

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый контроль и экономическая безопасность организаций

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Управление затратами предприятия для обеспечения экономической  
безопасности организации

Обучающийся

Г. Ю. Смирнова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Ю. А. Анисимова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Смирнова Г. Ю.

Тема работы: «Управление затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Ю. А. Анисимова.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Объект бакалаврской работы – АО «АВТОВАЗ».

Предмет бакалаврской работы – система управления затратами в АО «АВТОВАЗ».

Методы исследования – логические методы, метод анализа финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод и другие методы исследования.

В первом разделе исследования раскрывается экономическое содержание затрат предприятия, сформирована классификация затрат и перечислены основные методы анализа и способы управления затратами предприятия в настоящее время. Во втором разделе проведена оценка управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ». В третьем разделе сформированы основные мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из источников и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 66 страниц машинописного текста, в том числе 12 таблиц, 24 рисунка (схем). Библиографический список включает 34 источника.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организации .....	6
1.1 Экономическое содержание затрат предприятия и их классификация ...	6
1.2 Методы и способы управления затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организации .....	15
2 Оценка управления затратами предприятия на примере АО «АВТОВАЗ». 27	
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ» .....	27
2.2 Оценка управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» .....	38
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.....	49
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности .....	49
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.....	55
Заключение .....	60
Список используемой литературы .....	63
Приложение А Преимущества и недостатки методов учета и калькуляции затрат .....	67
Приложение Б Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022 г.....	69
Приложение В Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022 г. ....	70
Приложение Г Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2023 г. 71	
Приложение Д Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2023 г. ....	73

## Введение

В настоящее время экономические условия сопряжены с высоким уровнем неопределенности, чрезмерной конкуренцией и быстрыми изменениями во внешней среде. В данных условиях управление затратами предприятия становится критически важным элементом для обеспечения его экономической безопасности.

Эффективное управление затратами позволяет предприятию снижать издержки и, соответственно, предлагать продукцию и услуги по более конкурентоспособным ценам, а также снижать финансовые риски и сохранять устойчивость бизнеса в условиях неопределенности.

Вместе с тем, экономическая безопасность предприятия подразумевает способность противостоять внутренним и внешним угрозам, обеспечивать стабильное финансовое состояние и долгосрочное развитие. Эффективное управление затратами способствует укреплению финансовой устойчивости предприятия и снижению его уязвимости перед различными рисками.

Следовательно, изучение различных аспектов управления затратами на предприятии является актуальным и важным для обеспечения экономической безопасности организации. Разработка и внедрение эффективных методов и инструментов управления затратами позволяют предприятиям адаптироваться к изменениям внешней среды, оптимизировать использование ресурсов и обеспечить устойчивое развитие.

Цель данной бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Цель бакалаврской работы определяет задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы управления затратами предприятия для обеспечения его экономической безопасности;
- оценить управление затратами предприятия на примере АО «АВТОВАЗ»;

– разработать мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Объект бакалаврской работы – АО «АВТОВАЗ».

Предметом бакалаврской работы является система управления затратами в АО «АВТОВАЗ».

Используемые в работе методы исследования: логические методы, метод анализа финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя учебники, учебные статьи, периодические издания в области управления затратами предприятия.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, разделенные на параграфы, заключение, список используемой литературы и приложений.

В первом разделе бакалаврской работы изучено экономическое содержание затрат предприятия, сформирована классификация затрат и перечислены основные методы анализа и способы управления затратами предприятия в настоящее время. Второй раздел бакалаврской работы содержит информацию об основных экономических показателях АО «АВТОВАЗ» за период исследования, а также в данном разделе проведена оценка управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ». В третьем разделе исследования сформированы основные мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что полученные в результате исследования рекомендации и выводы могут быть использованы на практике для улучшения управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ», что, в свою очередь, способствует обеспечению его экономической безопасности.

# 1 Теоретические основы управления затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организации

## 1.1 Экономическое содержание затрат предприятия и их классификация

Для того, чтобы достигать предприятиям поставленных целей, в виде прибыли, конкурентоспособности, необходимо учитывать затраты предприятия, проводить их анализ, Любой бизнес будет успешным, если соблюдается основное правило предпринимательской деятельности максимизация прибыли при минимизации затрат на производство или оказание услуг.

