

**ФГБОУ ВО «Ивановский государственный энергетический
университет имени В.И. Ленина»**

**Образовательная программа подготовки управленческих кадров
для организаций народного хозяйства**

Российской Федерации

**«Менеджмент для коммерческих организаций
малого и среднего бизнеса»**

**Аттестационная работа на тему:
«Оптимизация процессов
управления оборотным
капиталом компании»**

**Предприятие: ООО «Текстильная компания
«Русский дом»**

Слушатель: Шорина Н.А.

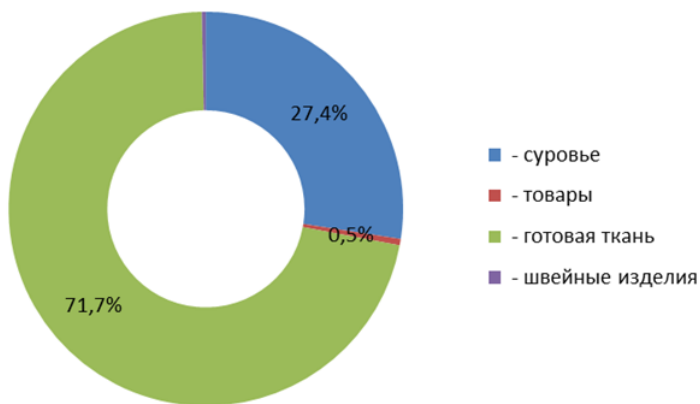
Руководитель: к.э.н., доцент Иванова О.Е.

Динамика запасов готовой продукции

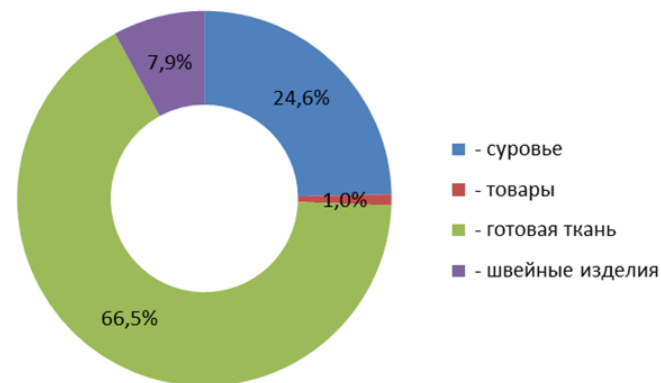
(в тыс.р.)	01.01.18	01.07.18	01.01.19	01.07.19	01.01.20	01.07.20	01.01.21	01.04.21
Запасы продукции на складах	30 926	32 254	35 774	39 163	45 496	48 349	54 785	59 219
- суровье	8 488	8 161	8 118	6 791	7 549	8 641	14 607	14 591
- товары	161	258	299	342	394	401	519	568
- готовая ткань	22 175	23 647	26 786	31 356	35 963	38 055	36 190	39 369
- швейные изделия	102	188	571	674	1 590	1 251	3 468	4 691

(в тыс.р.)	изменение за период		доля в изм
Запасы продукции на складах	28 293	91,5%	
- суровье	6 103	71,9%	21,6%
- товары	407	252,9%	1,4%
- готовая ткань	17 194	77,5%	60,8%
- швейные изделия	4 589	4490,8%	16,2%

