

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами на  
производство и реализацию продукции (услуг) предприятия (на примере ООО «Фаворит-  
Деталь»)

Обучающийся

М.Д. Маркова  
(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева  
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Маркова Марина Денисовна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия (на примере ООО «Фаворит-Деталь»)».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами на производство и реализацию продукции в организации ООО «Фаворит-Деталь».

Объект исследования – организации ООО «Фаворит-Деталь», ее основным видом деятельности является торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

Предмет исследования – управление затратами на производство и реализацию продукции ООО «Фаворит-Деталь».

Методы исследования – количественные и качественные.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной выпускной квалификационной работе были изучены теоретические основы управления затратами на производство и реализацию продукции, проведен анализ организационно-экономического состояния ООО «Фаворит-Деталь» и управления затратами на предприятии, предложен ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности управления затратами на исследуемом предприятии.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала главы 3 и приложений могут быть использованы специалистами фирмы, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 18 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 23.

## Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия.....	6
1.1 Понятие, экономическая сущность и классификация затрат на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия их влияние на финансовые результаты деятельности предприятия.....	6
1.2 Методика анализа затрат на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия.....	17
Глава 2 Оценка эффективности управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия ООО «Фаворит-Деталь».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фаворит-Деталь».....	23
2.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции (услуг) и процесса управления ими на предприятии ООО «Фаворит-Деталь».....	29
Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь».....	47
3.1 Мероприятия, направленные на оптимизацию затрат в ООО «Фаворит-Деталь».....	47
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	54
Заключение.....	58
Список используемых источников.....	62
Приложение А Краткая справка об организации.....	64
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Фаворит-Деталь» на 31.12.2021 г.....	65
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Фаворит-Деталь» за 2021 г.....	66

## Введение

Актуальность рассмотрения управления затратами на производство и реализацию продукции базируется на том, что затраты являются одним из ключевых показателей, влияющих на получаемую предприятием прибыль. Информация о затратах позволяет руководству принимать эффективные управленческие решения, нацеленные на их оптимизацию в рамках ведения более эффективной и прибыльной деятельности.

На сегодняшний день в отраслях существует достаточно большое количество разнообразных предприятий, которые производят разного рода продукцию. При этом наиболее выигрышными предприятиями являются те, которые смогли в своей деятельности установить наиболее оптимальный баланс между ценой и качеством продукции. Цена продукции основана на произведенных при ее производстве затратах, что указывает на их влияние на прибыль предприятия.

Снижение себестоимости производства продукции относительно аналогичного показателя конкурентов позволяет улучшить финансовые показатели, что также позволяет направить получаемую прибыль на развитие предприятия, улучшение технологии производства и т.п. Все это указывает на то, что управление затратами на предприятии является одним из основных критериев его развития и улучшения деятельности в целом. В связи с этим, руководство предприятия должно уделять особое внимание проведению анализа затрат, принятию на основании результатов данного анализа решений.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами на производство и реализацию продукции на основании проведенного анализа управления затратами в организации ООО «Фаворит-Деталь».

На основании поставленной цели в выпускной квалификационной работе сформированы следующие задачи:

- рассмотреть понятие, сущность и классификацию затрат на производство и реализацию продукции и услуг предприятия;

– рассмотреть затраты как себестоимость производства и реализации продукции (услуг) предприятия и ее влияние на финансовые результаты;

– рассмотреть цели, задачи и методику анализа затрат на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия;

– исследовать управление затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия ООО «Фаворит-Деталь»;

– разработать пути совершенствования управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) в ООО «Фаворит-Деталь».

Объектом выпускной квалификационной работы является организация ООО «Фаворит-Деталь», а предметом – управление затратами на производство и реализацию продукции.

В теоретической базе выпускной квалификации представлены труды российских и иностранных ученых, специализирующихся на исследовании управления расходами на производства и производство продукции, нормативно-правовых и законодательных актов, периодических изданий и др. При написании выпускной квалификационной работы были использованы такие методы, как анализ, сравнение, факторный анализ, индукция и дедукция, наблюдение и т.п.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической, практической и рекомендательной глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **Глава 1 Теоретические основы управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия**

### **1.1 Понятие, экономическая сущность и классификация затрат на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия их влияние на финансовые результаты деятельности предприятия**

Затраты являются одной из основных категорий деятельности предприятия. От их величины зависит получаемая предприятием прибыль. Изменение данной категории оказывает непосредственное влияние на деятельность предприятия, снижая или повышая рентабельность производства.

Определение затрат на законодательном уровне закреплено в Положении по бухгалтерскому учету 10/99 «Расходы организации» [12]. На основе положений этого ПБУ мы можем сказать, что затраты предприятия должны признаваться уменьшением экономических выгод, связанных со сбытом имущества, или возникновением обязанностей, которые уменьшают капитал предприятий. Исследованием затрат в качестве одной из основных категорий эффективности деятельности предприятий занимались многие ученые. При этом на сегодняшний день среди них не было сформировано единого определения «затраты предприятия». Это обусловлено тем, что каждый из исследователей в своих трудах нацелен на формирование уникального определения, которое бы отличалось от сформированных другими исследователями.

Рассмотрим самые распространенные определения расходов предприятия, которые сформировались отечественным ученым. Они представлены на рисунке 1.

Балабанов И.Т.	•Затраты - экономический показатель деятельности предприятия, который отражает финансирование затрат на ведение основного вида деятельности.
Керимов В.Э.	•Под затратами следует понимать денежный эквивалент ресурсов, которые были использованы при ведении деятельности предприятия за определенный временной промежуток.
Савицкая Г.В.	•Затраты – это суммарные затраты предприятия, которые возникли в результате выполнения определенных операций. Затраты, по ее мнению, включают в себя явные и временные издержки.
Бланк И.А.	•Затраты - средства, потраченные на приобретение ресурсов, которые отражаются в балансе предприятия в активах и могут приносить доход в будущем.

Рисунок 1 – Понятие «затраты предприятия» с точки зрения разных авторов [9]

На основании рассмотренных трактовок понятия «затраты предприятия», сформированных разными авторами, можно отметить, что каждое из них обладает определенными сходствами, обобщение которых позволяет сформировать единое определение затрат. Таким образом, под затратами предприятия следует понимать средства, которые были потрачены при ведении деятельности и связаны с производством и реализацией продукцией, закупкой ресурсов для ведения данной деятельности. Затраты предприятия приводят к снижению его средств или увеличению обязательств.

На основании положений ПБУ 10/99 «Расходы организации» все затраты классифицируются, как затраты на основную деятельность и расходы на прочую деятельность 12. Рассмотрим все виды расходов более подробно. Затратами на основную деятельность являются затраты, связанные непосредственно с производственным процессом, а также с выполнением

работ и оказанием услуг, которые в Уставе организации указаны в качестве основного вида деятельности.

Данные затраты отражаются в сумме, которая равна сумме платежа закупаемые для ведения основной деятельности ресурсы или сумме кредиторской задолженности, а также сумме, затраченной на использование тех или иных ресурсов. Если платеж за ресурсы покрывает лишь часть от общей суммы затрат, то разница является кредиторской задолженностью. Сумма кредиторской задолженности определяется на основании договора, заключаемого с контрагентами – поставщиками ресурсов. [7]

Себестоимость обычной деятельности складывается из затрат, представленных на рисунке 2.

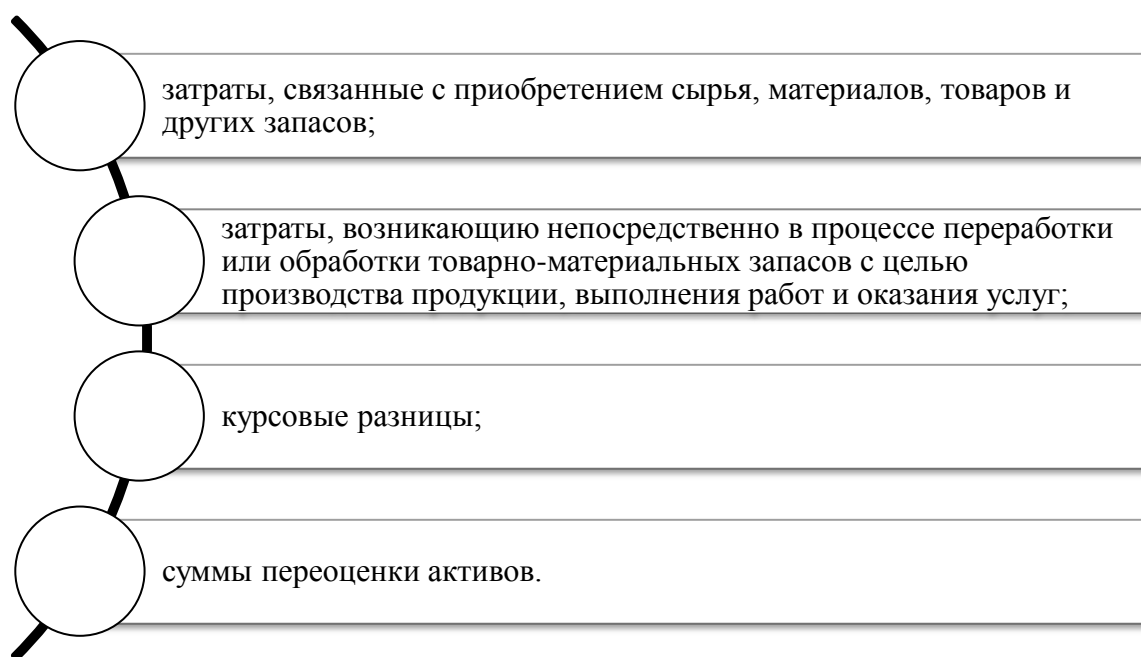


Рисунок 2 – Состав затрат, входящих в себестоимость продукции основного производства [14]

Таким образом, себестоимость продукции, работ и услуг по обычным видам деятельности включает в себя затраты, связанные с приобретением сырья и материалов для производства или оказания услуги, затраты на оплату труда работников и социальные отчисления с нее, сумму амортизации



оборудования, использованного при производстве или оказании услуг, а также сумму прочих расходов, которые связаны с основной деятельностью [14].

При формировании себестоимости следует учитывать то, что при исчислении налога на прибыль не все расходы могут быть включены в данную сумму. Некоторые затраты связаны с выручкой чистого прибыли, которую организация получает после уплаты налога. При этом некоторые расходы могут быть отнесены к стоимости лишь в определенных пределах, например, в определенных пределах к стоимости входят расходы на командировку и на расходы на представителя. При этом не все расходы, которые осуществляет организация, являются расходами. В Положении по бухгалтерскому учету 10/99 «Расходы организации» содержится перечень затрат, которые не могут быть отнесены на расходы. Данные затраты представлены на рисунке 3.

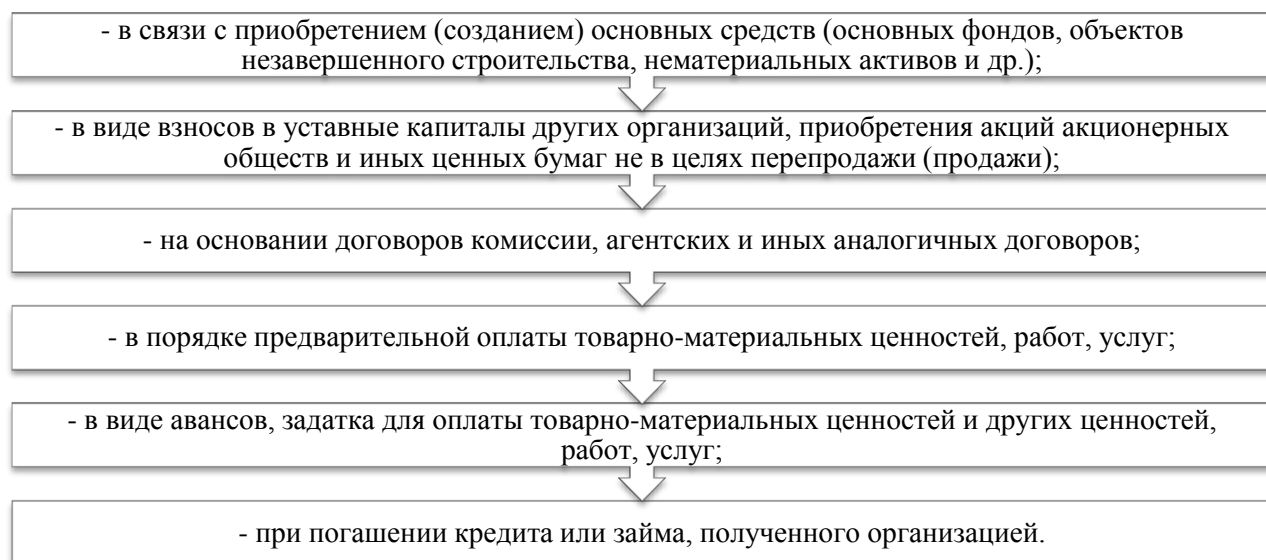


Рисунок 3 – Перечень затрат, не являющихся расходами организации

На рисунке 4 представлен перечень прочих расходов организации.

