

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

На тему: Анализ управления затратами на предприятии и пути их  
совершенствования (на примере ООО «МОДЕРН»

Исполнитель Носырев Андрей Игоревич  
(фамилия, имя, отчество)

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

Ялунер Елена Васильевна  
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
(подпись)

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

Курочкина Анна Александровна  
(фамилия, имя, отчество)

«7» июня 2022 г.

Санкт-Петербург  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	7
1.1. Затраты производственного предприятия: сущность и классификация, оценка их влияния на финансовые результаты, основные направления оптимизации. ....	7
1.2. Система управления затратами: сущность, виды, значение, методы и инструменты управления затратами. ....	12
1.3. Оценка эффективности управления затратами организации. ....	19
2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ООО«МОДЕРН» .....	31
2.1. Общая характеристика организации .....	29
2.2. Анализ динамики, состава и структуры затрат производственного предприятия.....	33
2.3. Анализ отдельных статей затрат предприятия .....	35
2.4. Анализ затрат на рубль продукции производственного предприятия .....	41
2.5. Комплексная оценка затрат предприятия .....	42
2.6. Выводы.....	44
3. РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ ООО «Модерн».....	46
3.1. Мероприятие 1. Снижение прямых затрат на производство. Сокращение затрат на условно-переменных расходах в части сырья и материалов на 10% путем оптимизации раскроя основного материала - листовой стали.....	46
3.2. Мероприятие 2. Сокращение затрат на заработную плату основных рабочих предприятия.....	49

3.3. Мероприятие 3. Сокращение условно-постоянных расходов. Организационно-экономическое обоснование мероприятий по снижению косвенных затрат на производство.....	52
3.4. Планирование деятельности предприятия с учётом внедрения разработанных мероприятий. ....	59
3.5. Расчет экономической эффективности выпускной квалификационной работы. ....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	65

## ВВЕДЕНИЕ

Получить прибыль предприятие может посредством производства продуктов или оказанию услуг, однако для этого предприятию должно располагать определенным количеством ресурсов и преобразовывать для обеспечения увеличения прибыли.

В процессе производства ресурсы (материальные, информационные, а также человеческие и научно-технические) преобразовываются в затраты на производство. Основная цель любого производственного предприятия - это получение от основной деятельности получить как можно больше прибыли. Руководитель любого предприятия должен стремиться к эффективной и успешно действующей работе ведущей к увеличению прибыли и максимальному сокращению затрат. Деятельность любого предприятия должна достигать поставленных целей.

Эффективность работы предприятия промышленного производства напрямую зависит от затрат и качества производимой продукции. Хозяйственная же деятельность зависит от грамотного координирования деятельности направленной на снижение затрат компании.

Следует также отметить, что одной из наиболее насущных проблем большинства российских промышленных предприятий является необоснованный и неконтролируемый рост затрат. Чтобы решить эту проблему, производственным предприятиям необходима четкая программа управления затратами. Изучение затрат в современных экономических условиях имеет большое практическое значение. Эта проблема становится особенно важной, поскольку результаты каждого производственного объекта неуклонно возрастают в зависимости от их конкурентоспособности, уровня издержек производства.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что затраты предприятия независимо от вида и сферы ее деятельности определяют финансовый результат его функционирования. Следует также

отметить, что уровень затрат и его изменение является важнейшим фактором, оказывающим непосредственное влияние на формирование цен на продукцию промышленного предприятия. При грамотном контроле и регулировке на снижение затрат, хозяйственная деятельность производственного предприятия явно стремится к успеху. Поэтому одним из важнейших разделов управленческой деятельности промышленных предприятий являются затраты. В большинстве случаев, предприятия стремятся максимизировать прибыль, а это невозможно без анализа и управления затратами. Современная экономика заставляет производственные предприятия максимально эффективно реализовывать управление затратами. Снижение нормы прибыли происходит по мере развития конкуренции на целевых рынках. После чего, перспективы развития производственного предприятия начинают напрямую зависеть от поведения затрат и степени их управляемости. Правильное управление затратами позволит избежать излишних расходов и сделает производственное предприятие более конкурентной на рынке.

В современных условиях хозяйствования производственным предприятиям сектора экономики необходимо применять методы управления затратами, позволяющие обеспечить достижение оптимального уровня затрат на производство продукции. В связи с тем, что каждому методу учета затрат присущи свои преимущества и свои недостатки, необходимо разработать такую методику учета затрат и управления себестоимостью производственной продукции, которая позволит достичь конкурентных преимуществ за счет оптимизации затрат как на стадии производства, так и на предпроизводственной стадии.

Цель выполнения выпускной квалификационной работы - провести анализ затрат производственного предприятия, дать оценку эффективности управлениями затратами и разработать комплекс мероприятий по их снижению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить состав затрат, их классификацию, охарактеризовать значение и особенности анализа затрат;
- дать характеристику предприятия, оценить его основные экономические параметры;
- провести структурно-динамический анализ затрат предприятия;
- провести исследование и дать оценку эффективности управления затратами исследуемого производственного предприятия;
- разработать комплекс мероприятий по снижению затрат производственного предприятия и привести их экономическое обоснование.

Объект исследования - затраты производственного предприятия - производителя металлической мебели ООО «Модерн».

Предмет исследования - оценка производственных затрат и процесс управления ими.

Методы и методология исследования: в процессе написания данной работы были использованы общенаучные и специальные методы исследования, в т.ч. включает следующие методы: анализ, систематизация и обобщение современной научной литературы по теме исследования; сравнение, классификация, группировка, методика проведения анализа хозяйственной деятельности организации.

Теоретической и методологической базой при написании выпускной квалификационной работы послужили нормативные и законодательные акты в области исследуемой проблематики, труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Аверина О.И., Бычкова С.М., Вахрушина М.А., Катунин А.А., Кулаев Д., Лебедева П., Малюкин И.Г., Новашина Т.С., Савченко О.С., Савицкая Г.В., Уварова Д., Шалаева Л.В. и др.

Для оценки эффективности управления затратами производственного предприятия использованы материалы оперативного и бухгалтерского учета, финансовая отчетность ООО «Модерн», а также отчетность по составу, элементам затрат и планам затрат на производство.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

## **1.1. Затраты производственного предприятия: сущность и классификация, оценка их влияния на финансовые результаты, основные направления оптимизации.**

Получение максимально возможной прибыли является одним из главных целей деятельности любого производственного предприятия, при этом деятельность предприятия должна совершаться эффективно и успешно, с как можно меньшими затратами на достижение поставленных уставных целей [26, с.34]. Так же, важно отметить, что производственное предприятие несет расходы и издержки. Затраты производственного предприятия являются основным ценообразующим и прибылеобразующим фактором производства, что делает их планирование основным элементом в ходе управления производством [40, с.10].

В публикациях и научных работах зарубежных и российских авторов, в том числе Ч.Т. Хорнгрена, Дж. Фостера существует большое количество определений затрат. Расходами называются все расходы предприятия за отчетный период, обусловленные приобретением и использованием различных ресурсов в процессе финансово-хозяйственной деятельности, а так же выраженные в денежном эквиваленте. В широком смысле затраты: денежная характеристика ресурсов, используемых для определенной цели; строго говоря - расходы, то есть расходы, которые направлены на получение дохода в соответствующем периоде [14, с.20].

Затраты возникают в момент приобретения ресурсов путем: выплаты денег; покупки в кредит; товарные биржи. Затраты, как центральный объект планирования, учета, контроля и анализа, считаются важнейшим фактором, влияющим на успех компании, размер и влияние которого можно в



значительной степени контролировать с помощью предпринимательских и стратегических решений.

Затраты — это очень широкая экономическая категория, к определению которой существует множество различных подходов [38, с.17].

Подводя итоги, даем наиболее оптимальное определение затрат производственного предприятия. Затратами считаются денежные оценки материальных, природных, финансовых, информационных, трудовых и других видов ресурсов, используемых для производства и реализации продукции за данный период времени.

Как видно из определения, затраты обозначены [32, с.12]:

1. денежной оценкой ресурсов;
2. целевой установкой;
3. определенным периодом времени.

В то же время в экономической литературе и на практике наряду с термином «издержки» употребляются такие, как «издержки», «издержки». Ученые рассматривают эти категории с точки зрения их взаимосвязи, взаимозаменяемости и существенных различий, их основные черты представлены в приложении А [32, с.14]. Эти исследования различных интерпретаций показывают то, что даже утверждая необходимость разграничения понятий «затраты» и «расходы», разные авторы по-разному трактуют экономическое содержание и соотношение этих понятий.

Расходы – это часть затрат производственного предприятия, понесенных с целью получения дохода в течение отчетного периода и приведших к уменьшению капитала организации. К ним относятся наличные и безналичные денежные расходы и кредиторская задолженность, среди прочего. В системе российской бухгалтерской системы существует стандарт, дающий четкое определение понятия «расходы» - это ПБУ 10/99 «Расходы организации». Согласно этому определению, основное свойство расходов состоит в том, что они означают уменьшение экономической выгоды, что выражается в уменьшении собственного капитала. Следует отметить, что такая

интерпретация расходов полностью согласуется с их определением в рамках МСФО [18, с.13] (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Трактовка понятия «расходы» в российских и международных стандартах

Российские стандарты	Международные стандарты
Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества)	Расходы - это уменьшение экономических выгод в течение отчетного периода, происходящее в форме оттока или истощения активов или увеличения обязательств, ведущих к уменьшению капитала, не связанному с его распределением между участниками акционерного капитала

В целом, в ходе изучения различных трактовок можно отметить, что затраты - это совокупность экономических ресурсов хозяйствующего субъекта, которые образуются и трансформируются в процессе деятельности производственного предприятия и представляемых в качестве активов организации. Затраты производственного предприятия являются экономическим показателем, отражающим реальную стоимость всех товаров и услуг, приобретенных (оплаченных) для производства и реализации продукции (работ, услуг) и имеющихся [43, с.9]. Расходы – это часть расходов производственной компании, понесенных в течение отчетного периода с целью получения дохода и уменьшения капитала компании.

Характеристика затрат производственного предприятия как объекта учета и анализа [40, с.18]:

- в динамичности, при которой затраты находятся в постоянном движении, изменении (цены на приобретаемые средства и предметы труда постоянно меняются, нормы расходования затрат труда пересматриваются);
- разнообразие (многоэлементный состав), требующее использования

- различные приемы и методы управления ими;
- особенности и трудности измерения, учета и оценки (абсолютно точных методов измерения и учета затрат не существует);
- сложность и непоследовательность влияния затрат на финансовый результат.

Одним из главных моментов рациональной организации учета затрат является классификация затрат производственного предприятия, так как оно способствует принятию эффективных управленческих решений и позволяет влиять на финансовые результаты (табл. 1.2) [40, с.23].

Таблица 1.2 - Классификация затрат

Классификационный признак	Затраты по классификационному признаку	Содержание затрат
Роль в процессе производства	Основные	Связаны с выполнением технологического процесса изготовления продукции.
	Накладные	Связаны с процессом управления производством и фирмы в целом (общезаводские, цеховые)
Способ отнесения на себестоимость отдельных видов продукции	Прямые	Непосредственно связаны с изготовлением конкретного вида продукции. Отражают непосредственные затраты на сырье, заработную плату рабочих и др.
	Косвенные	Относятся на себестоимость пропорционально какому-либо признаку (прямым затратам, или материальным либо трудовым затратам, или объему производства данных видов продукции) и связаны с работой подразделения или фирмы в целом (общецеховые и общепроизводственные)
Зависимость от объема производства	Условно-переменные	Зависят от изменения объема производства (затраты на сырье, материалы, комплектующие; заработная плата рабочих и др.).
	Условно-постоянные	Не зависят от изменения объемов производства или зависят в незначительной степени (амортизационные отчисления, управленческие расходы, аренда помещений и др.)
Состав	Одноэлемент	Состоят из одного экономического элемента

(однородность) затрат	ные (простые)	
	Комплексные	Состоят из нескольких экономических элементов с одинаковым производственным значением (расходы по обслуживанию оборудования, общецеховые, общезаводские)
Участие в производстве	Производственные Коммерческие	Связаны с изготовлением товарной продукции и образуют ее производственную себестоимость. Связаны с реализацией продукции покупателям
Периодичность возникновения затрат	Текущие Единовременные (однократные, разовые)	Расходы, имеющие частую периодичность. Расходы, осуществляемые не часто (обычно реже раза в месяц), и однократные расходы

Классификация затрат производственного предприятия дает возможность организовать управление затратами, т.е. появляется возможность своевременно, а также правильно выявлять факторы, резервы снижения себестоимости продукции, прогнозировать и контролировать затраты [40, с. 29].