Вопрос управления затратами изучался в экономической теории с давних времен. В эпоху развития капитализма понятие «затраты» стало приобретать более конкретные черты. Основные теории, разработанные с целью более глубоко изучения затрат предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Теории, разработанные с целью более глубоко изучения затрат предприятия [12, с. 496], [33, с. 180]

Теория	Содержание
Теория производственных затрат А. Смита	Автор рассматривает затраты как основу формирования стоимости продукции, подчеркивает важность разделения труда и специализации для повышения производительности и снижения затрат.
Теория добавленной стоимости К. Маркса	Автор анализирует затраты с точки зрения трудовой теории стоимости, рассматривает стоимость как сумму затрат на рабочую силу и средства производства, выделяя понятие «прибавочная стоимость», как разницу между созданной стоимостью и затратами.
Теория затрат А. Маршалла	Увеличение объема затрат и капитала ведет к развитию производства, что, в свою очередь, приводит к повышению эффективности применяемых ресурсов. В условиях конкуренции увеличение масштабов производства приводит к снижению цен.

Продолжение таблицы 1

Теория	Содержание
Теория альтернативных затрат Ф. Уайта и Дж. Роббинса	Рассматривает затраты как стоимость наилучшей упущенной возможности, подчеркивает важность учета альтернативных затрат при принятии экономических решений.
Теория транзакционных издержек Р. Коуза	вводит понятие транзакционных издержек, которые включают затраты на заключение и выполнение контрактов, анализирует, как эти издержки влияют на структуру и функционирование фирм.
Теория агентских издержек М. Дженсена и У. Меклинга	авторы исследуют агентские издержки, возникающие в результате конфликта интересов между собственниками и менеджерами, подчеркивают важность контроля и мотивации для минимизации этих издержек.
Теория ограничений Э. Голдратта	фокусируется на выявлении и устранении узких мест в производственном процессе для повышения эффективности и снижения затрат.

Основные теории и подходы к изучению затрат отражают развитие экономической мысли и изменения в подходах к организации производственных процессов.

«В экономической литературе достаточно часто ведут дискуссию о таких экономических категориях как «затраты», «расходы» и «издержки». Некоторые авторы, а также экономисты считают, что данные категории являются одинаковыми (синонимами), другие, наоборот, что данные термины имеют разное экономическое содержание» [10, с. 82].

Так, А.В. Бойчук в своих трудах считает, что «затраты на производство – часть расходов организации, связанных с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, т.е. с обычными видами деятельности» [6, с. 127].

Другие авторы считают, что наоборот расходы – часть затрат отчетного периода, которая произведена для получения дохода.

По мнению Д.А. Авраменко, «в процессе своей деятельности любая коммерческая организация несет определенные издержки производства. Издержки производства – это затраты живого и овеществленного труда на изготовление продукции (выполнение работ, оказание услуг) и её продажу.

Понятие издержки в основном используется в экономической теории, в практике для характеристики всех издержек производства за определенный период используется термин «затраты». Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени» [1, с. 48].

Автор М.Н. Монгуш считает, что затраты – это «стоимость использованных компанией ресурсов в рамках их выпуска и сбыта за какой-либо промежуток времени. Факт целевых затрат образуется и существует только при их использовании. Расходы — это траты, полностью перенесшие свою стоимость на реализованную номенклатуру за анализируемый временной интервал. Факт расходов образуется, когда продукция, товары покинули предприятие – реализованы клиенту. Издержки, кроме совокупности перечисленных расходов, могут охватывать и специфические затраты, такие как:

- затраты на ремонт по гарантии;
- потери от брака;
- хищения и недостачи.

Некоторые источники считают понятия затраты и издержки идентичными, но на самом деле издержки – более широкое понятие» [18, с. 39].

В рамках действующего законодательства Российской Федерации применяется термин «расходы». В Российской Федерации расходы рассматриваются, как с точки зрения бухгалтерского, так и с точки зрения налогового учета. Все нормативно установленные правила формирования бухгалтерских расходов по бухгалтерскому учету закреплены в Положении по бухгалтерскому учету «Расходы организаций ПБУ 10/ 99, утвержденный Приказом Минфина России 6 мая 1999г. №33н [21].

Следовательно, разные подходы к понятию затрат и их взаимосвязь с такими категориями, как расходы и издержки приводят к сложностям в их исследовании.

По мнению В.О. Бердичевской «отличительной особенностью затрат являются следующие:

- затраты определяются величиной использованных ресурсов (материальных, трудовых, финансовых);
- величина использованных ресурсов должна быть представлена в денежном выражении для обеспечения их соизмерения;
- понятие затрат должно обязательно соотноситься с конкретными целями и задачами» [5, с. 113].