Структура Запасов на складах на
01.01.18, %



Структура Запасов на складах на
01.04.21, %

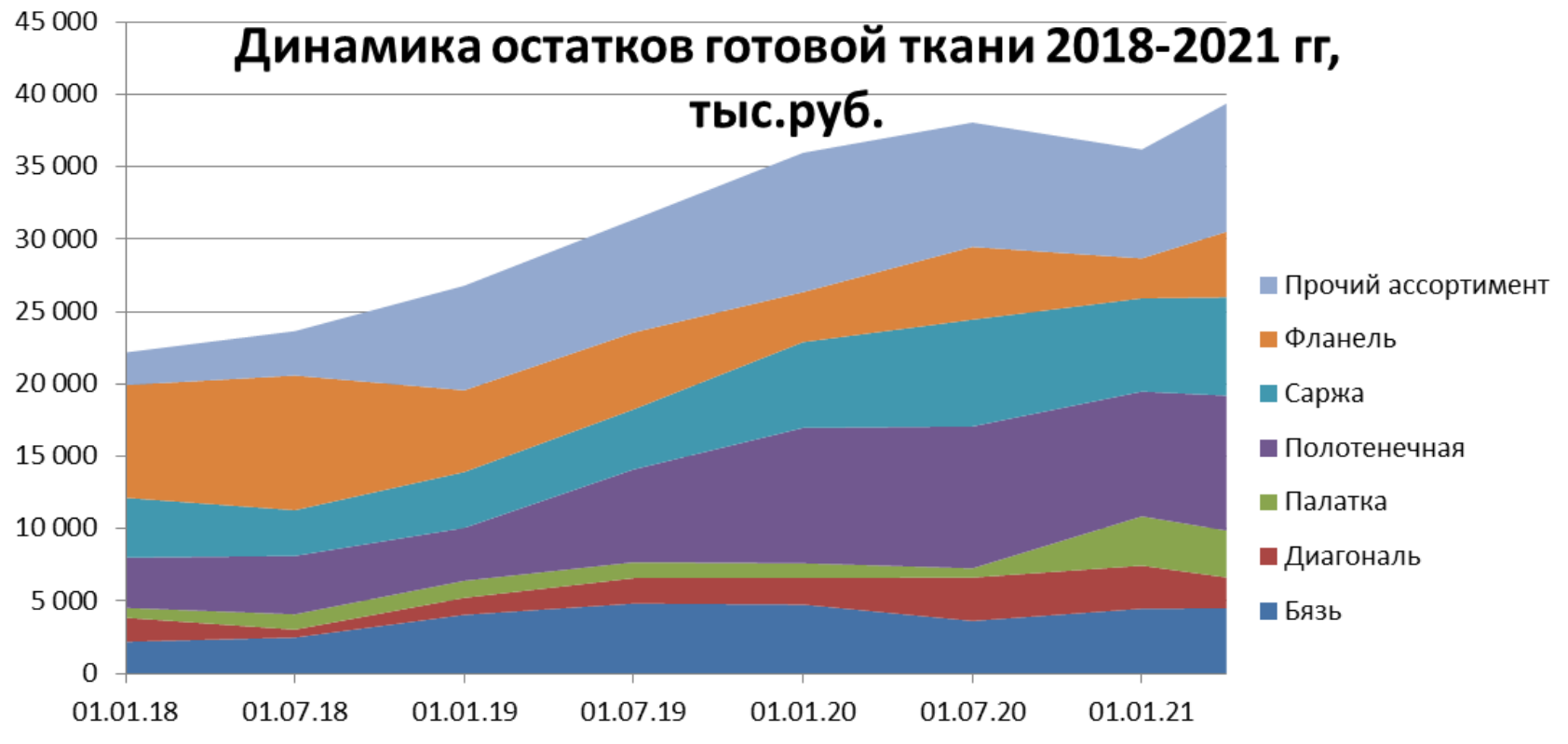


Динамика запасов по видам ткани

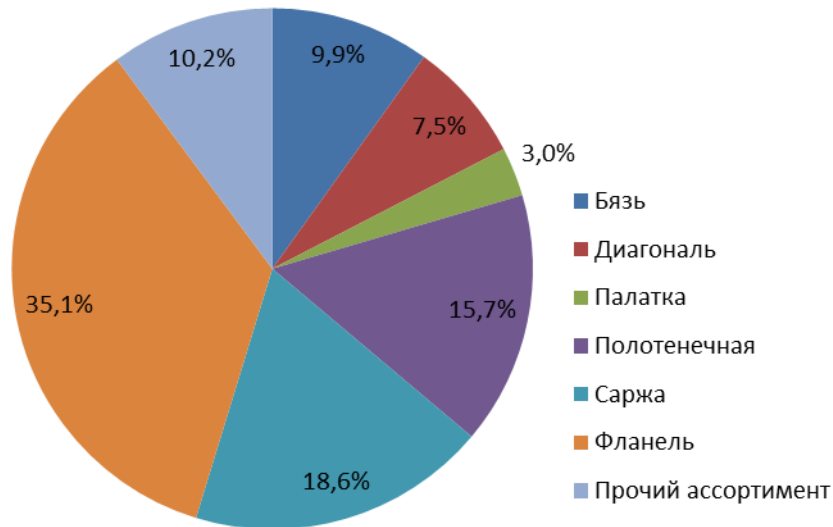
	01.01.18	01.07.18	01.01.19	01.07.19	01.01.20	01.07.20	01.01.21	01.04.21
Готовая ткань, в т.ч.:	22 175	23 647	26 786	31 356	35 963	38 055	36 190	39 369
<i>Бязь</i>	2 194	2 486	4 053	4 837	4 764	3 635	4 477	4 517
<i>Диагональ</i>	1 666	551	1 179	1 749	1 827	2 996	2 974	2 120
<i>Палатка</i>	673	1 058	1 174	1 096	1 024	633	3 407	3 238
<i>Полотенечная</i>	3 482	4 028	3 652	6 420	9 352	9 799	8 616	9 320
<i>Саржа</i>	4 123	3 160	3 860	4 149	5 925	7 373	6 440	6 790
<i>Фланель</i>	7 783	9 296	5 644	5 304	3 450	5 032	2 754	4 526
<i>Прочий ассортимент</i>	2 256	3 067	7 223	7 803	9 622	8 586	7 522	8 859

