

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 планирования и управления издержками на
предприятии

Исполнитель Гладкова Александра Дмитриевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)
Островская Елена Николаевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
И.о. заведующего кафедрой



(подпись)

Кандидат экономических наук, доцент

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«05» июня 2024 г.

Санкт-Петербург

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ	5
1.1 Классификация издержек предприятия.....	5
1.2 Сущность и методы планирования издержек на предприятии	9
1.3 Сущность и методы управления издержками на предприятии.....	13
2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ ООО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «ФИНТУР».....	26
2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «Кондитерская фабрика «ФинТур»	26
2.2 Анализ издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур».....	32
2.3 Анализ планирования и управления издержками в компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур».....	43
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМПАНИИ ООО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «ФИНТУР».....	61
3.1 Модернизация оборудования как элемент снижения издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур».....	61
3.2 Оптимизация количества запасов как элемент сокращения производственных издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»	74
3.3 Перенос краткосрочных обязательств в целях повышения эффективности деятельности ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ	92
Приложение А.....	92
Приложение Б	96
Приложение В.....	97

ВВЕДЕНИЕ

В процессе хозяйственной деятельности любое из предприятий анализирует ее. Для анализа используются разные методы, которые позволяют определить результаты. Немаловажным в анализе является определение издержек компании. Издержки подразумевают под собой траты предприятия на различные нужды в процессе деятельности. При этом, кроме анализа самих издержек, необходимым является также их планирование и управление ими.

При грамотном управлении издержки становятся меньше, а прибыль предприятия при этом увеличивается. При этом, необходимо анализировать, каким образом ведется управление. Ведь некорректные нормативы показателей, цели и стратегия могут привести к краху. Также надо понимать, что при определенном действии становится лучше, как совокупность действий влияет на бизнес-процессы. Планирование неразрывно связано с управлением, так как от него зависят дальнейшие направления деятельности компании. Если определить неподходящее направление, то деятельность фирмы может ухудшиться. Кроме того, направления деятельности влияют на цели предприятия. Поэтому анализ планирования издержек неизбежно важен. При его проведении можно сделать выводы об эффективности имеющихся направлений.

Таким образом, анализ планирования и управления издержками будет всегда актуален, так как от него зависит то, как поведет себя компания в дальнейшем, насколько эффективны будут бизнес-процессы. Кроме того, такого рода анализ изучает траты предприятия на различные ресурсы для производства и реализации продукции, поэтому является значимым.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий для компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур», которые позволят на основе анализа планирования и управления издержками определить проблемные места и сократить издержки предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач, представленных ниже.

1. Изучить теоретические основы анализа планирования и управления издержками на предприятии;
2. Изучить организационно-экономическую деятельность компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»;
3. Провести анализ издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «КФ ФинТур»;
4. Провести анализ планирования и управления издержками в компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»;
5. Предложить мероприятия, которые позволят снизить издержки компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» на основе полученных данных.

Объектом исследования является предприятие ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур», а предметом исследования анализ планирования и управления издержками в компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур».

В выпускной квалификационной работе в основе методов исследования будут использоваться теоретические и практические. К теоретическим методам будет относиться анализ, который будет раскрыт во второй и третьей главах. Он позволит выявить направления для сокращения издержек. К практическим методам будут относиться измерение и наблюдение. Измерение будет представлено во второй главе, а наблюдение – в третьей главе. Измерение позволит также определить отклонения в показателях с целью выбора мероприятий, а наблюдение позволит определить эффективность каждого из мероприятий. Методология будет состоять из используемых методов исследования.

Практическая значимость исследования будет заключаться в улучшении бизнес-процессов компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» за счет снижения издержек, которые позволят предприятию получить больше прибыли. Кроме прибыли компания сможет также повысить рентабельность.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Классификация издержек предприятия

Независимо от специфики деятельности и формы собственности, любое предприятие использует материальные, трудовые, финансовые, информационные и другие ресурсы для производства продукции, выполнения работ или оказания услуг. Для того, чтобы привлечь и использовать эти ресурсы, необходимо прибегнуть к затратам. Под затратами понимается оценка использованных производственных ресурсов в натуральной форме.

Издержками же называют денежное выражение стоимости производственных ресурсов, потребленных в процессе производства благ либо совокупные затраты живого и овеществленного труда на производство продукта.

Выделяют издержки производства и издержки обращения или производственные и непроизводственные издержки [19].

Производственные издержки представляют собой совокупные затраты живого труда и овеществленного труда на производство продукта. Непроизводственные издержки подразумевают выраженные в денежной форме затраты живого и овеществленного труда, которые необходимы для доведения товаров от производителя до потребителя.

Издержки обращения подразделяются на разные виды, которые характеризуют определенную специфику.

В зависимости от участия в создании стоимости продукции издержки обращения могут быть чистыми и дополнительными. Чистые издержки подразумевают акт купли-продажи, смену форм собственности в процессе создания продукции. Они включают в себя расходы на содержание продавцов, на продвижение продукции. Дополнительные издержки обращения имеют производственный характер и относятся к продолжению производства в сфере обращения. К ним относятся затраты на доработку, заготовку, транспортировку и хранение продукции.

Также издержки обращения могут относиться на конкретную продукцию, подразделяясь на прямые косвенные. Прямыми издержками обращения называют те, которые могут быть отнесены на определенную товарную группу на базе первичных документов. Косвенные же необходимо рассчитывать, и обычно их распределяют пропорционально показателям между товарными группами, например, по объему товарооборота.

Непроизводственные издержки также могут зависеть от состава, подразделяясь на простые и комплексные. Простыми являются экономически однородные расходы, такие, как расходы на оплату труда. Комплексные же издержки имеют состав разнородных элементов затрат, например, командировочные расходы [7].

Также существуют издержки, которые зависят от изменения объема выпуска продукции, то есть постоянные и переменные.

Сумма постоянных издержек обращения не зависит от объемов производства, но при этом наблюдается обратная зависимость к товарообороту. Эти издержки подразделяются на остаточные и стартовые. Остаточные подразумевают ту составляющую издержек, которая, несмотря на прекращение процесса производства, продолжает копиться в статье затрат, например, коммунальные платежи. Стартовые издержки обращения появляются при начале процесса производства продукции, например, расходы на электроэнергию.

Сумма переменных издержек зависит от объемов производства, при этом сами издержки могут быть пропорциональными, дегрессивными и прогрессивными.

Разделение непроизводственных издержек на переменные и постоянные является условным, поэтому их нередко называют условно-постоянными и условно-переменными.

Также издержки могут разделяться по видам затрат на элементы и статьи. Поэлементно издержки делятся на такие экономические элементы, как материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов и прочие затраты. По статьям

калькуляции издержки строятся на основе Положения о составе затрат или статей калькуляции.

Также непроизводственные издержки зависят от условий предприятия и могут быть разделены на вмененные и инкрементные. Вмененные издержки подразумевают ограниченность ресурсов в целях осуществления иного решения [30]. Следовательно ресурсы необходимо либо ограничить, либо отказаться от решения в целом. Инкрементные или же приростные издержки связаны с расширением деятельности предприятия из-за увеличения торговой площади или освоения нового рынка.

Далее рассмотрим классификацию производственных издержек, которые являются ключевыми в экономическом анализе и принятии решений компанией. Правильное их разделение оказывает помощь в оптимизации бизнес-процессов, которая, в свою очередь, приводит к увеличению прибыли и эффективности.

Подразделение издержек производства может зависеть от подхода. Так, их делят на бухгалтерские и экономические издержки.

Бухгалтерские или явные издержки подразумевают затраты на израсходованные ресурсы в фактических ценах их приобретения. Они включают в себя материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию и прочие затраты. Явные издержки связаны с приобретением ресурсов и образуют собой себестоимость продукции. При этом, при вычитании из общей выручки от реализации продукции себестоимости, тогда выйдет прибыль предприятия, причем, бухгалтерская, так как явные издержки учитываются в бухгалтерской отчетности [5].

Экономические издержки подразумевают затраты от принятия определенных управленческих решений и являются совокупностью бухгалтерских и альтернативных издержек [17].

К альтернативным или неявным издержкам относятся те затраты, которые необходимо оплатить хозяйствующему субъекту или те доходы, которые получает поставщик производственных ресурсов для их отвлечения от использования в альтернативных производствах. При этом, в составе

альтернативных издержек числятся те платежи, которые отчисляются собственникам ресурсов и которые достаточные для гарантии стабильных поставок этих ресурсов в отношении конкретного производственного процесса.

Анализируя явные и неявные издержки, можно получить более точные расчеты чистой и экономической прибыли.

Кроме того, существуют безвозвратные издержки, которые выплачиваются один раз и не могут быть возвращены даже при прекращении деятельности предприятия.

Производственные издержки можно отнести к величине производства и выделить постоянные и переменные.

Постоянные производственные издержки не зависят от объемов производства и имеют постоянный характер. Однако чаще их относят к условно-постоянным издержкам, так как все же при определенных условиях они могут измениться. К постоянным издержкам относятся расходы на аренду офисных помещений, затраты на содержание административно-управленческого персонала и другие. При этом, они могут также подразделяться, как и издержки обращения, на стартовые и остаточные.

Переменные производственные издержки зависят от объемов выпуска. К ним могут быть материальные затраты, заработная плата основных производственных рабочих, амортизация основных средств и прочие затраты.

Анализируя деятельность предприятия, необходимо сравнивать издержки в расчете на единицу продукции с ее ценой, чтобы иметь представление о прибыльности компании. Как переменные, так и постоянные издержки могут быть средними и предельными.

Средние издержки находятся с помощью отношения издержек на объем производства. Следовательно средние постоянные издержки подразумевают в числителе постоянные издержки, а средние переменные издержки – в числителе переменные издержки.

Также существуют общие средние издержки, числителем которых является совокупность издержек. Кроме того, их можно рассчитать, сложив средние переменные и средние постоянные издержки.

К предельным относятся дополнительные переменные издержки, которые приводят к росту объемов выпуска на одну единицу продукции [6]. При этом, они составляют рыночную цену продукции в конкурентной компании.

Если сложить переменные и постоянные издержки, тогда выйдут общие или валовые. Они учитывают все факторы при производстве продукции.

Таким образом, можно классифицировать издержки по разным признакам. Но, в целом, все издержки можно разделить на производственные и непроизводственные. Именно такое разделение станет наиболее понятным и логичным при их анализе.

1.2 Сущность и методы планирования издержек на предприятии

В процессе хозяйственной деятельности необходимо создавать планы. Так, при рассмотрении издержек необходимо планировать их совокупность и распределение, чтобы получить оптимальное количество прибыли и иметь рентабельные показатели. Планирование является значимой составляющей при разработке финансового и производственного планов.

В процессе планирования издержек становятся понятными направления деятельности, которые бы позволили минимизировать издержки и в то же время максимизировать прибыль. Также, планирование позволяет понять, какое управленческое решение поможет при перманентном объеме производства получить минимальное количество издержек при существующих и добавляющихся факторах производства.

Во время планирования издержек компании утверждаются две основные цели. Первая цель подразумевает оптимизацию текущих затрат предприятия для получения желаемых показателей роста прибыли и рентабельности. Вторая цель

взаимосвязана с первой, ведь подразумевает максимально эффективное использование ресурсов предприятия – материальных, денежных и трудовых. Связь целей заключается в том, что только при грамотном осуществлении второй цели можно получить желаемые результаты первой.

Планирование издержек подразумевает также решение шести задач.

К первой задаче относится выявление возможностей и путей снижения себестоимости продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим [33].

Вторая задача подразумевает определение нецелесообразных затрат и разработку мер по их устранению.

Третьей задачей ставится расчет рентабельности производства [20]. Для расчета необходимо рассмотреть ряд показателей. Коэффициент рентабельности реализованной продукции рассчитывается по формуле (1).

$$R_{РП} = \frac{ПВ}{СС}, \quad (1)$$

где $R_{РП}$ – это коэффициент рентабельности реализованной продукции, ед.;

$ПВ$ – валовая прибыль, руб.;

$СС$ – себестоимость продукции, руб.

Следующий показатель – коэффициент рентабельности производственных фондов – определяется по формуле (2).

$$R_{ПФ} = \frac{ПВ}{\overline{ПФ}}, \quad (2)$$

где $R_{ПФ}$ – это коэффициент рентабельности производственных фондов, ед.;

$\overline{ПФ}$ – среднегодовая стоимость производственных фондов, руб.

Среднегодовая стоимость производственных фондов определяется по формуле (3).

$$\overline{ПФ} = \frac{ОС_{баз} + З_{баз}}{2} + \frac{ОС_{отч} + З_{отч}}{2}, \quad (3)$$

где $ОС_{баз}$ и $ОС_{отч}$ – стоимость основных средств за базовый и отчетный период соответственно, руб.;

$З_{баз}$ и $З_{отч}$ – размер запасов за базовый и отчетный период соответственно, руб.

Коэффициент рентабельности активов определяется по формуле (4).

$$P_A = \frac{Пч}{\bar{A}}, \quad (4)$$

где P_A – это коэффициент рентабельности активов, ед.;

$Пч$ – чистая прибыль, руб.;

$\bar{A}$ – среднегодовая стоимость активов, руб.

Среднегодовая стоимость активов определяется по формуле (5).

$$\bar{A} = \frac{A_{баз} + A_{отч}}{2}, \quad (5)$$

где $A_{баз}$ и $A_{отч}$ – это стоимость активов за базовый и отчетный период соответственно, руб.

Коэффициент рентабельности производства [34] рассчитывается по формуле (6).

$$P_{\Pi} = \frac{П_{\text{Б}}}{\overline{ОФ+ОБС}}, \quad (6)$$

где P_{Π} – это коэффициент рентабельности производства, ед.;

$П_{\text{Б}}$ – это балансовая прибыль, руб.;

$\overline{ОС}$ – среднегодовая стоимость основных средств, руб.

Среднегодовая стоимость основных средств определяется по формуле (7).

$$\overline{ОС} = \frac{ОС_{баз} + ОС_{отч}}{2}, \quad (7)$$

где $ОС_{баз}$ и $ОС_{отч}$ – это основные средства за базовый и отчетный период соответственно, руб.;

$\overline{ОБС}$ – среднегодовая стоимость оборотных средств, руб.

Среднегодовая стоимость оборотных средств определяется по формуле (8).

$$\overline{ОБС} = \frac{ОБС_{баз} + ОБС_{отч}}{2}, \quad (8)$$

где $ОБС_{баз}$ и $ОБС_{отч}$ – это оборотные средства за базовый и отчетный период соответственно, руб.

Четвертая задача несет в себе оценку взаимосвязи воздействия роста затрат на себестоимость, прибыль и рентабельность. Для этого рассматривается рентабельность от обычных видов деятельности, которая показывает эффективность использования различных расходов.

В пятой задаче разрабатывается база для составления цен.

Последней задачей является разработка мер по совершенствованию хозрасчетных взаимоотношений между производственными подразделениями предприятия.

При анализе планирования издержек можно воспользоваться одним из четырех методов планирования издержек.

Первый метод – пофакторный, в котором выявляется, насколько различные факторы воздействуют на объем издержек. Метод направлен на определение степени влияния различных факторов на величину издержек в текущем году в сравнении с предыдущим [26]. Пофакторный метод позволяет следить за динамикой затрат. С помощью него становится возможным проанализировать эффективность внедренных мероприятий, связанных с улучшением показателей производственной деятельности.

Для его использования можно проанализировать все имеющиеся у предприятия издержки, распределить их на группы и определить влияние каждой из групп на совокупные издержки. Кроме того, можно определить влияние на каждую из групп составляющих этих групп, например, используя факторные модели.

Второй метод – сметный, в котором происходит обоснование каждой из статей издержек своими сметами. Для использования метода необходимо составить расчетный документ, позволяющий аккумулировать затраты в целом по предприятию. В состав сметы включаются данные, которые получают из разных отделов предприятия, учитывая планируемые объемы производства и реализации. Преимуществом метода является возможность объединения планов отдельных подразделения фирмы в комплексный план. Однако имеется существенный недостаток – недостаточная достоверность информации, а также отсутствие возможности провести детализированный анализ издержек в разрезе подразделений.

Третий метод – метод калькуляции, позволяющий рассчитать производственные издержки, себестоимость готовой продукции и величину

объема незавершенного производства на основании калькуляции затрат [18]. Однако данный метод учитывает только затраты.

Четвертый метод – нормативный, который заключается в расчете издержек на базе существующих нормативов прошлых периодов, в результате чего можно выявлять и учитывать отклонения от действующих норм, а также анализировать их причины. В этом методе необходимо иметь конкретные значения нормативов, а также понимать, что не всегда нормативы являются отражением целей компании. Кроме того, соответствие нормативам не всегда позволяет улучшить результаты деятельности предприятия, так как значения могут быть непреодолимы по различным обстоятельствам.

Планирование издержек позволяет определить минимальный уровень издержек производства, который важен для стандартной работы предприятия, а также для установления планового уровня прибыли.

Под экономическим смыслом планирования издержек производства подразумевается выбор способов уменьшения затрат на базе анализа для повышения прибыли предприятия.

Таким образом, планирование издержек является неотъемлемой частью при их анализе, так как позволяет понять направления дальнейшей деятельности предприятия. Кроме того, выбор конкретного направления должен приводить к минимизации издержек для увеличения прибыли.

1.3 Сущность и методы управления издержками на предприятии

Кроме планирования издержек, немаловажным является и управление ими, так как оно подразумевает использование различных стратегий и методов, которые позволяют оптимизировать расходы и увеличить эффективность бизнес-процессов. Можно выделить следующие пять этапов управления издержками [37].

Первоначально проводится классификация и анализ издержек. Здесь необходимо детально изучить имеющиеся у компании издержек. Для это проводится как сам анализ издержек предприятия, так и изучение динамики и структуры активов и пассивов компании, а также анализ финансовой отчетности.

Анализ финансовой отчетности — это важный инструмент, который поможет выявить слабые места в управлении финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, подскажет направления для инвестирования капитала и поможет точно спрогнозировать отдельные показатели компании [10]. К основным источникам информации о деятельности предприятия относятся бухгалтерская (финансовая) отчетность, основную часть для которой необходимо искать в бухгалтерском балансе и отчете о финансовых результатах компании. Для начала необходимо проанализировать ликвидность предприятия.

Ликвидность предприятия представляет собой возможность предприятия покрыть свои платежные обязательства за счет собственных средств (перевод активов в денежную наличность) и за счет привлечения заемных средств со стороны. Чем выше ликвидность предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной и, следовательно, тем меньше риск на банкротства.

Для начала рассмотрим существующие группы активов. Чем легче и быстрее можно получить за актив полную его стоимость, тем более ликвидным он является. Для продукции ликвидности будет соответствовать скорость его реализации по номинальной цене [25]. В российском бухгалтерском балансе активы предприятия расположены в порядке убывания ликвидности. Их можно разделить на следующие группы: высоколиквидные активы, быстрореализуемые активы, медленно реализуемые активы и труднореализуемые активы.

Высоколиквидные активы обозначаются как А1, и в них входят денежные средства и денежные эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения.

Быстрореализуемые активы обозначаются как А2. В них учитывается краткосрочная дебиторская задолженность, то есть задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты [14].

Медленно реализуемые активы обозначаются как А3. В них входят запасы, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям и прочие оборотные активы.

Труднореализуемые активы отмечаются значением А4, и в них входят все внеоборотные активы.

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются на наиболее срочные, среднесрочные, долгосрочные обязательства, а также на постоянные пассивы.

Наиболее срочные обязательства обозначаются как П1. Это привлеченные средства, к которым относится текущая кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и тому подобное.

Среднесрочные обязательства имеют обозначение П2. К ним относятся краткосрочные кредиты и займы, резервы предстоящих расходов, оценочные обязательства, а также прочие краткосрочные обязательства.

Долгосрочные обязательства отмечаются как П3, и в них входят все пассивы из раздела IV баланса "Долгосрочные пассивы".

Постоянные пассивы отмечаются как П4, и к ним относится собственный капитал организации, то есть все пассивы из раздела III баланса «Капитал и резервы».