Формирование затрат – сложный и объемный элемент в системе бизнес-процессов любого предприятия, который продиктован самой экономикой. «Любым фирмам в своей деятельности при анализе и планировании своих статей расходов и определения себестоимости продукции при производстве продукции или оказанию услуг важно уметь их классифицировать, чтобы понимать к какой группе расходов принадлежат эти затраты и как управлять ими впоследствии для их минимизирования, снижения затрат на производство продукции. Затраты на производство разнообразны по составу, экономическому назначению, удельному весу в их общей сумме, роли в производстве и реализации продукции, зависимости от объема производства и других характеристик. Это вызывает необходимость группировки затрат по определенным признакам. Поэтому научно обоснованная их классификация имеет большое значение для изучения поведения себестоимости и возможности управления затратами, выбора системы их учета и получения учетно-аналитической информации» [17, с. 232].

На рисунке 1 представлена классификация затрат в зависимости от степени изменения к объему реализации продукции.

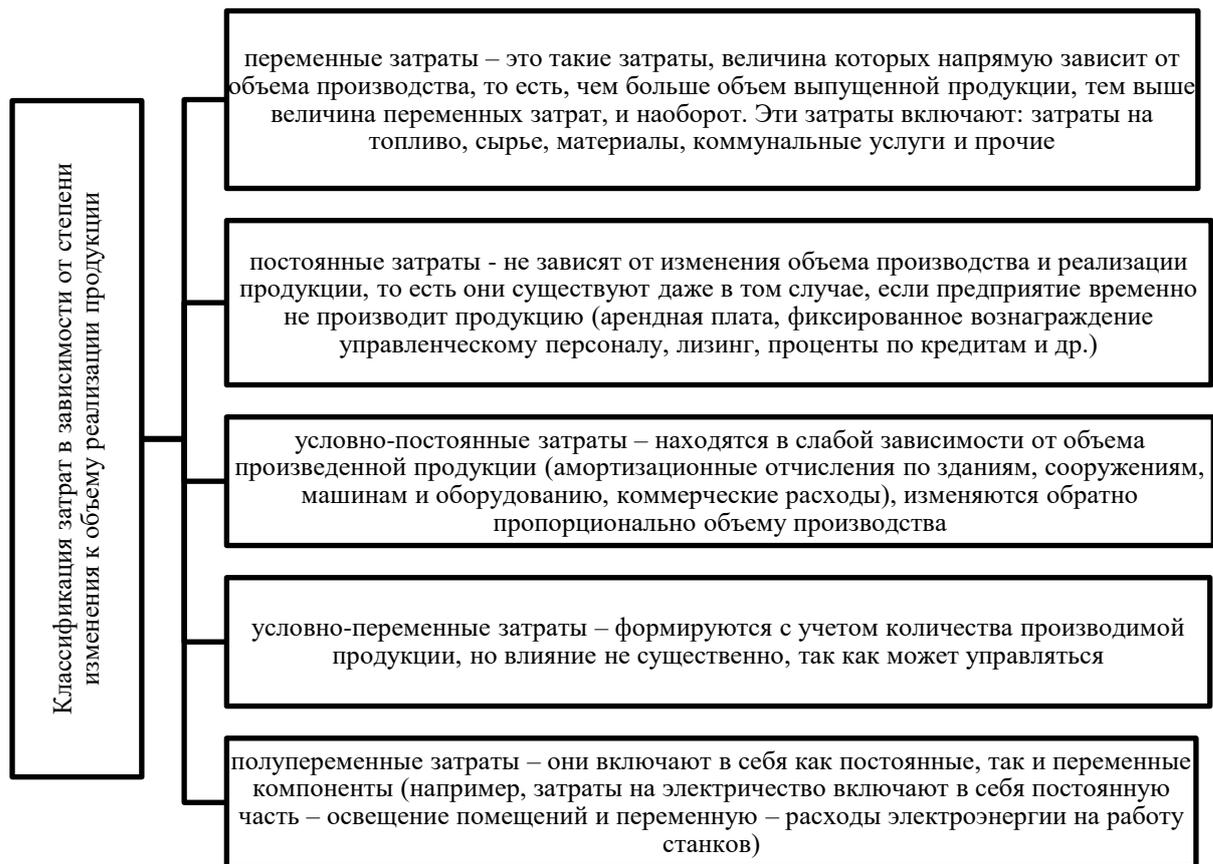


Рисунок 1 – Классификация затрат в зависимости от степени изменения к объему реализации продукции [15, с. 77], [23, с. 185]