Различают следующие группировки затрат производственного предприятия: по составу - единичные и комплексные элементы; по видам - виды затрат и элементы затрат; по назначению - основные и накладные; по отношению к объему производства - постоянные и переменные; по методу учета затрат - прямые и косвенные; по характеру затрат - производственные и непроизводственные; в зависимости от степени охвата планом - плановые и внеплановые.

Обобщая вышеизложенное, можно отметить, что затраты производственного предприятия – это любые расходы предприятия за отчетный период, обусловленные приобретением и использованием различных ресурсов в процессе финансово-хозяйственной деятельности и выраженные в денежном выражении. Затраты организации являются основным объектом учета и анализа в экономике, а их величина и влияет на уровень прибыли, получаемой организацией.

Важнейшей задачей в деятельности предприятия является снижение себестоимости продукции, что является условием повышения конкурентноспособности посредством увеличения производства при постоянных затратах материальных и трудовых ресурсов. Чтобы снизить себестоимость, нужно: изменение объема и структуры выпускаемой продукции, совершенствование организации труда, повысить технический уровень производства, увеличение доли кооперативных поставок. В результате будет достигнуто снижение материальных затрат (материалоемкости), а также, непосредственно, повышение производительности труда. К основным источникам снижения себестоимости относятся: снижение заработной платы; материалов, снижение расхода сырья, топлива, энергии; уменьшение величины амортизационных отчислений; сокращение административных и управленческих расходов [39, с.26]. Далее рассмотрим сущность, виды, значение, методы и инструменты управления затратами.

## **1.2. Система управления затратами: сущность, виды, значение, методы и инструменты управления затратами.**

Одним из важных экономических результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия является уровень себестоимости продукции. Поэтому эффективное управление производственными затратами предприятия имеет большое значение для хозяйствующего субъекта. К основным экономическим целям управления производственными затратами компании относятся [38, с.19]:

- Снижение себестоимости продукции и увеличение прибыли от продаж;
- увеличение производственной мощности и повышение эффективности ее использования;
- повышение уровня спроса и повышение степени его удовлетворения на продукцию.

Для достижения экономических целей управления издержками производства предприятие должно осуществлять различные управленческие решения, которые можно отнести как к тактическим, так и к стратегическим. Например, тактическое управление производственными издержками предприятия включает увеличение объемов производства отдельных видов продукции при имеющемся резерве производственных мощностей и неудовлетворенном спросе, а также продажу отдельных видов хозяйственных ресурсов с их избыточными запасами, что не является востребованным в производстве. Стратегическое управление производственными затратами компании включает [13, с.7]:

- увеличение запасов тех экономических ресурсов, которые являются лимитирующими;
- осуществление организационных мероприятий, связанных с изменением структуры себестоимости продукции;
- проведение технологических мероприятий, направленных на повышение спроса на отдельные виды продукции.

Управление затратами производственного предприятия — это, по сути, управление операциями производственного предприятия, поскольку оно охватывает все аспекты текущих производственных процессов. Управление как деятельность и процесс можно разделить на отдельные элементы, которые будут характеризовать его технологический аспект, последовательность его этапов. Стадии управления разные. Это прежде всего постановка конкретной цели управления, анализ текущего состояния объекта управления, уточнение соответствия целям развития самого объекта управления.

Общепринятое определение сущности управления затратами организации — это совокупность сознательных действий, направленных на отражение процессов снабжения, производства и реализации продукции, происходящих на предприятии за определенный период времени, путем их количественного измерения в натуральном выражении, учет, группировка и анализ по разделам, формирующим себестоимость готовой продукции. Такое отражение дает

полную информацию, необходимую для управления бизнесом и оценки его деятельности путем получения финансовых результатов.

Для того, чтобы принять подходящие для производителя управленческие и финансовые решения возросла потребность менеджеров производственной компании в знании своих затрат, также в понимании информации о затратах. Так как компания заинтересована в постоянном росте прибыли, их самостоятельность, ответственность за результаты своей деятельности в условиях конкурентного рынка постепенно требовали, чтобы были снижены издержки производства, которые привели бы к необходимости системного анализа и прогнозирования затрат на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Непосредственно, анализ затрат производственного предприятия помогает ему узнать ее показатели, проверить качество работы, определить, будут ли они большими или малыми, регулировать и контролировать затраты, правильно установить цены, планировать прибыль и рентабельность. производство [16, с.39].

В современных условиях для эффективной работы производственного предприятия необходимо проанализировать все внешние факторы и внутренние позиции, а также уделить больше внимания внедрению современных методов управления затратами. Особый интерес представляют следующие методы:

- плановые (целевые) затраты;
- определение затрат по процессу;
- управление затратами на основе жизненного цикла продукции;
- управление затратами на основе сравнения с лучшими показателями конкурентов;
- стратегическое управление затратами.

Запись информации о затратах фактически является основой для создания эффективной системы управления затратами для любого бизнеса. В свою очередь, качественные характеристики стоимостной информации определяются инструментальным содержанием методики учета затрат, в связи с чем не

вызывает сомнения важность исследований различных аспектов обучения и внедрения методов учета затрат.

Следует отметить, что управление затратами организации предполагает целый ряд мероприятий, направленных на снижение и контроль затрат [37, с.46]. В управленческом учете затрат на предприятии принято выделять две основные группы инструментов:

1. Стратегические меры (выбор непрофильных видов деятельности, оптимизация затрат, повышение рентабельности, поглощение конкурентов и т. д.).

2. Регулярные механизмы контроля затрат.

В современных компаниях возникает потребность в четком планировании, учете и контроле затрат по двум направлениям:

- а) как основание для принятия управленческих решений;
- б) как один из компонентов системы менеджмента (управление затратами).

К основным задачам создания системы управления затратами в компании можно отнести [40, с.129]:

- 1) своевременное, полное и достоверное отражение реальных затрат, связанных не только с производством, но и обязательно с реализацией продукции, выполнением работ и оказанием услуг в целях получения необходимого объема информации для принятия соответствующих мер. управленческие решения и планирование развития;

- 2) контроль за эффективностью использования выделенных ресурсов, а также контроль за соблюдением смет расходов на содержание и управление, т.е. контроль и регулирование производственной деятельности центров ответственности;

- 3) выявление ресурсов снижения себестоимости продукции и накладных расходов путем сопоставления себестоимости продукции и определенной суммы прибыли.



Успешная реализация этих задач может гарантировать эффективное управление производственно-сбытовым процессом, направленное на достижение целей компании. Правильная постановка процесса управления затратами позволяет выделить следующие направления, необходимые для принятия адекватных и своевременных решений [40, с.132]:

- контроль издержек производства и торговых издержек, направленный на их снижение и увеличение прибыли;

- оперативность получения информации от административно-технического персонала предприятия об отклонениях от нормального течения производственно-сбытового процесса с целью их устранения в кратчайшие сроки;

- определение и анализ фактических затрат и, следовательно, собственных затрат,

  - и рентабельность продукта;

- оценка эффективности мероприятий по развитию и совершенствованию производства и деятельности в структурных отраслях и компании в целом.

Процесс создания системы управления затратами производственного предприятия можно разделить на несколько этапов (рис. 1.1).

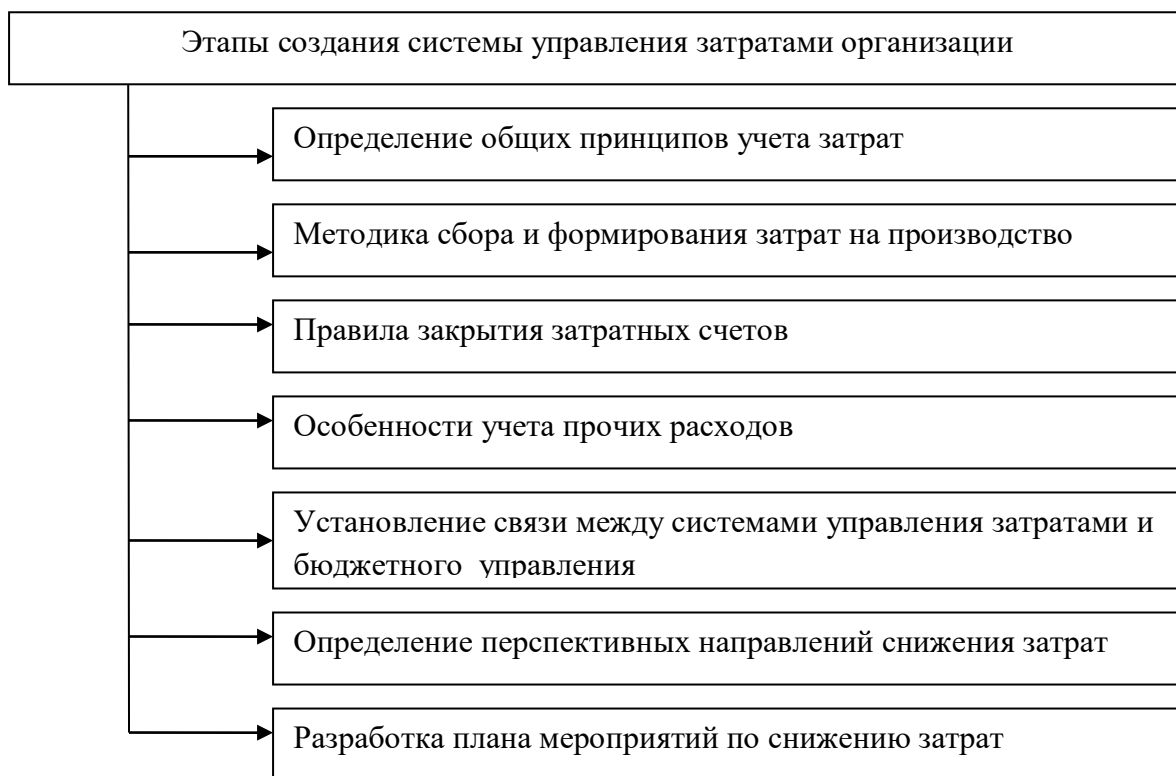


Рисунок 1.1. - Основные этапы создания системы управления затратами  
производственного предприятия [40, с.133]

Управление затратами производственной компании является одним из важнейших направлений финансового менеджмента. Для улучшения экономического состояния производственного предприятия необходимо бережно и рационально использовать денежные средства. Уровень эффективности производства зависит от величины затрат и качества выпускаемой продукции. Успешный бизнес производственного предприятия напрямую зависит от грамотного контроля и корректировки по снижению издержек компании. Стоит отметить, что управление затратами является одной из основных систем управления в компании, так как помогает понять, в какой степени используются ресурсы организации, в каком месте и в какое время, отслеживает степень использования вспомогательных материальных и финансовые ресурсы. использовал. необходимо, по этой причине позволяет получить максимальную отдачу от затраченных ресурсов.

Основными функциями при контроле над затратами и при управлении производством в целом являются [13, с.9]:

1) Планирование затрат – это процесс выбора наиболее оптимального использования экономических ресурсов предприятия для получения прибыли и обеспечения высокой конкурентоспособности и качества продукции.

2) Организация выполнения плана – это циклический процесс, который направлен на управление объектами для реализации запланированных решений.

3) Мотивация сотрудников, связанная с выполнением плана. Необходимо вызвать заинтересованность сотрудников в выполнении плана.

4) Отслеживание результатов — отслеживание управляемой системы для достижения желаемых результатов.

5) Сообщение (общий сбор) всех данных представляет собой запись полученных результатов.

6) Принимать решения по снижению затрат.

Управление затратами в организации невозможно без информации о состоянии управляемой системы, управленческих действий и внешней среды. Создание системы формирования информации о затратах организации, применение новых подходов к их управлению и повышение ценности получаемой информации для анализа являются необходимыми условиями правильного функционирования организации в современных условиях ведения бизнеса. Поэтому управление затратами представляет собой сложный и динамичный процесс, конечной целью которого является минимизация затрат и максимизация прибыли. Управление затратами имеет важное значение для компаний, главная цель которых состоит в том, чтобы успешно работать, оставаться конкурентоспособными и максимизировать прибыль.