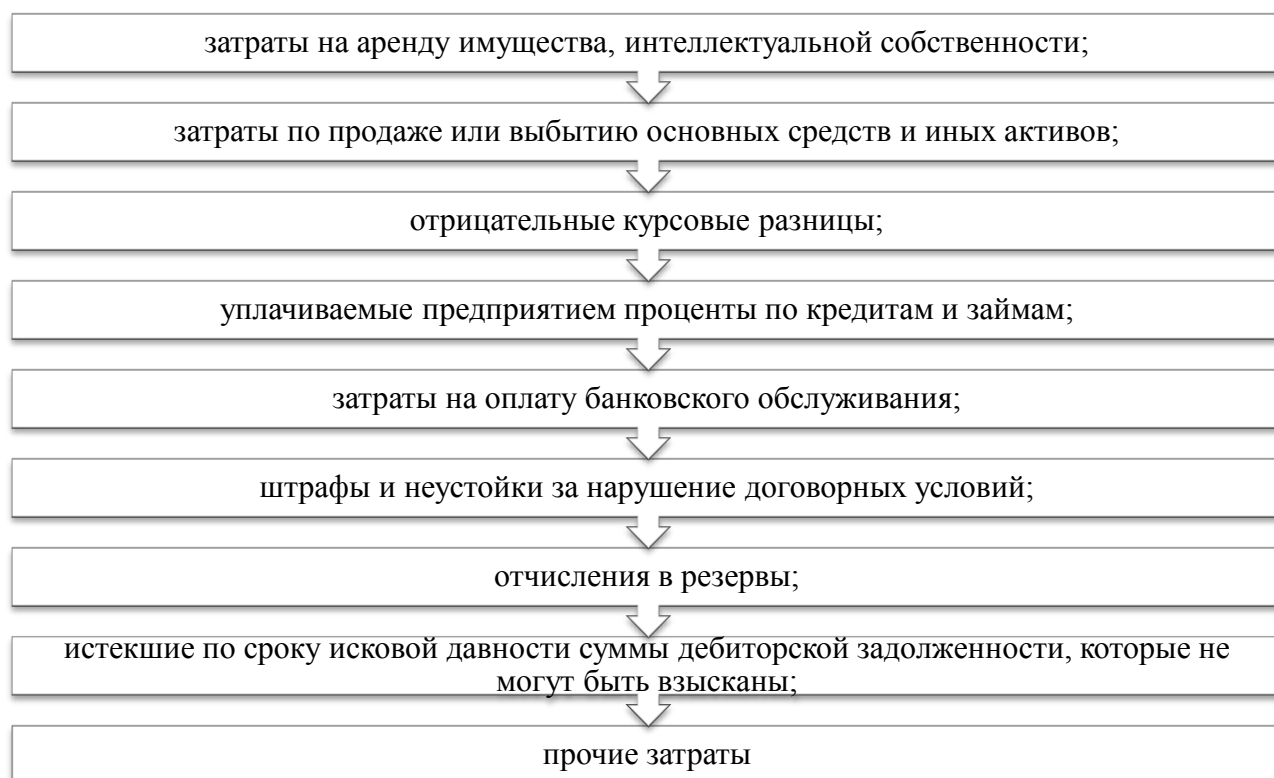


Рисунок 4 – Перечень прочих расходов организации [11]

Таким образом, под расходами следует понимать уменьшение экономических выгод организации из-за снижения величины капитала организации и возникновения кредиторской задолженности. При этом расходы классифицируют как расходы по основной и прочной деятельности бухгалтерской отчетности, а также расходы по косвенной и прямой деятельности. Каждая компания занимается своей деятельностью, чтобы получить наибольшую прибыль. Увеличение данного показателя зависит от принимаемых руководством управленческих решений, которые связаны с эффективностью производственного процесса, управлением затрат и реализацией продукции. Именно затраты оказывают одно из основных воздействий на получаемый предприятием уровень прибыли.

Это обусловлено тем, что при ведении производственной и реализационной деятельности происходит расходование средств на определенного рода ресурсы, требуемые для производства продукции,

оказания услуг и выполнения работ. Данные затраты в совокупности являются себестоимостью продукции, услуги или работы.

Себестоимость является одним из основных показателей, которые участвуют в процессе определения финансового результата предприятия. При этом она рассматривается в качестве базы для анализа окупаемости деятельности. На основании проводимого анализа себестоимости производится оценка общей эффективности использования ресурсов предприятия, а также определяются резервы оптимизации затрат и повышения прибыли, поскольку себестоимость играет важную роль при ценообразовании. Оптимизация затрат позволяет увеличить рентабельность деятельности предприятия, то есть повысить прибыльность предприятия в целом. [5]

В целом исследование управления затратами и себестоимостью продукции, работ и услуг является одним из основных институтов управления предприятием. В то же время, несмотря на большое количество разнообразных исследований себестоимости, ее роли и методов снижения, нет как такового единого подхода к определению данного понятия.

На рисунке 5 представлены разные точки зрения авторов, касающиеся определения себестоимости продукции. Рассмотрение данных определений позволяет выявить общие черты данного понятия с точки зрения разных авторов и обобщить их в виде единого определения себестоимости продукции.

Таким образом, под себестоимостью следует понимать выраженные в денежном выражении затраты, потраченные предприятием при производстве и реализации продукции, среди которых можно выделить затраты на материальные, трудовые и иные ресурсы, используемые в производственном процессе.

Таким образом, под себестоимостью следует понимать выраженные в денежном выражении затраты, потраченные предприятием при производстве и реализации продукции, среди которых можно выделить затраты на

материальные, трудовые и иные ресурсы, используемые в производственном процессе.

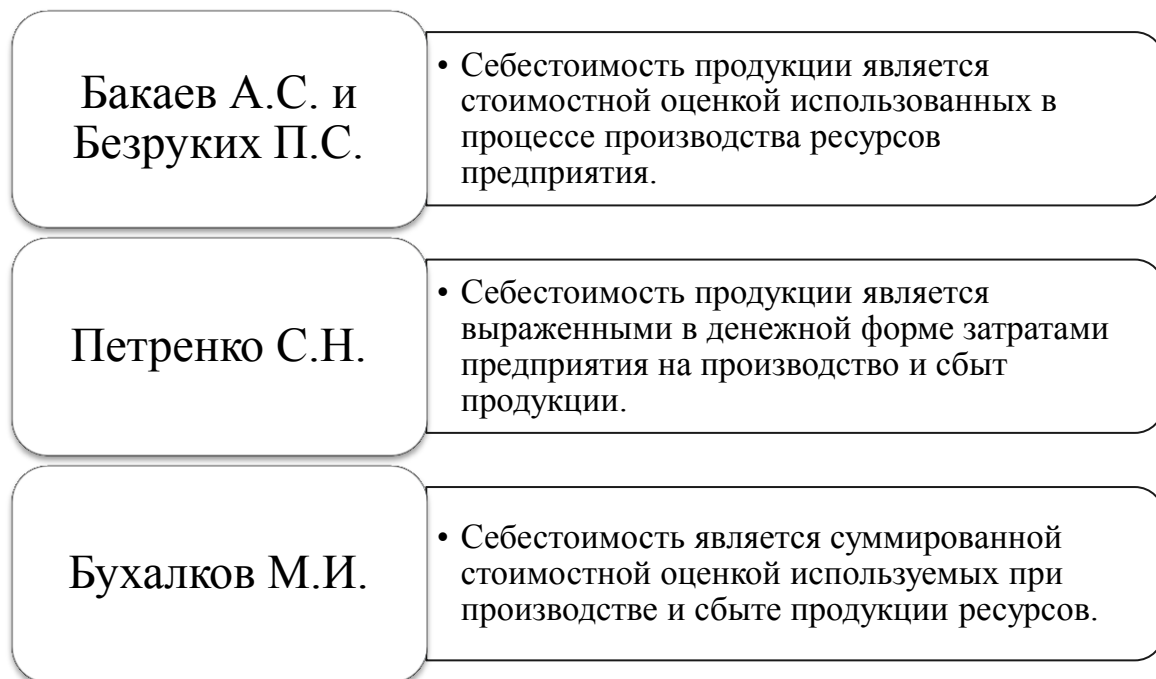


Рисунок 5 – Понятие «себестоимость» с точки зрения разных авторов [10]

Себестоимость является показателем, на который уменьшается сумма полученных доходов организации при исчислении налога на прибыль. Таким образом, она влияет на финансовую деятельность предприятия, а также на поступления в бюджет государства в виде налогов. В целом можно отметить, что себестоимость является формой возмещения из полученных доходов затрат, которые были произведены при процессе производства и реализации продукции. На основании сформированного у предприятия уровня себестоимости можно оценить получаемую им прибыль, а также рассчитать рентабельность предприятия, показатель затрат на единицу продукции, уровень затрат в выручке и т.п.

Формирование себестоимости продукции, работ и услуг связано с использованием методов калькулирования. Калькулирование подразумевает под собой группировку затрат при исчислении производственной и полной

себестоимости продукции, а также определении себестоимости отдельных видов или единицы продукции. [8]

На рисунке 6 представлены основные функции, которые выполняет себестоимость продукции, работ и услуг в качестве экономической категории.

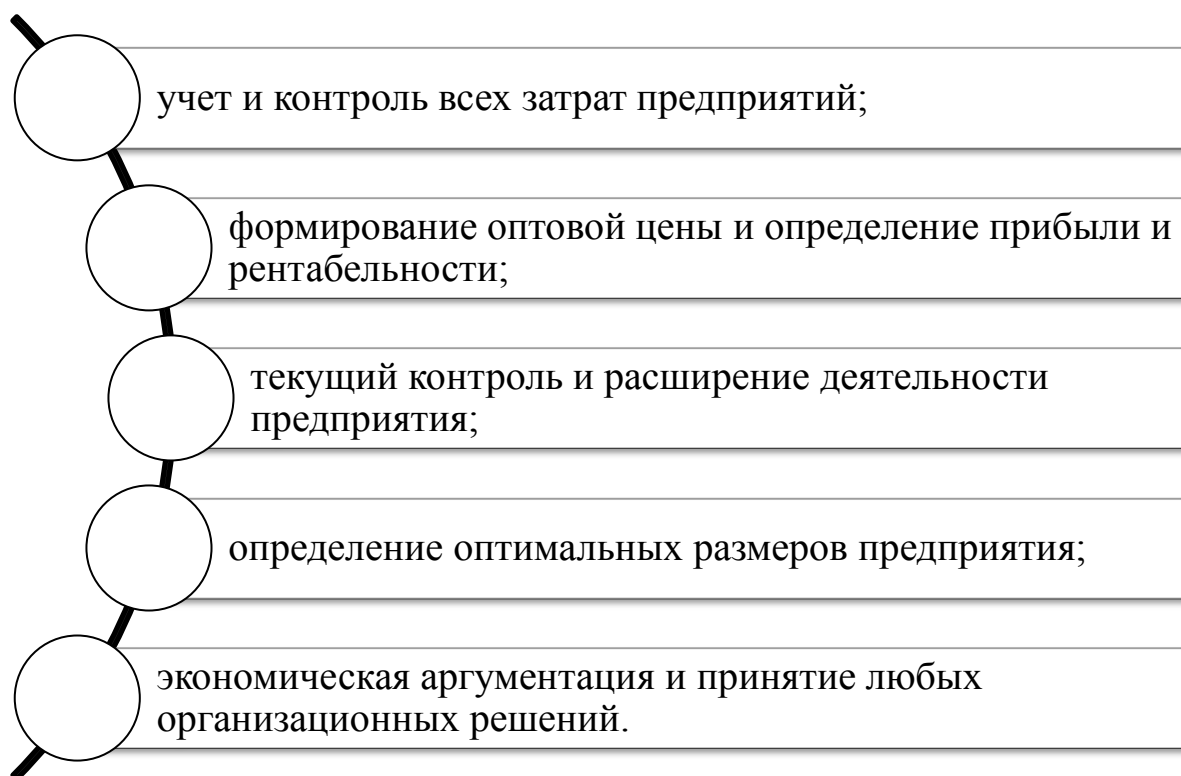


Рисунок 6 – Функции себестоимости продукции, услуг и работ

Себестоимость продукции классифицируется также на несколько видов – цеховую, производственную и полную. На рисунке 7 представлены характеристики данных видов себестоимости.

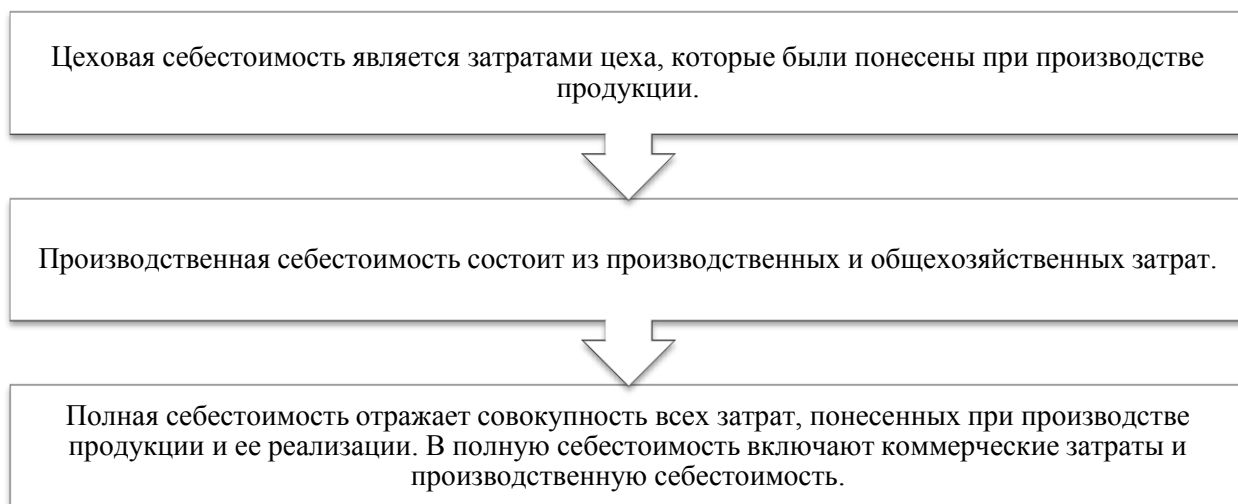


Рисунок 7 – Классификация себестоимости продукции, работ и услуг [15]

Себестоимость также бывает индивидуальной и среднеотраслевой. Среднеотраслевая себестоимость представляет собой средние затраты на единицу продукции в отдельной отрасли. Индивидуальная себестоимость является себестоимостью продукции конкретного предприятия.

Таким образом, можно отметить, что себестоимость является одной из наиболее важных категорий, участвующих в процессе формирования финансовых результатов. Снижение себестоимости приводит к росту прибыли предприятия, а ее увеличение может оказать отрицательное воздействие на прибыль в виде сокращения данного показателя.

