

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему Анализ издержек обращения предприятия и факторы, влияющие на их
уровень

Исполнитель Закурдаева Юстина Руслановна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой



(подпись)

Доктор экономических наук, профессор

(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна

(фамилия, имя, отчество)

« » 2020 г.

Санкт–Петербург
2020

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы анализа издержек обращения предприятия.....	6
1.1 Сущность и классификация издержек обращения предприятия	6
1.2 Факторы, влияющие на уровень издержек обращения предприятия	14
1.3 Цели, задачи и методы анализа издержек обращения предприятия.....	18
2 Исследование издержек производства и обращения предприятия общественного питания.....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия	26
2.2 Структурно-динамический анализ издержек обращения и производства подразделения общественного питания	34
2.3 Факторный анализ издержек обращения и производства.....	41
3 Разработка предложений по снижению издержек обращения и производства предприятия	49
3.1 Пути снижения издержек обращения на предприятии	49
3.2 Оценка влияния мероприятий по снижению издержек обращения на финансовые показатели	55
Заключение	68
Список использованной литературы.....	72
Приложение	75

Введение

В последние несколько лет российские предприятия и организации вынуждены работать в неблагоприятных условиях снижения покупательской способности населения, роста конкуренции, усиления административного контроля со стороны органов государственной власти и т.д. В этой связи обеспечение высокого уровня экономической эффективности стало особенно затруднительным, поэтому для каждого предприятия актуальным становится вопрос нахождения путей повышения своей экономической эффективности.

Управление издержками обращения, как одной из важнейших категорий издержек предприятия, в указанных условиях выступает как одно из главных направлений экономической работы, ориентированной на максимизацию прибыли.

Принятие управленческих решений по управлению издержками обращения невозможно без проведения предварительного анализа, выявления тенденций изменения издержек обращения и факторов, которые существенным образом влияют на объемы и динамику издержек обращения компании.

Издержки обращения служат базой для установления торговых наценок и формирования финансовых результатов предприятия, данный факт определяет актуальность проведения анализа издержек обращения для любого предприятия.

Цель данной работы – проведение анализа издержек обращения предприятия, выявление факторов, влияющих на их уровень и разработка предложений по снижению издержек предприятия с целью повышения экономической эффективности его деятельности.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и классификацию издержек обращения предприятия;

- выявить факторы, влияющие на уровень издержек обращения предприятия;
- определить цели, задачи и методы анализа издержек обращения предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- провести структурно-динамический анализ издержек обращения и производства подразделения общественного питания;
- представить факторный анализ издержек обращения и производства;
- разработать пути снижения издержек обращения на предприятии;
- дать оценку влияния мероприятий по снижению издержек обращения на финансовые показатели.

Объектом исследования данной работы являются издержки обращения предприятия и факторы, оказывающие на них влияние. Предмет исследования – механизмы и инструменты снижения издержек обращения предприятия.

Для написания работы были использованы общие и специальные методы научного исследования – анализ, синтез, систематизация, обобщение, классификация, сравнение, методы финансового анализа, методы структурно-динамического и факторного анализа, прогнозирование и т.д.

Теоретической базой исследования послужили труды российских авторов по вопросам классификации, анализа и управления издержками обращения предприятия, среди которых И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов, А.Н. Соломатина, Т.И. Кисилевич, К.Н. Деревянко, О.В. Луцкевич, О.В. Кучеренко, Метелева Л.В. и др.

Информационной базой исследования послужила внутренняя документация ООО «Колабыт» и кафе «Металлург», финансовая и управленческая отчетность предприятия, научная и учебная литература, статьи в периодических изданиях, а также данные сети Интернет.

Работа состоит из введения, основной части из трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

1 Теоретические основы анализа издержек обращения предприятия

1.1 Сущность и классификация издержек обращения предприятия

Издержки – это затраты на факторы производства, которые используются в процессе хозяйственной деятельности предприятия. В своей теории издержек Карл Маркс разделял издержки производства и издержки обращения [19, с. 525].

Издержки производства — это сумма денежных затрат, использованных на закупки ресурсов, необходимых для процесса производства. В бухгалтерском учете производственные издержки также называют термином «себестоимость», который включает материальные затраты, оплату труда и проценты по кредитам.

Издержками обращения (ИО) в торговле называют затраты, связанные с доведением товаров от производителя до покупателя и выраженные в денежной форме.

ГОСТ Р 51303-99 определяет издержки обращения как денежную оценку затрат, произведенных продавцом в процессе продвижения товаров к покупателю за определенный период времени [3].

Также издержки обращения представляют собой общественно необходимые затраты труда, связанные с выполнением функций и задач торговыми предприятиями. «Издержки обращения являются затратами живого и овеществленного труда, выраженными в денежной форме, которые обеспечивают доведение товара до потребителей, способствуют организации процесса купли-продажи, удовлетворению потребительского спроса» [13, с. 200].

Издержки обращения рассматриваются и как «выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда в процессе снабженческо-сбытовой деятельности по доставке, доработке и фасовке готовой продукции,

доведению ее до потребителя, преобразованию производственного ассортимента в торговой организации процесса купли-продажи и потребления, удовлетворению спроса» [4, с. 8].

ИО являются важной составной частью текущих затрат предприятия. Затраты, не включаемые в ИО, оплачиваются из прибыли торгового предприятия (расходы по уплате штрафов, кредитов сверх установленной законодательством ставки, налоги, сборы, относимые на финансовые результаты и т.д.).

Для предприятий, работающих в сфере торговли, издержки обращения представляют собой самую большую статью затрат, т.к. сюда входит аренда торговых точек, постройка павильонов, закупка оборудования, его настройка и амортизация, и множество других расходов, связанных с организацией торгового процесса.

Общие же затраты компании являются гораздо более объемной категорией, аккумулирующей затраты по обслуживанию всех факторов производства, включая землю (обеспечение предприятия материальными ресурсами), труд (расходы на поиск персонала и периодические выплаты заработной платы), капитал (дополнительные затраты, связанные с использованием привлеченных или собственных средств), а также информационное обеспечение деятельности.

Для анализа финансовой деятельности, краткосрочного и стратегического планирования издержки предприятия должны быть четко структурированы. Классификационные признаки разделения издержек бывают самыми разными: состав, принадлежность к операционным процессам, периодичность, статьи затрат и т.д. Однако самыми популярными в отечественной литературе являются два подхода к классификации издержек обращения:

1. Подход, предложенный И.Т. Абдукаримовым и М.В. Беспаловым, сущность которого заключается в классификации издержек по статьям и экономическим элементам[4].

2. Подход таких авторов, как А.И. Гребнев, М.С. Абрютин, А.Н. Соломатин [5] и некоторых других. Сущность этого подхода состоит в выявлении корреляции между видами издержек и товарным оборотом компании.

Наиболее общая классификация, вбирающая в себя элементы обоих подходов, представлена на рисунке 1.

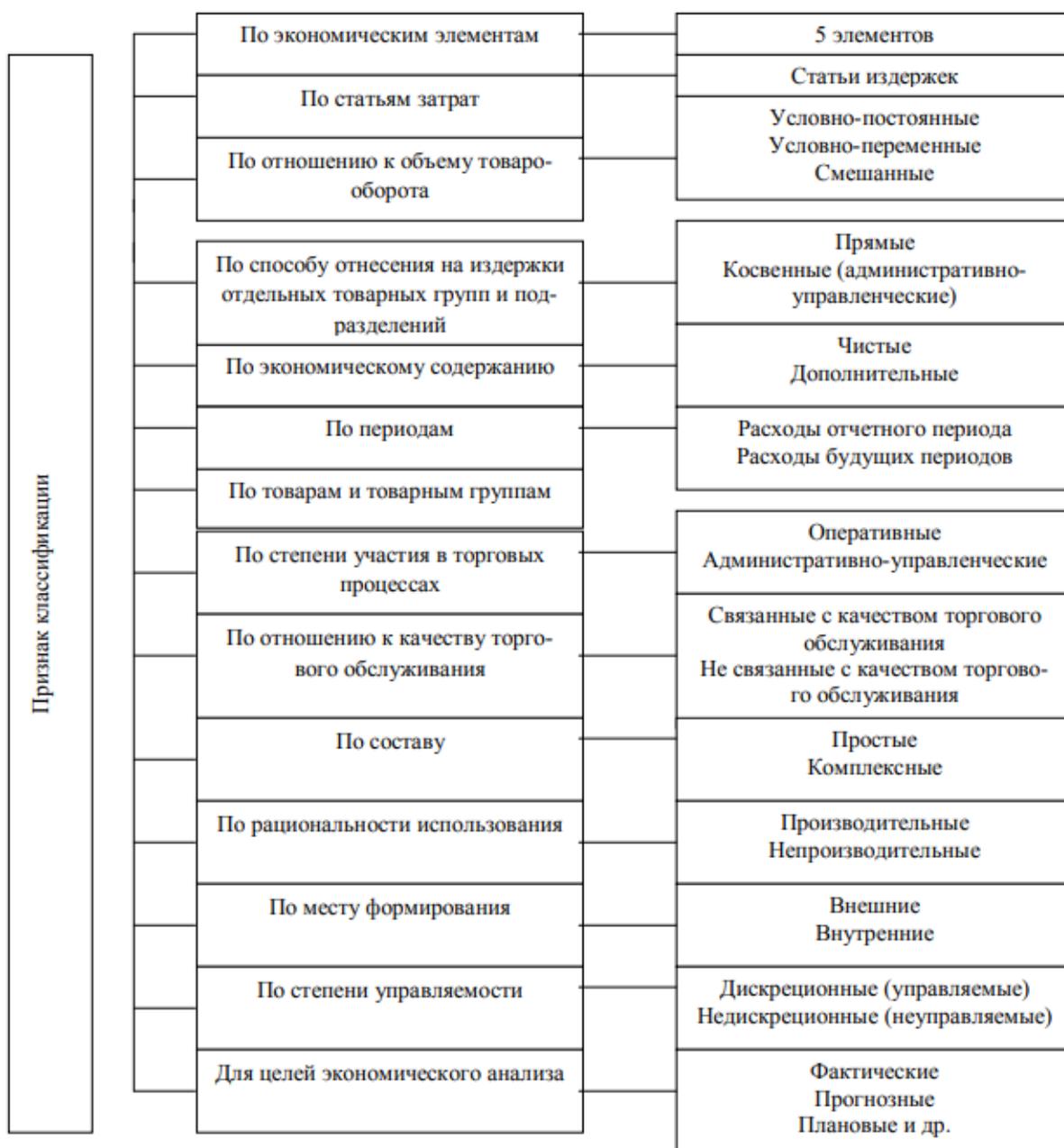


Рисунок 1 – Классификация издержек обращения [Error! Unknown switch argument., с. 203]

В 1999 году Министерство Финансов РФ утвердило Положение по бухгалтерскому учету (ПБУ 10/99), согласно которому издержки обращения должны разделяться на 5 групп: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация и прочие затраты [2]. В качестве дополнительной, шестой группы можно выделить расходы, связанные с работами и операциями, выполненными предприятиями из смежных отраслей. В эту группу входят затраты на услуги перевозчиков, обеспечение связи, электроснабжение и т.п. Такая классификация позволяет определить долю каждого вида затрат в совокупных расходах предприятия.

Методические рекомендации от 20.04.95 г. № 1-550/32-2 предписывают распределение издержек обращения по статьям затрат. Это необходимо для детализации финансового учета и реализации контроля за проведением расчетов с контрагентами предприятия в рамках системы экономической безопасности [4]. Наиболее распространенные статьи затрат, которые используются для классификации издержек обращения, представлены на рисунке 2.

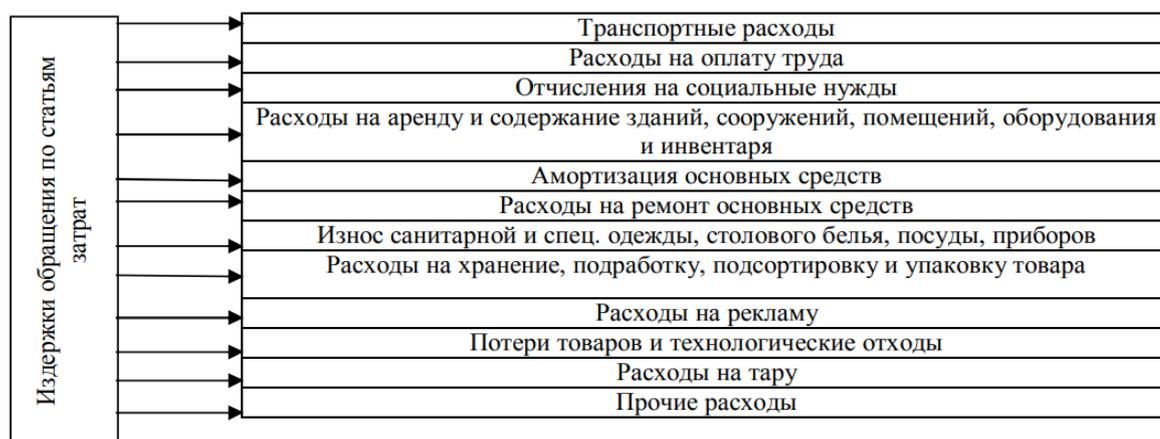


Рисунок 2 – Классификация издержек обращения по статьям затрат [13, с. 201]

Согласно подходу А.И. Гребнева, М.С. Абрютин и А.Н. Соломатина издержки обращения можно разделить на три группы, каждая из которых характеризуется специфической корреляцией с общим объемом товарного оборота предприятия:

1. Условно-постоянные – издержки, объем которых слабо зависит от изменения товарного оборота предприятия. В эту группу входит оплата аренды помещений и коммунальных услуг, ремонт капитальных сооружений, производственных станков и расходы на содержание персонала.

Условно-постоянные расходы дополнительно разделяют на две подгруппы:

– стартовые, которые существуют только в условиях полноценного функционирования предприятия (премиальная часть зарплаты менеджерам по продажам, маркетинговые расходы и т.п.);

– остаточные – перманентные издержки, остающиеся на балансе предприятия даже во время приостановки его работы (аренда зданий, ставка зарплаты сотрудникам, абонентская плата коммунальным службам и т.д.).

2. Условно-переменные – издержки, которые в значительной степени зависят от объема производства и реализации продукции. Сюда относятся расходы, связанные с логистикой, оплата труда работников, расходы на приобретение сырья и т.п.

Условно-переменные издержки классифицируют на три подгруппы:

– пропорционально-переменные, темпы роста или уменьшения которых прямо-пропорционально соотносятся с темпами роста или уменьшения товарообращения (перевозка материалов и товаров, премиальная часть зарплаты продавцов, амортизация производственного оборудования и проч.);

– дегрессивно-переменные, объем которых обратно-пропорционален объему выпущенных и реализованных товаров;

– прогрессивно-переменные – возрастающие вместе с товарообращением, но в значительно большей степени.