Для определения ликвидности баланса необходимо сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Идеальной считается ликвидность, при которой выполняются условия, представленные в формуле (9).

$$A_1 \geq P_1, A_2 \geq P_2, A_3 \geq P_3, A_4 \leq P_4 \quad (9)$$

В практике финансового анализа также существует три основных показателя ликвидности: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей (общей) ликвидности — финансовый коэффициент, равный отношению текущих или оборотных активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Это наиболее общий и часто используемый показатель ликвидности. Расчет представлен в формуле (10).

$$K_{\text{ТЛ}} = \frac{OA}{КО}, \quad (10)$$

где $K_{\text{ТЛ}}$ — коэффициент текущей ликвидности, ед.;

OA — оборотные активы, руб.;

КО — краткосрочные обязательства, руб.

Коэффициент отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем показатель больше, тем лучше платежеспособность предприятия.

Нормальным считается значение коэффициента 2 и более (это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах; в мировой практике считается нормальным от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли). Значение ниже 1 говорит о высоком финансовом риске, связанном с тем, что предприятие не в состоянии стабильно оплачивать текущие счета. Значение более 3 может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала.

Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточной, срочной) — финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам или текущим пассивам. Источником данных служит бухгалтерский баланс компании аналогично, как для текущей ликвидности, но в составе активов не учитываются материально-производственные запасы так как при их вынужденной реализации убытки будут максимальными среди всех оборотных средств. Расчет быстрой ликвидности представлен в формуле (11).

$$K_{\text{БЛ}} = (КДЗ + КФВ + ДС):ТО, \quad (11)$$

где $K_{\text{БЛ}}$ — коэффициент быстрой ликвидности, ед.;

КДЗ — краткосрочная дебиторская задолженность, руб.;

КФВ — краткосрочные финансовые вложения, руб.;

ДС – денежные средства, руб.;

ТО - текущие обязательства, руб.

Коэффициент отражает способность компании погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. Нормальным считается значение коэффициента не менее 1.

Коэффициент абсолютной ликвидности — финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Источником данных служит бухгалтерский баланс компании аналогично, как для текущей ликвидности, но в составе активов учитываются только денежные и близкие к ним по сути средства. Расчет представлен в формуле (12).

$$K_{\text{АЛ}} = (\text{ДС} + \text{КФВ}) : \text{ТО}, \quad (12)$$

где $K_{\text{АЛ}}$ – это коэффициент абсолютной ликвидности, руб.

В отличие от двух приведенных выше, данный коэффициент не нашел широкого распространения на западе. Согласно российским нормативным актам нормальным считается значение коэффициента не менее 0,2 [25].

Финансовая устойчивость является важным показателем стабильности предприятия, так как гарантирует его платежеспособность. Последнее указывает на то, что фирма способна за счет собственных средств покрыть вложенные в активы средства и оплатить имеющиеся обязательства, а также способна исключить варианты неоправданной дебиторской и кредиторской задолженности.

Основная задача анализа финансовой устойчивости заключается в оценке степени зависимости от заемных источников финансирования. Для исполнения задачи необходимо изучить основные показатели, которые характеризуют финансовую устойчивость. К ним относятся: коэффициент автономии, коэффициент финансовой зависимости, коэффициент капитализации, коэффициент обеспеченности запасов.

Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости) показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. Для расчета используется формула (13).

$$K_A = \frac{СК}{A}, \quad (14)$$

где K_A – это коэффициент автономии, ед.;

СК – это собственный капитал, руб.;

A – активы фирмы, руб.

Общепринятое нормальное значение коэффициента автономии в российской практике: 0,5 и более (оптимальное значение 0,6-0,7). Показатель сильно зависит от отрасли, а точнее от соотношения в структуре организации внеоборотных и оборотных активов. Чем больше у организации доля внеоборотных активов (фондоемкое производство), тем больше долгосрочных источников требуется для их финансирования, а значит больше должна быть доля собственного капитала (выше коэффициент автономии) [22].

Рост коэффициента автономии свидетельствует о том, что организация все больше полагается на собственные источники финансирования.

В мировой практике более распространенным является коэффициент финансовой зависимости, противоположный по смыслу коэффициенту автономии, но тоже характеризующий соотношение собственного и заемного капитала.

Коэффициент финансовой зависимости относится к группе показателей, описывающих структуру капитала организации, и рассчитывается по формуле (14).

$$K_{ФЗ} = \frac{КО+ДО}{A}, \quad (14)$$

где $K_{ФЗ}$ – это коэффициент финансовой зависимости, ед.;

КО – краткосрочные обязательства, руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, руб.

Нормальным считается коэффициент финансовой зависимости не более 0,6-0,7. Оптимальным является коэффициент 0,5 (то есть, равное соотношение собственного и заемного капитала). Коэффициент ниже нормы говорит о слишком осторожном подходе организации к привлечению заемного капитала и об упущенных возможностях повысить рентабельность собственного капитала за счет использования эффекта финансового рычага. Коэффициент выше нормы может свидетельствовать о сильной зависимости организации от кредиторов.

Коэффициент капитализации позволяет оценить достаточность у организации источника финансирования своей деятельности в форме собственного капитала [23].

Данный коэффициент позволяет оценить предпринимательский риск. Чем выше значение коэффициента, тем больше организация зависима в своем развитии от заемного капитала, тем ниже финансовая устойчивость. В то же время, более высокий уровень коэффициента говорит о большей возможной отдаче от собственного капитала (более высокая рентабельность собственного капитала). Показатель рассчитывается по формуле (15).

$$K_K = \frac{KO + DO}{СК}, \quad (15)$$

где K_K – это коэффициент капитализации, ед.;

СК – собственный капитал, руб.

Коэффициент капитализации отражает структуру источников долгосрочного финансирования. Коэффициент не имеет устоявшегося нормативного значения, поскольку сильно зависит от отрасли, технологии работы предприятия. Однако для инвесторов более привлекательны предприятия с преобладанием собственного капитала над заемным. Тем не менее, использование только собственных источников финансирования тоже не является положительным фактором, так как снижает отдачу от вложений собственников [11].

Коэффициент обеспеченности запасов – это показатель финансовый устойчивости организации, определяющий, в какой степени материальные

запасы организации покрыты ее собственными оборотными средствами. Показатель рассчитывается по формуле (16).

$$K_{03} = \frac{CK - BA}{З}, \quad (16)$$

где K_{03} – это коэффициент обеспеченности материальных запасов, ед.;

BA – внеоборотные активы, руб.;

З – запасы, руб.

Считается нормальным, если запасы организации хотя бы на 50% обеспечены собственными оборотными средствами (т.е. коэффициент должен быть 0,5 и более). Оптимальное значение 60-80%.

Если все собственные средства организации вложены во внеоборотные активы (здания, сооружения, станки, транспорт и т.п.) и на запасы ничего не приходится, коэффициент окажется отрицательным, что говорит о крайне неустойчивом финансовом положении организации.

Следующим аспектом для анализа финансовой отчетности является деловая активность фирмы, то есть результативность работы предприятия относительно величины авансированных ресурсов или величины их потребления в процессе производства.

Показатели деловой активности предприятия характеризуют, как развивается и растет организация в экономическом плане [32]. Для оценки деловой активности обычно применяют две группы коэффициентов – показатели оборачиваемости активов и показатели управления активами предприятия. К показателям деловой активности организации относятся ряд коэффициентов: общий коэффициент оборачиваемости активов, коэффициент оборачиваемости оборотных активов, фондоотдача, оборачиваемость собственного капитала, показатель заемного капитала, коэффициент оборачиваемости всего инвестированного капитала, а также показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Общий коэффициент оборачиваемости активов отражает, сколько раз за определенный промежуток времени происходит полный период обращения всех

активов (то есть, сколько производственных циклов происходит за отчетный период). Высокий результат показателя показывает нам то количество денег, которое принесла каждая единица активов организации. Для расчета используется формула (17).

$$O_A = \frac{B}{\bar{A}}, \quad (1)$$

где O_A – коэффициент оборачиваемости активов, обороты;

B - выручка предприятия, руб.;

$\bar{A}$ – среднегодовая стоимость активов, руб.

Высокое значение показателя сигнализирует о высокой оборачиваемости активов компании, что означает рост прибыли на один рубль капитала компании. Нормативное значение не рассчитывается, поскольку коэффициент во многом зависит от отрасли производства.

Показатель оборачиваемости текущих активов важен для внутренних и внешних инвесторов, поскольку позволяет оценить эффективность использования текущих активов компании. Для расчета используется формула (18).

$$O_{OA} = \frac{B}{\overline{OA}}, \quad (18)$$

где O_{OA} – это коэффициент оборачиваемости оборотных активов, обороты;

$\overline{OA}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов, руб.

Чем выше оборачиваемость текущих активов, тем больше текущих активов высвобождается из оборота. Этот положительный момент означает снижение потребности компании в оборотных активах. Ускорению оборачиваемости помогают совершенствование производственного процесса, снижение материалоемкости производства, улучшение системы снабжения и сбыта готовой продукции, повышение качества товара и его конкурентоспособности за счет других дополнительных мер и другое.

Фондоотдача отражает эффективность использования в производстве внеоборотного капитала, то есть демонстрирует результат вложения одного рубля в основные средства компании. Он рассчитывается как отношение

выручки от реализации продукции за вычетом НДС, акцизов к среднегодовой стоимости основных средств, что показано в формуле (19).

$$\Phi O = \frac{B}{\overline{OC}}, \quad (19)$$

где ΦO – это фондоотдача, обороты;

$\overline{OC}$ – среднегодовая стоимость основных средств, руб.

Рост результата расчета означает увеличение производительности оборудования, улучшение использования мощностей предприятия, минимизацию простоев техники по любым причинам, модернизацию оборудования и так далее. Нормативных значений не существует, так как показатель зависит от отрасли производства, оснащенности компании техникой и оборудованием и от ряда других факторов.

Показатель оборачиваемости собственного капитала характеризует эффективность использования собственных средств. С экономической точки зрения он показывает, насколько используются денежные средства собственников, с финансовой точки зрения – скорость оборота капитала предприятия. Вычисляется показатель по формуле (20).

$$O_{CK} = \frac{B}{\overline{CK}}, \quad (20)$$

где O_{CK} – это показатель оборачиваемости собственного капитала, обороты;

$\overline{CK}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала, руб.

Низкий показатель характеризует состояние организации, при котором собственный капитал мало используется. Деньги лежат на счетах, оборудование простаивает, производственный процесс приостанавливается, объем производства уменьшаются. Собственный капитал не приносит прибыли. Высокий показатель означает, что производство увеличивается, и для улучшения показателей деловой активности и рентабельности (а также обеспечения производственного процесса) компания начинает привлекать заемные средства.

Показатель заемного капитала рассчитывается совместно с коэффициентом собственного капитала. Отражает эффективность

использования заемных средств компании. Заемный капитал может и отсутствовать. Но это встречается очень редко, поскольку, как правило, компании не обладают достаточным объемом собственных средств для обеспечения производственного процесса. Расчет показателя проводится по формуле (21).

$$O_{ЗК} = \frac{В}{\overline{ДО+КО}}, \quad (21)$$

где $O_{ЗК}$ – это оборачиваемость заемного капитала, обороты;

$\overline{ДО}$ – среднегодовая стоимость долгосрочных обязательств, руб.;

$\overline{КО}$ – среднегодовая стоимость краткосрочных обязательств, руб.

Показатель дает представление о том, сколько выручки в рублях приходится на 1 рубль заемных средств компании. Высокое значение говорит о том, что у компании недостаточно собственных средств и весь бизнес строится на кредитных и заемных средствах. Низкий показатель также свидетельствует о низкой привлекательности для внешних инвесторов, поскольку компания мало заинтересована в привлечении заемного капитала. Для этих двух показателей важна золотая середина.

Показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности принято рассматривать вместе. Если коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности будет превышать показатель оборачиваемости кредиторской задолженности, то такая экономическая ситуация будет благоприятной.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности зависит от кредитной политики предприятия: чем ответственнее покупатели, тем быстрее они будут погашать свою задолженность перед организацией, что соответственно будет означать, что дебиторская задолженность быстрее превращается в денежные средства. Расчет представлен в формуле (22).

$$O_{ДЗ} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}, \quad (22)$$

где $O_{ДЗ}$ – это коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, обороты;

$\overline{ДЗ}$ – среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, руб.

Если показатель снижается, это означает, что дебиторы гасят свою задолженность перед предприятием быстрее. Однако это может привести к снижению объемов реализации, поскольку наличие товарного кредита приветствуется у покупателей, которые не могут рассчитываться быстро.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, как быстро компания может рассчитаться по своим долгам перед кредиторами. Расчет производится по формуле (23).

$$O_{кз} = \frac{В}{\overline{КЗ}}, \quad (23)$$

где $O_{кз}$ – это коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты;

$\overline{КЗ}$ – среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, руб.

Высокий показатель свидетельствует о снижении количества сделок с отсрочкой платежа и улучшении платежной дисциплины по сделкам с поставщиками, персоналом организации, налоговыми органами и так далее.

Если показатель оборачиваемости кредиторской задолженности будет превышать показатель оборачиваемости дебиторской задолженности, это будет свидетельствовать о недостатке собственных финансовых средств [27].

Второстепенно необходимо установить бюджет, который осуществляется на базе анализа издержек и прогноза будущих расходов. В третьем этапе изучается, как можно снизить издержки без ущерба качеству продукции. В четвертом этапе проводится постоянный контроль и анализ, чтобы вовремя среагировать на отклонения и определить дальнейшие пути сокращения издержек предприятия. На последнем этапе определяется, как можно увеличить мотивацию сотрудников для того, чтобы достигнуть намеченных целей.

Таким образом, при анализе важной составляющей также является управление издержками предприятия. Оно позволяет оптимизировать издержки, а также повысить эффективность бизнес-процессов. Для этого необходимо

провести анализ финансовой отчетности, чтобы понять, на что обратить внимание.

Подводя итоги первой главы, можно констатировать, что издержки могут подразделяться на различные виды и группы, но самой большой из них являются производственные и непроизводственные, которые включают в себя и остальные издержки. Важными составляющими при анализе издержек являются их планирование и управление ими, которые позволяют направить деятельность так, чтобы снизить и оптимизировать издержки, повысить эффективность бизнес-процессов и стать наиболее рентабельной.

2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ ООО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «ФИНТУР»

2.1 Организационно-экономическая деятельность ООО «Кондитерская фабрика «ФинТур»

Компания ООО КФ «ФинТур» основана 21 июня 2003 года и до сих пор имеет статус действующей. Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Кондитерская фабрика «ФинТур». Руководителем и учредителем фабрики является генеральный директор Асланян Татьяна Витальевна. ИНН: 4706019593, КПП: 470601001, ОКПО: 23381358, ОГРН: 1034701332181. Юридическим и фактическим адресом местоположения предприятия является следующее: 187323, Ленинградская область, Кировский район, поселок городского типа Павлово, улица Силикатная, дом 1.

Уставной капитал компании составляет 10 тысяч рублей. Организация состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства и с 1 августа 2016 года числится как малое предприятие [31]. По ОКФС является 16 - Частной собственностью. По ОКОГУ: 4210014 - Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно; по ОКОПФ: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью.

Масштаб деятельности фабрики является заметным. Основным видом деятельности по коду ОКВЭД является 10.82.2 - Производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий. К дополнительным видам деятельности компании ООО «КФ ФинТур» по ОКВЭД относятся:

46.36 - Торговля оптовая сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;

46.38.2 - Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами.

Предприятие имеет торговые знаки: номер 720073 «ФИНТУР» с датой регистрации 15 июля 2019 года и датой окончания 16 ноября 2028 года; номер

821252 «MULTIBAR» с датой регистрации 22 июля 2021 года и датой окончания 4 декабря 2030 года.

В 2003 году фабрика запустила первую линию по производству конфет-суфле. Привлекая в работу технологов и изучая вкусы и предпочтения потребителей, компания устоялась в нише кондитерского рынка, имея статус одного из крупнейших производителей суфле на северо-западе России. Конкурентным преимуществом компании стало качество конфет, которые изготавливаются из натуральных ингредиентов, отслеживающихся в собственной лаборатории предприятия.

В 2011 году на производстве стали использовать новые производственные площади, а также современное немецкое и итальянское оборудование, которое позволяет продукции оставаться устойчивой к перепадам температур, включая температуру рук, что также является преимуществом компании. На данный момент пищевой цех фабрики имеет площадь 85 м² [41].

На 2024 год ассортимент продукции составляет более 135 наименований кондитерской продукции и имеет объем выпуска более 440 тонн. Рассмотрим, как повлияли объемы выпуска продукции на выручку, в таблице 1.

Таблица 1 – Зависимость выручки от объема выпуска продукции ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, +/-			
						2020 к 2019	2021 к 2020	2022 к 2021	2023 к 2022
Выручка, млн. руб.	263,761	341,373	398,803	311,994	365,318	77,612	57,43	-86,809	53,324
Объем выпуска продукции, т.	356,031	412,385	444,900	380,906	448,260	56,354	32,515	-63,994	67,354

Согласно данным таблицы 1, в период с 2019 по 2023 годы при увеличении объема выпуска растет также и выручка компании ООО «КФ ФинТур». Однако, следует обратить внимание на то, что, несмотря на более высокие значения объема выпуска продукции в 2023 году, предприятие получило более высокую выручку в 2021 году, из чего можно сделать вывод, что объем выпуска продукции к 2023 году стал более необходимого количества для компании.

Следовательно, затраты стали выше доходов в связи с чрезмерным объемом сбыта продукции.

Производство кондитерских изделий разделено на шесть цехов. Здесь кондитерские и сахаристые изделия проходят несколько этапов.

Первым этапом является рецептура продукции, которая создается и проверяется на качество в собственной лаборатории фабрики. При этом, с 2022 года в состав конфет входит качественный бельгийский шоколад, который изготавливается на имеющейся шоколадной фабрике.

На втором этапе готовятся помада, мармелад, сиропы, мягкая карамель и другие ингредиенты для изделий, причем, происходит это на кухне, которая поделена на несколько участков.

Третьим этапом является сушка, нарезание и глазировка основ для конфет.

Четвертый и завершающий этап связан с упаковкой готовой продукции. То есть, кондитерские изделия проходят полный цикл приготовления: от создания рецепта до фасовки продукции в упаковку.

Для расширения производства фабрика ввела в эксплуатацию новую линию. Таким образом, получилось запустить в производство комбинированные конфеты с начинкой и с карамельным корпусом: «Эспрессо», «Вай-Фай», «Sim-Sam», «Rosarili», «Croconut». Эти важные факторы, а также конкурентные свойства продукции позволили компании выйти не только на всероссийский, но и на международный уровень. Ведь предприятие является поставщиком кондитерских изделий. Так, на данный момент «КФ ФинТур» осуществляет стабильные поставки в Казахстан, Узбекистан, Кыргызстан, Беларусь, Молдавию, Латвию и другие.

В начале 2023 года продукция предприятия была отмечена престижными наградами конкурса «Лучший продукт-2023», в рамках крупнейшей в России и Восточной Европе международной выставке продуктов питания, напитков и сырья для их производства «Продэкспо-2023» в которой компания в течение 20 лет постоянно принимает участие, и даже были успехи, но в 2023 году по итогам

конкурса шоколадные изделия местного производителя удостоены двух золотых медалей [36].

В августе компания представляла 47 регион на 32-й Международной агропромышленной выставке-ярмарке «Агрорусь» в Санкт-Петербурге, а в октябре – на главной агропромышленной выставке России «Золотая осень» в Москве.

За большой вклад в развитие малого и среднего бизнеса коллектив ООО «КФ ФинТур» награждён почётной грамотой Законодательного собрания Ленинградской области [16].

Организационная структура компании ООО «Кондитерская фабрика ФинТур» представлена на рисунке 1.