В связи с этим, чтобы повысить прибыльность деятельности, руководство предприятия должно направлять меры на оптимизацию затрат, чтобы снизить уровень себестоимости продукции, работ и услуг. В целом многие предприятия для снижения себестоимости используют имеющиеся у них внутренние резервы. [2]

Формула расчета влияния снижения себестоимости на прибыль следующая:

$$C = C_2 - C_1 \quad (1)$$

где,  $C_2$  – себестоимость продукции отчетного периода, рассчитываемая по цене и условиям предыдущего отчетного периода;

$C_1$  – себестоимость продукции отчетного периода, рассчитываемая по ценам и условиям отчетного периода.

Расчет воздействия себестоимости на прибыль из-за структурных сдвигов в ассортименте продукции осуществляется по формуле:

$$C = C_2 - K_2 - C_1 \quad (2)$$

Где,  $K_2$  – коэффициент роста объема реализации в оценке по отпускным ценам.

Следует также обращать внимание на то, каким путем будет сокращаться себестоимость продукции предприятия. Для анализа данного сокращения используют алгоритм, представленный на рисунке 8.

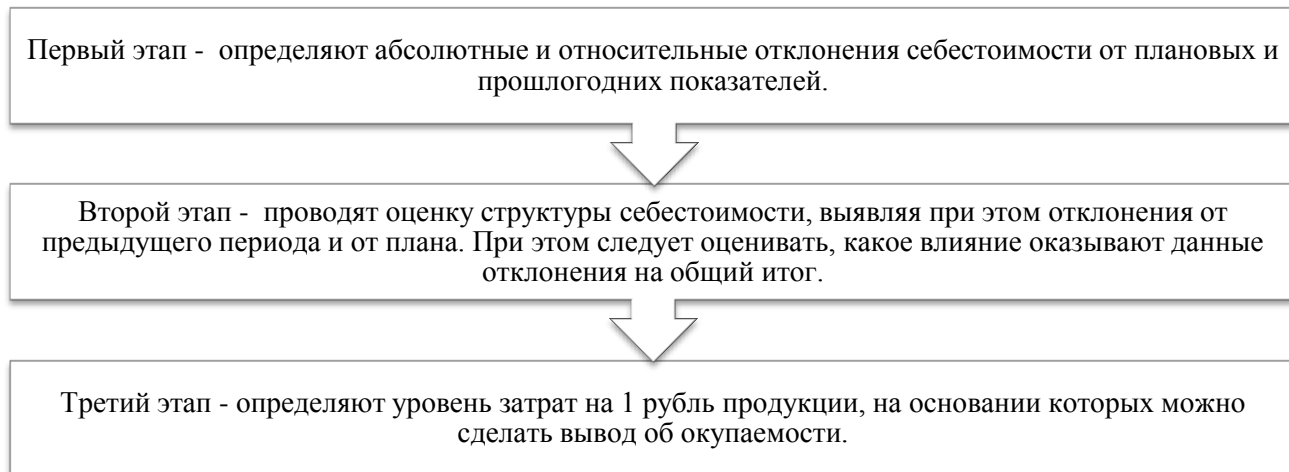


Рисунок 8 – Алгоритм анализа сокращения себестоимости продукции предприятия [10]

Себестоимость продукции находится под воздействием разного рода факторов, которые могут отрицательно и положительно влиять на ее объем. Примеры таких факторов представлены на рисунке 9.

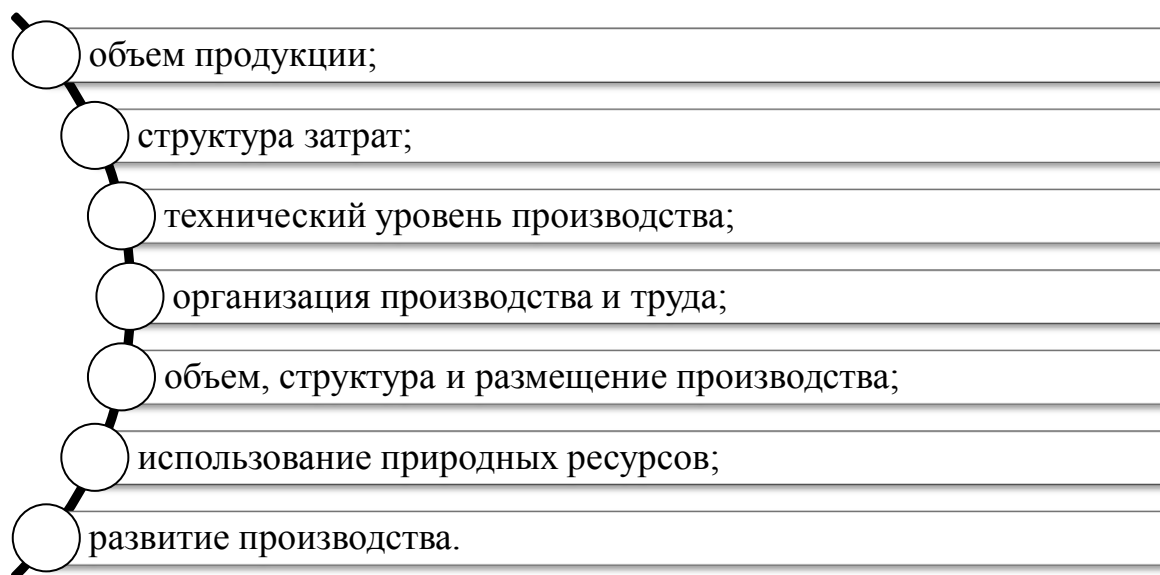


Рисунок 9 – Факторы, оказывающие влияние на себестоимость

На предприятии должно быть обеспечено постоянное проведение мониторинга состояния затрат, чтобы руководство на основании получаемых результатов могло своевременно принять управленческие решения, связанные с оптимизацией затрат. Результаты такого мониторинга позволяют руководству вовремя определять недостатки в сфере управления затратами, использовании внешних и внутренних резервов, определяют факторы, на основании которых происходит увеличение затрат или неэффективное использование ресурсов.

В целом все факторы, которые оказывают воздействие на себестоимость продукции, являются взаимосвязанными и должны рассматриваться в определенной совокупности. [15]

На основании этого руководство может принимать меры, нацеленные на сокращение себестоимости продукции, работ и услуг. Примеры таких мер представлены на рисунке 10.



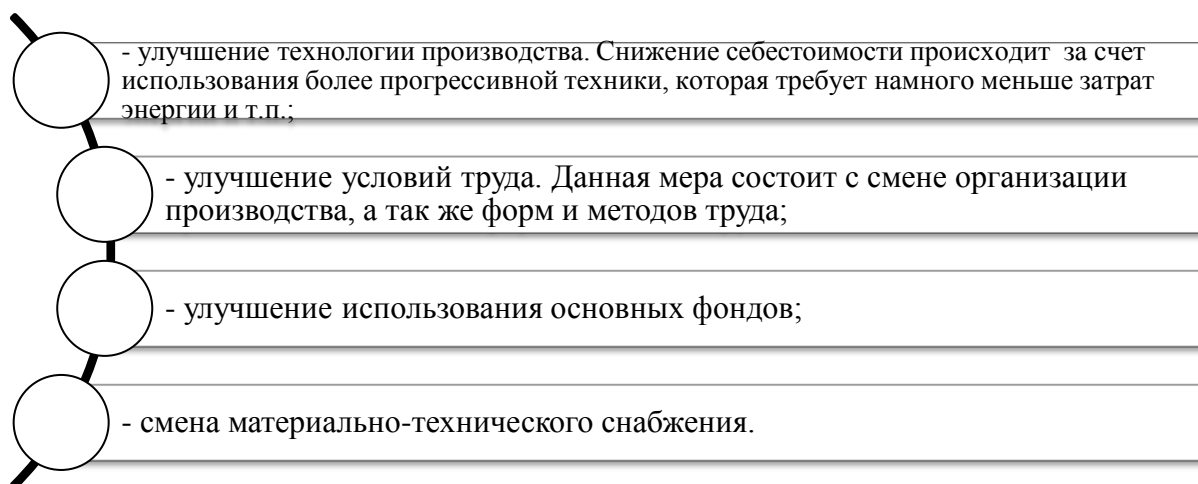


Рисунок 10 – Мероприятия по снижению себестоимости [11]

Таким образом, можно отметить, что себестоимость продукции представляет собой совокупность затрат на ее производство. Она является одной из главных категорий при формировании финансового результата. Для того, чтобы эффективно управлять затратами и оптимизировать себестоимость продукции, руководство должно получать постоянную информацию о состоянии затрат, а также определять факторы, которые оказывают на себестоимость воздействие. На основании всего этого руководство может принимать эффективные управленческие решения, связанные с оптимизацией затрат.

## **1.2 Методика анализа затрат на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия**

Одним из основных этапов управления предприятием выступает проведение финансового анализа, в рамках которого проводится также анализ затрат на производство и реализацию продукции или услуг предприятия. При проведении финансового анализа используются определенные методы и способы, которые аналитик подбирает в соответствии со своим опытом и квалификацией, а также с целями анализа.

Поскольку каждая организация нацелена на приумножение своей прибыли, особое внимание уделяется контролю и анализу затрат на производство и реализацию продукции. При помощи данного анализа можно получить ответы на вопросы, представленные на рисунке 11.

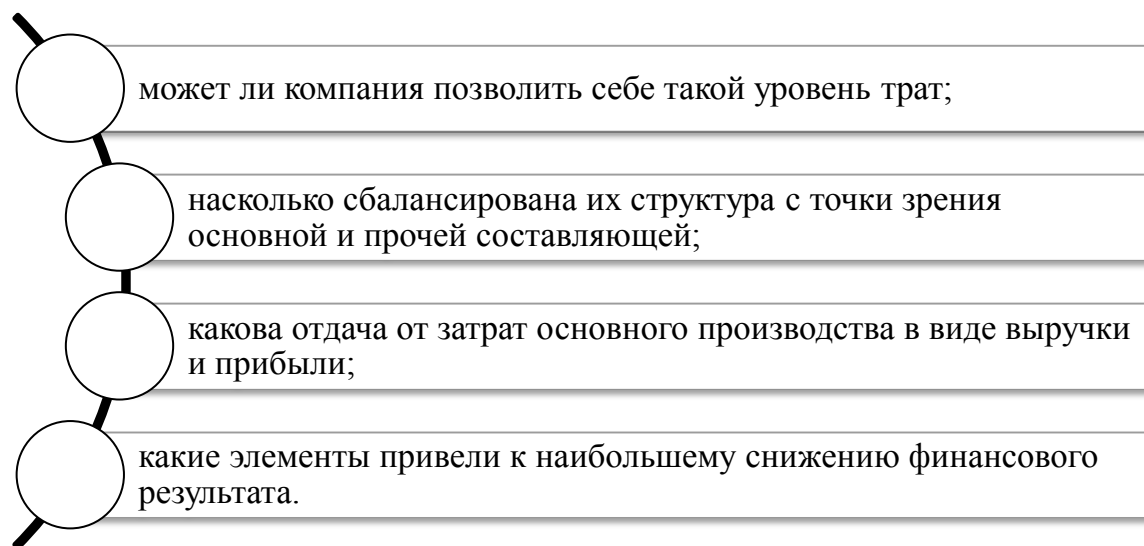


Рисунок 11 – Вопросы, решаемые при проведении анализа затрат [6, с.110]

Анализ при этом проводится при использовании сформированных аналитиками методов. Данных методов достаточно большое количество и каждый аналитик подбирает наиболее подходящие под тот или иной вид анализа методы при проведении анализа. На рисунке 12 представлены методы, применяемые при анализе затрат.

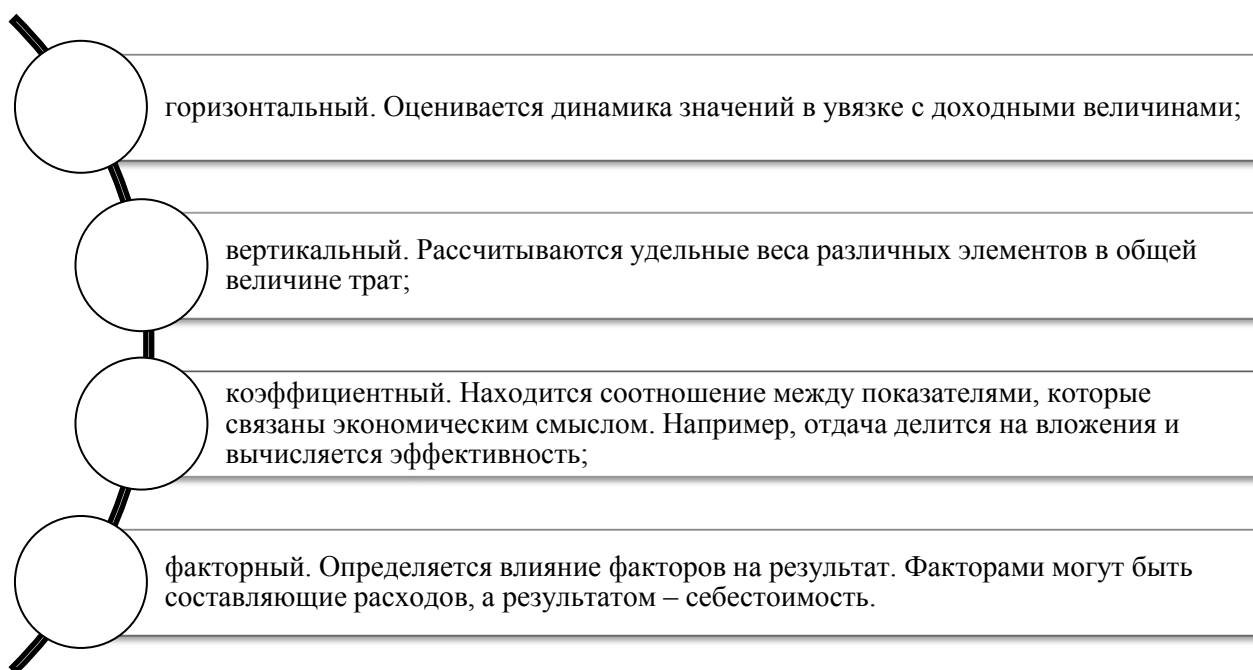


Рисунок 12 – Методы, применяемые при анализе затрат [16, с.104]

Также анализа проводится на основании использования определенной методики, то есть алгоритма исследования того или иного объекта. На сегодняшний день существует достаточно большое количество разнообразных методик проведения анализ затрат, что указывает на высокую степень разработанности данного вида анализа. Среди авторов наиболее распространенных методик можно выделить Савицкую Г.В., Ковалева В.В., Шеремета А.Д. На рисунке 13 представлены основные направления анализа затрат, которые нашли отражения в методиках данных авторов.

