



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**  
(бакалаврская работа)  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
(квалификация – бакалавр)

На тему «Совершенствование системы управления затратами на предприятии»

Исполнитель Мылова Анастасия Петровна

Руководитель к.э.н., Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

«18» 01 2021 г.

Санкт-Петербург

2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы управления затратами на предприятии .....	5
1.1 Сущность, состав и классификация затрат.....	5
1.2 Основные подходы к управлению затратами на предприятии .....	15
2 Анализ и оценка системы управления затратами ООО фирма «ТОРЕС» .....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика производственного предприятия.....	29
2.2 Анализ и оценка системы управления затратами на предприятии.....	37
3 Мероприятия и рекомендации для совершенствования системы управления затратами ООО фирма «ТОРЕС» по снижению себестоимости продукции .....	45
3.1 Основные направления оптимизации управления затратами на предприятии.....	45
3.2 Расчет эффективности мероприятий по оптимизации системы управления затратами на предприятии ООО фирма «ТОРЕС» .....	49
Заключение .....	55
Список использованной литературы.....	58

## Введение

Актуальность. В настоящее время благополучие и коммерческий успех производства всецело зависят от того, насколько эффективна его деятельность, и она должна быть ориентирована только на прибыльное, рентабельное хозяйствование, так как предприятие несет всю полноту экономической ответственности за свои решения и действия.

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики - предприятию. Именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Производство имеет большие резервы снижения затрат, однако используются эти возможности не полностью. В связи с этим ведение действующего контроля затрат с целью постоянного снижения их величины становится одной из важнейших задач каждого предприятия.

Изучение затрат в сфере производства продукции в современных условиях хозяйствования имеет большое практическое значение. Правильная организация анализа затрат дает возможность выявить резервы их снижения.

Анализ способствует строжайшему соблюдению сметно-финансовой дисциплины и режима экономии, внедрению и управлению хозяйственным расчетом. Выпуск продукции необходимо связывать с затратами на ее изготовление, то есть необходимо искать пути снижения затрат.

Изучение затрат в сфере производства в современных условиях хозяйствования имеет большое практическое значение. Эта проблема приобретает особую актуальность, так как результаты работы каждого предприятия, его конкурентоспособность находятся во все большей зависимости от уровня затрат. От этого зависит уровень цен на продукции, так как поиск резервов снижения затрат является важным элементом работы предприятия.

Правильная организация учета затрат дает возможность выявить

резервы их снижения. Учет позволяет своевременно отражать затраты и контролировать ход выполнения плана по издержкам обращения, расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Объект исследования - ООО фирма «ТОРЕС».

Предметом исследования –система управления затратами на предприятии.

Целью работы - осуществление анализа и оценки системы управления затратами и разработка мероприятий по ее оптимизации

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы управления затратами на предприятии;
- проанализировать и оценить систему управления затратами ООО фирма «Торес»;
- поиск путей оптимизации затрат.

Структура бакалаврской работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения. В первой главе рассмотрены общетеоретические аспекты, касающиеся экономической характеристики издержек обращения. Во второй главе проводится анализ исследуемых показателей. В третьей главе осуществлено экономическое обоснование текущих затрат торгового предприятия с целью обеспечения доходности промышленного предприятия.

Теоретической и методической основой для выполнения дипломной работы послужили работы таких авторов как Аверина О.И., Низовкина Н.Г., Жилкина А.Н., Бухалков М.И. и др.

Для выполнения бакалаврской работы использована бухгалтерская отчетность за 2018-2019 г.г.

Дипломная работа содержит 60 страниц печатного текста, 10 рисунков, 15 таблиц.

# 1 Теоретические основы системы управления затратами на предприятии

## 1.1 Сущность, состав и классификация затрат

Затратами являются выраженные в натуральной и денежной формах совокупные издержки живого и овеществленного труда на изготовление продукции, товара (выполнение работ, оказание услуг) и их продажу. На практике для характеристики всех издержек производства за определенный период применяют термин «затраты на производство» [7, с.135].

Приведем перечень затрат, которые могут включаться в себестоимость:

- затраты непосредственно связанные с производством продукции, работ, услуг, включая материальные и трудовые затраты работников, занятых производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, контролем качества и пр.;
- затраты, связанные с использованием природных ресурсов;
- затраты на освоение подготовку производства (по этому разделу не включаются в с/стоимость продукции затраты в том случае, если они финансируются из других источников или необходимость их возникла из-за дефектов работников сторонних организаций);
- затраты на совершенствование техники и технологий, улучшение качества продукции (однако затраты, связанные с переоснащением производства, созданием новых видов продукции в с/стоимость продукции не включаются, а вот с изобретательством и рационализацией – включаются);
- затраты по обслуживанию производственного процесса;
- затраты по обеспечению нормальных условий труда (техника безопасности);
- затраты, связанные с содержанием и эксплуатацией природно-охраных объектов (платежи за предельно допустимые нормы осуществляются из себестоимости продукции, а сверх нормативов – за счет прибыли);
- затраты, связанные с управлением производством;
- затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров (расходы,

связанные с содержанием учебных заведений в с/стоимость продукции не включаются);

- затраты на оплату процентов по полученным кредитам банков, процентов за отсрочки, предоставленные поставщикам за товарно-материальные ценности;
- затраты, связанные со сбытом продукции;
- амортизационные отчисления (согласно нормам);
- лизинговые платежи и плата за аренду объектов основных производственных фондов; налоги, сборы и другие обязательные отчисления, производимые в соответствии с законодательством; другие виды затрат в соответствии с законодательством [10, с.231 – 235].

Издержки, относящиеся к выпущенной продукции, выполненным работам, оказанным услугам, выражаются в себестоимости продукции (работ, услуг). Это важный планово-экономический показатель предприятия, обобщающий его издержки на производство и реализацию продукции, выполнение работ и услуг.

«Классическое» определение себестоимости содержится в п. 1 Положения о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли: «Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию»[8].

Иными словами, себестоимость продукции (работ, услуг) показывает, во что обходится каждой организации производство и реализация продукции (работ, услуг), насколько разнообразны производимые при этом затраты. Схематично затраты, включаемые в себестоимость продукции представлены на рисунке 1 [2, с.240].

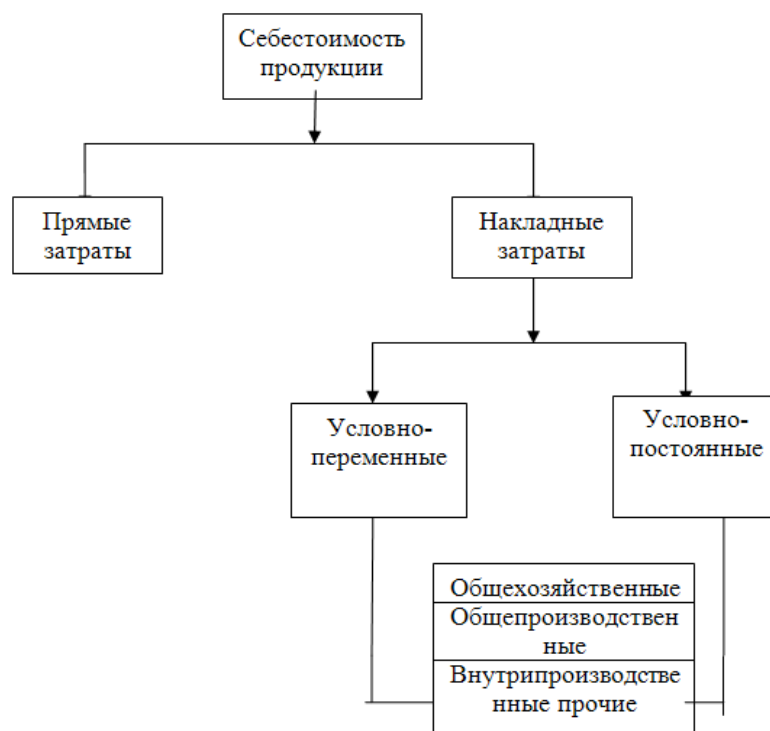


Рисунок 1 - Затраты, включаемые в себестоимость продукции [2, с.120]

Основой учета для организации производственной деятельности организации является экономически обоснованная классификация производственных затрат.

Для планирования, учета и анализа производственные затраты предприятия объединяются в однородные группы по многим признакам.

По видам расходов. Группировка по видам расходов является в экономике общепринятой и включает в себя две классификации: по экономическим элементам затрат и по калькуляционным статьям расходов.

Под экономическим элементом затрат принято понимать экономически однородный вид затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг), который на уровне предприятия невозможно разложить на отдельные составляющие. Данная группировка затрат приведена в п. 5 Положения о составе затрат: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда (з/плата всех категорий работников и другие выплаты в виде мат. Помощи, надбавки к пенсиям и др.) отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты [6, с.79 –

80].

Классификация едина для всех отраслей промышленности. Возвратные отходы вычитаются из материальных затрат по той или иной оценке. Не относятся к отходам попутная продукция, которая исключается из затрат на производство основного продукта по цене или по себестоимости при раздельном способе ее производства. Особо следует отметить затраты на проведение сложных видов ремонта основных производственных фондов. Средства, образующие этот фонд, равномерно включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) в составе элемента "Прочие затраты". В остальных случаях затраты на проведение всех видов ремонтов (текущих, средних, капитальных) включаются в себестоимость продукции по соответствующим элементам затрат.

Классификация затрат по экономическим элементам служит основой для разработки сметы затрат на производство; она позволяет определить общую потребность предприятия в однородных ресурсах, используется для расчета структуры себестоимости продукции по отраслям.

В процессе производства продукции затраты возникают в различных производственных и непроизводственных сферах, они содержат разные по экономическому содержанию затраты, которые зависят от характера изготовления изделий, выполнения работ, технологии и организации труда. Таким образом возникает необходимость в классификации затрат не только по их однородным элементам, но и по месту их возникновения или по статьям затрат.

Классификация затрат по статьям калькуляции имеет существенные отличия по отраслям промышленности, отражая их специфику. Вместе с тем действует типовая номенклатура статей, в которую включаются:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные изделия полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций;



- топливо и энергия на технологические цели;
- заработная плата производственных рабочих;
- отчисления на социальные нужды;
- общепроизводственные расходы;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы [4, с.201 – 203].

По характеру участия в создании продукции (работ, услуг) выделяют основные и накладные расходы. Основные – расходы, непосредственно связанные с процессом изготовления продукции, в частности, затраты сырья, основных материалов и комплектующих, топлива и энергии, заработную плату производственных рабочих и т.д. Накладные – расходы, которые образуются под влиянием определенных условий работы организации, т.е. расходы по управлению и обслуживанию производством – цеховые, общезаводские, внепроизводственные (коммерческие), потери от брака.

По способу отнесения на себестоимость отдельных продуктов выделяют прямые и косвенные затраты. Прямые – это экономически однородные расходы, относящиеся на себестоимость конкретного вида продукции прямо, в соответствии с соответственными нормами и нормативами. Это расходы на сырье и основные материалы, зарплата производственных рабочих, отчисления на социальные нужды. Косвенные затраты – расходы, которые рассчитываются не по отдельным изделиям по принципу прямой принадлежности, так как они связаны с изготовлением нескольких видов продукции или разными стадиями ее изготовления. Это расходы на содержание машин и оборудования, на подготовку и освоение производства, потери от брака, общепроизводственные (оплата труда аппарата управления цехов, амортизация и текущий ремонт зданий и др.), общехозяйственные (оплата труда аппарата управления предприятием, канцелярские, расходы на содержание зданий заводского управления и др.), прочие производственные расходы.

Важное значение в процессе управления затратами имеет их деление на постоянные и переменные в зависимости от объема деятельности организации. Переменные затраты зависят от объема производства и продажи продукции. В основном это прямые затраты ресурсов на производство и реализацию продукции (прямая заработная плата, расход сырья, материалов, топлива, электроэнергии и др.). Постоянные затраты не зависят от динамики объема производства и продажи продукции. Это амортизация, арендная плата, заработная плата обслуживающего персонала на почасовой оплате и др., расходы, связанные с управлением и организацией производства и т.д.