3. Смешанные – издержки, образованные одновременно условно-постоянными и условно-переменными расходами (текущий ремонт зданий и оборудования, почтовые расходы и т.п.).

По отношению к товарным группам выделяют две группы издержек:

1. Прямые – расходы, которые напрямую ассоциируются с конкретным видом товара, оказываемой услуги или определенным подразделением компании (заработная плата цеховых рабочих, доставка сырья, товаров и т.п.).

2. Косвенные – издержки, которые нельзя соотносить с отдельными направлениями деятельности или товарными группами из-за того, что они связаны с деятельностью компании в целом: административные расходы, реклама, обслуживание заемного капитала и проч. [12].

Из-за того, что косвенные расходы направлены на обеспечение функционирования всего предприятия, их невозможно непосредственно отнести к конкретным видам продукции или подразделениям предприятия. Для выполнения этой задачи применяют специальные способы распределения: по объемам производства разных цехов или объемам реализованной продукции торговыми подразделениями, по размеру торговой площадки или количеству клиентов филиала, по удобству географического расположения и т.п.

Необходимость классификации расходов на прямые и косвенные объясняется рыночными условиями работы предприятий, в которых руководство должно оперативно реагировать на шаги конкурентов, изменение трендов, валютных курсов и другие агрессивные воздействия окружающей среды. Выделение из совокупных расходов прямых издержек позволяет определить границы ценового маневра и сбалансировать рыночную цену на приемлемом для всех участников уровне.

По участию в формировании стоимости продукции ИО разделяют на две группы:

1. Чистые издержки – необходимые затраты, не имеющие непосредственного отношения к изготовлению продукции и полностью компенсирующиеся из чистой прибыли предприятия. Чистые издержки связаны с организацией сбыта продукции, сменой формы собственности или реструктуризацией компании. Самые распространенные примеры чистых издержек – затраты на PR-акции, организацию систему документооборота и ведение бухгалтерии.

2. Дополнительные издержки – затраты, связанные с производством, возникающие после выхода товарной продукции из основного цеха. Сюда относят транспортировку до склада, расходы, связанные с хранением и упаковкой, погрузочно-разгрузочные работы, доставку товара к конечному потребителю и т.п.

Как следует из содержания вышеуказанных понятий, дополнительные издержки в большей степени характерны для производственных предприятий, и практически отсутствуют у торговых компаний. Кроме того, в связи с переходом большинства рынков в фазу неценовой конкуренции и широким распространением клиентоориентированного подхода в последние годы наблюдается тенденция чрезмерного увеличения доли чистых издержек в общей структуре расходов предприятия. Следствием этого становится повсеместное улучшение сервиса, повышение качества обслуживания клиентов и внедрение инновационных методов реализации продукции.

Ещё одним широко используемым критерием классификации ИО является периодичность. По данному признаку расходы разделяют на издержки текущего (отчетного) периода и издержки будущих периодов. К последним относят расходы, фактически произошедшие в текущий период, но подлежащие учету в будущий период [2].

Для отечественной практики ведения бизнеса характерно распределение расходов по принадлежности к видам и наименованиям продукции. Такая классификация служит в качестве инструмента для продвинутого анализа ассортимента: выявления наиболее перспективных с точки зрения заработка товаров и определение убыточных групп продукции, выпуск которых следует сократить. В сфере торговли также часто применяется соотнесение расходов с осуществляемыми торговыми операциями. Такая классификация дает наглядное представление о доле расходов аппарата управления в суммарных расходах компании. По данному критерию издержки обращения делят на две группы:

1. Оперативные, направленные на обеспечение движения продукции в сфере обращения: логистические и складские затраты, оплата труда грузчиков, фасовщиков и т.д.

2. Административные, возникающие из-за содержания управленческой надстройки организационной структуры: заработные платы менеджерам, расходы на связь, канцелярию и т.п.

Для торгующих фирм особо важным классификационным признаком является место в организации торгового процесса. По данному признаку выделяют затраты, необходимые для поддержания широты ассортимента, для привлечения определенной аудитории, совершения удаленных продаж и ряд других. Такая классификация необходима для ранжирования расходов по вкладу в общий объем продаж или участию в суммарном доходе компании.

Далее вкратце рассмотрим остальные классификационные признаки ИО:

1. Для статистического обеспечения финансового менеджмента издержки обращения делят по составу на две группы:

– простые – издержки с однородной структурой, которые благодаря этому можно «подтянуть» под одну статью расходов: закупка сырья, доставки товара потребителю, заработная плата и т.д.;

– комплексные – группа затрат, включающая расходы разного типа (например, цеховые расходы, в которые входит аренда здания, оплата коммунальных, амортизация оборудования и зарплаты рабочим).

2. По рациональности ведения деятельности выделяют издержки обращения:

– производительные – рациональные расходы, способствующие ускорению финансовых потоков и увеличению товарооборота;

– непроизводительные – не рациональные расходы, которые следует сводить к минимуму: порча продукции и технологические отходы.

3. По локализации возникновения ИО бывают:

– внешние – затраты в виде исходящих из организации финансовых потоков: оплата коммунальных услуг, перевозки сырья и продукции, выплата процентов по кредиту и т.п.

– внутренние – затраты, замкнутые внутри самого предприятия: заработные платы, расходы на обучение персонала без привлечения сторонних организаций.

4. По критерию управляемости выделяют следующие издержки обращения:

– дискреционные (управляемые) – те расходы, объемом которых предприятие может контролировать: заработные платы, модернизация оборудования, маркетинговые мероприятия и т.д.;

– недискреционные (неуправляемые) – расходы, объемом которых формируется другими организациями: поставщики устанавливают цены на сырье, перевозчики – стоимость доставки, арендатор – размер аренды помещения и т.д.

Классификация издержек обращения также необходима для информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, периодической оценки эффективности или определения экономического потенциала предприятия. Для этих целей ИО делят на фактические, плановые, прогнозные, стандартные, полные и частичные.

Таким образом, детальное структурирование издержек обращения необходимо для самых разных управленческих целей: стратегического и оперативного планирования, разработки ценовой политики, финансового контроля и экономического анализа деятельности предприятия.

1.2 Факторы, влияющие на уровень издержек обращения предприятия

Издержки обращения формируются в результате перекрестного взаимодействия внутренних и внешних факторов, которые классифицируют на три группы:

1. Экономические: товароборот, ассортимент, среднерыночный уровень цен, стоимость сырья и т.п.;
2. Экономико-организационные: диверсификация производства, изменение масштабов деятельности, освоение современных методов сбыта;
3. Технические: модернизация оборудования, применение высокотехнологичных методов изготовления товаров, автоматизация и роботизация производственных линий и т.п.

По степени зависимости от менеджмента ИО разделяют на следующие виды:

1. Объективные (независимые):
 - установившийся уровень цен на продукцию, банковский процент по кредиту, расценки перевозчиков, тарифы коммунальных служб;
 - периодичность поставок сырья и отгрузок готовой продукции, от которой зависит эффективность логистики;
 - соблюдение обязательств контрагентами предприятиями, прежде всего, поставщиками и потребителями.
2. Субъективные (зависимые):
 - целесообразность распределения финансовых активов;
 - своевременность погашения займов.

Среди других факторов, оказывающих прямое и косвенное влияния на объем ИО, следует выделить:

- изменение ассортимента и объемов обращения товаров;
- повышение или снижение интенсивности входящих и исходящих материальных потоков;
- повышение или снижение производительности труда;
- корректировки в составе материально-технической базы и смена принципов её использования.

Одним из основных факторов, влияющих на уровень и сумму издержек обращения, является объем товарооборота. С его ростом, как правило, увеличивается общая сумма издержек обращения и сумма расходов по условно-переменным статьям (обычно при этом повышается и общий уровень расходов). Условно-постоянные затраты с увеличением объема продаж практически растут незначительно в сумме, но уровень их может снижаться или остаться неизменным. Сумма и уровень издержек обращения находятся под сильным воздействием фактора цен, что обусловлено переходом к свободному ценообразованию, инфляционными процессами, снижением эффективности общественного производства, рыночными преобразованиями. Изменение цен и тарифов влияет с различной силой и направленностью воздействия почти на все материальные и приравненные к ним затраты. Изменение розничных цен влияет, прежде всего, на изменение уровня издержек обращения. Изменение розничных цен на сумму затрат по некоторым статьям издержек обращения не оказывает влияния, но их уровень снижается с ростом цен.

Ускорение оборачиваемости товаров оказывает влияние на статьи издержек обращения, связанные с формированием и хранением товарных запасов. Так, ускорение оборачиваемости на 1 день, например, приведет к высвобождению средств в размере однодневного товарооборота, к сокращению на эту сумму потребности в кредите и вследствие этого к экономии затрат по оплате процентов за пользование займом.

Изменение производительности труда влияет на объем розничного товарооборота и через него – на уровень издержек обращения. Если при этом рост производительности труда опережает рост средней заработной платы, то обеспечивается относительная экономия по статье «Расходы на оплату труда».

На величину издержек обращения влияет также сезонность реализации товаров. Для издержек обращения в основном характерна поквартальная сезонность. Наибольшие затраты отмечаются в последнем месяце квартала. Вариация сезонных колебаний издержек достаточно велика. В зависимости от величины вариации сезонных колебаний статьи издержек обращения условно

делятся на три группы: несезонные, умеренно сезонные, с повышенной сезонностью [Error! Unknown switch argument., с. 10-11].

В процессе анализа издержек обращения определяется влияние и других факторов на уровень издержек обращения, таких как типизация и специализация, применяемые формы обслуживания, качество торговли, производительность и эффективность труда, перечень дополнительных услуг и др.

Факторы, оказывающие влияние на издержки обращения, делятся на независимые от деятельности торгового предприятия (изменения тарифов и ставок за услуги, цен на материалы, ГСМ) и зависимые от его деятельности, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Влияние зависимых от деятельности торгового предприятия факторов на издержки обращения [7, с. 97-98]

Фактор	Изменение фактора	Изменение издержек обращения
1. Темпы товарообращения	Повышение или снижение	Рост или снижение переменных издержек; на постоянные издержки показатель не влияет
2. Структура товарооборота	Изменение доли товаров, производство которых требует значительных прямых расходов	Рост или снижение
3. Скорость движения материальных потоков	Увеличение или уменьшение скорости обращения	Рост или снижение
4. Производительность труда продавцов	Повышение или снижение	Рост или снижение
5. Эффективность использования МТБ	Повышение или снижение	Рост или снижение
6. Внедрение инноваций	Интеграция достижений НТП или консервативные методы работы	Рост или снижение
7. Оптимизация организационной структуры	Открытие новых филиалов, объединение отделов и т.п.	Рост или снижение

Таким образом, исследование и анализ факторов, влияющих на издержки обращения, является одним из важнейших элементов деятельности по их оптимизации.

1.3 Цели, задачи и методы анализа издержек обращения предприятия

Анализ издержек обращения – метод исследования затрат живого и овеществленного труда по доведению товара от производителя к потребителю, преобразованию производственного ассортимента в торговой организации процесса купли-продажи и потребления и удовлетворению спроса потребителей посредством рассмотрения отдельных его составных частей [4, с. 9].

Экономический анализ издержек обращения в торговых организациях занимает важную позицию в формировании данного механизма, благодаря ему будет определено дальнейшее направление развития организации, а также приняты решения в области снижения издержек обращения и повышения эффективности потребления ресурсов. Необходимость обращения к экономическому анализу на уровне хозяйствующего субъекта обуславливается тем, что любой уровень управления направлен в конечном итоге на конкретный субъект хозяйствования, характеризуемый определенными показателями.

Для проведения анализа издержек обращения необходимо оценить их, то есть выяснить степень рациональности их использования и определить возможные пути их сокращения. Понять, что затраты используются целесообразно, можно по изменению конечных результатов в лучшую сторону, а именно, по увеличению товарооборота и росту прибыли. При анализе и планировании издержек обращения торговыми предприятиями используются показатели, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели издержек обращения [Error! Unknown switch argument., с. 9-10]

Показатель	Описание
Абсолютная сумма расходов	Подходит для вычисления издержек обращения по статьям расходов или для определения их суммарного значения.
Общий уровень ИО или значения	Определяется как частное суммарного значения издержек и товарооборота предприятия, выраженное в процентном отношении.

по статьям	
Экономичность	Базируется на одном из двух подходов: – минимизация – обеспечение заданных объемов производства или реализации при наименьших издержках; – максимизация – наибольшее значение товарооборота при фиксированном уровне затрат.
Эффективность использования ресурсов	Обобщающие показатели представляют собой частное товарооборота за расчетный период и объема потребленных за это время ресурсов. Локальные показатели рассчитываются в результате отношения итоговых результатов деятельности к отдельным статьям ИО.
Издержкостоемость (распределение ИО по товарным группам)	В современной рыночной среде, где ключевой целью любого коммерческого предприятия является максимизация прибыли, анализ издержкостоемости по товарным группам становится залогом тактического планирования и основой для принятия управленческих решений краткосрочного и среднесрочного характера. Данные об издержках по разным видам товаров позволяют своевременно корректировать розничные цены на продукцию и изменять структуру товарного оборота в соответствии с меняющимися запросами рынка.

Экономический анализ издержек обращения в торговле включает в себя несколько этапов, последовательность которых определена общепринятой логикой их проведения.

Основными этапами экономического анализа издержек обращения являются:

- проверка обоснованности сметы издержек обращения;
- оценка выполнения сметы издержек обращения и наличие отклонения от сметы;
- динамика издержек обращения;
- постатейный анализ издержек обращения;
- определение влияния отдельных факторов на сумму и уровень издержек обращения;
- выявление резервов снижения издержек обращения и разработка мероприятий по мобилизации.

Каждый этап состоит из совокупности объективно значимых аналитических способов и правил оценки издержек обращения, в конечном итоге позволяющих оценить роль издержек обращения в системе формирования финансовых результатов деятельности организации. При этом составленные этапы относительно автономны и могут быть рассмотрены как

самостоятельные направления экономического анализа, состоящий из взаимосвязанных и взаимозависимых показателей.

Смета по издержкам обращения торговой организации представляет собой план расходов, в котором указаны совокупные расходы, а также расходы по каждой отдельной номенклатурной статье издержек обращения. Первый этап экономического анализа издержек обращения представляет собой экономическую обоснованность сметы издержек обращения.

Экономическое обоснование издержек обращения в смете является частью обоснования плана прибыли предприятия. Исходной информацией обоснования плана издержек являются:

- результаты анализа издержек за прошлые периоды;
- планы оборота в целом по организации, по группам товаров, необходимых товарных запасов, показателей по заработной плате и др.;
- нормы амортизации основных средств;
- тарифы на услуги других отраслей (транспортные расходы, расходы на связь и т.п.);
- размеры налогов и сборов.

Второй этап экономического анализа издержек обращения предполагает осуществление оценки выполнения сметы издержек обращения и наличие отклонения от сметы. Для этого используются относительные показатели планового задания и выполнения плана. Относительные показатели планового задания используются в целях перспективного планирования. Они выражают степень выполнения плана за определенный период времени. С их помощью можно соотнести фактические и плановые показатели издержек обращения. Одна из главных задач этого этапа – определить перерасход либо экономию издержек обращения в сравнении с планом.