Рассмотрим каждое направление более подробно.

Первым направлением является анализ всех объемов и уровней затрат. Данное направление связано с исследованием динамики затрат на производство и реализацию продукции, а также с определением структуры затрат и ее изменений. На основании проведенного по данному направлению анализа руководство получает сведения о том, какое текущее состояние затрат у предприятия, а также какие есть тенденции их изменения на протяжении анализируемого периода времени.



Рисунок 13 - Направления анализа затрат [13, с.441]

Анализ относится к расчету абсолютного расхода или экономии расходов на производственную и реализующую продукцию. При этом используется данная формула:

$$П(Э)_{ио} = И_{отч} - И_{б} \quad (3)$$

где  $П(Э)_{ио}$  – абсолютный перерасход или экономия затрат на производство и реализацию продукции;

$И_{отч}$ ,  $И_{б}$  – абсолютная сумма затрат на производство и реализацию продукции в отчетном или базовом периоде.

Уровень затрат на производство и реализацию продукции предприятия зависит от производимого объема продукции. На основании этого можно отметить, что увеличение объема производства и реализации приводит к росту затрат на производство и реализацию продукции. Обратная ситуация приводит к экономии затрат.

На основании этого в рамках первого направления также происходит анализ объема производства и реализации, поскольку данные факторы являются основными среди факторов, влияющих на затраты на производство и реализацию продукции. В ходе данного анализа используют относительные показатели, то есть определяют отношение затрат к обороту продукции по формуле:

$$Уз = \frac{З}{V} \times 100\% \quad (4)$$

где Уз - относительный уровень затрат основного производства (%);

З - абсолютная сумма затрат основного производства за отчетный период;

V – объем производства предприятия за тот же период [17, с.227].

На основании данного показателя можно сделать вывод об уровне затрат в общем объеме производства продукции, то есть какую долю занимают затраты в стоимости продукции.

Также в ходе анализа происходит расчет изменения затрат на производство продукции путем сравнения уровень затрат в отчетном и предыдущем году. Изменение рассматривается в абсолютных и относительных величинах, то есть рассчитывается абсолютное отклонение и темп прироста. Данные показатели позволяют оценить изменение затрат на протяжении анализируемого периода.

Формула расчета темпа изменения затрат на производство продукции следующая:

$$Т = \frac{(Зф - Зб)}{Зб} \times 100\% \quad (5)$$

где Т - темп изменения затрат(%);

Зф - фактические затраты;

Зб - затраты базового (планового, либо предыдущего) периода.

Второе направление - оценка выполнения плановых расходов. Это направление предполагает определение экономии или превышения фактического показателя затрат по сравнению с планируемыми расходами. Абсолютная экономия или перерасход рассчитывается следующим образом:

$$П(Э) = Зф - Зп \quad (6)$$

где П(Э) - абсолютный перерасход или экономия затрат;

Зф - фактическая сумма затрат;

Зп - плановая сумма затрат.

Отклонение уровня затрат основного производства от планового рассчитывается по следующей формуле:

$$P = Uф - Uп \quad (7)$$

где P - отклонение уровня затрат основного производства (%);

Уф - фактический уровень затрат основного производства (в % к объему производства);

Уп – плановый уровень затрат основного производства.

Также анализируется темп прироста или снижения затрат в сравнении с плановыми показателями по формуле, аналогичной формуле 5.

Третье направление связано с проведением факторного анализа затрат на производство и реализацию продукции. В ходе данного анализа определяют влияние факторов на уровень и структуру затрат на производство и реализацию продукции. Результаты данного анализа позволяют определить резервы, на основании которых можно сократить уровень затрат. На рисунке 14 представлены направления факторного анализа затрат.



Рисунок 14 – Основные направления факторного анализа затрат [18, с.84]

При управлении расходами руководство ориентируется на поиск способов их снижения. На основе этого проводится факторный анализ в рамках анализа внешнего и внутреннего фактора, оказывающего влияние на расходы предприятия.

Внешние факторы относятся к деятельности сотрудников предприятия, руководства предприятия. Управлять этим фактором можно с помощью руководства. Внешний фактор зависит от изменений, происходящих в окружающей среде. Они не поддаются управлению, но их последствия могут контролироваться со стороны организации при помощи реализации определенных мероприятий, нацеленных на их предотвращение или сокращение последствий.

В то же время многие аналитики указывают на то, что руководство не должно стремиться к обязательному снижению уровня затрат, поскольку это может отрицательно сказаться на качестве продукции, а также на снижении объема производства и реализации в целом [1, с.106].

В ходе анализа рассчитывают относительную экономию или перерасход затрат на производство и реализацию продукции по следующим формулам:

$$O_{\text{э}} = \frac{V_{\text{ф}} \times (У_{\text{ф}} - У_{\text{б}})}{100} \quad (8)$$

$$O_{\text{э}} = \frac{V_{\text{ф}} \times У_{\text{б}}}{100} - 30_{\text{ф}} \quad (9)$$

где  $O_{\text{э}}$  - сумма относительной экономии или перерасхода затрат основного производства;

$V$  - фактический объем производства продукции за период;

$У_{\text{ф}}$ ,  $У_{\text{б}}$  - фактический и базовый уровень затрат основного производства за период (в % к объему продаж);

ЗОф - фактическая сумма затрат основного производства за период[4, с.356].

Данные формулы обладают определенным отличием. В первой формуле имеется знак «минус», указывающий на то, что у предприятия наблюдается экономия затрат. Наличие знака «плюс» при этом указывает на перерасход затрат. Использование второй формулы связано с обратным порядком трактовки результата.

На основании расчета относительной экономии затрат основного производства оценивают тенденции изменения затрат и их влияние на объем продаж. При этом используется следующая формула:

$$З = Y_{Зпер} * N_p + З_{пост} \quad (10)$$

где З – сумма затрат основного производства

$Y_{Зпер}$  - уровень переменных затрат основного производства;

$N_p$  - объем реализации;

$З_{пост}$  – сумма постоянных затрат основного производства.

Одними из наиболее важных факторов, влияющих на уровень затрат на производство, является изменение структуры продукции. По мнению аналитиков, расчет данного фактора достаточно важен. Расчет влияния фактора проводится по формуле:

$$Y_{з} = \sum n Y_{zi} \times D_i \quad (11)$$

где  $D_i$  – удельный вес  $i$ -й товарной группы в объеме производства продукции;

$n$  – количество ассортиментных групп.

При увеличении объема производства увеличиваются затраты основного производства, а сокращение объема производства может привести к ухудшению финансового состояния, несмотря на то, что будут снижаться



затраты. Это связано с тем, что сокращение объема продаж приводит к снижению объема получаемой выручки [3, с.156].

При этом все затраты делятся на условно измененные и непрерывные. Эта классификация расходов связана с изменением объема производства по определенным статьям расходов. Условно-переменные затраты должны пониматься как затраты напрямую зависящие от объема производства, т.е. их сокращение может произойти при уменьшении объемов производства. Постоянный расход не зависит от объема производства, что свидетельствует о его неизменности при изменении объемов производства. Изменение уровня затрат основного производства под воздействием изменения объема продаж рассчитывается на основании проведения пересчета постоянных затрат на продажу по формуле:

$$\text{Упересч. усл. – пост} = \frac{I_{\text{усл. – пост}0}}{P_1} \times 100 \quad (12)$$

где:  $U_{\text{пересч. усл. – пост}}$  – пересчитанный уровень условно-постоянных затрат основного производства;

$I_{\text{усл. – пост}0}$  – сумма условно-постоянных затрат основного производства предыдущего периода;

$P_1$  - фактический объем производства.

Размер воздействия изменения объемов производства на объемы затрат на производственную продукцию определяется на основе определения различия между пересчитанным и плановым объемами основного производства.:

$$\Delta U = \text{Уперес. усл. – пост} - \text{У усл. – пост}0 \quad (13)$$

где:  $\Delta U$  – размер изменения уровня затрат основного производства;

$Y_{\text{усл-пост}0}$  – уровень условно-постоянных затрат основного производства предыдущего периода.

Четвертое направление – анализ затрат по статьям. При анализе также рассчитывают затратно-емкость деятельности предприятия. При этом основным методом является расчетный метод. Применение этого метода направлено на решение представленных задач на рисунке 15.

Проведение анализа затрат по основным статьям затрат на производство и реализацию продукции основано на определении влияния каждой статьи затрат на их общую величину. На основании данного анализа можно определить имеющиеся у предприятия резервы снижения уровня затрат, а также определить наиболее значимые статьи затрат.

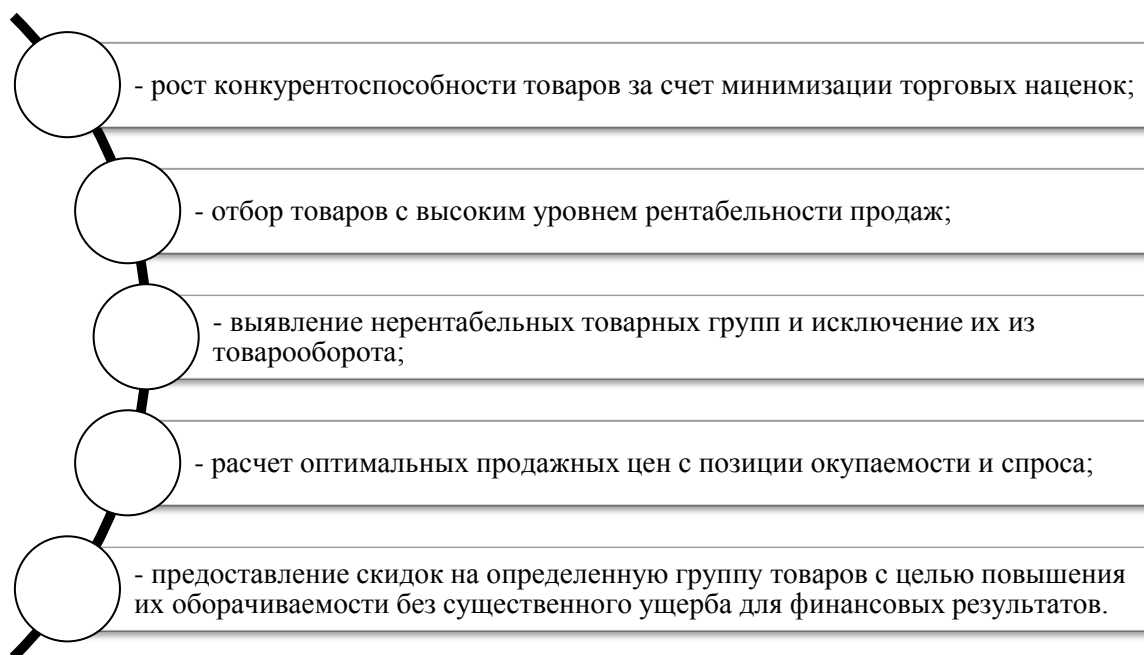


Рисунок 15 – Задачи, решаемые при применении метода калькулирования

Таким образом, анализ затрат на производство и реализацию продукции является одним из основных направлений анализа деятельности предприятия. Его результаты позволяют руководству сформировать наиболее эффективные управленческие решения, связанные с оптимизацией затрат и

использованием ресурсов. Анализ затрат проводится на основании применения методики анализа, то есть определенного алгоритма, который позволяет более детально изучить изменение, структуру затрат и влияющие на них факторы.

## **Глава 2 Оценка эффективности управления затратами на производство и реализацию продукции (услуг) предприятия ООО «Фаворит-Деталь»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фаворит-Деталь»**

ООО «Фаворит-Деталь» зарегистрирован по адресу 445046, Самарская область, г. Тольятти, ул. Механизаторов, дом 20, комната 27. Общество создано 04.02.2020 года. Основная информация об организации представлена в Приложении А.

ООО «Фаворит-Деталь» ведет свою деятельность на основании действующего законодательства Российской Федерации. Основными законодательными актами, регулирующими деятельность организации являются Гражданский кодекс Российской Федерации, а также Федеральный закон № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Также у организации разработаны внутренние нормативные акты, регулирующие деятельность.

У ООО «Фаворит-Деталь» имеется имущество, которое учтено на его балансе. Также организация имеет право от своего имени приобретать и реализовывать права – имущественные и неимущественные. ООО «Фаворит-Деталь» несет гражданские обязанности, связанные с реализацией видов деятельности, которые прописаны в Уставе организации.

ООО «Фаворит-Деталь» - юридическое лицо, датой организации которого выступает день его государственной регистрации. При этом срок деятельности ООО «Фаворит-Деталь» не ограничен. На основании законодательства ООО «Фаворит-Деталь» имеет право открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами в рублях и в любой иностранной валюте.

Организационно-правовая форма ООО «Фаворит-Деталь» - общество с ограниченной ответственностью. Данная форма является достаточно распространенной и обладает определенными преимуществами.

Взаимодействие организации с другими компаниями, учреждениями, налоговыми органами и иными государственными органами, а также с гражданами основаны на соблюдении законодательства Российской Федерации.

У ООО «Фаворит-Деталь» имеется круглая печать, на которой указано наименование организации на русском языке, а также адрес организации. Наличие данной печати основано на праве ООО «Фаворит-Деталь» иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также иметь средства визуальной идентификации организации. Также у ООО «Фаворит-Деталь» есть право открывать филиалы и представительства на территории России на основании положений Гражданского кодекса РФ.

ООО «Фаворит-Деталь» - общество, которое учреждено двумя учредителями. Уставный капитал поделен на равные доли в соотношении 50/50. Его величина составляет 10 000 руб. Учредители ООО «Фаворит-Деталь» не отвечают по обязательствам организации своим имуществом, а несут риск в пределах вложенных в его деятельность средств.