Затраты организации – это величина ресурсов, использованных в определенных целях, выраженная в деньгах. В данном определении присутствуют три важных положения:

- затраты определяются количественным и качественным использованием ресурсов, т.е. отражают, сколько и каких ресурсов было использовано;
- величина использованных ресурсов представлена в денежном выражении;
- определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами (производством продукции, функционированием отдела или другим видом деятельности).

Затраты на производство – это затраты, обоснованные условиями производства и направленные на создание полезных ценностей или оказание услуг путем потребления материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Предприятия могут осуществлять не только производство и сбыт продукции (работ, услуг), но и ряд других видов деятельности: подготовку кадров, научно-исследовательские работы, обеспечение социальных потребностей работающих и др.

Сопоставление затрат и результатов деятельности – суть экономики предприятия. Результаты деятельности организации включают производственные, экономические (финансовые), социальные и др. результаты. Эффективность работы предприятия можно оценить только путем

соизмерения затрат и результатов.

В условиях переходной экономики основной целью деятельности предприятия является достижение максимального экономического результата – прибыли. Все виды деятельности предприятия направлены на получение прибыли.

Затраты организации можно разделить на две большие группы:

- затраты, непосредственно связанные с изготовлением продукции (работ или услуг) и зависящие от степени загрузки производственных мощностей (чисто производственные затраты);
- -затраты на организацию и подготовку производства.

Прямые производственные затраты - это те, которые непосредственно можно отнести к услугам, продукции и заказам: прежде всего заработная плата за произведенную работу и материалы, израсходованные при ее выполнении. Сюда же входят особые единичные затраты процесса изготовления и сбыта, поскольку они могут быть отнесены непосредственно на продукт или отдельную трудовую операцию. Прямые производственные затраты являются одновременно базой для расчета нижней границы цены продукции. Продажа товара по ценам ниже прямых затрат увеличивает риск убытка, равный величине затрат на организацию производства.

Основой организации учета производственной деятельности организации является экономически обоснованная классификация производственных затрат.

В рекомендациях по планированию, учету затрат и калькулированию себестоимости продукции применяются различные типы группировок затрат:

- по их характеру - производственные и внепроизводственные;
- по видам - элементы расходов и статьи калькуляции;
- по назначению - основные и накладные;
- по отношению к объему производства - постоянные и переменные;
- по способу отнесения на себестоимость отдельных изделий - прямые и косвенные.

Общехозяйственные (непроизводственные) расходы - это расходы, связанные с функциями управления, которые по своему характеру, назначению и роли отличаются от производственных функций. Эти расходы возникают в рамках всей предприятия.

Согласно действующей номенклатуре в общехозяйственных расходах выделяют затраты на осуществление функций подготовки производства, организационных функций и непосредственно функций управления. Размер и структура затрат зависят от размера предприятия, его отраслевой принадлежности и уровня технического оснащения.

Размеры предприятия и решения руководства влияют не только на организацию системы управления затратами, но и на классификацию видов затрат.

Международные стандарты по производственному учету и практика его организации в странах с развитой рыночной экономикой предусматривают разные классификации затрат в зависимости от их целевой установки.

Если исходить из посылки, что в системе управления затратами в организации на первом месте стоит причинно-следственная связь, то и виды затрат организации должны группироваться таким образом, чтобы четко была видна зависимость величины расходов от принятия определенных решений и тем самым создавалась возможность принимать правильные решения по управлению затратами. Классификация затрат, удовлетворяющая этим целям, является основным принципом организации системы управления затратами.

В теории отечественного учета затрат существует хорошо разработанная система нормативного учета, во многом схожая с западной системой «стандарт – кост». Система нормативного учета включает методы разработки и установления норм расхода производственных ресурсов, расчет нормативной себестоимости продукции, систематический учет изменений нормативов и оперативный учет документальных отклонений от нормативов с указанием их причин и виновников. Тем самым создается возможность для текущего контроля за производственными затратами и эффективного

управления производством, что позволяет считать нормативный метод учета наиболее универсальным и прогрессивным. Поэтому важнейшие его элементы следует применять в предпринимательских организациях независимо от используемого метода учета затрат на производство и варианта его построения (система учета полных затрат или сокращенная производственная себестоимость). Особую актуальность решение этой задачи приобретает в условиях переходной экономики с ее неадекватными условиями ценообразования и необходимостью изыскания резервов снижения себестоимости продукции в целях поддержания определенного уровня рентабельности организации и ее конкурентоспособности.

Экономические затраты — это те выплаты, которые предприятие (фирма) обязано сделать, или те доходы, которые предприятие обязано обеспечить поставщику ресурсов для того, чтобы отвлечь эти ресурсы от использования в альтернативных производствах.

В целом экономические затраты с позиции предприятия можно разделить на две части: внешние и внутренние.

Внешние затраты - плата за ресурсы поставщикам. Внутренние затраты — затраты на собственный и самостоятельно используемый ресурс (это неоплаченные затраты, т.е. внутренние). С точки зрения предприятия внутренние затраты равны денежным платежам, которые могут быть получены, если реализовать ресурс наилучшим способом.

Существует два подхода к оценке издержек: бухгалтерский и экономический. Бухгалтерскими называют издержки, учитывающие фактические денежные затраты производственных факторов, включаемые в отчеты предприятий. Иными словами, бухгалтерские издержки включают только явные затраты, представленные в виде платежей за приобретаемые ресурсы (трудовые, сырье, топливо, транспортные услуги, энергия и др.) поставщикам, не принадлежащим к числу владельцев данной фирмы. Бухгалтерские издержки являются для руководителей предприятия ценной информацией, однако значительная часть принимаемых решений базируется

на экономических издержках.

Суть экономического подхода выражается концепцией «издержек альтернативных возможностей», отправная точка которой состоит в предположении:

- запасы ресурсов, доступные для производства, ограничены;
- имеется несколько возможностей применения для всех (или почти всех) ресурсов.

Экономические издержки можно представить следующим образом: как сумму бухгалтерских (явных) издержек и неявных издержек.

Следовательно, под экономическими издержками понимают издержки и потери дохода, которые возникают за счет отдачи предпочтения при наличии выбора одного из способов осуществления хозяйственных операций при отказе от другого возможного способа. Отдавая предпочтение одному из возможных вариантов, фирма будет не только нести издержки, связанные с этим вариантом, но также и утратит кое-что, потому, что отказалась от альтернативных возможностей.

Экономические издержки отличаются от бухгалтерских тем, что они включают стоимость услуг факторов производства, которые являются собственностью фирмы (неявные издержки): труд предпринимателя-собственника, процент на вложенный им капитал и т.п. Кроме того, к неявным издержкам иногда относится также «нормальная прибыль», необходимая для того, чтобы фирма находилась в пределах данного направления деятельности[5,с.313].

На формирование затрат на предприятии, на их поведение существенное влияние оказывает действие закона убывающей отдачи. Иногда этот закон называют «законом убывающего предельного продукта» или «законом изменяющихся пропорций». Суть данного закона можно сформулировать следующим образом: начиная с определенного момента последовательное присоединение единиц переменного ресурса (например, труда) к неизменному, фиксированному ресурсу (например, капиталу) дает

уменьшающийся добавочный, или предельный, продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса.

Так, например, если на предприятии будет наращиваться трудовой потенциал (будет расти численность рабочих), то начиная с некоторого момента времени рост объема производства будет происходить все медленнее.

## 1.2 Основные подходы к управлению затратами на предприятии

Первый метод – управление затратами по системе «Стандарт-кост». Термин «стандарт-кост» означает стандартные затраты: стандарт – количество необходимых производственных затрат (материальных, трудовых) для выпуска единицы продукции или заранее исчисленные затраты на производство; кост – это денежное выражение производственных затрат, приходящихся на единицу продукции [6, с. 150].

Система «Стандарт-кост» служит мощным инструментом для контроля производственных затрат. На основе установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и реализацию продукции, исчислить себестоимость для определения цен, определить сумму ожидаемых доходов в будущем году.

В основе данной системы лежит предварительное (до начала производства) нормирование по статьям затрат: основные материалы, оплата труда основных производственных рабочих, производственные накладные затраты (заработная плата вспомогательных рабочих, вспомогательные материалы, арендная плата, амортизация), коммерческие затраты (затраты по сбыту, реализации продукции).

Предварительно исчисленные нормы рассматриваются как твердо установленные ставки, для того, чтобы привести фактические затраты в соответствие со стандартами путем умелого управления затратами. При возникновении отклонений стандартные нормы не изменяют, они остаются относительно постоянными на весь установленный период, за исключением

серьезных изменений, вызываемых новыми экономическими условиями.

При установлении нормативов используются физические (количественные) стандарты, позволяющие измерить в натуральном выражении расход материала, количество рабочей силы и объем услуг, необходимых для производства данного изделия. Эти физические стандарты затем умножаются на коэффициенты в денежном исчислении и получают стандартные стоимостные нормы.

По тем статьям затрат, по которым произошло превышение нормативов, проводится тщательный анализ причин отклонения и ведется поиск решений по снижению затрат до нормативных значений.

Следует отметить, что данный метод направлен на постоянный поиск резервов и путей снижения затрат, так как стандарты исчисляются с предположением, что предприятие функционирует в нормальных условиях. Можно сказать, что данные стандарты «идеализированы», то есть представляют тот идеал, к которому стремится предприятие. Однако среда, в которой фирма функционирует, динамична и обладает достаточной неопределенностью, поэтому фактические значения затрат часто превышают стандарты.

К основным преимуществам данного метода можно отнести:

- получение информации о стандартных затратах на отдельные виды продукции;
- регистрация и учет в оперативном порядке отклонений по местам и причинам их возникновения;
- контроль и обобщение данных о фактических потерях и непроизводительных расходах;
- поиск резервов снижения затрат;
- оценка результатов работы производственных подразделений и предприятия в целом.

Существенным недостатком данного метода является трудность определения и составления стандартов в условиях инфляции и при



выполнении большого количества разных по характеру и типу заказов за сравнительно короткое время. Кроме того, стандарты можно устанавливать не на все производственные затраты, в связи с чем на местах всегда ослабляется контроль за ними.

Далее рассмотрим метод управления затратами по видам внутрихозяйственной деятельности (Activity-Based Costing).

В данном методе предполагается, что затраты возникают в результате осуществления внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессов и что конечная продукция создает спрос на определенные виды внутрихозяйственной деятельности.

При использовании данного метода формирование информации о затратах проходит три стадии:

- определение величин расхода ресурсов по организационным подразделениям предприятия (по филиалам, структурным подразделениям, отделам, цехам, участкам);
- на основе величин расхода ресурсов рассчитываются затраты по каждому виду внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессу, осуществляемому в одном или нескольких подразделениях предприятия;
- исходя из величин затрат по отдельным видам внутрихозяйственной деятельности и объемов потребления данной деятельности определяется себестоимость продукции.

Для реализации данного метода управления затратами необходимо прежде всего определить состав ресурсов предприятия. Затем необходимо выделить протекающие на предприятии виды внутрихозяйственной деятельности. Вид внутрихозяйственной деятельности – часть работы с определенной целью. Виды внутрихозяйственной деятельности могут объединяться в бизнес-процессы.

Методами выявления видов внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессов является анкетирование, фотография рабочего дня, построение диаграмм. На основе этих данных составляется номенклатура

видов внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессов.

При построении процессной организационной структуры по каждому виду внутрихозяйственной деятельности назначается ответственное лицо. Им принимаются решения об устранении неэффективных, расточительных процессов, выявляются резервы снижения затрат [7, с. 18].

Заключительным этапом в данном методе является калькулирование себестоимости продукции. Затраты, обобщенные по видам внутрихозяйственной деятельности распределяются между отдельными видами продукции. Распределение происходит пропорционально времени выполнения внутрихозяйственной деятельности и пропорционально числу случаев выявления внутрихозяйственной деятельности.

Можно выделить следующие основные преимущества данного метода:

- выявление дополнительных резервов для снижения затрат в ходе рационализации бизнес-процессов;
- высокая точность определения себестоимости продукции;
- выявление причинно-следственной взаимосвязи между величиной затрат и процессами, происходящими на предприятии;
- улучшение механизма контроля и управления затратами.

