

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 Система управления затратами на предприятии и пути ее  
совершенствования.

Исполнитель Токий Александра Владимировна  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент  
(ученая степень, ученое звание)

Семёнова Юлия Евгеньевна  
(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

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ.....	8
1.1 Понятие управления затратами. ....	8
1.2 Состав и классификация затрат .....	16
1.3 Системы и методы калькуляции затрат. ....	23
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КОВЫЛКИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» .....	32
2.2. Анализ существующей системы управления затратами на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» .....	44
2.3. Специфика формирования расходов предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» .....	49
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КОВЫЛКИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»....	59
3.1. Программа оптимизации расходов .....	59
3.2. Совершенствование систему управления дебиторской и кредиторской задолженностью .....	63
3.3. Разработка и внедрение системы контроллинга (создание специализированного отдела по управлению расходами).....	68
Заключение .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>85</b>

## ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития бизнес-сферы успех того или иного предприятия зависит исключительно от того, насколько эффективно оно осуществляет свою деятельность, целью которой должно являться стремление к повышению своей прибыльности и рентабельности.

Размер получаемой прибыли, и уровень рентабельности современного предприятия зависит от условий формирования состава затрат, а грамотный анализ затрат имеет особое значение в деятельности каждого предприятия.

Затраты современного предприятия учитываются на всех стадиях ценообразования, начиная от производства, когда в себестоимость продукции включаются расходы по сбыту, и, заканчивая продажей, когда в сформированной цене отражаются затраты на организацию торговой деятельности.

Стоит отметить, что затраты предприятия выступают базой для установления цены и формирования конечных финансовых результатов компании. Поэтому оптимизация затрат предприятия, увеличение прибыльности и рентабельности компании, повышение эффективности деятельности выступают в качестве основных экономических предпосылок анализа затрат организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы, обуславливается тем, что без эффективного управления затратами невозможно достичь максимальных результатов деятельности предприятия. Оптимизация затрат будет способствовать увеличению эффективности производства, как следствие приведет к максимизации прибыли и уменьшению финансовых потерь. Так как прибыль является основным показателем деятельности предприятия, и существует множество путей влияния на нее, необходимо выбрать наиболее подходящий в сложившихся условиях. В ситуации, когда нецелесообразно увеличивать объем выпуска

продукции или повышать цены на нее, необходимо снижать себестоимость, по средствам контроля и снижения затрат возникающих на всем пути производства продукции.

В современных условиях перед современными предприятиями все более остро возникает проблема организации системы эффективного управления затратами. По мере развития конкуренции на целевых рынках происходит снижение нормы прибыли до 10 %. В этой ситуации перспективы развития предприятия начинают во многом зависеть от затрат, степени их управляемости, что подтверждает актуальность исследования.

Объектом исследования является организация ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Предмет исследования – совокупность теоретических, практических, и организационно-методических аспектов организации системы управления затратами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Цель выпускной квалификационной работы – исследовать теоретические и практические аспекты системы управления затратами на предприятии и разработать пути ее совершенствования.

Для реализации поставленной цели в выпускной квалификационной работе необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие управления затратами;
2. изучить состав и классификацию затрат;
3. представить существующие системы и методы калькуляции себестоимости;
4. дать характеристику предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»;
5. провести анализ существующей системы управления затратами на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»;
6. изучить специфику формирования расходов предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»;
7. разработать программу оптимизации расходов;

8. предложить пути совершенствования системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью;

9. предложить мероприятия по созданию специализированного отдела по управлению расходами в компании.

Существенный вклад в решение данной проблемы внесли многие зарубежные и отечественные ученые-экономисты, в частности работы М. М. Алексеева, С. И. Александрова, А. П. Агаркова, Ю. К. Баженов, А. И. Ильина, В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В. Э. Керимов, А. И. Ильина, Г.В. Савицкая, Б. Тютюкина и др.

При написании работы были использованы нормативные документы, в частности, Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019 № 247-ФЗ), учебные пособия, посвященные финансам и экономическому анализу Л. Н. Красновой, В. И. Королева, Л. М. Куприянова, О. В. Володько, публикации в периодических изданиях по рассматриваемой теме, а также монографии специалистов в рассматриваемой области: С. Б. Барноглыц, А. В. Чепулянис и др.

Методы, используемые при написании выпускной квалификационной работы, следующие: статистические методы, логические методы, эмпирические методы.

Практическая значимость выбранной темы «Система управления затратами на предприятии и пути ее совершенствования» – заключается в том, что затраты компании, а также их точный учет оказывает влияние на размер прибыли и эффективности деятельности. Выбор метода оптимизации затрат дает возможность рационально организовать управление затратами современного предприятия.

Структура работы. Во введении обосновывается актуальность темы исследования поставлены основные цели и задачи выпускной квалификационной работы.

В первой главе представлены теоретические аспекты темы, рассмотрены основные понятия и классификация затрат предприятия,

выявлены весомые причины увеличения затрат и современные методы управления затратами, определены ключевые методы оптимизации затрат современного предприятия.

Во второй главе представлен анализ структуры и динамики затрат предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». В этой главе представлена краткая характеристика предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», проведен анализ основных экономических показателей хозяйствующего субъекта, также проанализирована динамика затрат организации и факторов, которые на нее влияют.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию и оптимизации затрат компании, определены пути снижения затрат предприятия и рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги настоящего исследования.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

## 1.1 Понятие управления затратами.

Главной целью любой коммерческой деятельности является получение прибыли. Соответственно результат эффективности этой деятельности оценивается величиной получаемой прибыли. Увеличивать ее можно различными способами, такими как диверсификация производства, выход на новые рынки сбыта, увеличение объемов реализуемой продукции, снижение уровня затрат и т.д. [3, с. 87].

Автор предлагает рассмотреть наиболее эффективный и реальный способ из предложенных, усовершенствовав его применением и группировкой знаний различных отраслей экономических дисциплин. Снижение уровня затрат, имея под собой четкую систему, способно во много раз увеличить показатели предприятия. Механизм, способный определить правильные текущие значения, спрогнозировать плановые значения, а также имеющий возможность оперативного влияния на фактические показатели, является системой управления затратами.

Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени.

Главная цель управления затратами – не минимизация затрат, а извлечение максимальной эффективности из уже используемых предприятием ресурсов, получение, насколько возможно полной отдачи от них на всех этапах производства.

Важная часть управления затратами – это их признание, учет и группировка. Для принятия управленческих решений, которые в будущем

смогут повлиять на показатели предприятия в целом, необходимо оформлять данные в удобном для анализа виде [12, с. 31]. Предметом управления затратами являются, непосредственно, все виды затрат предприятия. Объектом управления затратами является процесс формирования и снижения затрат. Субъектами управления затратами являются специалисты организации, руководящий сектор, т.е. управляющая система.

Важно понимать, что управление затратами не является целиком задачей экономического отдела предприятия. Безусловно, экономический сектор работает с данными, но в формировании себестоимости участвует каждое подразделение. Так ответственность за величину затрат и их контроль должна быть разделена между руководителями и ответственными всех отделов.

Цель управления затратами – это построение внутренней системы экономического учета доходов и расходов, который сможет отразить реальные финансовые результаты деятельности предприятия, не искаженные бухгалтерскими проводками [20, с. 112].

Сложности в процессе управления затратами также добавляют их особенности.

Первая особенность заключается в том, что цены на сырье и материалы, как и ситуация на рынке в целом, постоянно меняются. Из-за чего затраты находятся в постоянном движении и изменении. Такой динамизм невозможно оставлять без внимания. Требуется постоянно отслеживать обновления продукции, норм расходов материальных и трудовых затрат, которые влияют на себестоимость продукции и уровень затрат в целом, что делает рассмотрение затрат весьма условным и не отражает их реальный уровень в полной мере.

Вторая особенность проявляется в их многообразии, что значительно увеличивает объем работ по их подсчету. Этот аспект также требует обширных знаний, спектра приемов и методов для возможности управления.



Наиболее точно оценить все многообразие затрат можно при помощи их классификации, что безусловно поможет выявить, во-первых, степень влияния отдельных затрат на результативные показатели деятельности предприятия, во-вторых оценить, на какие текущие затраты организация может повлиять в данный момент времени. Самое главное – появляется возможность относить на изделие только те затраты, которые непосредственно участвуют в процессе его изготовления и реализации.

Третьей особенностью является противоречивость влияния затрат на конечные показатели. Так, например, можно добиться увеличения прибыли, сократив затраты на НИОКР, технику и технологии, что в конечном итоге так или иначе приведет к сокращению прибыли и снизит конкурентное преимущество на рынке.

Четвертой особенностью и главной сложностью является невозможность достоверного учета затрат. Так как абсолютно точных методов их оценки и измерения нет.

Важнейшими задачами управления затратами являются:

1. Выявление влияния управления затратами на повышение результатов экономической деятельности.

2. Определение затрат по основным бизнес-функциям и производственным подразделениям предприятия.

3. Произведение расчета оптимальной величины затрат на единицы продукции, работ, услуг.

4. Определение информационной базы экономического сектора для принятия хозяйственных решений.

5. Выбор системы управления затратами, подходящей конкретному предприятию с его целями и особенностями [24, с. 46].

Только в комплексе вышеперечисленные задачи будут способствовать росту экономических показателей деятельности предприятия.

Исходя из этих основных принципов, на каждом уровне отслеживания должна быть единая методика управления затратами, что предполагает

единую систему оценки показателей информационного обеспечения, учета и анализа затрат, системы планирования и т.д.

Затраты должны быть учтены на всех этапах жизненного цикла продукта, начиная с его создания до утилизации.

Для повышения конкурентоспособности необходимо в рамках предприятия поддерживать баланс цены продукта и его качества. Парадокс заключается в том, что при попытках улучшения качества возрастают затраты и, соответственно, цена. Данную проблему можно урегулировать грамотными управленческими решениями на основе достоверных экономических данных, их анализа и расчета.

Допущение лишних затрат невозможно. Ресурсы должны быть взаимосвязаны между собой. Все отделы предприятия должны быть вовлечены в процесс снижения затрат, при помощи внедрения эффективных методов и разделения ответственности. Для достижения экономического эффекта процесс управления затратами должен проходить строго поэтапно.

Первый этап заключается в планировании и прогнозировании затрат предприятия. Для этого среди прочих расчетов осуществляется калькуляция себестоимости продукции, работ, услуг, перспективные расчеты показателей, сметы затрат. Планирование затрат может быть как краткосрочным, на срок менее одного года, отражающим текущие показатели, так и долгосрочным, соответственно на период более года, рассчитанным на перспективное планирование. Второй способ наиболее подвержен влиянию различных факторов, которые не зависят от предприятия, например политической ситуации, конкурентной обстановки и других непредвиденных обстоятельств, которые делают его менее достоверным. Тогда как краткосрочное планирование, основанное на показателях плановых смет и расчете затрат на производство, призвано отслеживать текущую ситуацию и выявлять актуальные потребности [9, с. 76]. Планирование себестоимости необходимо для того, чтобы обозначить ее размер и найти пути её снижения. Ориентиром для показателя изменения затрат на выпуск и реализацию у

предприятий, специализирующихся на изготовлении однородной продукции, является единица товара, тогда как предприятия, выпускающие разные виды продукции, опираются на величину затрат на один рубль товарной продукции. Планирование себестоимости продукции является важным фактором в снижении затрат на производство, так как за счет ее регулирования можно достичь желаемого уровня расходов на разработку, выпуск и реализацию продукции. Для того, чтобы это стало возможным, необходимо вначале произвести исследование фактической себестоимости по прошедшему периоду [11, с. 43].

Планирование себестоимости должно проходить по четко определенным ступеням. Для начала необходимо выявить уровень влияния научно-технических факторов на производство конкретной продукции и определить, на сколько с их помощью можно сократить текущие затраты. Также следует выявить, какие расходы предприятие выделяет на организацию производства и управленческий персонал. Затем после определенных расчетов становится возможным определение фактической себестоимости продукции предприятия, на основе чего составляются сметы затрат.

Второй этап – организация управления затратами. Определяются конкретные моменты и места организационного процесса, в которых затраты возникают, а также кем и какая при этом используется документация. Назначается ответственный персонал, среди компетентных в области управления затратами во всех отделах. Для эффективного производства организация должна быть гибкой по отношению к изменениям внутренней и внешней среды [4, с. 35]. Для этого на каждом предприятии назначаются свои нормативы и нормы, которые необходимо обновлять в процессе деятельности для того, чтобы обеспечить максимальную ресурсную отдачу, будь то сырье и материалы, внеоборотные активы или персонал. Очень важной частью управления затратами является отслеживание научно-технического прогресса, способного повлиять на процесс выпуска

конкретной продукции, различные маркетинговые исследования, а также эффективные разработки менеджмента

Третий этап – это калькуляция себестоимости и учет затрат. Учет затрат объединяет в себе те виды учета, которые участвуют в организационной деятельности компании, отражает все расходы предприятия, организует их в структуру удобную для понимания и выражения в документах, отслеживание их возникновения. С помощью бухгалтерского учета, управленческого учета т.п. осуществляется контроль деятельности предприятия и затрат на ее реализацию. Калькуляция – это четко выстроенные системные расчеты, определяющие себестоимость товарной продукции [14, с. 112]. Два этих понятия не могут существовать друг без друга, так как сама суть исчисления себестоимости продукции строится на расчетах данных, собранных при помощи учета затрат, а степень детализации учета затрат выстраивается на необходимом уровне для калькуляции и контроля себестоимости. Основная задача второго этапа заключается в сборе информации, которая в дальнейшем повлияет на управленческие решения, поможет прогнозировать грядущую прибыль и убытки, позволит сторонним организациям определить для себя безопасный уровень возможного участия или вклада в данное предприятие для извлечения из него максимальных выгод с минимальными потерями [3, с. 87].

На четвертом этапе происходит анализ затрат и производственных вложений. Определяется отклонение фактического уровня затрат от планового. Проводятся все необходимые мероприятия для устранения разницы показателей. На этом этапе необходимо установить, насколько полно и правильно используются ресурсы и капиталовложения, выявить конкретные «точки» работы предприятия, в которых процесс не доработан и несет за собой расходы, которых можно избежать. Так же важно понимать, что некоторые процессы могут быть основательно проработаны, но в мире развивающихся технологий на момент анализа устареть. Это не повлечет за

собой дополнительных издержек, однако сильно снизит конкурентоспособность предприятия [21, с. 118]. Каждая организация в своей отрасли обязана отслеживать различные нововведения, оценивать их актуальность и пригодность для конкретного вида деятельности, что значительно поможет сократить затраты и увеличить максимальную полезность ресурсов. Таким образом вложения в инновации будут окуплены и в дальнейшем понесут за собой только прибыль и конкурентные преимущества. Также большой удельный вес в статье расходов имеет заработная плата сотрудников: необходимо выявить, соразмерны ли выплаты доходам, определить ответственность, лежащую на конкретных работниках, и понять, какую полезность она несет. В первую очередь это касается управленческого персонала. В крупных сетях иерархическая система управления зачастую неоправданно горизонтально разрастается, и влечет за собой определенные затраты; так же и рядовой персонал может быть заменен техническим оборудованием, обслуживание которого будет значительно экономить средства компании.

Кроме того до 60% всех затрат составляют затраты на ресурсы, электроэнергию, утилизацию отходов, амортизационный износ. Необходимо контролировать качество используемого сырья и материалов, принимать во внимание разные технологии экономии природных ресурсов, соблюдать правила утилизации отходов или же, что еще благотворнее скажется как на окружающей среде, так и на репутации компании, использовать методы переработки и многоразовое использование конкретных материалов. Для снижения затрат по статье износа следует приобретать активы хорошего качества, с наибольшими межремонтными интервалами и максимально ликвидировать простои [30, с. 237].

На пятом этапе осуществляются управленческие решения относительно системы управления затратами на предприятии и контроль их результатов. На основе четвертого этапа ответственные сектора организации получают возможность вносить коррективы в деятельность предприятия

посредством изменения отдельных сегментов или работы предприятия в целом, стимулировать своих сотрудников на достижение определенных целей с помощью методик, разработанных менеджментом. Существуют различные системы стимулирования, поощрений и штрафов для каждой конкретной задачи. Необходимо понимать, что не любая система подходит в частности для снижения затрат. Очень опасно вводить систему штрафов среди персонала за невозможность снизить затраты, т.к. фактически это не даст существенных результатов, кроме того, что уровень текущих затрат станет оправдан, что не являлось самоцелью мероприятия [27, с. 93]. Стоит отметить, что на основании аналитических данных, можно сделать точные выводы, и построить краткосрочные или даже долгосрочные планы на будущую прибыль и расходы.

Шестой этап – составление необходимой документации.