Вместе с тем, «по форме отнесения на конкретные результаты деятельности (к отдельным продуктам) выделяют прямые и косвенные затраты. Такое распределение обусловлено отнесением затрат на себестоимость продукции. Себестоимость – выражение всех затрат на единицу выпускаемой номенклатуры в денежном выражении. Показатель включает все траты, задействованные при выпуске номенклатуры, и прочие траты на выпуск и сбыт изделий» [26, с. 88].

«Прямые затраты – это расходы, которые можно непосредственно отнести на себестоимость конкретного вида продукции (стоимость материалов, заработная плата производственных рабочих). К косвенным

затратам относятся расходы, которые распределяются между различными видами продукции косвенно» [24, с. 162].

При составлении годовой бухгалтерской отчетности используют группировку затрат по экономическому содержанию или экономическим элементам. Так затраты на производство и реализацию продукции, услуг или работ можно разделить на следующие расходы, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация затрат по экономическому содержанию или экономическим элементам [7, с. 53], [33, с. 52]

Далее в таблице 2 приведена классификация остальных видов затрат по различным признакам [4, с. 8], [11, с. 2].

Таблица 2 – Классификация остальных видов затрат по различным признакам

Признак классификации	Виды затрат
По видам деятельности	«производственные затраты, связанные непосредственно с процессом производства продукции (материалы, зарплата производственных работников, амортизация оборудования и т.д.); коммерческие затраты, связанные с реализацией продукции (реклама, транспортировка, упаковка и т.д.); управленческие затраты, связанные с управлением и организацией деятельности предприятия (зарплата административного персонала, аренда офисных помещений и т.д.)» [4, с. 9].
По степени регулируемости	регулируемые затраты, которые могут быть изменены в краткосрочном периоде в зависимости от управленческих решений (закупки материалов, переменные затраты на производство); нерегулируемые затраты, которые трудно или невозможно изменить в краткосрочном периоде (арендные платежи, амортизация).
По сроку действия	краткосрочные затраты – расходы, которые возникают и учитываются в течение короткого временного периода; долгосрочные затраты – расходы, которые имеют длительный срок действия и учет (свыше года).
По возможности контроля	контролируемые затраты, неконтролируемые затраты.
По характеру изменчивости	прогрессивные затраты, которые увеличиваются быстрее, чем рост объема производства; дегрессивные затраты; пропорциональные затраты.
По функциям управления	планируемые затраты; фактические затраты.
По видам использования	инвестиционные затраты на приобретение основных средств, нематериальных активов; операционные затраты на текущую деятельность (закупка материалов, оплата труда).

Широкая классификация затрат позволяет более глубоко и всесторонне анализировать затраты предприятия, что способствует улучшению управления и повышению эффективности деятельности.

Анализ затрат предприятия представляет собой систематическое исследование структуры, динамики и эффективности использования затрат с целью выявления резервов для их оптимизации и повышения общей

экономической эффективности предприятия. Основные цели анализа затрат перечислены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Цели анализа затрат предприятия [8, с. 33], [13, с. 13]

Для проведения анализа затрат используется большое число разнообразных методов, основными из которых перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы анализа затрат предприятия [16, с. 10]

Метод	Содержание
Вертикальный анализ	исследование структуры затрат на определенный момент времени, позволяет выявить долю каждой статьи затрат в общей сумме расходов
Горизонтальный анализ	анализ динамики затрат за несколько периодов, выявление тенденций и изменений.
Факторный анализ	определение влияния различных факторов на изменения затрат
Сравнительный анализ	сравнение затрат с аналогичными предприятиями, отраслевыми стандартами или нормативами для выявления отклонений и определения возможных причин.
Маржинальный анализ	исследование соотношения переменных и постоянных затрат, расчет маржинальной прибыли и анализ точки безубыточности
Анализ отклонений	выявление и исследование отклонений фактических затрат от плановых (бюджетных) показателей.