В соответствии с третьим этапом необходимо рассмотреть, как изменились издержки обращения во времени. Для этого необходима информация об общей сумме издержек обращения, которая определяется как оборот дебетовый по счету 44 «Расходы на продажу» за соответствующие

промежутки времени (месяц, квартал, год) [4]. Данные для синтетического учета издержек обращения получают из первичных документов, однако в некоторых ситуациях требуется признать в учете затраты по хозяйственным операциям торговой организации до составления первичного документа. Для этого можно использовать прообраз первичного документа [5].

При анализе применяются абсолютные и относительные показатели динамики. При изучении динамики издержек обращения возможно:

- измерить абсолютную и относительную скорость роста либо снижения уровня за отдельные промежутки времени;
- выявить основные тенденции издержек обращения по статьям в определенные промежутки времени;
- прогнозировать издержки обращения и т.п.

Следующий, четвертый этап предполагает постатейный анализ издержек обращения, их экономическую обоснованность. Применяется структурный анализ, позволяющий наглядно продемонстрировать доли каждой статьи в общей сумме издержек обращения. Для сокращения общей суммы издержек обращения в будущем периоде целесообразно производить дополнительные расчеты по экономическому обоснованию основных статей издержек обращения.

В состав основных статей издержек обращения должны войти расходы, доля которых в общей сумме издержек значительна. Для осуществления данного этапа анализа необходимо в бухгалтерском учете сформировать данные об издержках обращения по статьям.

В настоящее время издержки на предприятиях торговли планируют, учитывают и изучают в разрезе статей, рекомендуемых методическими указаниями по бухгалтерскому учету затрат, включаемых в издержки обращения и производства, финансовых результатов на предприятиях торговли и общественного питания (табл. 1) [1]. Однако организация вправе формировать данные об издержках обращения по статьям в такой классификации, которая позволит выделить обособленно наиболее важные

виды издержек обращения исходя из особенностей деятельности каждой конкретного экономического субъекта торговли [2].

Проанализировав издержки обращения постатейно, необходимо также уделить внимание факторам, оказывающим влияние на уровень издержек обращения. Наиболее значимыми факторами являются: изменение цен на товары и услуги, оборачиваемость товаров, объем и структура товарооборота, организация логистических процессов. Для измерения влияния конкретных факторов на издержки обращения используются различные способы детерминированного (способ абсолютных и относительных разниц, метод цепных постановок, процентных чисел, интегральный метод) и стохастического (приемы корреляционно-регрессионного анализа) анализа [4, с. 118-119].

В связи с тем, что рост товарооборота должен сопровождаться ростом издержек, в ходе анализа необходимо выявить, пропорционально ли меняются издержки по отношению к росту товарооборота. Имея данные об условно-переменных и условно-постоянных издержках, можно выявить величину относительной экономии или перерасхода, влияние товарооборота на величину издержек.

Большое влияние на издержки обращения оказывают изменения состава и структуры товарооборота, которые следует измерять способом процентных чисел. Для этого значения структуры товарооборота отчетного периода умножают уровень издержек базисного периода. Разница между расчетным и базисным уровнем издержек показывает влияние на издержки обращения структуры товарооборота, а разница между отчетным и расчетным уровнем издержек – влияние других факторов.

При ускорении времени обращения товаров относительно снижаются товарные запасы и, как результат, уменьшаются товарные потери, расходы по хранению товаров и некоторые другие издержки обращения.

Повышение производительности труда ведет к высвобождению численности работников и, следовательно, к сокращению расходов на оплату труда.

Влияние улучшения или ухудшения использования материально-технической базы торговли на издержки обращения можно изучить по показателю фондоотдачи при помощи приемов группировок, корреляции и регрессии.

Прием и передача магазинов, складов и другие организационно-структурные изменения внутри торгового предприятия оказывают определенное влияние на его издержки. Влияние данного фактора определяют сравнением уровней издержек до и после организационно-структурных изменений [7, с. 98].

Что касается прочих факторов, влияющих на изменение статей издержек обращения, то можно отметить следующее. Расходы на ремонт основных средств изменяются из-за объема ремонтных работ, их сложности, степени изношенности основных средств, стоимости материалов для ремонта и т.д. Расходы на аренду зависят от размера арендуемой площади и ставки арендной платы.

При анализе расходов на отопление, водоснабжение, освещение необходимо проверять обоснованность ставок, рациональность расходования их на предприятии. Здесь целесообразно вести учет издержек не только в стоимостном выражении, но и в натуральных единицах. На сумму прочих расходов влияют цены на канцтовары, литературу и т.д. Кроме того, расходы по командировкам зависят от количества командировок, их продолжительности, наличия оправдательных документов. Расходы на хранение и упаковку товаров зависят от стоимости и количества упаковки, тарифов на услуги по содержанию холодильного оборудования.

На транспортные расходы влияет ряд факторов: изменение объема и структуры товарооборота, изменение удельного веса перевозок, произведенных при помощи различных транспортных средств, изменение дальности пробега, изменение тариф [7, с. 99].

При проведении факторного анализа издержек обращения необходимо учитывать, что влияние отдельных факторов не всегда можно измерить

количественно. Это касается, прежде всего, качественных факторов и факторов макросреды. Основной целью управления издержками обращения на торговом предприятии является оптимизация их суммы и уровня, обеспечивающая достижение предусмотренных объемов товарооборота и прибыли [4, с. 11].

Анализ издержек обращения торговой организации завершается этапом «Выявление резервов снижения издержек обращения и разработка мероприятий по мобилизации». Суммы резервов по размеру соотносимы с долями статей издержек обращения. Резервы образуются благодаря снижению транспортных расходов, расходов на оплату труда, на содержание зданий, на топливо, на хранение товаров. Для определения размера резервов используются способы прямого счета и сравнения методы детерминированного и функционально-стоимостного анализа, экономико-математическое моделирование [3].

Таким образом, экономический анализ выступает в качестве важнейшего инструмента механизма снижения издержек обращения в торговых организациях и предполагает выполнение шести этапов, каждый из которых состоит из совокупности объективно значимых аналитических способов и правил оценки издержек обращения. Такой комплексный подход к анализу издержек обращения торговых организаций позволит более точно наметить пути снижения издержек обращения и повысить эффективность функционирования механизма снижения издержек обращения [4, с. 118-119].

В первой главе ВКР были исследованы теоретические аспекты издержек обращения предприятия. Установлено, что под издержками обращения следует понимать выраженные в денежной форме расходы, связанные с организацией торговой деятельности и поставкой произведенной продукции до конечного потребителя.

В целях стратегического и тактического менеджмента, а также для экономического анализа предприятия ИО классифицируют по различным признакам, самыми значимыми из которых являются: отношение к товарообороту (условно-постоянные, условно-переменные, смешанные), принадлежность к товарным группам (прямые и косвенные), а также

классификация по статьям расходов и в соответствии с предписанием ПБУ 10/99.

На структуру и объем возникающих ИО влияют многочисленные внутренние и внешние факторы, основными из которых являются: товарооборот, среднерыночные цены, оборачиваемость товаров, производительность труда и сезонность реализации товаров. Факторы, влияющие на ИО, классифицируют независимые и зависящие от его деятельности.

Экономический анализ ИО необходим для разработки стратегического и тактического плана развития, снижения общих расходов и оптимизации ресурсобеспечения.

Анализ издержек проводится последовательно и поэтапно, включая проверку обоснованности и контроля исполнения сметы, определение динамики ИО, анализ по статьям расходов, выявление степени влияния на издержки обращения ключевых факторов (цены, оборачиваемость товаров, товарооборот и логистика), а также разработку мер по мобилизации резервов снижения ИО.

2 Исследование издержек производства и обращения предприятия общественного питания

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Исследуемое предприятие питания «Металлург» по типу определяется как кафе, его спецификация – это русская и европейская кухни.

Кафе «Металлург» является внутренним структурным подразделением ООО «Колабыт», следовательно, организационно-правовой формой предприятия является - общество с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью «Колабыт» - это многопрофильная организация, имеющая несколько направлений деятельности.

Юридический адрес организации: Российская Федерация, 184511, Мурманская область, город Мончегорск, улица Кольская, дом ба.

Сайт Общества - <http://kolabyt.ru/>

Общество при образовании зарегистрировано Постановлением Администрации города Мурманска 13.09.2000г. № 2330; 15.07.2002г. Внесена запись в Единый государственный реестр юридических лиц о юридическом лице, зарегистрированном до 1 июля 2002 года (основной государственный регистрационный номер 1025100652785).

ООО «Колабыт» является одним из крупнейших предприятий в сфере оказания услуг в городе своего присутствия и с момента своего основания входит в Группу предприятий ПАО «ГМК «Норильский никель».

На сегодняшний день учредителями ООО «Колабыт» являются АО «Кольская ГМК», которому принадлежит 94,25375% уставного капитала и АО «Норильский горно-металлургический комбинат им. А. П. Завенягина», которому принадлежит 5,74625% уставного капитала.

Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Текущей деятельностью ООО «Колабыт» руководит Генеральный директор, который решает главную задачу: координацию деятельности и оперативное решение производственных и финансовых вопросов.

В своей деятельности руководствуется положениями Устава и действующим законодательством Российской Федерации.

Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Предметом деятельности общества является осуществление им 16 видов деятельности, заявленных в Уставе при регистрации. Приоритетными услугами, которые общество оказывает на постоянной основе для предприятий группы ПАО «ГМК «Норильский Никель» и населения городов Мончегорск и Заполярный, расположенных в Мурманской области на Кольском полуострове являются:

- оказание услуг по перевозке пассажиров и грузов (в своей структуре общество имеет 2 транспортных подразделения в г. Мончегорск и в г. Заполярный);
- осуществление медицинской деятельности по оказанию санаторно-курортной медицинской помощи, оказание медицинских услуг; стоматологическая практика (в своей структуре обществе имеет один санаторий-профилакторий «Кольский» в г. Мончегорск);
- оказание гостиничных услуг (в своей структуре общество имеет 2 гостиничных комплекса в г. Мончегорск и в г. Заполярный и одно общежитие в г. Заполярный);
- организация общественного питания (в своей структуре общество имеет одно кафе в г. Мончегорск).

Структура выручки ООО «Колабыт» по видам деятельности представлена на рисунке 3.

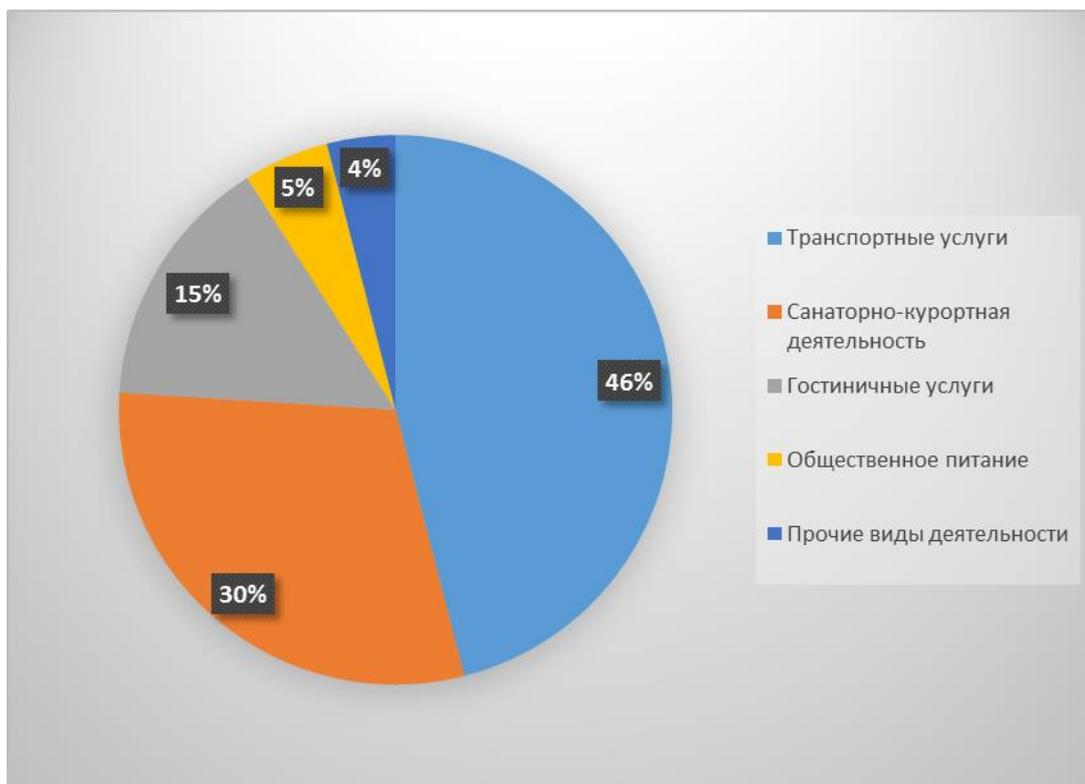


Рисунок 3 – Структура выручки ООО «Колабыт»

Несмотря на то, что в структуре выручки ООО «Колабыт» деятельность по организации общественного питания занимает небольшой удельный вес, тем не менее, эффективность функционирования кафе очень низкая, несколько лет подряд кафе работало с убытком, поэтому руководство ООО «Колабыт» заинтересовано в совершенствовании его деятельности.

Кафе «Металлург» расположено в г. Мончегорск, Мурманской области по адресу: проспект Metallургов,45а.

Было открыто 10 апреля 2010 года. Современный стиль интерьера кафе превратил маленькое помещение в достаточно уютное место городского назначения. Кафе ориентировано на клиентов со средним уровнем достатка. Так как кафе территориально находится рядом с одноименной гостиницей, в нём также организовано питание для гостей.

Имеется 1 основной зал. Количество посадочных мест – 36, максимальная вместимость – 50 человек.

Имеется 1 банкетный зал. Количество посадочных мест - 12, максимальная вместимость – 20 человек.

Также в кафе имеется отдел кулинарии.

В кафе реализуется продукция как собственного производства, так и покупная, предлагается европейская кухня, имеется бесплатный WI-FI.

В последние годы руководство кафе в наибольшей степени ориентируется на проведение мероприятий, предоставление услуг кейтеринга, так как данные виды деятельности являются наиболее рентабельными.

В таблице 3 приведены данные о составе и численности персонала кафе. Таблица 3 – Изменение численности и состава персонала кафе «Металлург» в 2017-2019 гг., чел.