Все вышеперечисленные этапы ведут к конкретным улучшениям только в тесной взаимосвязи друг с другом. Так они образуют цельный процесс, направленный на снижение затрат.

## 1.2 Состав и классификация затрат

Классификация затрат - это логический процесс группировки различных затрат, связанных с бизнес-процессом, в соответствии с их типом, характером, частотой и другими функциями для выполнения целей бухгалтерского учета и облегчения экономического анализа. Затраты относятся к финансовым вложениям с целью экономических выгод. Каждый бизнес-процесс требует определенных затрат. Это основа определения прибыли для организации.

Понимание классификации расходов облегчает процедуру учета затрат в организации.

Определенная стоимость может быть распределена по нескольким категориям. Например, заработная плата, выплачиваемая работнику, - это стоимость рабочей силы, а также фиксированная стоимость. Более того, различные элементы классификации затрат так или иначе связаны друг с другом [26, с. 112].

Основные классификации.

Существуют различные виды затрат, понесенных при производстве товаров или услуг, и эти расходы систематически классифицируются.

Вот некоторые из основных принципов, на которые могут быть распределены различные затраты:

Основа классификации затрат.

Классификация затрат по природе возникновения. Затраты могут быть дифференцированы по своей природе или цели возникновения. В данной категории расходы подразделяются следующим образом:

Классификация по виду затрат.

Материал: стоимость материала - это стоимость сырья и связанные с ним затраты, такие как стоимость закупки, налоги, страховка, и т. д.

Труд: затраты на оплату труда - это заработная плата, выплачиваемая работникам, то есть постоянным, временным или работающим по контракту

работникам, состоящим в организации. Он также включает взнос в ПФ, бонусы, комиссионные, поощрения, пособия, оплату сверхурочных и т. д. [30, с. 27]

Прочие расходы: все прочие накладные расходы кроме материалов и труда относятся к этой статье. В их состав входят упаковка, плата за содержание внеоборотных активов и т. д.

Классификация по месту возникновения затрат.

Другая основа для дифференциации затрат - это их классификация по распределению в процессе производства товаров или услуг.

Классификация затрат по способу включения в себестоимость продукции:

Прямые затраты - это значительные затраты, непосредственно связанные с производственным процессом. Их можно рассматривать как себестоимость для любого бизнеса. Под понятие прямых затрат попадают те затраты, которые можно отнести к конкретной продукции, услуге или товару. Они подразделяется на прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда и другие прямые расходы.

Косвенные затраты - это затраты, которые нельзя напрямую отнести к конкретному процессу производства, однако они участвуют в поддержании жизнеспособности предприятия в целом. Это вторичные затраты, которые в основном делятся на три типа - косвенные материальные затраты, косвенные затраты на оплату труда и другие косвенные расходы [23, с. 242].

Классификация затрат по функциям.

Стоимость также может быть классифицирована по функциям, для которых использовались ресурсы.

Есть пять важных функций бизнеса, которые связаны с определенными расходами и важны для организации.

Классификация затрат по функциям.

Затраты на производство. Стоимость производства включает все прямые и косвенные затраты, понесенные при производстве товаров и услуг.



Административные затраты. Затраты, связанные с деятельностью организации по управлению, такие как расходы на электроэнергию, канцелярские товары, телефонные расходы, аренду и т.д. Они также известны как административные накладные расходы.

Затраты на реализацию. Косвенные расходы, связанные с продажей товаров и услуг, таких как реклама, продвижение, исследования, обслуживание клиентов и т. д. Они включаются в себестоимость продукции.

Затраты на логистику. Такие затраты относятся к стоимости, понесенной для предоставления товаров или услуг для клиентов. Это складирование, служба доставки, транспортировка и т. Д. [13, с. 216].

Затраты на исследования и разработки. Научно-технические исследования необходимы для разработки нового продукта или изменения существующего. В эту группу включены расходы на исследовательскую группу, проведение исследований, результаты и т. д.

Классификация затрат по характеру изменения в связи с выпуском продукции.

Затраты, связанные с любым бизнес-процессом, могут быть дифференцированы на основании его изменчивости, связанной с колебаниями деловой активности в краткосрочной перспективе.

Такие затраты подразделяются на:

Постоянные затраты – затраты, на которые практически не влияют временные изменения в деловой активности. Они будут осуществляться вне зависимости от объема выпуска продукции, простоев оборудования и других факторов. Включают в себя аренду, амортизацию, заработную плату и т. д.

Переменные затраты – затраты, которые изменяется пропорционально изменению объема производства или другой деловой активности. Например, упаковка, комиссионные с продаж, заработная плата и т. д.

Полупеременные затраты – затраты, на которые умеренно влияет изменение деловой активности. Включают в себя энергопотребление, стоимость

обслуживания, расходы на управление, надзор и т. д.

Классификация затрат по принятию управленческих решений.

Стоимость – это не просто цена, заплаченная за создание некоторой ценности. Она также используется руководством как инструмент для принятия решений. Управленческие решения принимаются в зависимости от следующих видов затрат, связанных с осуществлением деятельности

Классификация затрат по принятию управленческих решений:

Предельные затраты - это стоимость производства дополнительной единицы и ее влияние на общую стоимость производства.

Дифференциальные затраты - затраты, которые можно посчитать как разницу при выборе между альтернативными вариантами.

Альтернативные затраты. Любой физический и материальный ресурс имеет свой предел отдачи, характеризующий его производительность. При определенном количестве ресурса возможно получить строго определенное количество готовой продукции. Таким образом, если стоит задача повысить производство одного товара, необходимо снизить производство другого. На этом факте строится понятие альтернативной цены.

Альтернативные затраты – это те затраты, которые обусловлены отказом от одного товара в пользу другого, и обозначает упущенную выгоду, когда выбор одного действия исключает другое в условиях ограниченности [2, с. 32].

Стоимость замещения - когда оборудование или любой другой актив устаревают или требуют высоких затрат на техническое обслуживание, и одновременно на рынке появляется более качественный актив, который может заменить его, - тогда стоимость, связанная с такой заменой, называется стоимостью замещения. Например, транспортная компания должна время от времени заменять свои грузовики, чтобы избежать чрезмерных затрат на ремонт.

Безвозвратные затраты - затраты, которые были понесены организацией в прошлом и не могут быть изменены на каком-либо этапе бизнес-процесса.

Примером может служить закупленный заранее материал или оборудование.

Инкрементные затраты - затраты, возникающие при выпуске дополнительных партий продукции.

Маржинальные затраты - затраты, возникающие при выпуске дополнительной единицы продукции.

Затраты, которых можно избежать, - это такие затраты, которые находятся под контролем руководства и могут быть предотвращены в соответствии с организационными потребностями. Например, предприятие совершенствует свою технологию, устанавливая машины самообслуживания, чтобы избежать затрат на оплату труда.

Классификация затрат по времени. Характер и важность затрат варьируются в зависимости от времени, в котором они возникли или были оценены.

Стоимость, которая является приоритетной сегодня, может не быть столь важной завтра, или стоимость, которая была упущена из виду сегодня, может рассматриваться как соответствующая стоимость завтра. Таким образом, в зависимости от периода, когда стоимость произошла или была оценена, ее можно разделить на следующие категории:

Предварительно определенные затраты - стоимость, которая может быть определена и рассчитана до производства товаров и услуг на основе факторов стоимости и данных, называется предварительно определенной стоимостью. Это может быть либо стандартная стоимость, либо ориентировочная стоимость [27, с. 35].

Фактические затраты - фактические затраты, которые заранее определены в соответствии с определенными нормами и руководящими принципами в качестве основы для контроля затрат.

Ориентировочные затраты - это те затраты на деятельность, которые можно предположить на основе опыта. Т.к. опыт основан на допущениях, их можно считать менее точными для определения фактической стоимости.

По степени участия в хозяйственной деятельности затраты можно разделить на:

Производственные - это те затраты, которые участвуют непосредственно в производстве товара, выпуске продукции.

Коммерческие - все остальные затраты, связанные с реализацией, методами продаж, а также различные сборы.

Затраты можно разделить по экономической роли в процессе производства. В таком случае они делятся на:

Основные, что означает принадлежность таких затрат к процессу производства. Это может быть сырье и материалы, затраты на научную деятельность, инновационные разработки, оплата труда и т.д.

Накладные. Такие затраты возникают вокруг управленческого аппарата предприятия и соответственно их величина пропорциональна структуре управления.

По однородности или составу затрат можно выделить:

Одноэлементные затраты. Такие затраты невозможно разделить на составляющие, они подразумевают под собой один элемент, например заработная плата, оплата сырья и пр.

Комплексные затраты включают в себе группу затрат определенного предприятия, завода или его отдельного цеха. В каждой из групп можно выделить свои одноэлементные затраты [18, с. 154].

Если рассматривать затраты со стороны целесообразности или эффективности, то можно выделить такие категории:

Производительные затраты. Это те затраты, которые обеспечивают налаженный производственный процесс и позволяют механизму действовать исправно.

Непроизводительные затраты. Возникают в случае отклонения от норм. Это вынужденные сверхурочные переработки, форс-мажорные обстоятельства, покрытие простоев.

Классификация затрат служит для упрощения работы отдела менеджмента,

бухгалтеров, экономистов, исследователей и многих других. Это облегчает процесс контроля затрат, снижения уровня затрат и управления затратами.

### 1.3 Системы и методы калькуляции затрат.

Существует большое количество методов учета затрат на предприятии. Среди них можно выделить основные, которые наиболее часто встречаются в экономической практике Российской Федерации.

Первый метод, который стоит рассмотреть, – попередельный.

Такой метод будет актуален для тех отраслей производства, в которых сырье и материалы проходят многочисленные переработки, прежде чем станут готовым продуктом, предназначенным для продажи. Зачастую исходные материалы в процессе частично или полностью меняют свои свойства.

Переделом называется выход продукта из каждой фазы, после чего его характеристики и назначение качественно изменяются. Между переделами образовывается полуфабрикат, который может быть использован как в дальнейшем на данном предприятии, так и продан в стороннюю организацию как конечный продукт [18, с. 127].

В данном методе движение продукции осуществляется по конкретной схеме. Из всего процесса производства можно выделить определенные подразделения, которые передают изделие на следующий этап. Так происходит до тех пор, пока конечный продукт не будет передан на склад предприятия.

Среди многообразия вариантов движения продукции на предприятии между подразделениями можно выделить основные:

1. Последовательное перемещение продукции. В таком случае продукция переходит из цеха в цех. Как пример можно рассмотреть организацию, специализирующуюся на выпуске узкоспециализированной продукции. Так, например, на фабрике по производству запчастей поступившее сырье в разных цехах проходит обработку, принимает нужную форму, далее следует покраска, устранение дефектов, сортировка брака, в итоге изделия оказываются на складе готовой продукции.

2. Параллельное перемещение продукции. Этот вариант актуален для

масштабных производств сложных товаров или систем. Автомобильная промышленность служит самым ярким примером такого движения. Для того, чтобы получить готовую машину, ее составляющие на протяжении времени производятся в различных цехах и переходят в другие последовательно, до момента сбора в единый товар. Только после этого продукт отправляется на склад готовой продукции.

3. Избирательное перемещение продукции. Чаще всего встречается в производстве, связанном с натуральным хозяйством. К примеру, мясное производство. После забива скота одна часть мяса отправляется на упаковку, после чего сразу на склад готовой продукции, а другая часть может использоваться для изготовления иных продуктов, т.е. пройти еще определенное количество переделов перед тем, как стать готовой к реализации.

Предприятиям, для которых попередельный метод является основным, требуется тщательно следить за организацией учета расхода, в первую очередь, сырья, непосредственно принимающего участие в производстве, и прочих материалов имеющих к производству косвенное отношение. Т.е. в повышенном внимании нуждаются основное для производства сырье и те ресурсы, без которых само производство было бы невозможно, например, вода, электроэнергия, различные химикаты и прочее, учитывая специфику конкретного предприятия. Также в постоянном учете нуждаются и полуфабрикаты, так как они могут быть использованы в разных конечных продуктах.

Для учета затрат попередельным способом, для расчетной части очень важно правильно оценивать все имеющиеся ресурсы предприятия, включая полуфабрикаты, используемые в готовом продукте, которые также направлены на получение прибыли [17, с. 73]. Для предприятия это означает, что в обязательном порядке должны быть введены и строго соблюдаться технико-технологические нормативы. Для этого:

1. В производство должны отпускаться только материалы и ресурсы,

соответствующие установленным нормам.

2. Необходимо отслеживать разность фактических показателей и показателей, установленных нормами.

3. Гибко реагировать на изменения норм[14, с. 41].

Данный метод является нормативным. При его применении необходимо в составленной за определенный период документации указывать все возможные показатели, что относится и к отклонениям. Отклонения должны быть учтены как фактические, так и установленные нормативами.

При использовании данного метода возникает сложность классификации исходных материалов и сопоставления их с готовым продуктом. Это приводит к необходимости вести учет затрат по переделам.

Переделом может считаться как отдельный цех, так и конкретная часть работ этого цеха или несколько частей. Однородная продукция, выпускаемая переделом, может учитываться совместно и позже быть разделена с помощью расчетов. Таким образом калькуляционной единицей попередельного метода учета затрат может стать как отдельный вид продукции передела, так и группа однородных продуктов. Каждое конкретное предприятие определяет этот момент для себя отдельно, опираясь на особенности организации учета и специфику выпускаемой продукции[24, с. 114].

Себестоимость полуфабриката формируется в каждом переделе самостоятельно и складывается при его движении. При передаче продукта на следующий передел или склад готовой продукции до завершения месяца его себестоимость будет оцениваться по плановой себестоимости, которая может быть сформирована из фактической себестоимости прошедшего месяца.

Таким образом по завершении месяца себестоимость должна быть скорректирована на фактическую[20, с. 69].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, как формируется расчет затрат попередельным способом. Первый передел включает в себя, главным образом, затраты на основное сырье, а также все прямые затраты на



его переработку, выделенные с целью получения первого полуфабриката в цепи переделов; косвенные затраты этого передела также включаются в расчет. Далее в каждом переделе формируются затраты путем сложения текущих затрат конкретного передела, необходимых для воздействия и переработки продукта, с теми затратами, с которыми полуфабрикат поступил из прошлого передела, включая косвенные расходы. Таким образом, в конце цепи образуется полная себестоимость продукта, включающая в себя затраты всех переделов.

Немаловажную роль в составлении себестоимости играет учет косвенных затрат. Их можно разделить на:

1.Общепроизводственные. Если такие расходы собраны в одном переделе, то в себестоимость готовой продукции они будут включены полностью. Если же они рассчитаны с нескольких переделов, то их значение будет распределено на все виды продукции и полуфабрикатов, выпускаемых этими переделами.

2.Общехозяйственные. Такие расходы можно учитывать двумя способами, в соответствии с выбранной политикой предприятия. В первом случае они переносятся на каждое изделие или полуфабрикат путем деления их месячной суммы. В другом случае они не включаются в себестоимость, а переносятся в дебет счета 90, откуда после могут быть пропорционально отнесены на все виды реализованной продукции.

В расчете затрат попередельным способом можно как опираться на себестоимость полуфабриката, так и не делать этого. В том случае, когда образованный в результате конкретного передела полуфабрикат не рассчитан на реализацию в стороннюю организацию, не создается необходимость выделять его отдельно от общего производства. Таким образом конечная себестоимость формируется без учета себестоимости полуфабриката и включает в себя только чистые затраты по итогу каждого передела. Таким способом можно упростить учет затрат, однако минусом является невозможность определения стоимости промежуточной продукции. Этот

способ соответственно называется бесполуфабрикатным. Полуфабрикатный же способ, наоборот, подразумевает под собой то, что конкретная промежуточная продукция, которая может быть использована в производстве, рассчитана на реализацию на сторону. В таком случае конечная себестоимость собирается из промежуточных результатов себестоимости полуфабрикатов и непосредственно прямых и косвенных затрат каждого передела.

Для эффективного учета затрат необходимо правильно оценивать незавершенное производство. Объем затрат за месяц по переделам всегда включает в себя остатки незавершенного производства. На начало месяца их необходимо прибавить к сумме затрат, затем вычесть на конец месяца.

Рассчитать стоимость незавершенного производства можно умножив фактическую сумму затрат на дробь. В числителе этой дроби отражается объем оставшегося исходного сырья на конец месяца, в знаменателе рассчитывается общее количество исходного сырья, израсходованного за месяц, путем сложения приходящихся на начало месяца затрат, остатка и отпущенного в производство за месяц.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что попередельный метод учета затрат подходит тем организациям, в которых изготовление продукции осуществляется поэтапно, с формированием промежуточных продуктов – полуфабрикатов, - которые можно как реализовывать на сторону, так и использовать в дальнейшем производстве. Также важную роль имеет величина незавершенного производства. Из-за преобладания расчетных методов в данном способе необходимо опираться на установленные предприятием нормативы и нормы, которые поддерживают эффективность и точность полученных данных [7, с. 112].

