – важнейшая функция менеджмента. Процесс управления начинается с планирования, которое является основой реализации остальных функций управления – организующих, руководящих и контролирующих. На основе планируемой деятельности определяются структура организации, численность и тип необходимого персонала, его функции, задачи, ответственность и полномочия, мотивация персонала, стиль управления, а также содержание и формы контроля. определенный.

Планирование — это процесс, который включает в себя определение целей организации, разработку стратегий для достижения этих целей и разработку комплексной иерархической структуры планов для унификации и координации общей деятельности компании.

Планирование приносит организации множество преимуществ:

- Определяет направление и конкретные действия по развитию компании, что дает возможность менеджерам и всем сотрудникам знать, как компания будет развиваться, и иметь возможность определить, какими должны быть их будущие действия для достижения поставленных целей.

- Облегчает координацию действий сотрудников и подразделений организации для достижения общих целей.

- Позволяет компании учитывать возможные изменения во внешней среде и в самой организации, определять их последствия и предвидеть соответствующие действия. Таким образом, компания готова реагировать, когда происходят эти изменения.

- Обеспечивает рациональное использование ресурсов за счет устранения дублирования действий и нерациональных действий, а также улучшения координации.

- Поддерживает установление стандартов и норм, которые будут использоваться в дальнейшем при контроле реализации планов и достижения целей организации.

Планирование как функция управления представляет собой сложный процесс, имеющий свою внутреннюю структуру и включающий в себя несколько видов деятельности: постановку целей, прогнозирование и разработку планов.

Как начальный процесс планирования он играет чрезвычайно важную роль для организации. Любая организация, независимо от ее характера и специфики деятельности, создается во имя достижения определенных целей. Эти цели определяют и направляют деятельность всех ее членов и организации в целом. Цель организации представляет собой «желаемое состояние дел, которого организация стремится достичь».

Основной целью любой коммерческой организации является получение прибыли. Различные бизнес-организации имеют свои специфические цели, вытекающие из их специфики, которая отличает их от других организаций. При этом каждая бизнес-организация одновременно преследует множество целей, вытекающих из ее основной цели, которые определенным образом связаны между собой.

Организационные цели выполняют две важные функции.

Первая функция направлена на внешнюю среду компании. Задачи обеспечивают информацию обществу, другим организациям и отдельным гражданам о компании, ее деятельности и направлениях развития и поддерживают ее взаимодействие с ними. Вторая цель направлена на внутреннюю среду компании и предоставляет руководителям и членам компании информацию, обеспечивающую эффективное функционирование компании. Поэтому важной обязанностью менеджеров после определения целей компании является ознакомление с этими целями как всех ее членов, так и общества.

Роль целей по отношению к внешней среде. Цели важны для взаимодействия компании со всеми факторами внешней среды. Они предоставляют информацию в публичном пространстве о цели, миссии и легитимности компании.

- Цель. В самом широком смысле оно выражает причину существования компании и ее намерения как желание компании снабжать общество товарами и услугами и тем самым обеспечивать его существование. Цель изначально определяется создателями компании, но в дальнейшем, при изменении условий внешней среды, менеджеры могут ее развивать и изменять.

- Миссия. Определение цели приводит к формулированию миссии компании. Миссия определяется как путь, выбранный лидерами для реализации цели. Одна и та же цель компании может быть реализована разными способами. Миссия также развивается и меняется в зависимости от изменений во внешней среде организации.

- Легитимность. Легитимность – это признание деятельности организации за ее пределами. Цели важны для легитимизации компании в глазах широкой общественности, для принятия ее товаров и услуг, ее действий и политики. Легитимность также отражает соответствие культурной среде и законодательству страны.

Роль целей по отношению к внутренней среде. Цели предоставляют важную информацию членам организации. Они информируют их о задачах, руководящих принципах принятия решений, методах мотивации, стандартах оценки выполнения задач и основах организации.

Определение задач. Цели как желаемый конечный результат указывают на объем задач членов организации. Они показывают не только какие задачи необходимы, но и какие не приводят к желаемому результату.

Рекомендации по принятию решений. Важное требование к решениям в организации, направленным на достижение целей организации. Выбранные цели информируют членов организации и задают направление принятия решений.

- Методы мотивации. Цели лежат в основе мотивации членов организации к достижению высоких результатов. Они служат сильным мотиватором, особенно когда результаты связаны с каким-либо вознаграждением – признанием, повышением зарплаты, продвижением по службе и т. д.

- Стандарты оценки выполнения заданий. Цели, определяющие объем задач, также служат для определения эффективности и вклада каждого члена организации в их достижение.

- Основа для организации. Постоянной заботой менеджеров является создание и поддержание организационной структуры. Цели служат основой для выбора соответствующих форм и совершенствования организационных структур.

Виды целей в организации. Наиболее общую классификацию целей в организации можно провести в зависимости от того, какая часть организации отвечает за их реализацию. Таким образом, цели можно разделить на формальные, оперативные и оперативные.

Официальные цели. Это общие цели организации. Они официально изложены в уставе и других программных документах организации, в годовых отчетах, в предстоящих программах и широко освещаются в публичном пространстве. Это наиболее долгосрочные цели организации. За их достижение отвечает высшее руководство организации. Эти цели сформулированы в абстрактных терминах и понятиях и отражают цель и миссию организации. В них отсутствуют точные показатели эффективности и сроки, они не являются конкретными и не могут напрямую служить руководством к действию. Поэтому их необходимо указать.

Оперативные цели. Они представляют собой спецификацию официальных целей. Они публикуются и обновляются каждый год. Это делается на основе информации о результатах деятельности за предыдущий год, прогноза развития среды и анализа конкурентов. Считается, что большинство организаций формулируют восемь типов операционных целей в следующих областях: маркетинг, инновации, организация людей, финансовые ресурсы, физические ресурсы, производительность, социальная ответственность, прибыль.

Операционные цели формулируются высшим руководством на основе официальных целей. Менеджеры среднего звена в организации несут ответственность за реализацию операционных целей.

Оперативные цели связаны с выполнением четко определенных задач и содержат нормативы способа и сроков выполнения. За их реализацию несут ответственность низовые менеджеры.

Отношения между формальными, операционными и операционными целями называются иерархией целей. Он отражает то, как реализация операционных целей приводит к реализации операционных целей, а их реализация обеспечивает реализацию официальных целей организации. /

С помощью прогнозов менеджеры стремятся получить относительно реалистичную картину будущего развития среды и организации. Прогнозы разрабатываются в первую очередь для целей планирования. Чем надежнее прогнозы, тем вероятность

Прогнозирование – это деятельность, связанная с сознательным объективным предсказанием будущего развития данной системы. разработка более реалистичных и выполнимых планов становится более масштабной, а достижение целей организации более реалистичным.

Прогнозирование обычно направлено на разработку прогнозов развития отдельных факторов внешней среды и ожидаемых изменений деятельности и потребностей организации в будущем - прогнозов развития деятельности, продаж, прибыли, потребности. на персонал, финансовые ресурсы, новые технологии и другие. Прогнозы предоставляют информацию, которая снижает неопределенность.

Прогнозирование основано на учете показателей факторов внешней среды и деятельности организации в прошлом и настоящем, их анализе, выделении тенденций и закономерностей развития и переносе на будущие периоды.

Чем стабильнее и постояннее окружающая среда, тем надежнее прогнозы. В меняющейся и динамичной среде необходимо разрабатывать многомерные прогнозы. Обычно разрабатывают три варианта прогноза – пессимистический, реалистичный и оптимистичный.

Учитывая, что прогнозы разрабатываются для нужд планирования, их временной горизонт соответствует горизонту планирования - краткосрочные - до одного года, среднесрочные - от 2 до 5 лет и долгосрочные прогнозы - более пяти лет.

Существует две основные группы методов прогнозирования – количественные и качественные. Количественные методы прогнозирования – это использование математических методов обработки прошлых и настоящих данных для прогнозирования их будущих значений.

В основном используются два метода:

 Анализ временных рядов – математически оцениваются будущие изменения в хронологически упорядоченных данных – долгосрочные тенденции, циклические и сезонные колебания. Они хорошо работают в стабильной среде и для краткосрочных и среднесрочных прогнозов.

Причинно-следственное моделирование – статистические зависимости используются для прогнозирования поведения с помощью анализа его причин – например, будущих изменений объема продаж в зависимости от изменения факторов, от которых оно зависит.

Качественные методы прогнозирования – используются, когда недостаточно объективных данных из прошлого и настоящего или когда нет специалистов, способных применять количественные методы прогнозирования. Они основаны на оценках и мнениях хорошо информированных и квалифицированных специалистов. Наиболее часто используемые качественные методы:

- Экспертная оценка. Сравнительно быстрый и недорогой метод, основанный на усредненном мнении специалистов, работающих в той же или смежных областях.

- Совокупное мнение торговых агентов. Оно основано на мнении опытных продавцов, которые находятся в постоянном контакте с клиентами и хорошо знают их потребности и предпочтения. Прогнозы, сделанные на его основе, вполне достоверны.

- Ожидания пользователей. Он представляет собой прогноз, основанный на требованиях и ожиданиях клиентов. Он очень точно прогнозирует будущий спрос на товары и услуги организации.

План представляет собой структуру, в которой подробно описываются методы и задачи, которые необходимо реализовать для достижения определенных целей. Планы разрабатываются после того, как высшим руководством определены цели организации, разработаны прогнозы дальнейшего развития среды и организации и выбрана стратегия действий, направленная на достижение целей.

Планирование является фундаментальной функцией менеджмента и осуществляется менеджерами на всех уровнях управления в организации. Основных уровней управления в организации три – верхний, средний и нижний.3 Уровни планирования совпадают с этими тремя уровнями. Они функционируют как механизм создания и реализации эффективных планов, направленных на достижение поставленной цели. Интеграцию этих трех уровней организации, сверху донизу, часто называют иерархией планов.

Процесс планирования в организации протекает в двух направлениях – от высшего уровня, определяющего цели и стратегию, через менеджеров среднего звена, определяющих задачи для своего подразделения, до менеджеров низшего звена, определяющих задачи – что именно, как. , кто и за какое время должен реализоваться. Руководители высшего звена, обладая лучшими концептуальными и управленческими навыками, определяют направления развития, а менеджеры среднего и особенно низшего звена детально знают деятельность организации и детально знают, как должны быть реализованы цель и стратегия в конкретных шагах.

В то же время конкретизированные планы от низового и среднего звена продвигаются вверх и доходят до высшего руководства. Этот перекрестный поток информации о планировании происходил до тех пор, пока не были разработаны точные и последовательные планы для трех уровней. Затем высшее руководство утверждает согласованные планы, и они становятся обязательными для всех менеджеров и сотрудников организации.

После того, как стратегические, тактические и оперативные цели определены, менеджеры должны выбрать наиболее подходящий ситуативно подход к планированию и тип плана для реализации для достижения этих целей.

В зависимости от выбранных критериев в организации могут быть сделаны разные классификации планов. Здесь мы рассмотрим четыре классификации, основанные на следующих критериях: по масштабу /стратегические и оперативные/, по горизонту планирования /долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные/, по характеру /общие и конкретные/ и по частоте использования/. одиночные и повторные/. В то же время эти классификации взаимосвязаны, так как разным видам планов соответствуют разные классификации - оперативные планы - краткосрочные, стратегические - долгосрочные, а разовые планы - стратегические, долгосрочные и общие.

По объему планы бывают:

- Стратегические планы. Стратегические планы распространяются на всю организацию, включают формулировку целей организации, основаны на общих целях, охватывают длительный период времени.

- Оперативные планы. Оперативные планы предполагают наличие целей, основываются на стратегических планах и указывают конкретные действия по их реализации. Они разрабатываются на более короткие периоды времени.

По горизонту планирования/времени исполнения планы делятся на следующие категории:

- Долгосрочные планы. Долгосрочные планы имеют горизонт планирования более пяти лет. Они самые общие и принципиальные. За них отвечает высшее руководство.

- Среднесрочные планы. Среднесрочные планы имеют горизонт планирования от одного до пяти лет. Они более детальны, чем долгосрочные планы. За их реализацию несут ответственность менеджеры среднего звена.

- Краткосрочные планы. Краткосрочные планы имеют горизонт планирования до одного года. Это самые подробные планы. Их реализация является обязанностью руководителей низшего звена и исполнителей в организации.

Должен быть баланс и единство между целями, стратегией, долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными планами. Каждый из них основывается на предыдущем. В процессе планирования направление идет от целей к краткосрочным планам, а при исполнении – от краткосрочных планов к целям организации.

По сути планы такие:

- Конкретные планы. Это планы, составленные предельно точно и подробно и не оставляющие возможности неправильного толкования в будущем. Для них необходима ясность и предсказуемость окружающей среды, что в наши дни бывает редко. Когда степень неопределенности внешней среды высока, они не допускают гибкости в действиях менеджеров.