К основным показателям анализа затрат относятся следующие показатели, перечисленные в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели анализа затрат предприятия

Показатель	Порядок расчета
Общая сумма затрат (СЗ)	сумма всех затрат предприятия за определенный период, базовый показатель.
Удельный вес (доля) отдельных статей затрат (УВ)	$УВ = \frac{З}{СЗ}, \quad (1)$ <p>где З – отдельная статья затрат.</p>
Темп роста (снижения) затрат (ТР)	$ТР = \frac{З_{кон} - З_{нач}}{З_{нач}} \cdot 100\%, \quad (2)$
Коэффициент вариации затрат (КВ)	$КВ = \frac{\sigma}{З_{ср}}, \quad (3)$ <p>где <math>\sigma</math> – стандартное отклонение затрат; З<sub>ср</sub> – среднее значение затрат.</p>
Маржинальная прибыль (МП)	$МП = В - ПЗ, \quad (4)$ <p>где В – выручка от реализации; ПЗ – переменные затраты.</p>
Точка безубыточности (ТБ)	$ТБ = \frac{ПостЗ}{Ц - ПЗ}, \quad (5)$ <p>где Ц – цена продукции; ПостЗ – постоянные затраты.</p>
Коэффициент рентабельности затрат (КРЗ)	$КРЗ = \frac{П}{СЗ} \cdot 100\%, \quad (6)$ <p>где П – прибыль.</p>

Продолжение таблицы 4

Показатель	Порядок расчета
Отношение постоянных и переменных затрат (ОППЗ – позволяет оценить структуру затрат и степень их изменчивости в зависимости от объема производства.)	$\text{ОППЗ} = \frac{\text{ПостЗ}}{\text{ПЗ}}, \quad (7)$
Средние затраты на единицу продукции (СЗП)	$\text{СЗП} = \frac{\text{СЗ}}{\text{O}}, \quad (8)$ <p>где O – объём производства.</p>

В заключении пункта, отмечено, что анализ затрат предприятия дает необходимую информацию для реализации дальнейших мероприятий по управлению затратами предприятия.

## 1.2 Методы и способы управления затратами предприятия для обеспечения экономической безопасности организации

Управление затратами – это комплексный и сложный процесс, который охватывает различные сферы деятельности предприятия. Исследованию вопросов управления затратами на разного рода предприятиях посвящено множество научных трудов.

Так, по мнению авторов С.В. Даниловой, И.В. Мараткановой, Е.А. Маслиховой, «управление затратами – процесс, в ходе которого происходит формирование оптимального уровня затрат для осуществления деятельности предприятия и достижения необходимых производственных и финансовых результатов» [12, с. 496].

Авторы Л.Р. Акбаева, А.Д. Байрамукова в своем исследовании полагают, что «система управления затратами – это комплекс организационных мероприятий, методов и инструментов, направленных на эффективное управление затратами предприятия. Управление затратами –

один из основных инструментов управления предприятием, который помогает контролировать и оптимизировать затраты, улучшать финансовые результаты и повышать конкурентоспособность компании» [2, с. 44].

О.Н. Листкова считает, что, «управление затратами представляет собой динамичный процесс, включающий управленческие действия, направленные на достижение предприятием высокого экономического результата как посредством снижения уровня затрат, так и за счет их оптимизации (определения оптимального уровня). Управление затратами как основа практической деятельности руководителей предприятия опирается на теорию экономики предприятия, бухгалтерский учет, управление персоналом и качеством, технико-экономический анализ и т. д. Субъектами управления затратами выступают руководители и специалисты предприятий и производственных подразделений (производств, цехов, отделов, участков и т. д.). Объектами управления затратами являются затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию (использование) и утилизацию продукции (работ, услуг)» [17, с. 233].

Основной целью управления затратами является обеспечение рационального использования всех видов ресурсов предприятия для достижения устойчивого развития и повышения его финансовой устойчивости [3, с. 3].

По мнению автора, Н.Г. Низовкиной, «для достижения данной цели необходимо выстроить грамотную систему управления, включающую себя ряд этапов: планирование, анализ, контроль, регулирование управленческой деятельности и процесс принятия решений. Учет затрат должен быть построен таким образом, чтобы информация о происходящих хозяйственных процессах и возможных отклонениях оперативно собиралась и доносилась до руководителей всех уровней. От принимаемых управленческих решений зависят результаты работы всего предприятия. Именно от точности и полноты получаемой информации зависит качество принимаемых решений и возможные варианты решения возникающих проблем» [19, с. 56].