### 1.3. Оценка эффективности управления затратами организации.

В условиях усиления конкурентной борьбы, в зависимости от того как ведется учет расходов и определяется себестоимость произведенной продукции, насколько эффективно осуществляется управление затратами, зависит финансовый результат деятельности производственного предприятия. В связи с чем, на производственном предприятии возрастает роль экономических методов управления [11, с.25].

Работая на принципах экономической свободы и самофинансирования, производственные предприятия стремятся обеспечить расширенное воспроизводство за счет собственных источников, главным из которых является прибыль. Конечный финансовый результат – это показатель увеличения или уменьшения капитала организации в процессе финансово-хозяйственной деятельности за установленный отчетный период, который выражается в виде положительной величины (прибыли) или отрицательной (убытка), обычно признан. Прибыль (убыток), как правило, определяется ежемесячно путем сопоставления всех доходов и расходов, учтенных за отчетный период. Если полученный доход превышает расходы, произведенные в отчетном периоде, получена прибыль, в противном случае - убыток [10, с.26]. Общая модель формирования финансового результата производственного предприятия, которая одинакова для всех организаций, независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, и представлена как разница между всеми составляющими дохода организации и всеми элементами ее затраты. Таким образом, экономический эффект производственного предприятия можно рассчитать по формуле:

$$\Phi P = \sum \Pi_i - \sum Z_i, \quad (1)$$

где  $\Phi P$  - финансовый результат (прибыль, убыток) отчетного периода;

$P_i$  - элемент поступлений (доходов, притока экономических выгод) производственного предприятия за отчетный период;

$Z_i$  - элемент затрат (расходов, оттока экономических выгод) производственного предприятия за отчетный период.

Важное значение для целей управления затратами имеют результаты анализа. Анализ затрат является основной составляющей любой из управленческих функций производственного предприятия (прогнозирование и бизнес-планирование; координация, регулирование, учет и контроль; стимулирование; оценка конъюнктуры и т. д.), кроме того, это вид управленческой деятельности, предшествующая принятию управленческих решений по поддержанию бизнеса на должном уровне.

Сравнительная характеристика основных направлений анализа затрат производственной фирмы в экономической литературе показала, что авторы предлагают методы, включающие следующие основные направления: анализ общего объема и уровня затрат; анализ затрат на товары; факторный анализ затрат [46, с.88].

Основная цель экономического анализа затрат производственного предприятия состоит в том, чтобы на основе комплексного анализа сделать выводы о рациональном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов и их прогноз при выборе оптимальных управленческих решений для внутренних и внешних пользователей.

Объектом учета и стоимостного анализа может быть весь объем произведенной продукции (реализованных товаров), объем реализованной продукции, отдельные виды деятельности, центры, отдельные технологические процессы и операции, отдельные статьи и элементы затрат; Факторы, влияющие на размер и уровень затрат. В настоящее время в процессе калькуляции себестоимости производственного предприятия чаще всего используются приемы и методы, представленные в табл. 1.3 [46, с.90]. Существует, как известно, несколько уровней анализа деятельности

коммерческих организаций: предварительный, текущий, комплексный. Разница между ними заключается в объеме бухгалтерских и статистических данных, привлекаемых к анализу, и в различных целях анализа. Предварительный анализ обычно необходим для ответа на поставленные вопросы, например, о возможности производства продукции при текущем уровне прибыли. Настоящий анализ направлен на диагностику текущего состояния коммерческой организации.

Таблица 1.3 - Методы анализа затрат производственного предприятия

Метод	Сущность метода
Структурный анализ	Исчисление и оценка удельного веса. Применяется при анализе доходов и затрат
Оценка динамических рядов показателей по кварталам и годам	Сопоставление отчетных показателей работы предприятия с: - фактическими данными за соответствующий период прошлых лет и предшествующие периоды (квартал, месяц, неделя); - установленными заданиями в бизнес-плане, нормам, нормативами; - соответствующими показателями других коммерческих предприятий за один и тот же период; - отдельными показателями, характеризующими экономику региона, страны
Экономически обоснованные группировки расходных аналитических счетов баланса	Группировка отчетных данных по организациям, находящимся в схожих экономических условиях
Анализ системы финансовых коэффициентов	Расчет коэффициентов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность расчет показателей рентабельности и др.
Факторный анализ	В основе анализа лежат выявление, оценка и прогнозирование влияния факторов на изменение результативных показателей. Анализ функциональной зависимости (прямой, обратной) и количественная оценка влияния изменения факторов на изменение результативных показателей. Выделение наиболее значимых <u>факторов, определяющих поведение показателей.</u> Сопоставление полученных показателей с <u>рекомендуемым уровнем, принятым в зарубежной и отечественной практике</u>

Комплексный анализ необходим для оценки динамики развития предприятия, качества управления и дальнейших перспектив [40, с.146].

Экономический анализ затрат состоит из нескольких этапов. На первом уровне определяется, как выполнен план по себестоимости и как изменились затраты по сравнению с предыдущими периодами, на втором уровне определяются отклонения фактических затрат от плана, на третьем уровне производственно- определяют конкретные причины отклонения, выявляются расходы от плановых нормативов и намечаются пути их устранения [39, с.21].

В результате анализа затрат выявляются факторы, способствующие как увеличению, так и снижению затрат; определены пути их снижения. Получение максимального эффекта при наименьших затратах зависит от того, как производитель решит задачу снижения издержек в своей хозяйственной деятельности. Экономия трудовых, материальных и финансовых ресурсов зависит от грамотного, качественного анализа затрат.

Важнейшим направлением в стоимостном анализе производственного предприятия является анализ затрат по общему объему, направлениям и видам и определение основных факторов, влияющих на затраты. В исследовании сравнивается, что темпы роста затрат должны быть ниже, чем темпы роста выручки (дохода). Только это условие гарантирует рост прибыли фирмы и свидетельствует о том, что управление затратами осуществляется достаточно эффективно [39, с.22].

Структура затрат производственного предприятия анализируется путем сравнения доли отдельных статей за ряд отчетных или фактических периодов с плановыми. Кроме того, следует определить абсолютную сумму экономии или перерасхода по общей стоимости и по каждой статье, чтобы исследовать причины отклонений. Анализ структуры затрат позволяет изучить использование производственных ресурсов, выявить дефицитные ресурсы, препятствующие использованию потенциальных возможностей расширения производства и повышения качества продукции, а также выявить ресурсы, потребление которых приводит к увеличению себестоимости продукции, что превышает их плановый (расчетный) уровень.

Выполнение плана затрат предприятия-производителя анализируется путем сравнения фактической стоимости принятых в плане цен с ожидаемой стоимостью фактически произведенной продукции. Взаимосвязь между объемом производства и затратами следует учитывать при анализе затрат всего производства и производственной единицы. При этом изучается величина элементов затрат (с разбивкой на переменные и постоянные затраты) в натуральном и относительном выражении и их отклонение от плана. Далее проводится факторный анализ совокупных затрат на производство и реализацию продукции [37, с.49].

Оценить эффективность управления затратами производственного предприятия можно с помощью следующих показателей [16, с.46]:

1. Величина затрат производственного предприятия (характеризуется абсолютной суммой и уровнем), также дается анализ структуры затрат.

2. Для характеристики эффективности применяемых ресурсов и текущих затрат на производственных предприятиях используется рентабельность - показатель, отражающий уровень прибыльности относительно определенной базы. Предприятие рентабельно, если суммы выручки от реализации достаточны не только для покрытия затрат, но и для образования прибыли. Как объективная экономическая категория рентабельность характеризует прибыльность, доходность, финансовый результат хозяйственной деятельности предприятия. Показатели рентабельности, связывая результативность текущей деятельности (чистую или другой вид прибыли) с имеющимися хозяйственными средствами или финансовыми ресурсами, отражают результативность всего бизнеса.

3. Темпы роста затрат (расходов) производственного предприятия должны быть ниже темпов роста выручки (доходов). Только это условие обеспечивает рост прибыли предприятия и свидетельствует о том, что управление затратами осуществляется достаточно эффективно.

Для целей управления затратами производственного предприятия, необходимо отслеживать взаимосвязь уровня затрат и результатов



деятельности хозяйствующего субъекта. Объектом учета и анализа затрат производственного предприятия может быть весь объем произведенной продукции (проданных товаров), объем реализованной продукции, отдельные виды деятельности, центры, отдельные технологические процессы и операции. При прогнозировании финансовых результатов предприятия необходимо знать запас его финансовой прочности [16, с.47].

Информация, необходимая для управления затратами производственного предприятия, выявления резервов их снижения и выработки эффективных управленческих решений по использованию резервов формируется в управленческой отчетности о затратах на производство продукции (работ, услуг) [10, с.25].

Информация о затратах производственного предприятия по элементам формируется по предприятию в целом с выделением экономически однородных видов затрат (в качестве экономических элементов выделяются материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления из заработной платы, амортизационные и другие затраты). Информацию о затратах на экономические элементы можно найти в бухгалтерской отчетности и в приложении к бухгалтерскому балансу. Получается группировкой затрат производственного предприятия по экономическим элементам в бухгалтерском учете по счетам затрат (20 «Основное производство», 23 «Вспомогательное производство» и др.).

Для целей управления затратами производственного предприятия необходимо проследить взаимосвязь между уровнем затрат и результатами деятельности хозяйствующего субъекта [16, с.48]. Ключевыми элементами такого анализа служат маржинальный доход, операционный рычаг, порог рентабельности и запас финансовой прочности предприятия.

Маржинальный доход (МД) - это результат от реализации после возмещения переменных затрат производственного предприятия:

$$\text{МД} = B_{\text{рп}} - Z_{\text{перем}} \quad (2)$$

где МД - маржинальный доход;

$V_{\text{рп}}$  - выручка от продажи продукции, работ, услуг;

$Z_{\text{перем}}$  - переменные затраты.

Любое изменение выручки от продаж производственного предприятия приводит к мультипликативному изменению прибыли. В этом заключается суть эффекта производственного рычага. В практических расчетах для измерения силы воздействия производственного рычага (СВПР) используют формулу:

$$\text{СВПР} = \frac{\text{МД}}{\text{П}} \quad (3)$$

где СВПР - силы воздействия производственного рычага;

П - прибыль от продаж;

Порог рентабельности (ПР) - это такая выручка от реализации, при которой производственное предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей. Маржинального дохода хватает на покрытие постоянных затрат производственного предприятия, и прибыль равна нулю [16, с.49].

Расчет порога рентабельности производится по формулам:

$$\text{ПР} = \frac{Z_{\text{пост}}}{\text{МД} \div V} \quad \text{или} \quad \text{ПР} = \frac{Z_{\text{пост}}}{K_{\text{МД}}} \quad (4)$$

где ПР - порог рентабельности.

$K_{\text{МД}}$  - доля маржинального дохода в выручке.

Если известен порог рентабельности, то можно подсчитать запас финансовой прочности (ЗФП).

Разница между достигнутой фактической выручкой от реализации и порогом рентабельности и составляет запас финансовой прочности предприятия. Если выручка от реализации опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние предприятия ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств [16, с.49]:

$$\text{ЗФП} = V_{\text{рп}} - \text{ПР} \quad (5)$$

где ЗФП - запас финансовой прочности.

Запас финансовой прочности и в процентах к выручке от реализации производственного предприятия рассчитывается по формуле:

$$\text{ЗФП}_{\text{отн}} = \left( \frac{\text{ЗФП}_{\text{абс}}}{B_{\text{рп}}} \right) \times 100\% \quad (6)$$

где ЗФП отн - запас финансовой прочности, выраженный в %.

Заключительный этап анализа затрат производственного предприятия включает подготовку и принятие управленческих решений. Основным содержанием данного этапа является оценка результатов анализа затрат, необходимых для научного обоснования управленческих решений производственного предприятия.

Подводя итог данному разделу, можно отметить, что затраты производственного предприятия являются естественной составляющей его производственно-хозяйственной деятельности. Затраты – это оценка материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов, используемых предприятием. По окончании периода накопления затрат факт его осуществления приводит к образованию активов или расходов.

Инструментальный аспект управления затратами предполагает классификацию затрат, их учет, определение стоимости объектов анализа (расчет стоимости) и выполнение аналитических процедур в отношении имеющейся информации для расширения информационной базы, необходимой для принятия управленческих решений. Правильная постановка процесса управления затратами делает доступными следующие направления, необходимые для принятия адекватных и своевременных решений: контроль производственных затрат и хозяйственных расходов, направленный на их снижение и увеличение прибыли; оперативность получения информации от административно-технического персонала предприятия об отклонениях от нормального хода производственно-сбытового процесса с целью их устранения; определение и анализ фактических затрат и, следовательно, себестоимости и рентабельности продукции; оценка эффективности мероприятий по развитию и совершенствованию производства, деятельности

структурных подразделений и предприятия в целом. Поэтому для стабильной работы предприятия необходимо организовать эффективную методику анализа и контроля затрат.