Следующий метод учета затрат, на который стоит обратить внимание, – позаказный. Он получил довольно большое распространение среди предприятий, которые выпускают товары или услуги определенным количеством единиц [17, с. 29]. Такие единицы называются заказами. Заказ

можно оформить на единицу производства, будь то товар, услуга или отдельная часть масштабной работы. Также заказ может быть сделан на определенное количество однородного товара – партию.

Принципы открытия заказов и их ведения каждое предприятие определяет для себя самостоятельно. Перед приемом и выполнением работ по заказу составляется смета, которая определяет какое количество затрат понесет предприятие, включая накладные расходы, виды работ и трудозатрат по ним и конечную стоимость заказа.

Сложности ведения позаказного учета затрат заключаются в том, что, в первую очередь, документальная сфера предприятия должна быть налажена идеально для эффективного использования. Важно правильно сопоставлять возникшие затраты с конкретным заказом. На бухгалтерию ложится сравнение реально понесенных затрат с посчитанными предварительно.

Так как заказ может быть довольно объемным, его выполнение не всегда укладывается в месяц, тогда он переходит в разряд незавершенного производства, но подлежит инвентаризации, как и прочие учетные единицы. Нередко случается так, что в разных подразделениях образуются затраты, относящиеся к одному заказу. Исходя из этого, необходимо наладить связь между подразделениями и выработать схему их сообщения[5, с. 99].

Вариантом такого сообщения может быть вспомогательный список заказов, который будет отражать в себе дополнительные обслуживающие процессы. Его создание необходимо как в случае если деятельность обслуживающего производства может функционировать самостоятельно, то есть его результат может быть реализован сторонними организациями без дополнительных услуг, так и в ситуации, когда одно вспомогательное подразделение обслуживает несколько заказов одного предприятия или удовлетворяет его внутренние нужды[10, с. 54].

Также для более эффективного отслеживания возникновения затрат

предприятие может создать внутренний список заказов, в котором будет отражаться движение товара непосредственно внутри организации[12, с. 243]. Таким образом все затраты будут документально обозначены, для управленческого аппарата станет доступно отслеживание движения товара между цехами. Однако в этом случае все формы ведения документации организации придется взять на себя, так как общих форм и регламентов не существует.

При использовании позаказного метода учета прямые затраты будут включать в себя те затраты, которые можно отнести на конкретный заказ. Это основное сырье и материалы, использованные для выполнения данного заказа, оплата труда рабочих принимавших в нем непосредственное участие. Также, если представляется возможным, следует рассчитать и отнести к прямым затратам работы и услуги сторонних организаций или лиц, собственных подразделений, амортизацию основных средств, относящихся к заказу, затраты на аренду и используемые в процессе ресурсы[17, с. 58]. Косвенные расходы на таком предприятии делятся на два вида. Первый включает в себя общехозяйственные расходы, которые возникают непосредственно в рабочих подразделениях предприятия. Их суммируют и в конце каждого месяца относят на заказы, исполняемые данными подразделениями, что автоматически включает их в себестоимость заказов. Ко второму типу относятся затраты, не связанные напрямую с выполнением заказов, однако они организуют работу предприятия в целом. Их сумма также учитывается за месяц и впоследствии переносится на себестоимость продукции.

Вписать какие-либо затраты по завершении работы не представляется возможным. Готовая продукция отправляется на склад до того, как появится возможность рассчитать ее фактическую себестоимость, а до тех пор за себестоимость принимается плановое значение. Корректировка значений возможна только в конце очередного месяца[20, с. 25].

Если заказ соответствует одной единице, его себестоимость включает в себя

общую сумму всех затрат, совершенных в процессе создания продукта. Если же заказ формирует партия, то себестоимость единицы определяется делением суммы затрат на партию на количество единиц в ней.

Сравнение плановой себестоимости с фактической позволяет определить момент отклонения и устранить ее причины, снизив тем самым себестоимость продукции.

И третий способ расчета затрат, на который следует обратить внимание, – это расчет затрат по функциям, он же еще называется пооперационной калькуляцией или ABC методом. Его сущность в корне отличается от всех привычных и используемых на территории Российской Федерации расчетов[23, с.243]. Стоит отметить, что в привычном порядке себестоимость включает в себя прямые затраты, используемые для производства товара или услуги, а затем накладные расходы пропорционально или на общий объем распределяются по объектам расчета. Накладные расходы не участвуют напрямую в создании продукта, однако их важность нельзя недооценить. Благодаря таким расходам функционирование предприятия вообще представляется возможным. Именно о различии начисления накладных расходов и идет речь, когда встает вопрос о разнице с привычными методами. При этом суть подсчета и отнесения на продукцию постоянных затрат сохраняется.

Разность методов заключается в том, что между продуктом деятельности предприятия и ее финансовым результатом устанавливается связь в виде цепи процессов. Эти процессы являются основными и включают в себя как операции, участвующие в создании продукции, так и не участвующие. ABC-метод предполагает калькуляцию себестоимости в каждом из процессов с последующим отнесением ее части на конкретную продукцию.

Данный метод предполагает, что на протяжении всего жизненного цикла продукта в его себестоимость добавляются затраты, использованные на его обеспечение. Таким образом становится возможным определить, как менялись затраты на продукт во времени и так же оперативно выявить очаги

их изменения. Используя данный метод можно более рационально и точно распределять накладные расходы по себестоимости различных расчетных единиц товара. Также он является очень информативным для принятия управленческих решений и расчета структуры себестоимости.

Такой способ актуален для предприятий с широким спектром выпуска товаров и услуг, предприятий, которые осуществляют большое количество бизнес-операций для создания и реализации продукции. Однако для России способ является относительно новым и для его применения необходимо подготовить предприятие к переходу. Подготовка будет заключаться в том, чтобы углубить существующую детализацию бухгалтерского учета предприятия, либо его расширить путем ведения параллельной документации для различных принципов начисления накладных расходов.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КОВЫЛКИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» (краткое наименование ПАО «КЭМЗ») является юридическим лицом с организационно-правовой формой публичного акционерного общества.

Дата основания ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» 28.07.1994 года.

Юридический адрес: Республика Мордовия, г. Ковылкино, ул. Рабочая, д. 16.

Основной вид деятельности: 26.51.2 производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры дистанционного управления. По мимо основного вида деятельности у ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» зарегистрировано 7 дополнительных видов деятельности:

- 26.30.4 Производство антенн, антенных отражателей всех видов и их деталей
- 27.11 Производство электродвигателей, электрогенераторов и трансформаторов
- 27.11.13 Производство трансформаторов
- 27.33 Производство электроустановочных изделий
- 85.30 Обучение профессиональное
- 85.42 Образование профессиональное дополнительное

Предприятие выпускает два вида товаров и продукции:

- аттестованные товары- это товары, производство которых основана на собственных разработках (НИОКР) и прошедшие аттестацию. К примеру: волнопроводная продукция, унифицированные антенные системы;

- неаттестованные товары – это товары, выпускаемые на предприятие,

которые были ранее аттестованными другими предприятиями. К примеру стационарные дизельные электростанции, блоки питания и т.д.

Миссия данного предприятия заключена в своевременном и качественном производствесовременных радиотехнических, радиолокационных, энергетических изделий и металлоконструкций в области связи, воздушного сообщения и энергообеспечения, оперативное реагирование на потребности рынка и заказчика, поддерживание достойного социального уровня работников.

Партнерами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» являются:

- АО «Научно-производственное объединение «Лианозовский электромеханический завод»»;
- АО «Оспе конструкторское бюро Московского энергетического института»;
- ПАО «радиофизика»;
- ЗАО «САТИМ-ТЛ-94»;
- ПОА «Нижегородский телевизионный завод им. В.И. Ленина» (ПАО НИТЕЛ);
- ПАО «Нижегородский машиностроительный завод»;
- АО «Научно- исследовательский институт точных приборов»;
- ОАО «Радиотехнический институт им. Академика А.Л. Минца»;
- АО «ЗАСЛОН»;
- ОАО «СМУ «ПЭМЗ»».

На ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» используется производственная система КЭМЗ, которая развивается с 2015 года на основных принципах бережливого производства на принципах и инструментах LEAN.

Основными конкурентными преимуществами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» являются:

- оптимальная ценовая политика;



- выдерживание сроков производства и поставок;
- производство качественной продукции и товаров.

Система КЭМЗ включает в себя следующие бизнес –процессы:

- стратегия развития бизнеса;
- всеобщая система менеджмента качества;
- планирование продаж и производства; контроль исполнения заказов;
- управление запасами и закупками;
- безопасность и энергосбережение;
- развитие персонала и корпоративной культуры улучшений;
- сервис и связь с потребителями;
- разработка новой продукции;
- инновации и модернизация.

Комплексное развитие производственной системы – необходимое условие стабильности и непрерывного роста.

Проведем анализ организационной структуры предприятия. Схема организационной структуры ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» приведена на рисунке 2.1.

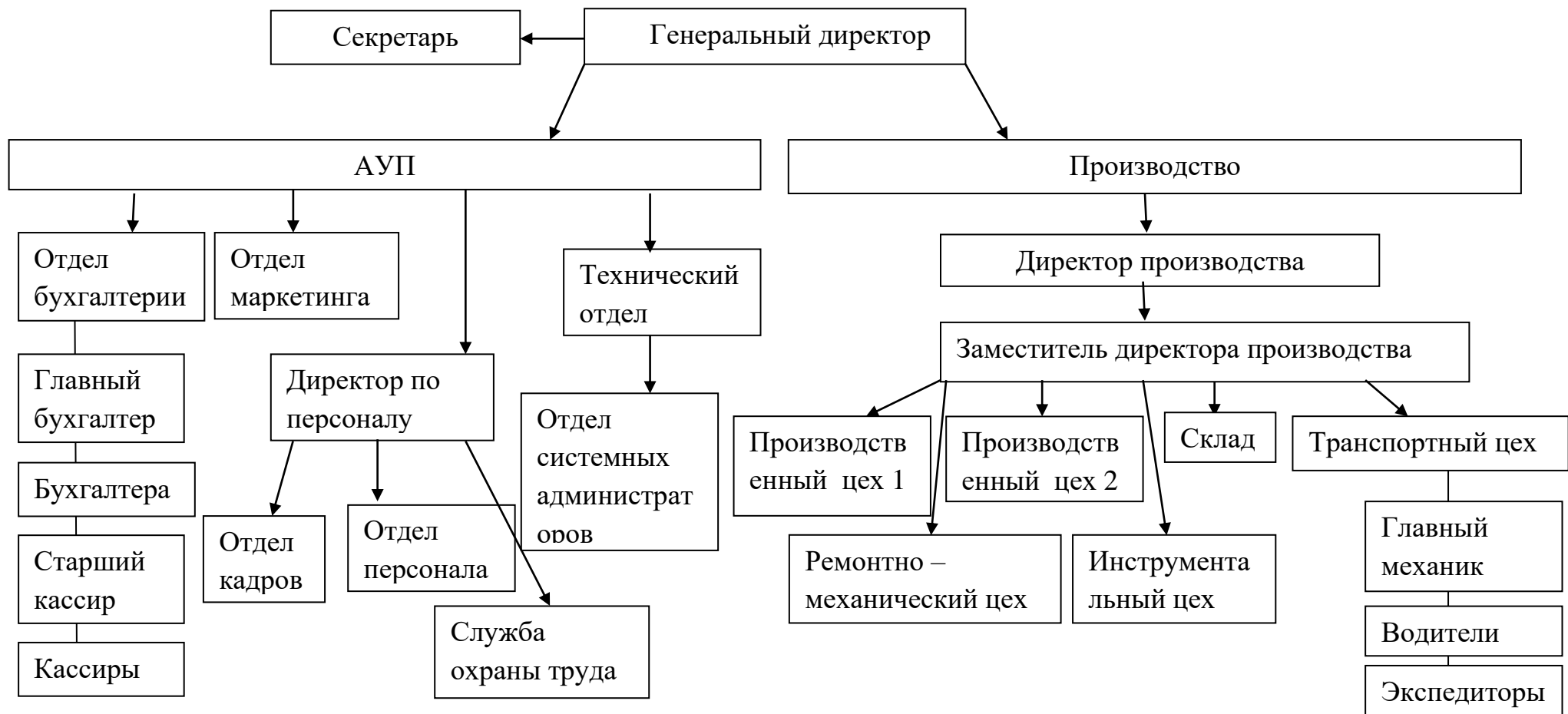


Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Представленная организационная структура имеет линейно-функциональный вид. У каждого структурного подразделения присутствуют обязанности, которые четко разделены между сотрудниками.

Генеральный директор осуществляет обязанности по контролю деятельности всего предприятия, заключения контрактов с государственными предприятиями на производство и поставку товаров.

Офисные работники – АУП - предприятия осуществляют деятельность по отношению обеспечения непрерывного функционирования производственного направления: закупки материалов и сырья для производства, обеспечения кадрами, информационными технологиями, организация и ведения бухгалтерского и налогового учета, работа с финансовыми потоками предприятия.

К офисным работникам отнесены следующие службы:

- отдел бухгалтерии: осуществляет обязанности по организации и ведению бухгалтерского и налогового учета гостиничного комплекса. Формирование финансовой отчетности и сдача ее в соответствующие государственные органы, а так же обязанности по планированию и прогнозированию финансовых потоков;

- отдел маркетинга: осуществляет деятельность по проведению анализа рынка, на котором функционирует предприятие, проведение анализ конкурентоспособности, анализ рисков, потребностей рынка и пр.;

- отдел персонала и отдел кадров: осуществляет деятельность по ведению учета кадров, движению кадров, оформлению личных дел персонала, ведение кадровой документации, формированием мотивации, а так же деятельность по организации и проведению обучения сотрудников;

- отдел по охране труда: осуществляет деятельность по нормированию труда, отслеживание и контролирование исполнения трудового законодательства, исполнение соблюдения техники безопасности, правил безопасности;

- технический отдел: занимается информационным и технологическим

обеспечение предприятия: разработка программных средств и информационных систем, административные и техническая поддержка пользователей и т.д.

Производство предприятия обеспечивает непосредственно реализацию основного вида деятельности: производство строительных конструкций и производство прочих товаров по дополнительным видам деятельности, а также складирование и хранение, транспортировка покупателям и клиентам предприятия.

В данной структуре представлены три уровня управления:

- первый уровень: директор предприятия;
- второй уровень: заместители директора по основным направлениям деятельности ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»;
- третий уровень: руководители структурных подразделений.

Производственная структура ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» подразделяется на основное производство и вспомогательное производство. На рисунке 2.2 приведем организационную структуру основного производства на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

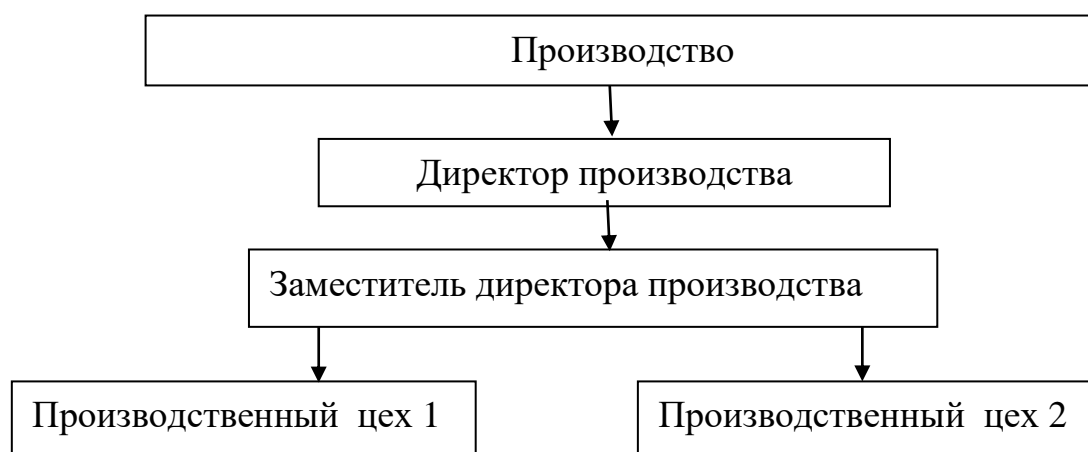


Рисунок 2.2 – Организационная структура основного производства ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что в структуру

производства входят два производственных цеха. Данные цеха находятся в подчинении у заместителя директора производства.

Вспомогательное производство на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» выражено организацией ремонтных работ и обслуживания оборудования, которые осуществляются специализированными структурными подразделениями:

- ремонтно – механический цехом. Данный цех является вспомогательным и обслуживающим производствами – основная цель данного цеха проводить ремонтные работы оборудования для производства строительных металлических конструкций на основном производстве. То есть осуществляет свою деятельность для обеспечения бесперебойной деятельности основного производства.