В ООО «Фаворит-Деталь» сформирован учредительный договор, а также есть Устав, в котором прописана информация об учредителях, организации, основных видах деятельности, размере уставного капитала и долях каждого учредителя.

Руководит ООО «Фаворит-Деталь» при этом директор, которым выступает один из учредителей организации. Она занимается решением текущих вопросов, связанных с деятельностью организации, представляет интересы организации, совершает сделки, утверждает кадровый состав, издает приказы и указания, которые должны быть исполнены сотрудниками. Директор несет ответственность за получаемые предприятием финансовые результаты от ведения деятельности, а также за возникшие убытки.

У организации имеются следующие внутренние нормативные акты, представленные на рисунке 16.

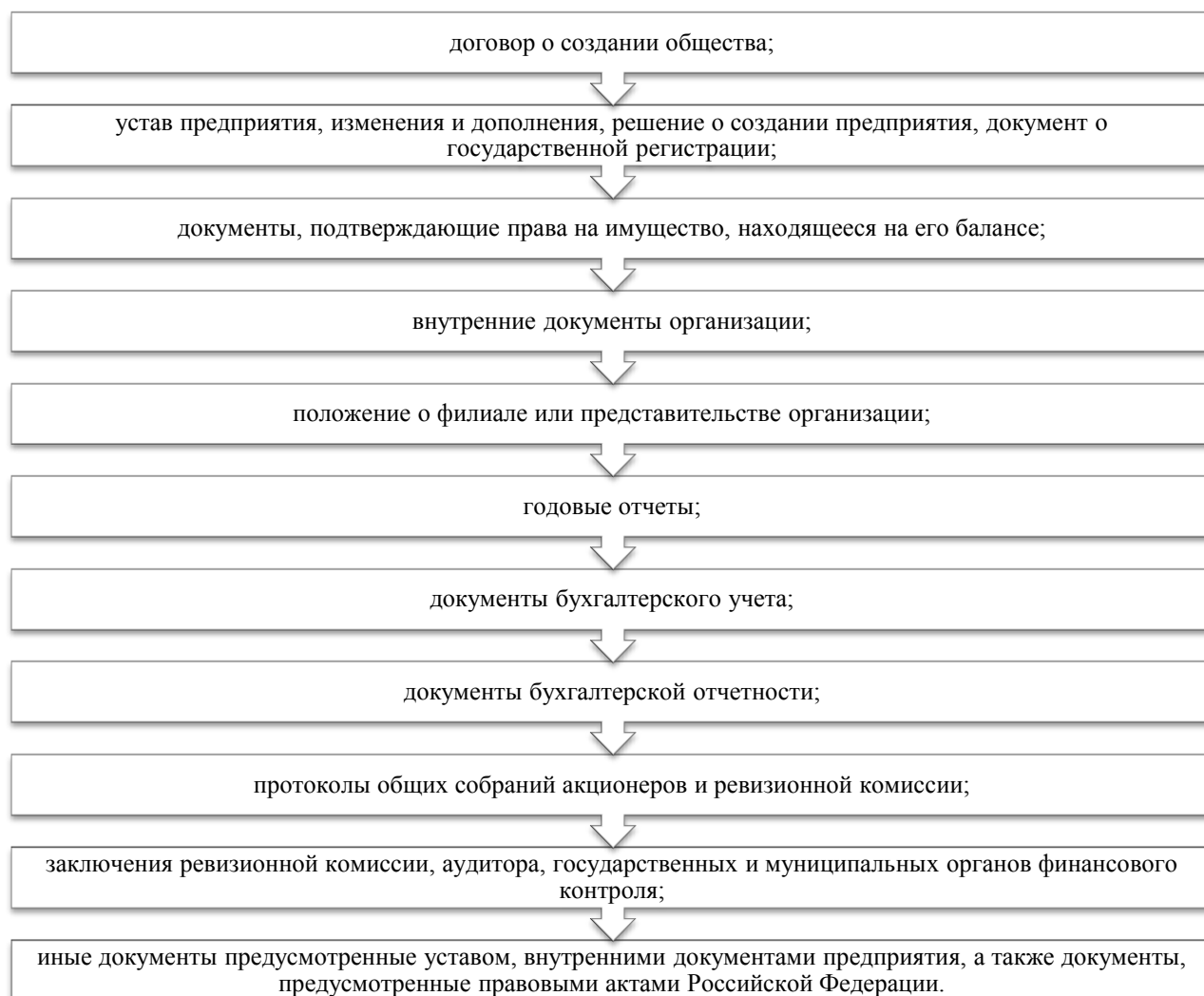


Рисунок 16 – Внутренние нормативные акты ООО «Фаворит-Деталь»

Представленные на рисунке 16 нормативные акты ООО «Фаворит-Деталь» хранятся в офисе организации в сейфе в кабинете директора. При их хранении соблюдаются сроки, установленные законодательством для хранения документации. В государственные органы информация предоставляется на основании требований нормативно-правовых актов Российской Федерации. По требованию государственных органов организация должна предоставить доступ к документам.

Основное направление деятельности общества – оптовая торговля лесоматериалов, строительных материалов и санитарного оборудования, производство других резиновых, других пластиковых, металлической двери и окон и металлообрабатывающей техники и т.д. В соответствии с Уставом организация может осуществлять следующие виды деятельности:

- 46.73 - Оптовая продажа лесоматериалов, строительных материалов и санитарного оборудования;
- 22.19 Производство различных резиновых изделий;
- 22.29 Производство разных пластмассовых изделий;
- 25.12 Производство металлических дверей и окон;
- 28.41 Производство металлообрабатывающего оборудования;
- 43.31 Производство штукатурных работ;
- и т.п.

На рисунке 17 представлена организационная структура ООО «Фаворит-Деталь».



Рисунок 17 - Организационная структура ООО «Фаворит-Деталь»

Как уже было указано ранее, руководит деятельностью ООО «Фаворит-Деталь» директор организации. Он утверждает стратегию развития организации, разрабатывает управленческие решения, нацеленные на решение возникающих проблем, получает отчеты от подразделений и раздает указания для начальников подразделений. Права и обязанности директора

закреплены Уставом ООО «Фаворит-Деталь» и иными нормативно-правовыми актами.

У каждого подразделения ООО «Фаворит-Деталь» сформирован определенный функционал, который закрепляется в должностных инструкциях и положениях о том или ином отделе.

Финансовые блоки управления организуют и совершенствуют финансовую деятельность организации, анализируют финансовые состояния организации на краткосрочных и долгосрочном уровнях, анализирует финансовое состояние для того, чтобы определить, как эффективно используется финансовый ресурс и финансовые средства, которые находятся у организации и так далее. Бухгалтерская и экономическая службы обеспечивают учет денег, всех имущественных ценностей, учёт труда, заработной платы, расходов, себестоимостей, платежей по бюджету, формируют финансовые отчетности, статистические отчетности и налоговые отчетности.

Отдел кадров занимается управлением персонала, обеспечением благоприятных условий ведения трудовой деятельности. В отделе кадров происходит расчет заработной платы на основании табеля учета рабочего времени, решаются вопросы мотивации, обучения, найма и увольнения.

Отдел логистики занимается закупочной деятельностью в ООО «Фаворит-Деталь». В данном отделе согласовываются закупки товаров, которые затем реализуются в организации, определяется потребность в тех или иных товарах, обеспечивается складское хранение и т.п.

Проведем ABC-анализ товарного ассортимента в таблице 1.

Таблица 1 – ABC-анализ товарного ассортимента ООО «Фаворит-Деталь»

Наименование	Значение, руб.	Вклад %	Группа	Характеристика
Строительные материалы	15 885,00	45,16	A	Наиболее важные товары, приносят наибольший объем выручки
Пиломатериалы	10 224,00	29,07	A	Наиболее важные товары,



				приносят наибольший объем выручки
--	--	--	--	-----------------------------------

Продолжение таблицы 1

Наименование	Значение, руб.	Вклад %	Группа	Характеристика
Лесоматериалы	4 556,00	12,95	В	Товары средней степени важности
Пластмассовые изделия	3 228,00	9,18	С	Наименее важные товары
Штукатурные работы	1 275,00	3,64	С	Наименее важные товары
Итого	35 168,00	100,00		

Таким образом, товарный ассортимент ООО «Фаворит-Деталь» разнообразен, включает различные группы товаров. Наиболее важные товары - строительные материалы, пиломатериалы, потому что они обеспечивают наибольшую выручку и наиболее высокие цены. Наиболее важным товаром являются пластиковые изделия, штукатурная работа. Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Фаворит-Деталь» в таблице 2. Данные для анализа взяты из бухгалтерской отчетности, представленной в Приложениях Б и В.

Таблица 2 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Фаворит-Деталь» за 2019 –2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс. руб.	0	12 450	34 234	12 450	21 784	-	274,97
Себестоимость продаж, тыс. руб.	0	8 513	23 711	8 513	15 198	-	278,53
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	0	3 937	10 523	3 937	6 586	-	267,28
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	0	3 937	10 523	3 937	6 586	-	267,28
Чистая прибыль,	0	3 217	8 684	3 217	5 467	-	269,94

тыс. руб.							
-----------	--	--	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Стоимость основных средств, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Численность работающих, чел.	0	8	11	8	3	-	137,50
в т. ч. рабочих, чел.	0	5	9	5	4	-	180,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	0	2 940	4 694	2 940	1 754	-	159,66
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 9)	0	1 556	3 112	1 556	1 556	-	200,01
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр. 10 / стр. 9)	0	367,5	426,72	367,5	59,22	-	116,11
Рентабельность продаж, % (стр. 7 / стр. 1) · 100 %	0	25,84	25,37	25,84	-0,47	-	-

Поскольку предприятие вело свою деятельность на данный момент на протяжении 2 лет, то анализируются данные только за 2020-2021 годы.

Так за 2021 год выручка организации составила 34 234 т. р., что выше показателя прошлого года на 21 784 т. р., а себестоимость продаж – 23 711 т. р., что выше показателя 2020 года на 15 198 т. р.

При этом валовая прибыль компании составила 10 523 т. р., что также является и прибылью от продаж, поскольку у компании нет управленческих и коммерческих расходов. Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась на 6 586 т. р. Чистая прибыль составила в 2021 году 8 684 т. р., что выше показателя прошлого года на 5 467 т. р.

В целом можно сказать о том, что в 2021 году показатели финансовых результатов компании достаточно хорошие, поскольку предприятие получило прирост прибыли за второй год своей работы.

Численность работающих составила в 2021 году 11 человек, что выше показателя 2020 года на 3 человека. Фонд оплаты труда составил 4 694 т. р., что выше показателя прошлого года на 1 754 т. р.

Среднегодовая заработная плата одного работника компании выросла и в 2021 году равна 426,72 т. р., а производительность равна 3 112 т. р. и также увеличивается

Рентабельность продаж за анализируемый период сократилась на 0,47 п.п. и составила 25,37%.

## **2.2 Анализ затрат на производство и реализацию продукции (услуг) и процесса управления ими на предприятии ООО «Фаворит-Деталь»**

Управлению затратами в ООО «Фаворит-Деталь» уделено особое место, поскольку от их состояния зависит уровень получаемой организацией прибыли. На основании этого в организации обеспечен постоянный процесс контроля и планирования затрат, ведется их учет и проводится периодический анализ. На основании полученных сведений в ходе анализа затрат ООО «Фаворит-Деталь» руководство разрабатывает решения, нацеленные на повышение эффективности управления затратами и снижение их уровня.

На рисунке 18 представлены основные методы управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь».

Следует более подробно рассмотреть реализацию процессов управления затратами в организации. Основным элементом данного процесса является проведение анализа затрат, на основании которого определяют их уровень, динамику за исследуемые периоды, изменения в структуре. На основании этого руководство получает данные о том, какие бизнес-процессы обладают наивысшими затратами, а также какие хозяйственные ситуации в организации могут привести к появлению убытка. При этом в ходе анализа происходит определение резервов увеличения прибыли и сокращения уровня затрат.

- 
- проводится финансовый анализ;
  - планируются доходы и расходы предприятия на определенный период;
  - обеспечивается оперативное регулирование отклонений от намеченного плана;
  - ведется учет всех затрат, понесенных при ведении деятельности;
  - обеспечивается контроль за учетом затрат и их отклонениями.

Рисунок 18 - Основные методы управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь»

Для эффективного управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь» проводится их планирование. Данный процесс связан с разработкой плана продаж на определенный отчетный период, в котором также обеспечивается планирование себестоимости реализуемых товаров. Данная информация позволяет определить, какие результаты могут быть получены организацией в анализируемом периоде при реализации планового уровня товаров. При этом также определяются цены на товары, а также объем реализации, который позволит обеспечить безубыточность деятельности. На основании сформированных планов определяют нормативы затрат и в дальнейшем разрабатывают мероприятия по их снижению.

Планирование затрат и объемов продаж на будущие периоды осуществляется бухгалтерской службой. В рамках данного процесса происходит составление перспективных планов на ближайший месяц, квартал и год. В перспективных планах указывается бюджет на планируемый период, показатели деятельности, которые должны быть достигнуты, а также показатели экономической эффективности деятельности, которые должны быть достигнуты при реализации плана.

При планировании себестоимости происходит всесторонний анализ затрат организации за предыдущие периоды. При этом определяют, какая структура затрат, как она изменяется, какие статьи имеют наибольший удельный вес, по каким ассортиментным позициям в организации наибольший уровень затрат. Информация о фактических затратах берется из

сметы затрат предыдущих периодов, а также из отчетных калькуляций прошлых годов, которые рассматриваются при планировании.

В ходе планирования и проведения анализа затрат также определяются резервы организации в сфере оптимизации затрат, а также в сфере расширения деятельности, улучшения технологии реализации основной деятельности и т.п.

При планировании в ООО «Фаворит-Деталь» происходит рассмотрение калькуляции себестоимости и элементов, что в целом связано с формированием сводного бюджета затрат на реализацию основной деятельности, сметы затрат по отделам и в целом по организации. Суммирование затрат основано на выделении экономических элементов в себестоимости.