Преобладание роста выручки ООО «Модерн» над затратами обеспечат сокращение уровня затрат на 4,2 %, а также позволят повысить прибыль на 15121 тыс. руб. Также увеличится рентабельность продаж ООО «Модерн» на 4,45 %.

Как было отмечено в ООО «Модерн» практика использования анализа безубыточности не применяется, так как его проведение в оценках ограничивается доступностью информации о переменных затратах, которые присутствуют в расчетах значений безубыточного объема производства и продаж. Также отметим, что рост объемов производства и реализации окажет влияние и на рост переменных затрат ООО «Модерн». Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий проведем анализ безубыточности ООО «Модерн».

Таблица 1.4. - Прогнозный расчет структуры затрат и безубыточности ООО «Модерн» за 2021 г. и в прогнозный период, тыс. руб.

Показатели	Годы		Отклоне-ние, +/-	Темп изменения, %
	2021	Прогнозн ый период		
1. Выручка, тыс. руб.	315194	353051	+37857	112,0
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	2885	18006	+15121	в 5,2 р.
3. Расходы по основной деятельности, тыс. руб.	316140	335045	+18905	106,0
4. Сумма переменных расходов, тыс. руб.	185435	213089	+27654	114,9
- доля переменных затрат, %	59,4	63,6	+4,2	x
5. Сумма постоянных расходов, тыс. руб.	126874	121956	-4918	96,1

- доля постоянных затрат, %	40,6	36,4	-4,2	x
6. Безубыточный объем продаж, тыс. руб. (ст.5 / ст.7)	309449	304890	-4559	98,5

Таким образом мы располагаем базовыми параметрами в прогнозном периоде для формирования наших проектных мероприятий.

Однако действующая классификация калькуляционных статей ООО «Модерн» не позволяет получать исчерпывающую информацию, необходимую для успешного управления организацией и принятия качественных решений. В перспективе руководству предприятия ООО «Модерн» следует внедрить новую систему управленческого учета.

Только прямые расходы, связанные с оказанием услуг, можно списывать полностью в том периоде, когда они понесены, не дожидаясь момента реализации. Такой вариант учета организация должна закрепить в учетной политике (п. 2 ст. 318 НК РФ). В состав прямых расходов при производстве продукции (работ, услуг) в ООО «Модерн» включаются: сырье и материалы, составляющие основу продукции; зарплата работников, непосредственно занятых в производстве, а также начисленные на нее обязательные страховые взносы; амортизация, начисленная по основным средствам, непосредственно используемым при производстве продукции (работ, услуг).

Наиболее важные способы оптимизации прямых затрат для ООО «Модерн» - автоматизация производства, разработка и применение высокопроизводительных технологий, замена и модернизация устаревшего оборудования. Но все это инвестиции и инвестиции в валюту, а компания работает в рублевом пространстве. С другой стороны экономия сырья, материалов, энергоресурсов имеет существенное значение в снижении себестоимости продукции в связи с высоким удельным весом этих затрат в составе издержек производства (до 60% в структуре затрат). Экономия сырья и материалов также может быть достигнута на основе применения новых технологических процессов; внедрение обоснованных норм расхода

материалов, уменьшение потерь и отходов; вторичное использование материалов. Повышение коэффициента сменности, ликвидация простоев, снижение затрат на ремонт путем удлинения межремонтного периода, увеличение срока службы машин обеспечивает существенное снижение себестоимости продукции. Однако многое можно решить организационными мероприятиями.

Далее приведем перечень инструментов и организационных мероприятий по снижению прямых затрат ООО «Модерн» в виде таблицы 2.3.

Таблица 1.5. -Перечень организационных мероприятий по снижению прямых затрат ООО «Модерн» на производство продукции

Затраты	Мероприятия
Основное сырье, материалы	<p>Основные мероприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск альтернативных материалов имеющих меньшую стоимость.</li> <li>2. Использование в процессе производства высокотехнологичных приспособлений, инструмента, инвентаря и современного оборудования</li> <li>3. Использование в процессе производства эффективных способов раскроя и нарезки материала,</li> <li>4. Мотивирование работников на экономию материальных ресурсов (выплата премий работникам за отсутствие брака и экономию основных материалов).</li> </ol>
Сырье, материалы	<p>Дополнительные мероприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск посредством конкурса и выбор поставщиков, которые включают стоимость доставки в стоимость сырья и материалов.</li> <li>2. Выбор поставщиков, осуществляющих челночную доставку, соответствующую минимальным производственным запасам.</li> <li>3. Осуществление закупки сырья и материалов непосредственно с завода-изготовителя или сокращение числа посредников.</li> <li>4. Составление предварительных смет и долгосрочного планирования производственной программы для четкого</li> </ol>

	расчета необходимого сырья.
Заработная плата основного производственного персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение норм выработки.</li> <li>2. Пересмотр системы оплаты труда за счет установления сдельно-премиальной системы взамен повременно-премиальной формы оплаты труда.</li> <li>3. Построение эффективной системы премирования рабочих.</li> <li>4. Снижение непроизводительных потерь рабочего времени за счет оптимального оснащения рабочих мест материалами и инструментами, своевременная наладка оборудования.</li> </ol>

Из всего разнообразия инструментов контроля и сокращения затрат настоящей частью дипломного проекта предусмотрена реализация трёх мероприятий, направленных на снижение затрат и увеличение прибыли ООО «Модерн».

Мероприятие 1. Цель - сокращение затрат на условно-переменных расходах в части сырья и материалов на 10% путем оптимизации раскроя основного материала - листовой стали.

Мероприятие 2. Цель - сокращение затрат на условно-переменных расходах в части стоимости трудозатрат основных рабочих на 15% , путем увеличения норм выработки, после проведения хронометража технологических операций.

Мероприятие 3. Цель - сокращение затрат на условно-постоянных расходах в части управленческих и складских расходов на 15%, путем оптимизации структуры управления, расходов на реализацию и закрытия удаленных складов с коротким транспортным плечом. В следующих подразделах рассмотрим организационно-экономические вопросы реализации указанных мероприятий, рассчитаем возникающие в итоге их реализации положительные эффекты, необходимые для их реализации расходы, и оценим экономический эффект предлагаемых мероприятий.

## **2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ООО «МОДЕРН»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Предприятие создано в 2001 году на основании решения участников имеет статус ООО. ООО «МОДЕРН» ведет деятельность согласно законодательству РФ и в соответствии с ГК РФ и ФЗ «Об общества с ограниченной ответственностью».

Генеральным директором и главным учредителем является Иванов В.А. предприятие занимается производством металлоконструкций и изделий из металла, занимается так же реализацией произведенной продукции. Занимается оптовой и розничной торговлей. Ведет свою деятельность, направленную на извлечение прибыли в интересах учредителей согласно законодательству. Местонахождение предприятия: 195112, г Санкт-Петербург, пр-кт Шаумяна, д. 39 ЛИТЕР А, помещ. 2-н.

ООО выпускает металлические шкафы для одежды, бухгалтерские, архивные, картотечные и абонентские шкафы, металлические складские и архивные стеллажи, почтовые ящики и сейфы различного назначения. Предприятие специализируется на серийном производстве металлической мебели, а так же нестандартных изделий. Продукция изготавливаемая на предприятии имеет более 500 наименований, организация имеет разветвлённую сеть официальных дистрибьюторов

Система логистики предприятия позволяет доставлять товар во все регионы РФ и страны СНГ, оформляются все необходимые таможенные документы. Дилерские центры предприятия имеются в большинстве регионов России, Белоруссии, Казахстана.

Анализ системы управления и структура предприятия. ООО «Модерн» управляется высшим органом - общим собранием учредителей, а управление текущей деятельностью осуществляется единолично Генеральным директором.



В его непосредственном подчинении находятся региональные директора, финансовый, производственный, коммерческий отделы, а так же отделы снабжения, сбыта, развития и другие службы. Каждый отдел имеет своего руководителя. Производственные подразделения находятся в подчинении начальника производства. Структура управления предприятия – линейная, ответственности распределяются по специфике деятельности подразделений. Региональные, коммерческий, производственный, финансовый отделы, а также отдел сбыта и снабжения находятся в прямом подчинении у генерального директора, все отделы возглавляют директора и менеджеры высшего звена. Все отделы, связанные с производством находятся в подчинении начальника производства.

Основные средства. В 2021 году среднегодовая стоимость основных средств составила 8541 тыс. рублей, что незначительно изменилось по сравнению с итогами прошлых двух лет. В распоряжении компании находится более 5000 кв м производственных и складских помещений, постоянно обновляется парк оборудования. Он пополнился новыми современными металлообрабатывающим оборудованием, станками и координатно-пробивными прессами с ЧПУ, благодаря чему возможно производить полный раскрой изделий из листа, а так же тремя линиями для нанесения полимерно-порошковых покрытий, так же линией по подготовке поверхности металлических изделий к покраске, фосфатированию. Используются современные пресса холодной штамповки, сварочное и другое вспомогательное оборудование

На конец 2021 года оборотные средства в основном состоят из денежных средств и эквивалентов в размере 3210 тыс. рублей, дебиторской задолжности на сумму 7369 тыс. рублей и запас 4328 тыс. рублей. В итоге присутствуют явный дефицит ликвидности и очень маленький складской запас продукции.

То есть:

- на предприятии прослеживается дефицит ликвидности;
- запасы снижены до критической нормы.

## **2.2. Анализ динамики, состава и структуры затрат производственного предприятия**

Система управления ООО «МОДЕРН» нуждается в своевременной и точной информации о себестоимости и затратах на производственный процесс для своевременного принятия решений. Для этого на предприятии имеется налаженная система обмена информацией.

Все информирование происходит с учетом специфики деятельности предприятия, а именно производства металлоконструкций, что позволяет четко отслеживать информацию необходимую для управления затратами:

- четкое систематизация затрат на основную, вспомогательную, и прочую продукцию;
- разделение затрат, относящимися к качественными характеристикам;
- нормирование потерь производственного цикла;
- объективное отнесение общепроизводственных и общехозяйственных расходов на продукцию данной отрасли (производство металлической мебели).

На основании бухгалтерской отчетности предприятия проведем анализ динамики общей величины и состава затрат, в ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг. (таблица 2.1.).

Таблица 2.1. - Анализ показателей состава и динамики затрат ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Изменение, тыс. руб., +/-		Отклонение в %	
	2019	2020	2021	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.

1	2	3	4	5	6	7	8
1. Материальные затраты	13611 8	15044 1	16973 4	14323	19293	110,5	112,82
2. Затраты на оплату труда	78236	86969	99289	8733	12320	111,2	114,2
3. Отчисления на социальные нужды	25035	27830	31772	2795	3942	111,2	114,2
4. Амортизация	14526	16224	18336	1698	2112	111,7	113,0
5. Прочие расходы	7216	9232	11514	2017	2282	127,9	124,7
Итого затрат по реализованной продукции	24660 5	27447 2	31230 9	27867	37837	111,3	113,8
- условно-постоянные	10248 4	11893 6	12687 4	16452	7938	116,0	106,7
- условно-переменные	14412 1	15553 6	18543 5	11415	29899	107,9	119,2

По данным представленным в таблице можно четко проследить все изменения и отклонения в процентном соотношении.

Общая сумма затрат ООО «МОДЕРН» увеличилась. Рост затрат обуславливается увеличением объемов производства и реализации продукции.

Абсолютная сумма затрат ООО «МОДЕРН» увеличилась. За анализируемый период увеличение произошло по всем статьям затрат:

1. материальные затраты;
2. затраты на оплату труда;
3. отчисления на социальные нужды;
4. амортизация;
5. прочие расходы.

В таблице 2.2 представлены данные анализ показателей состава и динамики затрат организации ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг.