- инструментальный цех. Данный цех является вспомогательным и обслуживающим производствами – основная цель данного цеха проводить ремонтные работы инструментов для производства строительных металлических конструкций на основном производстве. То есть осуществляет свою деятельность для обеспечения бесперебойной деятельности основного производства.

- склад. Данное структурное подразделение компании так же является вспомогательным и обслуживающим – основная цель данного структурного подразделения заключается в том, чтобы принимать готовую продукцию (строительные металлические конструкции) на хранение, осуществлять отгрузку продукции (строительных металлических конструкций) на реализацию в транспортный цех, осуществлять выдачу запасных частей и прочих материалов для проведения ремонтных работ оборудования и инструментов.

На рисунке 2.3 приведем организационную структуру вспомогательного производства на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».



Рисунок 2.3 – Организационная структура вспомогательного производства ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Механический и инструментальный цеха ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» тесно взаимодействуют (в двухстороннем порядке) с цехами основного производства. Со складом ремонтно – механический и инструментальный цеха ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» осуществляют взаимодействие в одностороннем порядке – на получение запасных частей и материалов для проведения ремонтных работ.

Проведем анализ основных экономических показателей ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Данные показатели приведены в таблице 2.1.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что у предприятия в 2019 году наблюдается снижение валюты баланса на 446201 тыс. руб. или на 76,01%. Основной причиной является снижение показателей по всем разделам баланса:

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ПАО  
«Ковылкинский электромеханический завод»

Наименование показателя	Отчетный период			Отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2017 тыс. руб.	2018 тыс. руб.	2019 тыс. руб.	2017 к 2018	2019 к 2018	2017 к 2018	2019 к 2018
Внеоборотные активы	203683	226118	200054	22435	-26064	111,01	88,47
Оборотные активы	1428069	1623993	1213856	195924	-410137	113,72	74,75
Собственный капитал	749973	899213	810068	149240	-89145	119,90	90,09
Долгосрочные заемные средства	24590	20401	17866	-4189	-2535	82,96	87,57
Краткосрочные заемные средства	857189	930497	585976	73308	-344521	108,55	62,97
Баланс	1631752	1860111	1413910	228359	-446201	113,99	76,01

- внеоборотные активы снизились на 26064 тыс. руб. или на 88,47%;
- оборотные активы снизились на 410137 тыс. руб. или на 74,75%;
- собственный капитал снизились на 89145 тыс. руб. или на 90,09%;
- долгосрочные заемные средства снизились на 2535 тыс. руб. или на 87,57%;
- краткосрочные заемные средства снизились на 344521 тыс. руб. или на 62,97%;

На рисунке 2.4 приведена структура активов предприятия.

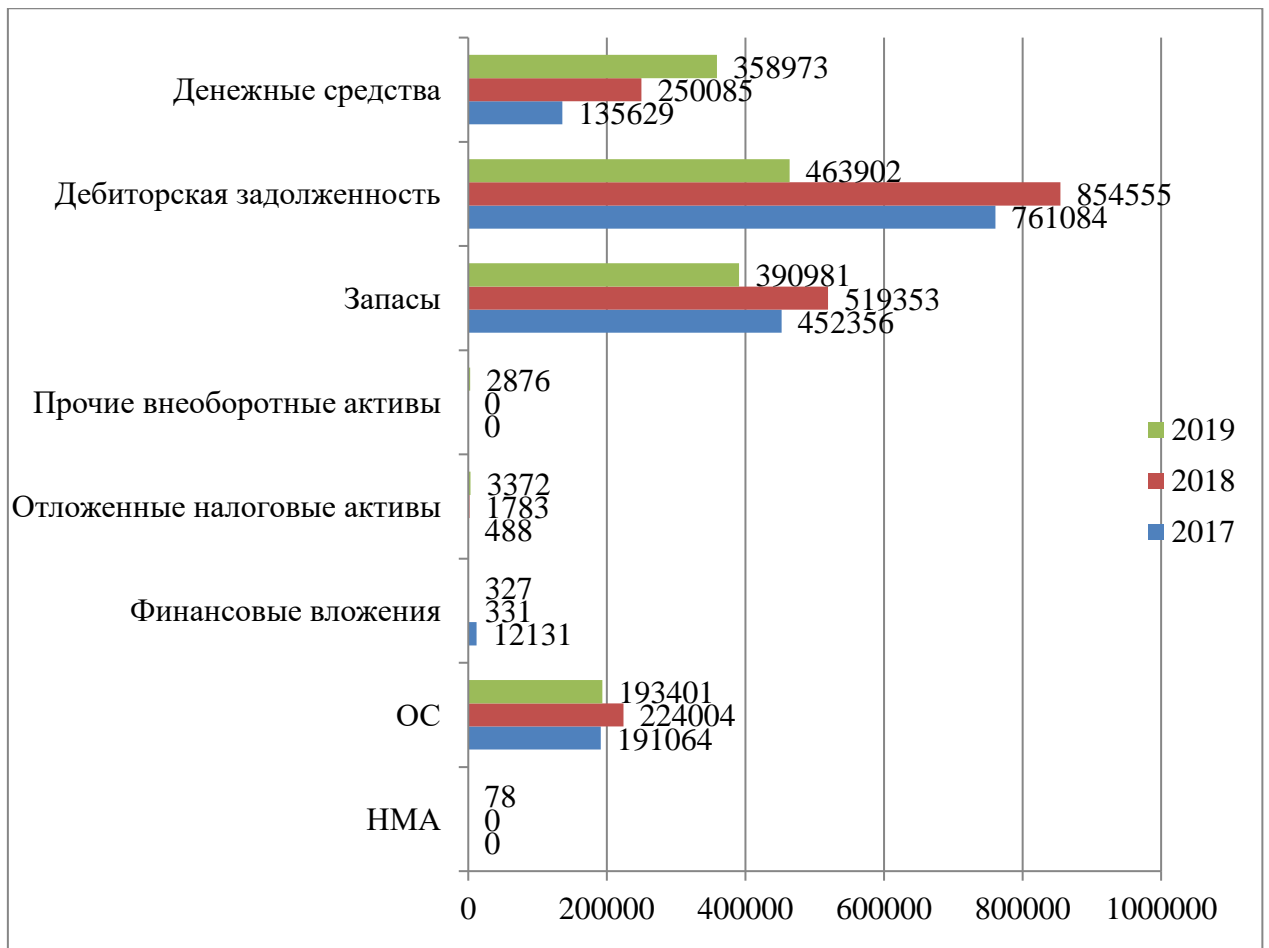


Рисунок 2.4 – Структура активов предприятия за 2017-2019 года, тыс. руб.

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что в структуре активов наибольший объем составляет дебиторская задолженность.

На рисунке 2.5 приведена структура пассивов предприятия.



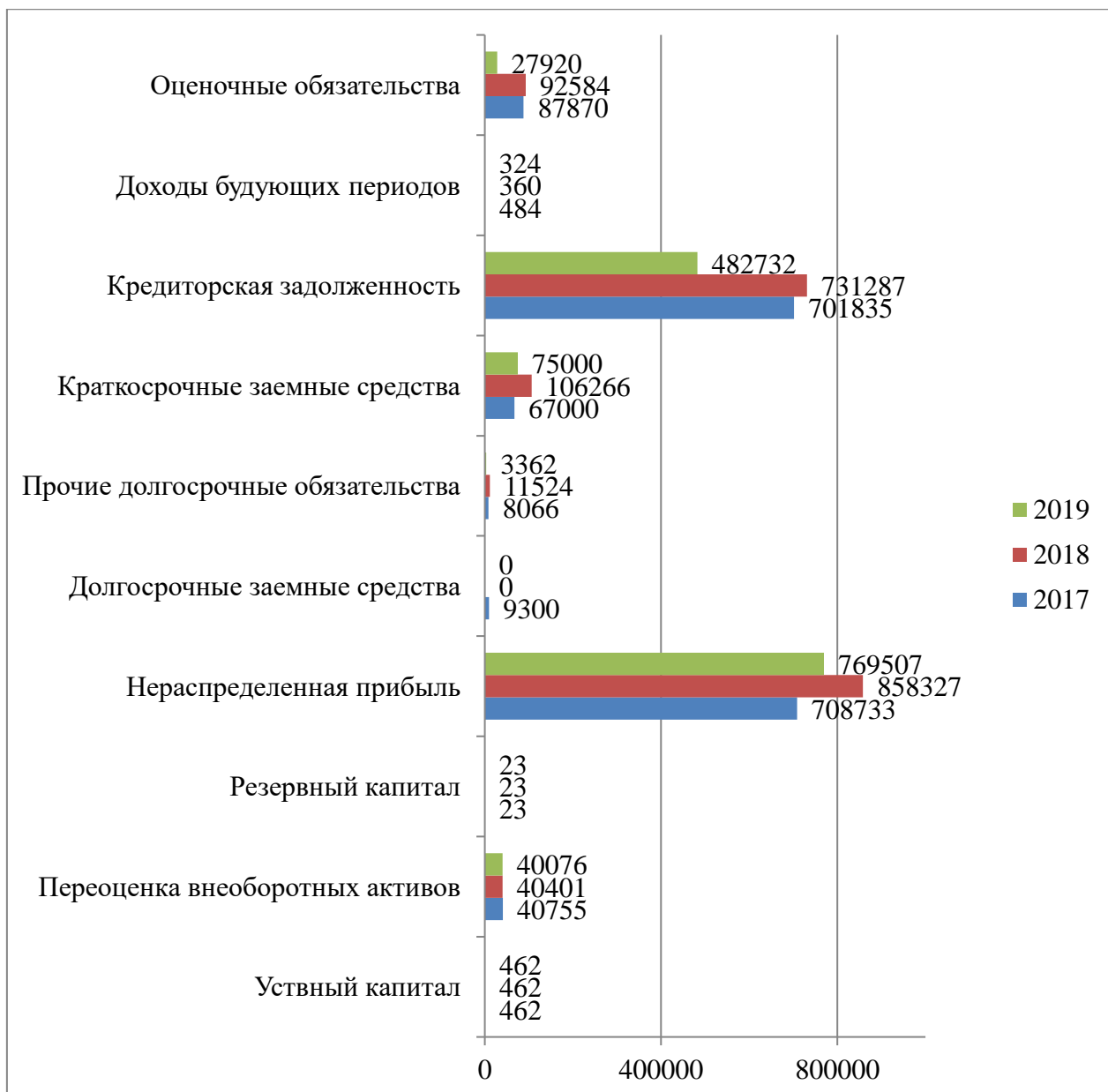


Рисунок 2.5 – Структура пассивов предприятия за 2017-2019 года, тыс. руб.

На основании данного рисунка можно сделать вывод, что в структуре пассивов наибольший объем составляет кредиторская задолженность и нераспределённая прибыль.

Проведем анализ основных показателей финансового результата. Данные показатели приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные показатели финансового результата ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Наименование показателя	Отчетный период		Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	2018	2019		
Выручка	2236556	1667013	-569543	74,53
Себестоимость	1821913	1521408	-300505	83,51
Валовая прибыль	414643	145605	-269038	35,12
Прибыль от продаж	400171	133327	-266844	33,32
Прочие расходы	61417	55158	-6259	89,81
Прочие доходы	19780	9187	-10593	46,45
Прибыль до налогообложения	354701	81563	-273138	22,99
Налог на прибыль	80375	33954	-46421	42,24
Чистая прибыль	273968	54710	-219258	19,97

На основании данной таблицы можно сделать вывод о снижении эффективности деятельности предприятия, так как все показатели финансового результата имеют отрицательную динамику. Особое влияние на снижение выручки предприятия оказало снижение объема продаж.

На основании проведенного анализа предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» можно сделать вывод, что у данного предприятия в организационной структуре отсутствует структурное подразделение по осуществлению контроллинга и эффективность деятельности предприятия по основным финансовым показателям падает.

## 2.2. Анализ существующей системы управления затратами на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Управление затратами является одной из основных составляющих частей управленческой деятельности организации. В данном параграфе проведем исследование существующей системы управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Система управления затрат имеет свой цикл. Он приведен на рисунке 2.6

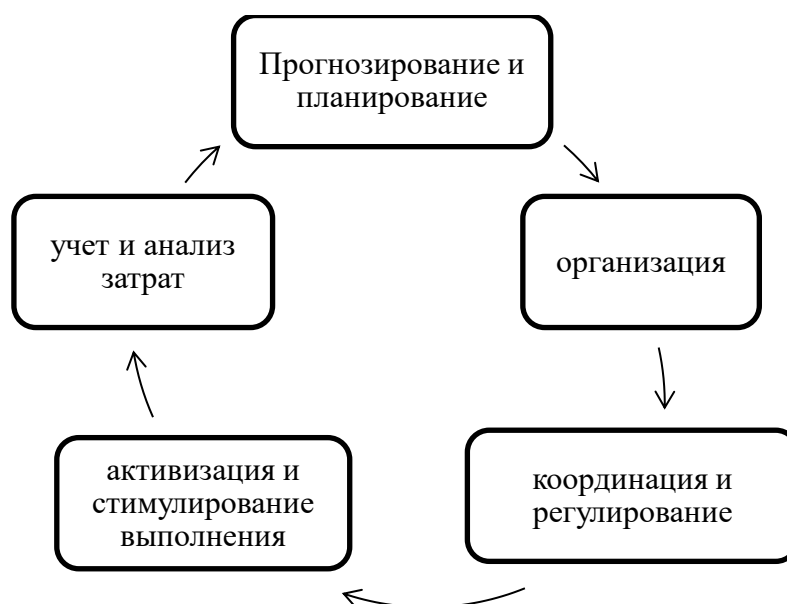


Рисунок 2.6 - Цикл системы управления затратами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Чтобы определить и выявить проблемы функционирования системы управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», проведем анализ функций существующей системы управления затратами на ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Систему управления затратами мы рассмотрим на основании выше представленного цикла системы управления затратами, то есть на какой стадии цикла какие осуществляются мероприятия по управлению затратами.

Данный анализ представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ функций системы управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Функция	Мероприятия и действия, осуществляемые в рамках функции	Выполнение в организации ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»	Ответственное лицо и структурное подразделение
Планирование и прогнозирование затрат	Разработка перспективных и текущих планов по себестоимости продукции	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Разработка планов в отношении калькуляции и поэлементного разреза одновременно	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Планирование калькуляции себестоимости на одну единицу производимой продукции	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Разработка бюджета ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» на определенный отчетный период	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Определение показателей затрат ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»	Не выполняется	-
	Разработка годовой сметы	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Определение величины и причины возникновения затрат, которые обусловлены ошибками и рисками производственного процесса ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»	Не выполняется	-
	Выявление внутрипроизводственных резервов	Не выполняется	-

Организация	Разработка должностных инструкций и положения о структурных подразделениях	Выполняется	Генеральный директор
	Определение места возникновения затрат	Не выполняется	-
	Определение центров затрат и центров ответственности и контролирования затрат	Не выполняется	-
	Разделение затрат на переменные и постоянные	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Разработка системы линейных и функциональных связей менеджеров и специалистов, осуществляющих деятельность по управлению затратами	Не выполняется	-
Регулирование и координирование	Сравнение фактических затрат с плановыми затратами (план/факт и процент выполнения плана)	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Выявление отклонений и принятие оперативных мер по их устранению и минимизации	Выполняется	Отдел планово-экономический
	Корректировка затрат на реализацию плана, в случае его изменения	Выполняется	Отдел планово-экономический
Мотивирование	Привлечение работников организации к разработке целей, планов и анализу их выполнения	Не выполняется	-
	Разработка более результативного комплекса материальных и моральных способов стимулирования работников	Не выполняется	-
Контроль и учет	Определение фактического объема выпуска продукции, ее ассортимент и качество	Выполняется	Отдел планово-экономический Отдел контроля и качества Отдел хозяйственной деятельности

Сведение в единую ведомость всех фактических затрат на производственную деятельность	Не выполняется	Отдел планово-экономический Отдел контроля и качества
Сравнение фактических и планируемых результатов	Выполняется	Отдел хозяйственной деятельности
Разработка мер по обеспечению экономии, повышению рентабельности производства и конкурентоспособности выпускаемой продукции	Выполняется	Отдел планово-экономический Отдел контроля и качества
Устранение потерь и непроизводственные расходы	Не выполняется	Отдел хозяйственной деятельности

На основании выше представленной таблицы можно сделать вывод, что система управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» существует, но имеет недостатки.

По анализа систему управления затратами можно сделать вывод, что основная нагрузка по данному виду деятельности лежит на планово-экономическом отделе.

Вся деятельность по управлению затратами осуществляется в ручном режиме и многие подфункции в цикле системы управления затратами не выполняются.