	изменение за период		доля в изм
Готовая ткань, в т.ч.:	17 194	77,5%	
<i>Бязь</i>	2 323	105,9%	13,5%
<i>Диагональ</i>	454	27,2%	2,6%
<i>Палатка</i>	2 565	381,5%	14,9%
<i>Полотенечная</i>	5 838	167,7%	34,0%
<i>Саржа</i>	2 667	64,7%	15,5%
<i>Фланель</i>	-3 257	-41,8%	-18,9%
<i>Прочий ассортимент</i>	6 603	292,8%	38,4%

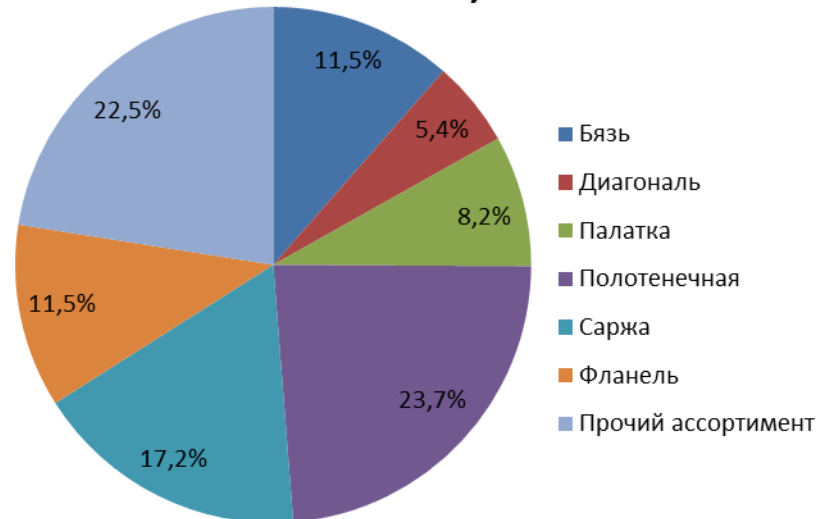
Динамика остатков готовой ткани 2018-2021 гг, тыс.руб.



Структура остатков готовой ткани на 01.01.2018, %



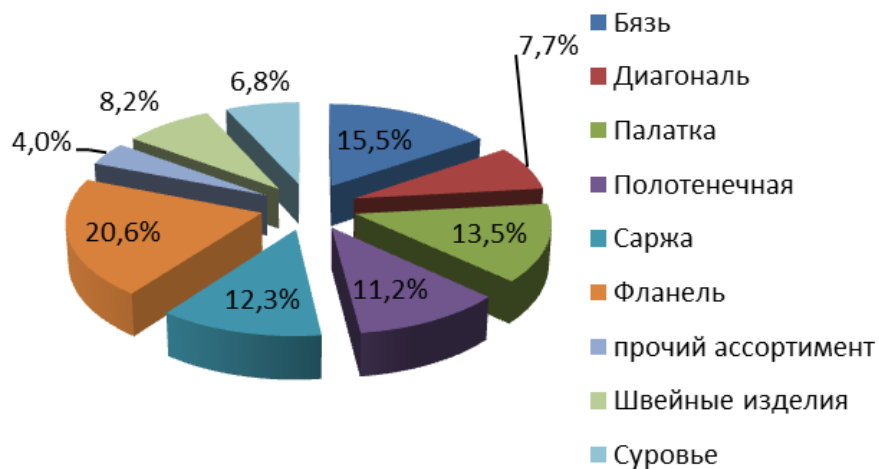
Структура остатков готовой ткани на 01.04.21, %