Основными задачами управления затратами независимо от размеров и сферы деятельности предприятия являются:

- «изучение структуры и динамики затрат по элементам затрат и калькуляционным статьям;
- общая оценка планов по снижению себестоимости и материальных затрат;
- исследование причин отклонения от планов;
- выделение резервов снижения себестоимости и их сводный подсчет» [25, с. 121].

Авторы С.В. Данилова, И.В. Маратканова, Е.А. Маслихова в своем исследовании сформулировали следующие принципы эффективной системы управления затратами:

- «наличие четко организованной системы и бизнес-процессов в управлении затратами;
- взаимообусловленность всех уровней управления затратами;
- учёт инфляции в сочетании с плановыми ценами на отдельные виды ресурсов;
- управление величиной и структурой затрат на всех стадиях производства и реализации изделий;
- возможность повышать качество продукции при сокращении затрат;
- формирование постоянных информационных каналов по передаче данных о размерах затрат» [12, с. 496].

Управление затратами играет ключевую роль в обеспечении экономической безопасности предприятия.

Е.О. Усова дает следующее определение экономической безопасности предприятия – «состояние, в котором оно способно обеспечить устойчивое функционирование и развитие в условиях изменчивой экономической среды. Она характеризуется способностью предприятия эффективно использовать

имеющиеся ресурсы, минимизировать финансовые, операционные и рыночные риски, а также адаптироваться к экономическим вызовам и изменениям на рынке. Экономическая безопасность предприятия обеспечивается путем разработки и реализации стратегий управления рисками, обеспечения финансовой устойчивости, разнообразия источников доходов, соблюдения законодательства и нормативных требований, а также постоянного мониторинга и анализа внешней и внутренней среды» [26, с. 2712].

По мнению Е.А. Травкиной, «под экономической безопасностью предприятия следует понимать его финансовую, производственную и организационную устойчивость, способствующую предотвращению внешних и внутренних угроз с минимальным ущербом (либо же вовсе без него) для деятельности и безопасности заинтересованных сторон компании» [29, с. 2].

«Обеспечение экономической безопасности предприятия предполагает формирование и развитие системы управления, представляющей собой единый организационно-технический комплекс управленческих, режимных, технических, профилактических и пропагандистских мер, направленных на качественную реализацию защиты интересов предприятия от внешних и внутренних угроз.

Цель системы безопасности – своевременное выявление и предотвращение внешних и внутренних опасностей и угроз, обеспечение бесперебойной деятельности предприятия и достижения им намеченных целей» [29, с. 20].

В части обеспечения экономической безопасности предприятия эффективное управление затратами позволяет достичь следующих целей, перечисленных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Роль управления затратами для обеспечения экономической безопасности предприятия [28, с. 27], [33, с. 28]

Следовательно, можно сделать вывод, что эффективное управление затратами способствует достижению финансовых целей и поддержанию устойчивости, а также созданию условий для долгосрочного роста и развития.

Вместе с тем, можно выделить типичные ошибки в управлении затратами, которые допускаются на современных предприятиях и их последствия для экономической безопасности предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Типичные ошибки в управлении затратами, которые допускаются на современных предприятиях и их последствия для экономической безопасности предприятия

Ошибки	Последствия
Недооценка или переоценка затрат	Может вызвать дефицит ресурсов и сбои в производстве, в то время как переоценка приводит к излишним расходам и неэффективному использованию капитала
Отсутствие точного учета затрат	Невозможность правильно оценить себестоимость продукции затрудняет ценообразование и принятие управленческих решений
Игнорирование и неправильное распределение косвенных затрат	Недооценка полной стоимости продукции и возможные проблемы с рентабельностью.
Отсутствие регулярного мониторинга и контроля затрат	Превышение бюджетов, неэффективное использование ресурсов и увеличение расходов.
Невыполнение анализа отклонений фактических затрат от плановых	Невозможность выявить причины перерасхода и принять меры по их устранению.
Игнорирование влияния объемов производства на затраты	Неоптимальное использование производственных мощностей и ресурсов, что приводит к увеличению себестоимости продукции.
Фокус на краткосрочные цели и отсутствие долгосрочного планирования затрат.	Неспособность адаптироваться к изменениям в рыночных условиях и упущенные возможности для снижения затрат в долгосрочной перспективе.
Недостаточное внимание к затратам на обеспечение и улучшение качества продукции.	Увеличение затрат на исправление брака, возвраты продукции и снижение удовлетворенности клиентов

Для обеспечения экономической безопасности требуется создание эффективного механизма управления затратами, который требует внимательного и всестороннего подхода.