Таким образом, необходимо провести автоматизацию системы управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Основная цель данного мероприятия по совершенствованию управления затратами будет заключаться в том, чтобы расширить данный вид деятельности, включив в него те подфункции, которые на сегодняшний день не выполняются. А также повысить эффективность внутренней системы контроля за расходами организации.

В результате проведенного анализа существующей системы

управления затратами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие специализированного отдела, являющегося интегрирующим центром работы по учету, анализу и контролю затрат организации, в том числе и себестоимости производимой продукции;
- отсутствие в организации комплексной или по другому единой системы управления затратами.

### 2.3. Специфика формирования расходов предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Специфика формирования расходов предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» заключается в том, что данное предприятие является производственным и расходы формируют фактическую себестоимость производимого товара.

Экспортная деятельность предприятием ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» не выполняется. То есть на экспорт продукцию не отправляется.

Наибольший прирост у предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» наблюдается по аттестованной продукции: на 33773 руб. или на 66,9% и по продукции высшей категории: на 30072 руб. или на 74,21%.

На рисунке 2.8 приведем динамику производства предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

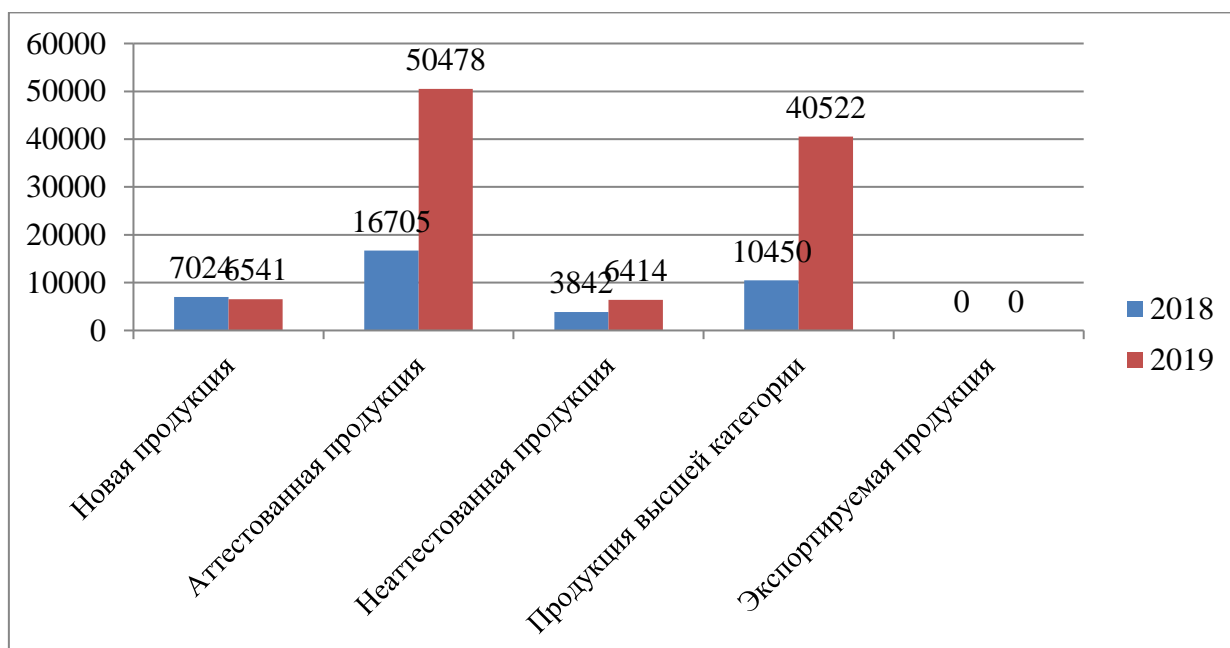


Рисунок 2.7 - Динамика производства предприятия ПАО



«Ковылкинский электромеханический завод», руб.

В таблице 2.5 приведем удельный вес по структуре продукции предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Таблица 2.5- Основные объемы и структура производство ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2018-2019 года, %

Показатели	Отчетный период		Отклонение	Тем прироста
	2018	2019		
Удельный вес новой продукции	34,2%	11,5%	-22,70%	-197,39
Удельный вес аттестованной продукции	81,3%	88,7%	7,40%	8,34
Удельный вес неаттестованной продукции	18,7%	11,3%	-7,40%	-65,49
Удельный вес продукции высшего качества	50,9%	71,2%	20,30%	28,51
Удельный вес экспортируемой продукции	0	0	0	0

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что наибольший удельный вес приходится на аттестованную продукцию предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»: 81,3% в 2018 году, 88,7% в 2019 году. Наименьший удельный вес в производстве предприятия ООО «Синтез-ПРО» наблюдается по неаттестованной продукции: в 2018 году – 18,7%, в 2019 году – 11,3% и по удельному весу новой продукции в 2019 году – 11,5%.

На рисунках 2.8 и 2.9 приведена структура производства предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» по его удельному весу.

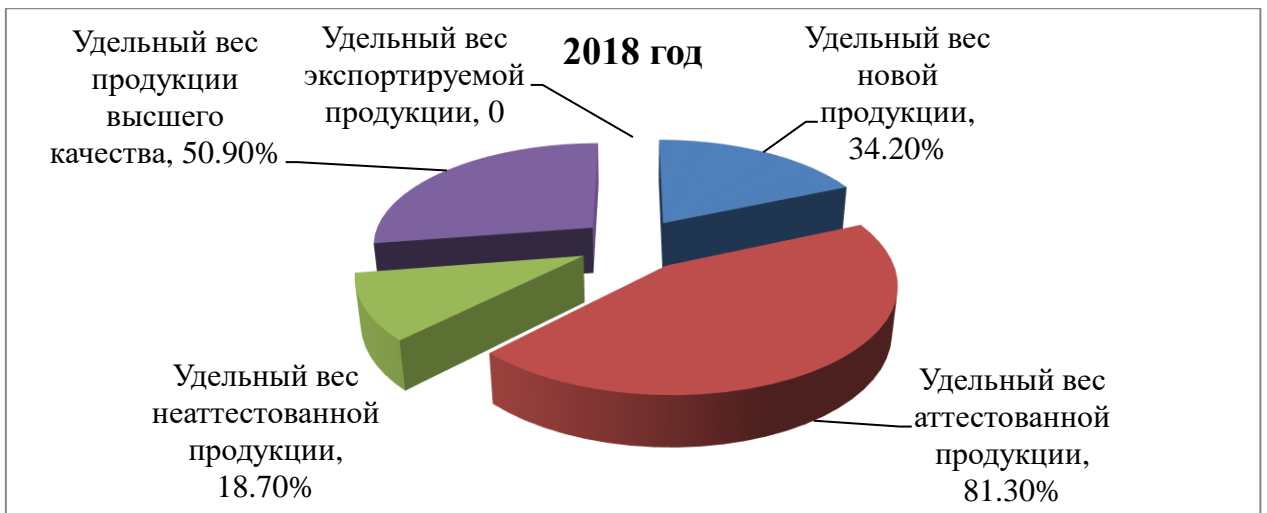


Рисунок 2.8 - Структура производства предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» по его удельному весу за 2018 год, %

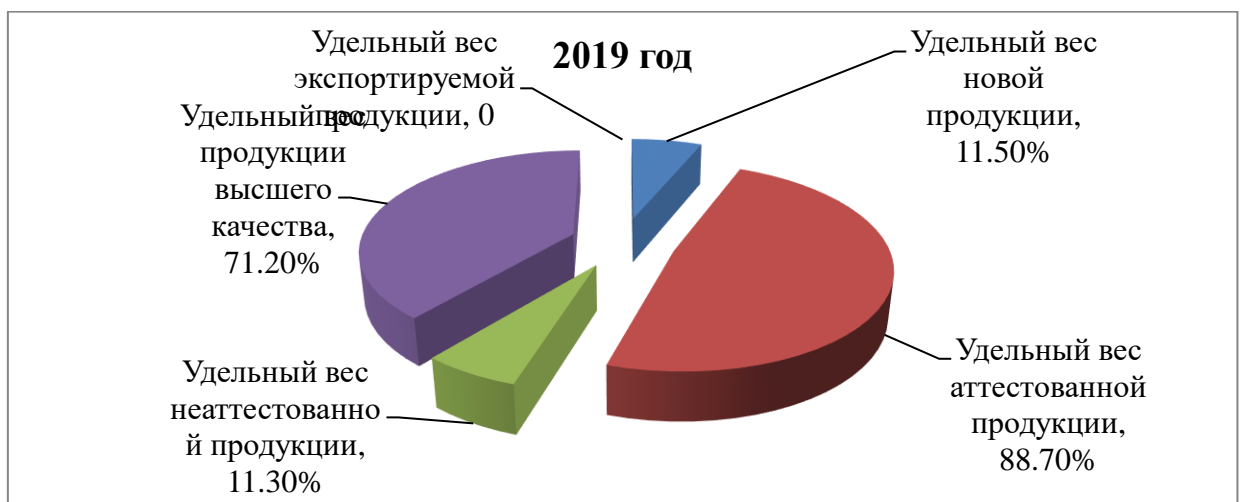


Рисунок 2.9 - Структура производства предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» по его удельному весу за 2019 год, %

Далее проведём анализ объема и структуры бракованной продукции на производстве предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Данный анализ приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Основные объемы и структура бракованной продукции на производстве ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2018-2019 года, руб.

Брак	Отчетный период		Отклонение, руб.	Тем прироста, %
	2018	2019		
Себестоимость забракованной продукции	3842	6414	2572	40,10
%Расходы на исправление брака	1200	2565,6	1365,6	53,23
Сумма удержания с виновных лиц	0	1200	1200	100
Потери от брака	5042	7779,6	2737,6	35,19

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что у предприятия была бракованная продукция.

Рост себестоимости произведенной бракованной продукции на предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» вырос с 3842 руб. до 6414 руб.: на сумму 2572 руб. или на 40,1%. На основании этих данных приведем график на рисунке 2.10.

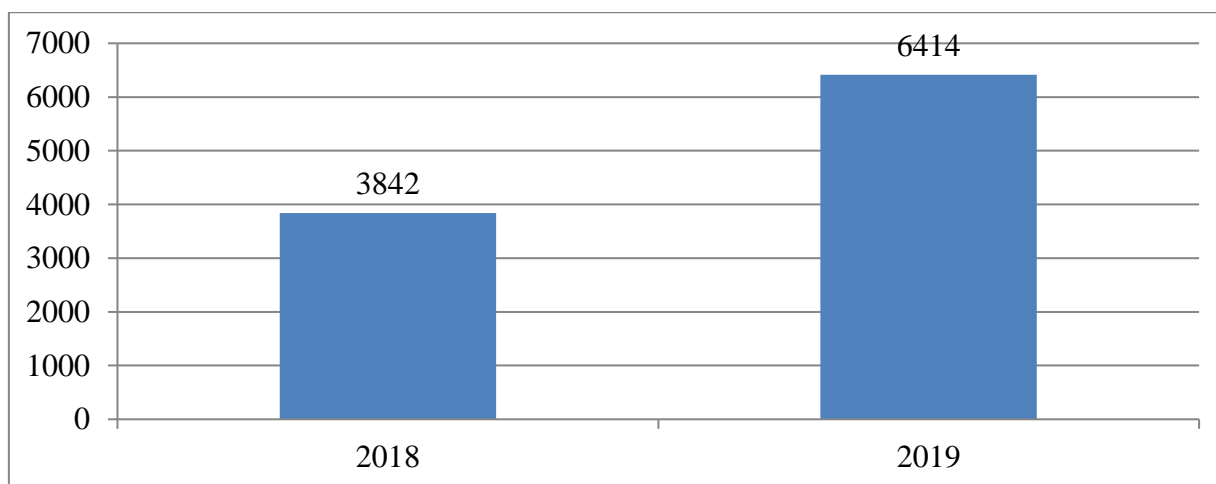


Рисунок 2.10 - Динамика себестоимости произведенной бракованной продукции на предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», руб.

Расходы на исправление брака выросли на 1365,6 руб. или на 53,23%. При этом в 2019 году было списание расходов на исправление брака 1200 руб. с ответственного за брак лица. Непокрытыми остались расходы на исправление брака в размере 2565,6 руб. за 2019 год. На основании этих данных приведем график на рисунке 2.11.

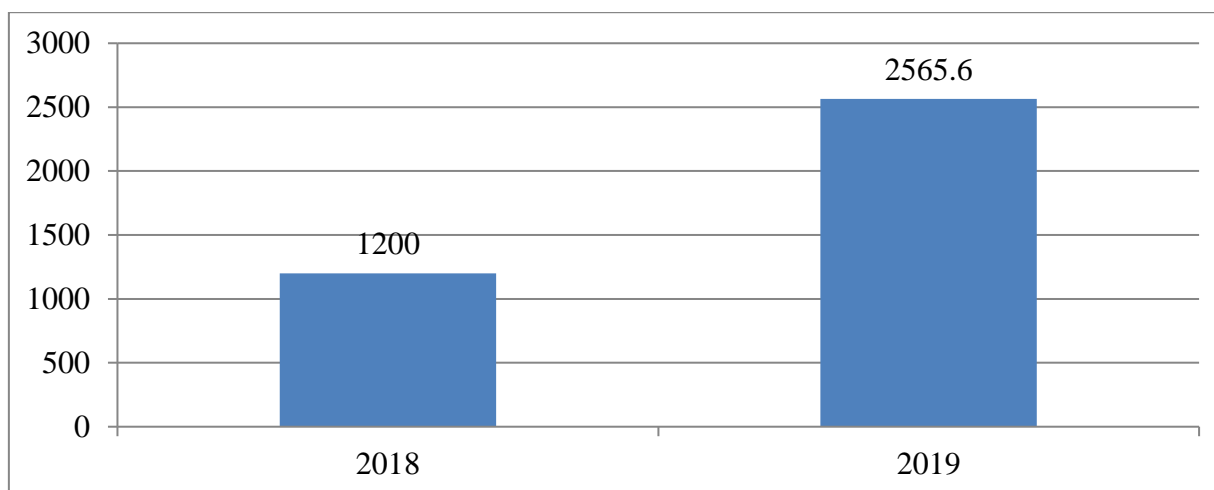


Рисунок 2.11 - Динамика расходов на исправление бракованной продукции на предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», руб.

Потери от брака так же выросли с 5042 руб. до 7779,6 руб.: на сумму 2737,6 руб. или на 35,19%. На основании этих данных приведем график на рисунке 2.12.

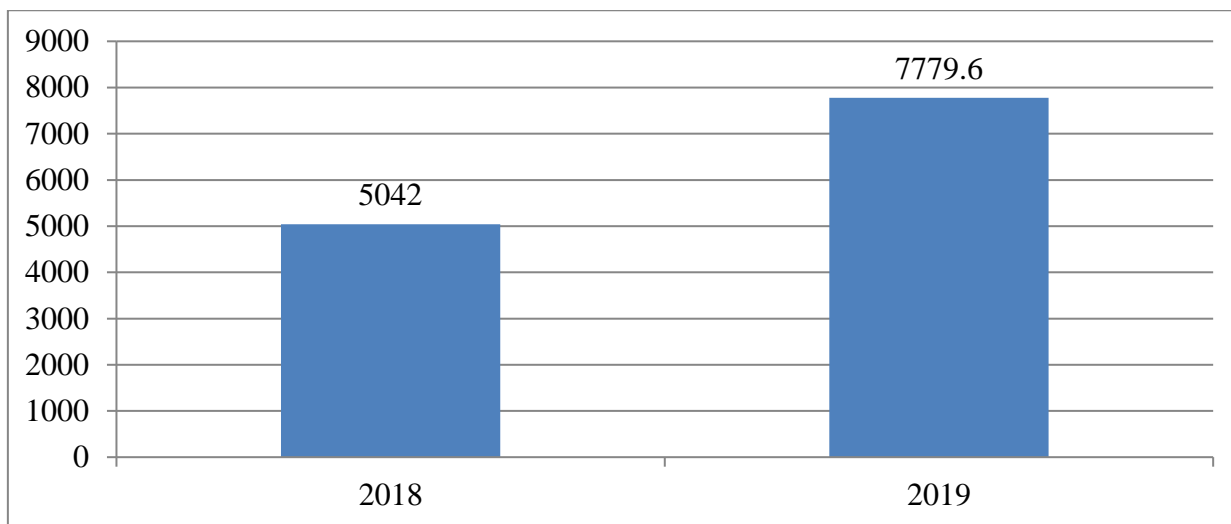


Рисунок 2.12 - Динамика потерь от бракованной продукции на предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», руб.

На основании приведённого анализа объема и структуры производства предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» можно сделать вывод, что у данного производственного предприятия в целом основной объем производства приходится на аттестованную продукцию.