Недостатком данного метода является то, что на каждый бизнес-процесс воздействует множество факторов, и зачастую их бывает сложно определить. Особенно сложно определить краткосрочные факторы, воздействующие на бизнес-процессы.

Теперь остановимся на методе целевого калькулирования себестоимости (Target costing).

Целевое калькулирование себестоимости осуществляется на стадии планирования и разработки продукции. Исследованиями установлено, что именно на данном этапе закладывается около 80% затрат по производству. Поэтому здесь имеются наиболее существенные возможности снижения себестоимости. Для их реализации необходимо формирование многомерной прогнозной информации о затратах, что помогает сделать метод целевого

калькулирования себестоимости.

Целевое калькулирование себестоимости – подход к определению себестоимости, по которой производство и продажа некоторого продукта с заданными функциональными возможностями и качеством обеспечит желаемый уровень прибыли при предлагаемой продажной цене [11, с.135].

В ходе целевого калькулирования себестоимости продукции производится планирование по трем стратегическим направлениям конкурентной борьбы: себестоимость/цена, качество, функциональные возможности.

Данный метод осуществляется по следующим этапам:

- установление целевой продажной цены продукта исходя из рыночных ожиданий, установление целевого объема производства;
- определение целевой прибыли с учетом общей стратегии развития предприятия;
- определение целевой себестоимости, которая рассчитывается как разность между целевой продажной ценой и целевой прибылью;
- определение целей по сокращению себестоимости путем вычитания текущей плановой себестоимости из целевой и распределения полученной разницы по видам затрат, а также потребительским функциям изделия.

Используя данный метод в многономенклатурных производствах, можно определить целесообразность сокращения модельного ряда, числа комплектующих путем их стандартизации, унификации, возможности использования на производстве нескольких видов продукции. Основные затраты при этом возрастут, однако они с избытком компенсируются снижением затрат по заказыванию, получению, хранению и обработке значительного числа уникальных компонентов.

Следует также рассмотреть метод калькулирования непрерывно улучшающейся себестоимости продукции (Kaizen costing).

Калькулирование непрерывно улучшающейся себестоимости продукции является инструментом управления затратами, который применяется на

стадии производства и сбыта продукции для обеспечения приемлемого уровня рентабельности продукции и предприятия в целом. Оно дополняет метод целевого калькулирования себестоимости продукции.

Кайзен в переводе с японского означает улучшение, которое должно происходить во всех аспектах деятельности предприятия: расходовании материалов, рабочего времени, использования оборудования [5, с. 208].

Методика калькулирования непрерывно улучшающейся себестоимости продукции применяется на двух уровнях:

- на уровне предприятия кайзен-костинг помогает выявить способы более эффективного выполнения бизнес-процессов в сферах производства, сбыта, обслуживания и таким образом обеспечивает снижение основных и накладных затрат;
- на уровне продукции производится поиск способов и путей снижения себестоимости того или иного вида изготавливаемой продукции или отдельных компонентов продукции.

На уровне предприятия применение метода кайзен-костинг осуществляется совместно с бюджетированием. Вначале определяется целевая величина улучшения прибыли, которая находится как разность между целевой бюджетной прибылью и оценочной прибылью. Целевой величине улучшения прибыли ставится в соответствие целевая величина сокращения затрат. При этом могут определяться ежегодные целевые нормативы сокращения отдельных элементов и видов затрат. Далее целевые величины сокращения затрат распределяются между подразделениями и отделами предприятия. Подразделениям, запускающим в производство новый вид продукции, устанавливаются более высокие нормативы сокращения затрат. Пониженные нормативы сокращения затрат применяются для подразделений, выпускающих зрелую продукцию и уже выполнивших ряд программ по снижению затрат.

На уровне продукции кайзен-костинг применяется в следующих случаях:

- при превышении целевого уровня затрат по запущенной в производство новой продукции. Сокращение затрат на стадии производства осуществляется в ходе анализа потребительской ценности продукции. Анализ потребительской ценности позволяет в целях снижения себестоимости произвести пересмотр схемы дизайна продукции при условии сохранения заданных на стадии разработки функциональных возможностей;
- при снижении рентабельности продукции. Кайзен-костинг позволяет выявить способы восстановления уровня рентабельности или повышения рентабельности в ходе комплексного анализа процесса формирования затрат по тому или иному виду продукции;
- при поиске резервов снижения затрат по отдельным компонентам выпускаемой продукции. Кайзен-костинг проводится в отношении отдельных компонентов продукции, когда затраты по компоненту занимают значительную долю в общей себестоимости малорентабельной продукции.

Важнейшим направлением кайзен-костинга является измерение и анализ затрат по обеспечению качества, так как затраты, связанные с несоответствием продукции установленным стандартам качества очень велики. Кайзен-костинг позволяет снизить количество затрат, связанных с дефектами продукции.

Рассмотрев основные методы управления затратами, можно сделать вывод, что в них по-разному организовано управление затратами. Каждый метод обладает своими определенными преимуществами и недостатками. Поэтому вполне целесообразно использование смешанных методов, объединяющих в себе несколько методов управления затратами. Например, можно использовать систему управления, основанную на совместном применении метода кайзен-костинг и системы «стандарт-кост», или на применении метода управления затратами по видам внутрихозяйственной деятельности и метода целевого калькулирования себестоимости.

Применение смешанных методов позволит повысить эффективность управления затратами и достичь более высоких экономических результатов.

Учет себестоимости в системе «Директ-костинг» основан на разделении затрат на постоянные, величина которых при росте или снижении объема произведенной продукции, выполненных работ (услуг) практически не меняется, и переменные, зависящие от объема продукции, работ, услуг и меняющиеся по мере его изменения.

К постоянным затратам относят амортизацию основных средств, арендную плату, лизинговые платежи, заработную плату управленческого персонала с отчислениями на социальные нужды и другие аналогичные затраты. Переменными являются затраты на сырье, материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, на топливо и энергию для технологических нужд, заработную плату основных производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды и т.д.

В системе «Директ-костинг» в себестоимость отдельных видов продукции (работ, услуг) включают только переменные затраты. Постоянные затраты учитывают в целом по организации и по окончании каждого месяца списывают на финансовые результаты от основных видов деятельности организации.

К переменным относят прежде всего прямые расходы, связанные с производством отдельных видов продукции (работ, услуг) и прямо включаемые в их себестоимость.

Косвенные расходы, связанные с производством различных видов продукции, не могут быть включены в их себестоимость по прямому признаку.

Значительная часть этих расходов, прежде всего расходы по обслуживанию производства и управлению организацией, является постоянными затратами.

Другая часть косвенных расходов (затраты на энергию и топливо в технологических целях, стоимость инструмента и приспособлений, используемых в производственном процессе, амортизация внеоборотных активов при использовании для ее начисления способа списания стоимости

пропорционально объему продукции, работ, услуг и др.) может быть отнесена к категории переменных затрат.

Состав переменных косвенных затрат, порядок их включения в себестоимость отдельных видов изделий и работ зависит от характера выпускаемой продукции (работ, услуг), особенностей технологии и организации производства, других специфических для отдельных видов экономической деятельности факторов.

В системе «Директ-костинг» используют следующую модель формирования финансового результата от продажи продукции (работ, услуг):

В процессе хозяйственной деятельности организации неизбежны отклонения фактического уровня затрат и отпускных цен на продукцию (работы, услуги) от планового, к тому же и фактический ассортимент изделий и работ, подверженный влиянию постоянно меняющегося потребительского спроса, не совпадает с планом.

Поэтому для выполнения планового задания по прибыли от продажи продукции (работ, услуг) необходим текущий контроль и анализ постоянных и переменных затрат, объема продаж в натуральном и стоимостном измерении, ассортимента проданных изделий и работ.

В экономической литературе методике текущего анализа себестоимости и прибыли, основанной на категории маржинального дохода, уделяется значительно меньше внимания, чем анализу безубыточности бизнеса на стадии планирования затрат и финансовых результатов, объема и ассортимента продукции (работ, услуг). Между тем без текущего наблюдения, контроля и анализа всех показателей, влияющих на прибыль от продаж, и принятия необходимых мер, направленных на достижение прибыльности бизнеса, существует реальная угроза не только невыполнения плана по прибыли, но и получения вместо намеченной прибыли убытка от основных видов деятельности (рисунок 2).

Текущий анализ и контроль затрат и прибыли от продаж следует проводить ежемесячно. Это позволит своевременно контролировать

нежелательные отклонения от плана, следить за тенденциями изменения финансового результата в течение года и темпами этих изменений, выявлять неблагоприятные отчетные периоды, связанные с ростом затрат и снижением продаж, и более благополучные месяцы, в которых получена максимальная прибыль. Тщательный анализ причин, вызвавших колебание финансового результата по месяцам года, позволит вскрыть глубинные факторы, влияющие на прибыль от продаж в отдельные месяцы (сезоны) года, и выработать систему мер по устранению негативных явлений и закреплению положительных результатов.

$$\begin{array}{r} \text{Выручка (нетто) от продажи продукции (работ, услуг)} \\ - \\ \text{Переменные затраты} \\ = \\ \text{Маржинальный доход} \\ - \\ \text{Постоянные затраты} \\ = \\ \text{Прибыль (убыток) от продаж} \end{array}$$

Рисунок 2 - Формирование финансового результата в системе директ-костинг[5, с.140]

Анализ необходимо проводить с максимально возможной детализацией показателей по отдельным видам продукции (работ, услуг), местам возникновения затрат и центрам ответственности за отклонения от норм переменных затрат и смет постоянных расходов. Только при таком детальном анализе могут быть выявлены не только конкретные факторы и причины отклонений от плана, но и виновники этих отклонений и приняты конкретные и действенные меры по снижению затрат и увеличению объема продаж.

В качестве источников анализа используют помимо плановой и нормативной информации данные бухгалтерского учета о фактических объемах продаж, отпускных ценах на изделия и работы, о переменных затратах на единицу продукции (работ, услуг), о постоянных затратах, связанных с управлением и обслуживанием производства, в целом по



организации или по ее структурным подразделениям.

В предлагаемой методике факторного анализа прибыли от продаж в качестве обобщающего показателя используют уровень рентабельности продаж, который характеризует размер прибыли, полученной с каждого рубля выручки от продажи продукции (работ, услуг).

В плановой экономике уровень рентабельности продаж определяли путем отношения прибыли к себестоимости проданной продукции (работ, услуг), что являлось логическим следствием применения затратных методов ценообразования, при которых цену изделий и работ определяли путем прибавления к их себестоимости величины прибыли, исчисленной исходя из среднего по отрасли процента рентабельности. Цены на продукцию (работы, услуги) устанавливало государство, организации не имели возможности влиять на уровень цен, а поэтому при анализе рентабельности продаж прибыль соотносили не с выручкой, а с себестоимостью изделий и работ.

В условиях рыночной экономики этот способ расчета уровня рентабельности продаж уступил свое место показателю, исчисленному как отношение прибыли к выручке от продаж. Такая трансформация показателя рентабельности продаж связана с отказом от централизованного ценообразования, предоставлением права самим хозяйствующим субъектам устанавливать цены на продукцию (работы, услуги) с учетом не только их себестоимости, но и спроса на изделия и работы, их потребительских свойств, уровня конкуренции и других рыночных факторов. В этих условиях прибыль от продаж все в меньшей степени зависит от издержек производства и ее отношение к себестоимости не дает представления о реальной доходности изделий и работ. Основным критерием рентабельности продукции (работ, услуг), интересующим внешних пользователей информации о результатах деятельности организации, является величина прибыли, которую приносит каждый рубль выручки от продаж.

Методика CRM на операционном анализе затрат предприятия.