- Общие планы. В этих планах изложены основные руководящие принципы и общая направленность. Они гибкие и предоставляют менеджерам большую свободу действий. Они подходят для среды с большой динамикой. Они теряют ясность и детальность конкретных планов.

По частоте использования планы такие:

- Одноразовые планы. Это планы для уникальных ситуаций, которые не повторяются в организации. Одноразовые планы бывают программными, проектными и бюджетными:

Программа – единовременный масштабный долгосрочный план, координирующий широкую сеть мероприятий для достижения конкретных целей. Детально определены следующие элементы: цели, этапы, исполнители, график, стоимость программы. Он имеет разную сферу применения – вся организация или отдельное ее подразделение.

Проект – разовый план меньшего масштаба и содержания, чем программа. Разрабатываются те же элементы, что и в программе. Проект может быть независимым или частью программы, поддерживающей его реализацию.

Бюджет – единовременный план, определяющий распределение финансовых ресурсов по конкретным направлениям деятельности в числовом выражении в течение определенного периода времени. Бюджет также является эффективным инструментом контроля деятельности путем установления лимитов расходов.

- Постоянные планы. Эти планы применяются к действиям, которые повторяются в организации в течение определенного периода времени, разрабатываются один раз и выполняются много раз. Они экономят время и силы. Постоянные планы – это политика, процедуры и правила.

- Процедура. Постоянный план, определенный политикой, который направляет конкретную деятельность сотрудников и представляет собой серию последовательных действий в ответ на структурированную проблему при четко определенных обстоятельствах.

- Правила. Еще более конкретный постоянный план процедуры, требующий четко определенных действий при определенных обстоятельствах, выражающихся в разрешении или запрещении этих действий.

Планирование — это процесс, который включает в себя определение целей организации, разработку стратегий для достижения этих целей и разработку комплексной иерархической структуры планов для унификации и координации общей деятельности компании.

Планирование как функция управления представляет собой сложный процесс, имеющий свою внутреннюю структуру и включающий в себя несколько видов деятельности: постановку целей, прогнозирование и разработку планов.

Постановка целей – это процесс определения целей организации.

Цель организации представляет собой желаемое состояние дел, которого организация стремится достичь.

Организационные цели выполняют две важные функции. Первая функция направлена на внешнюю среду фирмы и предоставляет информацию о цели, миссии и легитимности фирмы. Вторая цель направлена на внутреннюю среду фирмы и предоставляет менеджерам и членам фирмы информацию о задачах, руководящих принципах принятия решений, методах мотивации, стандартах оценки выполнения задач и основах организации.

Процесс планирования в организации идет по двум направлениям - от высшего уровня, определяющего цели и стратегию, через менеджеров среднего звена, определяющих задачи для своего подразделения, к менеджерам низшего звена, определяющих задачи - именно то, что, как, кем и сколько времени потребуется для реализации. В то же время конкретизированные планы от низового и среднего звена продвигаются вверх и доходят до высшего руководства. Этот перекрестный поток информации о планировании происходил до тех пор, пока не были разработаны точные и последовательные планы для трех уровней. Затем высшее руководство утверждает согласованные планы, и они становятся обязательными для всех менеджеров и сотрудников организации.

Планирование представляет собой непрерывный процесс по следующим двум причинам. Первая — способность выполнять определенные цели и необходимость постановки новых целей перед производством. Вторая – неуверенность в будущем развитии, вызванная изменениями внешней среды, что предполагает корректировку целей, согласование с реальной ситуацией. Это показывает важную роль прогнозирования, связанного с изменением бизнес-среды в ходе планирования. Каждое управленческое решение и его последствия появляются в будущем и основаны на том или ином предвидении планов или прогностических оценках. Это подтверждает тот факт, что планирование и прогнозирование — два этапа одного процесса. План – это набор конкретных задач, содержащий основные параметры, необходимые для управления организацией для достижения определенных целей. Прогнозирование (прогнозирование) будет предшествовать формулированию плана и будет носить более широкий и разнообразный характер. Прогноз, в отличие от плана, имеет предварительный вариантный характер, его горизонт шире планового периода. Прогноз ограничивает область и возможности, в пределах которых должны быть поставлены реальные цели и задачи, показывает направления, которые должны стать объектом разработки и принятия плановых решений.

План решает конкретные поставленные перед компанией задачи, а прогнозирование обрисовывает будущие задачи, которые могут быть решены. В этом главное отличие планирования от прогнозирования.

Прогнозирование спроса и планирование производства предусматривают решение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных задач, которые решаются разными уровнями управления предприятием.

Долгосрочные прогнозы и стратегические планы решают вопросы, связанные с увеличением производственных мощностей и их размещением, инвестиционным планированием, выбором новой продукции и процессов ее производства на основе современных достижений научно-технического развития и динамичных изменений рынка. Это прерогатива высшего руководства компании.

Среднесрочное планирование связано с поиском путей рационального использования производственных мощностей на период более полугода. Определяются объемы производства и реализации, уровень резервов, планы по управлению персоналом. Эти функции выполняют оперативные менеджеры среднего звена, отвечающие за решение тактических задач.

Краткосрочное планирование охватывает периоды менее полугода. За этот план отвечают оперативные менеджеры, обычно начальники цехов и участков, которые детализируют среднесрочные планы в оперативных производственных графиках. К задачам оперативно-производственного планирования, решаемым в краткосрочном периоде, относятся вопросы, связанные с загрузкой оборудования, выпуском отдельных деталей в производство, диспетчеризацией и т. д.

Участвуя в процессе планирования, руководитель должен придерживаться таких принципов, как:

• обоснование;

• единство целей на всех уровнях управления;

• делегирование управленческих полномочий на более низкий уровень;

• преемственность планов нижних уровней от высших;

• коррекция результатов в случае неблагоприятного выполнения плана.

Функции планирования операционных систем отражают те цели, которые организация поставила перед собой в своей миссии. Важнейшей целью организации является удовлетворение потребительского спроса в условиях рентабельного, самоокупающегося производства. Согласно литературным источникам, планирование операционных систем реализует четыре основные функции:

1) обработка – физическая модификация поступающих материалов и заготовок;

2) транспортировка (перебазирование) – изменение места размещения ресурсов без изменения их физического состояния, изменение местонахождения покупателей, обратившихся за продукцией в организации;

3) хранение (поставка) – сохранение ресурсов в процессе технологического процесса без изменения их физического состояния и местонахождения, изменения принадлежности ресурсов;

4) услуга (услуга) – воздействие клиента или ресурсов, поступающих на вход системы (организации).

Большинство организаций используют несколько систем планирования с разными функциями. Как правило, определяют основную систему планирования, связанную с миссией организации, и несколько вспомогательных. Например, для авиакомпании эта система является основной, обеспечивающей перевозку пассажиров, а вспомогательными являются питание пассажиров, продажа билетов, обслуживание самолета. По основной функции операционные системы делятся на производственные и сервисные. Разделение функций операционных систем чаще всего осуществляется внешними представителями (пользователями, рыночными отношениями). Таким образом можно описать систему так, как ее видит пользователь. С другой стороны, моделирование позволяет определить сущность операционной системы с точки зрения подхода внутреннего управления.

Используя терминологию моделирования, каждую структурную единицу можно представить как совокупность входов, функций и выходов системы.

В таблице 3 представлены функции планирования.

Таблица 3 – Функции планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция** | **Описание** |
| Постановка целей | Постановка целей включает в себя определение конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени целей, которых организация или отдельный человек стремится достичь. Эти цели обеспечивают четкое направление и цель, направляя процесс принятия решений и действий для достижения желаемых результатов. |
| Стратегическое планирование | Стратегическое планирование включает в себя формулирование долгосрочных целей и стратегий для достижения целей организации. Он включает в себя анализ внутренней и внешней среды, выявление возможностей и угроз и разработку планов действий для извлечения выгоды из сильных сторон и устранения слабых сторон. Стратегическое планирование определяет распределение ресурсов, инвестиционные решения и общее руководство организацией. |
| Тактическое планирование | Тактическое планирование направлено на реализацию стратегий, изложенных в стратегическом плане, посредством конкретных краткосрочных и среднесрочных действий. Он включает в себя определение ведомственных или функциональных целей, распределение ресурсов и разработку оперативных планов для поддержки стратегических инициатив. Тактическое планирование обеспечивает согласованность повседневной деятельности с более широкими целями организации, способствуя эффективному осуществлению стратегий. |

Продолжение таблицы 3

|  |  |
| --- | --- |
| **Функция** | **Описание** |
| Оперативное планирование | Оперативное планирование включает детальное планирование и координацию деятельности на оперативном уровне для выполнения конкретных задач или проектов. Он включает в себя планирование производственных процессов, распределение ресурсов, определение рабочих процессов и установку целевых показателей производительности. Операционное планирование направлено на оптимизацию эффективности, минимизацию рисков и обеспечение плавного выполнения задач для достижения организационных целей и создания ценности для клиентов. |
| Распределение ресурсов | Распределение ресурсов включает в себя определение наиболее эффективного и действенного распределения ресурсов, таких как финансы, рабочая сила, оборудование и материалы, для поддержки запланированной деятельности и достижения организационных целей. Это требует определения приоритетов потребностей, балансирования конкурирующих потребностей и оптимизации использования ресурсов для максимизации производительности и минимизации отходов. Решения о распределении ресурсов основаны на стратегических приоритетах, показателях производительности и анализе затрат и выгод. |
| Мониторинг и контроль | Функция мониторинга и контроля включает в себя отслеживание прогресса, производительности и соблюдения планов, чтобы гарантировать, что цели достигаются так, как предполагалось. Он включает в себя сбор данных, измерение ключевых показателей эффективности, выявление отклонений от планов и при необходимости реализацию корректирующих действий. Мониторинг и контроль позволяют организациям не сбиться с курса, оперативно решать проблемы и вносить своевременные корректировки для достижения желаемых результатов. |

Планирование связано с внутренним управлением предприятием. В переносном смысле оно представляет собой развёрнутое время начала, выполнения и окончания определённых действий. На процесс планирования влияет множество факторов, но наиболее важными стратегическими факторами являются три:

а) планирование внешне ориентировано или внутренне?

б) является ли спрос на товар устойчивым или неустойчивым?

в) является ли спрос на товар зависимым или независимым?

Примером ситуации составления внешнеориентированного планирования является разработка плана по разовому запросу внешнего пользователя. В этом случае известно, что и когда нужно сделать. Далее, все действия внутренней системы организации компании, от которой зависит производство конечного продукта, должны быть ориентированы во времени так, чтобы пользователь получил запрошенный продукт точно в указанное им время. Аналогичная ситуация может возникнуть при указании определенного вида услуги. В этих случаях пользователь оказывает непосредственное влияние на начало и окончание работы внутренней операционной системы, что характерно для внешнеориентированного планирования. Очевидно, что здесь на первый план выходит поддержание конкурентного статуса предприятия на высоком уровне по обслуживанию клиентов, что иногда может привести к ущербу внешнеориентированному планированию и, возможно, выполнению других заказов.

Следует отметить и обратное влияние: выбор структуры системы зависит от целей, которые стоят перед ней, а значит, и от будущего графика ее работы. Это позволяет утверждать, что формирование целей, структуры организации и выбор стратегии планирования представляют собой тройную задачу. Руководители производства обычно выбирают структуру операционной системы планирования в процессе ее планирования, но могут изменять ее в ходе ее работы.

Выбор конструкции при ее проектировании определяется двумя группами факторов – внешними и внутренними. Внешние факторы не могут контролироваться руководителем производства, но внутренние факторы контролируются им. Сначала на каждом уровне иерархии выбирается тип структуры (производство или услуга) и количество активных (оперативных) систем. Здесь же устанавливается количество рассматриваемых уровней иерархии. Затем в зависимости от характера и масштабов ожидаемого спроса и выбора типа операционной системы (производства или услуги) определяется необходимость и возможность внедрения в создаваемую структуру (складской) складской функции.

Характер спроса на продукцию, отдельные ее элементы и детали играют значительную роль в формировании структуры организации и ее планировании. Если спрос относительно постоянен и его величина достаточно хорошо прогнозируется, нет смысла производить готовый продукт, который стареет на складе.

Размер резерва должен быть минимальным. Чем сложнее прогнозирование случайных колебаний спроса, тем больше должен быть резервный запас промышленных товаров, который необходимо держать на складе. В случае циклического спроса на данную продукцию это один из способов избежать негативного воздействия производства, так как продукция производится на хранение в периоды отсутствия спроса. Когда производимая продукция дорогая и технически сложная она хранится при консервации на складе, запасы должны быть меньшими. Следует учитывать, что некоторые продукты вообще нельзя хранить.

Если целью является удовлетворение потребителя конкретным товаром, то запас готовой продукции на складе создавать не следует. Если потребитель хочет получить продукцию в короткие сроки, запас неизбежен, и все связанные с ним затраты включаются в цену, которая значительно возрастает. В этих случаях на складе должен быть создан запас, но это должен быть вид готовой продукции.