В данном разделе выпускной квалификационной работы проведём анализ расходов предприятия ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Данный анализ приведен в таблице 2.7.

На основании данной таблицы можно сделать вывод, что в 2019 году по всем видам расходов предприятия наблюдается рост. Данный факт приведем в графическом виде на рисунке 2.13.

Таблица 2.7 - Анализ расходов производство ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2017-2019 года, %

Показатель	Год			прирост (цепной)		темп роста		темп прироста (%)	
				Отклонение (+,-) тыс.руб.		Отклонение (%)			
	2017 тыс. руб.	2018 тыс. руб.	2019 тыс. руб.	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Материальн ые затраты	8954	4525	10321	-4429	5796	50,5%	228,1 %	- 49,5 %	128,1 %
Затраты на оплату труда	3001	2899	3021	-102	122	96,6%	104,2 %	-3,4%	4,2%
Отчисления на социальные нужды	900,3	869,7	906,3	-30,6	36,6	96,6%	104,2 %	-3,4%	4,2%
Амортизаци я	721	704	735	-17	31	97,6%	104,4 %	-2,4%	4,4%
Прочие затраты	675,5	823,3	2570,7	147,8	1747, 4	121,9 %	312,2 %	21,9 %	212,2 %
Итого затраты	14251,8	9821	17554	-4430,8	7733	68,9%	178,7 %	- 31,1 %	78,7 %

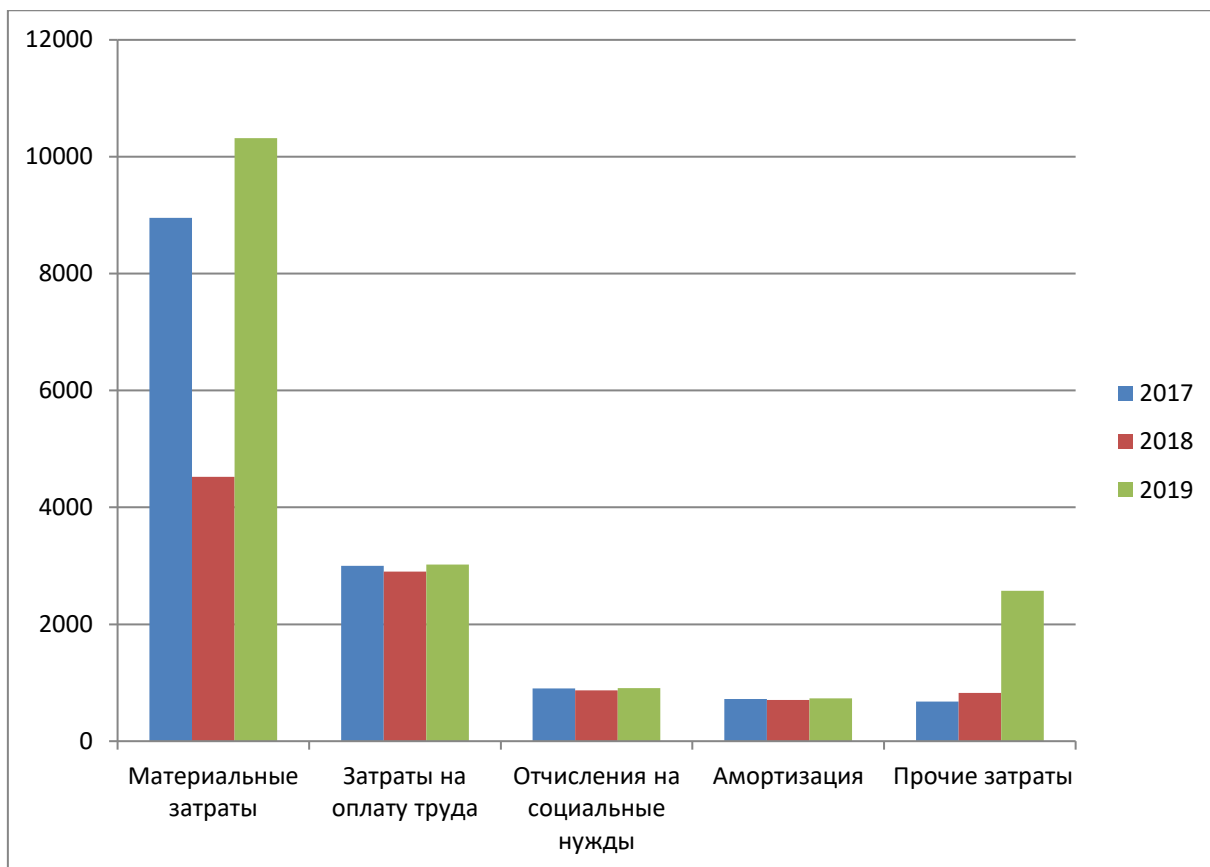


Рисунок 2.13 – Анализ затрат организации и их отклонения на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2017-2019 года, %

На основании приведенных выше данных можно сделать вывод, что наибольший объем расходов приходится на материалы и сырье для производства. На втором месте по объему находятся расходы на оплату труда.

Далее проведем анализ затрат по их видам, распределив все приведенные выше расходы по постоянным и переменным. Данный анализ приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8- Анализ расходов производство по их видам в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2017-2019 года, %

Показатель	Объём затрат			Удельный вес		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Всего затрат	14251,8	9821	17554	100%	100%	100%
Постоянные	4622,3	4472,7	4662,3	32%	46%	27%
Переменные	9629,5	5348,3	12891,7	68%	54%	73%

На основании данных в таблице построим графики для более наглядного исследования на рисунках 2.14 и 2.15.

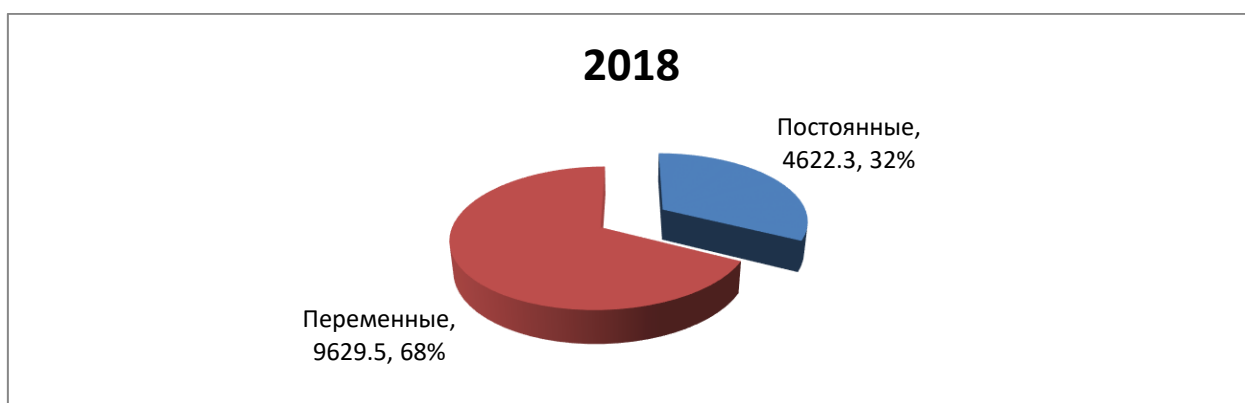


Рисунок 2.14 – Структура видов затрат на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2018 год, %

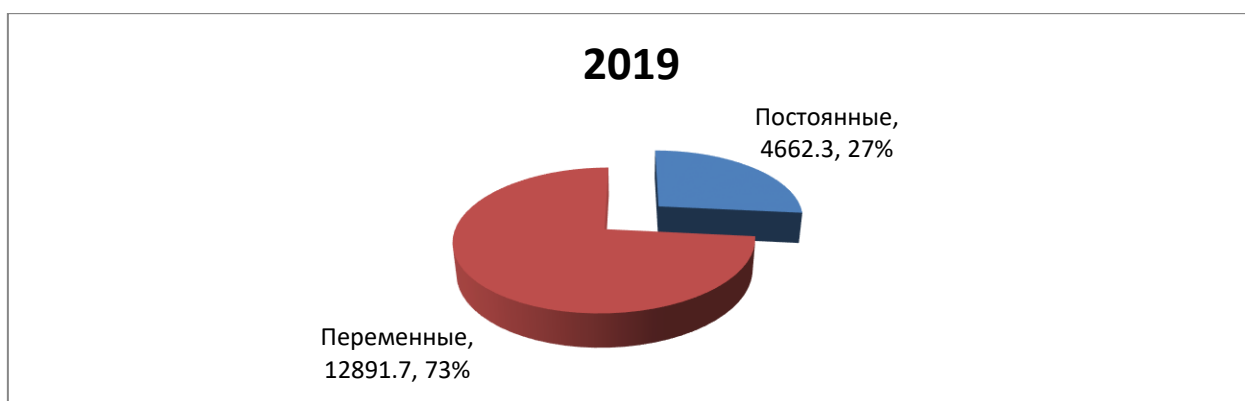


Рисунок 2.15 – Структура видов затрат на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2019 год, %



На основании приведенных графиков можно сделать вывод, что в 2018 году объемы переменных и постоянных расходов были практически идентичные. Но уже в 2019 году основной объем расходов приходится на переменные расходы.

На основании исследования, проведенного во второй главе можно сформулировать три основные проблемы на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»:

1. На основании исследования был сделан вывод о положительной динамике расходов предприятия, то есть увеличения объема расходов;
2. Проведенный анализ финансовых обязательств предприятия показал, что у него наблюдается высокий уровень кредиторской и дебиторской задолженности, что снижает общий уровень финансовой устойчивости;
3. В системе управления расходами отсутствует специализированное структурное подразделение и риск менеджмент.

Решение данных проблем, выявленных на основании анализа во второй главе будут способствовать снижению расходов предприятия.

### 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ПАО «КОВЫЛКИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

#### 3.1. Программа оптимизации расходов

Исходя из анализа деятельности предприятия, выявления мест образования и классификации затрат возникающих на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» можно сделать вывод, что наибольшее их количество приходится на переменные затраты, в частности затраты на закупку сырья и материалов и затраты на прочие расходы.

Под прочими расходами предприятия следует понимать затраты направленные на обеспечение бесперебойного и безопасного производства. То есть данные средства направлены на покрытие аренды, обеспечение водоснабжением и электроэнергией как места деятельности управленческого персонала, так и рабочие цеха. Так же эти затраты направлены на обеспечение работников расходными материалами для выполнения своих обязанностей непосредственно в цеху или офисе.

Исходя из вышесказанного, разработаны следующие мероприятия по повышению эффективности управления затратами на производство и реализацию продукции ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»:

1 . Снижение уровня затрат на закупаемые сырье и материалы. ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» имеет возможность влиять на величину затрат материальных ресурсов, начиная с их заготовки. Сырье и материалы входят в себестоимость по цене их приобретения с учетом расходов на перевозку, поэтому правильный выбор поставщиков материалов влияет на себестоимость продукции. На данный момент предприятие закупает сырье и материалы у местного поставщика ООО «Инпромсар».

Проведя мониторинг цен компаний конкурентов ООО «Инпромсар» автор предлагает заключить контракт на поставку сырья и материалов с

государственной корпорацией по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех». «Ростех» работает как с военной, так и гражданской промышленностью, имеет более семисот организаций и располагается на территории 60 субъектов Российской Федерации. Экономическое обоснование эффективности данного мероприятия представлено в таблице 3.9

Таблица 3.9 Экономический эффект смены поставщика сырья и материалов.

	Поставщик		Разница тыс. руб.	Разница
	«Инкомсар»	«Ростех»		
Затраты на закупку сырья и материалов	10321 тыс. руб./год	8257тыс. руб./год	2064 тыс. руб.	17%
Транспортные расходы	250 тыс. руб./год	580 тыс. руб./год	-330 тыс. руб.	-43%
Итого	10571 тыс. руб./год	8836 тыс. руб./год	1735 тыс. руб.	16,4%

Из данной таблицы видно, что т.к. ближайший склад корпорации «Ростех», находится в городе Пемза, транспортировка и доставка материалов становится менее выгодной для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» , однако благодаря более дешевым закупочным ценам сырья и материалов предприятие за год снизит свои материальные затраты на 1735 тыс. руб. или 16,4%

2. Ввести режим экономии. Применение режима экономии на всех участках производственно-хозяйственной деятельности ПАО

«Ковылкинский электромеханический завод». Среди прочих расходов можно наблюдать увеличение затрат на оплату коммунальных платежей, закупку горюче-смазочных и прокладочных материалов для обслуживания рабочего оборудования в цехах.

Для предотвращения излишних затрат необходимо, в первую очередь, провести образовательную работу с персоналом, донести важность мероприятий нацеленных на экономию средств предприятия. Мероприятия заключаются

в:

1. Установка энергосберегающих ламп в местах общего пользования, что снизит электропотребление на 70%.

2. Установка аэро-насадок на смесители в местах общего пользования. По представленным техническим характеристикам аэро-насадки смогут снизить расход воды до 50%

3. Бережливое отношение к использованию топливных и вспомогательных материалов рабочего оборудования. Для ощутимого экономического эффекта необходимо добиться уровня экономии в 30%

За 2019 год предприятие заплатило 1854 тыс. руб. на оплату коммунальных услуг, 25% от данной суммы расходуется персоналом в местах общего пользования, подсобных помещениях и на рабочих местах административно-управленческого персонала. Предлагаемые меры помогут снизить уровень затрат на предприятии. Оценить экономический эффект можно в таблице 3.10.

Из таблицы 3.10 можно сделать вывод, о том, что при единовременной трате 34,5 тыс. рублей, в течение года предприятие сможет сохранить 306,6 тыс. руб. Срок окупаемости режима экономии 1,5 месяца.

Таблица 3.10 Эффективность введения режима экономии на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

	Затраты до введения мероприятий	Затраты на внедрение.	Затраты после введения мероприятий	Отклонение	
				Тыс. руб.	%
Электроэнергия	157,7 тыс. руб.	25 тыс. руб.	47 тыс. руб.	110,4	70
Водоснабжение	306,8 тыс. руб.	9,5 тыс. руб.	199,4 тыс. руб.	107,4	35
Использование расходных материалов для обеспечения работы предприятия.	561,3 тыс. руб.	0	421 тыс.руб.	140,3	25
Итого	974 тыс. руб.	34,5 тыс. руб.	667,4 тыс. руб.	306,6	31

### 3.2. Совершенствование системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью

Управление кредиторской задолженностью в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» предполагается следующее:

- правильный выбор формы задолженности (банковская или коммерческая) с целью минимизации процентных выплат и затрат на приобретение материальных ценностей;
- установление наиболее удобной формы кредита и его срока (краткосрочная ссуда без обеспечения, кредит под залог);
- недопущение образования просроченной кредиторской задолженности, что обуславливает дополнительные затраты – штрафные санкции, пени.

С целью повышения эффективности управления кредиторской задолженностью в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» можно предложить следующие мероприятия: оптимизация и минимизация кредиторской задолженности. Оптимизация представляет собой поиск новых решений, с помощью которых кредиторская задолженность и ее изменение смогу оказывать на предприятие позитивное влияние (увеличение уставного и резервного капитала).

Суть данного мероприятия заключается в применении инструментов рефинансирования дебиторской задолженности с целью высвобождения денежных средств и тем самым уменьшения кредиторской задолженности. Предлагается в рамках данного мероприятия использовать финансовый инструмент- факторинг.

Формула для определения платы за факторинговый кредит (Ц) имеет вид (5):

$$\text{Ц} = \text{С} * (\text{Д} * \text{П} * \text{T} + \text{К}), \quad (1)$$

где С – сумма платежного документа (уступленного денежного требования);

Д – величина кредита по отношению к сумме счетов, доли единицы;

П – ставка банковского процента, доли единицы;

Т – средний срок оборачиваемости средств в расчетах;

К – размер комиссионных за услуги, доли единицы по отношению к сумме счетов– фактур.

Первое мероприятия: применение факторинга

По проведенному анализу во второй главе у ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» был сделан вывод, что у данного предприятия за 2019 год наблюдается высокий уровень дебиторской задолженности: 463902 тыс. руб.

По договору факторингового обслуживания предприятие ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» уступает право требования долга по поставке факторинговой компании на общую сумму 1780004 тыс. руб. Выбор данной компании обусловлен тем, что ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» является корпоративным клиентом группы «ВТБ».

Расчет эффекта от использования факторинга может быть представлен в виде следующей формулы (6):

$$\text{Э} = \text{С} - \text{Ц}, \quad (2)$$

где Э – эффект от использования договора факторинга;

Ц – плата за факторинговый кредит;

С – сумма уступленного денежного требования.

Исходные данные для расчета показателей факторинговой сделки представлены в таблице 10.