Операционный анализ - это анализ зависимостей финансовых

результатов предприятия от издержек и объемов производства (реализации). Поэтому его называют также анализом «издержки - объем - прибыль». Этот вид анализа считается одним из наиболее эффективных средств планирования и прогнозирования деятельности предприятия. Ключевым элементом операционного анализа выступает расчет точки безубыточности, порога рентабельности, запасов прочности и операционного рычага. Для тщательного проведения анализа безубыточности необходимо провести разделение затрат с выделением как переменных, так и постоянных затрат. Смешанные затраты следует разделить на переменные и постоянные составляющие.

$$\text{Точка безубыточности: } Q_k = Q_{\text{Спост}} / M_{\text{Днаед}} \quad (1)$$

$$\text{Порог рентабельности: } Q_{\text{кЦ}} = Q_{\text{Спост}} / (1 - ?) \quad (2)$$

Разность между ценой единицы продукции и переменными затратами на ее производство называется маржинальной прибылью (доходом):  $M_{\text{Д}} = Q_{\text{Ц}} - Q_{\text{Сперем}}$

Доля маржинального дохода в выручке предприятия характеризуется особым показателем - коэффициентом маржинального дохода (другие названия: коэффициент выручки, коэффициент вклада на покрытие).

$$\text{Коэффициент } M_{\text{Д}} = \text{Маржинальный доход} / \text{Объем продаж} = M_{\text{Д}} / Q_{\text{Ц}}$$

Ограничения, с учетом которых применяется модель «Издержки - объем - прибыль», значительно ограничивают интерес к данному виду анализа. Во-первых, должна существовать возможность для классификации издержек предприятия на постоянные и переменные по единому критерию уровня деловой активности (выраженному либо в стоимостных, либо в натуральных единицах).

Во-вторых, переменные издержки рассчитываются как пропорциональные уровню деловой активности (объему производства). В-третьих, понятие постоянных издержек как независимых от уровня деловой

активности (объема производства) соответствует производственной мощности, которую не изменяет никакая инвестиционная операция в течение анализируемого периода. На самом деле, инвестиционные операции, порождая новые амортизационные отчисления, увеличивают постоянные издержки. Более того, предприятие должно продавать только один продукт (либо несколько, но в постоянных пропорциях); предприятие не делает запасов; продажная цена не зависит от проданного количества и т. д. Основная проблема ассортиментной политики предприятия заключается в решении вопроса: достоин ли тот или иной товар быть включенным в сортамент производимых продуктов.

При решении этой проблемы недостаточно констатировать более или менее высокую рентабельность рассматриваемых товаров, необходимо выяснить, какие из них порождают чрезмерные потребности в финансировании. Иначе говоря, нужно сочетать операционный анализ с расчетом денежных потоков. И если в первом случае рассматривается цепочка: Cost (Себестоимость) - Volume (Выручка от продаж) - Profit (Валовая прибыль), что дает возможность рассчитать показатель рентабельности оборота, коэффициента самокупаемости и показатель рентабельности производства по издержкам, то при расчете по денежным потокам имеем почти аналогичную схему: Отток денежных средств - Приток денежных средств - Чистый денежный поток, (Выплаты) (Поступления) (Разница) что дает возможность расчета различных показателей ликвидности и платежеспособности.

Однако на практике складывается ситуация, когда у предприятия нет денег, но есть прибыль либо имеются денежные средства, но отсутствует прибыль. Проблема заключается в несовпадении во времени движения материальных и денежных потоков. В большинстве источников современной финансово-экономической литературы проблема ликвидность <-> рентабельность рассматривается в рамках управления оборотным капиталом и упускается при анализе процессов управления издержками предприятия. Хотя

в данном ракурсе проявляются самые значимые «узкие» места функционирования отечественных промышленных предприятий: платежная, а точнее «неплатежная» дисциплина, проблемы деления затрат на постоянные и переменные, выход на проблему внутрифирменного ценообразования, проблема оценки денежных поступлений и платежей во времени.

Производственная деятельность большинства промышленных предприятий регламентирована определенными технологиями, ГОСТами и устоявшимися условиями расчетов с кредиторами и дебиторами. По этой причине необходимым является рассмотрение методики в разрезе циклов движения денежных средств, производственных циклов. Циклы производственно-хозяйственного процесса предприятия. Длительность производственного цикла характеризует время, в течение которого производственные запасы преобразуются в готовую продукцию.

Длительность коммерческого цикла связана с инкассацией дебиторских задолженностей, интервал которой растянут от момента отгрузки продукции до зачисления денег на расчетный счет предприятия. Производственный и коммерческий циклы в совокупности дают длительность операционного или производственно-коммерческого цикла: от формирования производственных запасов через изготовление и реализацию готовой продукции к поступлению денежных средств на расчетный счет предприятия. Длительность «дней кредиторам» связана с расчетной дисциплиной, принятой на данном предприятии, при расчете с кредиторами. Финансовый цикл определяет реальную потребность предприятия в оборотных средствах, необходимых ему для финансирования процесса изготовления и реализации продукции

## 2 Анализ и оценка системы управления затратами ООО фирма «ТОРЕС»

### 2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика производственного предприятия

ООО фирма «ТОРЕС» было образована 13.12.1993г.

Место нахождения: Российская Федерация, Краснодарский Край.

Туапсинский район, п. Холодный родник, дом 5.

Общество создано для оказания услуг в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли, производства продукции и выполнения работ.

Основными видами деятельности Общества является производство колбасной продукции, мясных полуфабрикатов, полуфабрикатов в тесте.

Основной вид хозяйственной деятельности: производство полуфабрикатов, колбас, копченостей. Прочие виды деятельности - сдача в аренду имущества и транспорта.

ООО фирма «ТОРЕС» осуществляет свою торгово-производственную деятельность на потребительском рынке г.Туапсе и по своей организационно-правовой форме является обществом с ограниченной ответственностью. ООО фирма «ТОРЕС» создано в соответствии с ГК РФ и Федеральным Законом РФ от 13 декабря 1993г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», в целях получения прибыли.

ООО фирма «ТОРЕС» является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках г. Туапсе, круглую печать, штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства визуальной идентификации. Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом.

Единоличным исполнительным органом Общества является директор, назначенный собранием учредителей.

ООО фирма «ТОРЕС» ведет оперативный, бухгалтерский и статистический учет в соответствии с порядком, предусмотренным законодательством. Представляет налоговой инспекции, а также другим органам, уполномоченным осуществлять контроль, соответствующую информацию, необходимую для обработки экономической информации и налогообложения и ведения общегосударственной системы сбора.

Вопросы труда, заработной платы, режима использования времени отдыха, рабочего времени, охраны труда, материального стимулирования и другие вопросы трудовой деятельности в Обществе регулируются нормами трудового законодательства РФ, Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными общим собранием участников Общества

Члены трудового коллектива Общества подлежат государственному социальному и медицинскому страхованию в установленном законодательством порядке. Предприятие вносит в государственные фонды социального и медицинского страхования отчисления от своих доходов в порядке и размерах, устанавливаемых действующим законодательством.

Контроль над деятельностью предприятия осуществляет ревизионная комиссия, создаваемая общим собранием участников Общества.

В соответствии с Уставом, чистая прибыль остается в полном распоряжении Общества. Решение о распределении прибыли принимает общее собрание участников. Раз в год Общество вправе принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Уставный капитал формируется на вкладах участников. Часть чистой прибыли, подлежащей распределению, распределяется пропорционально вкладам в Уставный капитал Общества.

Основными конкурентами ООО фирма «ТОРЕС» на потребительском рынке г.Туапсе и Туапсинского района: ООО «Верже», ООО «Тавр», ОАО «Сочинский мясокомбинат», а также некоторые частные предприниматели.

ООО фирма «ТОРЕС» реальными конкурентами рассматривает фирмы, которые занимаются производством колбасных изделий из ближайших

регионов: Краснодарского края, и республики Адыгея, так как качество привозимой ими продукции достаточно высоко и цены, из-за прямых поставок от производителя, относительно низкие.

Остальные конкуренты предприятия являются незначительными и угрозы для предприятия не представляют.

Отношения работника и предприятия, возникшие на основе трудового договора, регулируются законодательством РФ о труде. Размер оплаты труда работников предприятия, формы и системы, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и результатами хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие обеспечивает меры социальной защиты работников, достойной заработной платой, условиями труда.

Система управления производственной организацией: «Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работники могли наиболее эффективно добиваться поставленных перед ними целей». Разработка конкретной организационной структуры предполагает создание сети, по которой проходят управленческие решения, осуществляется информационная связь различных уровней управления и контроль за выполнением решений (рисунок 3).

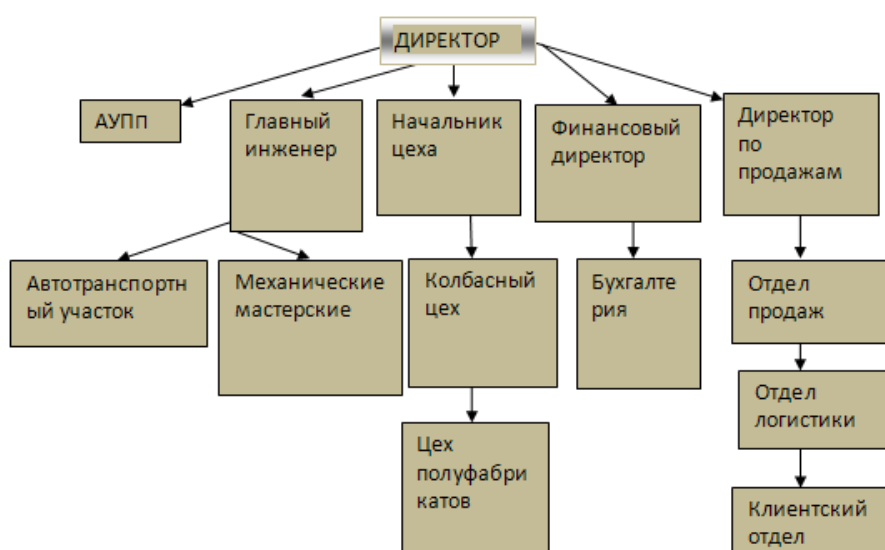


Рисунок 3 - Организационная структура ООО фирма «ТОРЕС» [8]

Как видно, ООО фирма «ТОРЕС» имеет линейную организационную структуру, при которой четко выражены связи между уровнями иерархии и их подчинение управляющему персоналу.

Таким образом, организационная структура ООО фирма «ТОРЕС» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

На основании полученных на предприятии данных, проведем комплексный экономический анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО фирма «ТОРЕС» (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия

Показатели	Ед. изм.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)	Отчетный год в % к прошлому
1. Среднесписочная численность работников	чел.	285	326	41	114
2. Себестоимость производство готовой продукции	Тыс. руб.	835804	941176	105372	112
3. Расходы будущих периодов	тыс. руб.	2813	3314	501	117,8
4. Краткосрочная дебиторская задолженность	тыс. руб.	10599	32922	22323	310,6
5. Фонд заработной платы					
– сумма	тыс. руб.	73661	122733	49072	166,6
– уровень	%	10,71	10,93	0,22	x
6. Реализованная готовая продукция	тыс. руб.	897944	1105083	207139	123
7. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	250135	286343	36208	114
8. Фондоотдача	руб. /1 руб. ОФ	3,59	3,85	0,26	107,2
9. Фондоёмкость	руб. / руб.	0,278	0,259	-0,019	93,1
10. Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб./чел.	3150,68	3389,82	239,14	107,5
11. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	3405796	3833841	428045	112,5



Продолжение таблицы 1

12. Время обращения оборотных средств	дни	198	162	-36	81,8
13. Скорость обращения оборотных средств	обороты	1,98	1,62	-0,36	81,8
14. Коэффициент участия оборотных средств в обороте	руб./ руб.	0,5	0,61	0,11	87,75
15. Валовая прибыль				0	
– сумма	тыс. руб.	62140	169307	107167	272,4
– уровень	%	23,99	27,68	3,69	х
16. Прибыль (убыток) от продаж				0	
– сумма	тыс. руб.	22443	98611	76168	439
– рентабельность продаж	%	2,5	8,9	6,7	х
17. Проценты к получению	тыс. руб.	0		0	
18. Проценты к уплате	тыс. руб.	0		0	
19. Доходы от участия в других организациях	тыс. руб.	0		0	
20. Прочие доходы	тыс. руб.	21808	11036	-10772	197,6
21. Прочие расходы	тыс. руб.	28577	23153	-5424	123,4
22. Прибыль (убыток) до налогообложения				0	
– сумма	тыс. руб.	2827	74488	71661	2634
– рентабельность предприятия	%	7,4	8,6	1,2	х
23. Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	0	626	0	-626
24. Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	2994	6757	-3733	44,5
25. Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	565	14898	14424	2636,8
26. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	5256	52833	47577	1005

Рассмотрим основные показатели деятельности предприятия в таблице 2.  
Таблица 2 - Экономические показатели деятельности ООО фирма «ТОРЕС» за период с 2018-2019г.