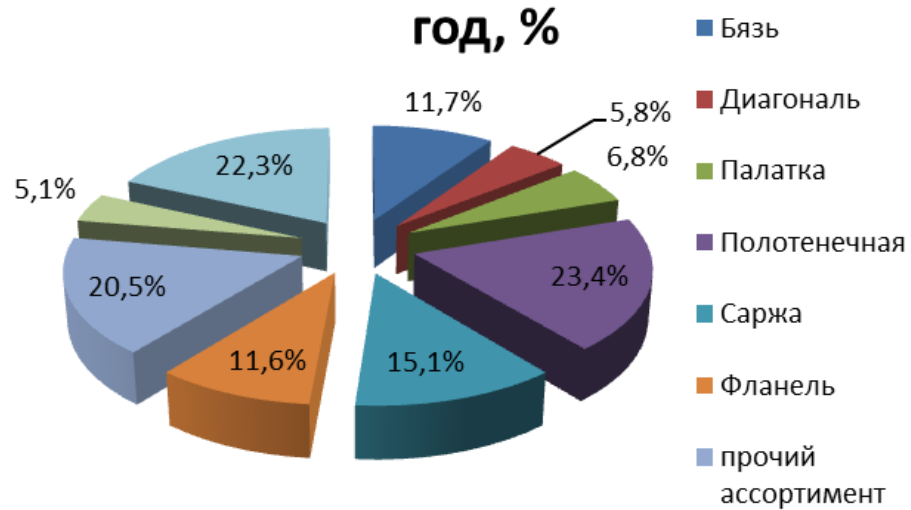
Расчет коэффициентов оборачиваемости остатков

(в тыс.р.)	Средние остатки			Выручка			Коеф-т оборачиваемости		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Готовая ткань, в т.ч.:	32 784	39 208	47 155	77 581	82 666	83 179	2,4	2,1	1,8
Бязь	4 192	5 619	5 796	12 491	11 765	15 205	3,0	2,1	2,6
Диагональ	1 948	2 082	2 904	6 430	6 929	7 562	3,3	3,3	2,6
Палатка	2 004	2 334	3 372	15 374	13 786	13 252	7,7	5,9	3,9
Полотенечная	5 535	8 059	11 638	11 840	17 123	11 005	2,1	2,1	0,9
Саржа	4 734	5 851	7 483	10 855	11 075	12 007	2,3	1,9	1,6
Фланель	8 511	5 818	5 765	19 387	18 292	20 184	2,3	3,1	3,5
прочий ассортимент	5 859	9 446	10 197	1 204	3 695	3 963	0,2	0,4	0,4
Швейные изделия	337	1 081	2 529	2 581	3 358	8 037	7,7	3,1	3,2
Суровье	8 303	7 834	11 078	16 609	7 430	6 698	2,0	0,9	0,6
ИТОГО	33 121	40 289	49 684	96 771	93 454	97 914	2,9	2,3	2,0
	Изменение выручки		доля в	Доля в	Доля в				
(в тыс.р.)	2020-2018		изм	выручке	остатках				
				2020					
Готовая ткань, в т.ч.:	5 598	7,2%	489,8%	85,0%	94,9%				
Бязь	2 715	21,7%	237,5%	15,5%	11,7%				
Диагональ	1 133	17,6%	99,1%	7,7%	5,8%				
Палатка	-2 123	-13,8%	-185,7%	13,5%	6,8%				
Полотенечная	-835	-7,0%	-73,0%	11,2%	23,4%				
Саржа	1 152	10,6%	100,8%	12,3%	15,1%				
Фланель	797	4,1%	69,7%	20,6%	11,6%				
прочий ассортимент	2 759	229,0%	241,4%	4,0%	20,5%				
Швейные изделия	5 457	211,4%	477,4%	8,2%	5,1%				
Суровье	-9 911	-59,7%	-867,2%	6,8%	22,3%				
ИТОГО	1 143	1,2%							