Таблица 2.2 - Анализ показателей структуры затрат ООО «МОДЕРН» за 2019-2021 гг., %

Показатели	Годы			Изменение удельного веса, +/-	
	2019	2020	2021	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
1	2	3	4	5	6
1. Материальные затраты	55,20	54,81	54,35	-0,39	-0,46
2. Затраты на оплату труда	31,73	31,69	31,79	-0,04	0,11
3. Отчисления на социальные нужды	10,15	10,14	10,17	-0,01	0,03
4. Амортизация	5,89	5,91	5,87	0,02	-0,04
5. Прочие расходы	2,93	3,36	3,69	0,44	0,32
Итого затрат по реализованной продукции, в т.ч.:	100,0	100,0	100,0	х	х
- условно-постоянные	41,6	43,3	40,6	1,8	-2,7
- условно-переменные	58,4	56,7	59,4	-1,77	2,7

По данным таблицы 2.2. можно проследить, что наибольший удельный вес в затратах производственного предприятия ООО «МОДЕРН» в группировке по экономическим элементам занимают материальные затраты и отчисления на социальные нужды.

Стоит отметить что на предприятии группируются затраты относительно объема производства, и прослеживается характерная зависимость от переменных затрат. Имеющуюся структуру затрат можно оценить положительно, ввиду преобладания условно-переменных затрат, зависящих непосредственно от колебания объемов производства и объемов выпускаемой продукции.

### 2.3. Анализ отдельных статей затрат предприятия

Хотелось бы так же оценить наиболее существенные затраты предприятия работающего в сфере производства — ФОТ, материальные и прочие затраты. Данные статьи затрат имеют большой вес, данные приведены в таблицах.

Таблица 2.3. - Анализ динамики, состава и структуры материальных затрат в ООО «МОДЕРН» за 2016- 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы						Отклонение в %	
	2019		2020		2021		2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	
Общая величина материальных затрат, тыс. руб.	136118	100,0	150441	100,0	169734	100,0	110,5	112,8
- основное сырье и материалы с учетом затрат по доставке	88661	65,1	94533	62,8	109047	58,3	106,6	115,3
-вспомогательное сырье и материалы с учетом затрат по доставке	34553	25,4	36811	24,5	39074	23,0	106,5	106,15
- расходы по тепло- и водоснабжению	11024	8,1	13334	8,87	15449	9,1	120,9	115,9
- расходы по электроэнергии	1880	1,4	5763	3,8	6164	3,6	в 3 раз	106,7

Из таблицы видно, что динамика роста материальных затрат положительная: в 2019- 2020 гг. рост составил 14323 тыс. руб. или 10,5 %, а в 2020- 2021 гг. – их величина возросла на 19293 тыс. руб. или 12,8 %.

изменения связаны с ростом всех материальных затрат предприятия, включающих в себя сырье и материалы с учетом логистических затрат, расходы на коммунальные услуги и электроэнергию и др.

Рост материальных затрат в анализируемых годах обусловлен увеличением объемов производства, и повышением закупочных цен на сырье и материалы. Оценивая состав материальных затрат производственного предприятия ООО «МОДЕРН» можно отметить, что самой существенной является статья «основное сырье и материалы», на их долю приходится около 60 %. Также существенными являются затраты на приобретение вспомогательного сырья и материалов (около 24 %) и запчастей (около 9 %), а также расходы на электроэнергию (около 3 %).

В таблице 2.4. представлены результаты анализа затрат на оплату труда производственного предприятия ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг.

Таблица 2.4. - Анализ динамики, состава и структуры затрат на оплату труда в ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы						Отклонение в %	
	2019		2020		2021			
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Затраты на оплату труда – всего, в т.ч.	78236	100,0	86969	100,0	99289	100,0	111,16	114,17
в т.ч. расходы на оплату труда аппарата управления	18451,8	23,6	21212,4	24,4	25611,9	25,8	115,0	120,7
1) постоянная часть фонда заработной платы (штатные оклад)	59844	76,5	65442	75,2	78049	78,6	109,35	119,26

2) переменная часть (надбавки, премии, сдельная зарплата)	18392	23,5	21527	24,8	21240	21,4	117,0 5	98,67
---	-------	------	-------	------	-------	------	------------	-------

Из данных таблицы 2.4. видно, что в ООО «Модерн» наблюдается рост затрат, связанных с увеличением штатных окладов сотрудников предприятия, в 2020 году на 8733тыс рублей в сравнении с 2019 годом и на 12320тыс рублей в 2021 году относительно 2020 года. Аналогичные изменения произошли и в составе переменной части фонда заработной платы. Наблюдается сокращение фонда на 3135 тыс руб в 2020 году и на 287 тыс рублей в 2021 году. В структуре затрат на оплату труда сотрудников около 76-78 % приходится на постоянную часть фонда заработной плат, на долю переменной части остаётся примерно 22-24%.

Таким образом можно сделать вывод по приведенным данным, что статьи прочих расходов производственного предприятия включают в себя:

- управленческие расходы;
- расходы на сертификацию продукции,
- расходы на разработку новой продукции,
- расходы на оплату услуг связи и Интернет;
- расходы по содержанию и эксплуатации транспорта, оргтехники и иного имущества,
- расходы, связанные со сбытом продукции (реклама, хранение, транспортные расходы),
- расходы по охране труда и созданию нормальных условий труда работникам предприятия;
- налоги и сборы, входящие в себестоимость продукции;
- расходы на оплату работ, услуг сторонних организаций.
- программное обеспечение;
- расходы по подготовке и переподготовке кадров и пр.

Прочие затрат проанализированы в таблице 2.10.

Таблица 2.5. - Анализ динамики, состава и структуры прочих затрат  
 производственного предприятия ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы						Отклонение в %	
	2019		2020		2021		2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Общая величина прочих затрат	7216	100,0	9232	100,0	11514	100,0	127,9	124,7
- управленческие расходы (командировочные, затраты на обучение высшего руководства, представительские, связь)	2941	40,8	2889	31,3	3669	31,9	98,2	127,0
- расходы на оплату услуг связи	783	2,7	811	8,8	822	7,1	103,6	101,4
- налоги и сборы	2088	28,9	3287	35,6	4169	36,2	157,4	126,8
- расходы по содержанию и эксплуатации транспорта, оргтехники и иного имущества	501	6,9	722	7,8	943	8,2	144,1	130,6



-проектно-изыскательские расходы (расходы на разработку новой продукции)	366	5,1	688	7,5	841	7,3	188,0	122,2
- прочие затраты (расходы на сертификацию; страхование, услуги прочих организаций, налоги)	537	7,4	835	9,0	1070	9,3	155,5	128,1

Общая величина прочих затрат производственного предприятия ООО «МОДЕРН» увеличилась, а в ООО «МОДЕРН» можно отметить следующие статьи затрат возросли:

- управленческие расходы
- расходы на оплату услуг связи
- расходы по налогам и сборам
- расходы по содержанию и эксплуатации транспорта, оргтехники и иного имущества
- проектно-изыскательские расходы;
- прочие затраты

Оценивая структуру прочих затрат стоит отметить, что наибольшие суммы сосредоточены в двух статьях: управленческие расходы, расходы на содержание и эксплуатацию транспорта, оргтехники и иного имущества и проектно-изыскательские работы и прочие затраты

Таким образом, по всем статьям прочих затрат имеет место увеличение. В целом среднегодовые темпы прироста прочих затрат в ООО «МОДЕРН» в среднем за 2019- 2021 гг. составили 27 %.

## 2.4. Анализ затрат на рубль продукции производственного предприятия

Количество затрат — это качественный показатель, показывающий результаты хозяйственной деятельности предприятия и все возможные достижимые резервы. Снижение затрат показывает эффективность использования ресурсов предприятия.

Таблица 2.6. - Анализ затрат на рубль продукции, работ, услуг в ООО «МОДЕРН» за 2019- 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	Годы			Отклонение, +/-	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
1. Объем реализации продукции, работ, услуг (доходы), тыс. руб.	250088	277588	315194	27500	37606
2. Затраты по основной деятельности, тыс. руб.	246605	274472	312309	27867	37837
– материальные затраты	136118	150441	169734	14323	19293
– затраты на оплату труда и отчисления с ФОТ;	103271	114799	131061	11528	16262
– амортизация;	14526	16224	18336	1698	2112
– прочие	7216	9232	11514	2016	2282
3. Затраты на 1 руб. стоимости продукции, работ, руб./руб.	0,986	0,989	0,991	0,003	0,002
4. Затраты основных материалов на 1 рубль,	0,544	0,542	0,539	-0,002	-0,003

руб./руб.					
5. Затраты на заработную плату на 1 рубль продукции, руб./руб.	0,413	0,414	0,416	0,001	0,002
6. Доля прочих затрат в стоимости работ, руб./руб.	0,087	0,091	0,095	0,004	0,004

В целом проведенный анализ уровня затрат в ООО «МОДЕРН» в 2021 г. выявило его повышение, это можно оценить негативно, но основными факторами послужили рост стоимости закупки сырья, и повышение окладов сотрудников; рост цен на услуги сторонних организаций, и повышение арендной платы.

## **2.5. Комплексная оценка затрат предприятия**

Проведем анализ эффективности деятельности ООО «Модерн» в сфере управления затратами, используя исследования особенностей, финансовой структуры, выполнения и оценки планов затрат.

На предприятии ведение учета затрат ограничено положением учетной политики. Учет расходов по основной деятельности и прочим операциям предусматривается обособленностью данных нормативов. В ООО он ведётся по установленным законодательством правилам, но действующая классификация калькуляционных статей не даёт возможности получать полную информацию для принятия правильных решений, способствующих успешному управлению предприятием. Используемый нормативный метод заключается в том, что отдельные виды затрат на производство учитываются по текущим нормам без разбивки по виду деятельности. Исследования показали, что учет затрат по центрам не проводится, что мешает объективно управлять ими.

Учет затрат на предприятии ООО «МОДЕРН» предусматривает отдельный учет расходов по основной деятельности и прочим расходам и не противоречит законодательству РФ. Исследование показало, что действующая классификация статей затрат в калькуляции не дает должной информации, позволяющей успешно управлять системой затрат и своевременно принимать управленческие решения. Из анализа видно, что учет затрат в ООО «МОДЕРН» организован не централизованно, а все затраты учитываются без деления на виды деятельности, а видно только статьи и элементы затрат, а это не позволяет в полной мере оценить ситуацию и затрудняет управление затратами.

Планирование и учет себестоимости ведется по элементам затрат и статьям калькуляции расходов. Процесс контроля позволяет анализировать структуру затрат и выявлять своевременно отклонения по некоторым экономическим элементам. Соблюдение смет и плановых калькуляций по видам расходов находится под постоянным мониторингом. Система управления затратами предприятия соответствует поставленным целям и оценивается положительно по отношению к достигнутым результатам.

Обратим внимание на структуру затрат производственного предприятия ООО «МОДЕРН» и проанализируем ее в зависимости от цикла производства, и цикла управления за 2019- 2021 гг..

Таблица 2.7. - Показатели затрат организации ООО «МОДЕРН» в зависимости от цикла процесса за 2019– 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы						Отклонение в %	
	2019		2020		2021			
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	2020 г. / 2019 г.	2021 г. / 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Затраты всего, тыс. руб.	246605	100,0	274472	100, 0	312309	100,0	111,3	113,79
- цикл производства	219663	89,1	244344	89,0	276445	88,5	111,2	113,1
- цикл управления	21392,8	8,7	24101,4	8,8	29280, 9	9,4	112,7	121,5
- цикла реализации	5549	2,3	6027	2,2	6583	2,1	108,6	109,2

Данные таблицы 2.7. позволяют оценить динамику затрат ООО «МОДЕРН» в зависимости от производственных циклов и проследить увеличение, что связано с увеличением объема производства.

В целом затраты существенно увеличились это связано с наращиванием объемов производства и реализации продукции. Наибольшая доля затрат, в настоящее время, это материальные затраты и ФОТ.

Обобщим результаты анализа управления затратами ООО «МОДЕРН». Величина затрат, как говорилось выше, это качественный показатель, характеризующий результат хозяйственной деятельности. Чем ниже затраты, тем эффективнее используются ресурсы на предприятии, тем дешевле обходится производство.

## **2.6. Выводы**

На основании проведенных в ООО «Модерн» исследований уровня затрат отмечено его повышение за счет роста стоимости покупаемого сырья и материалов, повышение окладов сотрудникам предприятия, рост арендной платы, повышение тарифов на коммунальные услуги и повышение цен сторонних организаций, что негативно отражается на уровне затрат.

За период 2019-2021 г доходность производственно - хозяйственной деятельности сократилась, тогда как доля затрат на производство товаров возросла. Это повлияло на снижение основных экономических показателей эффективности работы предприятия. При исследовании системы планирования затрат выяснилось, что в ООО «Модерн» есть перерасход фактических затрат на производство относительно плановых.