Наименование должности	2017	2018	2019	Отклонение 2018/2017	Отклонение 2019/2018
Управляющий кафе	1	1	1	0	0
Калькулятор/кладовщик	1	1	1	0	0
Шеф-повар	1	1	1	0	0
Маркетолог	-	1	-	1	-1
Повар	7	6	6	-1	0
Официант	7	6	6	-1	0
Продавец отдела кулинарии	1	1	1	0	0
Мойщик посуды	2	2	2	0	0
Уборщик ПиСП	1	1	1	0	0
ИТОГО по штату	21	20	19	-1	-1
Среднесписочная численность	21	20	19	-1	-1

Численность персонала кафе за рассматриваемый период изменилась незначительно, в 2018 г. в кафе была введена должность маркетолога, однако в 2019 г. от неё отказались в связи с признанием неэффективности его работы в дальнейшем и экономией расходов.

Кроме того, в 2018 г. была осуществлена работа по увеличению производительности труда персонала путем пересмотра режима его работы и перераспределения обязанностей, в результате чего из штата кафе были исключены по единице повара и официанта.

Основные технико-экономические показатели работы кафе «Металлург» представим в таблице 4.

Таблица 4 – Технико-экономические показатели работы кафе «Металлург» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Выручка, тыс. руб.	20395	23600	25273	115,71	107,09
Издержки, тыс. руб.	22391	24000	24987	107,19	104,11
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	-1996	-400	286	-	-
Рентабельность продаж, %	-9,79	-1,69	1,13	-	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	21	20	19	95,0	95,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	971,19	1180	1330,16	121,5	112,73
Среднемесячная заработная плата, руб.	31298	32850	36548	104,96	111,26

Итак, рассмотрим изменения основных технико-экономических показателей кафе «Металлург». Видим, что за последние 3 года повысилась выручка организации, в 2019 г. она составила 25 273 тыс. руб., что на 7,09% выше, чем в 2018 г., по сравнению с 2017 г. выручка предприятия в 2018 г. увеличилась ещё больше – на 15,7%.

Также выросли и общие расходы организации, в 2019 г. они были равны 24 987 тыс. руб., что на 4,11% выше, чем в предыдущем отчетном периоде. Из-за того, что темпы роста расходов кафе «Металлург» были ниже, чем темпы роста выручки, организация смогла получить прибыль от реализации услуг в 2019 г. в размере 286 тыс. руб.. при этом в 2018 г. убыток составлял 400 тыс. руб., а в 2017 г. – 1 996 тыс. руб. Соответственно повысился и показатель рентабельности продаж кафе и в 2019 г. он был равен 1,13%, ранее он принимал отрицательные значения.

Следует подробнее рассмотреть данные о структуре выручки предприятия, в таблице 5 отражена информация об изменении товарооборота по видам деятельности за рассматриваемый период и структуре выручки кафе «Металлург».

Таблица 5 – Динамика и структура выручки кафе «Металлург» в 2017-2019 гг.

Направления деятельности	2017		2018		2019		Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %		
Организация мероприятий юридическим лицам	7305	35,8	7051	29,9	9007	35,6	96,5	127,7
Кейтеринговое обслуживание	0	0,0	2596	11,0	2487	9,8	-	95,8
Питание постояльцев гостиничного комплекса	2807	13,8	3034	12,9	3010	11,9	108,1	99,2
Розничный товарооборот	10283	50,4	10918	46,3	10769	42,6	106,2	98,6
Итого	20395	100,0	23600	100,0	25273	100,0	115,7	107,1

Как видим, наибольший удельный вес в структуре выручки кафе «Металлург» имеет розничный оборот, в 2019 г. он составлял 42,6% от общей суммы выручки. Однако следует отметить, что сумма выручки от розничного товарооборота сократилась на 1,4% в 2019 г. по сравнению с 2018 г. В то же время значительный рост показала выручка, полученная за счет организации мероприятий для юридических лиц, данный показатель вырос на 27,7% и составил 35,6% от общей суммы выручки кафе.

Питание постояльцев гостиничного комплекса и кейтеринговое обслуживание занимают 11,9% и 9,8% в структуре выручки кафе «Металлург» соответственно. По двум эти направлениям наблюдалось сокращение выручки в 2019 г.

За рассматриваемый период незначительно колебалась среднесписочная численность персонала кафе, в 2019 г. данный показатель был равен 19 человек, что на 1 меньше, чем годом ранее. Численность работников кафе менялась с учетом оптимизации кадрового состава.

На основе данных таблицы 4 наблюдается рост производительности труда персонала: в значительной степени он возрос в 2018 г. – на 21,5%, в 2019 г. рост составил 12,73%, производительность труда была равна 1 330,16 тыс. руб. чел. При этом рост среднемесячной заработной платы персонала кафе

«Металлург» в 2018 г. составил 4,96%, а в 2019 году по сравнению с 2018 г. произошло ее увеличение на 11,26%, и среднемесячная заработная плата в расчёте на одного работника сформировалась в размере 36 548 руб.

Согласно информации Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области [25] за 2019 год среднемесячная заработная плата работников организаций по Мурманской области, осуществляющих свою деятельность как гостиницы и предприятия общественного питания составляла 31741 руб., что на 13,15% ниже показателя исследуемого предприятия. Соответственно заработная плата работников кафе «Металлург» выше среднеотраслевой по региону.

Несмотря на положительные тенденции в деятельности организации (рост объемов продаж, прибыли, производительности труда), тем не менее, показатели эффективности функционирования кафе «Металлург» являются очень низкими, что негативным образом влияет на эффективность хозяйственно-экономической деятельности ООО «Колабыт».

По данным Федеральной налоговой службы от 23 мая 2019 г. "Среднеотраслевые показатели, характеризующие финансово-хозяйственную деятельность налогоплательщиков за 2018 год" [26] среднеотраслевой показатель рентабельности проданных товаров по виду экономической деятельности «Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания» за 2018 год сформировался в размере 7,1%. По исследуемому кафе за 2018 год рентабельность продаж составила (-)1,69%, что означает, что общей цены реализации продукции не хватило для того, чтобы покрыть все понесенные издержки кафе, за 2019 год (+)1,13%, т.е. результат работы кафе несколько улучшился и предприятия стало получать прибыль с каждого вырученного рубля. Однако, выйти на уровень среднеотраслевого показателя, пока не удалось.

Следует сказать, что кафе «Металлург» выделяется на общем фоне предприятий общепита г. Мончегорска. Структура предприятий общественного питания в городе достаточно слабая и в последние годы практически не

развивается. В основной своей массе предприятия данной категории ориентированы на восточную кухню и блюда быстрого питания. Как правило, официанты не имеют специальной подготовки по обслуживанию клиентов, меню непритязательное, не меняется годами, средневкусное. Среди населения наблюдается снижение спроса на ресторанные услуги. Некоторые кафе прекратили свое существование.

Несмотря на то, что кафе «Металлург» в таких условиях продолжает работу, у него также имеется ряд критических недостатков. Так, отсутствие возможности установки более современного оборудования (маленькая площадь кухни, установленная мощность имеющегося оборудования превышает выделенную для энергообеспечения кафе), ограниченная площадь кафе и складских помещений, устаревший интерьер не позволяют обеспечивать клиентам более высокий уровень обслуживания.

Кроме того, в связи с тем, что открытие кафе осуществлялось в 2010 г., организация производственных процессов в настоящее время не в полном объеме соответствуют современным требованиям предоставления услуг общественного питания, в том числе требованиям системы безопасности пищевой продукции ХАССП, внедрение и поддержание которой на предприятии в сфере общественного питания является обязательной мерой в рамках законодательства Российской Федерации.

В целях оказания услуг общественного питания должного качества и усовершенствования деятельности кафе Общество рассматривает возможность запуска и реализации в 2021 году проекта «Реконструкция кафе «Металлург». Реконструкцию кафе планируется проводить параллельно с модернизацией имеющихся систем, с полной адаптацией к современным стандартам. Предполагается, что в реконструкции, кроме помещений, расположенных в действующем в настоящее время кафе, будут задействованы дополнительные площади, находящиеся в собственности Общества и расположенные в соседнем с кафе помещении. Планируется полное изменение

интерьера, разделение площадей на зоны, расширение кухни, подсобных и рабочих помещений, усовершенствование системы обслуживания.

В настоящее время Обществом осуществляется подготовительный комплекс мероприятий, направленных на разработку концепции и проект реконструкции обновленного кафе. Перед реализацией проекта с целью выявления резервов повышения операционной эффективности в будущем исследование существующих издержек производства и обращения организации является достаточно актуальным.

2.2 Структурно-динамический анализ издержек обращения и производства подразделения общественного питания

В соответствии со спецификой деятельности издержки предприятий общественного питания отличаются от издержек обращения на предприятиях розничной торговли. Предприятия питания, кроме продажи продукции собственного изготовления и покупных товаров, осуществляют деятельность по производству собственной продукции, а также организуют ее потребление.

Этот факт обуславливает особенности классификации и анализа издержек (см. рис. 4).

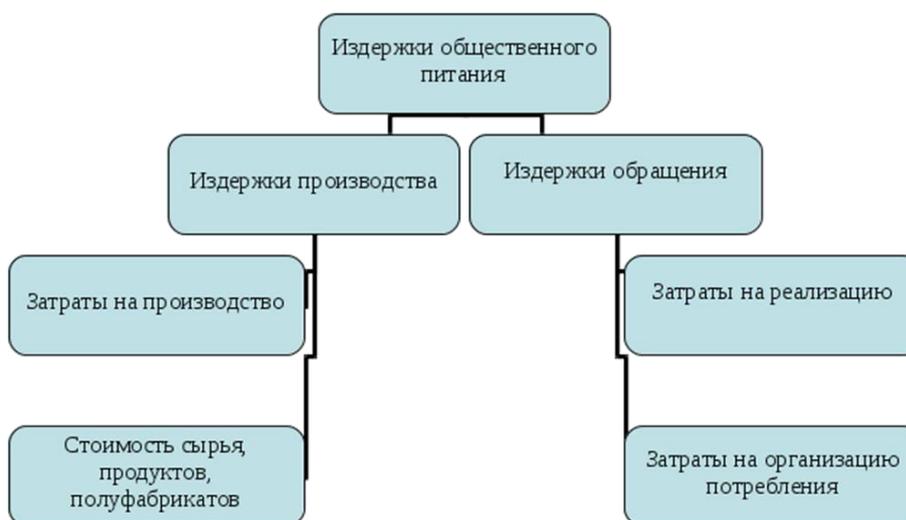


Рисунок 4 – Структура издержек предприятия общественного питания

В таблице 6 представим данные о динамике изменения всех категорий издержек кафе «Металлург».

Таблица 6 – Динамика издержек кафе «Металлург» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Статья	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Издержки производства	15830	16462	17352	103,99	105,41
Затраты на оплату труда работников производства	4212	3612	4234	85,75	117,21
Отчисления на социальные нужды работников производства	1264	1084	1270	85,75	117,21
Сырьё	7644	8318	8239	108,81	99,06
Коммунальные услуги	1665	2187	2232	131,35	102,06
Расходы по охране труда	99	112	221	113,13	197,32
Ремонт и амортизация оборудования	154	114	356	74,03	312,28
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства	344	405	590	117,73	145,68
Прочие издержки производства	448	630	210	140,57	33,37
Издержки обращения	3178	4314	3730	135,75	86,45
Затраты на оплату труда торговых работников	1239	1968	1352	158,80	68,68
Отчисления на социальные нужды торговых работников	372	590	406	158,80	68,68
Расходы на доставку покупных товаров	841	915	1071	108,81	117,07
Амортизация торгового оборудования	258	258	258	100,00	100,00
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	86	151	107	175,58	70,86
Расходы на рекламу	214	232	350	108,41	150,86
Прочие издержки обращения	168	200	187	118,91	93,41
Издержки на организацию потребления продукции	3383	3224	3905	95,31	121,11
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	2436	2304	2747	94,58	119,22
Отчисления на социальные нужды	731	691	824	94,58	119,22
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	216	229	334	106,02	145,85

Статья	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Итого издержки	22391	24000	24987	107,19	104,11

На основе выше представленной информации видим, что в общем издержки кафе «Металлург» в 2017-2019 гг. постоянно росли, что связано, прежде всего, с ростом объемов реализации. В 2019 г. темп роста общих издержек был равен 104,11%. При этом стоит отметить, что темпы роста по отдельным категориям и статьям издержек были неравномерны.

Издержки производства в 2019 г. составили 17352 тыс. руб., что на 5,41% выше, чем в 2018 г. Наибольшее влияние на рост издержек производства оказал рост заработной платы сотрудников производства и, соответственно, отчислений на социальные нужды. Сокращение единицы повара, пересмотр режима работы и перераспределение обязанностей позволило предприятию направить высвободившиеся средства по фонду заработной платы на увеличение среднемесячного дохода работников. Темп роста данных статей составил 117,21%. Также значительно возросли расходы по охране труда (на 97,32%). Причиной, послужившей увеличению расходов по этой статье стало проведение аттестации рабочих мест по условиям труда специальной оценки. Рост расходов на ремонт и амортизацию оборудования (на 212,28%), обусловлен необходимостью проведения аварийного ремонта системы водоснабжения, а увеличение на износ, стирку и починку спецодежды производственного персонала (на 45,68%) связано со сменой поставщика услуги по стирке белья. Муниципальная прачечная в городе была закрыта, в связи с чем стирка белья стала осуществляться в частной коммерческой организации. Наблюдается небольшой рост расходов был по статье «Коммунальные услуги». При этом снизились расходы на сырьё (на 0,94%), что обусловлено сменой поставщиков и снижением цен на приобретаемую продукцию, также значительно сократились прочие издержки производства.

Что касается издержек обращения, то в 2019 г. они сократились на 13,55%, что связано со снижением затрат на оплату труда и отчислений на

социальные нужды в 2019 г. Обосновано это тем, что в 2018 г. в кафе «Металлург» работал маркетолог, в 2019 г. организация решила отказаться от его услуг, что и привело к снижению издержек на оплату труда и, соответственно, издержек обращения.

При том, что стоимость приобретения необходимых продуктов в кафе «Металлург» в 2019 г. сократилась, выросли расходы на доставку покупных товаров на 17,07%, что также связано со сменой поставщика организации. В связи с сокращением штата сотрудников торговли снизились расходы, связанные со стиркой и ремонтом их спецодежды (на 29,14%). Расходы на рекламу кафе «Металлург» в 2019 г., напротив, выросли на 50,86%, а прочие издержки обращения незначительно сократились.

Рассматривая издержки по организации потребления продукции в кафе «Металлург», следует отметить, что темп их роста в 2019 г. был наибольшим, они увеличились на 21,11%, что связано, прежде всего, с ростом затрат на оплату труда сотрудников и отчислений на социальные нужды из-за увеличения заработной платы данной категории персонала (на 19,22%). Высвободившиеся средства по фонду заработной платы после оптимизации численности персонала были направлены на дополнительное премирование работников. Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала выросли на 45,85%. В итоге издержки по организации потребления продукции составили в 2019 г. 3905 тыс. руб.

В таблице 7 также представим анализ структуры издержек организации.