Процесс управления затратами состоит из следующих основных элементов, перечисленных на рисунке 5. Далее представленные на рисунке 5 элементы рассмотрены подробнее.

Планирование затрат предполагает определение бюджетов и смет на определенные периоды и проекты, разработку стратегий и тактик для оптимального распределения ресурсов, а также прогнозирование затрат в зависимости от объема производства и рыночных условий.



Рисунок 5 – Основные элементы управления затратами [24, с. 162]

По мнению авторов С.В. Даниловой, И.В. Мараткановой, Е.А. Маслиховой, «планирование затрат на производстве – это существенный элемент в системе управления предприятием и, в частности затратами, так как данный процесс позволяет управлять эффективностью всего хозяйствующего субъекта, в том числе и на уровень себестоимости, и на уровень конкурентоспособности цен. Этот процесс является достаточно трудоемким и требует тщательного анализа предыдущих расходов, расчета необходимых затрат на производство и реализацию продукции или услуг, учета факторов, способных повлиять на размер затрат в дальнейшем. Планирование затрат позволяет рассчитать примерную сумму расходов и размер прибыли. В теории и практике достаточно давно сформировалось два основных подхода в планировании затрат: от факта, то есть от достигнутого, и от производства, то есть от норм и нормативов» [12, с. 497].

Основные методы, используемые при планировании затрат предприятия, перечислены на рисунке 6.