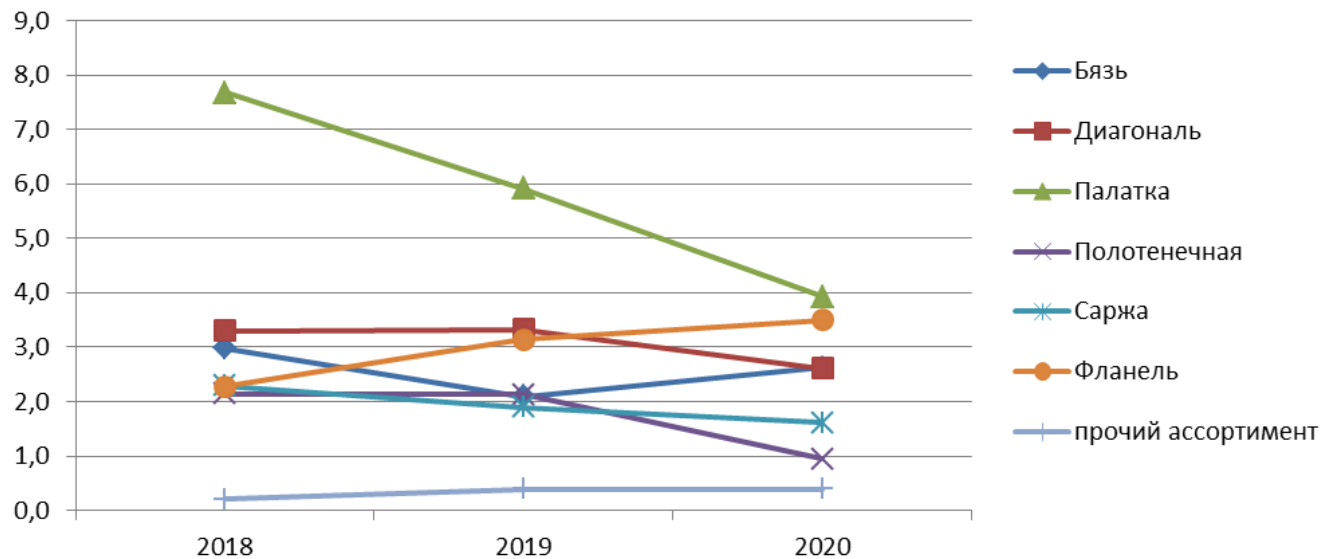
Доля в выручке за 2020 год, %



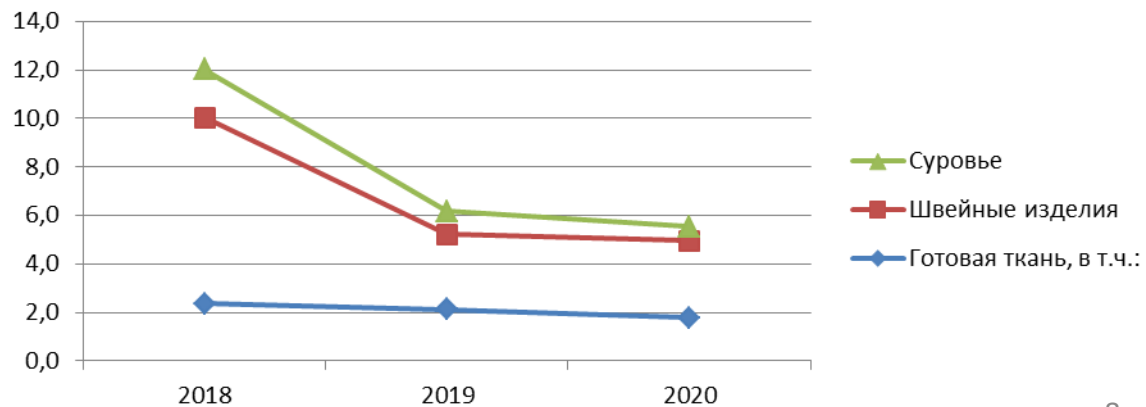
Доля в средних остатках за 2020 год, %



Динамика оборачиваемости по видам ткани 2018-2020 гг.