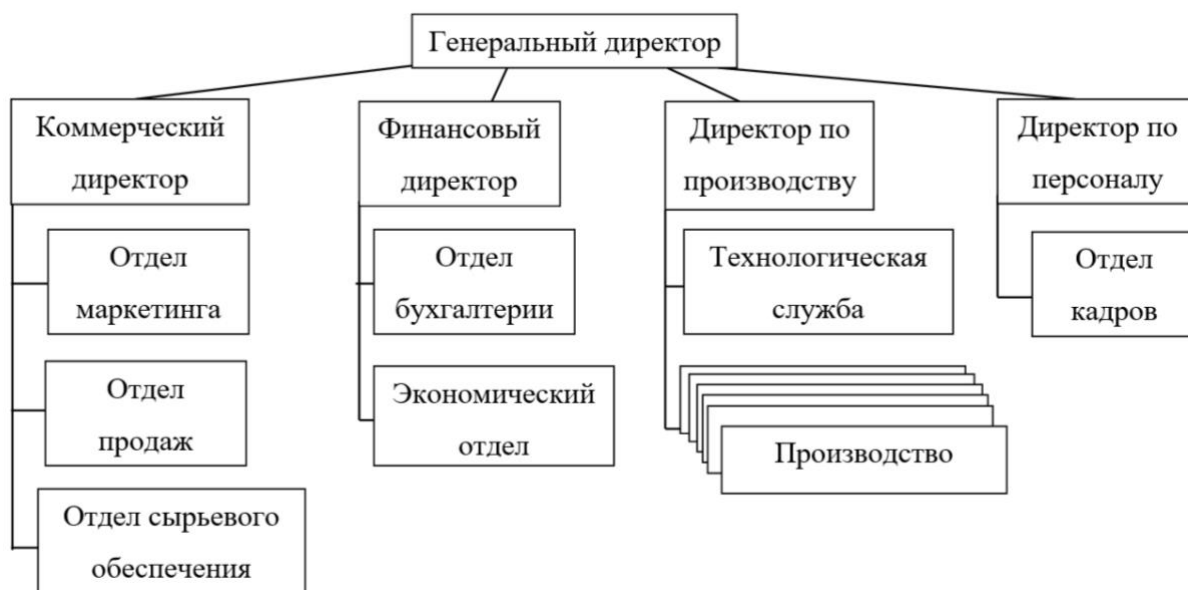


Рисунок 1 – Организационная структура компании ООО «КФ ФинТур»

Функции, выполняемые каждым из подразделений организационной структуры ООО «КФ ФинТур», описаны в приложении А. Однако стоит обратить внимание на количество работников, их заработную плату, данные о которых представлены в таблице 2 [35].

Таблица 2 – Количество сотрудников компании ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг., чел.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение, +/-			
						2020 к 2019	2021 к 2020	2022 к 2021	2023 к 2022
Среднесписочная численность работников	73	81	77	52	41	8	-4	-25	-11
Состав работников									
Генеральный директор	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Директор по производству	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Технолог	5	5	7	2	2	0	2	-5	0
Кондитер	2	5	7	4	3	3	2	-3	-1
Фабричный рабочий	50	48	41	29	24	-2	-7	-12	-5
Упаковщик	6	6	7	5	3	0	1	-2	-2
Коммерческий директор	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Работник отдела продаж	1	3	2	1	1	2	-1	-1	0
Работник отдела маркетинга	1	3	2	1	0	2	-1	-1	-1
Работник отдела сырьевого обеспечения	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Финансовый директор	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Бухгалтер	1	2	2	2	1	1	0	0	-1
Экономист	0	2	2	1	1	2	0	-1	0
Директор по персоналу	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Работник отдела кадров	1	1	1	1	1	0	0	0	0

Анализируя данные таблицы 2, можно сделать вывод, что с каждым годом работников предприятия ООО «КФ ФинТур» становится все меньше. Есть позиции, численность работников на которых не менялось за весь период с 2019 по 2023 годы – это работник отдела кадров, сырьевого обеспечения и различные директора. Наибольшее влияние на снижение количество кадров оказало изменение численности фабричных рабочих. Наблюдается ежегодное их снижение на протяжении всего рассматриваемого периода. Немалую роль сыграло также и снижение числа кондитеров, начиная с 2021 года. Наименьшее влияние на численность работников за 2019-2023 годы оказали специальности – экономист и бухгалтер. На снижение численности могло повлиять различное число факторов: пенсионный возраст, декретный отпуск, выбор более прибыльного места работы, неправильно выстроенная организационная культура или дискомфорт от нахождения в конкретном коллективе. Вариантов развития событий масса, однако мы рассмотрим один из них – уровень заработной платы, который подвергается анализу в таблице 3.

Таблица 3 – Уровень заработной платы сотрудников компании ООО «КФ ФинТур» в 2019-2023 гг., руб.

Должность	Средняя заработная плата за вычетом НДФЛ, руб./мес.					Изменение, +/-			
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2020 к 2019	2021 к 2020	2022 к 2021	2023 к 2022
Директор по производству	130500	174000	217500	261000	304500	43500	43500	43500	43500
Технолог	35431	37296	39259	41325	43500	1865	1963	2066	2175
Кондитер	29762	31328	32977	34713	36540	1566	1649	1736	1827
Фабричный рабочий	34050	35842	37728	39714	41804	1792	1886	1986	2090
Упаковщик	31888	33566	35333	37193	39150	1678	1767	1860	1957
Коммерческий директор	130500	174000	217500	261000	304500	43500	43500	43500	43500
Работник отдела продаж	26928	28345	29837	31407	33060	1417	1492	1570	1653
Работник отдела маркетинга	26928	28345	29837	31407	33060	1417	1492	1570	1653
Работник отдела сырьевого обеспечения	24802	26107	27481	28928	30450	1305	1374	1447	1522
Финансовый директор	130500	174000	217500	261000	304500	43500	43500	43500	43500
Бухгалтер	31888	33566	35333	37193	39150	1678	1767	1860	1957
Экономист	35431	37296	39259	41325	43500	1865	1963	2066	2175
Директор по персоналу	130500	174000	217500	261000	304500	43500	43500	43500	43500
Работник отдела кадров	28345	29837	31407	33060	34800	1492	1570	1653	1740

Анализируя данные таблицы 3, можно сделать вывод, что важным фактором в снижении числа сотрудников является уровень заработной платы. Несмотря на ежегодное повышение ставки, оплата труда все также является низкой как для производственных рабочих, так и для сотрудников, напрямую не связанных с процессом производства. Ежегодно заработная плата повышается не более, чем на 2200 рублей. Следовательно, работники ищут высокооплачиваемые вакансии и, найдя их, уходят к другому работодателю.

Зарплата директоров ежегодно повышается на 43500 рублей, однако это не зависит от конкретной сферы их управления, что также может демотивировать.

В то же время, имеется информация о пенях к 2024 году в 6,2 тысяч рублей, что говорит также о нехватке денежных средств на оплату долгов, несмотря на то, что ООО «КФ ФинТур» является малым предприятием и имеет упрощенную систему налогообложения [28].

Таким образом, фабрика ООО «КФ «ФинТур» хоть и является малым предприятием, но уже достигла успехов в своей отрасли. Компания приобрела современное оборудование еще в 2011 году, однако стоит понять, действительно ли оно до сих пор. Кроме того, есть риски, связанные с текучкой кадров и неоплатой задолженностей перед кредиторами, а также чрезмерным выпуском продукции. Однако подтвердить или опровергнуть риски можно будет, проанализировав издержки предприятия.

2.2 Анализ издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

Анализ издержек является важной составляющей планирования и управления ими. Для проведения анализа необходимо разделить все издержки на производственные и непроизводственные. Далее, необходимо рассмотреть их динамику. Для этого обратимся к таблице 4.

Таблица 4 – Издержки ООО «КФ «ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Издержки – всего	502,22	387,84	400,38	-114,38	12,54
в том числе:					
1.1 Производственные издержки	368,11	272,68	333,06	-95,43	60,38
1.2 Непроизводственные издержки	134,11	115,16	67,33	-18,95	-47,83
2. Отношение производственных издержек к непроизводственным, руб.	2,74	2,37	4,95	-0,38	2,46

Анализируя данные таблицы 4, можно сказать, что непроизводственные издержки за рассматриваемый период снижаются. Так, в 2022 году они снизились на 18,95 млн. рублей до 115,16 млн. рублей, а в 2023 году снижение составило 47,83 млн. рублей до 67,33 млн. рублей. В то же время, издержки общие, как и производственные издержки, к 2022 году снизились до 387,84 млн. рублей (на 114,38 млн. рублей), а в 2023 году стали увеличиться до 400,38 млн. рублей (на 12,54 млн. рублей).

Кроме того, отношение производственных издержек к непроизводственным показало значение больше единицы. Это значит, что в 2021 и 2022 годах сумма производственных издержек была выше суммы непроизводственных в два раза, а к 2023 году производственные издержки стали обгонять непроизводственные в четыре раза. Это обозначает, что затраты на производство превышают затраты на реализацию продукции.

Таким образом, на изменение совокупных издержек, прежде всего, оказало влияние изменение производственных издержек. Для более точной картины рассмотрим структуру издержек в таблице 5.

Таблица 5 – Структура издержек ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., %

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
1. Издержки – всего	100,00	100,00	100,00	-	-
в том числе:					
1.1 Производственные издержки	73,30	70,31	83,18	-2,99	12,88
1.2 Непроизводственные издержки	26,70	29,69	16,82	2,99	-12,88

Проанализировав данные таблицы 5, можно сделать вывод о том, что большую часть издержек составляют производственные за весь рассмотренный период. Так, в 2021 году процент производственных издержек составлял 73,3%, в 2022 году он снизился на 2,99%, но остался чуть больше 70 процентов – 70,31%, а в 2023 году значение увеличилось на 12,88%, составив 83,18%. Непроизводственные издержки к 2022 году увеличились на 2,99% до 29,69%, в сравнении со значением 2021 года – 26,70% от общих издержек. Однако, в 2023 году наблюдается их снижение на 12,88% до 16,82%. Значит, их процентная составляющая в 2023 году стала ниже значения 2021 года.

Таким образом, непроизводственные издержки за рассматриваемый период составили менее тридцати процентов от общей суммы издержек, а значит, наибольшее влияние на значение общих издержек оказало изменение значения производственных издержек.

Для более детального разбора производственных и непроизводственных издержек рассмотрим их составляющие и определим влияние факторов на каждую из категорий. Для начала проанализируем производственные издержки с помощью таблицы 6.

Таблица 6 – Производственные издержки ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Производственные издержки – всего:	368,106	272,681	333,056	-95,425	129,740
В том числе:					
1. Материальные затраты	239,269	163,609	192,209	-75,660	28,601
2. Расходы на оплату труда	52,214	43,545	41,874	-8,669	-1,670
3. Отчисления на социальные нужды – всего:	15,664	13,063	12,562	-2,601	-0,501
В том числе					
3.1 На пенсионное страхование	11,487	9,580	9,212	-1,907	-0,367
3.2 На медицинское страхование	2,663	2,221	2,136	-0,442	-0,085
3.3 На социальное страхование	1,514	1,263	1,214	-0,251	-0,048
4. Амортизационные отчисления	6,138	38,893	42,418	32,756	3,524
5. Прочие расходы	54,822	13,571	43,993	-41,251	30,422

Согласно данным таблицы 6, наиболее весомой статьей затрат в производственных издержках «Кондитерской фабрики «КФ ФинТур» являются материальные затраты. Так, к 2022 году они, как и сами производственные издержки, снизились до 163,609 млн. рублей, что может говорить о нахождении более дешевых ресурсов от поставщиков или смены поставщиков, а также о выборе более дешевых материалов для обработки кондитерских изделий. Также возможен вариант того, что стали использовать меньше электроэнергии на производстве. Предположительно, такое снижение связано с приобретением в 2022 году шоколадной фабрики, а значит, и меньшими затратами на сырье для продукции. Однако в 2023 году показатель вырос до 192,209 млн. руб., а значит, сырье все же подорожало, что может быть связано с поставками из-за границы. А в связи с санкциями цены на сырье и на перевозку продукции возросли.

Расходы на оплату труда сокращались за весь рассматриваемый период с 2021 по 2023 годы. Так, к 2022 году снижение составило 8,669 млн. рублей, а в

2023 году 1,670 млн. рублей. Такая тенденция связана со снижением численности персонала, а следовательно, и с меньшим количеством выплат.

Амортизационные отчисления за рассматриваемый период растут: в 2022 году на 32,756 млн. рублей, а в 2023 году на 3,524 млн. рублей. При этом норма амортизации с каждым годом снижается, так как оборудование с 2011 года стало устаревать. Рост же амортизационных отчислений связан с увеличением стоимости основных средств.

Прочие расходы имеют нестабильный характер: в 2022 году их сумма снизилась до 41,251 млн. рублей, а в 2023 году увеличилась на 30,422 млн. рублей. Такая ситуация могла сложиться в связи со страхованием коммерческих рисков в 2022 году либо же в связи с гарантийным обслуживанием или ремонтом оборудования.

Следовательно, наибольшим образом на изменение производственных издержек влияет изменение материальных затрат. Однако стоит понять, какие факторы в большей степени повлияют на рентабельность производственных издержек.

Для более детального анализа составим пятифакторную модель рентабельности производственных издержек, используя формулу (24), чтобы определить наибольшее влияние на значение рентабельности производственных издержек.

$$R_{\text{ПИ}} = \frac{П_{\text{ч}}}{МЗ + РО_{\text{ТиСО}} + А + ПР}, \quad (24)$$

где $R_{\text{ПИ}}$ – это рентабельность производственных издержек, ед.;

$П_{\text{ч}}$ – чистая прибыль, руб.;

$МЗ$ – материальные затраты, руб.;

$РО_{\text{ТиСО}}$ – расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды, руб.;

$А$ – амортизационные отчисления, руб.;

$ПР$ – прочие расходы, руб.

Таблица 7 – Факторный анализ производственных издержек ООО «КФ ФинТур» за 2022-2023 гг., руб.

Фактор	Формула расчета	2022 г.	2023 г.	Отклонение
Изменение чистой прибыли	$\frac{\Pi_q^1 - \Pi_q^0}{\text{МЗ}_0 + \text{РОТиСО}_0 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0}$	0,0368	-0,0471	-0,0839
Изменение материальных затрат	$\frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_0 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0} - \frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_0 + \text{РОТиСО}_0 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0}$	0,0683	0,0237	-0,0446
Изменение расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды	$\frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_1 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0} - \frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_0 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0}$	0,0027	0,0002	-0,0025
Изменение амортизационных отчислений	$\frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_1 + \text{А}_1 + \text{ПР}_0} - \frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_1 + \text{А}_0 + \text{ПР}_0}$	-0,0074	-0,0003	0,0071
Изменение прочих расходов	$\frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_1 + \text{А}_1 + \text{ПР}_1} - \frac{\Pi_q^1}{\text{МЗ}_1 + \text{РОТиСО}_1 + \text{А}_1 + \text{ПР}_0}$	0,0096	-0,0022	-0,0118
Изменение совокупности факторов	$\Delta \Pi_q + \Delta \text{МЗ} + \Delta \text{РОТиСО} + \Delta \text{А} + \Delta \text{ПР})$	0,1101	-0,0257	-0,1358
Изменение рентабельности производственных издержек	$R_{\text{ПИ}}^1 - R_{\text{ПИ}}^0$	0,0558	-0,0518	-0,1077

Рентабельность производственных издержек показывает чистую прибыль на каждый рубль, который компания затратила на производство продукции. Так, в 2022 году компания ООО «КФ ФинТур» повысила эффективность на 0,06 рублей, однако в 2023 году снизила ее на 0,06. Наибольшее влияние на снижение рентабельности оказало изменение чистой прибыли. Вторым фактором снижения эффективности стало изменение материальных затрат на 0,04 единиц. Изменение амортизационных отчислений стало единственным фактором, оказавшим положительное влияние на рентабельность производственных издержек на 0,007 рублей. Остальные факторы, хоть и в меньшей степени, но повлияли негативно на эффективность использования производственных издержек.

Таким образом, наибольшее влияние на снижение рентабельности производственных издержек оказало изменение чистой прибыли. Однако чистая прибыль может увеличиться при снижении, например, производственных

издержек. Поэтому, прежде всего, необходимо обратить внимание на сумму материальных затрат.

Далее рассмотрим состав непроизводственных издержек в таблице 8.

Таблица 8 – Непроизводственные издержки ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Непроизводственные издержки – всего:	134,112	115,159	67,328	-18,953	-47,831
В том числе:					
Административно-управленческие расходы	47,444	29,058	13,873	-18,387	-15,185
Оплата труда административно-управленческого персонала	8,691	7,964	8,000	-0,727	0,036
Затраты на складское хранение	8,117	11,330	8,480	3,213	-2,850
Расходы по оплате консультационных услуг	6,129	5,147	2,103	-0,982	-3,044
Расходы на продвижение продукции	26,822	14,971	8,753	-11,852	-6,218
Амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого назначения	3,214	21,215	24,679	18,001	3,465
Прочие расходы	34,200	25,743	1,847	-8,457	-23,896

Согласно данным таблицы 8, непроизводственные издержки компании ООО «КФ ФинТур» в период с 2021 по 2023 годы имеют тенденцию к снижению, что является положительным аспектом. Наибольшее влияние на их снижение оказали административно-управленческие расходы: в 2022 году снижение составило 18,387 млн. рублей до 29,058 млн. рублей, а в 2023 году падение было на 15,185 млн. рублей до 13,873 млн. рублей. Снижение расходов может быть связано со снижением рекламных кампаний. Так, в 2021 году потребовалось углубляться в продвижение, так как в этот год появились конфеты для здорового образа жизни MULTIBAR. Следовательно, расходы на продвижение также увеличились. Но спустя время конфеты стали известны, поэтому рекламных акций потребовалось меньше, отчего административно-управленческие расходы снизились. Кроме того, снизились расходы на обеспечение условий труда, так как работников стало меньше.

Оплата труда административно-управленческого персонала также снизилась в 2022 году, однако к 2023 году увеличилась на 0,036 млн. рублей. На

рост показателя мог повлиять уровень заработной платы, который увеличивался с годами.

Затраты на складское хранение увеличились к 2022 году на 3,213 млн. рублей до 11,330 млн. рублей, что связано с увеличением самих запасов, однако к 2023 году снизились на 2,85 млн. рублей до 8,48 млн. рублей, что также связано со снижением запасов. Расходы по оплате консультационных услуг за период с 2021 по 2023 годы снижались: в 2022 году на 0,982 млн. рублей, а в 2023 году на 3,044 млн. рублей. Такое снижение снова же связано с развитием нового бренда конфет, а в следствие с этим, и с обращением к консультантам за помощью в правовых аспектах. Расходы на продвижение продукции также уменьшаются за период с 2021 по 2023 годы, что также связано с новым брендом и подтверждает вышеизложенные выводы.

Амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого назначения за рассматриваемый период растут в связи с тем, что стоимость основных средств управленческого назначения также растет. Так, в 2022 году рост составил 18 млн. рублей, а в 2023 году 3,465 млн. рублей.

Прочие непроизводственные расходы за рассматриваемый период значительно снизились: в 2022 году они составляли 25,743 млн. рублей, что на 8,457 млн. рублей меньше значения предыдущего года, а в 2023 году 1,847 млн. рублей, что на 23,896 млн. рублей меньше предыдущего года. Такое снижение могло возникнуть в связи со снижением непогашенной дебиторской задолженности, а также со снижением порчи запасов. Прежде всего, именно дебиторская задолженность могла повлиять, так она за период с 2021 по 2023 годы падает. В то же время, запасы компании выросли, а следовательно, стало меньше испорченных кондитерских изделий.