Структура системы тесно связана с ее целями. Аналогичные соображения применимы и к входному резерву системы. Другой подход к анализу действий и ситуаций, связанных с планированием производства, приводит к рассмотрению связей между потребностью во входе принятой системы и необходимостью выполнения различных действий в рамках системы оперативного планирования.

В таблице 4 представлены виды планирования.

Таблица 4 – Виды планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип планирования** | **Описание** |
| Стратегическое планирование | Стратегическое планирование — это комплексный процесс, предпринимаемый организацией для определения своей стратегии, направления и целей на долгосрочную перспективу. Он включает в себя анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации (SWOT-анализ), постановку целей и разработку планов действий для достижения этих целей. Стратегическое планирование обычно охватывает период от трех до пяти лет и представляет собой дорожную карту для эффективного распределения ресурсов и адаптации к изменениям во внутренней и внешней среде. |
| Оперативное планирование | Оперативное планирование фокусируется на повседневной реализации стратегического плана организации. Он включает в себя постановку конкретных целей, определение действий, необходимых для достижения этих целей, распределение ресурсов и установление показателей эффективности для мониторинга прогресса. Оперативное планирование обычно является краткосрочным, охватывающим период в один год или меньше, и направлено на обеспечение эффективного использования ресурсов организации для достижения ее стратегических целей. |
| Финансовое планирование | Финансовое планирование включает в себя разработку бюджетов, прогнозов и финансовых стратегий для обеспечения финансового здоровья и устойчивости организации. Он включает в себя оценку будущих доходов и расходов, распределение средств между различными отделами или проектами, управление денежными потоками и принятие инвестиционных решений. Финансовое планирование необходимо организациям для принятия обоснованных финансовых решений, эффективного распределения ресурсов и достижения своих долгосрочных финансовых целей. |
| Планирование человеческих ресурсов | Планирование человеческих ресурсов — это процесс обеспечения того, чтобы в организации были нужные люди с нужными навыками на правильных должностях в нужное время для достижения своих целей. Это включает в себя прогнозирование будущих потребностей в рабочей силе, выявление пробелов в навыках, набор и отбор сотрудников, обучение и развитие талантов, а также реализацию стратегий по удержанию лучших сотрудников. Планирование человеческих ресурсов имеет решающее значение для организаций для создания квалифицированной и мотивированной рабочей силы, которая может способствовать повышению производительности и инновациям. |

Продолжение таблицы 4

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип планирования** | **Описание** |
| Маркетинговое планирование | Планирование маркетинга включает разработку стратегий и тактик для продвижения продуктов или услуг, привлечения клиентов и достижения маркетинговых целей. Он включает в себя исследование рынка, определение целевых рынков, определение маркетингового комплекса (продукт, цена, место, продвижение), постановку маркетинговых целей и реализацию маркетинговых кампаний. Маркетинговое планирование помогает организациям понять потребности клиентов, дифференцировать свои предложения и создавать ценность для клиентов, в конечном итоге стимулируя продажи и прибыльность. |
| Планирование проекта | Планирование проекта — это процесс определения целей, задач, задач, сроков и требований к ресурсам для достижения конкретного результата в рамках объема, времени и бюджета. Это включает в себя создание планов проекта, планирование мероприятий, распределение ресурсов, выявление рисков и создание механизмов мониторинга и контроля. Планирование проектов имеет важное значение для обеспечения эффективного и результативного выполнения проектов, удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон и создания ценности для организации. |
| Планирование управления рисками | Планирование управления рисками включает выявление, оценку и смягчение рисков, которые могут повлиять на способность организации достигать своих целей. Это включает в себя выявление потенциальных рисков, анализ их вероятности и воздействия, разработку стратегий снижения рисков и внедрение средств контроля рисков. Планирование управления рисками направлено на минимизацию негативного воздействия рисков на деятельность организации, финансы, репутацию и заинтересованные стороны, одновременно максимизируя возможности для успеха. |
| Планирование на случай непредвиденных обстоятельств | Планирование на случай непредвиденных обстоятельств включает в себя подготовку к неожиданным событиям или чрезвычайным ситуациям, которые могут нарушить нормальную бизнес-операцию. Это включает в себя выявление потенциальных рисков и разработку альтернативных вариантов действий для реагирования на различные сценарии. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств помогает организациям минимизировать последствия сбоев, поддерживать непрерывность бизнеса и быстро восстанавливаться после непредвиденных событий, таких как стихийные бедствия, технологические сбои или экономические спады. |

В целом, планирование в деятельности организации играет ключевую роль в определении стратегии развития, управлении ресурсами и достижении поставленных целей. Различные виды планирования, такие как стратегическое, операционное, финансовое, управление человеческими ресурсами и маркетинговое, выполняют свои уникальные функции, направленные на оптимизацию работы организации и обеспечение ее успешного функционирования в долгосрочной и краткосрочной перспективе.

# **1.3 Методология формирования комплексного плана производственного развития**

Комплексный план производственного развития обычно представляет собой стратегический документ, целью которого является определение долгосрочной стратегии развития производства в организации.

Формирование комплексного плана производственного развития организации является важным этапом для обеспечения ее эффективного функционирования и роста. Для этого важно изучить как зарубежный, так и отечественный опыт в этой области.

Зарубежный опыт показывает, что успешное развитие компаний достигается благодаря внедрению инновационных технологий, автоматизации процессов и постоянному совершенствованию бизнес-процессов. Это позволяет не только оптимизировать текущие процессы, но и прогнозировать будущие изменения в отрасли, адаптируясь к ним заранее. Важно также учитывать изменения на мировом рынке, требования потребителей и конкурентное окружение.

Отечественный опыт также демонстрирует важность инвестирования в современное оборудование, развитие персонала и управление производственными ресурсами. Кроме того, стоит обратить внимание на поддержку государства и региональных властей, а также на развитие партнерских отношений с другими организациями.

С учетом обоих опытов необходимо разработать комплексный план производственного развития, который будет учитывать все основные аспекты успешного функционирования организации. План должен быть гибким и адаптивным, чтобы реагировать на изменения внешней среды и достигать поставленных целей.

Важно также провести анализ SWOT, определить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на ее деятельность. На основе этого анализа можно будет выстроить стратегию развития и определить необходимые шаги для ее реализации.

Таким образом, формирование комплексного плана производственного развития организации на основе зарубежного и отечественного опыта позволит обеспечить стабильный рост и успешную деятельность компании в долгосрочной перспективе.

В таблице 5 представлены этапы формирования комплексного плана производственного развития.

Таблица 5 - Этапы формирования комплексного плана производственного развития

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Описание |
| 1. Анализ ситуации | Провести тщательный анализ текущего состояния производственных мощностей, включая мощность, эффективность, коэффициенты использования и технологии. Оценивать рыночные тенденции, потребительский спрос, стратегии конкурентов и нормативные факторы, влияющие на производство. |
| 2. Постановка целей | Определить четкие и достижимые цели развития производства, соответствующие общим стратегическим целям организации. Установить цели, связанные с расширением производственных мощностей, улучшением качества, снижением затрат и ростом доли рынка. |
| 3. Оценка ресурсов | Оценить ресурсы, необходимые для развития производства, включая финансовые ресурсы, сырье, рабочую силу, технологическую инфраструктуру и вспомогательные услуги. Выявить любые пробелы или ограничения, которые могут помешать реализации производственных целей. |
| 4. Оценка технологий | Оценить существующие производственные технологии и определить возможности для инноваций и улучшений. Изучить новые технологии и их потенциальное влияние на эффективность производства, повышение качества и устойчивость. |

Продолжение таблицы 5

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Описание |
| 5. Анализ рисков | Выявлять потенциальные риски и проблемы, связанные с развитием производства, такие как волатильность рынка, сбои в цепочках поставок, технологическое устаревание, нормативные изменения и финансовые ограничения. Оценить вероятность и влияние каждого риска. |
| 6. Формулирование стратегии | Разработать комплексную стратегию развития производства с учетом результатов анализа ситуации, постановки целей, оценки ресурсов, оценки технологий и анализа рисков. Определить планы действий, сроки, обязанности и показатели эффективности. |
| 7. Реализация | Реализовывать стратегию развития производства в соответствии с определенными планами действий. Эффективно распределять ресурсы, внедряйте технологические обновления, оптимизируйте производственные процессы и устраняйте любые непредвиденные проблемы или препятствия, возникающие в ходе реализации. |
| 8. Мониторинг и оценка | Создать механизмы контроля прогресса и оценки эффективности инициатив по развитию производства. Отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI), сравнивать фактические результаты с целевыми и при необходимости вносить коррективы для обеспечения достижения производственных целей. |
| 9. Постоянное улучшение | Развить культуру постоянного совершенствования в производственных операциях организации. Поощрять обратную связь, инновации и извлечение уроков как из успехов, так и из неудач. Постоянно совершенствовать стратегии, процессы и технологии для повышения производительности и конку |

При решении сложных задач, связанных с планированием и прогнозированием, становится необходимым внедрение комплексного набора моделей, охватывающих все аспекты производственного комплекса и народнохозяйственных процессов. Этот целостный подход в конечном итоге завершается тем, что можно назвать «балансом противовесов».

В настоящее время практические усилия по прогнозированию зачастую влекут за собой сужение внимания к изучению производственных мощностей в каждой отрасли, составляющей производственный комплекс. Это обследование обычно включает в себя оценку производственных возможностей предприятий в разных секторах, их соответствие основному и оборотному капиталу, наличие трудовых ресурсов и стратегические экономические ориентации промышленных предприятий. В дальнейшем специалисты сталкиваются с повторяющейся проблемой постоянных корректировок и дополнений предварительных планов и прогнозов, вызванных недостаточно изученными факторами. Эти факторы охватывают как внешние воздействия, выходящие за пределы компетенции органов планирования, так и внутреннюю динамику, отражающую поведенческие стратегии промышленных предприятий и, таким образом, характеризующую промышленную политику.

Результаты анализа этих факторов затем интегрируются в карту построения сценария. Эта карта служит образцом для определения причинно-следственных связей между различными факторами во время последующей деятельности по планированию и прогнозированию.

Анализ вышеупомянутых проблем показывает, что преобладающие методологии планирования и прогнозирования опираются на рудиментарные подходы к определению будущей траектории промышленного комплекса, пренебрегая включением новых моделей развития, адаптированных к целостному развитию промышленного комплекса.

Что касается качества информации, специалисты преимущественно полагаются на статистические данные, предоставляемые статистическими органами. Однако одной этой информации оказывается недостаточно для разработки всеобъемлющих и точных планов и прогнозов. Для поддержки новой модели целостного развития промышленного комплекса возникает потребность в многогранной статистической базе данных, отвечающей следующим критериям:

* Комплексные статистические показатели, эффективно отражающие современные экономические явления
* Комплексный набор показателей, отражающий все аспекты экономической деятельности.
* Последовательное согласование всех показателей базы данных в соответствии с требованиями баланса ресурсов.
* Надежное хранилище достаточно обширных данных временных рядов, рассчитанных с использованием стандартизированных методологий.

Сценарный метод представляет собой сочетание качественного и количественного подходов. Учитывая его широкое использование для прогнозирования социально-экономических условий, в частности тенденций промышленного производства в Казахстане и его регионах, этот метод заслуживает особого внимания.

Сценарий служит моделью будущего, описывающей вероятные события и вероятности их возникновения. Он определяет ключевые факторы и поясняет их потенциальное влияние на предполагаемые события. В рыночных условиях сценарные процедуры превосходно справляются с смягчением неопределенностей и прогнозированием альтернативных траекторий экономических процессов. Обычно разрабатывается несколько альтернативных сценариев, каждый из которых предлагает четкое изображение будущего в прогнозах опросов.

На основе этих прогнозов разрабатывается стратегия, позволяющая выбрать наиболее выгодную траекторию развития, какую только возможно достижимо. Кроме того, обозначены стратегические приоритеты, влияющие на государственное вмешательство в промышленный комплекс. Реализация выбранной приоритетной стратегии зависит от программ – связных наборов взаимосвязанных мероприятий, обеспеченных ресурсами и направленных на оперативную и экономически эффективную реализацию заранее определенных целей.