Поскольку ООО «Фаворит-Деталь» занимается деятельностью по реализации товаров, то себестоимость состоит из затрат на закупку товаров, оплаты труда работников и сделанных с нее социальных отчислений, амортизации торгового оборудования и прочих затрат в виде аренды, коммунальных услуг и т.п.

При планировании себестоимости определяют количество товара, который должен быть закуплен для его последующей реализации в соответствии с планом на тот или иной отчетный период. При этом определяют несколько вариантов, на основании которых закупка товаров будет сделана по разным ценам у разных поставщиков. Затем выбирают наиболее выгодный вариант. В себестоимость закупки товара входит его цена и доставка до склада ООО «Фаворит-Деталь». Планирование себестоимости реализуемых товаров основано на сформированном плане продаж на определенный период. Затем формируют план по себестоимости в виде сводного бюджета затрат на закупку товаров. Исходными данными при этом выступают данные о цене того или иного товара, закупаемого у поставщиков, а также уже сформированная калькуляция себестоимости определенного вида товара.

В управлении затратами в ООО «Фаворит-Деталь» важным элементом также выступает учет объема реализованных товаров и затрат на их реализацию. Это обусловлено тем, что объем реализованных товаров и уровень их себестоимости оказывает влияние на эффективность ведения деятельности организации, на получение прибыли и уровень рентабельности.

Руководство ООО «Фаворит-Деталь» нацелено на получение большего объема прибыли, на основании чего происходит разработка мероприятий по снижению себестоимости товаров. Для разработки эффективных и целесообразных с точки зрения экономики мероприятий берутся данные из бухгалтерского и управленческого учета, что указывает на важность калькулирования затрат и их учета в управлении затратами в ООО «Фаворит-Деталь».

Бухгалтерско-экономическая служба ООО «Фаворит-Деталь» занимается учетом затрат на закупку и реализацию товаров, а также определяет себестоимость тех или иных видов товаров, их влияние на себестоимость деятельности ООО «Фаворит-Деталь» в целом. Основной задачей учета затрат в ООО «Фаворит-Деталь» выступает формирование информации о фактическом объеме товаров, который следует реализовать в отчетном периоде для получения запланированной прибыли, а также формирование информации о фактических затратах на закупку и реализацию товаров. Данная информация используется при составлении планов продаж, а также при разработке мероприятий по снижению затрат в целом. Бухгалтерский учет в ООО «Фаворит-Деталь» автоматизирован и ведется при помощи программы 1С: Предприятие.

Основными задачами учета затрат в ООО «Фаворит-Деталь»:

- определение фактической стоимости закупки товаров;
- определение объема закупки товаров, его ассортимента и качества;
- определение затрат на реализацию товара.

Учет затрат при этом основан на группировке их по статьям и элементам. Такая группировка позволяет оценить структуру затрат на закупку и реализацию товаров в ООО «Фаворит-Деталь», а также определить статьи, по которым можно обеспечить снижение себестоимости. В ООО «Фаворит-Деталь» на основании особенностей ведения торговой деятельности обеспечивается процесс калькулирования себестоимости, который состоит из аспектов, представленных на рисунке 19.

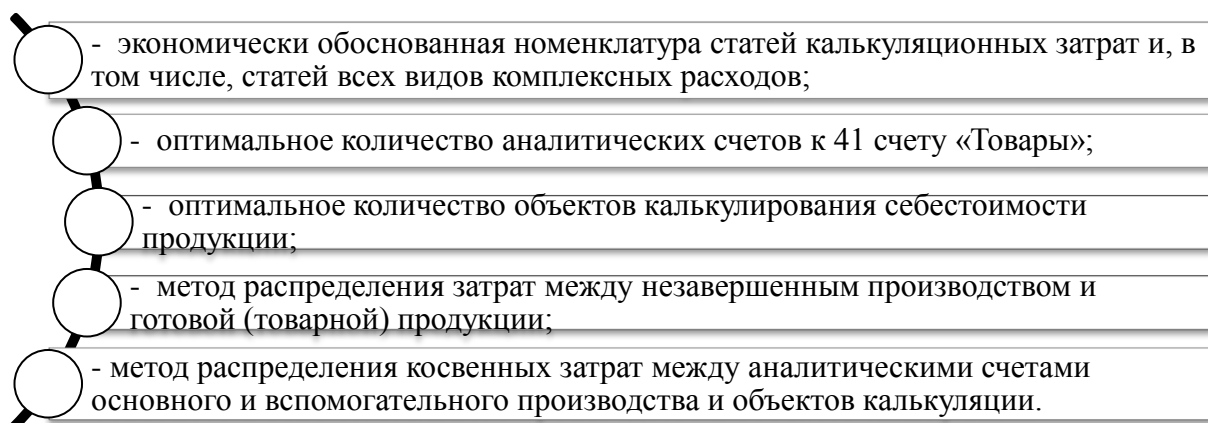


Рисунок 19 – Аспекты калькулирования себестоимости в ООО «Фаворит-Деталь»

Бухгалтер по учету затрат в ООО «Фаворит-Деталь» формирует смету затрат на основании оборотно-сальдовой ведомости по счетам учета товаров, счетам учета затрат на оплату труда и счетам учета прочих затрат.

Источником данных на счетах учета затрат на оплату труда выступают данные табеля учета рабочего времени, учетные листы, а также данные из отдела кадров о начисленных сотрудникам заработных платах, доплатах, премий и т.п.

Следует рассмотреть состав затрат на реализацию продукции в ООО «Фаворит-Деталь». Он представлен в таблице 3.



Таблица 3 – Классификация затрат ООО «Фаворит-Деталь»

Затраты	По способу включения в себестоимость	По экономической роли в процессе производства	По отношению к объему производства
Затраты на закупку товаров	Прямые	Основные	Переменные
Заработная плата основного персонала	Прямые	Основные	Переменные
Социальные отчисления с з/п основного персонала	Прямые	Основные	Переменные
Заработная плата управленческого персонала	Косвенные	Накладные	Постоянные
Социальные отчисления с з/п управленческого персонала	Косвенные	Накладные	Постоянные
Затраты на содержание торгового оборудования	Косвенные	Накладные	Условно-переменные
Текущий ремонт торгового оборудования	Косвенные	Накладные	Условно-переменные
Амортизация торгового оборудования	Косвенные	Накладные	Постоянные
Затраты на рекламу	Прямые	Основные	Переменные
Прочие расходы	Косвенные	Накладные	Постоянные

На основании представленной классификации затрат ООО «Фаворит-Деталь» можно сделать вывод о том, что большая часть затрат является косвенными, то есть их стоимость распределяется по группам товаров на основании используемой базы распределения. Прямые затраты – затраты на закупку товаров, а также заработная плата основного персонала.

При этом данные затраты являются переменными, то есть их величина зависит от объема реализованных товаров ООО «Фаворит-Деталь» за отчетный период. Данными затратами можно управлять, контролируя объем продаж.

Уровень постоянных затрат является неизменными при корректировке объема продаж. Они распределяются на себестоимость реализации товаров по базам распределения, которой выступает заработная плата торгового персонала в ООО «Фаворит-Деталь».

Поскольку большинство затрат ООО «Фаворит-Деталь» являются косвенными и постоянными, то при наступлении кризисного периода в организации невозможно будет оперативно сократить себестоимость продукции, поскольку это возможно при помощи корректировки объема продаж.

Управление затратами в ООО «Фаворит-Деталь» завершается контролем и регулированием сформированных планов по затратам на отчетный период. При этом данные процессы связаны с проведением экономического анализа деятельности организации и в ходе него проведения анализа затрат. Контроль заключается в постоянном сравнении плановых показателей с фактическими значениями, выявлением отклонений и определением их причин, а также формированием мер по их устранению. В ходе контроля также может происходить корректировка плана в связи с изменениями цен на товары у поставщика или иными обстоятельствами.

В ходе контроля и регулирования затрат в ООО «Фаворит-Деталь» происходит расчет следующих показателей, представленных на рисунке 20.

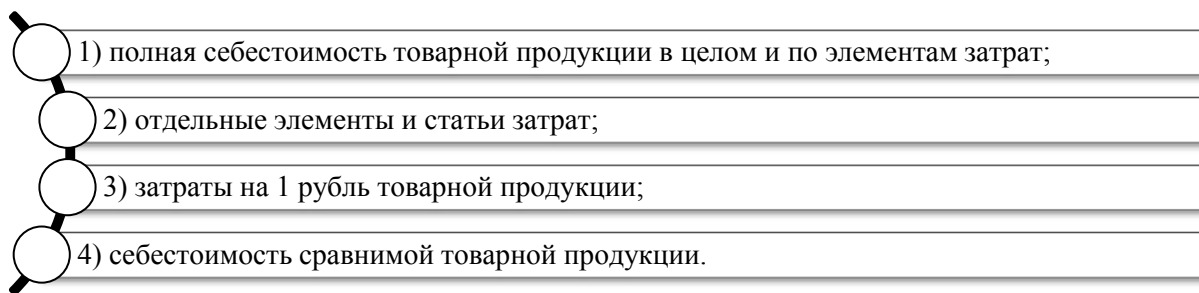
- 
- 1) полная себестоимость товарной продукции в целом и по элементам затрат;
  - 2) отдельные элементы и статьи затрат;
  - 3) затраты на 1 рубль товарной продукции;
  - 4) себестоимость сравнимой товарной продукции.

Рисунок 20 – Показатели, рассчитываемые при анализе затрат ООО «Фаворит-Деталь» в рамках их контроля и регулирования

Проведенный анализ позволяет оценить, как следует поменять структуру товаров для того, чтобы оптимизировать уровень затрат, а также какие статьи затрат оказывают наибольшее влияние на общий уровень затрат и могут быть снижены для оптимизации данного уровня.

Таким образом, в ООО «Фаворит-Деталь» сформирован эффективный процесс управления затратами, который начинается с их планирования и заканчивается контролем реализации намеченных планов. Руководство ООО «Фаворит-Деталь» своевременно получает информацию о состоянии затрат, что позволяет принимать эффективные управленческие решения.

Анализ затрат на реализацию товаров в ООО «Фаворит-Деталь» следует начать с рассмотрения структуры затрат и ее изменении за анализируемый период.

В таблице 4 представлен анализ структуры затрат на реализацию товаров ООО «Фаворит-Деталь», а также определен учетный вес отдельных элементов себестоимости.

Исходя из данных, представленных в таблице 4, можно сделать следующие выводы.

Сбыт продукции на ООО «Фаворит-Деталь» является трудоемким, так как наибольший удельный вес в затратах занимает элемент «Расходы на оплату труда» 41,61 % в 2020 году, 40,53 % в 2021 году.

Таблица 4 - Сведения о структуре затрат на производство и реализацию продукции ООО «Фаворит-Деталь», т. р.

Наименование	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
1	2	3	4	5
Выручка от реализации	12 450	34 234	21 784	274,97
Затраты на закупку и реализацию товаров	8 513	23 711	15 198	278,53
Материальные затраты	1 971	5 259	3 288	266,86
удельный вес в общих затратах	23,15	22,18	-0,97	95,81
Расходы на оплату труда	3 542	9 610	6 068	271,30
удельный вес в общих затратах	41,61	40,53	-1,08	97,40
Отчисления на социальные нужды	858	2 637	1 779	307,26
Удельный вес в общих затратах	10,08	11,12	1,04	110,32
Амортизация	0	0	0	-
Удельный вес в общих затратах	0	0	0	-
Прочие затраты	3 132	8 959	5 827	286,01
Удельный вес в общих затратах	25,16	26,17	1	104,01

На прочие затраты приходится 25,16% в 2020 году, 26,17% в 2021 году.  
На социальные отчисления 10,08% в 2020 году, 11,12 % в 2021 году.

На материальные затраты, связанные с закупкой товаров, приходится 22,18% в 2021 году и 23,15% в 2020 году.

При этом мы видим, что выросла выручка от реализации на 21 784т. р. и себестоимость в целом на 15 198 т. р., что указывает на рост объема продаж.

Основным фактором повышения эффективности деятельности организации и оптимизации затрат на реализацию товаров является рациональное использование материальных ресурсов. При этом эффективное использование материальных ресурсов организации позволяет также увеличить уровень рентабельности деятельности.

В таблице 5 представлен анализ себестоимости реализации товаров на основании определения затрат на 1 рубль полученной выручки и уровня рентабельности затрат.

По таблице 5 наглядно прослеживается обратная зависимость прибыли и рентабельности производства, чем выше прибыль – тем ниже рентабельность. При этом мы видим, что себестоимость увеличилась почти в 3 раза, а также увеличились затраты на 1 рубль продукции, составив 0,69 рубля в 2021 году.

Таблица 5 - Динамика себестоимости ООО «Фаворит-Деталь», т. р.

Наименование	2020 г.	2021 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Себестоимость	8 513	23 711	15 198	278,53
Затраты на 1 руб. полученной выручки	0,68	0,69	0,01	101,29
Прибыль от реализации	3 937	10 523	6 586	267,28
Рентабельность затрат	46,25	44,38	-1,87	95,96

В целом можно сказать, что предприятие получает прибыль от своей деятельности, поскольку прибыль от продажи находится в положительном

значении, но темп роста себестоимости превышает темп роста выручки. Надо провести анализ маржинальности и определять точку безвозвратности, т.е. объем товара в стоимостной стоимости, покупка которой позволит покрывать все расходы. Превышение этого объема будет способствовать получению прибыли предприятию. Проведем данный анализ в таблице 6.

Таблица 6 - Анализ точки безубыточности продаж

Показатель	2020 г.	2021 г.	Абсолютные отклонения
1	2	3	4
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	12 450	34 234	21 784
2 Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	8 513	23 711	15 198
В том числе			
2.1 Переменные затраты (75%от стр.2)	6 385	17 783	11 399
2.2 Постоянные затраты (стр.2- стр. 2.1)	2 128	5 928	3 800
3 Маржинальный доход, тыс. руб. (стр. 1 – стр. 2.1)	6 065	16 451	10 386
4 Уровень маржинального дохода (стр. 3 / стр. 1) x 100, %	48,72	48,05	-0,66
5 Критический объём продаж (точка безубыточности)(стр.2.2/ стр.4 тыс.руб.	4 369	12 336	7 967
6 Запас финансовой прочности:	8 081	21 898	13 817
а) тыс. руб. (стр. 1 – стр.5);			
б) в % (стр.1 – стр. 5) / стр.1 x 100	64,91	63,97	-0,94
7 Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 937	10 523	6 586

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что для покрытия затрат и выхода на прибыль ООО «Фаворит-Деталь» следует продать товаров на сумму 12 336 т. р. В 2020 году данное значение равнялось 4 369 т. р. Как мы видим, увеличивается полная себестоимость продаж и ее темп роста превышает темп роста выручки, что является негативным фактором.