Таким образом, за период с 2021 по 2023 год непроизводственные издержки снизились. На их снижение повлияло изменение административно-управленческих расходов, прочих и консультационных расходов, а также снижение расходов на продвижение. Для более детального анализа составим восьмифакторную модель рентабельности непроизводственных издержек,

используя формулу 25, чтобы определить наибольшее влияние на значение рентабельности производственных издержек.

$$R_{\text{нпи}} = \frac{П_{\text{ч}}}{A_{\text{УР}} + R_{\text{ОТАУП}} + C_{\text{П}} + R_{\text{КУ}} + R_{\text{ПП}} + A + \text{ПР}}, \quad (25)$$

где $R_{\text{нпи}}$ – это рентабельность непроизводственных издержек, ед.;

$П_{\text{ч}}$ – чистая прибыль, руб.;

$A_{\text{УР}}$ – административно-управленческие расходы, руб.;

$R_{\text{ОТАУП}}$ – расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, руб.;

$C_{\text{П}}$ – затраты на складское хранение, руб.;

$R_{\text{КУ}}$ – расходы по оплате консультационных услуг, руб.;

$R_{\text{ПП}}$ – расходы на продвижение продукции, руб.;

A – амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого назначения, руб.;

ПР – прочие расходы, руб.

Далее рассмотрим зависимость рентабельности непроизводственных издержек от изменения ее составляющих и чистой прибыли в таблице 9.

Таблица 9 – Факторный анализ непроизводственных издержек ООО «КФ ФинТур» за 2022-2023 гг., руб.

Фактор	Формула расчета	2022 г.	2023 г.	Отклонение
Изменение чистой прибыли	$\frac{П_{\text{ч}}^1 - П_{\text{ч}}^0}{A_{\text{УР}}^0 + R_{\text{ОТАУП}}^0 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0}$	0,101	-0,111	-0,212
Изменение административно-управленческих расходов	$\frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^1 + R_{\text{ОТАУП}}^0 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0} - \frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^0 + R_{\text{ОТАУП}}^0 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0}$	0,023	0,009	-0,014
Изменение расходов на оплату труда административно-управленческого персонала	$\frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^1 + R_{\text{ОТАУП}}^1 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0} - \frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^1 + R_{\text{ОТАУП}}^0 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0}$	0,173	0,071	-0,102
Изменение расходов на складское хранение	$\frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^1 + R_{\text{ОТАУП}}^1 + C_{\text{П}}^1 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0} - \frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^0 + R_{\text{ОТАУП}}^1 + C_{\text{П}}^0 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0}$	0,168	0,073	-0,095
Изменение расходов на консультационные услуги	$\frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^1 + R_{\text{ОТАУП}}^1 + C_{\text{П}}^1 + R_{\text{КУ}}^1 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0} - \frac{П_{\text{ч}}^1}{A_{\text{УР}}^0 + R_{\text{ОТАУП}}^1 + C_{\text{П}}^1 + R_{\text{КУ}}^0 + R_{\text{ПП}}^0 + A_0 + \text{ПР}_0}$	0,170	0,076	-0,094

Продолжение таблицы 9

Изменение расходов на продвижение продукции	$\frac{\Pi_q^1}{AUR_1 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_1 + A_0 + PR_0}$ $- \frac{\Pi_q^1}{AUR_0 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_0 + A_0 + PR_0}$	0,189	0,081	-0,108
Изменение амортизационных отчислений	$\frac{\Pi_q^1}{AUR_1 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_1 + A_1 + PR_0}$ $- \frac{\Pi_q^1}{AUR_0 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_1 + A_0 + PR_0}$	-0,027	-0,003	0,024
Изменение прочих расходов	$\frac{\Pi_q^1}{AUR_1 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_1 + A_1 + PR_1}$ $- \frac{\Pi_q^1}{AUR_0 + POTAUP_1 + CP_1 + RKY_1 + RPP_1 + A_1 + PR_0}$	0,012	0,027	0,016
Изменение совокупности факторов	$\Delta\Pi_q + \Delta AUR + \Delta POTAUP + \Delta CP + \Delta RKY + \Delta RPP + \Delta A + \Delta PR)$	0,809	0,223	-0,586
Изменение рентабельности непроизводственных издержек	$R_{нпи}^1 - R_{нпи}^0$	0,126	-0,068	-0,193

Рентабельность непроизводственных издержек показывает чистую прибыль на каждый рубль, который компания затратила на реализацию продукции. В 2022 году коэффициент был на 0,125 руб. больше в сравнении с 2021 годом, однако к 2023 году он снизился на 0,069 руб.

Согласно таблице 9, на снижение рентабельности непроизводственных издержек наибольшее влияние оказало изменение чистой прибыли (-0,21 рублей). Следующим негативным фактором в снижении рентабельности непроизводственных затрат стало изменение расходов на продвижение продукции, которое принесло снижение коэффициента на 0,108 рублей. Для повышения чистой прибыли необходимо обратить внимание, прежде всего, на расходы по продвижению продукции. Следующим негативным фактором, который повлиял на рентабельность непроизводственных затрат стал фактор оплата труда административно-управленческого персонала, который снизил значение показателя на 0,102 руб.

Наименее значимыми в снижении коэффициента рентабельности непроизводственных издержек стало изменение расходов на складское хранение изменение расходов и расходов на консультационные услуги (снижение на 0,09

рубля), а также изменение административно-управленческих расходов на 0,01 руб.

Однако были и факторы, изменение которых сказалось положительно на коэффициент рентабельности производственных издержек. Так, изменение амортизационных отчислений и расходов на ремонт основных средств управленческого назначения и изменение прочих расходов увеличили коэффициент на 0,02 рубля каждый.

Таким образом, необходимо обратить внимание на расходы по продвижению продукции и расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, так как они наибольшим образом сказались на снижении рентабельности производственных издержек. Кроме того, небольшие значения низкой прибыли говорят о нерациональности некоторых из расходов. Однако, если продолжится такая же динамика прочих расходов, то это станет положительным фактором и будет приносить больше эффективности для компании ООО «КФ ФинТур».

Рассмотрим также общее влияние факторов на издержки в таблице 10.

Таблица 10 – Влияние факторов на издержки компании ООО «КФ ФинТур», руб.

Фактор	Производственные издержки	Непроизводственные издержки
Изменение чистой прибыли	-0,0839	-0,212
Изменение материальных затрат	-0,0446	-
Изменение расходов на оплату труда	-0,0025	-0,102
Изменение амортизационных отчислений	0,0071	0,024
Изменение прочих расходов	-0,0118	0,016
Изменение административно-управленческих расходов	-	-0,014
Изменение расходов на складское хранение	-	-0,095
Изменение расходов на консультационные услуги	-	-0,094
Изменение расходов на продвижение продукции	-	-0,108

Согласно данным таблицы 10, общими для производственных и непроизводственных издержек являются такие факторы, как чистая прибыль, расходы на оплату труда, амортизационные отчисления и прочие расходы. Причем, наиболее значимым негативным фактором является изменение чистой прибыли, которая наибольшим образом сыграла на обе группы издержек.

Изменение амортизационных отчислений на общие издержки сыграли положительным образом в то время, как изменение прочих расходов в случае с производственными издержками сыграла отрицательным образом, а в случае с непроизводственными издержками – положительным образом. Остальные факторы, относящиеся к определенной группе издержек, повлияли негативно на изменение как производственных, так и непроизводственных издержек.

Таким образом, необходимо разработать мероприятия для снижения общих издержек, так как что на производственные издержки, что на непроизводственные издержки изменение большей части факторов повлияло отрицательно. Для этого необходимо рассматривать те мероприятия, которые снизят общие издержки. Кроме того, так как изменение чистой прибыли сказалось негативно наибольшим образом для общих издержек, необходимо обратить внимание на то, что позволит увеличить ее значение и, вследствие, окажет положительное влияние на оба вида издержек.

Подводя итоги анализа издержек, можно сказать, что на изменение общих издержек в большей степени влияет изменение производственных издержек. Необходимо обратить внимание на материальные затраты, выяснив, как их можно снизить, а также на прочие расходы и расходы на оплату труда. В таком случае можно будет не только снизить производственные издержки, но и поднять их рентабельность.

Непроизводственные издержки влияют на изменение общих издержек в меньшей степени, однако, их снижение также важно для эффективности деятельности ООО «КФ ФинТур». Так, необходимо обратить внимание на расходы на продвижение продукции и расходы на оплату труда административно-управленческого персонала, так как они наибольшим образом сказываются как на самих непроизводственных издержках, так и на их рентабельности. Кроме того, стоит до минимума снизить прочие непроизводственные расходы, так как их значительное падение стало положительным фактором в рентабельности непроизводственных издержек.

2.3 Анализ планирования и управления издержками в компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

Анализ планирования издержек необходим для определения дальнейших действий в организации производственного процесса. Для проведения анализа планирования издержек ООО «КФ «ФинТур» обратимся к задачам планирования из главы 2.1. Из них следует, что, прежде всего, необходимо, провести расчет рентабельности производства и проанализировать ее динамику. Для этого обратимся к таблице 11.

Таблица 11 – Изменение показателей рентабельности производства ООО «КФ «ФинТур» за 2019-2023 гг., руб.

Коэффициент	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Рентабельность реализованной продукции	$\frac{П_В}{СС}$	0,19	0,13	0,08	0,14	0,10
Рентабельность производственных фондов	$\frac{П_В}{ПФ}$	2,86	2,40	0,84	0,55	0,40
Рентабельность активов	$\frac{П_Ч}{А}$	0,07	0,06	0,05	0,13	0,05
Рентабельность производства	$\frac{П_Б}{\overline{ОС} + \overline{ОБС}}$	0,07	0,07	0,07	0,13	0,06

Рентабельность реализованной продукции позволяет понять, насколько эффективны затраты на ее реализацию [13]. Согласно данным таблицы 11, коэффициент рентабельности с 2019 по 2023 год падает, однако в 2022 году заметно увеличение показателя на 0,06 по сравнению с 2021 годом. Такая динамика связана с увеличением себестоимости продукции, и, в 2022 году, с ее снижением. Для повышения этого коэффициента необходимо снижать издержки на производство продукции.

Рентабельность производственных фондов показывает эффективность производства в организации [12]. Так же, как и коэффициент рентабельности реализованной продукции, в период с 2019 по 2023 год имеет отрицательную динамику и, при этом, снижается и в 2022 году. Следовательно, предприятие некорректно использует активы, приходящиеся на производство. Это может быть связано с простоями части оборудования либо же с излишком имеющихся запасов. Для повышения этого коэффициента необходимо обратить внимание на

работу оборудования, а также оптимизировать структуру запасов, поддерживая в будущем оптимальный их уровень [38].

Рентабельность активов характеризует отдачу от использования всех активов предприятия. Говоря иначе, коэффициент показывает способность организации получать прибыль без учета структуры его капитала, а также качество управления активами. Исходя из данных таблицы 11, в период с 2019 по 2023 год коэффициент имеет тенденцию к снижению, несмотря на рост показателя в 2022 году на 0,08 по сравнению с 2021 годом. Как было сказано выше, предприятие некорректно использует производственные активы, в связи с чем снижается и эффективность использования активов в целом.

Рентабельность производства показывает, насколько эффективно работает предприятие в целом. Согласно данным таблицы 10, коэффициент остается перманентным с 2019 по 2021 год, сохраняя значение коэффициента на отметке 0,07. В 2022 году показатель возрастает на 0,06, дойдя до значения 0,13, после чего в 2023 году падает на 0,07 в сравнении с 2022 годом и оказывается ниже значений с 2019 по 2021 годы на 0,01. В целом, компания работала достаточно эффективно и стабильно, увеличив результативность только к 2022 году. Однако коэффициент за 2023 год значительно упал в связи с резким снижением балансовой прибыли (прибыли до налогообложения). С одной стороны, прибыль все также имеет положительное значение, не становясь убытком (как было в 2018 году, где убыток составлял 2,863 млн. руб.). Однако, имея положительную динамику в 2022 году необходимо разобраться в причинах такого значительного скачка и проанализировать деятельность за 2022 год, определив ориентиры, которые позволили бы прийти к такому же либо к более высокому коэффициенту.

Таким образом, необходимо рассмотреть варианты снижения производственных затрат, оптимизировать структуру запасов, оптимизировать работу производственного оборудования для повышения коэффициентов рентабельности предприятия ООО «КФ ФинТур». Для более детального анализа рассмотрим рентабельность показателей от обычной деятельности в таблице 12.

Таблица 12 – Изменение показателей рентабельности обычной деятельности ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг., млн. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение (+, -)			
						1	2	3	4
1. Выручка	263,761	341,373	398,803	311,994	365,318	77,612	57,430	-86,809	53,324
2. Себестоимость	(221,860)	(302,646)	(368,106)	(272,681)	(333,056)	-80,786	65,460	-95,425	60,375
3. Коммерческие расходы	(8,262)	(13,324)	(14,542)	(13,833)	(11,956)	-5,062	-1,218	0,709	1,877
4. Управленческие расходы	(30,809)	(17,851)	(22,544)	(16,487)	(31,414)	12,958	-4,693	6,057	-14,927
5. Полная себестоимость	(260,931)	(333,821)	(405,192)	(303,001)	(376,426)	-72,890	-71,371	102,191	-73,425
6. Прибыль (убыток) от продаж	2,830	7,552	(6,951)	8,993	(11,108)	4,722	-14,503	15,944	-20,101
7. Рентабельность от продаж, %	1,073	2,212	-	2,882	-	1,139	-	0,670	-
8. Рентабельность расходов по обычным видам деятельности, %	1,085	2,262	-	2,968	-	1,178	-	0,706	-
9. Рентабельность производственных расходов, %	1,276	2,495	-	3,298	-	1,220	-	0,803	-
10. Рентабельность коммерческих расходов, %	34,253	56,680	-	65,011	-	22,426	-	8,332	-
11. Рентабельность управленческих расходов, %	9,186	42,306	-	54,546	-	33,120	-	12,240	-

Необходимо пояснить, что отклонение 1 в таблице 12 – это отклонение 2020 года к 2019 году, отклонение 2 – отклонение 2021 года к 2020 году, отклонение 3 – отклонение 2022 года к 2021 году, отклонение 4 – отклонение 2023 года к 2022 году. Кроме того, в 2021 и 2023 годах рентабельность не целесообразно считать, так как прибыль от продаж имеет отрицательное значение, то есть является убытком, что можно увидеть из отчета в приложении В. Поэтому там стоит прочерк. А значения рентабельности в 2022 году сравниваются со значениями 2020 года.

Анализируя данные таблицы 12, можно заметить, что коммерческие расходы в период с 2019 по 2021 год увеличивались, дойдя значения 14,542 млн. руб., но с 2022 года стали снижаться, дойдя до 11,956 млн. руб. к 2023 году.

Такие изменения могут быть связаны со снижением суммы оплаты труда из-за сокращения численности работников, что можно увидеть в таблице 13.

Таблица 13 – Изменение коммерческих расходов и работников коммерческого отдела ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коммерческие расходы, млн. руб.	(8,262)	(13,324)	(14,542)	(13,833)	(11,956)
Число работников отдела продаж, чел.	1	3	2	1	1
Число работников отдела маркетинга, чел.	1	3	2	1	0
Число работников отдела сырьевого обеспечения, чел.	1	1	1	1	1
Суммарное количество работников, чел.	3	7	5	3	2

Среди работников есть отдел продаж, складской персонал или отдел, отвечающий за продвижение продукции, и при сокращении сотрудников этих отделов снижаются коммерческие расходы. Однако причинами изначального повышения, а после снижения коммерческих расходов также могут быть изменение стоимости аренды помещений, снижение продвижения кондитерских изделий и другие.

Согласно данным таблицы 12, динамика управленческих расходов состоит из постоянных колебаний: расходы в один год растут, в другой – снижаются. Причинами постоянных колебаний управленческих расходов могут служить изменение заработной платы административно-управленческого персонала, а также их численность, затраты на связь и содержание офиса.

Прибыль от продаж имеет тенденцию к росту в период с 2019 по 2022 год, однако в 2021 и 2023 годах произошло резкое снижение показателя, которое преобразило прибыль в убыток. В эти периоды полная себестоимость находится на пике роста в рассматриваемом интервале времени, а выручка, хоть и тоже растет, но не доходит до того уровня, чтобы покрыть убыток.

Рентабельность продаж можно рассчитать не во все периоды. Так, в 2021 и 2023 годах прибыль от продаж имеет отрицательное значение, то есть становится убытком, поэтому нецелесообразно считать рентабельность в эти периоды. Однако в остальные годы наблюдается рост рентабельности продаж, то есть ООО «КФ ФинТур» работает более эффективно в те периоды.

Рентабельность расходов по обычным видам деятельности показывает, сколько прибыли получено компанией с каждого рубля затрат на производство и продажу продукции, а рентабельность производственных расходов показывает то же самое, но без учета продажи продукции [2]. Оба показателя растут в 2020 и 2022 годах, что говорит об эффективности затрат как только на производство, так и совместно с продажами продукции. Наибольшие значения представлены в 2022 году: первый показатель достигает 2,968%, а второй – 3,298%. Однако как в 2021, так и в 2023 годах значения показателей рентабельности нет возможности рассчитать в связи с наличием убытка от продаж в эти периоды.

Таким образом, за рассматриваемый период рентабельность по обычным видам деятельности растет в 2019, 2020 и 2022 годах, так как другие показатели рентабельности также растут

Рентабельность коммерческих и управленческих расходов в 2019, 2020 и 2022 годах растет, что позволяет понять, что расходы используются в верном направлении либо прибыль позволяет их все легче покрывать. Однако в 2021 и 2023 годах произошел убыток вместо прибыли от продаж, на что могли повлиять как управленческие, так и коммерческие расходы. Так, за рассматриваемый период наибольшая стоимость коммерческих расходов приходится на 2021 год и наибольшая стоимость управленческих расходов – на 2023 год. В 2019 году управленческие расходы также показывали значительное число - 30,809 млн. руб., однако уровень коммерческих расходов в рассматриваемом периоде был минимальным - 8,262 млн. руб.

Проведя анализ планирования издержек предприятия ООО «КФ ФинТур», можно сделать вывод о том, в каком направлении необходимо их снижать. Наибольшее влияние на снижение выручки и прибыли от продаж оказывают производственные издержки, а также издержки, связанные с коммерцией и управлением. Следовательно, необходимо выбрать, прежде всего, те мероприятия, которые повлияют на производственные издержки, а именно, на себестоимость продукции. Таким образом возможно оптимизировать затраты

компании для увеличения прибыли и рентабельности, а также начать использовать ресурсы фабрики более эффективно.

Управление издержками предприятия позволяет оптимизировать затраты, решая основную цель планирования, а также увеличить эффективность деятельности предприятия. Для управления издержками предприятия необходимо изначально изучить динамику и структуру активов и пассивов компании ООО «КФ ФинТур» [29]. Для этого обратимся к таблице 14.

Таблица 14 – Структура активов и пассивов ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.		2022 г.		2023 г.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
АКТИВЫ						
I раздел. Внеоборотные активы – всего:	1,522	1,029	11,718	6,918	17,010	12,895
в том числе:						
Нематериальные активы	0,049	3,219	0,050	0,427	0,043	0,253
Основные средства	1,473	96,781	11,668	99,573	16,967	99,747
II раздел. Оборотные активы – всего:	146,362	98,971	157,658	93,082	114,906	87,105
в том числе:						
Запасы	54,113	36,972	75,532	47,909	56,533	49,199
НДС	0,533	0,364	0,149	0,095	0,660	0,574
Дебиторская задолженность (до 12 месяцев)	91,590	62,578	81,793	51,880	57,447	49,995
Денежные средства	0,014	0,010	0,068	0,043	0,262	0,228
Прочие оборотные активы	0,112	0,077	0,116	0,074	0,004	0,003
Итого активы	147,884	100,000	169,376	100,000	131,916	100,000
ПАССИВЫ						
III раздел. Капитал и резервы	8,966	6,063	28,861	17,040	36,599	27,744
в том числе:						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	0,010	0,112	0,010	0,035	0,010	0,027
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8,956	99,888	28,851	99,965	36,589	99,973
IV раздел. Долгосрочные обязательства – всего:	0,000	0,000	6,885	4,065	3,928	2,978
в том числе:						
Заемные средства	0,000	100,000	6,885	100,000	3,928	100,000
V раздел. Краткосрочные обязательства – всего:	138,918	93,937	133,630	78,895	91,389	69,278
в том числе:						
Кредиторская задолженность	138,918	100,000	133,630	100,000	91,389	100,000
Итого пассивы	147,884	100,000	169,376	100,000	131,916	100,000

Согласно данным таблицы 14, в структуре активов предприятия наибольшую долю занимают оборотные активы, из чего можно сделать вывод, что фабрика является материалоемкой в издержках производства. Однако наблюдается тенденция к увеличению внеоборотных активов: в 2022 году их доля составляла 6,918%, что выше значения 2021 года на 5,889%; в 2023 году доля внеоборотных активов составила 12,895%, что выше значения 2022 года на 5,976%. При этом, наибольшую долю в них составляют основные средства, которые с каждым годом растут, доходя до значения чуть более 99% в составе внеоборотных активов.