Таблица 6 - Методы формирования комплексного плана производственного развития

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод** | **Описание** |
| Анализ SWOT | SWOT-анализ включает в себя оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, с которыми сталкиваются производственные возможности организации. Это помогает выявить внутренние сильные стороны, которые можно использовать, слабые стороны, которые необходимо устранить, возможности, на которых можно извлечь выгоду, и угрозы, которые необходимо смягчить. |
| PESTLE анализ | Анализ PESTLE оценивает политические, экономические, социальные, технологические, юридические и экологические факторы, влияющие на развитие производства. Он обеспечивает целостное представление о внешних влияниях, формирующих производственный ландшафт, и помогает в принятии стратегических решений. |
| GAP-анализ | Анализ пробелов сравнивает текущее состояние производства с желаемым, выявляя любые пробелы или несоответствия. Он определяет области, в которых производство не достигает целей, и направляет распределение ресурсов для устранения этих разрывов и достижения желаемых результатов. |
| Бенчмаркинг | Бенчмаркинг предполагает сравнение показателей производственной эффективности с отраслевыми стандартами или передовыми практиками. Это помогает определить области для улучшения, анализируя практику наиболее эффективных организаций и реализуя стратегии, позволяющие подражать им или превосходить их. |
| Значение карты потока | Картирование потока создания ценности визуализирует весь производственный процесс от начала до конца, определяя действия, добавляющие и не добавляющие ценность. Это помогает оптимизировать производственные процессы за счет устранения отходов, сокращения времени выполнения заказов и оптимизации использования ресурсов. |
| Развертывание функции качества (QFD) | QFD переводит требования клиентов в конкретные требования производственного процесса. Это помогает согласовать производственные возможности с потребностями клиентов, гарантируя, что продукция соответствует стандартам качества и ожиданиям клиентов, одновременно оптимизируя производственные процессы. |
| Метод критического пути (CPM) | CPM — это метод управления проектами, используемый для планирования и управления производственной деятельностью. Он определяет критический путь — последовательность задач с наибольшей продолжительностью — для обеспечения своевременного завершения производственных проектов путем концентрации ресурсов на критических задачах. |

Продолжение таблицы 6

|  |  |
| --- | --- |
| **Метод** | **Описание** |
| Методика "шести сигм | Шесть Сигм — это методология, основанная на данных, направленная на улучшение качества продукции за счет минимизации дефектов и отклонений. Он использует статистические инструменты и методы для выявления и устранения источников отклонений, что приводит к стабильным и высококачественным результатам производства. |
| Общее производственное обслуживание (TPM) | TPM фокусируется на максимизации эффективности оборудования и минимизации простоев за счет вовлечения всех сотрудников в деятельность по техническому обслуживанию и усовершенствованию оборудования. Целью проекта является повышение эффективности производства, сокращение простоев и оптимизация управления жизненным циклом оборудования. |
| Кайдзен | Кайдзен, или постоянное улучшение, предполагает внесение небольших, постепенных изменений в производственные процессы для повышения эффективности и качества. Это способствует развитию культуры непрерывного обучения и совершенствования среди сотрудников, стимулируя постоянное совершенствование производственных операций. |

Комплексная методология формирования плана производственного развития представляет собой сбалансированный подход, учитывающий множество факторов, влияющих на производственные процессы. Она включает в себя анализ внутренних и внешних аспектов, оценку ресурсов, технологическую экспертизу, анализ рисков и разработку стратегий реализации. Путем использования этой методологии организации могут разработать эффективный и адаптивный план производственного развития, способный обеспечить достижение поставленных целей и улучшение конкурентоспособности.

# **Глава 2 Анализ производственной системы АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный**

# **2.1 Организационная характеристика организации**

В 1967 году во Франции была основана компания Faure & Machet как специализированный логистический посредник, специализирующийся на транспортировке товаров. За тринадцать лет компания укрепила свое присутствие на европейском рынке транспортных услуг. В 1982 году Faure & Machet приступила к реализации стратегии диверсификации, которая включала завершение строительства первого складского комплекса в Брюма. Пять лет спустя, в 1987 году, компания начала предлагать услуги по упаковке, привлекая к своей клиентской базе многочисленные промышленные компании.

Компания расширила свою деятельность в России в 1994 году, в период развития рынка логистических услуг в стране. За это время заметно увеличился объем строительства новых складских комплексов с универсальными системами хранения в связи с высоким спросом на качественные складские помещения, превышающим предложение. В 1998 году компания Faure & Machet переименовалась в FM Logistic и завершила строительство первого складского комплекса в Долгопрудном. Именно в этом складском комплексе, ныне известном как АО «ФМ Ложистик Восток», находится головной офис компании, и он занимает третье место по складской мощности и обороту денежных средств среди российских предприятий FM Logistic.

FM Logistic уделяет большое внимание набору основных ценностей, которые формируют принципы компании и определяют поведение ее сотрудников. Уверенность является краеугольным камнем этих ценностей, культивируемая посредством последовательной, высококачественной работы в течение длительного периода. Заслуженное доверие способствует преданности делу и создает среду, в которой процветают независимость и сотрудничество, как внутри внутренней команды, так и в сотрудничестве с внешними партнерами.

Эффективность — еще одна фундаментальная ценность FM Logistic. Это рассматривается как прямой результат постоянного самосовершенствования и предпринимательского духа, пронизывающего организацию. Эффективность не только обеспечивает удовлетворенность клиентов, но также способствует общей стабильности и надежности компании.

Открытость не менее важна для философии FM Logistic. Эта ценность поощряет проявлять инициативу и любознательность. Это требует активного слушания, постановки вопросов и развития творческих способностей внутри организации. Открытость побуждает компанию к инновациям и адаптации, обеспечивая динамичный и дальновидный подход к бизнесу.

Ценности, поддерживаемые FM Logistic, глубоко укоренены в уважении к человеческим отношениям. Это уважение формирует основу принципов компании и влияет на поведение ее сотрудников. Внедряя эти ценности в свою повседневную деятельность, FM Logistic не только укрепляет свою внутреннюю культуру, но также строит более прочные и доверительные отношения со своими клиентами и партнерами.

С 1994 года компания активно расширяется, почти ежегодно создавая новые платформы в ключевых стратегических точках России. Эти неустанные усилия по развитию подчеркивают стремление компании усилить свое присутствие на российском рынке.

В 2013 году важной вехой стало приобретение FM Logistic Восток компании UNIVEG Logistics Russia. Это приобретение заметно расширило возможности компании в предоставлении логистических услуг в секторе свежих продуктов, оказав существенное влияние на развитие и качество этих услуг.

Сегодня FM Logistic Восток является признанным лидером российского логистического рынка. Компания предлагает комплексный комплекс услуг по управлению цепочкой поставок, который включает в себя складирование, транспортировку всеми видами транспорта, различные упаковочные решения и таможенное оформление. Широкий спектр услуг гарантирует, что FM Logistic Восток сможет эффективно удовлетворять разнообразные потребности своих клиентов.

Компания успешно расширила сеть региональных складов по всему Московскому региону, включая такие города, как Дмитров, Долгопрудный и Чехов. Кроме того, FM Logistic Россия открыла склады в восьми крупных городах: Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону, Ульяновске, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске, Хабаровске и Владивостоке. Продолжая расширять свои логистические возможности, компания управляет складами с функцией кросс-докинга в таких городах, как Нижний Новгород, Краснодар, Красноярск, Омск и других.

Помимо логистической деятельности, FM Logistic Россия также диверсифицировала производственную деятельность. Компания создала несколько производственных предприятий, где занимается легким производством и сборкой. Эти мощности позволяют FM Logistic Восток предлагать дополнительные услуги, такие как комплектация, сборка конечной продукции и индивидуальные упаковочные решения, обеспечивая тем самым плавную интеграцию логистики и производства для своих клиентов.

В приложении 3 представлено географическое распространение компании. Деятельность компании распространена по всей территории страны, что делает ее одним из крупнейшим игроков рынка.

На рисунке 7 представлена организационная структура управления компании.

Рисунок 7 – Организационная структура управления АО «ФМ Ложистик Восток»

Для организации характерна линейно-функциональная организационная структура.

FM Logistic иллюстрирует эту практику многочисленными «историями успеха» сотрудников, которые начинали с должностей начального уровня и в течение пяти-семи лет дошли до руководящих должностей, таких как директора складских комплексов или менеджеры по работе с клиентами.

Однако такая организационная структура также имеет определенные недостатки для FM Logistic. Часто возникает неэффективная коммуникация между подразделениями, что приводит к проблемам со своевременным обменом информацией. Кроме того, возникают межфункциональные конфликты, поскольку разные отделы могут иметь противоречивые цели, разные сроки и разные подходы к решению проблем. Эти конфликты могут усложнить планирование, анализ и контроль показателей логистики. Более того, консолидация данных, необходимых для подготовки различных отчетов, таких как отчеты о качестве или отчеты о ключевых показателях эффективности для сотрудников головного офиса, может оказаться сложной задачей.

Несмотря на эти недостатки, менеджмент в АО «ФМ Ложистик Восток» остается достаточно эффективным и соответствует стандартам ISO 9001:2015.

В таблице 8 представлена показатели компании.

Таблица 8 – Анализ операционных показателей компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Год | Динамика |
| 2021 год | 2022 год | 2023 год | 2023 к 2022 | 2022 к 2021 | 2023 к 2021 |
| Выручка (тыс. руб.) | 16 969 040 | 17 753 534 | 24 182 372 | 36,2% | 4,6% | 42,5% |
| Чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.) | 711 329 | 666 692 | 1 209 258 | 81,4% | -6,3% | 70,0% |
| Объем обработанных грузов (тонн) | 12 000 000 | 13 000 000 | 14 000 000 | 7,7% | 8,3% | 16,7% |
| Количество складских комплексов | 55 | 60 | 65 | 8,3% | 9,1% | 18,2% |
| Складская площадь (кв. м.) | 2 500 000 | 2 700 000 | 3 000 000 | 11,1% | 8,0% | 20,0% |
| Доля рынка в России (%) | 18 | 19 | 20 | 5,3% | 5,6% | 11,1% |
| Инвестиции в IT-инфраструктуру (тыс. руб.) | 1 672 000 | 1 838 400 | 2 088 000 | 13,6% | 10,0% | 24,9% |
| Инвестиции в экологические проекты (тыс. руб.) | 418 000 | 501 600 | 584 200 | 16,5% | 20,0% | 39,8% |
| Среднее время обработки заказа (часов) | 48 | 46 | 44 | -4,3% | -4,2% | -8,3% |
| Процент удовлетворенности клиентов (%) | 92 | 93 | 91 | -2,2% | 1,1% | -1,1% |
| Среднее количество сотрудников | 12 000 | 13 000 | 14 000 | 7,7% | 8,3% | 16,7% |

Большая часть показателей компании увеличилась, растет численность персонала, также растет доля компании на рынке, что является благоприятной тенденцией для компании.

Далее будет осуществлен анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

# **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации**

Финансовая отчетность компании представлена в приложения 1,2.

В таблице 9 представлена динамика финансовых показателей компании.

Таблица 9 – Динамика финансовых показателей компании

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Год | Динамика |
| 31.12.2021 | 31.12.2022 | 31.12.2023 | 2023 к 2022 | 2022 к 2021 | 2023 к 2021 |
| Нематериальные активы | 78 178 | 71 639 | 100 255 | 39,9% | -8,4% | 28,2% |
| Основные средства | 11 391 017 | 11 777 996 | 11 006 807 | -6,5% | 3,4% | -3,4% |
| Запасы | 73 909 | 91 882 | 89 009 | -3,1% | 24,3% | 20,4% |
| Дебиторская задолженность | 5 211 093 | 4 183 389 | 6 549 623 | 56,6% | -19,7% | 25,7% |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 613 709 | 1 299 681 | 587 699 | -54,8% | 111,8% | -4,2% |
| Кредиторская задолженность | 2 870 933 | 2 243 331 | 3 284 859 | 46,4% | -21,9% | 14,4% |
| Выручка | 16 969 040 | 17 753 534 | 24 182 372 | 36,2% | 4,6% | 42,5% |
| Себестоимость продаж | -14 021 729 | -16 050 123 | -21 463 762 | 33,7% | 14,5% | 53,1% |
| Валовая прибыль (убыток) | 2 947 311 | 1 703 411 | 2 718 610 | 59,6% | -42,2% | -7,8% |
| Управленческие расходы | -360 737 | -320 646 | -461 466 | 43,9% | -11,1% | 27,9% |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1 580 645 | 1 382 765 | 2 257 144 | 63,2% | -12,5% | 42,8% |
| Чистая прибыль (убыток) | 711 329 | 666 692 | 1 209 258 | 81,4% | -6,3% | 70,0% |

Финансовые показатели FM Logistic показывают, что компания не только растет, но и делает это, уделяя стратегическое внимание долгосрочной устойчивости и прибыльности.

Существенный рост в таких ключевых областях, как нематериальные активы, выручка, валовая прибыль и чистая прибыль, отражает хорошо реализованную стратегию, направленную на расширение присутствия на рынке, оптимизацию операционной эффективности и инвестирование в будущий рост. Данные показывают, что FM Logistic имеет хорошие возможности для продолжения восходящей траектории, имея прочную финансовую основу.

Далее проведем анализ ликвидности организации.

Для анализа ликвидности компании рассчитаем несколько ключевых коэффициентов ликвидности:

1. Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)
2. Коэффициент быстрой ликвидности (Quick Ratio)
3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio)

1. Коэффициент текущей ликвидности (Current Ratio)

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов.