Таблица 7 – Структура издержек кафе «Металлург» в 2017-2019 гг., %

Статья	2017	2018	2019	Отклонение 2018/2017, п.п.	Отклонение 2019/2018, п.п.
Издержки производства	70,70	68,59	69,44	-2,11	0,86
Затраты на оплату труда работников производства	18,81	15,05	16,94	-3,76	1,89
Отчисления на социальные нужды работников производства	5,64	4,51	5,08	-1,13	0,57
Сырьё	34,14	34,66	32,97	0,52	-1,68
Коммунальные услуги	7,44	9,11	8,93	1,68	-0,18

Статья	2017	2018	2019	Отклонение 2018/2017, п.п.	Отклонение 2019/2018, п.п.
Расходы по охране труда	0,44	0,47	0,88	0,02	0,42
Ремонт и амортизация оборудования	0,69	0,47	1,42	-0,21	0,95
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства	1,54	1,69	2,36	0,15	0,67
Прочие издержки производства	2,00	2,63	0,84	0,62	-1,78
Издержки обращения	14,19	17,98	14,93	3,78	-3,05
Затраты на оплату труда торговых работников	5,54	8,20	5,41	2,67	-2,79
Отчисления на социальные нужды торговых работников	1,66	2,46	1,62	0,80	-0,84
Расходы на доставку покупных товаров	3,76	3,81	4,29	0,06	0,47
Амортизация торгового оборудования	1,15	1,07	1,03	-0,08	-0,04
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	0,38	0,63	0,43	0,25	-0,20
Расходы на рекламу	0,96	0,97	1,40	0,01	0,43
Прочие издержки обращения	0,75	0,83	0,75	0,08	-0,09
Издержки на организацию потребления продукции	15,11	13,43	15,63	-1,67	2,19
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	10,88	9,60	10,99	-1,28	1,39
Отчисления на социальные нужды	3,26	2,88	3,30	-0,38	0,42
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	0,96	0,95	1,34	-0,01	0,38
Итого издержки	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

На базе данных таблицы 7 можно сделать вывод, что в течение 2017-2019 гг. структура издержек кафе «Металлург» была нестабильной. Издержки производства в 2019 г. составили 69,44% от общей суммы издержек, это выше, чем в 2018 г., но ниже показателя 2017 г. Наибольшая доля среди издержек производства предприятия приходится на сырьё, в 2019 г. удельный вес данной

статьи составлял 32,97%, при этом он снизился по сравнению с предыдущим отчётным периодом на 1,68 п.п.

Также значительный удельный вес занимают издержки предприятия на зарплату работников производства (16,94% в 2019 г.), их доля возросла в 2019 г. Связанные с оплатой труда сотрудников отчисления на социальные нужды в 2019 г. были равны 5,08% от общей суммы издержек кафе «Металлург». Расходы на коммунальные услуги также представляют значительную часть издержек производства предприятия – 8,93% они составляли в общем объеме издержек 2019 г., хотя их удельный вес несколько сократился. Остальные издержки производства составляли менее 3% в структуре затрат организации.

Доля издержек обращения кафе «Металлург» в 2019 г. снизилась и составила 14,93%, что объясняется сокращением в 2019 г. удельного веса затрат на оплату труда сотрудников и социальные нужды (до 5,41% и 1,62% соответственно). Несколько вырос удельный вес расходов на доставку – с 3,81% в 2018 г. до 4,29% в 2019 г., также несколько возросла доля расходов на рекламу. По остальным статьям наблюдается небольшое снижение удельного веса в общей структуре затрат. Доля издержек по организации потребления продукции в 2019 г. увеличилась наиболее значительно – на 2,19 п.п. и составила 15,63%. Наибольший удельный вес в данной категории издержек занимают затраты на оплату труда официантов и уборщиц (10,99%), отчисления на социальные нужды (3,3%), расходы на стирку и починку (1,34%), при этом доли всех статей расходов увеличились по сравнению в 2018 г.

В целом, структура издержек кафе «Металлург» соответствует специфике деятельности организации.

В таблице 8 также представим анализ динамики и структуры издержек производства и обращения, распределив их на условно-переменные и условно-постоянные.

Таблица 8 – Анализ условно-переменных и условно-постоянных издержек кафе «Металлург» в 2017-2019 гг.

Статья	2017	2018	2019	Темп
--------	------	------	------	------

	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	роста 2019/ 2018, %
Условно-переменные издержки	8829	39,4	9638	40,2	9900	39,6	102,7
Сырьё	7644	34,1	8318	34,7	8239	33,0	99,1
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства	344	1,5	405	1,7	590	2,4	145,7
Расходы на доставку покупных товаров	841	3,8	915	3,8	1071	4,3	117,1
Условно-постоянные издержки	13562	60,6	14362	59,8	15087	60,4	105,0
Затраты на оплату труда работников производства	4212	18,8	3612	15,0	4234	16,9	117,2
Отчисления на социальные нужды работников производства	1264	5,6	1084	4,5	1270	5,1	117,2
Коммунальные услуги	1665	7,4	2187	9,1	2232	8,9	102,1
Расходы по охране труда	99	0,4	112	0,5	221	0,9	197,3
Ремонт и амортизация оборудования	154	0,7	114	0,5	356	1,4	312,3
Прочие издержки производства	448	2,0	630	2,6	210	0,8	33,4
Затраты на оплату труда торговых работников	1239	5,5	1968	8,2	1352	5,4	68,7
Отчисления на социальные нужды торговых работников	372	1,7	590	2,5	406	1,6	68,7
Амортизация торгового оборудования	258	1,2	258	1,1	258	1,0	100,0
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	86	0,4	151	0,6	107	0,4	70,9
Расходы на рекламу	214	1,0	232	1,0	350	1,4	150,9
Прочие издержки обращения	168	0,8	200	0,8	187	0,7	93,4
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	2436	10,9	2304	9,6	2747	11,0	119,2
Отчисления на социальные нужды	731	3,3	691	2,9	824	3,3	119,2
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	216	1,0	229	1,0	334	1,3	145,9

Как видим, условно переменные издержки кафе «Металлург» росли в течение 2017-2019 гг. в связи с ростом объемов продаж организации. В 2019 г. условно-переменные издержки компании составили 9900 тыс. руб., что на 2,7% выше, чем в 2018 г.

Доля условно-переменных издержек организации была равна 39,6%, что несколько ниже, чем в предыдущем отчетном периоде (40,2%).

За 2019 г. удельный вес условно-постоянных издержек кафе «Металлург», напротив, увеличился до 60,4%. Темп роста по отношению к 2018 г. составил 5,0%, а общая сумма условно-постоянных издержек была равна 15087 тыс. руб.

Динамика условно-переменных и условно-постоянных издержек в сравнении с темпами роста выручки предприятия говорит о том, что организации удалось снизить удельные условно-переменные издержки, однако рост условно-постоянных издержек частично нивелировал полученную экономию.

Ниже приведем факторный анализ изменения издержек кафе «Металлург».

2.3 Факторный анализ издержек обращения и производства

Для проведения факторного анализа издержек кафе «Металлург» предлагаю рассмотреть следующие факторы, влияющие на издержки производства и обращения кафе «Металлург»: изменение объема товарооборота; изменение уровня издержек обращения; изменения тарифов и ставок за услуги, цен на материальные и энергетические ресурсы.

В таблице 9 проведем расчет влияния товарооборота на издержки производства кафе «Металлург».

Таблица 9 – Факторный анализ влияния товарооборота на издержки производства кафе «Металлург»

Показатель	2017	2018	2019
Товарооборот, тыс. руб.	20395	23600	25273
Темп роста товарооборота, %		115,71	107,09
Издержки производства, тыс. руб.	15830	16462	17352
Условно-переменные издержки производства, тыс. руб.	7988	8723	8829
Условно-постоянные издержки производства, тыс. руб.	7842	7739	8523
Уровень издержек производства, %	77,6	69,8	68,7
Сумма издержек производства, скорректированная по		17086	17080

Показатель	2017	2018	2019
прошлому году, тыс. руб.			
Уровень издержек производства, скорректированный к прошлому году, %		72,4	67,6
Влияние изменения товарооборота на издержки производства:			
по сумме, тыс. руб.		1255	618
по уровню, %		-5,2	-2,2
Относительная экономия (перерасход) издержек производства			
по сумме, тыс. руб.		624	(272)
по уровню, %		-2,6	1,1

На основе данных таблицы 9 можем сделать вывод, что в 2018 г. рост товарооборота привёл к значительному увеличению издержек производства (на 1255 тыс. руб.), в 2019 г., когда темп роста товарооборота был ниже, рост издержек производства также уменьшился и влияние товарооборота составило 618 тыс. руб. Также удалось достичь снижения уровня издержек производства в товарообороте.

При этом, если в 2018 г. наблюдалась относительная экономия издержек производства из-за увеличения товарооборота в сумме 624 тыс. руб., то в 2019 г., напротив, отмечается относительный перерасход издержек производства из-за роста товарооборота в размере 272 тыс. руб.

В таблице 10 проведем расчет влияния товарооборота на издержки обращения кафе «Металлург».

Таблица 10 – Факторный анализ влияния товарооборота на издержки обращения кафе «Металлург»

Показатель	2017	2018	2019
Товарооборот, тыс. руб.	20395	23600	25273
Темп роста товарооборота, %	0	115,7	107,1
Издержки обращения, тыс. руб.	3178	4314	3730
Условно-переменные издержки обращения, тыс. руб.	841	915	1071
Условно-постоянные издержки обращения и издержки по организации потребления, тыс. руб.	2337	3399	2659
Уровень издержек обращения и издержки по организации потребления, тыс. руб.	15,6	18,3	14,8
Сумма издержек обращения, скорректированная по прошлому году, тыс. руб.		3310	4379
Уровень издержек обращения, скорректированный к прошлому году, %		14,0	17,3

Показатель	2017	2018	2019
Влияние изменения товарооборота на издержки обращения			
по сумме, тыс. руб.		132	65
по уровню, %		-1,6	-1,0
Относительная экономия (перерасход) издержек обращения			
по сумме, тыс. руб.		(1004)	649
по уровню, %		4,3	-2,6

На основе данных таблицы 10 можно сделать вывод, что влияние роста товарооборота на издержки обращения составляло в 2018 г. 132 тыс. руб., в 2019 г. 65 тыс. руб.

Здесь также наблюдается снижение уровня издержек обращения в товарообороте (в 2019 г. на 1%).

В 2018 г. зафиксирован относительный перерасход издержек обращения под влиянием роста товарооборота, однако в 2019 г. удалось получить относительную экономию в сумме 649 тыс. руб. В процентном отношении относительная экономия составила 2,6%.

Изменение товарооборота на издержки кафе «Металлург» по организации потребления не имело влияния, так как все они относятся к категории условно-постоянных.

Далее представим анализ влияния изменения цен на издержки производства и на издержки обращения и издержки по организации потребления продукции кафе «Металлург» (см. табл. 11 и 12).

Из таблицы 11 видим, что рост издержек производства кафе «Металлург» был на 65 тыс. руб. или 0,4% обусловлен ростом цен и тарифов. В наибольшей степени в абсолютных значениях под действием ценового фактора увеличились расходы на затраты на оплату труда работников производства, расходы по охране труда, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала.

В то же время из-за смены поставщиков с более низкими ценами снизились расходы на сырьё.

Влияние ценовых факторов на издержки обращения было более существенным – 214 тыс. руб. или 5%, более всего действие данного фактора отразилось на расходах на доставку покупных товаров, расходах на рекламу, расходах на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала и пр.

Влияние ценового фактора на издержки по организации потребления продукции составляло в 2019 г. 175 тыс. руб., что равно 5,4% от общего прироста данной категории издержек.

Все статьи данной категории издержек увеличились под воздействием ценовых факторов.

Таблица 11 – Анализ влияния ценового фактора на издержки производства кафе «Металлург»

Статья	2018	2019	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Индекс цен	Значение 2019 г. в сопоставимых цена	Изменение в чистом виде	Влияние ценовых факторов	Темп роста без влияния цен, %	Прирост под влиянием ценовых факторов, %
Издержки производства	16462	17352	891		17287	825	65	105,0	0,4
Затраты на оплату труда работников производства	3612	4234	622	1,03	4110	498	123	113,8	3,4
Отчисления на социальные нужды работников производства	1084	1270	186	1,03	1233	149	37	113,8	3,4
Сырьё	8318	8239	-79	0,96	8583	265	-343	103,2	-4,1
Коммунальные услуги	2187	2232	45	1,01	2210	23	22	101,0	1,0
Расходы по охране труда	112	221	109	1,07	207	95	14	184,4	12,9
Ремонт и амортизация оборудования	114	356	242	1,08	330	216	26	289,1	23,1
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства.	405	590	185	1,46	405	0	185	99,9	45,8
Прочие издержки производства	630	210	-420	1,00	210	-420	0	33,4	0

Таблица 12 – Анализ влияния ценового фактора на издержки обращения и издержки по организации потребления продукции «Металлург»

Статья	2018	2019	Абсолютное изменение, тыс. руб.	Индекс цен	Значение 2019 г. в сопоставимых ценах	Изменение в чистом виде	Влияние ценовых факторов	Темп роста без влияния цен, %	Прирост под влиянием ценовых факторов, %
Издержки обращения	4314	3730	-584	-	3516	-798	214	81,5	5,0
Затраты на оплату труда торговых работников	1968	1352	-616	1,03	1312	-656	39	66,7	2,0
Отчисления на социальные нужды торговых работников	590	406	-185	1,03	394	-197	12	66,7	2,0
Расходы на доставку покупных товаров	915	1071	156	1,09	983	68	88	107,4	9,7
Амортизация торгового оборудования	258	258	0	1,00	258	0	0	100,0	0,0
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	151	107	-44	1,36	79	-72	28	52,1	18,8
Расходы на рекламу	232	350	118	1,15	304	72	46	131,2	19,7
Прочие издержки обращения	200	187	-13	1,00	187	-13	0	93,4	0,0
Издержки по организации потребления продукции	3224	3905	681	-	3730	506	175	115,7	5,4
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	2304	2747	443	1,02	2693	389	54	116,9	2,3
Отчисления на социальные нужды	691	824	133	1,02	808	117	16	116,9	2,3
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	229	334	105	1,46	229	0	105	100,0	45,9

Таким образом, подводя итоги, можем описать влияние различных факторов на изменение издержек производства и обращения кафе «Металлург» в 2019 г. в таблице 13.

Таблица 13 – Влияние различных факторов на изменение издержек производства и обращения кафе «Металлург» в 2019 г.

Факторы	Издержки производства	Издержки обращения	Издержки по организации потребления продукции
Изменение товарооборота	618	65	0
Ценовые факторы	65	214	175
Прочие факторы	207	-863	506
Итого	891	-584	681

На основе данных таблицы 13 можно сделать вывод, что на изменение издержек производства организации наибольшее влияние имело изменение товарооборота кафе «Металлург», также значительно повлияли ценовые факторы.

Издержки обращения в наибольшей степени изменились под влиянием прочих факторов, ценовые факторы также оказали существенное воздействие. Товарооборот не имел весомого значения в изменении издержек обращения.