Оборотные активы в 2022 году увеличиваются по сравнению с 2021 годом на 11,296 млн. руб., однако к 2023 году уменьшаются до 114,906 млн. руб., имея снижение в сравнении с предыдущим годом на 42,752 млн. руб. Наибольшим образом на оборотные активы влияет дебиторская задолженность, имеющая наибольшую долю в их составе. Однако со временем она снижается до 49,995% в 2023 году, что ниже на 12,583% в сравнении с 2021 годом. В то же время запасы как структурно, так и в денежном выражении растут: в 2022 году они составили 75,532 млн. руб. или 47,909% в сравнении с 2021 годом со значением 54,113 млн. руб. или 36,972%; в 2023 году значение снижается до 56,533 млн. руб. или 49,199%. Увеличение и снижение запасов, а также снижение дебиторской задолженности можно рассматривать как в положительном, так и в отрицательном ключе, но более правильные выводы можно будет сделать при анализе оборачиваемости этих показателей.

В III разделе баланса наибольшую долю капитала и резервов составляет нераспределенная прибыль, имея долю более 99% в каждом из рассматриваемых периодов. Увеличение нераспределенной прибыли говорит о росте собственных источников финансирования, которые можно будет потратить как на погашение задолженностей, так и на улучшение продукции или покупку оборудования в будущем.

В IV разделе баланса весь состав долгосрочных обязательств составляют заемные средства, которые появляются только в 2022 году и уже снижаются в

2023 году. Так, в 2023 году заемные средства, а следовательно, и долгосрочные обязательства составили 3,928 млн. руб. или 2,978% от общего состава пассивов в то время, как в 2022 году значение было 6,885 млн. руб. или 4,065% от общего состава пассивов. Снижение на 2023 год составило 2,957 млн. руб. или 1,087 %. Сокращение долгосрочных обязательств говорит о погашении задолженности перед банками, которая появилась в 2022 году, согласно данным таблицы 12.

В V разделе баланса в составе краткосрочных обязательств имеется только кредиторская задолженность, которая составляет значимую долю пассивов баланса, превышая ежегодно долю 78 %. В 2022 году значение кредиторской задолженности составило 133,630 млн. руб. или 78,895 % от общего состава пассивов, а в 2023 году 91,389 млн. руб. или 69,278 % общего состава пассивов. В 2022 году отклонение составило 5,288 млн. руб. или 15,042%, а в 2023 году 42,241 млн. руб. или 9,617 %. С одной стороны, погашение кредиторской задолженности говорит о ее гашении и улучшении финансового состояния предприятия, но, с другой стороны, отсутствие в структуре капитала краткосрочных кредитов и займов при одновременном сокращении кредиторской задолженности может свидетельствовать о низкой кредитоспособности ООО «КФ ФинТур» [39]. Для более ясной картины происходящего необходимо провести анализ финансовой устойчивости предприятия, который будет представлен ниже.

Для проведения анализа финансовой отчетности первым шагом необходимо изучить ликвидность баланса, чтобы понять, каким является финансовое состояние компании ООО «КФ ФинТур». Ликвидность баланса даст понимание о финансовом состоянии компании. Соблюдение всех условий будет значить абсолютную ликвидность баланса и положительное финансовое состояние компании ООО «Кондитерская Фабрика ФинТур». Для того, чтобы понять все это, необходимо обратиться к таблице 15, в которой наглядно видно, соблюдены ли все условия ликвидности баланса. Данные для таблицы 15 взяты из приложения Б.

Таблица 15 – Анализ ликвидности баланса ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Группа показателей	Сумма			Группа показателей	Сумма			Платежный излишек (+)/ недостаток (-)		
1	2021 г.	2022 г.	2023 г.	5	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
	2	3	4		6	7	8	9=2-6	10=3-7	11=4-8
Высоколиквидные активы (A1)	0,014	0,068	0,262	Наиболее срочные обязательства (П1)	138,918	133,630	91,389	-138,904	-133,562	-91,127
Быстро реализуемые активы (A2)	91,590	81,793	57,447	Среднесрочные обязательства (П2)	0,000	0,000	0,000	91,590	81,793	57,447
Медленно реализуемые активы (A3)	54,758	75,797	57,197	Долгосрочные обязательства (П3)	0,000	6,885	3,928	54,758	68,912	53,269
Труднореализуемые активы (A4)	1,522	11,718	17,010	Постоянные пассивы (П4)	8,966	28,861	36,599	-7,444	-17,143	-19,589
Баланс	147,884	169,376	131,916	Баланс	147,884	169,376	131,916	-	-	-

Наглядные выводы представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты анализа ликвидности баланса ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг.

2021 г.	2022 г.	2023 г.
$A1 \leq П1$	$A1 \leq П1$	$A1 \leq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

Анализируя данные таблицы 15, можно сделать вывод, что все условия, кроме первого, выполняются. Наиболее ликвидные активы, в состав которых входят денежные средства и их эквиваленты, а также краткосрочные финансовые вложения, не могут покрыть наиболее срочные обязательства – краткосрочную кредиторскую задолженность.

То есть, в текущий период компания ООО «КФ ФинТур» неплатежеспособна и в короткий срок не способна покрыть краткосрочные обязательства.

Второе условие говорит о том, способна ли фабрика с помощью быстрореализуемых активов покрыть среднесрочные обязательства. В случае с рассматриваемым предприятием это возможно сделать, то есть, в скором будущем компания будет платежеспособной для покрытия обязательств при условии своевременного погашения задолженностей дебиторами. Однако стоит учесть, что суммарно наиболее ликвидные и быстрореализуемые активы не могут покрыть наиболее срочные обязательства. Выполнение же второго условия обусловлено отсутствием среднесрочных обязательств. Таким образом, компания «КФ ФинТур» остается неплатежеспособной в краткосрочном промежутке времени до года.

Третье условие, согласно таблице 16, выполняется, то есть, медленно реализуемые активы, в состав которых входят запасы, налог на добавленную стоимость и прочие оборотные активы, способны покрыть долгосрочные обязательства из раздела IV баланса. Кроме того, сумма трех рассматриваемых групп активов способна покрыть кратко-, средне- и долгосрочные обязательства. Иначе формулируя вывод, предприятие ООО «КФ ФинТур» в промежуток времени от года и свыше будет платежеспособным при условии бесперебойного производства.

Четвертое условие показывает, за свой ли счет фабрика финансирует внеоборотные активы без учета долгосрочных финансовых вложений. В таком случае труднореализуемые активы, то есть внеоборотные активы, должны быть меньше постоянных активов, то есть капитала и резервов, а также доходов будущих периодов. В нашем случае все так и есть. То есть, у рассматриваемого предприятия имеются собственные оборотные средства для самофинансирования внеоборотных активов.

Таким образом, баланс предприятия ООО «КФ ФинТур» является ликвидным, компания финансово устойчива. Однако надо обратить внимание на

возможность оплаты краткосрочных задолженностей, так как здесь возникают проблемы в связи, прежде всего, с низкими показателями высоколиквидных активов.

Для более полной картины ликвидности стоит также рассмотреть коэффициентный способ расчета ликвидности, для которого воспользуемся данными таблицы 17.

Таблица 17 – Расчет показателей ликвидности ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., руб.

Показатель	Пояснение	Формула расчета	Норматив	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности (К _{АЛ})	Показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашения немедленно	$\frac{ДС + КФВ}{ТО}$	От 0,2 до 0,5	0,0001	0,0005	0,0029
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности (К _{БЛ})	Отражает способность компании погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции.	$\frac{КДЗ + КФВ + ДС}{КО}$	0,8-1,0	0,6602	0,6135	0,6315
Коэффициент текущей (общей) ликвидности (К _{ТЛ})	Отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.	$\frac{ОА}{КО}$	1,5-2,0	1,0536	1,1798	1,2573

Анализируя данные таблицы 17, можно сделать вывод, что со значениями показателей компании ООО «КФ ФинТур» все не так однозначно. Коэффициент абсолютной ликвидности говорит о том, какую долю текущих обязательств фабрика может погасить в ближайшие сроки. В случае с рассматриваемыми данными выходит, что предприятие не способно своевременно погашать имеющиеся краткосрочные обязательства. К тому же, несмотря увеличение значения коэффициента в период с 2021 по 2023 год, необходимо привлекать заемные средства, а также реализовать часть активов в целях повышения суммы наиболее ликвидных активов.

Коэффициент промежуточной ликвидности позволяет понять, какую часть обязательств предприятие может погасить, оплачивая долги своевременно, с помощью продажи ликвидных активов. Значения этого показателя хоть и ниже нормы, но не слишком критичные, однако ситуация, скорее, негативная, так как в период с 2021 по 2023 год только ухудшается, хоть и незначительно. Значения чуть выше 0,6 говорят о том, что компания рискует не оплатить свои обязательства вовремя.

Коэффициент текущей ликвидности или коэффициент рабочего капитал показывает платежеспособность компании, способность оплачивать текущие обязательства организации. На рассматриваемом предприятии наблюдается значение коэффициента ниже нормы. Однако в период с 2021 по 2023 год показатель растет, что говорит об улучшении платежеспособности ООО «КФ ФинТур». В то же время, значения не слишком низкие, то есть, выше единицы, следовательно, у предприятия все же есть финансовая стабильность. Также значение больше единицы указывает на то, что текущие активы превышают краткосрочные обязательства, то есть, у предприятия ООО «КФ ФинТур» имеется возможность осуществлять операционную деятельность, погашая при этом текущие обязательства.

Таким образом, несмотря на значения показателей, которые уходят ниже нормы в период с 2021 по 2023 год, компания ООО «КФ ФинТур» все же способна погашать свои обязательства, и, кроме того, у нее есть финансовая стабильность. В то же время, значения рассматриваемых показателей необходимо повышать в целях сокращения риска потери платежеспособности. Улучшение показателей приведет не только к улучшению финансового состояния компании, но также станет более привлекательным для инвесторов. Поэтому необходимо реализовывать часть активов, а также привлекать заемные средства.

Следующим пунктом для анализа будет расчет показателей финансовой устойчивости. Для этого обратимся к таблице 18.

Таблица 18 – Расчет показателей финансовой устойчивости ООО «КФ «ФинТур» за 2019-2023 гг., руб.

Коэффициент	Формула расчета	Нормативы	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Коэффициент автономии	$\frac{СК}{А}$	0,5 и более	-0,041	0,027	0,061	0,170	0,277
Коэффициент финансовой зависимости	$\frac{КО + ДО}{А}$	От 0,5 до 0,7	1,041	0,973	0,939	0,830	0,723
Коэффициент капитализации	$\frac{КО + ДО}{СК}$	-	-	35,755	15,494	4,869	2,604
Коэффициент обеспеченности запасов	$\frac{СК - ВА}{З}$	0,5 и более	-0,289	0,045	0,138	0,227	0,347

Рассмотрев полученные значения из таблицы 18, можно прийти к следующим выводам. Предприятие ООО «КФ «ФинТур», опираясь на значения коэффициента автономии, не обладает достаточной независимостью от заемных источников финансирования, а следовательно, ее финансовое положение недостаточно устойчиво. Однако в период с 2019 по 2023 годы наблюдается положительная динамика этого коэффициента, которая связана с увеличением собственного капитала. То есть, доля внеоборотных активов с каждым годом растет и поэтому появляется все больше долгосрочных источников их финансирования, от чего и сама доля собственного капитала повышается.

Коэффициент финансовой зависимости показывает соотношение собственного и заемного капитала. В рассматриваемом предприятии он высок и в промежуток времени с 2019 по 2023 год снижается, что является положительным фактором. Компания достаточно сильно зависит от кредиторов, однако к 2023 году эта зависимость становится все менее явной. В период с 2019 по 2021 год снижение показателя связано с ростом собственных средств. С 2022 года наблюдается снижение краткосрочных обязательств и одновременно увеличение долгосрочных, из чего можно сделать вывод, что наибольшим образом на уменьшение коэффициента финансовой зависимости все же влияют краткосрочные обязательства.

Коэффициент капитализации помогает определить, достаточно ли у организации источников финансирования в виде собственного капитала. В

случае с рассматриваемым предприятием, кроме 2019 года, в остальные годы проблем с показателем не возникает. Однако в 2019 году собственный капитал отрицательный, что свидетельствует о превышении расходов над доходами в этом году, а значит и покрытии активов за счет долгов. Следовательно, в 2019 году у фабрики ООО «КФ ФинТур» были яркие предпосылки для ликвидации, однако в следующий год компания смогла непокрытый убыток сделать нераспределенной прибылью, причем, значительной. В 2020 году было значительное превышение собственного капитала над заемным, что могло привести к снижению отдачи от вложений собственников. Однако с каждым последующим годом ситуация стала улучшаться, при этом, имея превышение собственного капитала над заемным. Это связано как с увеличением собственного капитала и, прежде всего, нераспределенной прибыли, так и со снижением краткосрочных обязательств.

Коэффициент обеспеченности запасов определяет, насколько материальные активы покрыты собственными оборотными средствами компании. В случае с фабрикой ООО «КФ ФинТур» запасы организации не покрываются собственными оборотными средствами даже на 50% за период с 2019 по 2023 годы. В 2019 году значение коэффициента отрицательное. Можно было бы предположить, что проблема кроется в распределении всех собственных средств во внеоборотные активы, однако, обращаясь к коэффициенту автономии, можно предположить, что это не так. Отрицательное значение коэффициента связано с непокрытым убытком в рассматриваемом году, а следовательно, и покрытием запасов за счет долгов [3]. В последующие годы ситуация изменяется, причем, в лучшую сторону, так как значение коэффициента растет. Однако компании все также не удается к 2023 году покрыть и половину запасов.

Таким образом, в период с 2019 по 2023 годы ООО «КФ ФинТур» показывает прогресс по всем показателям, так как они стремятся к оптимальным. Однако не стоит предвосхищать позитивных результатов, так как до необходимых нормативов к концу 2023 года предприятие так и не подошло. Для улучшения показателей стоит рассмотреть вариант с увеличением доли

внеоборотных активов и снижением краткосрочных обязательств. Для повышения доли внеоборотных активов стоит вложиться в приобретение нового оборудования, а для снижения краткосрочных обязательств возможно их часть перевести в долгосрочные обязательства.

Заключительным пунктом для анализа финансовой отчетности будет являться расчет показателей деловой активности, который представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости) ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг., обороты

Коэффициент	Формула расчета	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Оборачиваемость активов	$\frac{B}{\overline{A}}$	3,310	4,235	3,387	1,967	2,425
Оборачиваемость оборотных средств	$\frac{B}{\overline{OA}}$	3,357	4,305	3,434	2,052	2,681
Фондоотдача	$\frac{B}{\overline{OC}}$	271,639	270,823	257,708	47,484	25,515
Оборачиваемость собственного капитала	$\frac{B}{\overline{CK}}$	-50,890	-1110,156	70,280	16,496	11,162
Оборачиваемость заемного капитала	$\frac{B}{\overline{ДО + КО}}$	3,108	4,219	3,559	2,233	3,098
Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{B}{\overline{ДЗ}}$	4,239	5,340	4,948	3,599	5,247
Оборачиваемость кредиторской задолженности	$\frac{B}{\overline{КЗ}}$	3,108	4,219	3,559	2,289	3,247

Анализируя данные таблицы 19, можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборачиваемости активов, который дает оценку эффективности использования всех активов предприятия, с 2019 по 2020 год растет, однако с 2021 года наблюдается снижение показателя. То есть, эффективность использования активов снижается.

Однако в 2023 году значение коэффициента увеличивается, то есть, фабрика ООО «КФ ФинТур» старается эффективно использовать активы. Одной из возможных причин падения показателя может быть повышение запасов для снижения стоимости закупок и увеличения рентабельности продаж. Тогда и увеличение коэффициента в 2023 году обусловлено снижением этих запасов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов имеет ту же тенденцию, что и предыдущий коэффициент, однако изменение показателя происходит более плавно. Как и на предыдущий коэффициент, на показатель оборачиваемости оборотных активов, скорее всего, повлияло изменение запасов. Кроме этого, немаловажную роль также сыграло изменение дебиторской задолженности. В таком случае необходимо снижать период отсрочки покупателей, а также снижать количество имеющихся запасов.

Фондоотдача в период с 2019 по 2023 год значительно снижается, особенно, начиная с 2022 года. Из этого можно сделать вывод о менее эффективном использовании оборудования. Выручка за все годы в рассматриваемом промежутке времени увеличивается, кроме 2022 года, поэтому стоит обратить внимание на оборудование. Одним из рассматриваемых вариантов будет избавление от ненужного оборудования для снижения его стоимости.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала отражает эффективность использования собственных источников финансирования. В 2019 и 2020 году коэффициент отрицательный, что говорит о неэффективном управлении собственным капиталом предприятия. Наиболее значимое влияние на значение коэффициента в этот период оказал непокрытый убыток, который имелся в 2018-2019 годах. Однако, ситуация к 2021 году значительно улучшилась. Но в последующие годы значение показателя пошло на спад, что связано со снижением выручки в 2022 году и незначительным ее ростом в 2023 году.

Однако снижение показателя в 2022-2023 годах не является негативной тенденцией, так как значительное превышение выручки над суммой вложенного капитала привело бы к увеличению кредитов, как в 2021 году, в котором краткосрочные обязательства увеличились до своего пика в сравнении с предыдущими и последующими годами. Таким образом, значение коэффициента за рассматриваемый период говорит об улучшении использования собственных средств финансирования.

Коэффициент оборачиваемости заемного капитала показывает эффективность использования заемных средств [21]. В период с 2019 по 2023 год наблюдается эффективное использование заемного капитала, так как выручка покрывает его. Однако в 2022 году происходит снижение до 2,233, но к 2023 году ситуация улучшается. На это повлияло изменение выручки за рассматриваемый период.

Наибольшее увеличение деловой активности наблюдалось в 2020 году, что связано с отсутствием долгосрочных обязательств и не слишком высоким значением краткосрочных обязательств, а также достаточной выручкой.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает быстроту погашения дебиторской задолженности. В период с 2019 по 2023 год коэффициент показывает положительные значения, но наиболее высокими из них являются значения 2020 и 2023 года. В части взыскания дебиторской задолженности ООО «КФ ФинТур» показывает эффективную работу.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает то же, что и предыдущий коэффициент, но работа ведется с кредиторами. В период с 2019 по 2023 год значения показателя динамичны и имеют меньшую оборачиваемость в сравнении с предыдущим показателем. Однако для компании невысокий коэффициент выгоден, так как остается источник финансирования из части неоплаченной кредиторской задолженности. Однако сами кредиторы предпочитают более высокий коэффициент оборачиваемости, что надо учитывать при расчете приобретения кредитов в будущем.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности превышает коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности в рассматриваемые периоды, из чего можно сделать вывод, что собственных финансовых средств достаточно для погашения долгов.

Таким образом, в целом, уровень деловой активности имеет позитивную тенденцию в период с 2019 по 2023 годы, однако для более позитивного сценария стоит провести ряд следующих мероприятий.

Необходимо снизить количество запасов, например, путем предоставления скидок или повышения качества сервиса. Следующим шагом необходимо ликвидировать ненужное оборудование. В таком случае бизнес будет развиваться.