Далее следует рассмотреть структуру затрат по группировке ее элементов на косвенные и прямые. В таблице 7 представлен анализ прямых и косвенных затрат ООО «Фаворит-Деталь» за 2020-2021 гг.

Таблица 7 – Анализ прямых и косвенных затрат ООО «Фаворит-Деталь» за 2020-2021 гг.

Вид затрат	Абсолютная вел., тыс. руб.		Доля, %		Изменение		
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	Тпр, %
Прямые (переменные)	6 371	17 506	74,84	73,83	-1,01	11 135	274,77
Косвенные (постоянные)	2 142	6 205	25,16	26,17	1,01	4 063	289,71
Всего	8 513	23 711	100	100	-	15 198	278,53

На основании представленных данных можно отметить, что за анализируемый период затраты выросли на 15 198 т. р. или на 178,53%. При этом из них основную долю занимают прямые затраты, которые увеличились на 11 135 т. р. Удельный вес прямых затрат составляет 73,83% в 2021 году, что на 1,01% меньше показателя прошлого периода. При этом можно отметить, что данное изменение является незначительным.

Косвенные затраты ООО «Фаворит-Деталь» за анализируемый период увеличились на 4 063 т. р. или на 189,71%. При это увеличился их удельный вес на 1,01%, но все равно он достаточно мал.

Далее следует провести анализ структуры и динамики прямых затрат ООО «Фаворит-Деталь» за 2020-2021 гг. Данный анализ представлен в таблице 8.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод об увеличении суммы прямых затрат. При этом основную долю в данных затратах составляют затраты на оплату труда, удельный вес которых равен 54,90% в 2021 году.

Таблица 8 – Структура прямых(переменных) затрат ООО «Фаворит-Деталь»

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.			Структура затрат, %			Темп роста (%)
	2020 г.	2021 г.	Отклонение	2020 г.	2021 г.	отклонение	
Себестоимость товаров	1 971	5 259	3 288	30,93	30,04	-0,89	266,86
Затраты на оплату труда	3 542	9 610	6 068	55,60	54,90	-0,70	271,30
Социальные отчисления	858	2 637	1 779	13,47	15,06	1,59	307,26
Итого по элементам затрат	6 371	17 506	11 135	100,00	100,00	0	274,77

На основании проведенного анализа можно сделать вывод об увеличении суммы прямых затрат. При этом основную долю в данных затратах составляют затраты на оплату труда, удельный вес которых равен 54,90% в 2021 году.

Увеличение затрат в целом основано на росте затрат на оплату труда на 6 068 т. р. или на 171,30%, также увеличились и затраты на закупку товаров – на 3 288 т. р. или на 166,86%.

Для сокращения затрат руководство может направить меры на снижение затрат на оплату труда, так как именно эта категория является основной причиной увеличения затрат организации в целом.

Далее следует рассмотреть структуру и динамику косвенных затрат ООО «Фаворит-Деталь» за 2020-2021 гг. Данный анализ представлен в таблице 9.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что среди косвенных затрат основную долю составляют затраты на рекламу, которые за анализируемый период увеличились на 3 090 т. р.

Таблица 9 – Структура и динамика косвенных затрат ООО «Фаворит-Деталь» за 2020-2021 гг.

Вид косвенных затрат	Абсолютная вел., тыс. руб.		Доля, %		Изменение		
	2020 г.	2021 г.	2020 г.	2021 г.	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	ТПР, %
Консультационные услуги	945	1 918	44,11	30,91	-13,2	973	203,01
Расходы на рекламу	1 197	4 287	55,89	69,09	13,2	3 090	358,13
Всего	2 142	6 205	100	100	0	4 063	289,71

Также к косвенным затратам ООО «Фаворит-Деталь» относятся затраты на консультационные услуги. Они увеличились на 973 т. р. или на 103,01%. В целом косвенные затраты увеличились на 4 063 т. р. или на 189,71%.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что у ООО «Фаворит-Деталь» произошло увеличение затрат за анализируемый период, на которое основное влияние оказало увеличение затрат на оплату труда. В целом управление затратами в ООО «Фаворит-Деталь» является достаточно эффективным процессом.



## **Глава 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь»**

### **3.1 Мероприятия, направленные на оптимизацию затрат в ООО «Фаворит-Деталь»**

На основании проведенного анализа у ООО «Фаворит-Деталь» было выявлено увеличение затрат. В связи с этим следует разработать рекомендации, связанные с оптимизацией уровня затрат на реализацию товаров. В целом можно отметить, что увеличение объема реализации, которое наблюдается в ООО «Фаворит-Деталь» на протяжении анализируемого периода, приводит к росту затрат, поскольку происходит увеличение закупки затрат. При этом увеличивается так же и прибыль из-за расширения деятельности ООО «Фаворит-Деталь».

Основными статьями затрат, на основании которых у ООО «Фаворит-Деталь» происходит увеличение затрат, являются затраты на закупку товаров и затраты на оплату труда. На основании этого следует оптимизировать данные виды затрат в организации для снижения себестоимости.

В ООО «Фаворит-Деталь» следует оптимизировать затраты на закупку товаров для формирования более эффективного заказа товаров и повышения эффективности системы управления затратами. Уровень затрат на закупку товаров у ООО «Фаворит-Деталь» постепенно увеличивается.

Для этого следует снизить запасы нереализованных товаров с учетом последующей реализации сверхнормативных запасов организации. Полученные в ходе этого мероприятия денежные средства могут быть направлены на закупку наиболее востребованных товаров.

В ООО «Фаворит-Деталь» следует обеспечить постоянный мониторинг состояния запасов, что позволит сократить излишний уровень закупки товаров, которые будут являться сверхнормативными. Мониторинг состояния запасов

позволит сравнивать фактические и плановые значения, выявлять своевременную потребность в закупке товаров, а также позволит более рационально распределять товары на складе и снизить затраты на их хранение.

На рисунке 21 представлены затраты, которые могут быть минимизированы.

#### Минимизация затрат, связанных с:

- инвентаризацией различных параметров запасов и стоимостью хранения единицы;
- продажей неликвидных запасов по цене ниже балансовой стоимости;
- внедрением системы информационного отслеживания состояния запасов и контроля нормативных показателей;
- уточнением реальной стоимости и времени выполнения заказов;
- разработкой правил определения момента и объема заказов;
- расчетом нормативного уровня запасов;
- доведения уровня запасов до норматива;
- разнесения по категориям запасов по степени важности для обеспечения стабильной деятельности предприятия;
- проведением анализа оборачиваемости запасов в целях уменьшения величины запасов, являющихся критическими для функционирования организации;
- уменьшением размера неприкосновенных запасов при помощи договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку такого товара.

#### Рисунок 21 – Сокращение затрат, за счет установления их нормативов

Для реализации данного мероприятия ООО «Фаворит-Деталь» следует также оптимизировать работу с оптовыми базами, производя закупки в виде частых мелкооптовых закупок не используя при этом собственный транспорт. Также следует заключить договор с 2-3 оптовыми базами, которые будут основными поставщиками наиболее востребованных товаров для ООО «Фаворит-Деталь». На основании данного договора оптовая база 2-3 раза в месяц будет поставлять на торговое предприятие необходимые товары своим автотранспортом, что сократит транспортные расходы ООО «Фаворит-Деталь».

Данные мероприятия позволят сократить затраты на закупку товаров и на их последующее хранение, а также позволят улучшить эффективность управления запасами, взаимодействие с поставщиками, а также изменить количество оптовых поставщиков на минимальное, что способствует более эффективной деятельности ООО «Фаворит-Деталь». Затраты на закупку при этом снизятся примерно на 5% за счет сокращения стоимости закупки и транспортных расходов.

Еще одним мероприятием для ООО «Фаворит-Деталь» является автоматизация процесса управления затратами при помощи внедрения программы 1С: ERP: Управление торговым предприятием. Данная программа может быть внедрена на базе используемого в ООО «Фаворит-Деталь» 1С:Предприятие. Она основана на учете особенностей ведения торговой деятельности. Автоматизация позволяет более эффективно управлять затратами торговой компании. Для ее внедрения сформировано дерево целей, представленное на рисунке 22.



Рисунок 22 – Дерево целей ООО «Фаворит-Деталь»

Внедрение системы ERP займет примерно 10 недели, в таблице 10 расписаны этапы внедрения данной системы по неделям и выделены ответственные за реализацию данных этапов.

Таблица 10 – Диаграмма Ганта по внедрению системы «1С: ERP – Управление предприятием» в ООО «Фаворит-Деталь»

Наименование работ	Исполнитель	Недели исполнения										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Анализ существующего документооборота	Приглашенный ИТ-специалист		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оценка существующей системы управления прибылью	Бухгалтерская служба	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Исследование технологии внедрения ERP системы в другие подразделения	Приглашенный ИТ-специалист	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Выбор технологии внедрения ERP	Приглашенный ИТ-специалист	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-
Формирование группы для внедрения системы	Отдел кадров	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Информирование о внедрении проекта трудового коллектива	Отдел кадров	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Реализация предложенной технологии	Сотрудники	-	-	-	-			-	-	-	-	-
Оценка результатов внедрения	Бухгалтерская служба	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-
Оценка затрат на применение новой системы	Бухгалтерская служба и Отдел кадров	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-
Корректировка и оформление регламента внедрения новой системы ERP	Бухгалтерская служба	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-
Утверждение новой системы ERP на предприятии	Руководитель	-	-	-	-	-	-	-	-	-		-

Таким образом, для внедрения системы ERP требуется пригласить ИТ-специалиста, который выберет технологию внедрения и обучит сотрудников использованию данной программы. Также в процессе внедрения задействованы бухгалтерская служба, отдел кадров и руководитель.

Далее следует рассмотреть матрицу ответственности проекта по внедрению ERP системы. На основании данной матрицы можно оценить ответственность отделов ООО «Фаворит-Деталь» при реализации данного проекта. Данная матрица представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица ответственности по внедрению «1С: ERP – Управление предприятием» в ООО «Фаворит-Деталь»

Наименование работ	Менеджер	Бухгалтерская служба	Приглашенный ИТ-специалист	Отдел кадров
Анализ существующего документооборота	Исполнитель	Участник	Ответственный	-
Оценка существующей системы управления прибылью	-	Ответственный	-	-
Исследование технологии внедрения ERP системы в другие подразделения	Исполнитель	Участник	Ответственный	-
Выбор технологии внедрения ERP	Участник	-	Ответственный	-
Формирование группы для внедрения системы	Ответственный	-	-	Исполнитель
Информирование о внедрении проекта трудового коллектива	-	Ответственный	-	Участник
Реализация предложенной технологии	-	Участник	Ответственный	-
Оценка результатов внедрения	Контроллер	Контроллер	-	Контроллер
Оценка затрат на применение новой системы	-	Исполнитель	-	-
Корректировка и оформление регламента внедрения новой системы ERP	-	-	-	Ответственный

Наименование работ	Менеджер	Бухгалтерская служба	Приглашенный ИТ-специалист	Отдел кадров
Утверждение новой системы ERP на предприятии	Ответственный	-	Исполнитель	Исполнитель

Внедрение системы ERP позволит более эффективно управлять затратами, автоматически составлять планы по затратам и объемам продаж с учетом особенностей торговой деятельности. Используемая на сегодняшний день в ООО «Фаворит-Деталь» система не позволяет эффективно планировать затраты и объем продаж автоматически, что требует ручных расчетов.

Далее следует рассмотреть мероприятие по снижению затрат на оплату труда посредством внедрения в ООО «Фаворит-Деталь» систему оплаты труда на основании коэффициентов трудового участия – КТУ. На основании данных показателей руководство ООО «Фаворит-Деталь» может выплачивать заработную плату сотрудников на основании их вклада в достигаемый организацией результат. Показатели КТУ позволяют оценить эффективность трудовой деятельности сотрудника, выполнение им поставленных планов.

Система оплаты труда на основании показателей КТУ является на сегодняшний день одной из наиболее эффективных и часто используемых в компаниях. Она позволяет обеспечить справедливую и прозрачную систему оплаты труда, когда сотрудник получает заработную плату на основании выполненного им плана по показателям. Руководство при этом может оптимизировать затраты на оплату труда и вознаграждать сотрудников только при выполнении ими определенных плановых показателей. Также данные коэффициенты позволяют мотивировать сотрудников на ведение более эффективной трудовой деятельности.

КТУ разрабатываются для каждой должности, учитывая ее особенности и характер трудовой деятельности. При использовании КТУ в системе оплаты труда обеспечивается контроль текущих и долгосрочных показателей

деятельности, а также учитывается вклад сотрудника в достигаемые компанией результаты.

Рассмотрим создание системы оплаты труда на базе КТУ для ООО «Фаворит-Деталь».

На первом этапе определяют должности, для которых могут быть разработаны показатели КТУ. Затем определяют специфику работы на данных должностях, поставленные перед ними задачи.

На рисунке 23 представлены примерные показатели КТУ для сотрудников ООО «Фаворит-Деталь».