Издержки по организации потребления продукции организации изменились также в основном под влиянием прочих факторов, рост цен также оказал воздействие на их суммы.

Следует уточнить, что снижение издержек обращения под влиянием прочих факторов обусловлено, прежде всего, сокращением должности маркетолога кафе «Металлург» и экономией заработной платы. Также на снижение издержек обращения под влиянием прочих факторов подействовало снижение отдельных статей затрат (в Приложении 1 представлены данные об изменении статей прочих затрат кафе «Металлург»). Как видим, практически по всем статьям прочих издержек организации прошло снижение из-за отказа руководства от части избыточных расходов.

Рост издержек по организации потребления продукции под влиянием прочих факторов был обусловлен изменением условий стимулирования данной категории персонала, что и привело к увеличению суммы данной категории издержек в 2019 г.

С учетом проведенного анализа следует сказать, что перед руководством кафе «Металлург» стоит задача повышения эффективности функционирования организации, снижения негативного влияния ценовых и прочих факторов на общую сумму издержек организации.

В данной главе ВКР был проведен анализ деятельности кафе «Металлург», которое является внутренним структурным подразделением ООО «Колабыт».

Исследование технико-экономических показателей предприятия показало рост выручки и прибыли кафе, однако уровень рентабельности деятельности всё равно находился на очень низком уровне.

Перед планируемой реконструкцией кафе «Металлург» целесообразно было проанализировать издержки производства и обращения организации с целью выявления резервов для их сокращения и повышения эффективности.

В итоге было определено, что рост издержек предприятия в основном происходил под воздействием ценовых факторов, изменений в условиях оплаты труда персонала. Существенное влияние изменение товарооборота организации имело только на издержки производства.

Факторами сокращения издержек стала смена поставщика сырья и снижение закупочных цен, снижение прочих расходов предприятия на основе управленческих решений руководства.

Ниже представим предложения по дальнейшему снижению издержек обращения и производства организации с целью обеспечения более высокого уровня экономической эффективности с учетом планируемого к реализации проекта реконструкции кафе «Металлург».

3 Разработка предложений по снижению издержек обращения и производства предприятия

3.1 Пути снижения издержек обращения на предприятии

Низкий уровень финансовых результатов и рентабельности кафе «Металлург» является одной из причин, по которой ООО «Колабыт» в 2021 г. планирует провести реструктуризацию данного заведения общественного питания. Как уже отмечалось, конкуренция в сфере общественного питания города Мончегорска постепенно снижается и в случае успешной реализации проекта реструктуризации, кафе «Металлург» может стать наиболее популярным местом среди жителей и гостей города.

По предварительным данным проект предусматривает увеличение посадочных мест до 60 (на данный момент в кафе 36 посадочных мест) за счет открытия нового зала для обслуживания большего количества клиентов, расширение зоны кухни.

При этом автор исследования в рамках проекта по реструктуризации кафе «Металлург» считает необходимым обратить внимание на реализацию технических и организационных мероприятий для того, чтобы обеспечить сокращение издержек производства и обращения с целью повышения экономической эффективности функционирования организации.

Как уже отмечалось, руководству ООО «Колабыт» в 2019 г. удалось найти поставщиков необходимого сырья с более низкими ценами, однако это повлекло за собой рост транспортных издержек обращения. Так как в кафе «Металлург» на данный момент небольшой склад для сырья и полуфабрикатов в связи с ограниченной площадью заведения, то с целью сокращения транспортных издержек на доставку сырья и покупных товаров можно рекомендовать расширить площадь складских помещений, что позволит уменьшить число ежемесячных закупок по продуктам долгосрочного хранения

и, соответственно, сократить, транспортные издержки. Кроме того, данная мера может также способствовать дополнительному снижению издержек предприятия, связанных с приобретением сырья и полуфабрикатов для кухни, так как увеличение складских площадей позволит приобретать крупные партии товаров, что даст возможность провести переговоры с поставщиками по поводу дополнительного снижения цен за покупки в больших объемах.

Таким образом, мера по расширению складских помещений в кафе «Металлург» повлияет как на снижение издержек обращения, так и производства.

Расширение складской зоны кафе «Металлург» кроме общих затрат, связанных со строительно-монтажными работами, потребует также установки дополнительного оборудования:

- холодильного и морозильного оборудования;
- дополнительных стеллажей для хранения продуктов;
- дополнительных подтоварников и прочего складского инвентаря.

Набор предлагаемого оборудования позволит кафе «Металлург» длительно хранить продукты различных товарных категорий, соблюдая принципы товарного соседства и требования к условиям хранения различных категорий пищевых продуктов.

Ещё одно направление снижения издержек обращения кафе «Металлург» - это возможность сокращения расходов, связанных со стиркой спецодежды производственного персонала, торгового персонала, официантов, вспомогательных сотрудников, столового белья и пр.

Как было указано, в связи с закрытием муниципальной прачечной в городе, стоимость услуг в коммерческих организациях значительно возросла (более, чем на 40%), что привело к росту данной статьи затрат кафе «Металлург».

Напомним, что в 2019 г. общая сумма расходов на стирку и починку одежды персонала и столового белья составляла:

- в составе издержек производства – 590 тыс. руб.

- в составе издержек обращения – 107 тыс. руб.
- в составе издержек по организации потребления – 334 тыс. руб.

Таким образом, общая сумма в 2019 г. была равна 1031 тыс. руб., рост издержек по данной статье составил 246 тыс. руб. относительно 2018 г. Из них непосредственно 594 тыс. руб. было затрачено на услуги прачечной, а рост данной статьи расходов составил в 2019 г. 187,2 тыс. руб.

Таким образом, считаю, что экономически целесообразно было бы в ходе реконструкции кафе «Металлург» также организовать собственную мини-прачечную для сокращения данной статьи расходов. Так как объемы стирки ежедневно в кафе достаточно высокие (в среднем 22 кг), то предложенная мера позволит снизить расходы по этой статье в кафе «Металлург». Также следует учитывать, что кроме оплаты непосредственно услуг за стирку белья и униформы персонала кафе «Металлург» со стиркой были связаны расходы на доставку белья в прачечную и обратно. Несмотря на то, что обычно доставка осуществлялась параллельно с продуктами, однако часть транспортных расходов на транспортировку белья также будет сокращена.

Для организации собственной мини-прачечной потребуется следующее оборудование:

- стиральная машина загрузкой 7 кг;
- гладильный пресс для столового белья;
- отпариватель для глажки униформы персонала;
- стеллаж для чистого белья и униформы персонала.

При этом функции по стирке и глажке белья можно рекомендовать поручить новому сотруднику, так как ежедневные объемы работы достаточно большие.

При анализе издержек обращения кафе «Металлург» было установлено, что в 2019 г. произошёл значительный рост расходов на рекламу предприятия, они выросли более, чем на 50%. В то же время данный рост не оправдался пропорциональным увеличением товарооборота кафе, который возрос только на 7,1%. Это говорит о том, что разработанные мероприятия маркетинга не

были достаточно эффективны. При высоком уровне затрат (кафе «Металлург» на рекламные мероприятия тратило до 30 тыс. руб. в месяц) существенного роста выручки не было обеспечено.

Поэтому в рамках управления издержками обращения кафе «Металлург» рекомендуем изменить подход в маркетинговой политике с привлечения новых клиентов кафе путём рекламы в СМИ, на построение долгосрочных отношений с клиентами, обеспечивая высокую лояльность постоянных клиентов за счет мероприятий по стимулированию сбыта, проведения специальных акций, разработки системы бонусов и специальных предложений для клиентов и активизации работы в социальных сетях. Такой подход позволит снизить общие затраты на рекламу предприятия, а также поддержать и увеличить объемы продаж за счет наработки постоянной базы клиентов. Следует отказаться от рекламы в местной прессе, наружной рекламы в пользу Интернет-маркетинга и прямого маркетинга.

Так как достаточно рентабельными и востребованными видами деятельности для кафе «Металлург» являются услуги по предоставлению комплексных обедов, организации мероприятий и кейтерингу, то в рамках прямого маркетинга можно организовать рассылку и распространение рекламных материалов (по электронной почте и напрямую) среди предприятий и организаций города, указав в таких листовках меню кафе, расценки, специальные условия для постоянных клиентов и т.д. Такой узконаправленный подход, по моему мнению, будет более эффективным, так как позволит напрямую привлечь целевую аудиторию в кафе, в то время как реклама в СМИ охватывала большую аудиторию, но имела меньший процент конверсии.

Такой подход позволит снизить рекламные расходы до 20 тыс. руб. в месяц, так как расходы на электронные рассылки и распространение печатных материалов гораздо ниже, чем оплата рекламных площадей.

Следует сказать, что в рамках реструктуризации кафе «Металлург» руководству следует также обратить внимание на пути снижения издержек производства заведения. Так как будет расширяться зона кухни и будет

приобретаться дополнительное кухонное оборудование, то при его покупке следует обратить на энергоэффективность нового оборудования с целью сокращения потребления электроэнергии и снижения коммунальных платежей.

Ещё одно направление сокращения издержек производства кафе «Металлург», которое возможно провести в рамках проекта реструктуризации заведения – это установка посудомоечных машин. На сегодняшний день в кафе мойка кухонной и столовой посуды осуществляется вручную, работают 2 мойщика посуды. В случае установки посудомоечной машины требуемые затраты человеческого труда на данном участке сократятся, один из мойщиков посуды может быть сокращён. Кроме того, современное посудомоечное оборудование позволяет экономить воду при осуществлении операций мойки, таким образом, благодаря установке посудомоечной машины будут сокращены затраты на оплату труда и немного снизятся расходы на оплату водоснабжения.

Итак, в целом, разработанные рекомендации по снижению и оптимизации издержек производства и обращения в кафе «Металлург» можно объединить следующим образом (см. рис. 5).



Рисунок 5 – Пути снижения издержек обращения и производства кафе
«Металлург»

Наряду с реализацией запланированного проекта по реконструкции кафе указанные меры приведут к более высокому уровню эффективности функционирования заведения.

Далее представим расчет затрат на реализацию предложений по сокращению издержек производства и обращения в кафе «Металлург», которые руководство ООО «Колабыт» должно дополнительно учитывать при проведении проекта реконструкции кафе (расходы на приобретение кухонного оборудования не учитываются, так как они уже входят в смету проекта реструктуризации). Расчеты представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по снижению издержек производства и обращения в кафе «Металлург»

Статья	Сумма, тыс. руб.	Обоснование
Расширение складской зоны кафе	122,7	
Дополнительные стеллажи для хранения	25,0	2 металлических стеллажа по 12500 руб. с учетом стоимости доставки
Холодильное оборудование	49,9	Шкаф холодильный POLAIR 49900 руб.
Морозильное оборудование	47,8	Шкаф морозильный POLAIR 47800 руб.
Обустройство прачечной	90,2	
Стиральная машина загрузкой 7 кг	39,9	Стиральная машина с сушкой LG 39900 руб.
Гладильный пресс	36,3	Гладильный пресс Miele Romeo 36300 руб.
Отпариватель	6,0	Вертикальный отпариватель Proffi 6000 руб.
Стеллаж	8,0	Стеллаж металлический для белья 8000 руб.
Установка посудомоечной машины	108,0	Посудомоечная машина фронтальная Smeg 108000 руб.
Создание рекламных печатных материалов и их распространение по предприятиям и организациям	44,0	Печать 500 листовок А5 двусторонних полноцветных по 20 руб./шт. + 1000 руб. за распространение листовок по предприятиям Рассылка коммерческих предложений по электронной почте – силами сотрудников кафе Проведение таких рассылок 1 раз в 3 месяца, т.е. 4 раза в год
Итого	364,9	

Таким образом, общие затраты на реализацию разработанных мероприятий могут составить 364,9 тыс. руб., из них 320,9 тыс. руб. – это затраты на приобретение нового оборудования.

3.2 Оценка влияния мероприятий по снижению издержек обращения на финансовые показатели

Перед включением мероприятий по снижению издержек кафе «Металлург» в состав проекта реконструкции необходимо убедиться в их целесообразности, дав оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Для этого сначала представим прогноз финансовых результатов деятельности кафе «Металлург» после реконструкции, исходя из следующих предпосылок: в связи с увеличением количества посадочных мест до 60-ти и добавления ещё одного банкетного зала, можно рассчитывать на рост выручки кафе «Металлург» за счет увеличения посещаемости, так как кафе сможет принять большее количество гостей. Также благодаря реализации мероприятий прямого маркетинга кафе может рассчитывать на рост заказов на мероприятия и кейтеринговое обслуживание.

Автор исследования даёт следующий прогноз выручки в 2021 г. после реконструкции кафе (см. табл. 15).

Таблица 15 – Прогноз выручки кафе «Металлург» в 2021 г.

Направление деятельности	Объем выручки в 2019 г., тыс. руб.	Обоснование роста выручки в 2021 г.	Темп роста выручки к 2019 г., %	Выручка в 2021 г., тыс. руб.
1	2	3	4	5
Организация мероприятий юридическим лицам	9007	Увеличение заказов за счет маркетинговых мероприятий и возможности размещения большего количества гостей в кафе	1,12	10088
Кейтеринговое обслуживание	2487	Увеличение заказов за счет маркетинговых мероприятий	1,07	2661
Питание	3010	Будет зависеть от	1,05	3161

постояльцев гостиничного комплекса		заполняемости гостиницы, при расчетах сделаем поправку на инфляцию 5%		
--	--	---	--	--

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5
Розничный товарооборот	10769	Рост за счет увеличения количества посадочных мест. Если в 2019 г. при наличии 36 посадочных мест и среднем чеке в 670 руб. посещаемость кафе составляла 16073 человека за год, то в 2021 г. она может вырасти до 24000 человек (учтем, что заполняемость кафе при увеличении числа посадочных мест будет несколько ниже, чем было ранее), а при среднем чеке в 700 рублей выручка по данному виду деятельности может составить 16800 тыс. руб.	1,56	16800
Итого	25273		1,29	32709

Таким образом, ожидается, что после реализации проекта реконструкции кафе «Металлург» прогнозная выручка составит 32709 тыс. руб., что на 29% выше, чем в базовом 2019 г.

Теперь рассчитаем прогнозные затраты на доставку покупных товаров. С учетом рассчитанного прогнозного товарооборота кафе «Металлург» в 2021 г. затраты на сырьё могут составить 10664 тыс. руб., при этом затраты на доставку покупных товаров в 2019 г. составляли 13% от этой суммы. Таким образом, без проведения мероприятий по расширению складской зоны в кафе «Металлург» данная статья затрат могла бы составить в 2021 г. 1386 тыс. руб. Однако в связи с расширением склада в 2 раза необходимость в транспортировке сократится приблизительно на 40%, поэтому прогнозное значение затрат на доставку покупных товаров – 832 тыс. руб. с учетом увеличения объема товарооборота в 32709 тыс. руб. в 2021 г.