Таким образом, проведенный анализ управления издержками компании ООО «КФ ФинТур» позволяет прийти к выводу, что предприятию необходимо увеличивать долю внеоборотных активов и снижать долю краткосрочных обязательств в целях улучшения эффективности деятельности. Кроме того, необходимо снизить запасы, так как в период с 2019 по 2023 год они значительно выросли.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМПАНИИ ООО «КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «ФИНТУР»

3.1 Модернизация оборудования как элемент снижения издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

Для малого предприятия компания ООО «КФ «ФинТур» имеет неплохие результаты, так как уже достигла статуса одного из крупнейших производителей суфле на Северо-Западе России. Однако чистая прибыль компании не такая высокая, какой могла быть. Проводя анализ издержек предприятия, выяснилось, что основную часть из них составляют производственные издержки. Следовательно, основной упор в целях снижения издержек на предприятии, учитывая проведенный анализ главы 2.2, следует сделать на производственных издержках. Первым и наиболее значимым мероприятием стоит предложить замену оборудования на более совершенное.

Исходя из данных о компании, количественный рост производства произошел в 2011 году, когда фабрика приобрела современное на тот момент оборудование. Однако прошло уже 13 лет после его замены, а значит и оборудование стало устаревать. Рассмотрим амортизацию, то есть постепенное снижение ценности имущества из-за его изнашивания. При этом, норма амортизации будет рассчитываться по сумме лет полезного использования, так как оборудование за время пользования сильно изнашивается. Так как новое оборудование было закуплено в 2011 году, то от этого периода будет производиться расчет. При этом, оборудование, закупленное в тот период имело срок службы 15 лет, следовательно, срок эксплуатации у оборудования подойдет к концу в 2026 году. От этих данных будем исходить. Норма амортизации и сама амортизация основных средств представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Изменение амортизационных отчислений компании ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Норма амортизации, %	5,833	5,000	4,167	3,333	2,500
Основные средства, млн. руб.	0,899	1,622	1,473	11,668	16,967
Амортизация основных средств, млн. руб.	5,244	8,110	6,138	38,893	42,418

Сумма амортизационных отчислений растет за счет увеличения основных средств, однако, если взять только одну сумму основных средств, например, за 2019 год, то будем наблюдать следующую картину в таблице 21.

Таблица 21 – Динамика амортизационных отчислений при неизменной сумме основных средств компании ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Норма амортизации, %	5,833	5,000	4,167	3,333	2,500
Основные средства, млн. руб.	0,899	0,899	0,899	0,899	0,899
Амортизация основных средств, млн. руб.	5,244	4,495	3,746	2,997	2,248

Таким образом, наблюдается снижение амортизации. При этом, если заменить оборудование на новое, тогда ситуация станет лучше. Рассмотрим динамику амортизации основных средств с тем учетом, что в 2019 году ввели новое оборудование со сроком использования 15 лет и при неизменной сумме основных средств в таблице 22.

Таблица 22 – Динамика амортизационных отчислений при смене оборудования компании ООО «КФ ФинТур» за 2019-2023 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Норма амортизации, %	12,500	11,667	10,833	10,000	9,167
Основные средства, млн. руб.	0,899	0,899	0,899	0,899	0,899
Амортизация основных средств, млн. руб.	11,238	10,488	9,739	8,990	8,241

Амортизационные отчисления являются отнесением затрат на приобретение оборудования на себестоимость произведенной продукции, за счет чего уменьшается стоимость налога на прибыль.

Сравнивая таблицу 21 и таблицу 22, можно сделать вывод, что налог на прибыль будет меньше в случае с большей нормой амортизации. Поэтому покупка оборудования принесет больше пользы.

Кроме того, позитивная тенденция 2011 года может быть аргументом для того, чтобы рассмотреть этот вариант. Рассмотрим основные задачи, которые необходимо решить при реализации мероприятия.

Первым этапом необходимо определить, какое конкретно оборудование необходимо закупить. Для этого необходимо понять, что может предложить рынок производственного оборудования. Необходимо приобрести новые производственные линии, которые позволили бы автоматизировать процессы производства, а также оборудование для обработки сырья.

Наиболее подходящим здесь будет рассмотрение гибкой производственной системы, которая позволяет производству адаптироваться к изменениям ассортимента или количества продукции [9]. Схема составляющих гибкой производственной системы представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема составляющих частей гибкой производственной системы

Определим задачи каждой единицы оборудования.

Центральный управляющий компьютер определяет объемы производства кондитерских изделий, позволяя плавно снижать или увеличивать их. Кроме того, он позволит изменять состав производимой продукции, тем самым обеспечивая бесперебойное производство. В то же время, центральный управляющий компьютер позволит снижать количество простоев, а также определять их причины, дополнительно обеспечивая компанию ООО «КФ ФинТур» статистическими данными [40].

Производственная машина принимает задачи от центрального управляющего компьютера, исполняя их в соответствии с необходимыми требованиями. Производственная машина подключается к системам обработки

материалов, которые поставляют ей сырье для приготовления конкретных кондитерских изделий.

Системы обработки материалов перемещают необходимое для приготовления продукции сырье и упаковку для бесперебойного производства изделий.

Гибкие производственные системы подразделяются по типам на прогрессивную, петлю, лестницу, открытое поле и робота-центрированного.

Прогрессивная гибкая производственная система либо же линия подразумевает обработку будущего изделия в одном направлении, поэтапно прибавляя все новые свойства для получения готовой продукции.

Петля подразумевает движение сырья по кругу с перемещением его на другие станции.

Лестница получила свое название за счет вида станции в виде опоры лестницы, где на каждом шаге продукция перемещается все ниже до готового вида.

Открытое поле является более сложной системой, так как включает в себя передачу сырья на разные станции.

Робот-центрированный предполагает наличие роботов для выполнения задач таких, как подача и транспортировка сырья.

Для рассматриваемого предприятия будет использоваться линия, так как ее стоимость ниже, а для малого предприятия достаточно и такого вида оборудования.

Гибкие производственные системы подразделяются также количественно на одну ячейку машины, гибкую производственную ячейку и гибкую производственную систему. Разница состоит в количестве: использовать для производства одну машину, две-три машины и погрузочные или разгрузочные станции либо же четыре и более машин, которые подключены к общей системе распределения.

Для предприятия ООО «КФ ФинТур» необходимым и достаточным будет использование одной машины, так как на данный момент это будет оптимальным

решением. В дальнейшем при увеличении объемов производства и целевой аудитории, при увеличении размеров предприятия можно будет рассмотреть увеличение количества машин.

Гибкая производственная система позволит ООО «КФ ФинТур» снизить производственные издержки, снизив вероятность простоев оборудования в связи с поломками и количества бракованной продукции на 53-76 процентов. Кроме того, за счет автоматизации процесс изготовления продукции станет быстрее и качественнее на 20-30 процентов [8], будет меньше списаний продукции, а также появится возможность для расширения ассортимента кондитерских изделий.

Рассмотрим состав прочих производственных расходов, чтобы понять, какие из статей могли повлиять на их рост в 2023 году, в таблице 23.

Таблица 23 – Изменение прочих производственных издержек компании ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Прочие производственные издержки, всего -	54,822	13,571	43,993	-41,251	30,422
В том числе:					
Затраты на ремонт оборудования	17,502	2,210	25,451	-15,292	23,241
Затраты на обслуживание оборудования	11,995	8,168	11,877	-3,827	3,709
Затраты на тару и упаковку изделий в цехах до сдачи их на склады готовой продукции	3,378	0,463	2,254	-2,915	1,791
Оплата работ по сертификации продукции	21,929	2,714	4,399	-19,215	1,685
Износ по нематериальным активам	0,017	0,016	0,012	-0,002	-0,004

Согласно данным таблицы 23, в 2021 году наибольшей статьёй затрат в прочих производственных издержках стала оплата работ по сертификации продукции. Это связано с тем, что в 2021 году стали производить новые кондитерские изделия для здорового образа жизни под брендом MULTIBAR. На втором месте по количеству стали затраты на ремонт оборудования. При этом в

2022 году они снизились на 15,292 млн. рублей, а к 2023 году выросли до 25,451 млн. рублей, увеличившись на 23,241 млн. рублей.

Рассмотрим ситуацию, что у компании ООО «КФ ФинТур» уже имеется гибкая производственная система, которая на 53-76 процентов снижает вероятность поломок оборудования, и подставим получившиеся значения в таблицу 24. При этом, будем учитывать изменение затрат только на ремонт оборудования и с минимальным процентом – 53, а значит затраты на ремонт составят 47% от значений из таблицы 21. Рассмотрим таблицу 24.

Таблица 24 – Изменение прочих производственных издержек при снижении затрат на ремонт компании ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение	
				2022 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
Прочие производственные издержки, всего -	45,546	12,311	29,486	-33,235	17,175
В том числе:					
Затраты на ремонт оборудования	8,226	0,950	10,944	-7,276	9,994
Затраты на обслуживание оборудования	11,996	8,168	11,877	-3,828	3,709
Затраты на тару и упаковку изделий в цехах до сдачи их на склады готовой продукции	3,378	0,463	2,254	-2,915	1,791
Оплата работ по сертификации продукции	21,929	2,714	4,399	-19,215	1,685
Износ по нематериальным активам	0,017	0,016	0,012	-0,002	-0,004

Согласно данным таблицы 24, лишь одна из составляющих прочих производственных издержек привела к значительному снижению общей суммы прочих производственных издержек. Рассмотрим также таблицу 25, чтобы понять разницу в значениях прочих производственных издержек в таблицах 23 и 24.

Таблица 25 – Разница прочих производственных издержек без и с гибкой производственной системой в компании ООО «КФ ФинТур» за 2021-2023 гг.

Показатель, млн. руб.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение показателей					
				Абсолютное, +/-			Относительное, %		
				2021 г.	2022 г.	2023 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Прочие производственные издержки без ГПС	54,822	13,571	43,993	-9,276	-1,260	-14,507	83,080	90,715	67,024
Прочие производственные издержки с ГПС	45,546	12,311	29,486						

Согласно данным таблицы 25, с использованием гибкой производственной системы прочие производственные издержки сократились бы в 2021 году на 9,276 млн. рублей или на 17%, в 2022 году снижение бы составило 1,26 млн. рублей или 9,3%, а в 2023 году падение показателя было бы равным 14,57 млн. рублей или 33%. От снижения прочих производственных издержек снизилась бы и сумма производственных издержек, что повлекло бы за собой снижение себестоимости кондитерских изделий компании ООО «КФ ФинТур».

Также стоит заметить, что на производство кондитерских изделий потребуется меньше специалистов, что положительно сыграет для компании, так как снизятся производственные издержки, а именно, расходы на оплату труда производственных рабочих [8].

Рассмотрим изменения в уровне заработной платы при работе без гибкой производственной системы (ГПС) и с ней с учетом повышения заработной платы ежегодно на 5 процентов. При этом, количество работников без гибкой производственной системы взято из данных 2022-2023 годов, а количество работников с гибкой производственной системой рассчитано по следующему алгоритму: на производственную линию необходимо поставить 8 человек для бесперебойной работы, дополнительные 8 человек являются сменщиками. Одного упаковщика на смене также будет достаточно, однако необходимо еще иметь сменщика. Кроме того, необходимо иметь одного технолога на смене, которого будут замещать сменщики. Также необходим один кондитер, который

будет контролировать процесс производства, и его сменщик. Рассмотрим таблицу 26, чтобы определить экономию на кадрах.

Таблица 26 – Изменение численности производственных рабочих и заработной платы ООО «КФ ФинТур», 2019-2023 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г. (прогноз)	2025 г. (прогноз)
Численность производственных рабочих, чел.				
Технолог	2	2	2	1
Кондитер	4	3	2	1
Фабричный рабочий	29	24	16	10
Упаковщик	5	3	2	2
Общая численность производственных рабочих	40	32	22	14
Изменение численности производственных рабочих	-	-8	-10	-8
Совокупная заработная плата производственных рабочих с учетом НДФЛ, руб.				
Заработная плата технолога	82650	87000	91350	47959
Заработная плата кондитера	138852	109620	76734	40285
Заработная плата фабричного рабочего	1191420	1003296	702304	460890
Заработная плата упаковщика	185965	117450	98216	86326
Совокупная заработная плата производственных рабочих	1598887	1317366	968604	635460
Изменение совокупной заработной платы производственных рабочих	-	-281521	-348762	-333144

Согласно данным таблицы 26, снижение численности производственных рабочих на 10 человек может привести к снижению расходов на оплату труда на 348,76 тыс. рублей, а снижение численности работников на 8 человек в 2025 году приведет к снижению расходов на 333,14 тыс. рублей. Снижение расходов на оплату труда приведут к снижению производственных издержек, тем самым, сокращая себестоимость продукции.

Наблюдая за тенденцией к снижению численности работников, можно сделать вывод, что необходимо оптимизировать производство для того, чтобы быть менее зависимыми от кадров. Гибкая система мониторинга поможет решить эту проблему. Однако стоит учесть, что при ее приобретении необходимо будет повышать квалификацию сотрудников для работы с системой [4]. В таком случае необходимо будет за имеющиеся знания повышать уровень заработной платы, что может привести в краткосрочном периоде к издержкам, связанным с оплатой труда. Однако в долгосрочном периоде это позволит поднять мотивацию работников не покидать работу в связи с повышением заработной

платы и отсутствием наиболее выгодных вакансий. Кроме того, за счет снижения количества рабочих мест станет возможным увольнять наименее эффективных работников, что может сказаться положительно на качестве продукции и деятельности фабрики в целом.

Также известно, что гибкая производственная система способна снизить количество бракованной продукции на 53-76 процентов, а следовательно, возможно снизить количество прочих непроизводственных издержек. Рассмотрим, насколько бы снизились непроизводственные издержки в 2023 году за счет снижения прочих непроизводственных расходов при использовании гибкой производственной системы (ГПС) в таблице 27.

Таблица 27 – Сравнение суммы непроизводственных издержек без и с гибкой производственной системой в компании ООО «КФ ФинТур» в 2023 году

Показатель, млн. руб.	2023 г.	Отклонение, +/-	Темп роста, %
Непроизводственные издержки	67,328	-0,868	98,71
Непроизводственные издержки при ГПС	66,460		
Прочие непроизводственные расходы	1,847	-0,979	47,00
Прочие непроизводственные расходы при ГПС	0,868		

Согласно данным таблицы 27, прочие непроизводственные расходы при использовании гибкой производственной системы сократились бы на 53% за счет снижения количества бракованной продукции. А так как прочие непроизводственные расходы являются составной частью непроизводственных издержек, то и сами непроизводственные издержки снизились бы на 868 тысяч рублей или на 1,29%.

Таким образом, при переходе на гибкую производственную систему работа предприятия станет более эффективной и гибкой, а производственные и непроизводственные издержки снизятся. Это приведет не только к снижению себестоимости, но также к изменению прочих издержек, не входящих в состав

показателя. Следовательно, это также повысит чистую прибыль за счет сокращения расходов.

Вторым этапом является поиск поставщиков и перевозчиков оборудования. Для этого необходимо изначально определить, откуда стоит покупать оборудование. В нашем случае это будет IndiaMart, в которой можно подобрать необходимые для гибкой производственной системы составляющие [42]. В целях снижения рисков перевозки оборудования необходимо обратиться к транспортной компании. В нашем случае это будет ООО «Контурная карта» - компания таможенный оператор и международный экспедитор, который работает напрямую с федеральной таможенной службой и государственными органами, не привлекая третьих лиц [15]. Для определения стоимости оплаты услуг необходимо изначально определить стоимость всего оборудования.

Наиболее подходящим для гибкой производственной системы является оборудование «Flexible Automation System/ Number: Svr Fms» или же гибкая автоматическая система, которая станет для компании производственной машиной. Ее стоимость составляет 1500000 индийских рупий или 1597429 российских рублей по курсу валюты на май 2024 года. Также необходимо приобрести систему обработки материалов «Mild Steel Material Handling System/ Fully Automatic», которая стоит 100000 индийских рупий или 106495 рублей. Также необходимо закупиться центральным управляющим компьютером «MPS CCU» стоимостью в 75000 индийских рупий или 79871 рубль. Таким образом, суммарная стоимость оборудования составит 1783795 рублей.

Далее рассчитаем стоимость услуг по перевозке оборудования. Доставка из Индии в Санкт-Петербург составит 9500 долларов или 841510 рублей. С учетом нулевого налога на добавленную стоимость, который обуславливается статьей 164 подпункта 2.1 пункта 1 Налогового Кодекса Российской Федерации [1].

Стоимость раскредитации на станции, то есть погрузочно-разгрузочные работы, в которые входит также документальное оформление, составит 35000 рублей. Кроме того, надо учесть также вывоз контейнера обратно в Индию, так

как он не является приобретенным. Стоимость составит также 35000 рублей с учетом нулевого налога на добавленную стоимость. Таможенная стоимость рассчитывается путем сложения стоимости оборудования и доставки до границы, которая составит 5500 долларов или 487190 рублей. Эта стоимость умножается на таможенный налог на добавленную стоимость, который составит 20%. Таким образом, выходит значение, равное 454197 рублей. В будущем этот налог можно будет возместить за счет налогового вычета. Таможенные сборы составят 8500 рублей, а услуги брокера 15000 с учетом налога на добавленную стоимость 20%.

Суммируя все затраты на услуги по грузоперевозке, имеем значение 1380707 рублей.

Таким образом, за оборудование и его перевозку необходимо будет заплатить 3164502 рубля, причем будет доступен налоговый вычет в 454197 рублей, который приходит в течение трех дней после одобрения заявки на вычет.

Третьим этапом необходимо выбрать способ приобретения оборудования с учетом его стоимости. Можно рассмотреть два варианта: использование чистой прибыли или приобретение долгосрочных обязательств в виде кредита. Для начала рассмотрим вариант с кредитом.

Наиболее выгодным из рассмотренных вариантов является кредит от ООО «Камкомбанк» с максимальной годовой ставкой кредита 15% и сроком кредита до пяти лет [24]. Рассчитаем ежемесячные платежи по кредиту с максимальной ставкой и сроком погашения в таблице 28.

Таблица 28 – План погашения задолженности ООО «КФ ФинТур» за 2024-2028 гг.

Показатель	Отчетный год.	Период погашения кредитования				
		Январь 2024	Январь 2025	Январь 2026	Январь 2027	Январь 2028
Сумма кредита, руб.	3639177	3639177	2911342	2183506	1455671	727835
Ставка годовых, %	15	15	15	15	15	15
Срок возврата, год	5 лет	5 лет	4 года	3 года	2 года	1 год
Погашение кредита, руб.	0	727835	727835	727835	727835	727835
Остаток задолженности, руб.	3639177	2911342	2183506	1455671	727835	0

Анализируя данные таблицы 28, можно сделать вывод, что ежегодный платеж по кредиту будет составлять 727835 рублей, что составляет 60652,95 рублей ежемесячно. Значения в сравнении с имеющимися по показателям той же чистой прибыли, незначительны, поэтому не усугубят положение компании ООО «КФ ФинТур». Кроме того, ставка 15 процентов является одной из наиболее низких в сравнении с другими банками и ключевой ставкой Банка России, которая составляет на текущий момент 16 процентов.

Другим вариантом приобретения оборудования с учетом трат на его перевозку является использование чистой прибыли. Здесь надо уточнить, что деньги мы будем использовать из нераспределенной прибыли, которая является чистым доходом компании. При этом, сумму этого показателя можно распределить на какие-либо цели, в нашем случае, на увеличение основных средств.

Также стоит учесть, что кондитерская фабрика ООО «КФ ФинТур» не является акционерным обществом, а является обществом с ограниченной ответственностью, поэтому отчисления с части прибыли на отчисления для создания резервного фонда не обязательны.

При этом, так как единственным участником в управлении предприятием является Асланян Татьяна Витальевна, необходимо ее письменное решение о целях расходования чистой прибыли.

Стоит также объяснить разницу между чистой и нераспределенной прибылью, которая состоит в периоде расчетов. Так, чистая прибыль является чистым доходом компании за отчетный период, а нераспределенная прибыль – чистым доходом компании за весь период.

Сумму приобретения оборудования будем вычитать именно из нераспределенной прибыли, которая в 2023 году составила 36,589 млн. рублей. Если вычитать всю стоимость из нее, тогда траты в связи с приобретением оборудования составят лишь 8,65% от общей суммы.