На основании изложенного выше можно сказать, что это расхождение является следствием того, что при планировании затрат не были учтены все их изменения, что объясняется недостаточно качественным процессом планирования.

На основании проведённого исследования деятельности ООО «Модерн» отмечены следующие недостатки. Это отсутствие полноценной системы управления затратами (действующая классификация калькуляционных статей не позволяет получать исчерпывающую информацию для принятия качественных решений). Так же на предприятии не применяется практика использования анализа безубыточности, так как его проведение в оценках ограничивается доступностью информации о переменных затратах, присутствующих в расчетах значений безубыточного объёма производства и продаж, маржинальных доходов и запаса прочности, а так же коэффициента маржинального дохода. Совокупность указанных фактов существенно повлияла на рост уровня затрат и на снижение прибыли производственного предприятия

Оценка системы управления затратами на предприятии ООО «Модерн» -- удовлетворительна. Руководству необходимо существенно пересмотреть действующую организацию управления затратами на производстве.

### **3. РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СНИЖЕНИЮ ЗАТРАТ ООО «Модерн»**

**3.1. Мероприятие 1. Снижение прямых затрат на производство. Сокращение затрат на условно-переменных расходах в части сырья и материалов на 10% путем оптимизации раскроя основного материала - листовой стали.**

Основным условием снижения затрат сырья и материалов на производство продукции, работ и услуг в ООО «Модерн» является совершенствование технологии производства, внедрение технически обоснованных норм расходов материальных ценностей. Можно сократить затраты, связанные с приобретением сырья и материалов, за счет поиска наиболее выгодных поставщиков и оптимальными условиями поставки, которые бы предоставляли отсрочку платежа.

Кроме того, снижение материальных затрат в ООО «Модерн» может быть достигнуто за счет: использования современных высокотехнологичных материалов с высокими техническими характеристиками; повсеместного применения входного контроля за качеством, поступающих от поставщиков сырья и материалов; ревизия существующих норм расхода материалов.

Ниже представлено стоимостное выражение мероприятий по снижению прямых затрат на производство ООО «Модерн» за счет оптимизации раскроя основного материала - листовой стали. Оптимизация раскроя (снижение на 10% расхода основного материала - листовой стали) производится за счет компьютерного макетирования схемы безотходного раскроя для среднемесячной программы мелкосерийного производства металлоизделий.

Таблица 3.1.- Сокращение расходов основного сырья и материалов в рублевом исчислении по мероприятию №1.

Показатели	Годы						Мероприятия 1.	
	2019		2020		2021		% экономии	Сумма, тыс. руб.
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%		
Общая величина материальных затрат, тыс. руб.	136118	100,0	150441	100,0	169734	100,0	10	<b>16973</b>
- основное сырье и материалы с учетом затрат по доставке	88661	65,1	94533	62,8	109047	58,3	10	<b>10904,7</b>
-вспомогательное сырье и материалы с учетом затрат по доставке	34553	25,4	36811	24,5	39074	23,0	10	3907,4
- расходы по тепло- и водоснабжению	11024	8,1	13334	8,87	15449	9,1	х	х
- расходы по электроэнергии	1880	1,4	5763	3,8	6164	3,6	х	х

Расчёт финансовых результатов по мероприятию приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.- Расчёт финансовых результатов по мероприятию 1

Показатель	Ед. из.	2021	Мероприятие 1	2022
1	2	3	4	5
Объем реализации (доходы)	тыс.руб.	315194,0	353051,0	353051,0
Себестоимость (расходы), в т.ч.:	тыс.руб.	312309,0	318072,0	335045,0
Материальные затраты	тыс.руб.	169734,	190102,1-	190102,1



		0	16973,0=173129 ,1	
Заработная плата	тыс.руб.	99289,0	100281,9	100281,9
Отчисления всего 33,4% в т.ч. ПФР (22%), ФОМС(2,9) и ФСС (5,1 +3,4%)	тыс.руб.	29786,7	30084,6	30084,6
Прочие расходы, в т.ч.:	тыс.руб.	13499,3	14576,4	14576,4
- аренда складов	тыс.руб.	2289,0	2472,1	2472,1
- коммунальные услуги	тыс.руб.	692,0	740,4	740,4
- транспортные расходы	тыс.руб.	4320,0	4665,6	4665,6
- услуги сторонних организаций	тыс.руб.	4387,0	4738,0	4738,0
- прочее	тыс.руб.	1811,3	1960,3	1960,3
Прибыль до налогообложения (доходы минус расходы)	тыс.руб.	2885,0	34979,0	18006,0
Налог на прибыль 20%	тыс.руб.	577,0	6995,8	3601,2
Чистая прибыль	тыс.руб.	2308,0	27983,2	14404,8

Из таблицы 3.2. видно, что реализация мероприятия приведёт к росту балансовой прибыли компании на 16973 тыс. руб., чистая прибыль вырастет на 13578,4 тыс. руб. по сравнению с прогнозом на 2022 год и в 12 раз по сравнению с 2021 годом.

Таким образом, оптимизация раскрыя основного материала всего на 10% при среднесрочном планировании производственной программы и складских запасов полуфабрикатов позволяет получить значительную экономию денежных средств.

Так как эта накопительная форма экономии не может быть проявлена ежедневным анализом, но лишь выявляется по отчетным периодам в сравнении с предыдущими периодами, в рублевом выражении она обычно не капитализируется, а остается в текущем финансовом маневре.

### **3.2. Мероприятие 2. Сокращение затрат на заработную плату основных рабочих предприятия.**

В рамках мероприятия №2 в 2022 году рекомендуется увеличить нормы выработки, после проведения хронометража технологических операций и установить сдельно-премиальную систему оплаты труда, предусматривающую начисление премии за перевыполнение плана. Это позволит с одной стороны повысить мотивированность работников ООО «Модерн», а с другой стороны позволит увеличить производительность труда в среднем на 15 %.

Таблица 3.3. - Сокращение расходов на оплату труда на 15% в рублевом исчислении по мероприятию №2.

Показатели	Годы						Мероприятия 2	
	2019		2020		2021			
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	% эконом ии	Сумма, тыс. руб
Затраты на оплату труда – всего, в т.ч.	78236	100,0	86969	100,0	99289	100,0	15	14893
1) постоянная часть фонда заработной платы (штатные оклад)	59844	76,5	65442	75,2	78049	78,6	15	11707

2) переменная часть (надбавки, премии, сдельная зарплата)	18392	23,5	21527	24,8	21240	21,4	15	3186
---	-------	------	-------	------	-------	------	----	------

Кстати, рост затрат, связанных с оплатой труда в 2020 г. по сравнению с данными за 2019 г. на 8733 тыс. руб., и в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 12320 тыс. руб. связаны с увеличением штатных окладов работников предприятия. При этом в структуре затрат на оплату труда большая их часть приходится на постоянную часть фонда заработной платы (около 76-78 %), на долю переменной части соответственно приходится около 22-24 %.

Также необходимы затраты на улучшение организации рабочих мест, прогноз покупки современного инструмента и инвентаря - 100 тыс. руб. Это позволит снизить трудоемкость продукции, обеспечить рост производительности труда.

Таблица 3.4. - Организационное обоснование мероприятий по снижению прямых затрат ООО «Модерн», тыс. руб.

Затраты	Величина сокращения затрат или допол. доходы	Дополнительные расходы по реализации мероприятия	Экономия
Оптимизация затраты на производство (за счет сокращения материальных затрат)	5236	1532	3704
Оптимизация затраты (приобретение современного инструмента и инвентаря)	-	100	-
Оптимизация затраты (за счет изменения системы оплаты труда рабочих)	17653	13225	4428
Итого	22889	11561	8132

На основании данных таблицы 3.4. ,результаты внедрения мероприятий по снижению прямых затрат ООО «Модерн» весьма существенны. Общая эффективность от реализации мероприятий, связанных с оптимизацией прямых затрат в ООО «Модерн» составят 8132 тыс. руб. (в расчете финансовых результатов по мероприятию №2 не используются).

Таблица 3.5. - Расчёт финансовых результатов по мероприятию 2

Показатель	Ед. из.	2021	Мероприятие 2	2022
1	2	3	4	5
Объем реализации (доходы)	тыс.руб.	315194,0	353051,0	353051,0
Себестоимость (расходы), в т.ч.:	тыс.руб.	312309,0	324473,4	335045,0
Материальные затраты	тыс.руб.	169734,0	190102,1	190102,1
Заработная плата	тыс.руб.	99289,0	100281,9- 8132=92149,9	100281,9
Отчисления всего 33,4% в т.ч. ПФР (22%),ФОМС(2,9) и ФСС (5,1 +3,4%)	тыс.руб.	29786,7	27665,0	30084,6
Прочие расходы, в т.ч.:	тыс.руб.	13499,3	14576,4	14576,4
- аренда складов	тыс.руб.	2289,0	2472,1	2472,1
- коммунальные услуги	тыс.руб.	692,0	740,4	740,4
- транспортные расходы	тыс.руб.	4320,0	4665,6	4665,6
- услуги сторонних организаций	тыс.руб.	4387,0	4738,0	4738,0

- прочее	тыс.руб.	1811,3	1960,3	1960,3
Прибыль до налогообложения (доходы минус расходы)	тыс.руб.	2885,0	28577,6	18006,0
Налог на прибыль 20%	тыс.руб.	577,0	5715,6	3601,2
Чистая прибыль	тыс.руб.	2308,0	22862,0	14404,8

Из таблицы 3.5. видно, что реализация мероприятия приведёт к росту балансовой прибыли компании на 10571,6 тыс. руб., чистая прибыль вырастет на 8457,2тыс. руб. по сравнению с прогнозом на 2022 год и почти в 10 раз по сравнению с 2021 годом.

Большинство норм выработки по рабочим специальностям существует с советских времен и передается как Библия в виде нормативных справочников из рук в руки, и в таком же виде эти нормы с различными коэффициентами перекочевали в сметные и бухгалтерские программы. Они не соответствуют современным требованиям интенсивности труда и не стимулируют рост производительности. Поэтому в рамках мероприятия №2 необходимо провести хронометраж основных технологических операций, и на основании этого произвести увеличение норм выработки основных рабочих. Тем самым можно снизить нагрузку стоимости трудозатрат на 1 рубль произведенной продукции.

### **3.3. Мероприятие 3. Сокращение условно-постоянных расходов. Организационно-экономическое обоснование мероприятий по снижению косвенных затрат на производство.**

Наряду с сокращением прямых затрат ООО «Модерн» рекомендуется оптимизировать и косвенные затраты (затраты, связанные с управлением производством и реализацией продукции (работ, услуг), к ним в ООО «Модерн» относятся это зарплата работников аппарата управления, отчисления

с заработной платы работников аппараты управления, затраты на командировки и обучения сотрудников аппарат управления; представительные расходы; общепроизводственные и общехозяйственные расходы).

Применительно к деятельности ООО «Модерн» можно рекомендовать сокращение - сотрудников, выполняющих вспомогательные работы и услуги, например, транспортировку и юридическое обслуживание предприятия. С этой целью вспомогательные функции (транспортировка, юридическое обслуживание, охрана) передать на аутсорсинг, предполагающий передачу организацией определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области.

Это будет способствовать росту прибыли и рентабельности в ООО «Модерн» и снижению затрат на производство и реализацию продукции; сокращению административно-управленческих расходов и ликвидации непроизводительных потерь. В таблице 3.6. представлены мероприятия по снижению косвенных затрат ООО «Модерн» на производство продукции.

Таблица 3.6. Перечень возможных мероприятий по снижению косвенных затрат ООО «Модерн».