Показатели	2018 г	2019 г	Абсолютные изменения
			2019/2018
1 Выручка от реализации, тыс.руб. Темп роста, %	897944 100	1105083 123	207139
2 Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. Темп роста, %	835804 100	941176 112,6	105372

Продолжение таблицы 2

3 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб. Темп роста, %	3405796 100	3833841 112,5	428045
4 Затраты на 1 руб. реализованной товарной продукции, руб. Темп роста, %	0,93 100	0,85 91,3	-0,08
5 Фондоотдача, руб/руб. Темп роста, %	3,59 100	3,85 107,2	0,26
6 Прочие доходы, тыс.руб. Темп роста, %	21808 100	11036 50,6	-10772
7 Косвенные расходы, тыс.руб. Темп роста, %	28577 100	23153 81	-5424
8 Прибыль от реализации, тыс.руб. Темп роста, %	62140 100	163907 257,1	101767
9 Налог на прибыль, тыс.руб. Темп роста, %	565 100	14898 2636,8	14333
10 Чистая прибыль, тыс.руб. Темп роста, %	5256 100	52833 1005,1	47577
11 Рентабельность продаж, Темп роста, %	2,5 100	8,9 356	6,7

Анализируя технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2 года: Поступление выручки происходит от основного вида деятельности (выпуск колбасных изделий, полуфабрикатов, полуфабрикатов в тесте).

Выручка от реализации в 2019 году по сравнению с 2018 годом изменилась в сторону увеличения на 207139тыс.руб., темп роста составил 123 %.

Себестоимость в 2019 году по отношению к 2018 году также, увеличилась в результате увеличения объемов продаж на 105372тыс.руб. темп роста составил 112,5 %,

Стоимость основных производственных фондов в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличилась за счет ввода в эксплуатацию нового оборудования 428045 тыс. руб., темп роста 112,5 %.

Затраты на 1 рубль реализованной товарной продукции в 2019 году по сравнению с 2018 годом уменьшились на 0,08 руб., темп роста 91,3 %.

Показатели фондоотдачи в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличились на 0,26, темп роста составил 107,2 %

Прибыль предприятия в 2019 году по отношению к 2018 году увеличилась на 101767тыс. руб., темп роста 257,1 %.

Чистая прибыль предприятия в 2019 году по отношению к 2018 году увеличилась на 47577 тыс. руб., темп роста 1050 %,

Уровень рентабельности 2019 года по сравнению с 2018 годом повысился на 6,7 % темп роста 356%,

Более наглядно все экономические показатели видны на графиках и диаграммах. На рисунке 4 – 8 изобразим динамику экономических показателей деятельности ООО фирма «ТОРЕС» за период 2018-2019 г.

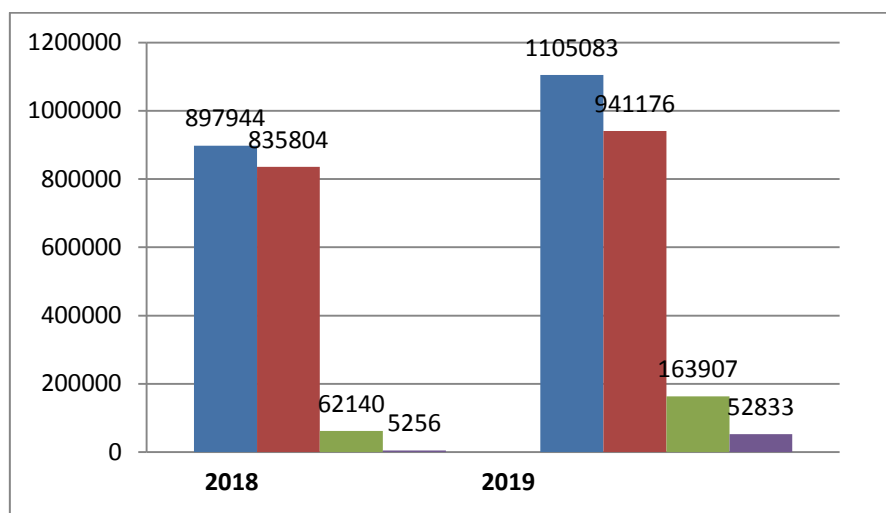


Рисунок 4 - Динамика экономических показателей деятельности ООО фирма «ТОРЕС» за период 2018-2019г.г.

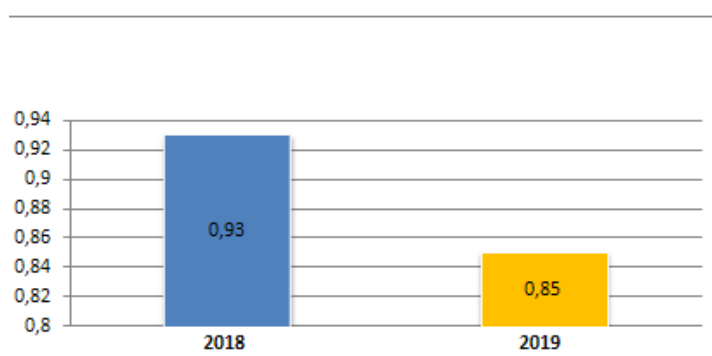


Рисунок 5-Затраты на 1 руб. реализованной товарной продукции

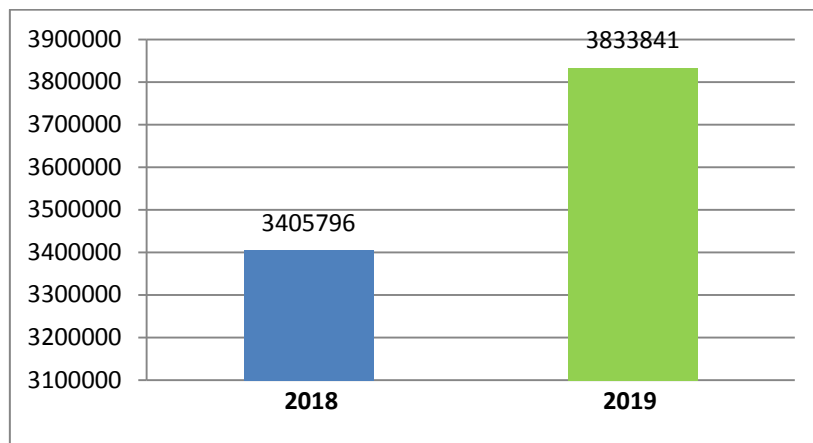


Рисунок 6 - Среднегодовая стоимость ОПФ

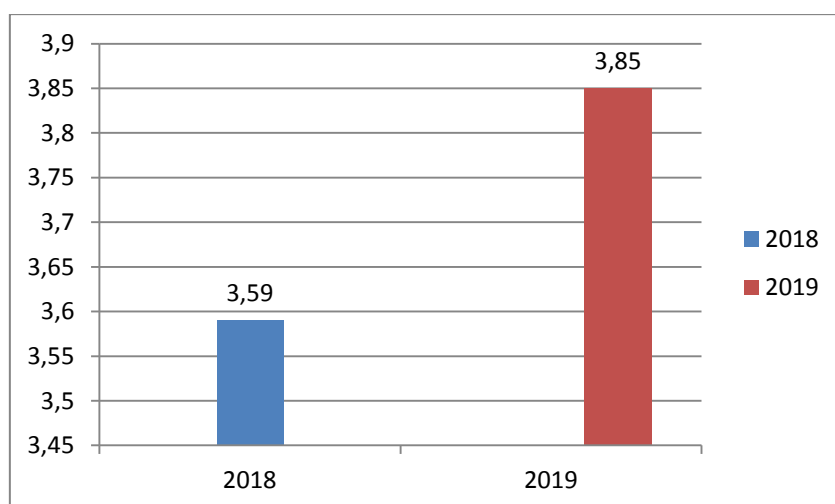


Рисунок 7 - Фондоотдача

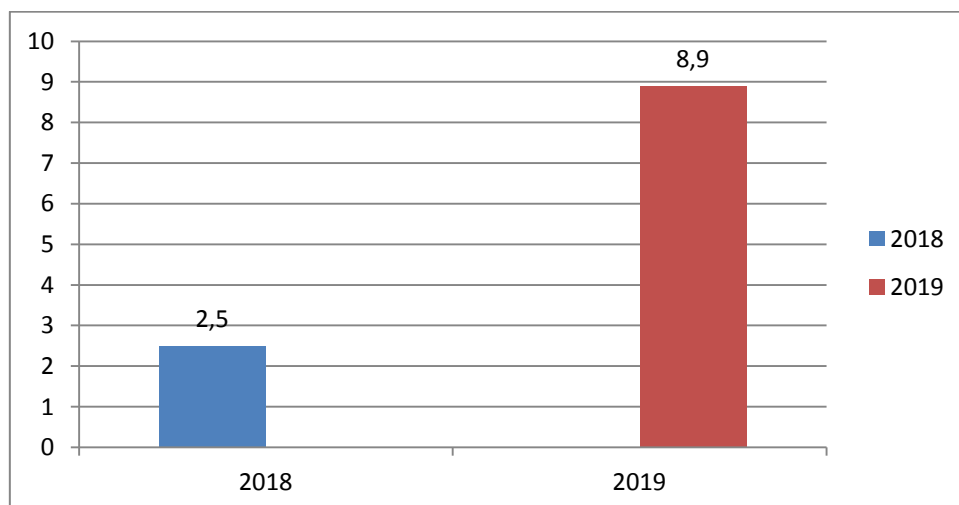


Рисунок 8-Рентабельность продаж

## 2.2 Анализ системы управления затратами на предприятии

Важным показателем, характеризующим работу предприятия, является себестоимость выпускаемой продукции. От ее уровня зависят результаты деятельности предприятия. Анализ себестоимости имеет исключительно важное значение. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, определить влияние факторов на его прирост и на этой основе установить резервы снижения себестоимости и дать оценку работы предприятия.

Среднегодовая себестоимость единицы выпускаемой продукции за 2018 год составила тыс. руб. 835804, за 2019 год себестоимость единицы продукции составила 941176тыс. руб. Рост себестоимости объясняется ростом затрат на производство новых видов колбасных изделий.

Анализ себестоимости продукции на 2019 по статьям расходов бюджетной составляющей в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ себестоимости продукции на 2019 год

Статья расходов	себестоимость продукции 2019г, в тыс. руб.
Оплата труда производственного персонала	122733
Отчисления во внебюджетные фонды	34999
Транспортные расходы	45288
Амортизация	8995
Основное сырье	712886
Прочие расходы	44879
Итого	941176

В состав себестоимости по элементам входят следующие затраты: материальные затраты; затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов и прочие затраты (таблица 4).

Таблица 4 - Состав и структура себестоимости по элементам

Элементы затрат	2018 г		2019 г		
	На конец года, тыс.руб	% к итогу	На конец года, тыс.руб.	% к итогу	Темп роста 2018/2019

Продолжение таблицы 4

Материальные затраты	679041	81,2	712886	75,7	104,9
Затраты на оплату труда	73661	8,8	122733	13	166,6
Отчисления во внебюджетные фонды	20993	2,5	34999	3,7	166,7
Амортизация основных средств	9347	1,1	8995	0,9	96,2
Прочие затраты	52762	6,4	61536	6,7	86,0
Итого по элементам затрат	835804	100	941176	100	136,2

Из данных таблицы 4 видно, что к 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение себестоимости реализованной продукции на 136,2 %. Причиной данного роста явилось увеличение затрат по элементам «Материальные затраты» на 104,9 %, «Затраты на оплату труда» на 166,6%, «Отчисления во внебюджетные фонды» на 166,7% и «Прочие затраты» на 86,0%.