Далее следует рассмотреть, как изменятся затраты на маркетинг кафе «Металлург». В 2019 г. они составляли 350 тыс. руб., а 240 тыс. руб. из этих средств выделялись на рекламу в местных СМИ и наружную рекламу, 110 тыс. руб. – на Интернет-продвижение. От рекламы в СМИ предлагается отказаться, что обеспечит экономию 240 тыс. руб. Как уже было указано, на реализацию мероприятий прямого маркетинга путём рассылки листовок и электронной почты в 2021 г. потребуется 44 тыс. руб. Также предлагаем расширить программу Интернет-продвижения кафе «Металлург», в частности, подключить больше социальных сетей (кроме имеющейся малоактивной страницы ВКонтакте), ещё одно мероприятие – разместить информацию о кафе на различных рекомендательных сайтах, активно использовать под рекламу кафе собственный сайт общества, следить за страницами, отвечать на отзывы пользователей, обновлять информацию и т.д. Таким образом, рекомендуется повысить расходы на Интернет-маркетинг до 160 тыс. руб. в год. Ещё 50 тыс. руб. следует выделить на проведение различных акций и розыгрышей для постоянных посетителей кафе в качестве призового фонда. Таким образом, расходы на рекламу кафе «Металлург» в 2021 г. можно сократить до 254 тыс. руб. По мнению автора исследования, несмотря на меньший рекламный бюджет, разработанная маркетинговая политика будет более эффективной и привлечет больше клиентов.

Необходимо оценить прогнозный уровень затрат на стирку белья и одежды сотрудников при установке мини-прачечной в кафе «Металлург»

Ежедневная потребность в стирке столового белья и униформы в кафе «Металлург» составляла в 2019 г. 22 кг в день, с учетом роста количества посадочных мест и посещаемости кафе можно предположить, что потребность в стирке увеличится до 28 кг в день.

Рассчитаем себестоимость стирки и глажки 1 кг белья в собственной мини-прачечной кафе «Металлург» (см. табл. 16).

Таблица 16 – Расчет себестоимости стирки и глажки 1 кг белья в собственной мини-прачечной кафе «Металлург»

Статья расходов	Сумма, руб.
Расчет себестоимости 1 цикла стирки при загрузке стиральной машины 7 кг	
Стиральный порошок: 225 гр на 1 цикл при стоимости 1 кг 97,5 руб.	21,94
Электроэнергия: 2,1 кВт*ч в течение 2 ч при стоимости 2,82руб./кВт*ч	11,84
Вода: 0,056 м куб. при стоимости водоснабжения и водоотведения 61,95 руб.	3,47
Итого себестоимость 1 цикла стирки 7 кг белья	37,25
Электроэнергия на глажку 7 кг белья: 2,2 кВт*ч в течение 1 ч при стоимости 2,82 руб./кВт*ч	6,20
Итого себестоимость стирки и глажки 7 кг белья	43,45
Себестоимость стирки и глажки 1 кг белья и одежды персонала	6,21

Таким образом, себестоимость стирки и глажки 1 кг белья составит 6,21 руб. Ежегодные затраты на стирку белья составят в таком случае 63,5 тыс. руб. С учетом распределения затрат на стирку белья в 2019 г. по категориям издержек предприятия, можно сказать, что в 2021 г. расходы на стирку и глажку составят:

- стоимость стирки спецодежды производственного персонала – 36,3 тыс. руб.
- стоимость стирки спецодежды торгового персонала – 6,6 тыс. руб.
- расходы на стирку столового белья, а также стирку и ремонт спецодежды персонала – 20,6 тыс. руб.

Однако следует учитывать также необходимость выплаты заработной платы сотруднику, который будет заниматься стиркой и глажкой белья в кафе «Металлург».

С учетом того, что ожидается рост объемов деятельности кафе, рекомендуем также дополнительно нанять персонал – повара, официанта, сотрудника прачечной, однако следует сократить 1 мойщика посуды.

Предлагаемый штат сотрудников и фонд оплаты труда представим в таблице 17

Таблица 17 – Штатное расписание и расчет ФОТ кафе «Металлург» после реконструкции

Наименование должности	Численность персонала в 2019 г., чел.	Предлагаемое количество персонала, чел.	Средняя заработная плата	Фонд оплаты труда в год, тыс. руб.

Наименование должности	Численность персонала в 2019 г., чел.	Предлагаемое количество персонала, чел.	Средняя заработная плата	Фонд оплаты труда в год, тыс. руб.
Управляющий кафе	1	1	55000	660
Калькулятор/кладовщик	1	1	46000	552
Шеф-повар	1	1	51000	612
Повар	6	7	44000	3696
Официант	6	7	34500	2898
Продавец отдела кулинарии	1	1	34000	408
Мойщик посуды	2	1	32000	384
Уборщик ПиСП	1	1	29000	348
Сотрудник прачечной		1	29000	348
ИТОГО по штату	19	21	39310	9906

Таким образом, после проведения проекта реконструкции в связи с ожидаемым ростом объемов деятельности кафе «Металлург» рекомендовано увеличить численность персонала до 21 сотрудника.

Фонд оплаты труда персонала кафе «Металлург» ориентировочно составит 9906 тыс. руб., а средняя заработная плата – 39310 тыс. руб.

В таблице 18 представим расчет дополнительных расходов на амортизацию закупленного оборудования, так как в связи с пополнением основных фондов заведения данная статья должна увеличиться.

Таблица 18 –Дополнительные расходы на амортизацию закупленного оборудования после проведения проекта реструктуризации кафе «Металлург»

Категория оборудования	Стоимость закупленного оборудования, тыс. руб.	Срок эксплуатации, лет	Ежегодные амортизационные отчисления по линейному методу, тыс. руб.
Амортизация в составе издержек производства	735,0		91,5
Кухонное оборудование	459,0	10	45,9
Мебель	168,0	7	24,0
Посудомоечная машина	108,0	5	21,6
Амортизация в составе издержек обращения	212,9		30,3
Складское оборудование	122,7	10	12,3
Оборудование для мини-прачечной	90,2	5	18,0
Итого	1470,0		121,8

Как видим, общая сумма роста амортизации составит 121,8 тыс. руб., из которых 91,5 тыс. руб. будет отнесена к издержкам производства и 30,3 тыс. руб. – к издержкам обращения.

Следует также сказать, про коммунальные платежи, они должны вырасти (ориентировочно на 65%) в связи с расширением площади предприятия, в т.ч. складской зоны, а также в связи с подключением нового оборудования, однако по причине установки более энергоэффективного оборудования, рост коммунальных платежей будет ниже роста объемов деятельности. Ожидаемая экономия – около 3%.

С учетом всех выше приведенных предпосылок и расчетов, в таблице 19 представим прогноз издержек кафе «Металлург» после реализации проекта реконструкции с учетом предложенных мероприятий.

Таблица 19 – Прогноз издержек кафе «Металлург» в 2021 гг., тыс. руб.

Статья	Факт 2019, тыс. руб.	Прогноз 2021, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста прогноз/факт, %
Издержки производства	17352	21544	4192	124,16
Затраты на оплату труда работников производства	4234	4692	458	110,82
Отчисления на социальные нужды работников производства	1270	1408	138	110,83
Сырьё	8239	10664	2425	129,43
Коммунальные услуги	2232	3594	1362	161,02
Расходы по охране труда	221	243	22	110,00
Ремонт и амортизация оборудования	356	448	92	125,70
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства	590	286	-304	48,54
Прочие издержки производства	210	210	0	100,00
Издержки обращения	3730	3719	-11	99,71
Затраты на оплату труда торговых работников	1352	1620	268	119,82
Отчисления на социальные нужды торговых работников	406	486	80	119,70
Расходы на доставку покупных товаров	1071	832	-239	77,66

Статья	Факт 2019, тыс. руб.	Прогноз 2021, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста прогноз/ факт, %
Амортизация торгового оборудования	258	288	30	111,75
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	107	52	-55	48,54
Расходы на рекламу	350	254	-96	72,57
Прочие издержки обращения	187	187	0	100,00
Издержки на организацию потребления продукции	3905	4834	929	123,80
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	2747	3594	847	130,83
Отчисления на социальные нужды	824	1078	254	130,85
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	334	162	-172	48,54
Итого издержки	24987	30098	5111	120,45

В таблице 19 видим, что общая ожидаемая сумма издержек кафе «Металлург» может составить 30098 тыс. руб., что на 5111 тыс. руб. больше, чем в базисном 2019 г. Темп роста издержек – 120,45%, что ниже ожидаемого темпа роста выручки, что является позитивным фактором.

Рост издержек производства будет наиболее высоким - 124,16%, в абсолютном выражении в наибольшей степени на увеличение производственных издержек кафе «Металлург» повлияет увеличение таких статей издержек как сырьё (увеличение на 2425 тыс. руб.) и коммунальные услуги (на 1362 тыс. руб.).

При этом, несмотря на рост объемов деятельности по статье износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства будет снижением расходов на 304 тыс. руб.

Согласно приведенным расчетам благодаря реализации разработанных мероприятий в условиях роста товарооборота издержки обращения кафе «Металлург» могут сократиться на 11 тыс. руб. в сравнении с 2019 г. Основные статьи снижения – расходы на доставку товаров (снижение на 239 тыс. руб.),

расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала (снижение на 55 тыс. руб.), расходы на рекламу (снижение на 96 тыс. руб.).

Издержки на организацию потребления продукции в прогнозном периоде должны вырасти – на 929 тыс. руб. или 23,8%. Рост связан с наймом дополнительного персонала, в составе издержек на организацию потребления продукции расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала должны напротив сократиться на 172 тыс. руб.

В связи с неравномерным ростом отдельных категорий издержек кафе «Металлург» структура издержек заведения в прогнозном периоде также должна измениться, на рисунке 6 представим фактическую структуру издержек кафе «Металлург» в 2019 г. и прогноз на 2021 г.

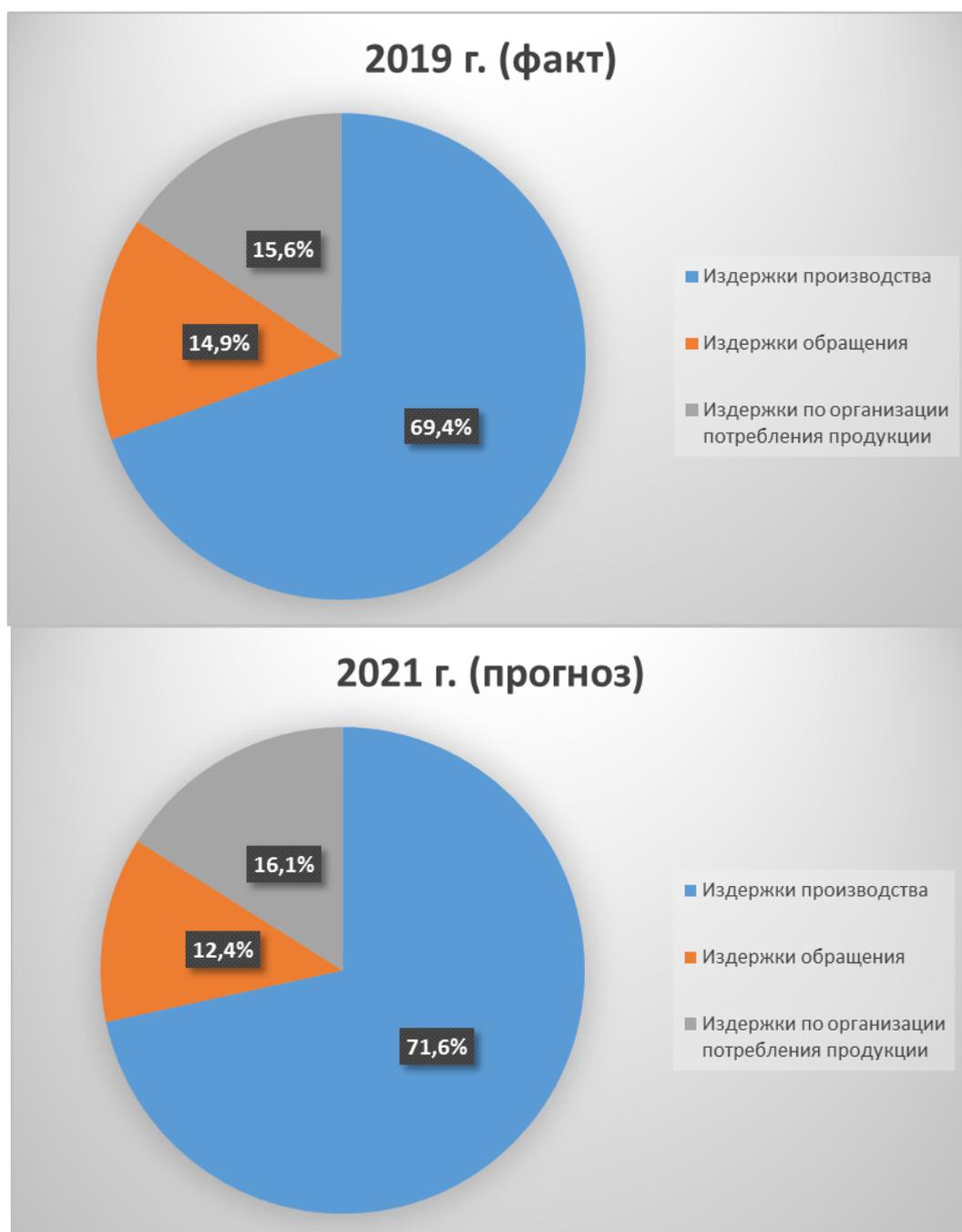


Рисунок 6 – Фактическая и прогнозная структура издержек кафе «Металлург»

Итак, видим, что благодаря реализации мероприятий по снижению издержек обращения в кафе «Металлург» в ходе проекта реконструкции их удельный вес в общей сумме издержек в прогнозном периоде снизится до 12,4%, что на 2,5 п.п. ниже, чем в базисном 2019 г. В то же время произойдёт рост доли издержек производства и издержек по организации потребления продукции до 71,6% и 16,1% соответственно.

В завершении оценки эффективности предложенных мероприятий по сокращению издержек производства и обращения в кафе «Металлург» следует разделить изменение издержек под влиянием товарооборота и изменение их под влиянием разработанных мероприятий.

В таблице 20 представим расчет изменений издержек производства и обращения кафе «Металлург» под влиянием товарооборота и за счет разработанных мероприятий

Таблица 20 – Анализ факторов изменения издержек кафе «Металлург» в прогнозном периоде, тыс. руб.