Управление торговым залом	Зал и менеджмент магазина	Продажи и маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> <li>• - стоимость труда к объему продаж;</li> <li>• - лучшие и худшие позиции товаров, на основании которых составляется карта рентабельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - средний чек, который позволяет отследить динамику продаж по времени;</li> <li>• - количество клиентов, которое позволяет выявить наиболее благополучные часы посещения;</li> <li>• - стоимость товаров на одного клиента;</li> <li>• - эффективность расположения стендов в зале;</li> <li>• - доля удовлетворенных клиентов в общем количестве посетителей;</li> <li>• - отношение персонала к посетителям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - количество клиентов за отчетный период;</li> <li>• - объем продаж на одного посетителя;</li> <li>• - доля маркетинговых и рекламных затрат в объеме продаж;</li> <li>• - эффективность маркетинговых акций;</li> <li>• - отзывы в печатных изданиях и СМИ.</li> </ul>

Рисунок 23 - Система показателей результативности для ООО «Фаворит-Деталь»

Затем происходит определение значений данных показателей, их удельного веса и процента выполнения. Коэффициент устанавливают на основании стратегии развития деятельности организации. Если коэффициент по итогу отчетного периода превысил 1, то сотрудник перевыполнил план. Если коэффициент ниже 1, то можно отметить невыполнение поставленного перед сотрудником плана.

По четвертому этапу формируется формула мотивации, с помощью которой осуществляется расчет зарплаты. Это связано с определением фиксированного и переменного размера трудовой платы.

Степень выполнения плана составит:

$$450 / 500 \times 100 \% = 90\%$$

После определения процента выполняемого плана устанавливается значение полученного результата компании. То есть, 90 - хороший или плохой показатель компании. Разброс показателей выполнения планов и ТУ определяет каждая компания сама. Соотношение фиксированных и переменных частей определяется целями и ситуацией в компании и рынком, где компания работает. Например, для того, чтобы вывести новый продукт на рынке, нужна агрессивная стратегия. При этом фиксированная часть – 30 и переменная – 70 от плановых доходов. Если компания владеет долей рынка и старается ее удержать, соотношение обратное.

Например, выполнение плана продажи товаров менеджером по продажам равно 90–100% - КТУ равен 1, выполнение по привлечению клиентов имеет такое же значение. Плановая сумма части заработной платы составляет 50 % и равна 15 тысячам рублей, переменная часть будет равна:

$$15 \text{ т. р.} \times (1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,5) = 30 \text{ т. р.}$$



Итого зарплата за месяц составит 30 тыс. рублей. В настоящее время зарплата менеджера – 35 тысяч рублей, независимо от выполнения плана продаж. Поэтому даже когда менеджер не выполняет план, оплата его труда будет составлять 35 тысяч рублей. Система КТУ позволит ООО «Фаворит Деталь» улучшить оплату труда и выплачивать ее на основе фактических результатов работы.

### 3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Экономическим эффектом предложенных мер является снижение расходов на закупку товаров и их последующее хранение и продажу с помощью улучшения менеджмента запасов, информационного сотрудничества с поставщиками, изменения контрактов с ними, увеличения числа поставщиков на 1-2 оптовые базы.

Данное действие позволит снизить затраты на приобретенную продукцию около 5 за счет того, чтобы снизить стоимость приобретенной продукции и сокращать транспортные расходы.

Как показывают расчеты, проведенные в таблице 12 за счет ускорения товарооборота и оптимизации издержек, за счет сделанных предложений они сократятся на 218,2 т. р.

Таблица 12 - Изменение показателей ООО «Фаворит-Деталь» с внедрением рекомендованных мероприятий

Издержки			Прибыль от продаж		
Факт	Прогноз	Изменение	Факт	Прогноз	Изменение
23 711	23 338	373,2	10 523	10 896	373,2

Как видно из таблицы 12 при нивелировании расходов, за счет сделанных предложений и расчета динамики изменения товарооборота издержки сокращаются на 373,2 т. р..

Проведем расчет затрат на внедрение «1С: ERP – Управление предприятием» в ООО «Фаворит-Деталь». В целом данный проект является проектом со средним сроком и за его реализацию отвечает руководитель.

Таблица 13 – Расходы на внедрение «1С: ERP – Управление предприятием» в ООО «Фаворит-Деталь»

Расходы на автоматизацию	Сумма тыс. руб.	Пояснения
Стоимость и установка системы на рабочие места	115	Пакет лицензий «1С:Предприятие 8 ПРОФ. ERP Управление предприятием» + «Документооборот КОРП. Сервер (x86-64)» стоит 115 тыс. руб. и содержит в себе 50 комплектов лицензий, что является наиболее подходящим для ООО «ПК «ОКНА СТОЛИЦЫ».
Обучение сотрудников новой системе	45	Число пользователей системой – 3 человек. Обучение одного человека стоит 15 тыс. руб.
Стоимость сопровождения системы	120	Дальнейшее сопровождение системы, а именно обновление и установка новых версий стоит 10 тыс. руб. в месяц, что составляет 120 тыс. руб. в год
Всего расходы	280	115+45+120
Дополнительная годовая выручка за сокращение трудозатрат управленческого персонала	684,68	По данным экспертов от внедрения системы деятельность управленческого персонала становится более эффективной, что позволяет увеличить выручку примерно на 2%
Годовой экономический эффект	404,68	684,68 – 280 тыс. руб.

Таким образом затраты на внедрение ERP – системы составят 280 т. р., а годовой экономический эффект составит 404,68 т. р.

В таблице 14 представим в целом затраты на предложенные мероприятия. Затраты необходимые для реализации данных мероприятий составили 360 000 рублей. Ресурсом, покрывающим затраты является нераспределенная прибыль ООО «Фаворит-Деталь».

Таблица 14- Затраты на предложенные для оптимизации затрат, т. р.

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.	Кол-во, шт.	Общая сумма, тыс. руб.
1. Мероприятия по улучшению затрат на закупку продукции			
1.1 расходы на поиск новых поставщиков	35	1	35
1.2 расходы на пересмотр норм закупки товаров	15	1	15
Итого			50
2. Внедрение системы КТУ и грейдирования			
2.1 Единоразовая премия менеджеру по персоналу за разработку грейдов и КТУ	20	1	20
2.2. расходы на создание положения и ознакомления персонала с ним	10	1	10

Итого			30
3 Внедрение системы ERP			
Стоимость и установка системы на рабочие места	115	1	115
Обучение сотрудников новой системе	15	3	45
Стоимость сопровождения системы	10	12	120
Итого			280
Общий итог по всем мероприятиям			360

В таблице 15 представлены результаты предложений. Внедрение оптимизации закупочных затрат приведет к снижению затрат на 0.5 и внедрение систем КТУ-грейда приведет к снижению затрат на заработную плату примерно на 1.5.

Оценить эффективность предложенных мероприятий можно по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_{\text{общ.}}}{\mathcal{Z}_{\text{общ.}}} \times 100\% \quad (14)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{общ.}}$  - общий эффект,  $\mathcal{Z}_{\text{общ.}}$  - общие затраты.

Таблица 15 - Эффекты от мероприятий, т. р.

Мероприятие	Затраты	Доход от мероприятия	Эффект
Оптимизация затрат на покупку товаров	50	118,55	68,55
Внедрение системы КТУ и грейдинга	30	144,15	114,15
Внедрение системы ERP	280	684,68	404,68
Итого:	360	947,38	587,38

Следовательно, эффективность будет равна:

$$\mathcal{E} = \frac{587,38}{360} \times 100\% = 163,16\%$$

Таким образом, чтобы улучшить управление затратами в ООО «Фаворит-Деталь» следует применить мероприятия, связанные с внедрением системы ERP, оптимизацией затрат на закупку продукции и внедрение системы КТУ для более высокопродуктивного управления затратами организации.



## **Заключение**

Под затратами предприятия следует понимать средства, которые были потрачены при ведении деятельности и связаны с производством и реализацией продукцией, закупкой ресурсов для ведения данной деятельности. Затраты предприятия приводят к снижению его средств или увеличению обязательств.

На основании положений ПБУ 10/99 «Расходы организации» все затраты классифицируются по виду деятельности на затраты от основной деятельности и затраты от прочей деятельности.

Под себестоимостью следует понимать выраженные в денежном выражении затраты, потраченные предприятием при производстве и реализации продукции, среди которых можно выделить затраты на материальные, трудовые и иные ресурсы, используемые в производственном процессе.

Себестоимость является одной из наиболее важных категорий, участвующих в процессе формирования финансовых результатов. Снижение себестоимости приводит к росту прибыли предприятия, а ее увеличение может оказать отрицательное воздействие на прибыль в виде сокращения данного показателя.

Анализ затрат на производство и реализацию продукции является одним из основных направлений анализа деятельности предприятия. Его результаты позволяют руководству сформировать наиболее эффективные управленческие решения, связанные с оптимизацией затрат и использованием ресурсов. Анализ затрат проводится на основании применения методики анализа, то есть определенного алгоритма, который позволяет более детально изучить изменение, структуру затрат и влияющие на них факторы.

ООО «Фаворит-Деталь» зарегистрирован по адресу 445046, Самарская область, г. Тольятти, ул. Механизаторов, дом 20, комната 27. Общество создано 04.02.2020 года.

Общество создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, в том числе, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ № 14-ФЗ от 08.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Организационная форма бизнеса - ООО «Фаворит Деталь» - Общество с ограниченными правами. Это предоставляет широкие возможности по законодательству. Учредительными документами являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утверждённый ими устав. Учредительные документы также содержат дополнительную информацию: условия о размере уставного капитала общества; о размере долей каждого из участников; о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов, об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов; о составе и компетенции органов управления обществом.

На все виды работ, выполняемых ООО «Фаворит-Деталь» имеются лицензии федерального и регионального уровня.

Основным видом деятельности общества являются торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием, производство прочих резиновых изделий, прочих пластмассовых изделий, металлических дверей и окон, металлообрабатывающего оборудования и др.

Таким образом, товарный ассортимент ООО «Фаворит-Деталь» разнообразен, включает различные группы товаров. Наиболее значимым товаров являются строительные материалы и пиломатериалы, поскольку они приносят наибольший объем выручки и имеют наиболее высокую цену. Наименее важными товарами являются пластмассовые изделия и штукатурные работы.

Предприятие начало свою деятельность в 2020 году на основании чего данные представлены за 2020 год. Так в компании были наняты 8 человек, среди которых 2 руководителя, 5 рабочих и 1 специалист. Наибольший удельный вес принадлежит рабочим.

Текущей деятельностью общества руководит единоличный исполнительный орган общества - директор. В компетенцию директора входят все вопросы управления текущей деятельностью компании. Директор без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени общества, утверждает штат сотрудников, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества. Права и обязанности директора, управляющей организации или управляющего по управлению текущей деятельностью общества определяются уставом, правовыми актами Российской Федерации и договором, заключаемым каждым из них с обществом.

В ООО «Фаворит-Деталь» требуется провести оптимизацию затрат на содержание товара и затрат на объем заказываемой партии в целях более эффективного заказа товаров при оптимизации системы управления затратами.

У ООО «Фаворит-Деталь» наблюдается увеличение уровня затрат. Для их более эффективного управления следует направить мероприятия на внедрение автоматизированного процесса управления затратами при помощи программы 1С: ERP: Управление торговым предприятием. Данный модуль подходит для организаций, занимающихся торговлей строительных материалов, каким является исследуемая организация. При помощи автоматизации повышается эффективность работы управленческого персонала, а также увеличивается эффективность управления затратами в ООО «Фаворит-Деталь».

Таким образом, чтобы улучшить управление затратами в ООО «Фаворит-Деталь» следует применить мероприятия, связанные с внедрением системы ERP, оптимизацией затрат на закупку продукции и внедрение системы КТУ

для более высокопродуктивного управления затратами организации.



## Список используемых источников

1. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта -2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 393 с.
2. Бариленко В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности - М.: Юрайт, 2020. — 456 с.
3. Бережная, Е.В., Бережной, В.И., Бигдай, О.Б. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций): Учебное пособие. – Инфра-М, 2020. - 336с.
4. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами. – М.: Омега-Л, 2019. - 768с.
5. Богданова, Ю. Н. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебное пособие / Ю. Н. Богданова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2019. - 138 с.
6. Борисов Е. Ф., Петров А. А., Березкина Т. Е. Экономика. Учебник для бакалавров. М.: Проспект. 2020. - 272 с.
7. Ефимова, О.В. Бухгалтерский финансовый анализ /О.В. Ефимова. - М.: Бухгалтерский учет, 2018. - 348 с.
8. Колчина, Н.В. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Под ред. Н.В. Колчиной. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИДАНА, 2019. - 447 с.
9. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы. Учебное пособие / Флегонтов В. И. М.: Аспект Пресс, 2020. — 334 с.
10. Лукашенко М. А., Ионова Ю. Г., Михненко П. А. Экономика. Учебник. в 2 частях. Часть 1. М.: Издательский дом Университета «Синергия». 2019. — 364 с.
11. Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли: учебник для прикладного бакалавриата / А. М. Магомедов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. - 323 с.

12. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790)

13. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов/ Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018.- 639 с

14. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 1 - М.: Юрайт, 2020. — 365 с.

15. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 частях. Часть 2 - М.: Юрайт, 2020. — 251 с.

16. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 337 с.

17. Шадрина Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности - М.: Юрайт, 2020. - 432 с.

18. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2020. — 208 с.

## Приложение А

### Краткая справка об организации

Таблица А.1 – Основная информация об организации

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	10.10.2022
Номер выгрузки информации	0710096_6324108541_2021_000_20221010_695754f9-2548-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ФАВОРИТ-ДЕТАЛЬ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 10.10.2022</i>	
ИНН	6324108541
КПП	632401001
Код по ОКПО	43332340
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	46.73
Местонахождение (адрес)	445041, Самарская обл, Тольятти г, Магистральная ул, зд. № 11Д
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс ООО «Фаворит-Деталь» на 31.12.2021 г.

Таблица Б.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Фаворит-Деталь» на 31.12.2021 г.

ИНН 6324108541  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 год	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	408	475	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 033	588	-
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	5 804	4 560	-
	<b>БАЛАНС</b>	1600	12 245	5 624	0
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	9 380	726	-
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	2 865	4 898	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	12 245	5 624	0

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Фаворит-Деталь» за 2021 г.

Таблица В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «Фаворит-Деталь» за 2021 г.

ИНН 6324108541  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года.	На 31 декабря 2020 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	34 234	12 450
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(23 711)	(8 513)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(22)	(28)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(1 817)	(692)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>8 684</b>	<b>3 217</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).