Если рассмотреть структуру себестоимости по элементам за 2019 год, можно сказать, что наибольшую долю в себестоимости занимают два элемента: затраты на оплату труда 13% и материальные затраты 75,7 % в структуре себестоимости.

Наблюдается уменьшение за весь анализируемый период с 2018-2019 г такого элемента как амортизация основных средств.

Более наглядно анализ структуры себестоимости представлены на рисунках 9 – 10.

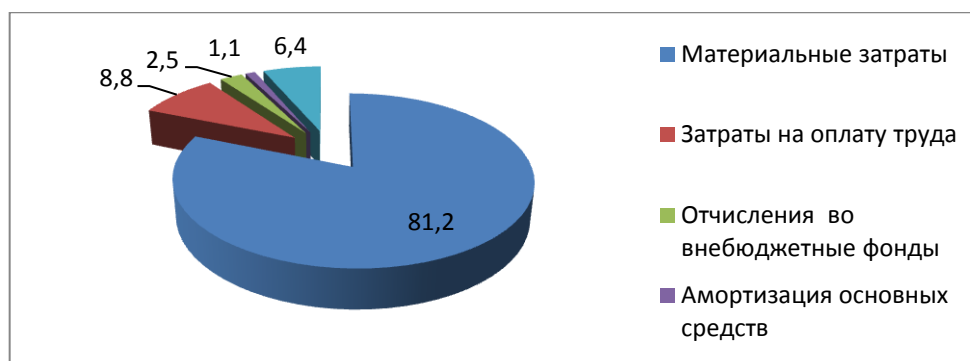


Рисунок 9 - Структура себестоимости в 2018 году

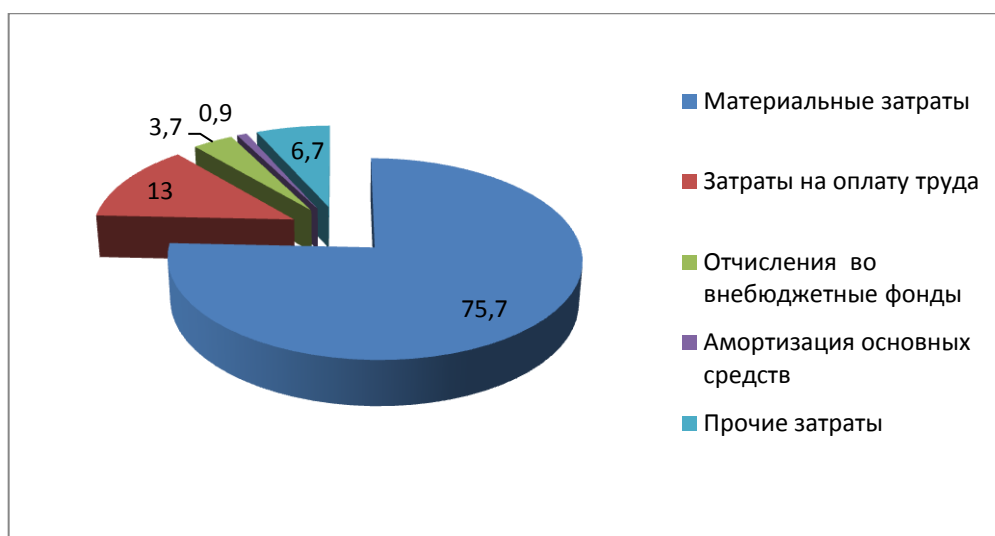


Рисунок 10- Структура себестоимости в 2019 году

В целом можно сказать, что увеличение величины себестоимости является важнейшим фактором развития экономики предприятия. И рациональное использование материалов один из важнейших факторов снижения себестоимости, а, следовательно, уровня рентабельности и роста прибыли.

Как видно из таблицы 5 затраты предприятия в 2019 году выше чем в 2018 году на 105372 тыс. руб. или на 12,2%. Из данных таблицы видно, что из пяти элементов затрат высокую долю занимают материальные затраты. Их структура в полной себестоимости в 2018 году составила 81,2%, а в 2019 году 75,7%. Снижение материальных затрат в общей структуре говорит о рациональном их использовании. Влияние материальных затрат в общем по производству занимает ключевое место, это означает, что ООО Фирма «ТОРЕС» является материалоемким предприятием и основной резерв снижения себестоимости лежит здесь.

Таблица 5 - Затраты 2018 года к 2019 году

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2018	2019	+, -	2018	2019	+, -
Материальные затраты	679041	712886	33845	81,2	75,7	-5,5
Зарплата	73661	122733	49072	8,8	13	4,2
Отчисления во внебюджетные фонды	20993	34999	14006	2,5	3,7	1,2

Продолжение таблицы 5

Амортизация основных средств	9347	8995	-352	1,1	0,9	-0,2
Прочие производственные расходы	52762	61563	8801	6,4	6,7	0,3
Полная себестоимость	835804	941176	105732	100	100	-
В том числе:						
переменные расходы	826457	932181	96377	98,8	99	-0,2
постоянные расходы	9347	8995	486,0	1,2	1	-0,2

Перерасход произошел в основном по заработной плате и по прочим производственным расходам, по остальным статьям затрат увеличение незначительное, уменьшение по статье амортизации основных средств. Увеличилась сумма постоянных расходов на 486 тыс. руб., уровень переменных расходов также увеличился на 96377 тыс. руб. Соответственно изменилась и структура затрат: увеличилась доля переменных расходов, а доля постоянных расходов уменьшилась на 0,1%.

Выделим два вида затрат: переменные и постоянные. К переменным отнесем следующие расходы на оплату труда (производственного персонала), отчисления на социальные нужды (от ФОТ производственного персонала), расходы по содержанию транспорта, предпродажная подготовка, коммерческие расходы. К постоянным можно отнести следующие затраты предприятия: вспомогательные материалы (аналогично сырью данный вид, которого зависит от объема продукции) и амортизацию. А также ФОТ АУП и затраты обслуживающих производств (служба охраны, гараж, механические мастерские, столовая).

Рассчитаем следующие показатели, используемые в операционном анализе:

1.Маржинальный доход. В данном случае цена продукции будет равна 1105000 руб., а переменные затраты на изготовление продукции будут равны для 2018 года 774601 руб. на тонну производимой продукции, тем самым маржинальный доход для 2018 будет равен  $1105000 - 774601 = 330399$  тысяч руб., а для 2019 года данный показатель равен 357703 тысяч рублей.

Тем самым, оценивая значение маржинального дохода, можно сказать,



что его величина выросла по сравнению с 2018 годом. Наблюдается следующее, проанализировав показатели себестоимости можно отметить ее снижение в части переменных затрат, то есть в структуре себестоимости наблюдалось увеличение доли постоянных затрат над переменными (таблица 6).

Таблица 6 - Затраты 2018 года к 2019 году

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %		
	2018	2019	+, -	2018	2019	+, -
Материальные затраты	679041	712886	33845	75,7	81,2	-5,5
Зарплата	73661	122733	49072	8,8	13	4,2
Отчисления во внебюджетные фонды	20993	34999	14006	2,5	3,7	1,2
Амортизация основных средств	9347	8995	-352	1,1	0,9	-0,2
Прочие производственные расходы	52762	61563	8801	6,4	6,7	0,3
Полная себестоимость	835804	941176	105732	100	100	-
В том числе:						
переменные расходы	826457	932181	96377	98,8	99	-0,2
постоянные расходы	9347	8995	486,0	1,2	1	-0,2

Далее рассчитаем коэффициент маржинального дохода для периода с 2018 по 2019 год (таблица 7).

Таблица 7 - Показатель маржинального дохода с 2018 по 2019г.

маржинальный доход	объем продаж	коэффициент маржинального дохода
330399	897944	36,8
357703	1105083	32,4

Рассчитаем чистый производственный доход предприятия (таблица 8).

Таблица 8 - Отчет о прибылях и убытках ООО фирма «ТОРЕС»

показатель	за отчетный период (2019год)тыс.руб.	базисный период (2018год)тыс.руб.
выручка	1105083	897944
себестоимость продаж	941176	835804
валовая прибыль	163907	62140
коммерческие расходы	65296	39697
управленческие расходы	0	0
прибыль(убыток) от продаж	98611	22443

Продолжение таблицы 8

% к получению	172	72
% к уплате	12178	12919
прочие доходы	11036	21808
прочие расходы	21353	28577
прибыль до налогообложения	74488	2827
налог на прибыль	14898	565
изменение отложенных налоговых обязательств	6757	2994
чистая прибыль	52833	5256

Тем самым, можно проанализировать чистую прибыль предприятия. Согласно методике CPV выделим поступления и выплаты предприятия. Согласно бухгалтерского баланса, основным источником поступления стали кредиты и займы, а выплаты, прежде всего, можно связать с погашением кредитов и займов предприятия. Для анализа необходимо учесть следующий показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия. Из анализа показателей можно сказать, что наблюдается тенденция увеличения краткосрочных обязательств в части покрытия оборотных средств, данные приведены в таблицах 9-10.

Таблица 9 - Поступления и платежи ООО фирма «ТОРЕС»

показатель	2018 год	2019 год
поступления	672415	675009
платежи, из них	703304	588383
погашение кредитов, из них	701701	586280
Инвестиционные кредиты	190816	74745
Овердрафт	510885	511455

Таблица 10 - Основные показатели финансовой устойчивости организации

показатель	значение показателя		изменение	Ср. значение по отрасли
	01.01.2019	31.12.2019		
Коэффициент автономии	0,41	0,5	0,09	0,38
коэффициент финансового левериджа	1,43	0,99	-0,44	0,43-0,67
коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-1,19	-0,71	0,48	0,1
индекс постоянного актива	1,77	1,41	-0,36	Без норматива

Продолжение таблицы 10

коэффициент покрытия инвестициями	0,63	0,65	0,02	0,85
коэффициент маневренности собственного капитала	-0,77	-0,41	0,36	0,05
коэффициент оборачиваемости запасов	-2,68	-1,33	1,35	0,5
коэффициент краткосрочной задолженности	0,63	0,71	0,08	Без норматива

Проведенный анализ показывает, что основные показатели финансовой устойчивости предприятия вышесреднего уровня. Оно имеет высший кредитный рейтинг.

Рассмотрим также показатели состояния дебиторской и кредиторской задолженности предприятия, данные приведены в таблицах 11-12.

Таблица 11 - Дебиторская задолженность предприятия 2018-2019 годы

Наименование показателя	период	на начало периода	поступления	выбыло	на конец года периода
Покупатели, заказчики	2018	32922	1390543	1388,26	35169
Покупатели, заказчики	2019	10599	1184267	1161,94	32922
Всего дебиторской задолженности		43521	2574810	2550,24	68091

Согласно, бухгалтерскому балансу предприятия, дебиторская задолженность уменьшилась по сравнению с 2018 годом на 2247 тыс. руб. Тем самым темп роста составил 93,6%

Таблица 12 - Расшифровка кредиторской задолженности предприятия за 2018-2019 годы

Наименование показателя	период	на начало периода	поступление	выбыло	на конец года периода
поставщики	2018	87267	1035321	1097635	24953
подрядчики	2019	20908	977367	911008	87267
Расчеты с персоналом	2018	4178	108924	108862	4240
Расчеты по налогам и сборам	2018	-179	152450	146525	6646

Продолжение таблицы 12

	2019	-1168	124458	123469	-179
Внебюджетные фонды всего	2018	2455	34999	34786	2668
	2019	1656	33923	33124	2455
	2018- 2019	115117	2342984	2455409	2692

Из данной таблицы видно, что показатель кредиторской задолженности предприятия увеличился на 51036 тыс.руб., темп роста 232 %

3 Мероприятия и рекомендации для совершенствования управления затратами ООО фирма «ТОРЕС» по снижению себестоимости продукции

### 3.1 Основные направления снижения затрат на предприятии

Исходя из проведенного анализа можно выделить следующие направления снижения себестоимости продукции ООО «Фирмы ТОРЕС». Для этого необходимо рассмотреть возможные резервы снижения себестоимости. В частности, стоит выделить такие анализ таких показателей выпуска продукции, материалоемкость, трудоемкость продукции, то есть затрат живого труда на изготовление. Тем самым определим трудоемкость выпуска продукции на предприятии.