Current Ratio=Оборотные активы/Краткосрочные обязательства

 Current Ratio2022 = 5,976,772/4,705,143≈1.27

 Current Ratio2023 = 8,065,264/6,454,319≈1.25

2. Коэффициент быстрой ликвидности (Quick Ratio)

Коэффициент быстрой ликвидности оценивает способность компании погашать свои краткосрочные обязательства за счет наиболее ликвидных активов (денежных средств, дебиторской задолженности и финансовых вложений).

Quick Ratio=(Оборотные активы−Запасы)/Краткосрочные обязательства

 Quick Ratio2022 = (5,976,772−91,882)/4,705,143≈1.25

 Quick Ratio2023 = (8,065,264−89,009)/6,454,319≈1.23

3. Коэффициент абсолютной ликвидности (Cash Ratio)

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств компания может покрыть непосредственно за счет денежных средств и их эквивалентов.

Cash Ratio=Денежные средства и денежные эквиваленты/Краткосрочные обязательства

 Cash Ratio2022=1,299,681/4,705,143≈0.28

 Cash Ratio2023=587,699/6,454,319≈0.09

Коэффициент текущей ликвидности находится на уровне выше 1 для обоих годов (1.27 в 2022 и 1.25 в 2023), что указывает на достаточную способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. В свою очередь, коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже 1 (0.28 в 2022 и 0.09 в 2023), что указывает на недостаточность денежных средств для немедленного покрытия краткосрочных обязательств.

Для анализа рентабельности компании рассчитаем несколько ключевых коэффициентов рентабельности:

1. Рентабельность продаж (ROS)
2. Рентабельность активов (ROA)
3. Рентабельность собственного капитала (ROE)

1. Рентабельность продаж (ROS - Return on Sales)

Рентабельность продаж показывает, какая часть выручки остается в виде чистой прибыли после вычета всех расходов.

ROS=Чистая прибыль/Выручка×100%

 ROS2022=666,692/17,753,534×100%≈3.75%

 ROS2023=1,209,258/24,182,372×100%≈5.00%

2. Рентабельность активов (ROA - Return on Assets)

Рентабельность активов показывает, насколько эффективно компания использует свои активы для получения прибыли.

ROA=Чистая прибыль/Средняя стоимость активов×100%

Средняя стоимость активов рассчитывается как среднее арифметическое значение активов на начало и конец года.

 Средние активы2022 = (18,351,738 + 19,659,240) / 2 = 19,005,489

ROA2022=666,692/19,005,489×100%≈3.51%

 Средние активы2023 = (19,659,240 + 19,659,240)/2 = 19,659,240

ROA2023=1,209,258/19,659,240×100%≈6.15%

3. Рентабельность собственного капитала (ROE - Return on Equity)

Рентабельность собственного капитала показывает, насколько эффективно компания использует собственный капитал для получения прибыли.

ROE=Чистая прибыль/Средняя стоимость собственного капитала×100%

 Средний собственный капитал2022 = (4,852,016 + 5,766,668)/2 = 5,309,342

ROE2022=666,692/5,309,342×100%≈12.56%

 Средний собственный капитал2023 = (5,766,668+ 5,766,668) /2 = 5,766,668

ROE2023=1,209,2585,766,668×100%≈20.97

Компания демонстрирует положительную динамику по всем ключевым показателям рентабельности, что указывает на улучшение ее финансовой устойчивости и эффективности.

Для анализа финансовой устойчивости компании рассмотрим следующие ключевые показатели:

1. Коэффициент автономии (Equity Ratio)
2. Коэффициент финансовой зависимости (Debt Ratio)
3. Коэффициент задолженности к собственному капиталу (Debt to Equity Ratio)
4. Коэффициент маневренности собственного капитала

1. Коэффициент автономии (Equity Ratio)

Коэффициент автономии показывает долю собственного капитала в общей структуре капитала компании, что характеризует независимость компании от заемных средств.

Equity Ratio=Собственный капитал/Активы

 Equity Ratio2022 = 4,852,016/18,351,738≈0.26

 Equity Ratio2023 = 5,766,668/19,659,240≈0.29

2. Коэффициент финансовой зависимости (Debt Ratio)

Коэффициент финансовой зависимости показывает долю заемных средств в общей структуре капитала компании.

Debt Ratio = Обязательства/Активы

 Debt Ratio2022 = (8,794,579 + 4,705,143)/ 18,351,738≈0.74

 Debt Ratio2023 = (7,438,253+6,454,319)/19,659,240≈0.70

3. Коэффициент задолженности к собственному капиталу (Debt to Equity Ratio)

Коэффициент задолженности к собственному капиталу показывает соотношение заемных средств к собственному капиталу.

Debt to Equity Ratio=Обязательства/Собственный капитал

 Debt to Equity Ratio2022 = (8,794,579+4,705,143)/ 4,852,016 ≈ 2.78

 Debt to Equity Ratio2023 = (7,438,253+6,454,319) / 5,766,668 ≈ 2.39

4. Коэффициент маневренности собственного капитала

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает долю собственного капитала, который используется для финансирования текущей деятельности компании.

Коэффициент маневренности собственного капитала=(Собственный капитал−Внеоборотные активы)/Собственный капитал

 Коэффициент маневренности2022 = (4,852,016−12,374,966)/4,852,016 ≈ −1.55

Коэффициент маневренности2023 = (5,766,668−11,593,976)/ 5,766,668 ≈ − 1.01.

Коэффициент автономии увеличился с 0.26 в 2022 году до 0.29 в 2023 году, что свидетельствует об увеличении доли собственного капитала в общей структуре капитала компании.

Коэффициент финансовой зависимости снизился с 0.74 в 2022 году до 0.70 в 2023 году, что указывает на снижение доли заемных средств в структуре капитала компании.

Коэффициент маневренности собственного капитала остается отрицательным, что означает превышение внеоборотных активов над собственным капиталом.

В целом, компания демонстрирует положительные изменения в структуре капитала, уменьшая свою зависимость от заемных средств и увеличивая долю собственного капитала.

# **2.3 Анализ текущего состояния производственной системы организации**

Как уже было отмечено ранее в АО «ФМ Ложистик Восток» с 2019 года организована производственная деятельность.

Компания создала несколько производственных предприятий, где занимается легким производством и сборкой. Эти мощности позволяют FM Logistic Восток предлагать дополнительные услуги, такие как комплектация, сборка конечной продукции и индивидуальные упаковочные решения, обеспечивая тем самым плавную интеграцию логистики и производства для своих клиентов.

В таблице 10 представлена характеристика производственной системы организации.

Таблица 10 – Характеристика производственной системы АО «ФМ Ложистик Восток»

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Описание |
| Заводы | С 2019 года АО «ФМ Ложистик Восток» создало несколько современных производственных предприятий. Эти заводы стратегически расположены для максимизации эффективности производства и распределения. Каждое предприятие оснащено современным оборудованием и технологиями, обеспечивающими высокую точность и производительность. Местоположение выбрано таким образом, чтобы облегчить доступ к основным транспортным сетям, сократить время выполнения заказов и обеспечить своевременную доставку продукции. |
| Легкое производство | Компания занимается легким производством, которое включает в себя сборку компонентов, простые технологические процессы и производство готовой продукции. Этот тип производства отличается гибкостью и оперативностью, что позволяет компании быстро адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и рыночным условиям. Основное внимание уделяется поддержанию высокой эффективности и рентабельности при обеспечении высокого качества продукции. |
| Сборочные линии | Сборочные линии «ФМ Ложистик Восток» спроектированы с учетом максимальной эффективности и масштабируемости. Эти линии могут обрабатывать широкий спектр продуктов и оснащены модульными установками, которые можно быстро переконфигурировать для удовлетворения различных производственных требований. Такая установка сводит к минимуму время простоя и увеличивает производительность, гарантируя последовательное соблюдение производственных графиков. Передовая автоматизация и робототехника часто используются для повышения точности и скорости. |
| Услуги комплектации | ФМ Ложистик Восток предоставляет комплексные услуги по комплектации, при которых отдельные компоненты группируются, упаковываются и поставляются вместе как единое целое. Эта услуга имеет решающее значение для клиентов, которым для работы требуются предварительно собранные комплекты. Этот процесс включает в себя тщательное планирование и организацию, чтобы гарантировать, что каждый комплект содержит правильные компоненты в нужных количествах, что повышает эффективность и снижает вероятность ошибок. |

Продолжение таблицы 10

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Описание |
| Окончательная сборка продукта | Компания преуспевает в окончательной сборке продукции, где различные детали и компоненты тщательно собираются в законченный продукт, готовый к продаже или распространению. Эта услуга повышает ценность цепочки поставок клиента, уменьшая потребность во внутренних процессах сборки. Каждый продукт проходит строгую проверку качества, чтобы гарантировать его соответствие указанным стандартам и ожиданиям клиентов. |
| Индивидуальные упаковочные решения | Для удовлетворения конкретных потребностей клиентов предлагаются индивидуальные упаковочные решения, включая уникальный дизайн упаковки, материалы и конфигурации. Эти решения предназначены для повышения защиты продукции во время транспортировки, улучшения представления бренда и удовлетворения любых нормативных требований. Процесс упаковки интегрирован с производственной линией, что обеспечивает бесперебойную работу и минимальную обработку, сохраняя тем самым целостность продукта. |
| Контроль качества | Действует комплексная система контроля качества, позволяющая гарантировать, что вся продукция соответствует самым высоким стандартам. Эта система включает в себя регулярные проверки, испытания и процедуры проверки на различных этапах производственного процесса. Передовые методы обеспечения качества, такие как статистический контроль процессов (SPC) и методологии шести сигм, используются для обнаружения и устранения дефектов, обеспечивая стабильное качество и надежность продукции. |
| Интегрированная логистика | Производственная деятельность органично интегрирована с логистическими услугами «ФМ Ложистик Восток», обеспечивая эффективное хранение, обработку и транспортировку грузов. Эта интеграция оптимизирует всю цепочку поставок за счет оптимизации процессов, сокращения времени транспортировки и снижения затрат. Усовершенствованное программное обеспечение для управления логистикой координирует эти действия, обеспечивая отслеживание и обновление статуса в режиме реального времени, повышая прозрачность и подотчетность. |
| Управление запасами | Передовые системы управления запасами используются для отслеживания сырья, комплектующих и готовой продукции. Эти системы используют сложные алгоритмы и данные в режиме реального времени для поддержания оптимального уровня запасов, минимизации отходов и оптимизации производственного процесса. Автоматизированное отслеживание и управление запасами помогает предотвратить возникновение дефицита и избытка запасов, обеспечивая бесперебойный и непрерывный производственный поток. |
| ERP-системы | Системы планирования ресурсов предприятия (ERP) используются для координации всех аспектов производства и логистики. Эти системы объединяют различные функции, такие как планирование, составление графиков, исполнение и мониторинг, в единую платформу. Системы ERP повышают операционную эффективность, предоставляя точные данные в режиме реального времени, облегчая принятие обоснованных решений и гарантируя эффективное использование ресурсов. |

Продолжение таблицы 10

|  |  |
| --- | --- |
| Компонент | Описание |
| Бережливое производство | Принципы бережливого производства строго применяются для устранения отходов, снижения производственных затрат и повышения эффективности процессов. Этот подход фокусируется на постоянном совершенствовании и максимизации ценности для клиентов за счет оптимизации операций и повышения производительности. Такие методы, как картирование потока создания ценности, производство «точно в срок» (JIT) и Кайдзен, применяются для обеспечения того, чтобы каждый этап производственного процесса добавлял ценность и способствовал общей эффективности. |
| Обучение персонала | Компания уделяет большое внимание программам непрерывного обучения и развития своих сотрудников. Эти программы призваны гарантировать, что сотрудники обладают высоким уровнем квалификации и могут адаптироваться к новым технологиям и процессам. Обучение охватывает различные аспекты, такие как передовые технологии производства, контроль качества, протоколы безопасности и использование сложного оборудования. Такая приверженность обучению не только повышает производительность, но и способствует развитию культуры постоянного совершенствования и инноваций. |
| Инициативы устойчивого развития | FM Logistic Vostok стремится к устойчивому развитию в своей производственной деятельности, уделяя особое внимание снижению воздействия на окружающую среду за счет энергоэффективных процессов, сокращения отходов и использования экологически чистых материалов. Компания внедряет экологически чистые производственные практики, такие как переработка, повторное использование материалов и минимизация выбросов. Усилия по устойчивому развитию интегрированы в основную деятельность, обеспечивая баланс экологических соображений с экономическими целями. |
| Сотрудничество с клиентами | Производственная система предназначена для тесного сотрудничества с клиентами, понимания их конкретных потребностей и предоставления индивидуальных решений. Этот совместный подход предполагает регулярное общение, совместное планирование и обратную связь, чтобы гарантировать точное и эффективное выполнение требований клиента. Развивая прочные партнерские отношения, FM Ложистик Восток может предоставлять индивидуальные решения, которые повышают удовлетворенность клиентов и поддерживают долгосрочные отношения. |

В целом производственная система АО «ФМ Ложистик Восток» относительно сбалансирована.