Динамика оборачиваемости по группам изделий 2018-2020 гг.



ABC-анализ по выручке за период 2018-2020 гг.

Наименование товара	Объем продаж за 2018	Объем продаж за 2019	Объем продаж за 2020	Итого	Доля ABC	Накопленная доля	Группа ABC
Фланель	19 387	18 292	20 184	57 862,69	0,20	0,20	a
Палатка	15 374	13 786	13 252	42 412,21	0,15	0,35	a
Полотенечная	11 840	17 123	11 005	39 968,37	0,14	0,49	a
Бязи	12 491	11 765	15 205	39 460,92	0,14	0,62	a
Саржа	10 855	11 075	12 007	33 937,83	0,12	0,74	a
Суровье	16 609	7 430	6 698	30 736,26	0,11	0,85	b
Двунитка	6 430	6 929	7 562	20 921,63	0,07	0,92	b
Швейные изделия	2 581	3 358	8 037	13 976,03	0,05	0,97	c
Молескин	1 204	3 695	3 755	8 654,34	0,03	1,00	c
Марля	0	0	118	117,63	0,00	1,00	c
Твилл	0	0	86	86,42	0,00	1,00	c
Джет	0	0	4	3,74	0,00	1,00	c
ИТОГО	96 771	93 454	97 914	288 138,07			

ABC-анализ по маржинальной прибыли

Наименование товара	Валовая маржа 2018	Валовая маржа 2019	Валовая маржа 2020	Итого	Доля ABC	Накопленная доля	Группа ABC	Общая группа ABC
Фланель	1 541	1 854	2 773	6 168	0,19	0,19	A	aA
Палатка	2 481	1 499	1 909	5 889	0,18	0,36	A	aA
Полотенечная	741	1 486	655	2 881	0,09	0,81	B	aB
Бязи	416	1 078	1 547	3 041	0,09	0,72	A	aA
Саржа	1 758	1 840	1 744	5 342	0,16	0,53	A	aA
Суровье	622	868	716	2 206	0,07	0,95	B	bB
Двунитка	341	668	692	1 701	0,05	1,00	C	bC
Швейные изделия	778	931	1 797	3 506	0,11	0,63	A	cA
Молескин	229	974	1 175	2 378	0,07	0,88	B	cB
Марля	0	0	9	9	0,00	1,00	C	cC
Твилл	0	0	5	5	0,00	1,00	C	cC
Джет	0	0	1	1	0,00	1,00	C	cC
ИТОГО	8 906	11 200	13 021	33 127				

Динамика кредиторской задолженности

тыс.руб.	01.01.18	01.07.18	01.01.19	01.07.19	01.01.20	01.07.20	01.01.21	01.04.21
КЗ	2 556	3 305	4 063	6 965	9 684	14 015	13 398	15 273
- за сырье (пряжу)	162	-10	-15	2 317	4 983	7 352	7 618	7 278
- за обработку тканей	1 784	2 742	3 028	3 305	3 258	3 839	3 810	5 422
- прочие кредиторы	610	573	1 051	1 342	1 443	2 824	1 970	2 573

тыс.руб.	изменение за период		доля в изм
КЗ	12 717	497,6%	
- за сырье (пряжу)	7 116	4384,2%	56,0%
- за обработку тканей	3 639	204,0%	28,6%
- прочие кредиторы	1 963	321,8%	15,4%