Таблица 3.11 – Расчет экономического эффекта от использования факторинга

Наименование показателя	Расчет	Значение показателя
Сумма уступленного денежного требования, тыс. руб	объем дебиторской задолженности из баланса	463902
Величина кредита по отношению к сумме счетов, %	банк по условию факторингового соглашения предоставляет 80%	80%
Ставка банковского процента, %	ставка банка на основании данных с официального сайта составляет 14%	14%
Размер комиссионных за услуги, %	комиссия банка за услугу факторинга составляет 2%	2%

Дебиторская задолженность с контрагентов предприятия взыскана через 90 дней после заключения договора факторинга.

$$Ц = 463902 * (0,8*0,14*(90/365)+0,02) = 463902 * 0,048 = 22267,3$$
  
округлим 22267

Рассчитаем эффект от использования факторинга:

$$Э = 463902 - 22267 = 441635$$

Полученные денежные средств от погашения дебиторской задолженности планируется направить на погашение кредиторской задолженности. Таким образом, произойдет снижение объема кредиторской задолженности:

$$К = 482732 - 441635 = 41097$$

Расчет экономического эффекта от применения предложенной кредитной политики приведен в таблице 3.12.



Таблица 3.12 - Влияние предложенного мероприятия динамику дебиторской и кредиторской задолженности ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Отклонения (+/-)
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	463902	22267	441635
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	482732	41097	441635
Валюта баланса, тыс. руб.	1413910	972275	441635
Доля задолженности покупателей в валюте баланса, %	32,8	2,3	30,5
Доля задолженности перед поставщиками в валюте баланса, %	34,14	4,2	29,94

После внедрения мероприятия дебиторская задолженность ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» снизится с 463902 тыс. руб. до 22267 тыс. руб., а кредиторская – с 482732 тыс. руб. до 41097 тыс. руб.

Рассмотрим влияние предложенного мероприятия на коэффициенты оборачиваемости кредиторской задолженности в таблице 3.13.

Оборачиваемость кредиторской задолженности выросла с 3,45 оборотов до 40,56 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 105,7 дней до 9 дней.

Оборачиваемость дебиторской задолженности выросла с 3,57 оборотов до 74,86 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 101,57 дней до 4,88 дней.

Таблица 3.13- Оборачиваемость кредиторской задолженности ПАО  
«Ковылкинский электромеханический завод»

№	Наименование показателя	до внедрения	после внедрения	Отклонение
1	Сумма оборота (выручка от продаж), тыс. руб.	1667013	1667013	0
2	Сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	482732	41097	441635
3	Сумма дебиторской задолженности, тыс. руб.	463902	22267	441635
4	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	3,45	40,56	37,11
5	Продолжительность 1 оборота кредиторской задолженности, дней	105,7	9	-97,7
6	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	3,57	74,86	71,27
7	Продолжительность 1 оборота дебиторской задолженности, дней	101,57	4,88	-96,7

Оборачиваемость кредиторской задолженности выросла с 3,45 оборотов до 40,56 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 105,7 дней до 9 дней.

Оборачиваемость дебиторской задолженности выросла с 3,57 оборотов до 74,86 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 101,57 дней до 4,88 дней.

### **3.3. Разработка и внедрение системы контроллинга (создание специализированного отдела по управлению расходами)**

Для повышения эффективности коммерческой деятельности в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» необходимо внедрить систему контроллинга за расходами организации. Внедрение нового структурного подразделения в штат ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» повлечет за собой расходы на заработную плату сотрудников.

Всего сотрудников планируется набрать в количестве 2 человек: начальник отдела, которого указано выше- отдела контроллинга и один сотрудник, про которого так же указано выше- менеджер по внутреннему контролю.

Зарботная плата начальника отдела составит 90 тыс. руб. (1080 тыс. руб. в год) Зарботная плата сотрудников отдела составит 15 тыс. руб. (180 тыс. руб. в год). Соответственно, за месяц работы нового отдела фонд заработной платы составит 105 тыс. руб. Годовой фонд заработной платы составит 1260 тыс. руб.

Расходы по выплатам в социальные фонды по новому структурному подразделению составят следующие суммы за год:

- Пенсионный фонд 22% - 277,2 тыс. руб.;
- ФСС 2,9% - 36,54 тыс. руб.;
- ОМС 5,1% - 64,26 тыс. руб.

В отношении автоматизированной системы для осуществления контроллинга

Предлагаем для организации службы контроллинга такую организационную структуру. Данная структура приведена на рисунке 3.16.

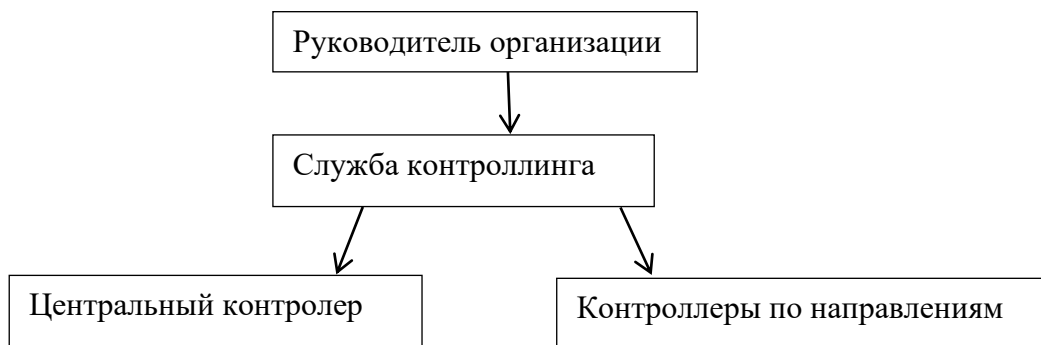


Рисунок 3.16 – Предлагаемая организационная структура службы контроллинга ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»

С целью минимизации данных рисков предложим систему риск – менеджмента и разработаем план действий сотрудников ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» в отношении минимизации рисков, связанных с использованием в деятельности.

Система риск –менеджмента направлена на своевременное выявление рисков и их причин возникновения в деятельности ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», а так же реализация мероприятий в рамках системы риск –менеджмента, которые направлены на устранение причин возникновения данных рисков.

Построение предлагаемой нами системы риск-менеджмента в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» имеет следующий вид, представленный на рисунке 3.17.

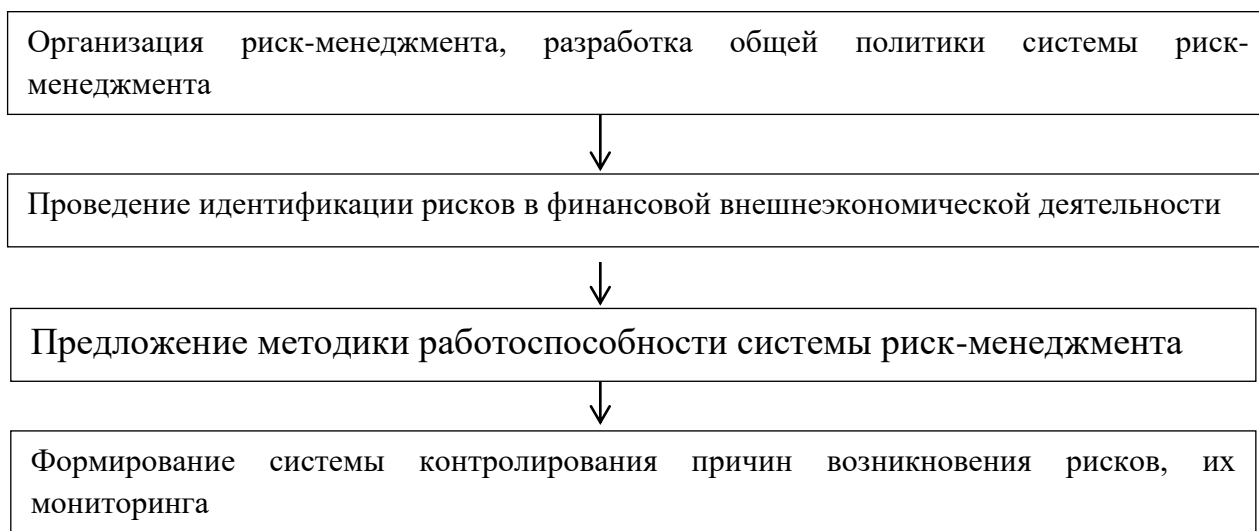


Рисунок 3.17 – Предлагаемая система риск-менеджмента для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»<sup>1</sup>

Рассмотрим предлагаемые нами этапы формирования системы риск-менеджмента подробнее:

Первый этап формирования системы риск-менеджмента для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»: организация риск-менеджмента, разработка общей политики системы риск-менеджмента: на данном этапе необходимо осуществить мероприятия по формированию концепции и основных положений системы риск-менеджмента в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Второй этап формирования системы риск-менеджмента для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»: проведение идентификации рисков в деятельности предприятий, которые осуществляют внешнеэкономическую деятельность. На данном этапе формирования системы риск-менеджмента необходима разработка и реализация программы по выявлению причин и рисков, возникающих в процессе осуществления внешнеэкономической деятельности. Для данного этапа предлагается использование существующего метода выявления и оценки рисков Делфи.

Наглядно представить алгоритм проведения исследования методом

<sup>1</sup> Составлено автором

Дельфи помогает рисунок 3.18.

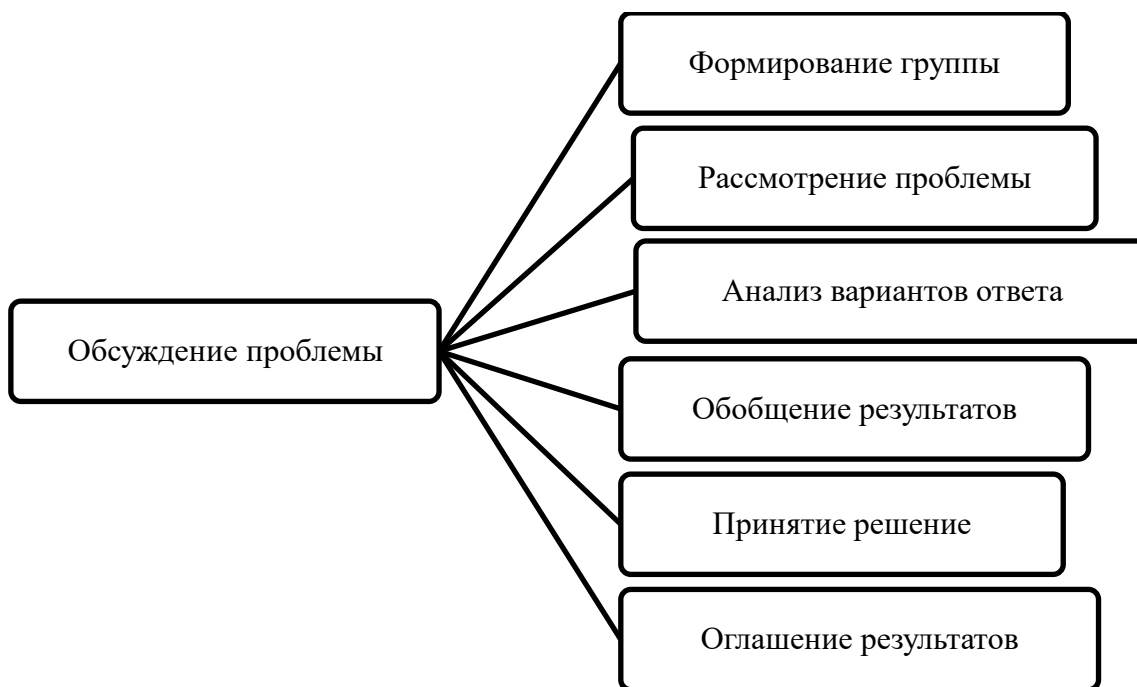


Рисунок 3.18 – Метод выявления и оценки рисков ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» в процессе осуществления внешнеэкономической деятельности<sup>2</sup>

Данный метод позволяет принять эффективные управленческие решения в отношении осуществления внешнеэкономической деятельности в основном посредством проведения анализа финансового результата, а так же проведение анализа вероятности возникновения банкротства. Так же проведение финансового анализа финансовых результатов деятельности ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» в отношении внешнеэкономической деятельности поможет выявить риск возникновения курсовых разниц, который может отрицательно повлиять на уровень доходов и расходов.

Адаптация метода Делфи будет производиться путем индивидуального опроса выбранных экспертов, впоследствии, собранные варианты ответов будут подвержены статистической обработке и обобщены в реестр рисков.

---

<sup>2</sup> Составлено автором

Обратная связь будет производиться путем сообщений на электронную почту.

Этапы адаптации метода Дельфи:

Предварительный этап. На данном этапе производится подбор экспертов, которые будут проводить оценку рисков, рекомендуется формировать группу не более 5 человек. Эксперты будут из отделов финансового обеспечения и финансового планирования. Так же эксперты будут выбираться не только непосредственно в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», но и в других компаниях и государственных учреждениях с целью получения более объективной и полной оценки рисков.

Основной этап. На втором этапе необходимо поставить проблему. Эксперты-сотрудники отдела по работе с рисками ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», участвующие в опросе, получают вопрос, и составляют общий опросник. Далее этот опросник заново представляется экспертам, они исследуют его, дополняют или фильтруют и составляют новый опросник. Такие шаги повторяются до того момента, пока эксперты не придут к единому мнению. В нашем случае эксперты должны выявить риски, с которыми могут столкнуться предприятия, которые осуществляют внешнеторговую деятельность.

Аналитический этап. На завершающем этапе проверяется согласованность экспертных мнений и производится анализ выводов.

Третий этап формирования системы риск-менеджмента для предприятий, которые осуществляют внешнеторговую деятельность: предложение методики работоспособности системы риск-менеджмента.

Для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» методика работы предложенной системы риск-менеджмента заключается в следующих этапах:

1. Проведение финансового анализа финансовых результатов и проведение анализа вероятности возникновения банкротства (данные мероприятия необходимо проводить ежеквартально и по итогам года);

2. Проведение экспертной оценки рисков и причин их появления методом Делфи;

3. Формирование результатов финансового анализа, анализа вероятности возникновения банкротства и анализа и оценки рисков и их причин экспертным методом.

4. На основании полученного результата разработать мероприятия по устранению причин возникновения рисков.

На рисунке 3.19 методика работы предлагаемой системы риск-менеджмента представлена в графическом виде.



Рисунок 3.19 – Методика работы предлагаемой системы риск-менеджмента для ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Составлено автором



По итогам работы экспертов и сотрудников отдела по работе с рисками, начальник отдела по работе с рисками будет формировать общие результаты и карту рисков на основании матрицы влияния рисков.

В таблице 3.14 представлена примерная матрица влияния и вероятности рисков ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Таблица 3.14 - Матрица влияния и вероятности валютного риска ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»<sup>4</sup>

№	Вид риска	Степень влияния	Вероятность возникновения
1	Недостоверный анализ финансового анализа финансового результата и анализ вероятности возникновения банкротства организации в будущем	Средняя	Средняя
2	Будущая потеря ликвидности организации	Средняя	Низкая
3	Возможное банкротство в будущем	Высокая	Низкая
4	Вероятный рост расходов в будущем	Высокая	Средняя
5	Нарушение информационного обмена	Средняя	Низкая

Теперь сформируем карту влияния валютного риска на деятельность ПАО «Ковылкинский электромеханический завод». Данная матрица приведена ниже на рисунке 3.20.

<sup>4</sup> Составлено автором

Вероятность возникно- вения	↑ Высокая	4	2	
		3, 5	1	
	Низкая			
		Низкая	Средняя	Высокая
→ Степень возникновения риска				

Рисунок 3.20- Карта влияния валютного риска ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» на основании построенной матрицы влияния <sup>5</sup>

Далее в таблице 3.15 приведем основные пути устранения выявленных последствий от влияния валютного риска на деятельность компании ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Таблица 3.15 - Пути нивелирования последствий, возникший от влияния валютного риска ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»<sup>6</sup>

№	Вид риска	Метод нивелирования	Описание
1	Недостовверный анализ финансового анализа финансового результата и анализ вероятности возникновения банкротства организации в будущем	Уменьшение	Более тщательное проведение анализа финансового результата и анализ вероятности возникновения банкротства.

<sup>5</sup> Составлено автором

<sup>6</sup> Составлено автором

3	Будущая потеря ликвидности организации	Уменьшение	Более тщательное проведение анализа финансового результата и анализ вероятности возникновения банкротства. Проведение внутреннего аудита и контроля за финансовыми потоками.
4	Возможное банкротство в будущем	Уменьшение	Более тщательное проведение анализа финансового результата и анализ вероятности возникновения банкротства. Проведение внутреннего аудита и контроля за финансовыми потоками.
6	Вероятный рост расходов в будущем	Уменьшение	Оптимизация расходов Холдинга, в частности которые оказывают влияние на формирование налогооблагаемой базы по налогу на прибыль
7	Нарушение информационного обмена	Уменьшение	Повышение уровня информационной безопасности и защиты каналов передачи данных.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что деятельность ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» оптимизирована путем создания специализированного структурного подразделения, автоматизации его деятельности и внедренной системой риск-менеджмента.