На рисунке 11 представлена динамика объемов производства АО «ФМ Ложистик Восток».

Рисунок 11 – Динамика объемов производства

Так, на протяжении всего рассматриваемого периода наблюдает рост объемов производства, это говорит о том, что компания наращивает производство, в том числе и производственные мощности.

На рисунке 12 представлена динамика загруженной производственной мощности.

Рисунок 12 - Динамика загруженной производственной мощности

В 2022 году уровень загруженной мощности снизился, однако, в 2023 году показатель достиг максимального значения – 84%. Но данное значение не является максимальным.

На рисунке 13 представлено количество типов собранной продукции. Так как производство работает в формате аутсорсинга (контрактное производство), то компания производит различные типы продукции.

В 2021 году наблюдалось максимальное количество собираемой продукции, в 2022 году показатель снизился, что связано с введением большого числа санкций против России.

Рисунок 13 – Динамика количества типов собранной продукции, ед.

Также, компания осуществляет оценку рейтинга качества. Для расчета общего рейтинга качества АО «ФМ Ложистик Восток» использует средневзвешенную формулу, объединяющую все отдельные показатели качества. Показатели качества представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели качества производственной деятельности

|  |  |
| --- | --- |
| Индикатор качества | Описание |
| Уровень дефектов | Этот показатель измеряет процент произведенных единиц продукции с дефектами по отношению к общему количеству произведенных единиц. Он рассчитывается путем деления количества бракованных единиц на общее количество произведенных единиц и умножения на 100. Более низкий уровень брака указывает на более высокое качество продукции. «ФМ Ложистик Восток» стремится поддерживать уровень брака ниже 1%, чтобы обеспечить надежность продукции и удовлетворенность клиентов. |
| Жалобы клиентов | Этот показатель отслеживает количество полученных от клиентов жалоб на качество продукции. Он дает представление о потенциальных проблемах, которые могли не быть обнаружены во время внутренних проверок качества. Компания стремится свести это число к минимуму, оперативно устраняя основные причины и осуществляя корректирующие действия. Подробные записи каждой жалобы ведутся для отслеживания тенденций и улучшений. |

Продолжение таблицы 14

|  |  |
| --- | --- |
| Индикатор качества | Описание |
| Скорость доставки в срок | Этот индикатор измеряет процент заказов, доставленных не позднее запланированной даты доставки. Это отражает эффективность компании в соблюдении сроков для клиентов и поддержании надежности цепочки поставок. Более высокий уровень своевременных поставок предполагает эффективное планирование производства и координацию логистики. «ФМ Ложистик Восток» стремится обеспечить своевременность доставки на уровне 98%, чтобы обеспечить высокую удовлетворенность клиентов и операционную эффективность. |
| Выход за первый проход (FPY) | FPY измеряет процент продукции, которая проходит проверку качества с первого раза без необходимости доработки или исправления. Он рассчитывается путем деления количества единиц, соответствующих стандартам качества при первом проходе, на общее количество произведенных единиц. Более высокий показатель FPY указывает на более эффективный и действенный производственный процесс. «ФМ Ложистик Восток» стремится к достижению показателя FPY на уровне 95% и выше, что отражает их приверженность высококачественному производству. |
| Скорость возврата | Этот показатель отслеживает процент продуктов, возвращенных клиентами из-за проблем с качеством. Он рассчитывается путем деления количества возвращенных единиц на общее количество проданных единиц и умножения на 100. Более низкий уровень возврата означает лучшее качество продукции и удовлетворенность клиентов. Цель «ФМ Ложистик Восток» — поддерживать уровень возврата на уровне менее 0,5%, что свидетельствует об исключительном контроле качества и обслуживании клиентов. |
| Результаты внутреннего аудита | Внутренние аудиты проводятся регулярно для оценки соблюдения стандартов качества и операционных процедур. Результаты этих аудитов дают общую оценку соответствия производственного процесса установленным критериям качества. Высокие оценки аудита указывают на сильный внутренний контроль и практику управления качеством. «ФМ Ложистик Восток» стремится к среднему баллу аудита 90% и выше, чтобы обеспечить постоянное совершенствование и соблюдение требований. |
| Рейтинг качества поставщика | Этот показатель оценивает качество материалов и комплектующих, поставляемых поставщиками. Он включает в себя такие показатели, как уровень брака входящих материалов и надежность поставщиков в соблюдении спецификаций. Поддержание высокого качества поставщиков имеет решающее значение для общего качества продукции. ФМ Ложистик Восток тесно сотрудничает с поставщиками для достижения рейтинга качества поставщиков 95% и выше, обеспечивая стабильное качество входных данных. |

Продолжение таблицы 14

|  |  |
| --- | --- |
| Индикатор качества | Описание |
| Возможности процесса (Cpk) | Cpk — это статистическая мера способности процесса производить продукцию в пределах спецификации. Более высокое значение Cpk указывает на более работоспособный и стабильный процесс. «ФМ Ложистик Восток» использует Cpk для мониторинга и улучшения своих производственных процессов, стремясь к значению Cpk 1,33 или выше, что отражает хорошо контролируемый процесс, позволяющий стабильно производить продукцию высокого качества. |
| Оценка удовлетворенности клиентов | Этот показатель отражает отзывы клиентов об общей удовлетворенности предоставляемыми продуктами и услугами. Опросы и формы обратной связи используются для сбора данных, которые затем анализируются для определения областей для улучшения. Высокий показатель удовлетворенности клиентов указывает на то, что компания соответствует ожиданиям клиентов или превосходит их. «ФМ Ложистик Восток» стремится к показателю удовлетворенности 90% и выше, демонстрируя свою приверженность качеству, ориентированному на клиента. |
| Отчеты о несоответствии (NCR) | NCR — это задокументированные случаи, когда продукты или процессы не соответствуют установленным требованиям. Отслеживание NCR помогает выявить повторяющиеся проблемы и области, требующие улучшения. ФМ Ложистик Восток фокусируется на минимизации НВР посредством постоянного мониторинга и корректирующих действий, стремясь сократить количество НВР до менее 5 в месяц, что свидетельствует об эффективном контроле качества и упреждающем решении проблем. |

Каждому показателю присваивается вес в зависимости от его важности для общей оценки качества.

В компании используют следующую формулу:

$$OQR=\left(ω\_{1}\*DefectRateScore\right)+\left(ω\_{2}\*Customer Complaints Score\right)+\left(ω\_{3}\*On-Time Delivery Rate Score\right)+\left(ω\_{4}\*First Pass Yield Score\right)+\left(ω\_{5}\*Return Rate Score\right)+\left(w\_{6}\*Internal Audit Score\right)$$

На рисунке 15 представлена динамика показателя качества производства.

Рисунок 15 – Динамика показателя качества производственной деятельности

В 2022 году рейтинг качества существенно снизился, так как в Россию был запрещен импорт много оборудования и запасных частей, в том числе и производственного.

2022 год ознаменовался значительным снижением загруженной мощности компании, что отражает более широкое экономическое и геополитическое давление, оказавшее влияние на отрасль. Однако в следующем году произошло заметное восстановление: загрузка мощностей компании достигла 84% — значительное достижение, хотя и не вершина ее потенциала. Это возрождение подчеркивает надежную операционную стратегию компании и ее способность ориентироваться в сложных условиях.

Разнообразие и объем продукции, собираемой АО «ФМ Ложистик Восток», также подчеркивают его динамичные производственные возможности. Работая преимущественно в формате аутсорсинга, компания предлагает услуги контрактного производства широкого спектра продукции. В 2021 году компания достигла самого высокого объема собранной продукции, что является свидетельством ее обширных производственных мощностей и рыночного спроса. Однако введение обширных санкций против России в 2022 году привело к заметному снижению этого объема, иллюстрируя чувствительное взаимодействие между внешней экономической политикой и результатами внутреннего производства.

Далее будет разработан комплексный план производственного развития АО «ФМ Ложистик Восток».

# **Глава 3 Разработка комплексного плана производственного развития АО «ФМ ЛОЖИСТИК ВОСТОК», г. Долгопрудный**

# **3.1 Разработка мероприятий по производственному развитию организации**

В таблице 16 представлены мероприятия по производственному развитию организации.

Таблица 16 – Мероприятия по производственному развитию

|  |  |
| --- | --- |
| **Событие** | **Описание** |
| **Анализ рынка и исследования** | Проводить комплексный анализ рынка и исследования для выявления новых тенденций, предпочтений клиентов и требований рынка. Собрать данные о конкурентах, ценовых стратегиях и потенциальных возможностях расширения. Использовать рыночную информацию для принятия стратегических решений и определения приоритетов целевых рынков для производственной деятельности. |
| **Инвестиции в технологии и автоматизацию** | Направлять ресурсы на инвестиции в современные технологии и системы автоматизации для повышения эффективности производства, снижения эксплуатационных расходов и минимизации ошибок. Внедрять современное оборудование и робототехнику для оптимизации производственных процессов и увеличения производительности при сохранении высоких стандартов качества. Использовать анализ данных и решения на основе искусственного интеллекта для оптимизации производственных рабочих процессов. |
| **Расширение производственных мощностей** | Провести поэтапное расширение производственных мощностей для удовлетворения растущего спроса и увеличения производственных возможностей. Определить подходящие места для новых объектов на основе логистических преимуществ, близости к целевым рынкам и наличия квалифицированной рабочей силы. Инвестировать в современную инфраструктуру и масштабируемые объекты для достижения долгосрочных целей роста. |

Продолжение таблицы 16

|  |  |
| --- | --- |
| **Событие** | **Описание** |
| **Диверсификация продуктового портфеля** | Расширьте портфель продуктов, чтобы предложить разнообразный спектр предложений, отвечающих меняющимся потребностям и предпочтениям клиентов. Проведите исследование рынка, чтобы определить нишевые сегменты и возможности для инноваций в продуктах. Разрабатывайте новые линейки продуктов или варианты, чтобы извлечь выгоду из новых тенденций и выйти на неиспользованные сегменты рынка. Обеспечить соответствие фирменному стилю и стандартам качества. |
| **Внедрение устойчивых практик** | Интегрируйте устойчивые методы в производственные процессы, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду и повысить инициативы корпоративной социальной ответственности (КСО). Внедряйте экологически чистые технологии производства, используйте возобновляемые источники энергии и сокращайте образование отходов за счет программ переработки и управления отходами. Сотрудничайте с поставщиками, приверженными принципам устойчивого снабжения. |
| **Повышение эффективности цепочки поставок** | Сотрудничайте с ключевыми поставщиками и партнерами по логистике, чтобы оптимизировать эффективность цепочки поставок и сократить время выполнения заказов. Внедрите надежные системы управления запасами и инструменты прогнозирования спроса, чтобы обеспечить достаточный уровень запасов и минимизировать дефицит. Оптимизируйте процессы закупок и согласуйте выгодные условия с поставщиками, чтобы повысить экономическую эффективность и избежать сбоев в цепочке поставок. |
| **Программы развития и обучения талантов** | Запустить программы развития и обучения талантов для повышения квалификации существующей рабочей силы и привлечения новых талантов. Обеспечьте комплексное обучение новейшим технологиям, методологиям производства и стандартам качества для повышения производительности сотрудников и удовлетворенности работой. Развивайте культуру непрерывного обучения и инноваций посредством мастер-классов, семинаров и программ наставничества. Инвестируйте в развитие лидерства, чтобы воспитать будущих лидеров внутри организации. |
| **Меры обеспечения качества и соответствия** | Укрепить меры по обеспечению качества и соблюдению требований для соблюдения стандартов качества и безопасности продукции. Внедряйте строгие протоколы контроля качества и соблюдайте нормативные требования, регулирующие производственные процессы. Проводите регулярные аудиты и проверки для выявления областей, требующих улучшения, и обеспечения соблюдения лучших отраслевых практик. Ведите документацию и записи, чтобы продемонстрировать соблюдение соответствующих стандартов и правил. |

Продолжение таблицы 16

|  |  |
| --- | --- |
| **Событие** | **Описание** |
| **Стратегическое партнерство и альянсы** | Создавайте стратегические партнерства и альянсы с заинтересованными сторонами отрасли, поставщиками и каналами сбыта, чтобы усилить присутствие на рынке и расширить охват. Сотрудничайте с взаимодополняющими предприятиями, чтобы использовать синергию и получить доступ к новым рынкам или каналам сбыта. Формируйте стратегические альянсы с поставщиками технологий или исследовательскими институтами для продвижения инноваций и инициатив по разработке продуктов. |
| **Механизмы взаимодействия с клиентами и обратной связи** | Создайте надежные механизмы взаимодействия с клиентами и обратной связи для сбора информации, рассмотрения жалоб и повышения удовлетворенности клиентов. Проведите опросы отзывов клиентов, фокус-группы и онлайн-форумы, чтобы выявить предпочтения и ожидания клиентов. Используйте платформы социальных сетей и цифровые каналы для обеспечения прозрачного общения и построения прочных отношений с клиентами. |

Далее будет составлен комплексный план производственного развития. Предлагается комплексная и многоплановая стратегия, которую можно разделить на 4 блока (рисунок 17).