Основными источниками резервов снижения себестоимости продукции являются:

- увеличение объема производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия;
- сокращение затрат на производство за счет повышения уровня производительности труда, экономии использования материалов, электроэнергии, оборудования, сокращения непроизводственных расходов, производственного брака.

Резервы увеличения производства продукции выявляются в процессе анализа выполнения производственной программы. При увеличении объема производства продукции на всех имеющихся мощностях повышаются только переменные затраты (прямая зарплата рабочих, прямые материальные расходы), сумма же постоянных расходов, не меняется и как следствие снижается себестоимость изделий [1, с. 50].

Резервы сокращения затрат устанавливаются по каждой статье расходов за счет конкретных инновационных мероприятий (внедрение новой, более новой техники и технологии производства, улучшение организации труда), которые будут способствовать экономии заработной платы, сырья, материалов, энергии.

Экономия затрат по оплате труда в результате проведения данных мероприятий можно рассчитать путем умножения разности между трудоемкостью продукции до внедрения и после внедрения соответствующих мероприятий на планируемый уровень среднечасовой оплаты труда и на планируемый объем производства продукции.

Сумма экономии повысится на процент отчислений от фонда оплаты труда, входящих в себестоимость продукции.

Резерв снижения материальных затрат на производство планируемого выпуска продукции за счет внедрения новых технологий и других мероприятий можно определить уровнем расхода материальных ресурсов на единицу продукции соответственно до и после внедрения инновационных мероприятий.

Резерв сокращения расходов на содержание основных средств за счет реализации, передачи в долгосрочную аренду, консервации и списания ненужных, лишних, неиспользуемых зданий, машин, оборудования умножением первоначальной их стоимости на норму амортизации.

Резервы экономии накладных расходов выявляются на основе их факторного анализа по каждой статье затрат за счет разумного сокращения аппарата управления, экономного использования средств на командировки, почтово-телеграфные и канцелярские расходы, сокращения потерь от порчи материалов и готовой продукции, оплаты простоев.

Основным направлением снижения себестоимости продукции является поиск надежных поставщиков внутри региона. В частности, необходимо обратить внимание на поставщиков в ЮФО, которые будут снабжать предприятие качественным сырьем. Также можно отметить ООО фирма «ТОРЕС» работает рынке данного федерального округа и тем самым может напрямую вести поиск таких поставщиков сырья.

Анализируя рост фондоотдачи на предприятии, можно отметить увеличение доли оборудования на предприятии. Тем самым увеличение основных производственных фондов также увеличивает постоянные затраты

себестоимости продукции. По результатам финансового анализа наблюдается рост себестоимости продукции на 105 732 тысяч рублей.

Также необходимо обратить внимание на рост материальных расходов в общей структуре. Предприятие расширяет выпуск новых видов колбасной продукции и полуфабрикатов с этим связано увеличение доли сырья в себестоимости продукции. Для снижения себестоимости продукции необходимо установление рациональных мер расхода сырья для производства высококачественной продукции.

При выявлении затрат предприятия необходимо провести ряд мероприятий по снижению себестоимости продукции. Тем самым перед проведением данных мероприятий необходимо обратить внимание, прежде всего на работу с прибылью ООО «Фирма ТОРЕС». Это диктуется следующими причинами:

- невозможно гарантировать безубыточную деятельность компании на ощутимом отрезке времени, так как не всегда удается неожиданные расходы сразу перекрыть соответствующими доходами;
- когда организация обеспечивает безубыточность, с трудом сводя концы с концами, а расходы имеют тенденцию к возрастанию доходов, то со временем эту фирму ожидает банкротство;
- компания должна непременно развиваться, а для этого нужны свободные средства или источники прибыли;
- учредители рассчитывают на получение в установленные сроки дивидендов, которые могут выплачиваться только из чистой прибыли;
- если счет прибылей и убытков компании не имеет положительного сальдо, трудно рассчитывать на результативное финансовое взаимодействие с партнерами и контрагентами.

При этом надо уделять внимание такому показателю как дебиторская задолженность предприятия и также оборотным средствам предприятия. Можно сделать выводы по результатам анализа, представленного во второй главе. Они показывают, что ООО «Фирма ТОРЕС» обладает в большинстве

своим значениями коэффициентов вышесреднего уровня. Также можно сказать, что предприятие обладает наивысшим банковским рейтингом. Тем не менее предприятие должно анализировать уровень затрат и стремиться к снижению себестоимости.

Проведение такого анализа основано на смете расходов организации. Составляя смету организации, следует учесть все возможные затраты, в том числе на:

- закупку нового оборудования и поддержание имеющегося в действующем состоянии
- оплату сырья, расходных материалов
- выплату заработной платы
- обеспечение складских и охранных мероприятий
- содержание или аренду помещений, зданий, сооружений и транспорта
- приобретение энергоносителей
- перечисление налогов и других обязательных платежей
- рекламу, связь, командировки и проведение аудиторских проверок
- оплату услуг банков и других кредитно-финансовых учреждений

Основным критерием таких мероприятий становится совершенствование экономической эффективности производства по следующим критериям: производительность труда, внедрение более прогрессивного оборудования, совершенствование производственной структуры. В частности, если касаться увеличения производительности труда необходимо совершенствовать квалификацию персонала, путем его обучения, аттестации рабочего места. Также при реализации мероприятий необходимо искать резервы роста производительности труда, в частности при поиске резервов надо учитывать характер производства, в данном случае наблюдается рост выпуска продукции.

Рассматривая деятельность предприятия не только в Краснодарском Крае, но и в Республике Адыгее, Ростовской области, Ставропольском Крае, необходимо четко следить за деятельностью филиалов предприятия, так как



их содержание требует больших затрат. В данном случае рассматриваются постоянные и переменные затраты. Прежде всего, необходим их учет, а также должна проводиться четкая работа по обнаружению затрат и должны быть выработаны мероприятия по их снижению:

1. Четко довести до филиалов выполнения планового задания, чтобы вести текущий контроль над показателями себестоимости в части расходов управленческого персонала, например, расходов на командировки и услуги связи. Необходимость такого контроля в свою очередь обусловлена в учете затрат, влияющих на формирование прибыли филиала и последующего ее включении в общую прибыль предприятия.

2. В процессе работы предприятия имеет значение также затраты на транспортные расходы в части доставки готовой продукции к потребителям в другие регионы. Для оптимизации данных затрат необходимо использовать логистические схемы доставки и хранения. Это позволит снизить транспортные расходы предприятия на доставку готовой продукции.

3. В процессе производства продукции также большое внимание уделяется ритмичной работе предприятия. Главной задачей здесь является снижение простоев, которое также влияет на себестоимость.

4. Проведенный анализ выявил увеличение затрат на сырье. Для его снижения необходимо нахождение надежных поставщиков с приемлемыми закупочными ценами на сырье. Также работа должна вестись с уже постоянными поставщиками сырья. Она проявляется в увеличении закупок с предоставлением льготных цен на покупку сырья, что уменьшает материальные расходы.

### 3.2 Расчет предлагаемых мероприятий по оптимизации управления затратами на предприятии ООО фирма «ТОРЕС»

В процессе работы предприятия имеет значение также затраты на транспортные расходы в части доставки готовой продукции к потребителям в

другие регионы. Для оптимизации данных затрат необходимо использовать логистические схемы доставки и хранения. Это позволит снизить транспортные расходы предприятия на доставку готовой продукции.

В рамках организации цепочки поставок неизбежно возникает вопрос, воспользоваться ли услугами профессиональных операторов или организовать в компании собственный центр логистических услуг (ЛЦ).

Согласно мировому опыту, можно выделить 3 основных варианта организации складской логистики:

- организация собственного ЛЦ предоставления услуг по хранению и складской обработке товара, где все процессы, связанные с логистикой, осуществляются своими силами;

- использование услуг профессионального логистического оператора как в части предоставления складского помещения, так и оказания услуг по складской обработке грузов;

- смешанный вариант, характеризующийся использованием разных источников по складскому помещению и услугам складской обработки грузов (аренда склада или собственное складское помещение и привлечение логистического оператора для складской обработки грузов).

- На первый взгляд, свой логистический центр хранения и обработки грузов имеет ряд преимуществ:

- оперативная реакция на быстро изменяющиеся требования получателей (сетевые поставки, расширение рынка сбыта и пр.);

- возможность управлять затратами на логистику, оптимизируя рабочий процесс (использование определенных расходных материалов, изменение штата и пр.);

- тесная взаимосвязь между отделами компании (закупки – логистика – сбыт).

При детальном рассмотрении оказывается, что собственная логистика имеет ряд вопросов по сравнению с вариантом использования профессионального логистического партнера / партнеров на разных

логистических направлениях как в части прямых затрат в расчете на единицу продукции, так и предоставляемых возможностей и имеющихся рисков. Далее рассмотрим наиболее критичные моменты.

#### Размер стартового капитала

На этапе организации собственного ЛЦ потребуются существенные затраты:

- на привлечение, адаптацию и содержание высоко квалифицированного персонала на ключевых должностях. Эту статью затрат нужно закладывать в бюджет еще на этапе планирования и разработки проекта по организации собственного ЛЦ. Период непроизводительного старта по данной статье колеблется в среднем от полугода до двух лет;

- выбор и приобретение профессиональных систем учета и контроля процесса логистики в компании. Эту статью затрат также необходимо бюджетировать на этапе планирования и разработки проекта по организации собственного ЛЦ. В среднем период непроизводительного старта по ней колеблется от полугода до двух лет. Отдельно хотелось бы отметить, что приобретение профессиональной логистической программы влечет за собой существенные затраты в период старта, когда стоимость может сильно варьировать в зависимости от выбранной WMS;

- поиск и оборудование складского комплекса (выбор локации, аренда или покупка складского помещения, закупка техники, IT-оборудование, закупка техники и пр.);

- привлечение рядового штатного персонала – поиск, адаптация и обучение. Затраты на эту статью сопоставимы с затратами минимум одного месяца до старта проекта.

При выборе профессионального логистического оператора затраты по этой статье сводятся к нулю на старте проекта, а месячный бюджет стартовых месяцев не только не превысит среднемесячный бюджет, но даже может быть существенно меньше, если в договоре зафиксирована возможность:

- оплаты фактического объема хранения на этапе заезда;

- согласования логистических требований и технологии обработки;
- согласования KPI по обработке.

Невозможность оперативного наращивания / сокращения затрат по аренде / содержанию складских площадей

В случае выполнения работ силами логистического оператора потери склада, превышающие размер франшизы, компенсируются хранителем в полном объеме. Составив грамотно договор складского хранения и обработки грузов, вы сможете не только оптимизировать затраты на складскую логистику, но и получить качественную услугу. Логистический оператор полностью несет все риски по принятым обязательствам, в том числе он отвечает за возможную утерю или повреждение товара. Использование современного программного обеспечения при проведении логистических операций профессиональным оператором позволяет свести к минимуму возможные риски ошибок на всех этапах складской обработки, а также получить любые виды отчетов и даже следить за движением товара в режиме онлайн.

Дополнительным бонусом при передаче складской логистики профессиональному логистическому оператору станет возможность сфокусироваться на основных бизнес-процессах и продвижении собственных товаров на рынке.

При выборе логистического оператора основными критериями обычно являются:

- тарифы;
- локация склада и удобство подъездных путей;
- готовность логистического оператора встроиться в логистическую цепочку компании, при необходимости гасить сезонные колебания, обеспечивать возможные (в том числе и скачкообразные) изменения структуры и объема товарного запаса;
- процент выполнения KPI, который является основным индикатором уровня квалификации персонала;

– совместимость учетной системы и WMS склада и сроки возможной интеграции.

Не стоит забывать и о перспективах долгосрочного сотрудничества, ведь клиентоориентированность логистического оператора – важный фактор. Иногда логистические игроки забывают об индивидуальном подходе, воспринимая свой имидж и успех как основное преимущество, не замечая, как теряют клиентов. Многолетний опыт и профессиональная команда, современные технологии и инновационные решения позволяют профессиональным логистическим операторам предлагать клиентам интегрированные логистические решения, разработанные с учетом специфики различных сегментов бизнеса и индивидуального подхода к каждому проекту.