Затраты по предложенным мероприятиям показаны в таблице 3.16.

Таблица 3.16 -Экономические показатели на реализацию предлагаемых мероприятий ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»<sup>7</sup>

Этап внедрения	Стоимость этапа	Итоговые затраты	Примечание
Расходы на создание службы контроллинга	105 тыс. руб. в месяц (заработная плата) 31,5 тыс. руб. в месяц (страховые фонды) ИТОГО:136,5 тыс. руб. в месяц	1260 тыс. руб. в месяц (заработная плата) 378,4 тыс. руб. в месяц (страховые фонды) ИТОГО:1638,4 тыс. руб. в месяц	Затраты указаны в полной мере: заработная плата и отчисления в социальные фонды.

Итого на реализацию мероприятий в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» затраты составят единовременную сумму в размере 1638,4 тыс. руб. в год.

По результатам прогнозом был сделан вывод, что доходность проекта в первый год составит 2%, во второй год эксплуатации составит 7% и далее 10% от вложенного капитала, то есть от инвестиций – 1638,4 тыс. руб.

2% от 1638,4 тыс. руб. = 32,768 тыс. руб.

7% от 1638,4 тыс. руб. = 114,688 тыс. руб.

10% от 1638,4 тыс. руб. = 163,84 тыс. руб.

Прогнозная выручка прибавляется к фактической выручке за последний год – 2018 год.

ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»начинает

<sup>7</sup> Составлено автором

инвестировать 1638,4 тыс. руб. для развития компании.

В таблице 3.17 представим денежные потоки от реализации предложенных мероприятий ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Таблица 3.17- Денежные потоки по проекту<sup>8</sup>

Год	2019	2020	2021
Прибыль, тыс. руб.	16430+32,768 = 16462,768	16462,768+ 114,688 = 16558,728	16558,728 +163,84 = 16722,568
PV, тыс. руб.	16462,768	16558,728	16722,568

Приведем график динамики денежных потоков инвестиционного проекта. Данный график приведен на рисунке 3.21.

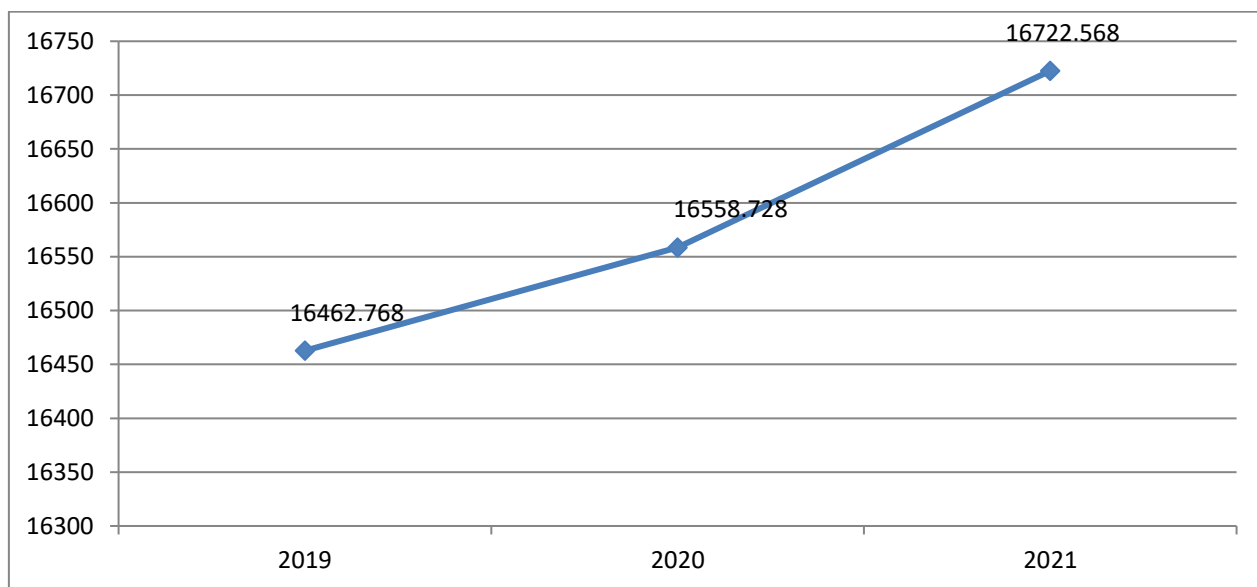


Рисунок 3.21 – Динамика денежных потоков в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» за 2019-2021 года, тыс. руб.<sup>9</sup>

$$PV = PR*(1+r) \quad (3)$$

<sup>8</sup> Составлено автором

<sup>9</sup> Составлено автором

$r=6\%$  Действующая ставка рефинансирования в РФ

$$PV1 = 16462,768 / (1 + 0,14) = 15530,9$$

$$PV2 = 16558,728 / (1 + 0,14)^2 = 14737,2$$

$$PV3 = 16722,568 / (1 + 0,14)^3 = 14040,6$$

$$NPV = \sum CF_i - CI \quad (4)$$

$\sum CF_i$  – сумма ожидаемых дисконтированных денежных потоков проекта.

$CI$  – инвестиции, которые необходимы для осуществления проекта.

$$NPV = 15530,9 + 14737,2 + 14040,6 = 44308,7$$

Проведем расчет срока окупаемости. Расчет срока окупаемости осуществляется по следующей формуле:

$$PP = K0 / Д \quad (5)$$

Где,  $PP$  – срок окупаемости проекта

$K0$  – инвестиции

$Д$  – доход за год

$$PP = 1638,4 \text{ тыс. руб.} / 44308,7 \text{ тыс. руб.} = 0,04 \text{ года}$$

На основании этого расчета окупаемость проекта наступит в первый месяц работы.

Проведем расчет рентабельности проекта. Рентабельность проекта находится по следующей формуле:

$$BHP = NPV / I * 100\% \quad (6)$$

Где,  $BHP$  - рентабельность проекта

$NPV$  – чистая текущая стоимость

$I$  – инвестиционные расходы

$$\text{ВНР} = 44308,7 \text{ тыс. руб.} / 1638,4 \text{ тыс. руб.} * 100\% = 27,05\%$$

На основании данных расчетов можно сделать вывод, что предлагаемый проект эффективен, и принесёт большую выручку ПАО «Ковылкинский электромеханический завод».

Представленная организационная структура ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» сочетает в себе жесткую иерархическую линейно-функциональную структуру и плоскую адаптивную горизонтальную структуру. Это позволяет говорить о том, что организационная структура ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» интегрирует в себе централизацию и децентрализацию управления. Централизация реализована на уровне директоров по направлениям (производственный директор, директор по общим вопросам, коммерческий директор, финансовый директор), т.е. на уровне тех структурных единиц, которые связаны с разработкой и контролем реализации корпоративной и функциональных стратегий. Проведённый анализ организационной структуры показал, что у данного предприятия в организационной структуре отсутствует структурное подразделение по осуществлению контроллинга и эффективность деятельности предприятия по основным финансовым показателям падает.

Финансовый анализ предприятия показал, что у него в 2019 году наблюдается снижение валюты баланса на 446201 тыс. руб. или на 76,01%. Так же наблюдается снижении эффективности деятельности предприятия, по причине отрицательной динамики по всем показателям финансового результата.

В результате проведенного анализа существующей системы управления затратами ПАО «Ковылкинский электромеханический завод», были выявлены следующие проблемы:

– отсутствие специализированного отдела, являющегося интегрирующим центром работы по учету, анализу и контролю затрат организации, в том числе и себестоимости производимой продукции;

– отсутствие в организации комплексной или по другому единой системы управления затратами.

В рамках данной работы была предложена оптимизация управления системой затрат на предприятии ПАО «Ковылкинский электромеханический завод»:

- разработка мероприятий по оптимизации расходов производства предприятия;
- снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия;
- внедрение системы контроллинга путем создания нового структурного подразделения – службы контроллинга и внедрение системы риск-менеджмента в управление расходами предприятия.

Анализ экономической эффективности основан на расходах и плановых доходах организации до и после реализации мероприятий.

По первому мероприятию оценка эффективности показала экономию финансовых средств в размере 2893,92 тыс. руб.

По второму мероприятию наблюдается снижение дебиторской и кредиторской задолженности. Оценка эффективности показала, что:

- оборачиваемость кредиторской задолженности выросла с 3,45 оборотов до 40,56 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 105,7 дней до 9 дней;
- оборачиваемость дебиторской задолженности выросла с 3,57 оборотов до 74,86 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 101,57 дней до 4,88 дней.

По третьему мероприятию оценка эффективности вложенных инвестиций показала срок окупаемости 0,04 года и рентабельность вложений 27,05%.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успешность функционирования любого предприятия определяется уровнем ее конкурентоспособности. Наиболее конкурентоспособным является то предприятие, продукция которого имеет наилучшее соотношение «цена-качество». Как известно, цена товара определяется затратами на его производство.

От затрат зависит будущая прибыль предприятия. Чем выше прибыль, тем больше средств направляется на расширение, техническое перевооружение производства, разработку и внедрение новых видов продукции, таким образом, чем экономичнее предприятие использует свои ресурсы для производства и реализации, тем значительнее эффективность производственного процесса выше прибыль и показатели рентабельности.

Стоит также отметить, что качество и достоверность информации о состоянии затрат компании оказывает прямое влияние на эффективность принимаемых управленческих решений и определяет выбор модели дальнейшего стратегического развития.

Проектирование методов оптимизации затратами предприятия должно учитывать стратегический контекст, в котором будут применяться эти методы. Данные методы должны учитывать технологии, организационную структуру, культуру, а также стиль управления, который применяется в организации.

Таким образом, важнейшим условием развития и расширения предприятий является умелое управление затратами на производство продукции. Под управлением понимается целенаправленное воздействие субъекта управления на его объект для достижения определенных результатов.

Следовательно, система управления затратами – это комплекс мероприятий, направленные на воздействие на уровень затрат с целью улучшения результатов деятельности предприятия, достижения высокого

экономического результата. Система управления затратами распространяется на все элементы управления.

Для эффективного управления затратами необходимы учет затрат производственной деятельности, и система контроля себестоимости продукции производственных подразделений на основе правильной системы классификации затрат.

К числу современных технологий и систем управления затратами относят целевое планирование затрат, эталонное тестирование, учет затрат по видам деятельности, функционально-стоимостной анализ, реинжиниринг бизнес-процессов.

Основной вид деятельности ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» – производство радиолокационной, радионавигационной аппаратуры дистанционного управления.

На основании исследования был сделан вывод о положительной динамике расходов предприятия, то есть увеличения объема расходов;

Также проведенный анализ финансовых обязательств предприятия показал, что у компании наблюдается высокий уровень кредиторской и дебиторской задолженности, что снижает общий уровень финансовой устойчивости.

Основными проблемами в системе управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» явились:

- отсутствие специализированного отдела, являющегося интегрирующим центром работы по учету, анализу и контролю затрат организации, в том числе и себестоимости производимой продукции;

- отсутствие в организации комплексной или по другому единой системы управления затратами.

Для совершенствования системы управления затратами в ПАО «Ковылкинский электромеханический завод» предлагаются следующие мероприятия:

1. разработать мероприятия по оптимизации расходов производства предприятия;

2. разработать мероприятия, направленные на снижение дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

3. усовершенствовать систему контроллинга за затратами путем создания нового структурного подразделения – службы контроллинга и внедрение системы риск-менеджмента в управление расходами предприятия.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий показала, что данные мероприятия позволят значительно снизить затраты на производство и реализацию продукции и увеличить прибыль компании.

По первому мероприятию оценка эффективности показала экономию финансовых средств в размере 1735 тыс. руб.

По второму мероприятию наблюдается снижение дебиторской и кредиторской задолженности. Оценка эффективности показала, что:

- оборачиваемость кредиторской задолженности выросла с 3,45 оборотов до 40,56 оборотов. При этом продолжительность оборачиваемости сократилась с 105,7 дней до 9 дней;

- оборачиваемость дебиторской задолженности выросла с 3,57 оборотов до 74,86 оборотов. Но продолжительность оборачиваемости сократилась с 101,57 дней до 4,88 дней.

По третьему мероприятию оценка эффективности вложенных инвестиций показала срок окупаемости 0,04 года и рентабельность вложений 27,05%.

Таким образом, все предлагаемые мероприятия рекомендуется внедрить в деятельность организации, так как они являются эффективными и приведут к снижению необоснованных расходов и потерь, связанных с необоснованными управленческими решениями, потерями от производства бракованной продукции и выбором поставщиков материальных ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон "О бухгалтерском учете" от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019 № 247-ФЗ)

### Специальная литература

2. Александрова С. И. Прогрессивные методы управления затратами и пути их применения в российской практике. – М.: Символ науки. – 2015. - 59 с.
3. Барноглыц С.Б., Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. - М.: Финансы и статистика, 2016. – 284 с.
4. Баженов Ю. К. Доходы, расходы и прибыль в организациях торговли: учеб. пособие / Ю.К. Баженов, Г.Г. Иванов. — Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. — 95 с.
5. Бигачева Е. Н. Экономика предприятия (организации): учебное пособие / Е.Н. Бигачева [и др.]. - Москва: Научный консультант, 2017. - 200 с.
6. Бухгалтерский учет и анализ: учебник / А.Е. Суглобов, Б.Т. Жарылгасова, С.А. Хмелев [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Е. Суглобова. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2017. — 478 с.
7. Володько О. В. Экономика организации / Володько О.В., Грабар Р.Н., Зглюй Т.В., - 3-е изд., испр. и доп. - Мн.:Вышэйшая школа, 2017. - 397 с.
8. Грибов В. Д. Экономика предприятия: учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: КУРС: ИНФРА-М, 2017. — 448 с.
9. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии / Дубровин

И.А., - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2017. - 432 с.

10. Дорман В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: Учебное пособие / Дорман В.Н., - 2-е изд., стер. - Москва: Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 108 с.

11. Ильина А. И., Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2ч. - М.: 2016. – 590 с.

12. Королев В. И. Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: 2015. – 389 с.

13. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки М.: ИКЦ "Дис", 2015. – 490 с.

14. Краснова Л. Н. Экономика предприятий: учеб. пособие / Л.Н. Краснова, М.Ю. Гинзбург, Р.Р. Садыкова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 374 с.

15. Каурова О. В. Роль затрат в управлении коммерческим предприятием // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2016. - № 6. - С. 8-19.

16. Куприянова Л. М. Экономический анализ: практикум: учеб. пособие / Л.М. Куприянова, Е.В. Никифорова, О.В. Шнайдер. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 172 с.

17. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник для бакалавров / В. Э. Керимов. - 11-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 384 с.

18. Королев В. И. Стратегия повышения эффективности издержек производства фирмы: условия разработки, проблемы реализации // Менеджмент в России и за рубежом. – М.: 2016. – 490 с.

19. Лунин В. Сокращение издержек // Управление компанией. 2015. №10. – 109 с.

20. Левчаев П. А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании: монография / П.А. Левчаев,

В.И. Осипов. — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 231 с.

21. Лисович Г.М., Ткаченко И. Ю. Бухгалтерский управленческий учет в сельском хозяйстве и на перерабатывающих предприятиях АПК. — Ростов – н/Д: издательский центр «Март», 2016. – 354 с.

22. Миславская Н. А. Бухгалтерский учет / Миславская Н.А., Поленова С.Н. - Москва: Дашков и К, 2018. - 592 с.

23. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. — 14-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 649 с.

24. Стрелкова Л.В. Внутрифирменное планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 367 с.

25. Тютюкина Е. Б. Финансы организаций (предприятий): учебник / Е. Б. Тютюкина. - Москва: Дашков и К, 2018. - 544 с.

26. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: учебное пособие / М.И. Трубочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 319 с.

27. Учет затрат и калькулирование себестоимости: учеб. пособие / Н.Н. Бондина, И.А. Бондин, И.В. Павлова, О.В. Лаврина. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 254 с.

28. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг): учеб.-практ. пособие / под ред. Ю.А. Бабаева. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. — 188 с.

29. Чепулянис А. В. Теоретико-методические основы стратегического учета и анализа затрат: Монография / Чепулянис А.В., Бороненкова С.А., - 2-е изд., стер. - Москва: Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 248 с.

30. Шишкеедова Н.Н. Учет расчетов с персоналом: расчеты по оплате труда / Н.Н. Шишкеедова. – М.: ООО «Вершина», 2016. – 568 с.