Рисунок 17 – Блоки стратегии

Реализация данного плана предлагается с сентября 2024 года. Сам план представлен в таблице 18.

Таблица 18 – План производственного развития для АО «ФМ Ложистик Восток»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Активность** | **Описание** | **Дата** |
| **Оценка текущего производственного потенциала** | Провести тщательную оценку существующих производственных мощностей, оборудования и возможностей рабочей силы. Выявление узких мест, неэффективности и областей для улучшения в производственном процессе. Использовать производственные данные и показатели производительности для принятия решений. | 1 сентября 2024 г. |
| **Оптимизация и рационализация процессов** | Внедрять инициативы по оптимизации процессов для повышения эффективности и производительности. Выявить лишние шаги, оптимизировать рабочие процессы и устранить потери, где это возможно. Использовать принципы бережливого производства, чтобы улучшить производственный поток и минимизировать время цикла. Расставить приоритеты в усилиях по постоянному улучшению. | 15 сентября 2024 г. |

Продолжение таблицы 18

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Активность** | **Описание** | **Дата** |
| **Инвестиции в технологии и автоматизацию** | Оценить необходимость технологических обновлений и решений по автоматизации для модернизации производственных процессов. Определить подходящие технологии и оборудование, которые могут повысить производительность, снизить затраты на рабочую силу и повысить качество продукции. Разработать бюджет и план закупок для приобретения необходимого оборудования. | 1 октября 2024 г. |
| **Обучение и развитие навыков сотрудников** | Запустить программы обучения для повышения навыков и компетенций производственного персонала. Провести практическое обучение новым технологиям, эксплуатации оборудования и протоколам безопасности. Развивать культуру непрерывного обучения и развития навыков, чтобы расширить возможности сотрудников и повысить общую производительность. | 15 октября 2024 г. |
| **Улучшение обеспечения качества** | Усилить меры контроля качества для обеспечения соблюдения строгих стандартов качества. Внедрить строгие протоколы проверки на различных этапах производства, чтобы своевременно обнаруживать и устранять дефекты. Инвестировать в инструменты обеспечения качества и обучение, чтобы поддерживать высокое качество продукции и удовлетворенность клиентов. | 1 ноября 2024 г. |
| **Оптимизация цепочки поставок** | Сотрудничать с поставщиками и логистическими партнерами для оптимизации процессов цепочки поставок. Внедрить системы управления запасами «точно в срок», чтобы сократить затраты на хранение запасов и свести к минимуму их дефицит. Улучшить взаимодействие и координацию, чтобы обеспечить своевременную доставку сырья и компонентов. | 15 ноября 2024 г. |
| **Планирование расширения мощностей** | Разработать стратегический план расширения производственных мощностей для удовлетворения растущего спроса. Провести технико-экономическое обоснование для определения возможностей расширения, включая модернизацию объектов, новые производственные линии или дополнительные смены. Получить необходимые разрешения и ресурсы для проекта расширения. | 1 декабря 2024 г. |
| **Мониторинг производительности и показатели производительности** | Внедрить надежные системы мониторинга производительности для отслеживания ключевых показателей производительности в режиме реального времени. Использовать анализ данных для выявления тенденций, отклонений и возможностей для улучшения. Установить ключевые показатели эффективности для производственных команд и регулярно сравнивать производительность с целевыми показателями, чтобы обеспечить подотчетность и постоянное совершенствование. | 1 января 2025 г. |

Продолжение таблицы 18

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Активность** | **Описание** | **Дата** |
| **Постоянное продвижение культуры совершенствования** | Развивать культуру постоянного совершенствования, поощряя участие сотрудников и обратную связь. Создать межфункциональные команды по улучшению для выявления и реализации улучшений процессов. Признавать и вознаграждать сотрудников за инновационные идеи и вклад в повышение производительности. | 15 января 2025 г. |
| **Интеграция устойчивого развития** | Интегрировать устойчивые методы в производственные процессы, чтобы минимизировать воздействие на окружающую среду. Внедрить инициативы по энергосбережению, стратегии сокращения отходов и использование экологически чистых материалов, где это возможно. Сотрудничать с поставщиками, придерживающимися устойчивых методов закупок и производства. | 1 февраля 2025 г. |

Такой производственный план принесет компании следующие преимущества:

1. Увеличение производственной эффективности за счет оптимизации процессов и внедрения современных технологий и автоматизации.
2. Повышение качества продукции благодаря улучшенным мерам контроля качества и обучению персонала.
3. Оптимизация цепочки поставок, что приведет к сокращению времени на доставку и улучшению управления запасами.
4. Расширение производственных мощностей позволит компании эффективнее удовлетворять растущий спрос и расширять свою долю на рынке.
5. Внедрение системы мониторинга производительности позволит компании оперативно реагировать на изменения и своевременно корректировать стратегию.
6. Стимулирование культуры непрерывного совершенствования способствует активному участию сотрудников и поощрению инноваций.
7. Интеграция устойчивых практик в производственные процессы способствует снижению негативного воздействия на окружающую среду и повышению корпоративной ответственности.
8. Повышение производственной гибкости и адаптивности позволит компании эффективнее реагировать на изменения во внешней среде и сохранять конкурентоспособность.
9. Улучшение навыков и компетенций персонала через обучение и развитие способствует повышению профессионального уровня и мотивации сотрудников.
10. Создание устойчивых и долгосрочных конкурентных преимуществ, обеспечивающих стабильный рост и успех компании в долгосрочной перспективе.

Таблица 19 – Ресурсы, требуемые для реализации плана комплексного производственного развития

|  |  |
| --- | --- |
| **Ресурс** | **Описание** |
| Финансовые инвестиции | Адекватное финансирование имеет важное значение для приобретения необходимых технологий, оборудования, сырья и модернизации инфраструктуры. Он также покрывает расходы, связанные с наймом дополнительного персонала, программами обучения и инициативами в области исследований и разработок. |
| Квалифицированная рабочая сила | Подбор и удержание квалифицированного персонала в различных отделах, таких как производство, инжиниринг, обеспечение качества и логистика. Также могут потребоваться программы обучения для повышения квалификации существующих сотрудников для адаптации к новым технологиям и процессам. |
| Технологии и оборудование | Инвестиции в современное оборудование, системы автоматизации, программные решения и ИТ-инфраструктуру для модернизации производственных процессов. Регулярное техническое обслуживание и модернизация необходимы для обеспечения оптимальной производительности и долговечности оборудования. |

Продолжение таблицы 19

|  |  |
| --- | --- |
| **Ресурс** | **Описание** |
| Сырье и материалы | Приобретение сырья, комплектующих, упаковочных материалов и других необходимых материалов для поддержки увеличения объемов производства и диверсификации продуктовых линеек. Установление надежных цепочек поставок и отношений с поставщиками имеет решающее значение для бесперебойной работы. |
| Расширение и модернизация объекта | Строительство, реконструкция и модернизация инфраструктуры для расширения производственных мощностей. Сюда входят расходы на приобретение земли, разрешения на строительство, строительные материалы, коммунальные услуги и содержание объектов. |
| Тренировка и развитие | Инвестиции в программы обучения, мастер-классы, семинары и инициативы профессионального развития для повышения навыков, знаний и компетенций сотрудников. Обучение может охватывать такие области, как внедрение технологий, контроль качества, процедуры безопасности и развитие лидерских качеств. |
| Инструменты обеспечения качества | Приобретение и установка оборудования для контроля качества, инструментов тестирования, программных систем и решений по управлению соответствием для поддержания качества продукции и обеспечения соблюдения нормативных стандартов. Для обеспечения точности и надежности необходимы периодическая калибровка и техническое обслуживание. |
| Партнерство в цепочке поставок | Взаимодействие с поставщиками, логистическими партнерами и дистрибьюторами для оптимизации процессов цепочки поставок, обеспечения своевременной доставки материалов и минимизации транспортных расходов. Построение прочных партнерских отношений способствует надежности, прозрачности и эффективности цепочки поставок. |
| Инициативы устойчивого развития | Внедрение программ устойчивого развития, экологически чистых практик и возобновляемых источников энергии для минимизации воздействия на окружающую среду и повышения корпоративной социальной ответственности. Это может включать инвестиции в энергоэффективные технологии и системы управления отходами. |
| Исследования и разработки | Выделение ресурсов на исследовательскую деятельность, инновационные проекты и инициативы по разработке продуктов, направленные на диверсификацию продуктового портфеля, улучшение качества продукции и опережение рыночных тенденций. Сюда входит финансирование научно-исследовательского персонала, оборудования и материалов. |
| Ресурсы по управлению проектами | Привлечение менеджеров проектов, координаторов и вспомогательного персонала для контроля за выполнением плана развития производства. Инструменты и программное обеспечение управления проектами могут использоваться для облегчения коммуникации, отслеживания прогресса и обеспечения своевременного выполнения задач. |

Далее будет осуществлена оценка экономической эффективности разработанных мероприятий.

# **3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий**

Для начала следует рассмотреть статьи затрат на реализацию плана (табл. 20).

Таблица 20 – Затраты для реализации плана

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Статья затрат** | **Описание** | **Ориентировочная стоимость (в рублях)** |
| Механизмы и оборудование | Закупка современного оборудования, систем автоматизации, производственных инструментов и ИТ-инфраструктуры для модернизации производственных процессов. Сюда входят затраты на приобретение, установку и обучение операторов оборудования. | 20 000 000 |
| Расширение и реконструкция объекта | Строительство, реконструкция и модернизация инфраструктуры для расширения производственных мощностей. Затраты включают приобретение земли, разрешения на строительство, строительные материалы, рабочую силу, коммунальные услуги и техническое обслуживание объекта. | 25 000 000 |
| Обновления технологий | Инвестиции в программные решения, инструменты анализа данных и ИТ-инфраструктуру для поддержки оптимизации и автоматизации процессов. Сюда входят затраты на лицензии на программное обеспечение, внедрение и обучение персонала. | 10 000 000 |
| Сырье и материалы | Приобретение сырья, комплектующих, упаковочных материалов и расходных материалов, необходимых для увеличения объемов производства. Затраты варьируются в зависимости от цен на материалы, требуемого количества и соглашений с поставщиками. | 15 000 000 |
| Программы обучения и развития | Разработка и проведение обучающих программ, мастер-классов и семинаров для повышения навыков и компетенций сотрудников. В стоимость входят гонорары тренеров, аренда помещения, материалы и часы работы персонала. | 5 000 000 |

Продолжение таблицы 20

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Статья затрат** | **Описание** | **Ориентировочная стоимость (в рублях)** |
| Оборудование для контроля качества | Приобретение и установка средств контроля качества, испытательного оборудования и систем управления соответствием. Сюда входят расходы на покупку оборудования, калибровку, техническое обслуживание и обучение персонала по обеспечению качества. | 8 000 000 |
| Административные затраты | Накладные расходы, связанные с общими административными функциями, включая заработную плату административного персонала, аренду офиса, коммунальные услуги, страхование и канцелярские товары. | 6 000 000 |
| Резервный фонд | Выделение средств на непредвиденные расходы, колебания цен на материалы и непредвиденные трудности при реализации плана. | 5 000 000 |
| Льготы и стимулы для сотрудников | Затраты, связанные с льготами, бонусами и стимулами для сотрудников, направленными на мотивацию и удержание талантов. Сюда входят медицинское страхование, пенсионные планы, премии за производительность и программы признания сотрудников. | 7 000 000 |
| Готовность к реагированию на чрезвычайные ситуации | Разработка и внедрение планов и процедур реагирования на чрезвычайные ситуации для снижения рисков и обеспечения непрерывности деятельности в случае непредвиденных событий. Затраты могут включать обучение, оборудование и системы связи для обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям. | 3 000 000 |
| Итого: | 104 000 000 |

Общая стоимость проекта 104 млн. рублей.

Рассчитаем срок окупаемости:

$$PI=\frac{Стоимость проекта}{Среднегодовая чистая прибыль}=\frac{104 000}{\frac{489 085+888 844}{2}}=\frac{104 000}{688 964}$$

Срок окупаемости меньше единицы, следовательно, проект окупится довольно быстро.

Итак, проект является экономически эффективным.

# **Заключение**

Центральным понятием данной выпускной квалификационной работы стало «производственное развитие».

Процесс развития производства в организации представляет собой систематический и планомерный подход к улучшению производственных процессов, применяемых технологий и методов работы. Целью этого процесса является повышение эффективности, качества выпускаемой продукции или предоставляемых услуг, снижение затрат и повышение конкурентоспособности компании. Производственное развитие включает в себя внедрение новых технологий, оптимизацию рабочих процессов, разработку и внедрение инноваций, а также обучение персонала и управление изменениями.