Затраты	Мероприятия
Электроэнергия	1. Переход на экономное потребление энергии (замена на энергосберегающие лампочки, внедрение датчиков дневного/ночного потребления энергии)
Содержание административно-управленческого персонала	1. Пересмотр системы оплаты труда и эффективное построение системы премирования различных категорий работников. 2. Совмещение должностей и предоставление работникам гибкого графика. 3. Снижение затрат на обеспечение нормальных условий труда. 4. Сокращение зарплатных налогов за счет аутсорсинга, использования индивидуальных предпринимателей
Эксплуатация оборудования	1. Модернизация оборудования за счет участия в программе развития промышленности Чувашии/России, предусматривающей покупку оборудования по минимальной кредитной ставке или в рассрочку  1. Использование возвратного лизинга. 2. Проведение своевременно техобслуживания. 3. Минимизация технологических простоев. 4. Сдача неиспользуемого оборудования в аренду или его продажа

В рамках мероприятий №3 предлагается рассчитать экономическую эффективность переноса ряда собственных косвенных затрат на аутсорсинг. Применительно к деятельности ООО «Модерн» целесообразно внести изменения в должностной состав работающих: предлагается заключить договор оказания транспортных услуг со сторонними транспортными компаниями и организовать доставку продукции за счет покупателя, взамен предложив 1,5 скидку. Соответственно на предприятии высвободится четыре водителя в отделе логистики; предлагается сократить юриста - 2 человека; охранники - 10 человек.

Таким образом, численность работников ООО «Модерн» сократится на 16 чел. (289 чел. до 273 чел.). При сокращении 16 рабочих мест, экономия фонда заработной платы с отчислениями составит:

$28,630$  (средняя зарплата) \* 16 чел. \* 12 мес. \* 1,32 (страховые взносы + отчисления на несчастные случаи) = 7256 тыс. руб.

При этом возникнут дополнительные расходы, связанные с юридическим обслуживанием и услугами по транспортировке (за счет предоставления скидки оптовым покупателям в размере 1,5 %, на их долю приходится около 50 %

выручки). Предоставление скидки в размере 1,5 % составит:

$(315194 \text{ (выручка 2021 г.)} * 50 \%) * 1,5 \% = 2364 \text{ тыс. руб.}$

В настоящее время стоимость юридического обслуживания организации составляет 15000 руб., соответственно в год затраты по юридическому обслуживанию через компании-аутсорсеры составят:

$12 \text{ мес.} * 15 = 180 \text{ тыс. руб.}$

Затраты по заключению договора охраны предприятия ООО «Модерн» составляют согласно данных мониторинга тарифов специализированных компаний в среднем составляют 14 тыс. руб., что в год составляет:

$12 \text{ мес.} * 14 \text{ тыс.} = 168 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, дополнительные затраты по совершенствованию оргструктуры ООО «Модерн» и заключению договоров на внешнее обслуживание с аутсорсерами составят:

$180 + 2364 + 168 = 2712 \text{ тыс. руб.}$

Экономия по совершенствованию оргструктуры и заключению договоров на обслуживание с аутсорсерами составят:

$7256 - 2712 = 4544 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, предприятию ООО «Модерн» в условиях усиления конкурентной борьбы с целью снижения издержек часть операций производственного процесса рекомендуется передать сторонним исполнителям: юридическое обслуживание, транспортировка, охрана, уборка производственных помещений). Ниже представлены результаты реализации мероприятий по снижению косвенных затрат ООО «Модерн» (таблица 3.7.).

Таблица 3.7. - Сокращение косвенных затрат ООО «Модерн» в рублевом исчислении через аутсорсинг по мероприятию №3.



Затраты	Величина сокращения затрат	Дополнительные расходы по реализации мероприятия	Экономия
Затраты на производство (за счет сокращения косвенных затрат)	7256	2712	4544

Таким образом, совершенствование механизма управления косвенными затратами и разработанный комплекс мероприятий позволят обеспечить экономию ООО «Модерн» в размере 4544 тыс. руб.

Кстати, расходы на оплату труда аппарата управления составляют четверть фонда заработной платы и наверняка требуют оптимизации (Таблица 3.8. в мероприятие №3 не входит).

Таблица 3.8. - Показатели расходов на оплату труда аппарата управления.

Показатели	Годы						Мероприятия 3	
	2019		2020		2021			
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	% экономии	Сумма, тыс. руб
Расходы на оплату труда аппарата управления	18451,8	23,6	21212,4	24,4	25611,9	25,8	15	2561,2

В рамках мероприятия №3 наряду с оптимизацией косвенных затрат, необходимо уделить внимание снижению расходов на реализацию выпускаемой продукции. В настоящее время в состав затрат по реализации ООО «Модерн» входят:

- расходы на оплату труда с учетом отчислений отдела продаж;
- расходы на оборудование рабочих мест отдела продаж;

- расходы на аренду складских помещений;
- оплата командировочных специалистов отдела продаж;
- расходы на посещение выставок и иных рекламных мероприятий.

Общая сумма расходов по реализации продукции ООО «Модерн» за 2019 г. составили 5549 тыс. руб., за 2020 г. - 6027 тыс. руб., за 2021 г. - 6583тыс. руб. В ООО «Модерн» на протяжении 2019- 2020 гг. существенно возросли расходы, связанные с реализацией произведенной продукции. Темпы роста расходов ООО «Модерн» в среднем год составили 9 %. Столь существенный рост расходов по сбыту ООО «Модерн» оказал отрицательное влияние на прибыль от продаж.

В связи с этим, руководству ООО «Модерн» необходимо уделить внимание разработке комплекса мер, направленных на минимизацию затрат на реализацию.

В таблице 3.9. представлен перечень возможных мероприятий по снижению затрат ООО «Модерн» на реализацию выпускаемой продукции.

Таблица 3.9. - Перечень возможных мероприятий по снижению затрат ООО «Модерн».

Затраты	Мероприятия
Затраты на сбыт	1. Сокращение затрат на транспортировку путем выбора логистической компании, установления оптимальных тарифных ставок. 2. Автоматизация учета сбыта. 3. Организация хранения таким образом, чтобы сократить затраты на транспортировку от завода-изготовителя на склад доставки
Затраты на оплату труда работников отдела продаж	1. Пересмотр форм и систем оплаты труда, привязанных к результатам продаж, уровню дебиторской задолженности, развитию новых каналов сбыта 2. Использование гибких форм занятости (работа отдельных менеджеров на дому)
Расходы на	1. Более рациональное использование складских площадей (в

хранение	<p>настоящее время используются 4 склада - Казань, Чебоксары, Москва, Краснодар, Екатеринбург, Новосибирск, Уфа) за счет использования в Приволжском автономном округе только склада на территории г.Чебоксары и закрытие склада площадь 350 кв. м в г.Казань</p> <p>2. Повышение эффективности использования складских помещений за счет использования современного складского оборудования</p> <p>3. Снижение затрат на промежуточное хранение за счет производства конкретных видов продукции «под заказ»</p> <p>4. Осуществление сезонной распродажи продукции по сниженным ценам</p> <p>5. Поиск дилеров в различных регионах, на которых будет возложена функция по доставке продукции</p> <p>6. Оснащение складов камерами наблюдения</p>
Расходы на рекламу и иные расходы	<p>1. Снижение затрат на Интернет и телефонию путем контроля расходов, закрытия интернет-трафика.</p> <p>2. Снижение представительских расходов.</p> <p>3. Оптимизация рекламных расходов за счет поиска новых рекламных компаний</p>

Оценим резервы сокращения расходов по сбыту ООО «Модерн» за счет закрытия склада в г.Казань, сумма ежемесячных арендных затрат по данному складу равна 35 000 руб., затраты за год соответственно равны: 420 тыс. руб. Никаких дополнительных затрат по закрытию склада в г. Казань не потребуется.

Сведём все данные о планируемых значениях объёма реализации и расходах в таблицу 3.10. и рассчитаем финансовые результаты деятельности в рамках третьего мероприятия.

Таблица 3.10. - Расчёт финансовых результатов по мероприятию 3

Показатель	Ед. из.	2021	Мероприятие 3	2022
------------	---------	------	---------------	------

1	2	3	4	5
Объем реализации (доходы)	тыс.ру б.	315194, 0	353051,0	353051, 0
Себестоимость (расходы), в т.ч.:	тыс.ру б.	312309, 0	327904,2	335045, 0
Материальные затраты	тыс.ру б.	169734, 0	190102,1	190102, 1
Заработная плата	тыс.ру б.	99289,0	100281,9- 7256,0=93025,9	100281, 9
Отчисления всего 33,4% в т.ч. ПФР (22%), ФОМС(2,9) и ФСС (5,1 +3,4%)	тыс.ру б.	29786,7	27907,8	30084,6
Прочие расходы, в т.ч.:	тыс.ру б.	13499,3	16868,4	14576,4
- аренда складов	тыс.ру б.	2289,0	2472,1-420=2052,1	2472,1
- коммунальные услуги	тыс.ру б.	692,0	740,4	740,4
- транспортные расходы	тыс.ру б.	4320,0	4665,6	4665,6
- услуги сторонних организаций	тыс.ру б.	4387,0	4738,0+2712,0=74 50,0	4738,0
- прочее	тыс.ру б.	1811,3	1960,3	1960,3
Прибыль до налогообложения (доходы минус расходы)	тыс.ру б.	2885,0	25146,8	18006,0
Налог на прибыль 20%	тыс.ру	577,0	5029,4	3601,2

	б.			
Чистая прибыль	тыс.ру б.	2308,0	20117,4	14404,8

Из таблицы 3.10. видно, что реализация мероприятия приведёт к росту балансовой прибыли компании на 7140,8 тыс. руб., чистая прибыль вырастет на 5712,6тыс. руб. по сравнению с прогнозом на 2022 год и почти в 9 раз по сравнению с 2021 годом.

### **3.4. Планирование деятельности предприятия с учётом внедрения разработанных мероприятий.**

Проектной частью настоящего дипломного проекта предусмотрена реализация трёх мероприятий, направленных на снижение затрат и увеличение прибыли ООО «Модерн» Реализация всех этих мероприятий предусматривает следующие:

Для реализации мероприятия 1 необходима оптимизация норм использования материалов; использовать высокотехнологичные виды металла - легированной стали, позволяющие снизить материальные затраты; использовать современные технологии раскроя материала, позволяющие снизить отходы и брак;

Для реализации мероприятия 2 необходимо произвести полный хронометраж технологических операций и ввести новые более высокие нормы выработки, а также внедрить сдельно-премиальную систему оплаты основным рабочим.

Для реализации мероприятий 3 необходимо закрыть склад в г.Казань, который в настоящее время низко эффективен и затратен в обслуживании, что позволит обеспечить сокращение расходов на реализацию и сократить численность работающих за счет передачи вспомогательных функций на аутсорсинг.

Ниже приведена сводная таблица мероприятий проекта (табл. 3.11.) и таблица с расчётами плановых финансовых результатов от мероприятий (табл. 2.15)

Таблица 3.11 - Сводная таблица мероприятий

№	Вид мероприятия	Уменьшение расходов, тыс.руб.	Прирост чистой прибыли, тыс.руб.
1	Снижение прямых затрат на производство. Сокращение затрат на условно-переменных расходах в части сырья и материалов на 10% путем оптимизации раскроя основного материала - листовой стали.	16973,0	27983,2- 14404,8=13578,4
2	Сокращение затрат на заработную плату основных рабочих на 15% за счет аргументированного хронометражем повышения норм выработки.	8132+2439,6=10571,6	22862,0- 14404,8=8457,2
3	Сокращение условно-постоянных расходов на 15% в том числе сокращение вспомогательного персонала и передача их функций на аутсорсинг и закрытие удаленных складов с коротким транспортным плечом.	7256+2176,8+420- 2712,0=7140,8	20117,4- 14404,8=5712,6
	Итого	34685,4	27748,2

Прирост чистой прибыли от мероприятий в 2019 году рассчитывается, без учета прогнозной прибыли, которая предполагается в размере 14404,8 тыс. руб. Таблица 3.12. - Расчет плановых финансовых результатов от реализации мероприятий выпускной квалификационной работы.