Типовой расчет для клиента при потребности площади в 5 000 м<sup>2</sup> и скорости оборачиваемости стока раз в месяц (таблица 13).

Таблица 13 - Типовой расчет для клиента при потребности площади в 5 000 м<sup>2</sup> и скорости оборачиваемости стока раз в месяц

Тип затрат	Организация собственный центр предоставления логистических услуг,руб.	Привлечение профессионального логистического оператора, тыс. руб.
<b>Стартовые затраты</b>		
Обеспечительный взнос в аренду складского комплекса (5 000 м <sup>2</sup> ) без учета коммунальных платежей	7 500 000,00 руб.	0,00
Покупка стеллажного оборудования для склада (фронтальные стеллажи)	5 000 000,00 руб.	0,00
Покупка системы управления складскими процессами (WMS, серверы, коммутационное оборудование, лицензии и пр.)	1050 000,00 руб.	0,00
Покупка IT-оборудования для организации работы склада (WiFi-точки, терминалы, компьютеры, принтеры и пр.)	639 000,00 руб.	0,00
Покупка оборудования для организации эффективной системы безопасности (видеонаблюдение, СКУД)	630 000,00 руб.	0,00
Топ-менеджмент склада (заработная плата за 6 мес., предшествующих началу работы собственного центра, предоставления логистических услуг)	1 500 000,00 руб.	0,00
<b>Итого затраты на старт</b>	<b>16 319 000,00 руб.</b>	<b>0,00</b>

Продолжение таблицы 13

Ежемесячные затраты		
Затраты на хранение товара на складе ответственного хранения (6 000 палет размером 120 × 80, высотой до 180 см, включая холодильное оборудование) или аренда склада (5 000 м <sup>2</sup> )	2 600 000,00 руб.	1500 000 руб.
Затраты на обработку товара: заработная плата собственного и временного персонала, аренда техники, расходные материалы, телефония и пр. или оказание услуг ответственного хранения логистическим оператором	Порядка 4 000 000,00 руб.	Порядка 500 000 руб.
Итого ежемесячные затраты	22 919 000 руб.	2 000 000,00 руб.

Итоговые затраты при выборе собственного склада плюс затраты на стартap обойдутся на 20919 000 руб. дороже, чем привлечение профессионального логистического оператора.

При реализации данного мероприятия можно спрогнозировать снижение транспортных расходов на 30%, при этом освободившиеся складские площади можно рационально использовать, например, сдавать в аренду.

Приблизительная стоимость арендной платы в месяц составит :

$2000 \text{ м}^2 * 400 \text{ руб.} = 800 000 \text{ руб.}$

2000 м<sup>2</sup> – ориентировочно высвобождающая площадь

400 руб.- средняя стоимость аренды 1 м<sup>2</sup> в ценах г.Туапсе (таблица 15).

Таблица 15 - Экономический эффект от внедрения мероприятий, тыс.руб.

Наименование мероприятия	2019 год	Прогноз 2021 год	Экономический Эффект, тыс.руб.
Снижение транспортных расходов	45 288	31 706	13 582
Сдача в аренду высвободившейся площади складских помещений	-	800	9 600

Итого предприятие сократит транспортные расходы на 13 582 тыс. руб. получит дополнительную прибыль 9 600 тыс.руб. в год.

## Заключение

Одним из важнейших факторов в конкурентной борьбе является управление затратами с целью снижения себестоимости продукции. Наличие системы управленческого учета, отражающей реальную производственную себестоимость, позволяет предприятию выработать эффективные меры по снижению издержек производства и себестоимости продукции, повысить рентабельность бизнеса [3, с. 156].

Вывод. В результате проведенного анализа наблюдается увеличение себестоимости продукции и основных производственных фондов предприятия, однако наблюдается снижение прочих доходов и расходов. В цифровом выражении себестоимость увеличилась в результате увеличения объемов продаж на 105372 тыс. руб. темп роста составил 112,5 %.

Стоимость основных производственных фондов увеличилась за счет ввода в эксплуатацию нового оборудования 428045 тыс. руб., темп роста 112,5 %.

Прочие доходы снизились на 10772 тыс. руб., темп роста 50,6 %. Прочие расходы снизились на 5424 тыс. руб., темп роста 81 %, увеличились показатели фондоотдачи на 0,26, темп роста темп роста составил 107,2 %.

Также увеличились показатели рентабельности продаж предприятия на 6,7 % темп роста 356%. Проведенный анализ выявил в структуре затрат, Из данных таблицы видно, что из пяти элементов затрат высокую долю занимают материальные затраты. Их структура в полной себестоимости в 2018 году составила 81,2%, а в 2019 году 75,7%. Снижение материальных затрат в общей структуре говорит о рациональном их использовании. Влияние материальных затрат в общем по производству занимает ключевое место, это означает, что ООО Фирма «ТОРЕС» является материалоемким предприятием и основной резерв снижения себестоимости лежит здесь.

Проведенный анализ показывает, что основные показатели финансовой устойчивости предприятия вышесреднего уровня. Оно имеет высший

кредитный рейтинг. Согласно, бухгалтерскому балансу предприятия, дебиторская задолженность уменьшилась по сравнению с 2018 годом на 2247 тыс. руб. Тем самым темп роста составил 93,6%.

Основными источниками резервов снижения себестоимости продукции являются:

1. Увеличение объема ее производства за счет более полного использования производственной мощности предприятия;

2. Сокращение затрат на ее производство за счет повышения уровня производительности труда, экономного использования материалов, электроэнергии, оборудования, сокращения непроизводственных расходов, производственного брака.

3. Экономия затрат по оплате труда в результате проведения инновационных мероприятий

4. Основным направлением снижения себестоимости продукции является поиск надежных поставщиков внутри региона

5. Для снижения себестоимости продукции необходимо установление эффективных мер расхода сырья для производства высококачественной продукции.

Для снижения себестоимости продукции необходимо проводить следующие мероприятия:

1. Четко довести до филиалов выполнения планового задания, чтобы вести текущий контроль над показателями себестоимости в части расходов управленческого персонала, например расходов на командировки и услуги связи. Необходимость такого контроля в свою очередь обусловлена в учете затрат, влияющих на формирование прибыли филиала и последующего ее включении в общую прибыль предприятия.

2. В процессе работы предприятия имеет значение также затраты на транспортные расходы в части доставки готовой продукции к потребителям в другие регионы. Требуется создание логистических центров для хранения готовой продукции. Создание таких центров находится в ведении отдела



логистики. Это позволит снизить транспортные расходы предприятия на доставку готовой продукции.

3. В процессе производства продукции также большое внимание уделяется ритмичной работе предприятия. Главной задачей здесь является снижение простоев, которое также влияет на себестоимость. Необходимы затраты на поддержание работы цеха, так как простои уменьшают выпуск продукции. Также необходимо поставщикам соблюдать договорные обязательства с предприятием в части доставки сырья. Эффективная организация складского хозяйства на предприятии способствует уменьшению производственного цикла.

4. Проведенный анализ выявил увеличение затрат на сырье. Для его снижения необходимо нахождение надежных поставщиков с приемлемыми закупочными ценами на сырье. Также работа должна вестись с уже постоянными поставщиками сырья. Она проявляется в увеличении закупок с предоставлением льготных цен на покупку сырья, что уменьшает материальные расходы.

5. Использовать прибыль для пополнения оборотных средств, что позволит уменьшить проценты по кредитам, которые входят в себестоимость продукции

## Список использованной литературы

1. Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.И. Аверина. - М.: КноРус, 2019. - 94 с.
2. Арутюнян, Ю.И., Силаева, Э.Е. Некоторые вопросы управления затратами предприятия / Ю.И. Арутюнян, Э.Е. Силаева / В сборнике: Наука в современном информационном обществе Материалы XIII международной научно-практической конференции . н.-и. ц. «Академический». North Charleston, SC, USA, 2017. С. 109-112.
3. Александров, О.А. Экономический анализ: учеб. пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: Инфра-М, 2018. - 336 с.
4. Бикбулатова, М.Н., Василенко, М.Е. К вопросу об управлении затратами на предприятии в условиях финансового кризиса / М.Н. Бикбулатова, М.Е. Василенко // Экономика и предпринимательство. 2017. № 4-1 (81-1). С. 555-558.
5. Болатбиев, А.К., Миркина, О.Н. Управление затратами как фактор влияния на финансовые результаты деятельности предприятия / А.К. Болатбиев, О.Н. Миркина // В сборнике: Теоретические и прикладные аспекты научных исследований Сборник статей по материалам II научно-практической конференции. 2017. С. 8-13.
6. Бондина, Н.Н. Управление затратами. Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент / Н.Н. Бондина // Пензенский государственный аграрный университет, кафедра «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Пенза, 2017 – 347с.
7. Бухгалтерский финансовый учет: учебник для вузов / Л.В. Бухарева и др.; под редакцией И.М. Дмитриевой, В. Б. Малицкой, Ю.К. Харакоз. – 4-е изд. - перераб. и доп. –М.: Издательство Юрайт, 2019. -490с.
8. Бухалков, М. И. Анализ и диагностика финансово – хозяйственной деятельности: Учеб. / М.И. Бухалков. — 4-е изд. - испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 411 с.

9. Бабаев, Ю. А. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) : учеб.-практ. Пособие / Ю. А. Бабаев. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Вузовский Учеб.: ИНФРА-М, 2015. – 342 с.
10. Бахтеева, Р.Х. Статистический анализ себестоимости от продаж и оказанных услуг / Р.Х. Бахтеева // Синергия Наук. — 2018. — № 20. — С. 203-210.
11. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): Учеб. пособие / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. — М.: КноРус, 2018. — 416 с.
12. Говдя, В. В. Управленческий учет затрат на современном предприятии: научное издание / В. В. Говдя, Ж. В. Дегальцева. – Краснодар: изд-во «КрасЕрон», 2018.- 187 с.
13. Гомонко, Э.А., Лукьянова, И.В. Управление затратами в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / Э.А. Гомонко, И.В. Лукьянова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 2 (63). С. 167-173.
14. Дегальцева, Ж.В. Сравнительная характеристика различных методов затрат и калькулирования себестоимости. / Ж. В. Дегальцева // Научный журнал КубГАУ, №104(10), 2018. С.1010-1020
15. Денисов, А.А. Управление затратами на предприятиях пищевой промышленности / А.А. Денисов // В сборнике: Вопросы и проблемы экономики и менеджмента в современном мире сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. С. 50-52.
16. Диденко, Ю.С. Управление затратами на уровне предприятия / Ю.С. Диденко // В сборнике: Политика импортозамещения: проблемы и перспективы материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. 2017. С. 21-24
17. Давыденко, И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия (для бакалавров) / И.Г. Давыденко, В.А. Алешин,

А.И. Зотова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.

18. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учеб. и практикум для вузов / А.Н. Жилкина. М.: Издательство Юрайт, 2020. – 285с.

19. Кузина, А.Ф., Павленко, Е.А. Современный подход к совершенствованию учета и управлению затратами экономического субъекта / А.Ф. Кузина, Е.А. Павленко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2018. № 6-7. С. 198-200.

20. Низовкина, Н.Г. Управление затратами предприятия (организации): учеб. пособие для вузов / Н.Г. Низовкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 187с.

21. ООО фирма «ТОРЕС». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.toresmk.ru/> (дата обращения: 22.11.2020)

22. Пуяткина, Л.М. Управление затратами предприятия в современных финансовых условиях / Л.М. Путинина // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2017. Т. 1. № 2. С. 139-141.

23. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учебник и практикум для вузов / Г.В. Шадрина. 2-е изд.- перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 431с.

24. Экономика предприятия : учеб. для бакалавров / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник; под ред. А.П. Гарнова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 303с.

25. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1. Н.В. Войтоловский и др.; под редакцией Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. – 7-е изд. - перераб. и доп. –М.: Издательство Юрайт, 2020. – 291с.