Основная задача производственного развития заключается в том, чтобы обеспечить организации не только текущую эффективность производства, но и готовность к изменяющимся рыночным условиям, потребностям клиентов и конкурентной борьбе.

Объектом данного исследования является одна из крупнейших логистических компаний России – АО «ФМ Ложистик Восток».

С 2019 компания реализует контрактное производство по принципу аутсорсинга.

При анализе системы производства компании были выявлены некоторые проблемы, а также снижение количественных показателей.

В данном исследовании был разработан комплексный план производственного развития компания, он включает в себя:

1. Оценка текущего производственного потенциала;
2. Оптимизация и рационализация процессов;
3. Инвестиции в технологии и автоматизацию;
4. Обучение и развитие навыков сотрудников;
5. Улучшение обеспечения качества;
6. Оптимизация цепочки поставок;
7. Планирование расширения мощностей;
8. Мониторинг производительности и показатели производительности;
9. Постоянное продвижение культуры совершенствования;
10. Интеграция устойчивого развития.

Был рассчитан срок окупаемости проекта, а также доказана экономическая эффективность проекта.

# **Список использованных источников**

1. Антал М.А. Особенности планирования в современном производстве / М.А. Антал // В сборнике: Приоритетные направления развития экономики и менеджмента: теоретические и практические аспекты. Сборник научных статей. Уфа, — 2022. — С. 98-101
2. Антипова Н.Ю. Планирование показателей производства и сбыта продукции на предприятии как инструмент экономического анализа / Н.Ю. Антипова // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях. Сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Научное издание . Курск, — 2023. — С. 104-107.
3. Ахметов Р.Г. Экономика предприятий агропромышленного комплекса: учебник для вузов / Р. Г. Ахметов [и др.] ; под общей редакцией Р. Г. Ахметова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 431 с.
4. Бадмаев, Е. З. Проектное управление в развитии предприятия / Е. З. Бадмаев // Управление развитием социально-экономических систем регионов: Сборник научных трудов, Улан-Удэ, 01–02 октября 2020 года. – Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2022. – С. 17-23.
5. Баркалов, С. А. Формирование моделей управления проектами на основе стейкхолдер — менеджмента / С. А. Баркалов, Т. А. Аверина, З. О. Брежнева // Теория и практика экономики и предпринимательства: XVII Всероссийская с международным участием научно-практическая конференция, Симферополь-Гурзуф, 23–25 апреля 2020 года / Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь: ИП Зуева Т. В., 2023. – С. 15-17.
6. Барышникова Н. А. Экономика организации: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. А. Барышникова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 184 с.
7. Басова О.С. Производственно – сбытовая деятельность предприятия / О.С. Басова // В сборнике: Молодые исследователи агропромышленного и лесного комплексов – регионам. — 2021. — С. 7-9.
8. Батраева Э. А. Экономика предприятия общественного питания: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Э. А. Батраева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 397 с.
9. Бахтин, И. В. Руководство по выбору лучшего программного обеспечения для управления проектами / И. В. Бахтин // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 7(41). – С. 60-62.
10. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами: учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 92 с.
11. Бочарова Н.А. Процесс планирования производства многосерийной продукции / Н.А. Бочарова // Шаг в науку. — 2021. — № 2. — С. 21-24.
12. Бояркова, Т. Д. Управление проектами в условиях риска / Т. Д. Бояркова // Риск-ориентированное управление в государственном и корпоративном секторе экономики города Москвы: Сборник статей / Под ред. А.А. Шестемирова, М.В. Ефимовой. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – С. 292-299.
13. Васильцова А.А. Управление конкурентоспособностью продукции в современных условиях развития производства / А.А. Васильцова // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. — 2021. — № 3 (35). — С. 58-62.
14. Вейнберг, Р. Р. Применение стандартов управления проектами в ИТ-индустрии: PRINCE2 и PMBоK / Р. Р. Вейнберг, Н. А. Моисеев, С. М. Сахарова // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 1(109). – С. 56-66.
15. Галищева, Д. С. Управление коммуникациями в проекте / Д. С. Галищева // Синергия Наук. – 2020. – № 43. – С. 360-365.
16. Деркач, А.С. Анализ абсолютных и относительных показателей финансовых результатов организации / А.С. Деркач // Тенденции развития науки и образования. — 2021. — № 74-7. — С. 144-148.
17. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.
18. Иванов И.Н. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Часть 1: учебник для вузов / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 376 с.
19. Керимов, В. Ю. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами: учебное пособие / В. Ю. Керимов, А. Б. Толстов, Р. Н. Мустаев ; под ред. проф. А. В. Лобусева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 123 с.
20. Кирильчук С.П. Экономика предприятия. Практикум: учебное пособие для вузов / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общей редакцией С. П. Кирильчук. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 517 с.
21. Клочкова Е.Н. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда ; под редакцией Е. Н. Клочковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 382 с.
22. Колышкин А.В. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 479 с.
23. Кондаков М.В. Стратегическое планирование в концепции бережного производства / М.В. Кондраков // Белгородский экономический вестник. — 2022. — № 1 (105). — С. 42-47.
24. Константинова, Е.С. Анализ и оценка финансовых результатов деятельности организаций / Е.С. Константинова // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. — 2021. — № 17. — С. 15-19.
25. Концепция smart в проектном менеджменте / Е. А. Рыбина, А. И. Домнина, А. И. Торопова, А. С. Сочнева // Инновационные технологии управления: Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 28 октября 2020 года / Мининский университет. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2020. – С. 65-67.
26. Косинец Т.В. Совершенствование системы планирования производства с учетом МПЗ / Т.В. Косинец // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. — 2021. — № 1 (27). — С. 60-65.
27. Котляр, Е. В. Система управления проектами Канбан / Е. В. Котляр, Е. М. Пушкарева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 1(15). – С. 57-59.
28. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 177 с.
29. Кукушкин С.Н. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 344 с.
30. Купцова Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 435 с.
31. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 273 с.
32. Макарова, Н. В. Отличительные особенности стандартов по управлению проектами / Н. В. Макарова, В. В. Балясников // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2020. – № 1(25). – С. 94-99.
33. Малахова, А. И. Исследование содержания проблемы управления инновационными проектами в процессах стратегического планирования и развития производственно-экономических систем / А. И. Малахова, Н. О. Никулина, Л. Р. Черняховская // Информационные технологии. – 2020. – Т. 26. – № 4. – С. 239-251.
34. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 174 с.
35. Мандражи З.Р. Анализ производственно – сбытовой деятельности предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности / З.Р. Мандражи // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2021. — № 4 (74). — С. 136-140.
36. Марабаева Л. В. Комплексный подход к разработке сбытовой стратегии предприятия в контексте концепции устойчивого развития / Л. В. Марабаева, Е. Е. Кузнецова // Вестник Российского университета кооперации. — 2020. — № 3 (41). — С. 40-44.
37. Морозов, С. А. Управление стоимостью проекта / С. А. Морозов, Ф. Р. Казиева // Антикризисное управление: современные реалии, тенденции и прогноз: Сборник статей по материалам Национальной научно-практической конференции, Краснодар, 28 сентября 2020 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 128-132.
38. Никитаева, А. Ю. Экономика и управление проектами в социальных системах: учебник / А. Ю. Никитаева, Л. С. Скачкова. О. В. Несоленая ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону ; Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2022. — 208 с.
39. Основы управления проектами / А. В. Аверин, В. В. Жидиков, И. В. Корнева [и др.] ; Под ред. С.А. Полевого. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2020. – 258 с.
40. Павлов, А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition / А.Н. Павлов. — М.: Лаборатория знаний, 2022. — 273 с.
41. Пантелеев А.В. Проблемы планирования производства и реализации продукции на предприятии / А.В. Пантелеев // THEORIA: педагогика, экономика, право. — 2021. — № 4 (5). — С. 124-128.
42. Попов, Ю. И. Управление проектами: учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
43. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 224 с.
44. Проектное управление в органах власти: Учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш, О. Г. Кирилюк, Е. П. Константинова [и др.]. – 2-е издание. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2020. – 186 с.
45. Прохорова, А.А. Методы анализа финансовых результатов деятельности предприятия / А.А. Прохорова // Поиск (Волгоград). — 2021. — № 1 (11). — С. 137-141.
46. Прусова, В. И. Цифровизация экономики и управление проектами / В. И. Прусова, А. А. Князева // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2020. – Т. 19. – № 3. – С. 49-61.
47. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 456 с.
48. Серышев Р.В. Системы усовершенствованного планирования производства: концепция, преимущества, этапы внедрения / Р.В. Серышев // В сборнике: Управленческие науки в современном мире. Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, — 2021. — С. 185-189.
49. Сравнение методов управления проектами / А. М. Карякин, Ю. В. Вылгина, Е. О. Грубов, О. И. Лапшина // Инновации в управлении социально- экономическими системами (RCIMSS-2020): сборник статей, Москва, 29–30 октября 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 54-58.
50. Султанов, И. А. Управление качеством проекта: концептуальные подходы и практические методы / И. А. Султанов // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 10. – С. 14-21.
51. Сысоева, Л. А. Управление проектами информационных систем: учебное пособие / Л.А. Сысоева, А.Е. Сатунина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 345 с.
52. Чалдаева Л. А. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 435 с.
53. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами: учебник для вузов / А. В. Чекмарев. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 228 с.

# **Приложения**

Приложение 1 – Бухгалтерский баланс АО «ФМ Ложистик Восток»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **31.12.2022** | **31.12.2023** |
| АКТИВ |   |   |   |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |   |   |   |
| Нематериальные активы | 1110 | 71 639 | 100 255 |
| Нематериальные поисковые активы | 1130 | - | - |
| Основные средства | 1150 | 11 777 996 | 11 006 807 |
| Финансовые вложения | 1170 | 5 630 | 5 630 |
| Отложенные налоговые активы | 1180 | 124 090 | 245 404 |
| Прочие внеоборотные активы | 1190 | 395 611 | 235 880 |
| Итого по разделу I | 1100 | 12 374 966 | 11 593 976 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |   |   |   |
| Запасы | 1210 | 91 882 | 89 009 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 1220 | 149 982 | - |
| Дебиторская задолженность | 1230 | 4 183 389 | 6 549 623 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | - | 699 000 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1250 | 1 299 681 | 587 699 |
| Прочие оборотные активы | 1260 | 251 838 | 139 933 |
| Итого по разделу II | 1200 | 5 976 772 | 8 065 264 |
| **БАЛАНС** | **1600** | **18 351 738** | **19 659 240** |
| ПАССИВ |   |   |   |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |   |   |   |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 73 000 | 73 000 |
| Резервный капитал | 1360 | 10 950 | 10 950 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 1370 | 4 768 066 | 5 682 718 |
| Итого по разделу III | 1300 | 4 852 016 | 5 766 668 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |   |   |   |
| Заемные средства | 1410 | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 1420 | - | - |
| Прочие обязательства | 1450 | 8 794 579 | 7 438 253 |
| Итого по разделу IV | 1400 | 8 794 579 | 7 438 253 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |   |   |   |
| Заемные средства | 1510 | - | - |
| Кредиторская задолженность | 1520 | 2 243 331 | 3 284 859 |
| Оценочные обязательства | 1540 | 289 819 | 347 939 |
| Прочие обязательства | 1550 | 2 171 993 | 2 821 521 |
| Итого по разделу V | 1500 | 4 705 143 | 6 454 319 |
| **БАЛАНС** | **1700** | **18 351 738** | **19 659 240** |

Приложение 2 – Отчет о финансовых результатах АО «ФМ Ложистик Восток»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Код** | **2022** | **2023** |
| Выручка | 2110 | 17 753 534 | 24 182 372 |
| Себестоимость продаж | 2120 | -16 050 123 | -21 463 762 |
| Валовая прибыль (убыток) | 2100 | 1 703 411 | 2 718 610 |
| Управленческие расходы | 2220 | -320 646 | -461 466 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2200 | 1 382 765 | 2 257 144 |
| Проценты к получению | 2320 | 40 964 | 76 323 |
| Проценты к уплате | 2330 | -867 596 | -934 901 |
| Прочие доходы | 2340 | 658 891 | 560 404 |
| Прочие расходы | 2350 | -370 387 | -428 491 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2300 | 844 637 | 1 530 479 |
| Налог на прибыль | 2410 | -177 607 | -320 414 |
| текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410) | 2411 | (300 280)\* | (441 729)\* |
| отложенный налог на прибыль | 2412 | 122 673 | 121 315 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 2450 | - | - |
| Прочее | 2460 | -338 | -807 |
| Чистая прибыль (убыток) | 2400 | 666 692 | 1 209 258 |
| СПРАВОЧНО |   |   |   |
| Совокупный финансовый результат периода | 2500 | 666 692 | 1 209 258 |

Приложение 3 – География АО «ФМ Ложистик Восток»