Четвертый этап будет нести в себе расчет экономического эффекта от реализации мероприятия. Для того, чтобы рассчитать экономический эффект от внедрения мероприятия, необходимо воспользоваться формулой (26).

$$\mathcal{E} = (\Pi_{\text{п}} - \mathcal{Z}_{\text{р}}) - \Pi_{\text{отч}}, \quad (26)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект от внедрения, руб.;

$\Pi_{\text{п}}$ – планируемый показатель прибыли до налогообложения, руб.;

$\mathcal{Z}_{\text{р}}$ – затраты на реализацию мероприятия, руб.;

$\Pi_{\text{отч}}$ – прибыль до налогообложения за отчетный период, руб.

Значения всех названных в формуле (24) показателей указаны в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет показателей экономического эффекта при внедрении оборудования в ООО «КФ ФинТур» в 2023-2024 гг., млн. руб.

Показатель	2023 год	2024 год (прогноз)	Отклонение, +/-
Выручка от реализации продукции	365,318	438,382	73,064
Производственные издержки	333,056	318,200	-14,856
Непроизводственные издержки	67,328	66,460	-0,868
Прибыль до налогообложения	9,168	97,955	88,787

Рассматривая таблицу 29, уже становится видно, что выручка в прогнозном 2024 году растет, а издержки снижаются. Следовательно, от этих факторов растет прибыль до налогообложения и, соответственно, чистая прибыль. Рассчитаем экономический эффект от внедрения гибкой производственной системы по формуле (26) в расчетах (27).

$$\mathcal{E} = (97,955 - 3,164502) - 9,168 = 85,622 \text{ млн. руб. (933,92\%)} \quad (27)$$

Также рассчитаем коэффициент экономической эффективности по формуле (28).

$$K_{\mathcal{E}\Phi} = \frac{\mathcal{E}}{\mathcal{Z}_{\text{р}}} = \frac{85,622950}{3,164502} = 27,06 \text{ руб.}, \quad (28)$$

где $K_{\mathcal{E}\Phi}$ – коэффициент экономической эффективности.

Таким образом, при обновлении оборудования предприятие ООО «КФ ФинТур» получит экономический эффект в 85622 тыс. руб. или на 833,92%. При

этом, коэффициент экономической эффективности составит 27,06. Следовательно, приобретение гибкой производственной системы целесообразно и оправдано.

3.2 Оптимизация количества запасов как элемент сокращения производственных издержек компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

При проведении анализа планирования издержек выяснилось, что собственные оборотные средства фабрики не покрывают имеющиеся запасы даже на половину. Кроме того, анализ деловой активности компании ООО «КФ «ФинТур» показал, что как показатель оборачиваемости активов, так и коэффициент оборачиваемости оборотных активов снижаются в связи со значительными размерами запасов. Хранение на складах такого количества запасов может привести и, скорее всего, приводит к просрочке кондитерских изделий. Следовательно, необходимо разобраться, что можно с этим сделать.

Самым простым решением было бы предложить установление скидок на остатки продукции, однако есть вероятность снижения прибыли, ведь себестоимость продукции значительная. Это связано с качеством сырья. Кроме того, отсутствует подтверждение того, что при снижении цены товар станет более востребованным. Поэтому рассмотрим вариант со снижением производства кондитерских изделий. Для начала рассчитаем, сколько запасов приходится на 1 рубль себестоимости продукции по формуле (29).

$$Z_{1 \text{ руб. СС}} = \frac{Z}{\text{СС}} = \frac{56,533}{333,056} = 0,17 \text{ руб.}, \quad (29)$$

где $Z_{1 \text{ руб. СС}}$ – запасы на один рубль себестоимости продукции, руб.;

Z – запасы, руб.;

СС – себестоимость продукции, руб.

Таким образом, на один рубль себестоимости приходится 17 копеек запасов. Рассмотрим вариант с сокращением запасов на 20, 50 и 80 процентов. Для этого рассмотрим таблицу 30.

Таблица 30 – Влияние снижения запасов на себестоимость продукции компании ООО «КФ ФинТур», руб.

Показатель	Снижение запасов на			
	0%	20%	50%	80%
Запасы на рубль себестоимости, руб.	0,170	0,136	0,085	0,034
Запасы, млн. руб.	56,533	45,226	28,267	11,307
Себестоимость продукции, млн. руб.	333,056	321,749	304,790	287,830

Согласно данным таблицы 30, запасы влияют на снижение себестоимости, причем, наибольшее снижение наблюдается при снижении запасов на восемьдесят процентов. Однако надо рассмотреть изменение коэффициента обеспеченности запасами и коэффициентов оборачиваемости оборотных и общих активов в таблице 31, чтобы понять, какое снижение станет наиболее эффективным.

Таблица 31 – Динамика коэффициентов при снижении количества запасов ООО «КФ ФинТур» в 2023 году, руб.

Показатель	Формула расчета	Нормативное значение	2023 г.	Значение при снижении запасов на		
				20%	50%	80%
Коэффициент обеспеченности запасов	$\frac{СК - ВА}{З}$	0,5 и более Оптимально: 0,6-0,8	0,347	0,433	0,693	1,733
Оборачиваемость активов	$\frac{В}{\overline{А}}$	-	2,425	2,520	2,676	2,853
Оборачиваемость оборотных средств	$\frac{В}{\overline{ОА}}$	-	2,681	2,797	2,991	3,214

Проанализировав данные таблицы 31, можно сделать вывод, что наиболее эффективным станет снижение запасов на 50%. Оборачиваемость общих и оборотных активов станет выше, а следовательно, и сами активы будут использоваться более эффективно, а коэффициент обеспеченности запасов в таком случае будет иметь оптимальный уровень 0,693, то есть, запасы компании ООО «КФ ФинТур» будут обеспечены собственными оборотными средствами на 69,3%.

Кроме того, важно учесть, что при снижении запасов сократятся и непроизводственные издержки. Это будет связано со снижением затрат на

складское хранение. Эти затраты, в свою очередь, зависят от объема запасов, находящихся на складе. Для того, чтобы увидеть, насколько снизятся затраты на складское хранение, а, в связи с этим, непроизводственные издержки, обратимся к данным таблицы 32.

Таблица 32 – Динамика непроизводственных издержек при снижении запасов компании ООО «КФ ФинТур» за 2023-2024 гг., млн. руб.

Показатель	2023 год	2024 год (прогноз)	Изменение	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
Непроизводственные издержки	67,328	63,088	-4,240	-6,297
Затраты на складское хранение	8,480	4,240	-4,240	-50,000

Согласно данным таблицы 32, затраты на складское хранение снизятся на 4,24 млн. руб. или на 50% в связи с сокращением запасов на 50%. Так как снижается составляющая часть непроизводственных издержек, то и они сами снижаются также на 4,24 млн. руб., но в процентном соотношении всего на 6,3%.

Далее стоит рассчитать изменение выручки при сокращении объемов выпуска продукции. Для начала рассчитаем среднюю стоимость одного килограмма изделий по формуле (30).

$$\text{СрС}_{1 \text{ кг}} = \frac{В}{ОВ} = \frac{365318,00}{448,26} = 814,97 \text{ руб./кг.}, \quad (30)$$

где $\text{СрС}_{1 \text{ кг}}$ – средняя стоимость кондитерских изделий на 1 килограмм, руб./кг., В – выручка, руб.,

ОВ – объемы выпуска продукции, кг.

Далее рассчитаем по формуле (31) количество запасов в килограммах с учетом их снижения на 50 процентов.

$$З_{\text{кг}} = \frac{З}{\text{СрС}_{1 \text{ кг}}} = \frac{28267000}{814,97} = 34684,71 \text{ кг.}, \quad (31)$$

где $З_{\text{кг}}$ – количество запасов в килограммах, кг.,

З – запасы, руб.

Следующим шагом будет расчет объема выпуска продукции при снижении запасов на 50 процентов, который рассчитывается по формуле (32).

$$ОВ_{\text{прогн}} = ОВ - З_{\text{кг}} = 448260 - 34684,71 = 413575,29 \text{ кг.}, \quad (32)$$

где $ОВ_{\text{прогн}}$ – прогнозный объем выпуска продукции, кг.

Последним шагом будет расчет выручки, полученной при снижении количества запасов продукции, по формуле (33).

$$V_{\text{прогн}} = ОВ_{\text{прогн}} * C_{pC1 \text{ кг}} = 413575,29 * 814,97 = 337,051 \text{ млн. руб.}, \quad (33)$$

где $V_{\text{прогн}}$ – прогнозная выручка.

Таким образом, при снижении запасов, а следовательно, и снижении объема выпуска продукции, выручка от реализации продукции снизится. Однако, необходимо рассмотреть все изменившиеся факторы в совокупности в таблице 33, чтобы понять эффективность проведения этого мероприятия.

Таблица 33 – Изменение факторов при снижении запасов компании ООО «КФ ФинТур» за 2023-2024 гг., млн. руб.

Показатель	2023 год	2024 год (прогноз)	Отклонение, +/-
Выручка	365,318	337,051	-28,267
Себестоимость продукции	333,056	304,790	-28,266
Непроизводственные издержки	67,328	63,088	-4,24
Прибыль до налогообложения	9,168	13,407	4,239

Согласно данным таблицы 33, при снижении запасов прибыль до налогообложения увеличилась на 4,239 млн. руб., так как себестоимость продукции и непроизводственные издержки в совокупности снизились больше, чем выручка от реализации продукции.

Так как на снижение запасов не потребуется затрачивать какие-либо средства, рассчитаем экономический эффект с помощью сравнения прибыли до налогообложения по формуле (34).

$$\mathcal{E} = \frac{П_{\text{прогн}}}{П_{\text{отч}}} * 100 - 100 = \frac{13,407}{9,168} * 100 - 100 = 46,24\%, \quad (34)$$

где $\mathcal{E}$ – экономический эффект, %;

$П_{\text{прогн}}$ – прогнозная прибыль до налогообложения, которая получилась при снижении запасов, руб.;

$П_{\text{отч}}$ – прибыль до налогообложения за 2023 год, руб.

Таким образом, снижение запасов на 50% целесообразно, так как не только приведет к оптимальному значению коэффициента обеспеченности запасов и

поднимет эффективность использования как оборотных, так и общих активов, но также увеличит прибыль до налогообложения на 46,24%, при этом снизив себестоимость продукции, то есть производственные издержки предприятия, и непроизводственные издержки.

3.3 Перенос краткосрочных обязательств в целях повышения эффективности деятельности ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

В ходе анализа планирования и управления издержками было определено, что одной из проблем, связанных с эффективностью деятельности предприятия, стал высокий показатель краткосрочных обязательств, который ухудшил ликвидность баланса. Так, в связи с недостатком высоколиквидных активов образовалась проблема с покрытием кредиторской задолженности. В целях решения проблемы стоит перенести часть краткосрочных обязательств в долгосрочные, тем самым отсрочив платежи по выплате задолженностей. Согласно данным бухгалтерского баланса, из краткосрочных обязательств у компании ООО «КФ «ФинТур» имеется только краткосрочная кредиторская задолженность.

Для того, чтобы улучшить ликвидность баланса, перенесем краткосрочную кредиторскую задолженность частично в краткосрочные и частично в долгосрочные обязательства. Чтобы высоколиквидные активы перекрывали наиболее срочные обязательства, сохраним в них такую сумму, которую могли бы перекрыть высоколиквидные активы – это будет 0,28%. Большую часть из кредиторской задолженности перенесем на среднесрочные обязательства так, чтобы быстроликвидные активы могли их перекрыть – 62% от краткосрочной кредиторской задолженности. Оставшуюся часть кредиторской задолженности – 37,72% - перенесем в долгосрочные обязательства. Причем, как краткосрочных, так и в долгосрочных обязательствах, перенесем эти значения в заемные средства. Такие действия должны повлиять на способность компании ООО «КФ

ФинТур» погашать свои наиболее срочные обязательства в данный момент. То есть, перенесение краткосрочной кредиторской задолженности поспособствует выполнению первого условия ликвидности баланса. Чтобы увидеть, каким образом перенос краткосрочной дебиторской способности поспособствует этому, рассмотрим данные анализа ликвидности баланса с обновленными значениями, которые обусловим прогнозом на 2024 год, в таблице 34.

Таблица 34 – Прогнозный анализ ликвидности баланса ООО «КФ ФинТур» за 2023-2024 гг., млн. руб.

Группа показателей	Сумма		Группа показателей	Сумма		Платежный излишек (+)/ недостаток (-)	
	2023 г.	2024 г. (прогноз)		2023 г.	2024 г. (прогноз)	2023 г.	2024 г. (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7=2-5	8=3-6
Высоколиквидные активы (А1)	0,262	0,262	Наиболее срочные обязательства (П1)	91,389	0,256	-91,127	0,006
Быстро реализуемые активы (А2)	57,447	57,447	Среднесрочные обязательства (П2)	0	56,661	57,447	0,786
Медленно реализуемые активы (А3)	57,197	57,197	Долгосрочные обязательства (П3)	3,928	38,400	53,269	18,797
Труднореализуемые активы (А4)	17,010	17,010	Постоянные пассивы (П4)	36,599	36,599	-19,589	-19,589
Баланс	131,916	131,916	Баланс	131,916	131,916	-	-

Согласно данным таблицы 34, при переносе кредиторской задолженности на краткосрочные и долгосрочные заемные средства баланс станет абсолютно ликвидным, так как все условия будут выполняться. Так, в текущий момент компания станет платежеспособной, в скором будущем она также будет платежеспособной при условии своевременной оплаты задолженности дебиторами. Таким образом, предприятие ООО «КФ ФинТур» будет полностью платежеспособным, его баланс – ликвидным, а оно само финансово устойчивым.

Также рассмотрим, как изменятся показатели ликвидности при выполнении предложенного мероприятия в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет показателей ликвидности ООО «КФ ФинТур» за 2023-2024 гг., руб.

Показатель, ед.	Формула расчета	Норматив	2023 г.	2024 г. (прогноз)
Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{АЛ}$)	$\frac{ДС + КФВ}{ТО}$	От 0,2 до 0,5	0,0029	0,0046
Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности ($K_{БЛ}$)	$\frac{КДЗ + КФВ + ДС}{КО}$	0,8-1,0	0,6315	1,0139
Коэффициент текущей (общей) ликвидности ($K_{ТЛ}$)	$\frac{ОА}{КО}$	1,5-2,0	1,2573	2,0188

Согласно данным таблицы 35, перенос части кредиторской задолженности приведет к увеличению всех показателей. Так, значение коэффициента абсолютной ликвидности все еще не входит в нормативы, но часть краткосрочных обязательств, которая может быть в текущий момент, стала больше. Кроме того, в случае с трудностями с производством продукции компания ООО «КФ ФинТур» сможет погасить все свои текущие обязательства, и при этом только оборотные активы смогут покрыть погасить краткосрочные обязательства. Следовательно, финансовое состояние компании станет лучше при внедрении мероприятия.

Однако как ликвидность влияет на издержки, стоит пояснить. Чем выше ликвидность, тем более востребованным и ценным является продукт. Так как компания ООО «КФ ФинТур» базируется, в основном, на поставках кондитерских изделий, то высокая ликвидность больше привлекает партнеров по бизнесу. Так, при высокой ликвидности предприятия может быстро погашать долги, выплачивать заработную плату работникам, покупать товары и расходные материалы.

Однако в 2024 году фабрика имела непогашенную задолженность, в связи с чем пришлось оплатить пени, составляющие 6200 рублей. Это дополнительные издержки, которые могут ухудшить как состояние, так и репутацию компании.

Для того, чтобы рассчитать экономический эффект от переноса части кредиторской задолженности на краткосрочные и долгосрочные обязательства, рассмотрим, как изменились показатели ликвидности в процентном соотношении в таблице 36.

Таблица 36 – Изменение показателей ликвидности при внедрении мероприятия в ООО «КФ ФинТур» за 2023-2024 гг., руб.

Показатель	2023 год	2024 год (прогноз)	Темп роста, %	Темп прироста, %
Кредиторская задолженность, млн. руб.	91,389	0,256	0,280	-99,720
Среднесрочные обязательства, млн. руб.	0,000	56,661	100,000	100,000
Долгосрочные обязательства, млн. руб.	3,928	38,400	977,595	877,595
Коэффициент абсолютной ликвидности, руб.	0,003	0,005	158,731	58,731
Коэффициент быстрой ликвидности, руб.	0,632	1,014	160,556	60,556
Коэффициент текущей ликвидности, руб.	1,257	2,019	160,569	60,569

Согласно данным таблицы 36, при переносе большей части кредиторской задолженности в среднесрочные и долгосрочные обязательства коэффициенты ликвидности увеличатся. Так, коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 58,73%, коэффициент быстрой ликвидности – на 60,56%, а коэффициент текущей ликвидности стал выше на 60,57%.

Таким образом, изменение структуры пассивов будет иметь положительную тенденцию, а баланс станет абсолютно ликвидным. Экономический эффект заключается не только в улучшении состояния показателей ликвидности, но также в том, как будет выглядеть компания для контрагентов.

Так, при увеличении этих показателей потенциальные клиенты увидят, что компания имеет неплохие показатели, и станут у нее чаще делать заказы. Это приведет к уменьшению запасов, а значит, к сокращению непроизводственных расходов в части складских запасов, продвижения продукции и прочих расходов (которые связаны с порчей продукции).

Кроме того, компания будет выглядеть лучше в глазах потенциальных поставщиков, поэтому появится возможность сотрудничества с теми, кто предлагает такое же качественное, но менее затратное сырье. В связи с этим

снизятся производственные издержки в части материальных затрат. Это мероприятие позволит рассмотреть перспективы на будущее в части клиентов и поставщиков, что в дальнейшем может привести к снижению как производственных, так и непроизводственных издержек.

Подводя итоги третьей главы, можно сказать, что предложенные мероприятия имеют разный характер действий: одно связано с приобретением оборудования, другое со снижением объемов производства, а третье с реструктуризацией в части пассивов. То есть, одно мероприятие связано с затратами, другое с их снижением, а не затратно. Все они приносят свой экономический эффект. С моей точки зрения, наиболее эффективным станет первое мероприятие – приобретение нового оборудования, так как наибольшим образом сократит издержки. Однако окончательное решение будет за генеральным директором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведя анализ планирования и управления издержками, а также анализ издержек предприятия, было выявлено, что компания ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» не обладает достаточным количеством внеоборотных активов, а именно, основных средств, имеет избыток запасов, а также значительную кредиторскую задолженность.

В целом, предприятие работает достаточно эффективно: имеет неплохие объемы производства, которые ежегодно увеличиваются; является международным поставщиком кондитерских изделий; эффективно распоряжается различными расходами; может покрывать среднесрочные и долгосрочные обязательства. Кроме того, компания финансово устойчива и имеет собственные источники финансирования, а дебиторская задолженность покрывает кредиторскую. Однако необходимо разработать такие мероприятия, которые решили бы имеющиеся проблемы компании.

Первым мероприятием было предложено внедрение нового оборудования – гибкой производственной системы, которая позволит снизить издержки. Для приобретения оборудования необходимо будет выбрать способ приобретения: с помощью заемных средств или нераспределенной прибыли. По мнению автора, предпочтительным будет приобретение оборудования за счет нераспределенной прибыли, которая с каждым годом увеличивается. В ходе анализа предложенного мероприятия были выявлены следующие результаты.

1. Выручка от реализации продукции увеличится на 73,064 млн. рублей за счет того, что производство кондитерских изделий будет занимать меньше времени на 20% процентов и, следовательно, выпуск продукции также увеличится на 20 %.

2. Производственные издержки снизятся на 14,856 млн. рублей за счет снижения прочих производственных издержек, в составе которых снизятся затраты на ремонт оборудования на 53%, а также снижения производственных издержек, в составе которых снизятся расходы на оплату труда.

3. Непроизводственные издержки снизятся на 0,868 млн. рублей в связи со снижением в их составе прочих производственных издержек.

4. Прибыль до налогообложения увеличится на 88,787 млн. рублей, так как выручка от реализации продукции увеличится, а производственные и производственные издержки снизятся.

Таким образом, экономический эффект от реализации первого мероприятия составит 933,92%.