Расчет оптимального размера запаса

Наименование товара	себ-ть ед средняя	объем продаж в год, м.пог.	итого среднегод. ост. м.пог.	затраты на хранение в год	затраты на хранение 1 м/ед.	оптим запас по формуле Вилсона	доля в оптим запасе	произв.в день в среднем	дней для запаса	соотнош. факт запасов к оптим.	средняя отгрузка в день	откл.от оптим.запаса	рекоменд уемый размер запаса	соотнош. факт запасов к рекоменд уемым	рекоменд уемая оборачиваемость	рекоменд уемый нормативный запас
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Фланель	5,07	3 943 238	1 485 580	347 257	0,23	13 085	0,15	8 128	2	114	15 773	2 688	52 340	28	4	985 810
Палатка	7,80	1 568 187	497 871	116 378	0,23	10 228	0,12	6 353	2	49	6 273	-3 955	40 912	12	4	392 047
Полотенечная	7,92	2 555 541	2 828 508	661 168	0,23	13 158	0,15	8 173	2	215	10 222	-2 936	52 631	54	4	638 885
Бязи	4,55	3 393 824	1 493 747	349 166	0,23	11 499	0,13	7 143	2	130	13 575	2 076	45 996	32	4	848 456
Саржа	9,88	1 162 344	893 337	208 819	0,23	9 913	0,12	6 157	2	90	4 649	-5 263	39 651	23	4	290 586
Суровье	5,66	1 635 037	0	0			0,00	0					0		4	
Двунитка	5,71	1 453 780	516 746	120 790	0,23	8 425	0,10	5 233	2	61	5 815	-2 610	33 700	15	4	363 445
Швейные изделия	13,05	1 379 179	439 856	102 817	0,23	12 408	0,14	7 707	2	35	5 517	-6 891	49 632	9	4	344 795
Молескин	14,15	219 073	125 507	29 337	0,23	5 151	0,06	3 199	2	24	876	-4 274	20 603	6	4	54 768
Марля	1,35	88 015	122 869	28 721	0,23	1 008	0,01	626	2	122	352	-656	4 033	30	4	22 004
Твилл	9,40	8 454	41 500	9 701	0,23	824	0,01	512	2	50	34	-791	3 297	13	4	2 114
Джет	15,44	200	6 231	1 457	0,23	163	0,00	101	2	38	1	-162	650	10	4	50
ИТОГО		17 406 872	8 451 751	1 975 610		85 862		53 333	2	98	69 627	-16 234	343 446	25	4	3 942 959

Результаты мероприятия по оптимизации запасов

Наименование товара	рекомендуемые запасы, м.пог	доп.продажи, м.пог	цена с дисконто м 20%	доп.выручка, руб. в год	доп.убыток, руб. в год	прирост выручки
Фланель	985 810	499 771	4,09	2 046 541	-160 170	10,14%
Палатка	392 047	105 824	6,76	715 404	-49 969	5,40%
Полотенечная	638 885	2 189 623	3,45	7 543 697	-1 325 167	68,55%
Бязи	848 456	645 291	3,58	2 312 974	-283 928	15,21%
Саржа	290 586	602 751	8,26	4 981 174	-341 167	41,49%
Двунитка	363 445	153 301	4,16	637 931	-86 571	8,44%
Швейные изделия	344 795	95 061	4,66	443 061	13 123	5,51%
Молескин	54 768	70 738	13,71	970 046	136 715	25,83%
Марля	22 004	100 865	1,07	107 852	-16 548	91,68%
Твилл	2 114	39 387	8,18	322 111	-56 352	372,71%
Джет	50	6 181	14,96	92 467	-2 985	2472,48%
ИТОГО	3 942 959	4 508 792		20 173 256	-2 173 020	20,60%

Изменение показателей баланса компании после внедрения мероприятий

	факт	прогноз		
	01.01.21	01.01.22	абс.откл.	отн.откл.
АКТИВЫ	102 937	92 788	-10 149	-9,9%
<i>Оборотные активы, в т.ч.</i>	59 469	49 319	-10 149	-17,1%
Денежные средства	622	12 058	11 436	1839,8%
Сырье (пряжа)	4 398	4 398	0	0,0%
Запасы на складах (ГП и суровье)	54 785	33 199	-21 585	-39,4%
ДЗ покупателей	-336	-336	0	0,0%
Краткосрочные фин.вложения	304	152	-152	-50,0%
ПАССИВЫ, в т.ч.	102 937	92 788	-10 149	-9,9%
КЗ поставщикам	13 398	0	-13 398	-100,0%
Прибыль накопленная	61 910	65 843	3 933	6,4%
Кредиты и лизинг	23 480	22 796	-684	-2,9%
Прочие обяз-ва	4 149	4 149	0	0,0%
коэф-т абс.ликвидности	0,023	0,453	0,431	1908,4%
коэф-т срочной ликвидности	0,014	0,441	0,426	2965,3%
коэф-т общей ликвидности	1,449	1,830	0,381	26,3%