Статья	Факт 2019	Прогноз 2021	Абсолютное отклонение	Отклонение под влиянием товарооборота	Отклонение под влиянием разработанных мероприятий
Издержки производства	17352	21544	4192	4049	144
Затраты на оплату труда работников производства	4234	4692	458	458	0
Отчисления на социальные нужды работников производства	1270	1408	138	138	0
Сырьё	8239	10664	2425	2425	0
Коммунальные услуги	2232	3594	1362	893	469
Расходы по охране труда	221	243	22	22	0
Ремонт и амортизация оборудования	356	448	92	0	92
Износ, стоимость стирки и починки спецодежды производственного персонала, а также часть расходов по содержанию складов и другие расходы, связанные с изготовлением продукции собственного производства.	590	286	-304	113	-417
Прочие издержки производства	210	210	0	0	0
Издержки обращения	3730	3719	-11	684	-695
Затраты на оплату труда торговых работников	1352	1620	268	268	0
Отчисления на социальные нужды торговых работников	406	486	80	80	0
Расходы на доставку покупных товаров	1071	832	-239	315	-554

Статья	Факт 2019	Прогноз 2021	Абсолютное отклонение	Отклонение под влиянием товарооборота	Отклонение под влиянием разработанных мероприятий
Амортизация торгового оборудования	258	288	30	0	30
Расходы на стирку и ремонт спецодежды торгового персонала	107	52	-55	21	-76
Расходы на рекламу	350	254	-96	0	-96
Прочие издержки обращения	187	187	0	0	0
Издержки на организацию потребления продукции	3905	4834	929	1165	-236
Затраты на оплату труда официантов, уборщиц	2747	3594	847	847	0
Отчисления на социальные нужды	824	1078	254	254	0
Расходы на стирку и починку столового белья, а также износ столового белья, стирку и ремонт спецодежды персонала	334	162	-172	64	-236
Итого издержки	24987	30098	5111	5898	-787

Итак, на основе представленных расчетов видим, что если в ходе реализации кафе «Металлург» руководство предприятия не будет осуществлять меры по снижению издержек производства и обращения в заведении, то общие издержки вследствие роста товарооборота увеличатся на 5898 тыс. руб., в то время как разработанные мероприятия позволяют сэкономить 787 тыс. руб.

При этом экономия издержек обращения составит 695 тыс. руб., экономия издержек на организацию потребления продукции – 236 тыс. руб., а издержки производства кафе «Металлург» под влиянием мероприятий, напротив, увеличатся на 144 тыс. руб., что связано с ростом расходов на содержание дополнительных складских помещений, установкой дополнительного оборудования.

Если учесть, что расчетная сумма затрат на реализацию мероприятий составляет 364,9 тыс. руб., то экономический эффект от предложенных мероприятий в 2021 г. будет равен 422,1 тыс. руб. Кроме того, следует

учитывать, что в последующие годы все разработанные мероприятия также позволят обеспечить более низкий уровень издержек кафе «Металлург».

В таблице 21 приведем прогноз технико-экономических показателей работы кафе «Металлург» в прогнозном периоде.

Таблица 21 – Прогноз технико-экономических показателей работы кафе «Металлург» в 2021 г.

Показатель	Факт 2019	Прогноз 2021	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста прогноз/факт, %
Выручка, тыс. руб.	25273	32709	7436	29,4
Издержки, тыс. руб.	24987	30098	5111	20,5
Прибыль от реализации услуг, тыс. руб.	286	2612	2326	813,2
Рентабельность продаж, %	1,13	7,98	6,85	-
Среднесписочная численность персонала, чел.	19	21	2	10,5
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1330,2	1557,6	227,4	17,1
Среднемесячная заработная плата, руб.	36548	39310	2762	7,6

Приведенные расчеты свидетельствуют, что благодаря проведению проекта реконструкции кафе «Металлург» и реализации предложенных мероприятий по снижению издержек заведения, можно ожидать не только роста выручки кафе, но и значительного увеличения прибыли от реализации услуг. В соответствии с расчетом в 2021 г. прибыль может быть равна 2612 тыс. руб., что в 9 раз больше, чем в базисном 2019 г. Значительный рост прибыли, прежде всего, связан с эффектом масштаба за счет расширения деятельности кафе, но и мероприятия по сокращению издержек здесь играют существенную роль.

Также ожидается рост показателя рентабельности (до 7,98%) и производительности труда сотрудников кафе «Металлург» (на 17,1%).

На основе выше приведенной информации можно сделать вывод, что разработанные направления сокращения издержек обращения и производства в кафе «Металлург» должны принести значительный экономический эффект и поэтому рекомендуются к реализации руководством предприятия.

В данной главе ВКР автором были разработаны направления сокращения и оптимизации издержек предприятия общественного питания. В частности, с учетом результатов проведенного анализа издержек обращения кафе «Металлург» были предложены следующие мероприятия:

- расширение складской зоны для сокращения транспортных расходов;
- организация мини-прачечной;
- установка посудомоечной машины;
- приобретение дополнительного кухонного оборудования с высокой энергоэффективностью;
- оптимизация кадрового состава;
- снижение и перераспределение рекламных расходов.

Все указанные мероприятия являются дополнительными к проекту реконструкции кафе, который запланирован на конец 2020 г.

Общая стоимость мероприятий должна составить 364,9 тыс. руб.

Проведенные расчеты экономической эффективности мероприятий показали, что в случае достижения выручки кафе «Металлург» после реконструкции в размере 32709 тыс. руб., экономия издержек заведения может составить 787 тыс. руб., с учетом затрат на реализацию мероприятия экономический эффект будет равен 422,1 тыс. руб.

Благодаря действию эффекта масштаба и снижению удельных издержек в кафе «Металлург» ожидаемая чистая прибыль заведения может достигнуть 2612 тыс. руб., а рентабельность – 7,98%.

Проведенные расчеты говорят о целесообразности реализации разработанных мероприятий.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе рассматривались теоретические и практические аспекты анализа издержек обращения предприятия и факторов, которые оказывают на них влияние.

Под издержками обращения понимают затраты, связанные с доведением товаров от производителя до покупателя и выраженные в денежной форме.

Издержки обращения торговых предприятий играют существенную роль в общем объеме издержек и влияют на конечные финансовые результаты организаций.

Издержки обращения могут быть классифицированы по множеству признаков – элементам затрат, статьям затрат, по отношению к объему товарооборота, по способу отнесения на издержки отдельных товарных групп и т.д.

Целью подробной классификации издержек обращения является проведение всестороннего анализа их динамики и структуры и принятия дальнейших управленческих решений.

Объемы издержек обращения предприятия определяются внешними и внутренними факторами, которые, как правило, распределяются на несколько групп – экономические, экономико-организационные и технические.

Среди всех факторов, оказывающих влияние на объемы издержек обращения, как правило, наиболее существенную роль играет товароборот, так как по своей экономической природе издержки обращения зависят от объемов продаж компании (однако данное утверждение не касается постоянных издержек обращения предприятия).

Другими существенными факторами, воздействующими на издержки обращения, являются цены, оборачиваемость товаров, производительность труда сотрудников предприятия, сезонность и т.д. При этом существуют факторы, на которые предприятие имеет возможность влиять, тем самым,

изменяя и объемы издержек обращения, и факторы, на которые руководство предприятия влиять не в состоянии.

Анализ издержек обращения проводится на основе нескольких показателей, среди которых абсолютная сумма расходов, общий уровень ИО или значения по статьям, экономичность, эффективность использования ресурсов и т.д.

Анализ проводится в несколько этапов, а основной его целью является выявление механизмов снижения издержек обращения.

Практические аспекты исследования издержек обращения в работе были изучены на примере кафе «Металлург», входящего в состав ООО «Колабыт».

Кафе является достаточно конкурентоспособным на рынке общественного питания г. Мончегорска, однако финансовые результаты его деятельности очень низкие: в 2019 г. впервые за 3 года кафе получило прибыль в размере 286 тыс. руб. при выручке 25273 тыс. руб.

Низкие финансовые результаты предприятия общественного питания связаны с высоким уровнем издержек. Их анализ показал, что в структуре общих издержек предприятия наибольший удельный вес в 2019 г. приходился на издержки производства (69,5%), издержки обращения составляли 14,9% от общей суммы, издержки на организацию потребления продукции – 15,6%. При этом в 2019 г. был отмечен рост общих издержек предприятия, однако издержки обращения сократились.

Факторный анализ продемонстрировал, что на изменение издержек производства кафе «Металлург» наибольшее влияние имело изменение товарооборота и прочие факторы. Снижение издержек обращения было обусловлено прочими факторами (в частности по причине увольнения маркетолога предприятия) и ценовыми факторами. На издержки по организации потребления продукции также существенно повлияли прочие факторы – увеличение численности персонала данной категории и в наименьшей степени – ценовые факторы. Частичное снижение издержек кафе «Металлург» было обеспечено за счет смены поставщика сырья и снижения

закупочных цен, снижения прочих расходов предприятия на основе управленческих решений руководства. Рост издержек был обусловлен ценовыми факторами, изменениями в условиях оплаты труда персонала.

Для преодоления проблем, связанных с низким уровнем экономической эффективности кафе «Металлург» автором были разработаны несколько мероприятий:

- расширение складской зоны для сокращения транспортных расходов;
- организация мини-прачечной и найм дополнительного сотрудника для работы в прачечной;
- установка посудомоечной машины для ускорения процесса мытья посуды и возможности сократить одного из мойщиков посуды;
- приобретение дополнительного кухонного оборудования с высокой энергоэффективностью;
- оптимизация кадрового состава путём набора дополнительного повара и официанта с расчетом на расширение деятельности предприятия;
- снижение и перераспределение рекламных расходов за счет отказа от рекламы в СМИ и применения механизмов Интернет-продвижения и прямого маркетинга.

Разработанные мероприятия могут стать частью проекта реконструкции кафе «Металлург», которая запланирована на конец 2020 г. Общая стоимость разработанных мер – 364,9 тыс. руб.

В результате проведения реконструкции руководство кафе может рассчитывать на рост выручки почти на 30%, а благодаря реализации предложенных мероприятий, может быть получен дополнительный экономический эффект в размере 422,1 тыс. руб. (с учетом необходимых затрат).

В итоге прибыль кафе «Металлург» может достигнуть 2612 тыс. руб., а рентабельность – 7,98%, что значительно выше уровня 2019 г.

Это говорит о высоком уровне экономической эффективности разработанных предложений и необходимости их практической реализации.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "О бухгалтерском учете" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020).
2. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790).
3. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения.
4. Абдукаримов И.Т., Беспалов М.В. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 214 с.
5. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли Учебник для вузов / под ред. А.Н.Соломатина. – СПб.: Питер, 2009. - 560 с.
6. Акулова Е.Е. Особенности факторного анализа издержек обращения // Наука и инновации в современных условиях: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях. - 2017. - С. 7-12.
7. Белокурченко Н.С. Факторный анализ издержек обращения // Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 97-100.
8. Кисилевич Т.И., Деревянко К.Н., Луцкевич О.В. Особенности учета издержек обращения в организациях общественного питания // Инновационное развитие экономики. - 2017. - № 5 (41). - С. 91-100.
9. Кучеренко О.В., Метелева Л.В. Управление издержками обращения в системе планирования // СТЭЖ. - 2016. - №4 (25). – С. 22-26.
10. Кучеренко О.В. Планирование в системе управления издержками обращения торгового предприятия // Сибирский торгово-экономический журнал. - 2015. - № 2 (21). - С. 34-38.

11. Лапшина А.В. Издержки обращения в торговле и общественном питании: Сравнительный аспект // Вестник магистратуры. - 2016. - № 7-1 (58). - С. 94-97.
12. Лапшина А.В. Этапы экономического анализа издержек обращения и данные, формируемые для него в бухгалтерском учете // Вестник магистратуры. - 2017. - № 2-2 (65). - С. 117-119.
13. Лим Л.Р. Классификация издержек обращения в торговых предприятиях // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. - №1. – С. 200-204.
14. Нечеухина Н.С., Мустафина О.В. Особенности формирования и финансового управления текущими издержками обращения бизнес-структур розничной торговли // Учет. Анализ. Аудит. - 2015. - № 5. - С. 65-72.
15. Петров А.М., Мельникова Л.А. Затраты и расходы в системе бухгалтерского учета и налогообложения // Проблемы современной экономики. – 2013. - №4 (48). – С. 179-183.
16. Роднова И.С. Классификация затрат предприятия // Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 1. – С. 73-77.
17. Рознина Н.В., Карпова М.В. Мероприятия по сокращению издержек обращения торгового предприятия // Инновационное развитие и модернизация экономики России и зарубежных стран. Сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции молодых ученых. - 2017. - С. 133-144.
18. Романенко А.В. Методические основы управленческого учета на предприятиях общественного питания // Международный бухгалтерский учет. – 2016. - №21. – С. 19-35.
19. Усейнова Э.Р. Издержки производства и обращения и пути их снижения // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник научных трудов III Международной научно-практической конференции. Крымский инженерно-педагогический университет. - 2017. - С. 525-526.

20. Чаплыгина М.А., Польская Г.А., Зубкова Т.А. Ускорение оборачиваемости товарных запасов - важнейший резерв сокращения издержек обращения // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). - 2016. - № 1-2 (30). - С. 103-108.

21. Шелест С. С. Совершенствование системы внутреннего контроля издержек обращения на предприятиях на предприятиях торговли // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). - Краснодар: Новация, 2018. - С. 109-114.

22. Абдулхаева Л.Б. Управленческий анализ издержек обращения на предприятиях розничной торговли по продаже продовольственными товарами. – 2014. - №7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1394036208>(дата обращения: 05.04.2020).

23. Гернеза В.В. Управление затратами на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 6. - Ч. 3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55042> (дата обращения: 02.04.2020).

24. Горбунова В.Ю. Методологические основы формирования издержек обращения в торговых организациях. – 2016. - №50-1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/7699> (дата обращения: 05.04.2020).

25. <https://murmanskstat.gks.ru/folder/72803?print=1>

Среднемесячная заработная плата работников организаций по Мурманской области (по видам экономической деятельности) за декабрь 2019 года

26. <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72147454/>

Рентабельность проданных товаров, продукции, работ, услуг и рентабельность активов организаций по видам экономической деятельности, в процентах

Приложение

Динамика прочих издержек кафе «Металлург» в 2017-2019 гг.

Статья	2017	2018	2019	Темп роста 2018/2017, %	Темп роста 2019/2018, %
Услуги связи	15,0	12,4	9,2	82,83	74,53
Услуги по охраняемым мероприятиям	102,8	110,9	103,4	107,87	93,19
Услуги по обеспечению пожарной безопасности	18,8	17,2	23,1	91,59	133,81
Услуги по обслуживанию программы	111,0	141,2	125,8	127,18	89,12
Лицензия на алкоголь	30,0	32,5	32,5	108,33	100,00
Расходы на канцелярию, типографские товары	12,1	13,8	19,1	113,76	138,83
Выплаты социального характера (премия к праздникам, материальная помощь на ритуальные услуги, новогодние подарки для детей)	29,1	50,6	49,4	174,08	97,47
Расходы на санаторно-курортное лечение	262,8	287,2	0,0	109,30	0,00
Вывоз мусора	34,7	39,0	34,5	112,34	88,42
Аренда помещений (была временная)	0,0	95,8	0,0	-	0,00
Прочие	0,0	29,3	0,0	-	0,00
Итого	615,8	829,9	396,9	134,75	47,83