Второе мероприятие было основано на проблеме с избытком с запасов. Поэтому и предложение – их сокращение – было сформировано следующим. Было проанализировано, на сколько процентов стоит сократить количество запасов: на 20, 50 или 80. Наибольший эффект принесло бы сокращение запасов наполовину. За счет реализации второго мероприятия будут достигнуты следующие результаты.

1. Коэффициент обеспеченности запасов станет оптимальным, имея значение 0,693.

2. Коэффициент оборачиваемости активов увеличится на 0,251, а коэффициент оборачиваемости оборотных активов – на 0,31.

3. Выручка от реализации продукции и себестоимость продукции снизятся на 28,267 млн. рублей и 28,266 млн. рублей соответственно за счет снижения объема выпуска продукции;

4. Производственные издержки снизятся на 4,24 млн. рублей за счет снижения затрат на складское хранение.

5. Прибыль до налогообложения увеличится на 4,239 млн. рублей, так как снижение выручки от реализации продукции составит меньше, чем снижение совокупности себестоимости продукции и производственных издержек.

Таким образом, экономический эффект от реализации второго мероприятия составит 46,24%.

Третье мероприятие – перенос части кредиторской задолженности в среднесрочные и долгосрочные обязательства – позволит повысить ликвидность баланса, за счет чего сможет привлечь новых клиентов, тем самым снизив

запасы, и поставщиков, тем самым снизив производственные издержки – материальные затраты. От внедрения мероприятия будут получены следующие результаты.

1. Коэффициент абсолютной ликвидности увеличится на 58,73%, то есть компания сможет немедленно покрыть большую часть имеющихся обязательств в сравнении с нынешним положением;

2. Коэффициент быстрой ликвидности увеличится на 60,56%, то есть компания сможет покрыть все текущие обязательства даже при проблемах в создании кондитерских изделий;

3. Коэффициент текущей ликвидности увеличится на 60,57%, то есть, компания сможет покрыть все текущие обязательства только лишь за счет оборотных активов.

Таким образом, все три мероприятия позволят компании ООО «Кондитерская Фабрика ФинТур» снизить как производственные, так и непроизводственные издержки. Представленные мероприятия отличаются друг от друга, так как на первое необходимо будет потратить средства, для второго мероприятия предприятию необходимо будет наоборот сократить объемы выпуска продукции, тем самым снизив затраты, а третье мероприятие не изменит затраты никаким образом, но позволит в будущем снизить производственные издержки за счет выбора других поставщиков и непроизводственные издержки за счет снижения запасов.

Все предложенные мероприятия имеют экономический эффект, однако наиболее результативным является первое мероприятие, так как приносит наибольший эффект как в процентах, так и в результатах по значению прибыли до налогообложения.

Кроме того, имеющееся на данный момент оборудование компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» используется с 2011 года, то есть прослужило компании уже тринадцать лет. Это достаточно весомый срок, и надо понимать, что с каждым годом оборудование станет все больше изнашиваться. Это приведет к снижению качества продукции. А ухудшение качества

продукции приведет к снижению востребованности продукции на рынке, так как потребители станут реже выбирать продукцию этого производителя. В таком случае, партнеры компании также станут уходить от поставщика в связи с упавшим спросом.

Таким образом, компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» стоит обратить внимание, прежде всего, на приобретение нового оборудования. В дальнейшем можно будет также изучить ситуацию с запасами и кредиторской задолженностью, чтобы понять, стоит ли воспользоваться вторым и третьим мероприятиями. Это позволит компании сократить издержки предприятия, а также повысит результативность деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации Статья 164. Налоговые ставки. Федеральный закон от 05.08.2000 N 117-ФЗ. (ред. от 29.05.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2024) [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/nk/164.html#1-2_1 - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации Статья 105.8. Финансовые показатели и интервал рентабельности. Федеральный закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ. (ред. от 23.03.2024) [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/c2d9c2e9eede8c6f0dac52afc44d889d00e9402d/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
3. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы». Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 "Запасы". (вместе с "ФСБУ 5/2019...") (Зарегистрировано в Минюсте России 25.03.2020 N 57837) [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_348523/18ae7e0209c0fcd71bb531b56fe671a1c9e61af4/ - Заглавие с экрана. - На рус. яз.
4. Баландина Н. Г., Белоновская А. М., Бухтерева И. Н., Джавадова С. А., Дмитриева О. А., Лылова О. В., Макарова Е. Б., Плюхина А. А., Прокофьева Т. Ю., Умнов В. А. [Текст]: Теоретические и практические аспекты развития предпринимательства в России. / Под ред. В. А. Умнова; НИЦ ИНФРА-М - Москва, 2021. - 164с. - Библиогр.: С. 118.
5. Баландина Н. Г., Белоновская А. М., Бухтерева И. Н., Джавадова С. А., Дмитриева О. А., Лылова О. В., Макарова Е. Б., Плюхина А. А., Прокофьева Т. Ю., Умнов В. А. [Текст]: Экономика. / Под ред. В. А. Умнова и А. М. Белоновской; НИЦ ИНФРА-М - Москва, 2021. - 180с. - Библиогр.: С. 82.
6. Богданова Е. Н., Бедердинова О. И. [Текст]: Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии в условиях цифровизации экономики; НИЦ ИНФРА-М - Москва, 2023. - 110с., - Библиогр.: С. 44.

7. Гришин В. И, Силин Я. П., Головина А. Н., Быстров А. В., Алексина А. С., Васильев С. В. и др. [Текст]: Экономика предприятия. / Под ред В.И. Гришина, Я.П. Силина; КНОРУС - Москва, 2019. - 472с. - Библиогр.: С. 224.
8. Илькевич С. В. Стратегия цифровой трансформации промышленных предприятий: эффекты внедрения технологий умного производства. / С. В. Илькевич [Текст] // Стратегические решения и риск-менеджмент: международный рецензируемый журнал в области экономики, бизнеса и менеджмента, 2022. - № 13(3). – с. 214
9. Kosky Ph., Balmer R., Keat W., Wise G. [Текст] Exploring Engineering/ Ph. Kosky, R. Balmer, W. Keat, G. Wise; Elsevier Inc. - Великобритания, 2020. - 633с. - Библиогр.: С. 260.
10. Анализ финансовой отчетности [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.fd.ru/rubricator/136-analiz-finansovoy-otchetnosti>.
11. Анализ финансовой устойчивости [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/>.
12. Антонов С. Зачем рассчитывать рентабельность [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://journal.tinkoff.ru/wiki/wiki-profitability/>.
13. Аракелов А. Рентабельность производства: как считать и анализировать [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.fd.ru/articles/158947-rentabelnost-proizvodstva-kak-schitat-i-analizirovat?key=5d95fdb&Ironman=1445723968>.
14. Вепрева Т. Коэффициент текущей ликвидности: формула по балансу [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.moedelo.org/club/upravlencheskiy-uchet/koefficient-tekushchej-likvidnosti>.
15. Границы для бизнеса лишь линии на карте [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://map-line.ru/>.
16. За сладкими подарками – в «КФ ФинТур». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ladoga-news.ru/news?id=19133>.

17. Издержки производства и их классификация [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://skysmart.ru/articles/obshestvoznanie/izderzhki-proizvodstva-i-ih-klassifikaciya>.

18. Калькуляция [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/terms/accounting/kalkulyatsiya.html>.

19. Кобрин М. Виды издержек [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/768-vidy-izderzhek#:~:text=%D0%AD%D1%82%D0%BE%20%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B%2C%20%D0%BA%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B%D0%B5%20%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%8E%D1%82%20%D0%B8%D0%B7%2D%D0%B7%D0%B0%C2%A0%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D1%82%D0%B5%D1%85%20%D0%B8%D0%BB%D0%B8%C2%A0%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9>.

20. Кобылецкий В. Р. Показатель рентабельности производственных фондов [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.finalon.com/ru/pokazateli/326-rentabelnost-proizvodstvennykh-fondov>.

21. Коэффициент оборачиваемости заемного капитала. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://schetuchet.ru/koefficient-oborachivaemosti-zaemnogo-kapitala/>.

22. Коэффициент автономии [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/solvency/coefficient_of_autonomy.html.

23. Коэффициент капитализации [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://glavkniga.ru/situations/k509435>.

24. Кредиты на оборудование для бизнеса в Санкт-Петербурге. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.sravni.ru/biznes-kredity/na-oborudovanie/?dictCreditType=invest&advGos=gos>.

25. Ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/liquidity/calculation_of_liquidity.html.

26. Максимов М. Планирование издержек производства [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://spravochnick.ru/ekonomicheskaya_teoriya/izderzhki_proizvodstva/planirovaniye_izderzhki_proizvodstva/.

27. Оборачиваемость кредиторской задолженности [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/turnover/payable_turnover.html.

28. ООО "КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КФ ФинТур» [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1034701332181_4706019593_OOO-KONDITERSKAYA-FABRIKA-FINTUR.

29. ООО "КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА «КФ ФинТур»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ. [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/4706019593_ooo-konditerskaya-fabrika-fintur.

30. Определение термина «Вмененные издержки» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://tochka.com/info/glossary/vmenennye-izderzhki/>.

31. Организация ООО "Кондитерская фабрика «КФ ФинТур» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/1424498>.

32. Оценка деловой активности предприятия [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://textbook.tou.edu.kz/books/035/5.html><https://www.fd.ru/articles/159400-pokazateli-delovoy-aktivnosti-predpriyatiya-kak-rasschitat?key=5d95fdb&Ironman=1445723968>.

33. Себестоимость промышленной продукции. Планирование и пути снижения себестоимости [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://studfile.net/preview/3851248/page:2/>.

34. Сивова М. Как определить рентабельность производства (формула) [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://nalog-nalog.ru/analiz_hozyajstvennoj_deyatelnosti_ahd/kak_opredelit_rentabelnost_proizvodstva_formula-23/.
35. Сотрудники [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://companium.ru/id/1034701332181/staff>.
36. Татьяна Асланян: «Мы стараемся держать марку!» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://ladoga-news.ru/interview?id=19100>.
37. Управление издержками, особенности управления затратами [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://adeptik.com/blog/upravlenie-izderzhkami-osobennosti-upravleniya-zatratami/>.
38. ФСБУ 5/2019 «Запасы» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://astral.ru/info/elektronnaya-otchetnost/obshchie-voprosy-otchetnost/fsbu-5-2019-zapasy/>.
39. Экспресс-оценка финансового состояния компании [Электронный ресурс] - Режим доступа: https://www.profiz.ru/se/11_2017/express_ocenka/#.
40. Flexible Manufacturing System [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.wallstreetmojo.com/flexible-manufacturing-system/>. – На англ. яз.
41. Linolit® Lincrete® SL - защита от сахара на кондитерской фабрике «КФ ФинТур» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://novosibirsk.praspan.ru/info/news/linolit-lincrete-sl-zashchita-ot-sakhara-na-konditerskoj-fabriке-fintur/>.
42. Search for products & find verified sellers near you [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.indiamart.com/>. – На англ. яз.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Описание подразделений организационной структуры компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур»

Организационная структура ООО «КФ «ФинТур» функциональная, то есть, специализирована по функциональным признакам. Такая структура оптимальна для компании, так как имеет ограниченный ассортимент продукции, а также стабильную ситуацию на имеющемся рынке.

Генеральный директор является руководителем всей компании и действует в ее интересах. Он контролирует и координирует операционные процессы предприятия, участвует в разработке долгосрочных целей компании, обеспечивает законность деятельности, контролирует эффективность использования ресурсов. Кроме того, генеральный директор должен организовать учет и делопроизводства, процесс найма и развития персонала. Он отвечает за увеличение показателей эффективности предприятия, а также контролирует его ресурсное обеспечение.

Основными задачами коммерческого директора являются составление плана развития ООО «КФ «ФинТур», создание и согласование стратегии развития компании, анализ финансовых показателей, поиск новых каналов сбыта, оценка рисков, подбор команды топ-менеджеров в отделы маркетинга и продаж, а также анализ поставщиков сырья и оптимизация доставки продукции. Для выполнения этих задач необходимо анализировать рынок конкурентов и поставщиков, контролировать выполнение планов, анализировать причины изменения показателей и предлагать идеи для их увеличения. Также необходимо понимать, как увеличить объемы продаж и снизить риски, оценивать эффективность работы сотрудников и повышать их результативность. Для этого коммерческий директор делегирует свои обязанности отделам продаж и маркетинга, а также отделу сырьевого обеспечения.

Отдел маркетинга анализирует организационную структуру и деятельность конкурентов, готовит выход новых изделий на рынок, увеличивает

объемы продаж, продвигает бренд, формирует принципы ассортиментной политики и ценообразования. Кроме того, отделу необходимо проводить маркетинговые исследования, изучать целевую аудиторию, анализировать каналы сбыта и возможности увеличения продаж, а также искать новые идеи для развития предприятия. Отдел продаж отвечает за продвижение кондитерских изделий на рынке. К его задачам относятся поиск новых потребителей, управление продажами, анализ рынка и конкурентов, а также заключение договоров. Эти задачи подразумевают под собой ведение переговоров и составление коммерческих предложений, согласование условий договора с потребителями, проведение рекламных акций, планирование продаж, определение цен на товары и услуги, прогноз продаж, наблюдение за изменениями на рынке, анализ деятельности конкурентов, а также управление клиентской базой и качественное общение с покупателями. Отдел сырьевого обеспечения выполняет ряд функций, в которые входят анализ экономических показателей и затрат на производство, снижение расходов и повышение прибыли, внедрение нового ассортиментного ряда. В обязанности отдела входит обеспечение производства основными и вспомогательными материалами, контроль за заключением договоров и поставок сырья, за работой по расширению прямых постоянных и долгосрочных хозяйственных связей с поставщиками и клиентами, обеспечение продукцией в соответствии с бизнес-планом, учет отгрузки, получения сырья и платежей.

Немаловажным звеном в оргструктуре является и финансовый директор, отвечающий за все финансы компании. Его задачами являются управление рисками, разработка финансовой стратегии, выстраивание системы финансовой отчетности, автоматизация процессов. Финансовый директор в целях получения необходимой информации создает архитектуру управленческого учета и автоматизирует его с помощью специализированных сервисов. Он анализирует отчетность, контролирует финансовые показатели, презентует управленческую отчетность собственникам и первым лицам компании, а также следит за финансовой стабильностью. Ему в этом помогают отдел бухгалтерии и

экономический отдел. Основными функциями отдела бухгалтерии являются ведение бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности, своевременное и качественное составление первичных документов, а также передача их в установленные сроки для отражения в бухучете, обеспечение сохранности бухгалтерских документов, учет основных фондов, организация расчетов по хозяйственным договорам. Кроме того, отдел бухгалтерии участвует в разработке проектов нормативно-правовых актов, в проведении совещаний и семинаров, в проведении внутренних ревизий, а также обеспечивает строгое соблюдение кассовой и расчетной дисциплины, расходование денежных средств по назначению. Экономический отдел составляет план финансово-хозяйственной деятельности, анализирует его выполнение, проводит комплексный экономический анализ и оценивает результаты деятельности фабрики ООО «КФ ФинТур», а также прогнозирует результаты деятельности. Отдел также занимается нормированием производственных процессов, контролем формирования и динамики и себестоимости сырья и продукции, контролем ценообразования и ведением управленческого учета. Кроме того, он участвует в бюджетировании.

Следующим звеном организационной структуры предприятия является директор по производству. В его обязанности входят сбор информации от заказчика, организация процесса планирования и систем производства, ответственность за контроль качества готового изделия, создание системы отгрузок продукции с учетом запросов других отделов, выполнение целей и показателей по производству, анализ производственного плана, а также работа над мотивацией рабочих. Эти обязанности подразумевают под собой информирование о требованиях к сырью, его количество и необходимые сроки реализации, ответственность за бюджет производства, распределение ресурсов, непрерывную работу сотрудников, взаимодействие его отдела с другими подразделениями и контрагентами, а также соблюдение показателей сроков хранения, а также изучение отчетной документации и снижение количества и длительности простоев. Для выполнения стольких обязанностей директор

делегирует определенные технологической службе и производственному цеху. Технологическая служба направлена на увеличение рентабельности производства при соблюдении стандартов качества. К обязанностям службы относятся внедрение, корректировка и контроль производственных процессов, выбор наиболее подходящего сырья и контроль его расхода, оценка качества конечной продукции и соответствие ее нормам, обслуживание и настройка оборудования, а также разработка новой продукции для расширения ассортиментного ряда фабрики. Производственный цех является основной структурной единицей компании, поэтому его работа должна быть грамотно скоординирована. В его обязанности входят выполнение в установленные сроки производственных заданий по объему производства продукции, качеству и имеющемуся ассортименту, обеспечение норм выработки и безаварийной надежной работы оборудования, систематический осмотр оборудования, а также выявление и устранение его неполадок. Кроме того, отдел должен соблюдать технологические процессы.

Последним рассматриваемым звеном этой оргструктуры является директор по персоналу. Его обязанности включают контроль работы отдела кадров, формирование кадровой политики компании, расчет норматива численности персонала и контроль его выполнения. Кроме того, в обязанности директора по персоналу входят создание системы для обучения работников фабрики и обеспечение ведения кадрового делопроизводства и законности в области трудоустройства. Делегирует свои обязанности директор на отдел кадров. Отдел кадров имеет основной задачей найм персонала, однако на этом функции не заканчиваются. Отдел анализирует текучесть кадров и поиск методов борьбы с ней, разрабатывает систему мотивации труда, а также оформляет штатное расписание компании. В его обязанности также входит ведение трудовых книжек, выдача по требованию работников справок и (или) копий документов, оформление личных дел сотрудников, а также ведение учета отпусков и подготовка аттестации работников.

Приложение Б

Бухгалтерский баланс компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» за 2019-2023 гг., тыс. руб.

Показатель	Код	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
АКТИВЫ						
I. Внеоборотные активы						
Нематериальные активы	1110	38	34	49	50	43
Основные средства	1150	899	1622	1473	11668	16967
Итого по разделу I	1100	937	1656	1522	11718	17010
II. Оборотные активы						
Запасы	1210	13631	16152	54113	75532	56533
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	351	50	533	149	660
Дебиторская задолженность	1230	58260	69601	91590	81793	57447
Денежные средства	1250	420	64	14	68	262
Прочие оборотные активы	1260	16	64	112	116	4
Итого по разделу II	1200	72678	85930	146362	157658	114906
БАЛАНС	1600	73615	87587	147884	169376	131916
ПАССИВЫ						
III. Капитал и резервы						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(3008)	2373	8956	28851	36589
Итого по разделу III	1300	(2998)	2383	8966	28861	36599
IV. Долгосрочные обязательства						
Заемные средства	1410	0	0	0	6885	3928
Итого по разделу IV	1400	0	0	0	6885	3928
V. Краткосрочные обязательства – всего:						
в том числе:						
Кредиторская задолженность	1520	76613	85203	138918	133630	91389
Итого по разделу V	1500	76613	85203	138918	133630	91389
БАЛАНС	1700	73615	87587	147884	169376	131916

Приложение В

Отчет о финансовых результатах компании ООО «Кондитерская Фабрика «ФинТур» за 2019-2023 гг., тыс. руб.

Показатели	Код	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Выручка	2110	263761	341373	398803	311994	365318
Себестоимость продаж	2120	(221860)	(302646)	(368106)	(272681)	(333056)
Валовая прибыль (убыток)	2100	41901	38727	30697	39313	32262
Коммерческие расходы	2210	(8262)	(13324)	(14542)	(13833)	(11956)
Управленческие расходы	2220	(30809)	(17851)	(22544)	(16487)	(31414)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2830	7552	(6951)	8993	(11108)
Прочие доходы	2340	29483	5294	111271	96892	44234
Прочие расходы	2350	27048	6983	(97026)	(84839)	(23958)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5265	5863	7856	21046	9168
Налог на прибыль	2410	(1163)	(1059)	(1602)	(1072)	(2037)
Текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	(1163)	(1059)	(1602)	(1072)	(2037)
Чистая прибыль	2400	5265	4804	6413	19974	7131
СПРАВОЧНО						
Совокупный финансовый результат периода	2500	5265	4804	6413	19974	7131