Показатель	Ед. изм.	2021	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	2022
1	2	3	4	5	6	7
Объем реализации (доходы)	тыс. руб.	315194,0	353051,0	353051,0	353051,0	353051,0
Себестоимость (расходы), в т.ч.:	тыс. руб.	312309,0	318072,0	324473,4	327904,2	335045,0
Материальные затраты	тыс. руб.	169734,0	190102,1 - 16973,0 =173129,1	190102,1	190102,1	190102,1
Заработная плата	тыс. руб.	99289,0	100281,9	100281,9 - 8132=92 149,9	100281,9 - 7256,0=9 3025,9	100281,9
Отчисления всего 33,4% в т.ч. ПФР (22%), ФОМС(2,9) и ФСС (5,1 +3,4%)	тыс. руб.	29786,7	30084,6	27665,0	27907,8	30084,6
Прочие расходы, в т.ч.:	тыс. руб.	13499,3	14576,4	14576,4	16868,4	14576,4
- аренда	тыс. руб.	2289,0	2472,1	2472,1	2472,1- 420=205 2,1	2472,1
- коммунальные услуги	тыс. руб.	692,0	740,4	740,4	740,4	740,4
- транспортные расходы	тыс. руб.	4320,0	4665,6	4665,6	4665,6	4665,6

- услуги сторонних организаций	тыс. руб.	4387,0	4738,0	4738,0	4738,0+2 712,0=74 50,0	4738,0
- прочее	тыс. руб.	1811,3	1960,3	1960,3	1960,3	1960,3
<b>Прибыль до</b>	<b>тыс.</b>					
<b>налогообложения</b>	<b>руб.</b>	2885,0	34979,0	28577,6	25146,8	18006,0
		Ед.	2021г.	2022 г.	2022 г.	
Показатели	тыс.					
Налог на прибыль 20%	руб.	измер577,0	6995,8	с мероприятиями 5715,6	по прогнозу 5029,4	3601,2
<b>Чистая прибыль</b>	<b>тыс. руб.</b>	2 2308,0	27983,2	22862,0	20117,4	14404,8
Объем реализации (доходы)	тыс. руб.		315194,0	353051,0	353051,0	
В результате внедрения предусмотренных настоящим дипломным						
Себестоимость (расходы) проектов мероприятий	тыс. руб.		312309,0	300359,6	335043,0	
13578,4+8457,2+5712,6=27748,2 тыс. руб. в первый год реализации проекта.						
Прибыль до налогообложения (доходы, уменьшенные на сумму расходов)	тыс. руб.	2885,0	34979,0	28577,6	25146,8	18006,0
<b>3.5. Расчет экономической эффективности выпускной квалификационной работы.</b>						
Налог на прибыль 20%	тыс.руб.	577,0	6995,8	10538,2	3601,2	
Чистая прибыль	тыс.руб.	2308,0	27983,2	21639,4	14404,8	
В результате реализации мероприятий выпускной квалификационной работы в плановом году чистая прибыль возрастет и составит 42153,2 тыс. руб. против 2308,0 тыс. руб. в базовом 2021 году;						
Рентабельность расчетная	%	0,75	14,0	14,0	4,3	
Таблица 3.13. Среднесписочная численность работников	Чел.	289	273	273	273	
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	129075,7	112538,6	112538,6	130366,5	
Среднемесячная зарплата одного работающего	тыс.руб. /мес.	37,2	34,4	34,4	39,8	
Среднемесячная выработка на одного работающего	тыс.руб. /чел.	1090,6 64	1293,2	1293,2	1293,2	





## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа рассматривает особенности управления затратами производственного предприятия и освещает методику их анализа. Снижение затрат на производство - важная задача в деятельности предприятий, одно из условий повышения конкурентоспособности товаров, средство увеличения объема производства при неизменной стоимости материальных и трудовых ресурсов.

Объектом разработки мероприятий является производственно-хозяйственная деятельность ООО «Модерн». Предприятие специализируется на производстве и реализации металлоконструкций и изделий из металла. Наибольшие доходы ООО «Модерн» сосредоточены в сфере продаж металлических складских стеллажей (20,6 %), и металлических карточных шкафов (25,3 %), абонентских шкафов (22,9 %); также существенны продажи металлопродукции под заказ.

Проведенный анализ динамики общей величины, состава и структуры затрат позволяет сделать следующие выводы:

В настоящее время управления затратами в ООО «Модерн» сводится к фактическому отражению понесенных расходов (калькулированию). В организации внедрена недостаточно эффективнейшая система по контролю и управлению издержками деятельности фирмы; слабый уровень работы по планированию и контролю затрат.

В связи, с чем руководству предприятия ООО «Модерн» необходимо внедрить комплекс мероприятий, по оптимизации затрат, в частности мер по сокращению прямых, косвенных затрат на производство.

Общее снижение затрат в результате произведенных мероприятий составит более 34685,4 тыс. рублей что в свою очередь, позволит снизить цены по некоторым позициям производимой продукции и повысить конкурентоспособность продукции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.93 г.) в ред. ФЗ № 11-ФКЗ от 21.07.2014 // СЗ РФ. – 26.01.2011. – № 4. – Ст. 445.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (в ред. № 259-ФЗ от 29.12.2018) // Собрание законодательства РФ. – 25.07.2008. – № 32. – Ст. 3301.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть 2.: Федеральный Закон от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (в ред. от 11.10.2018) // Собрание законодательства. – 27.07.2013. – № 22. – Ст. 14.

4. О бухгалтерском учете : Федеральный закон от 06 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (в ред. № 160-ФЗ от 29.07.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 48 – Ст. 54714.

5. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (в ред. от 19.07.2018) // Собрание законодательства РФ. - 01.01.1996. - № 1. - ст.1.

6. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 06.12.2016) // Российская газета. - N 30. - 30.12.2010

7. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 : Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н (в ред. 06.04.2016) [Электрон. ресурс] – Электрон. дан. – М.: КонсультантПлюс, 1997-2018. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения: 17.11.2018)

8. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 9/99 : Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н (в ред. 06.04.2016) [Электрон. ресурс] – Электрон. дан. – М.: КонсультантПлюс, 1997-2018. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения: 17.11.2018)

9. Приказ «О формах бухгалтерской отчетности организаций»: Приказ Минфина Министерство РФ от 2 июля 2010 г. № 66н (ред. от

06.03.2018)[Электрон. ресурс] – Электрон. дан. – М.: КонсультантПлюс, 1997-2018. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/popular/stockcomp>, свободный. – Загл. с экрана (Дата обращения: 17.11.2018)

10. Аверина, О.И. Проблемы учетно-аналитического обеспечения управления затратами на предприятиях / О.И.Аверина, О.Р.Пронина // Международный бухгалтерский учет. - 2016. - № 18. - С. 24 - 30.

11.Алексеевко, А.Ю. Роль бухгалтерского учета производственных запасов в системе внутреннего контроля за материальными расходами / А.Ю. Алексеевко // Все для бухгалтера. - 2018. - № 6. - С. 24 - 31.

12.Богомолова И.П. Аналитическая оценка доходов и расходов // Экономический анализ: теория и практика. / И.П. Богомолова, О.Г. Стукало, Е.Б. Трунова // Консультант. – 2016. - № 19. – С.24-29

13.Бескоровайная, С.А. Организационные аспекты учета расходов на производственном предприятии - управленческий аспект / С.А.Бескоровайная // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2017. - № 1. - С. 2 - 10.

14.Бычкова, С.М. Затраты на производство: отражение в учетной политике / С.М.Бычкова, Н.Н.Макарова // Аудиторские ведомости. – 2017. - № 4. – С. 20-29.

15. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие / М.А. Вахрушина. - М.: Омега-Л, 2017. - 432 с.

16. Воронина, Л.И. Теоретические и прикладные аспекты организации и анализа затрат // Аудитор. 2017. - № 6. - С. 38 - 49.

17. Горлов, В.В. Финансовый менеджмент в организациях малого предпринимательства: особенности анализа затрат / В.В. Горлов, Л.М. Кузнецов // Все о налогах. - 2014. - № 7. - С. 3 - 6.

18. Денисова, М.О. Себестоимость продукции / М.О.Денисова // Бухгалтерский учет. - 2017. - № 8. - С. 11 - 22.

19. Захарьин, В.Р. Субъекты малого предпринимательства: правовое положение, учет, налоги // Экономико-правовой бюллетень. - 2016. - № 11. - 160 с.

20. Катунин, А.А. Особенности классификации затрат в системе управленческого учета производителей металлопродукции / А.А.Катунин // Управленческий учет. 2018. - № 4. - С. 19 - 25.

21. Каурова, О.В. Роль затрат в управлении коммерческим предприятием / О.В.Каурова, Л.О.Завальнюк // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2017. - № 6. – С. 11-17.

22. Керимов, В. Э. Управленческий учет. Практикум / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 100 с.

23. Костева Н.Н. Учетно-информационное обеспечение управления затратами / Н.Н. Костева // Все для бухгалтера. - 2017. - № 5. - С. 38 - 41.

24. Кулаева Д. Управление затратами современной компании / Д.Кулаева // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2016. - № 28. – С. 17-20.

25. Лапуста, М.Г. Малое предпринимательство / М.Г. Лапуста, Ю.Л. Старостин. М.: ИНФРА-М, 2017. - 454 с.

26. Лебедев, П. Управление затратами: философия и инструменты // Консультант. - 2017. - № 3. - С. 34 - 38.

27. Любушин, Н. П. Анализ финансово-экономической деятельности / Н. П. Любушин, В. Б. Лещева, В. Г. Дьякова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 656 с.

28. Новашина, Т.С. Экономика и финансы предприятия: учебник / под ред. Т.С. Новашиной. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 352 с.

29. Малюкин, И.Г. Управленческий учет издержек обращения / И.Г.Малюкин // Налоги (журнал). – 2017. - № 4. – С. 17-22.

30. Маняева, В.А. Финансовая структура управления расходами организации для достижения стратегических целей / В.А. Маняева // Международный бухгалтерский учет. - 2017. - № 10. - С. 30 - 35.

31. Молвинский, А. Как разработать систему управления затратами / А. Молвинский, А. Кобенко // Финансовый директор. - 2018. - № 11. – С. 44-50.

32. Савченко, О.С. Затраты как основной объект управленческого учета / О.С.Савченко // Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. – 2018. - № 5. – С. 12-19.
33. Сорокина, В.В. Тенденции развития инструментария управленческого учета / В.В.Сорокина // Международный бухгалтерский учет. - 2018. - № 20. - С. 1202 - 1212.
34. Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности предприятий / С.М. Пястолов – М.: Академический Проект, 2016. – 573 с.
35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В.Савицкая. – Минск: Новое Знание, 2018. - 686с.
36. Савченко, О.С. Затраты как основной объект управленческого учета / О.С.Савченко // Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. – 2017. - № 5. – С.45-49.
37. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия) [Текст] / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - 6-е изд., – М. : Изд. Юрайт, 2016. - 511 с.
38. Уваров, Д. Управление затратами: опыт практиков / Д.Уваров // Финансовый директор. - 2017. - № 4.- С. 17-22.
39. Управление затратами на предприятии / Ю.Н. Лапыгин, Н.Г. Прохорова. - М.: Эксмо, 2018. – 220 с.
40. Управление затратами хозяйствующего субъекта: / А.И. Заруднев., Г.С. Мерзликина. - Волгоград: РПК Политехник, 2016. – 344 с.
41. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л. Н. Чечевицына. – М.: Издательство «Дашков и Ко», 2017. – 541 с.
42. Чуев, И. Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / И. Н. Чуев – М.: Дашков и К, 2016. – 368 с.
43. Шалаева, Л.В. **Современные системы управления затратами** как важнейший инструментарий стратегического управленческого учета / Л.В.Шалаева // Главбух. - 2017. - № 21. - С. 7 - 21.
44. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. - Москва: ИНФРА-М. - 2016. – 566 с.

45. Шуляк, П. Н. Финансы предприятия: Учебник для вузов. – М.: Изд. дом «Дашков и К», 2017. – 751 с.

46. Экономика, организация и планирование предприятия / под ред. Сысоевой Ф. П. – 2-е изд. – М.: РИФ, 2017. – 263 с.

47. Янковский, К. П. Управленческий учет: моногр. / К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь. - М.: Книга по Требованию, 2018. - 368 с.

#### Интернет-ресурсы

48. сайт Росстата. Режим доступа: (<http://www.gks.ru/>) ((дата обращения: 20.11.2018)

49. Арсенова, Е.В. Экономика фирмы: схемы, определения, показатели [Электронный ресурс] : справочное пособие / Е.В. Арсенова, О.Г. Крюкова. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 248 с. – Режим доступа : <http://znanium.com> ((дата обращения: 20.11.2018)

50. Евдокимов С.Ю. Необходимость и сущность управления затратами / С.Ю. Евдокимов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru>. Том 7. - № 6 (ноябрь - декабрь 2018) [publishing@naukovedenie.ru](mailto:publishing@naukovedenie.ru) (дата обращения: 20.11.2018)

51. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг Б.А., Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева - [Электронный ресурс] – Режим доступа: URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/18527](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/18527), свободный - дата обращения: 20.11.2018.

52. Цыремпилова М.Ц. Сущность затрат и их классификация / Цыремпилова М.Ц. – Режим доступа : // <https://www.scienceforum.ru/2016/1198/15370> (дата обращения: 20.11.2018)