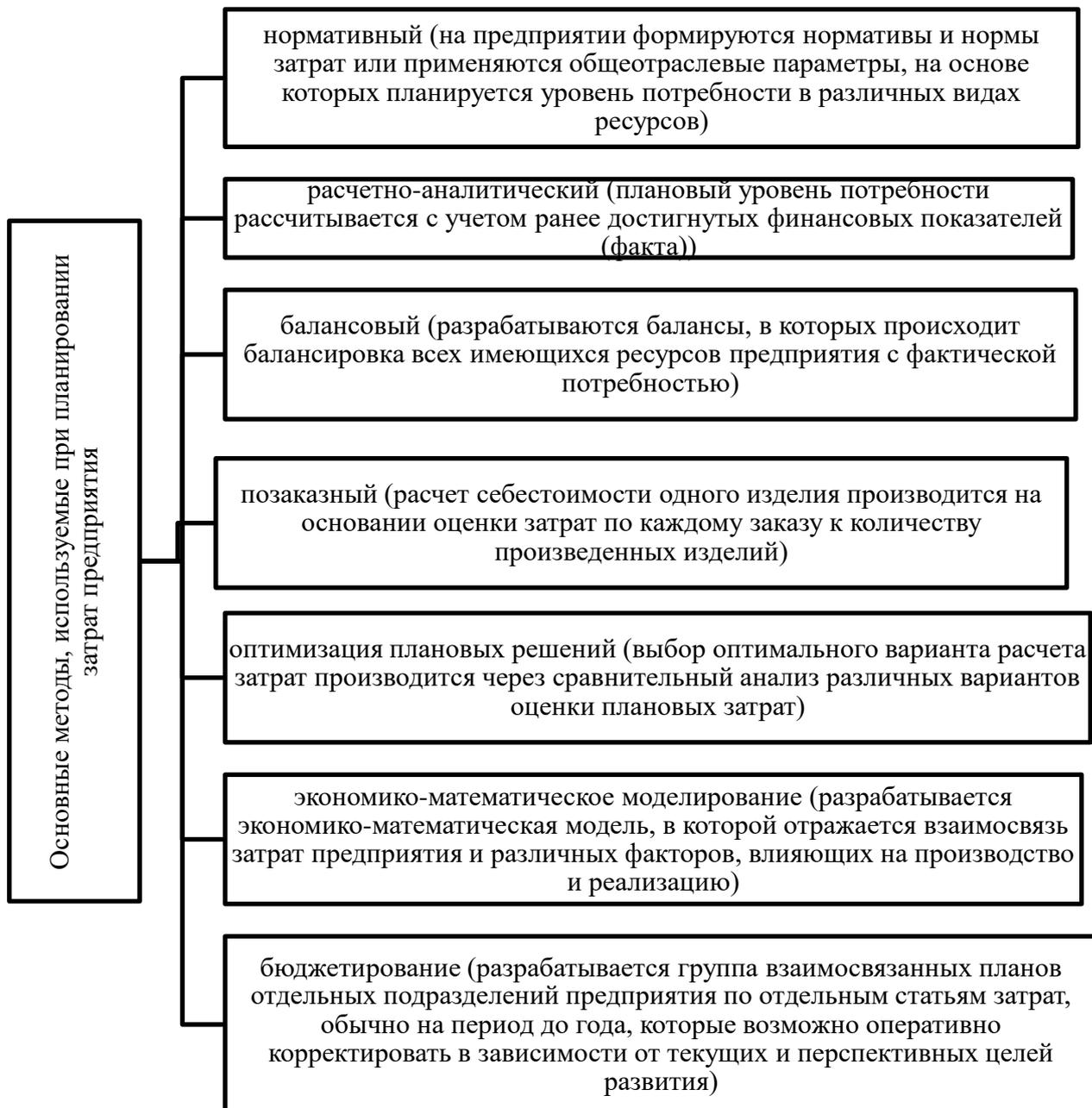


Рисунок 6 – Основные методы, используемые при планировании затрат предприятия [7, с. 120]

Одним из самых распространенных документов, применяемых хозяйствующими субъектами с целью планирования затрат, являются сметы, аккумуляция данных в которых позволяет корректно рассчитываются

расходы предприятия на производство и реализацию продукции в течение определенного периода.

«Контроль затрат включает мониторинг фактических затрат и их сравнение с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ их причин, введение корректирующих мер для устранения превышений или недостатков» [9, с. 29].

Как уже говорилось в предыдущем пункте, анализ затрат играет важную роль в системе управления затратами. Данный этап является основой, как для планирования, так и для контроля затрат.

«Оптимизация затрат состоит из разработки и внедрения мер по снижению затрат без ущерба для качества продукции или услуг, применения современных методов и технологий для повышения эффективности производства, реорганизации бизнес-процессов и улучшение системы управления» [14, с. 47].

В условиях макроэкономической нестабильности используется большое количество разнообразных методов управления затратами, что обуславливает потребность в тщательном изучении их сущности, преимуществ и недостатков.

«Методы учета и калькуляции затрат, распространены в зарубежной практике и достаточно эффективны для различных форм хозяйственной деятельности, к ним относятся: директ-костинг (direct-costing), стандарт-костинг (standard-cost), таргет-костинг (target-costing), кайзен-костинг (kaizencosting), АБС-метод (Activitybasedcosting), метод бенчмаркинга (Benchmarking), кост-килинг (killing-costing), CVP-анализ (Cost-VolumeProfit), LCC-анализ (LifeCycleCosting), система «точно в срок» (Just-inTime) и другие» [27, с. 160].

Характеристика данных методов представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Методы учета и калькуляции затрат [5, с. 45], [23, с. 185]

Методы управления затратами	Характеристика методов
Директ-костинг	Метод учета и анализа затрат, при котором все переменные затраты включаются в себестоимость продукции, а постоянные затраты относятся на результаты периода
Стандарт-костинг	Система учета затрат, основанная на заранее установленных нормах (стандартах) затрат на единицу продукции. Отклонения фактических затрат от стандартных анализируются для выявления причин и принятия корректирующих мер.
Таргет-костинг	«Метод управления затратами, при котором затраты на разработку, производство и сбыт продукции определяются на основе анализа рынка и требований потребителей, с целью достижения целевой себестоимости и цены продукта» [23, с. 185].
Кайзен-костинг	Метод постоянного улучшения затрат, ориентированный на постепенное снижение затрат в процессе производства за счет вовлечения всех сотрудников предприятия в процесс улучшения.
АБС-метод	Метод распределения косвенных затрат на основе учета конкретных видов деятельности, связанных с производством продукции или оказанием услуг.
Метод бенчмаркинга	Сравнительный анализ затрат и процессов предприятия с лучшими практиками других предприятий или отраслей, с целью выявления возможностей для улучшения и оптимизации затрат
Кост-килинг	Агрессивный метод сокращения затрат, направленный на быстрое и значительное уменьшение расходов за счет оптимизации процессов, сокращения персонала и других радикальных мер
СVP-анализ	Метод анализа зависимости прибыли от объема продаж и структуры затрат. Метод помогает определить точку безубыточности и анализировать влияние изменений объемов производства на прибыль
Система «точно в срок»	«Производственная система, направленная на минимизацию запасов и сокращение затрат за счет поставок материалов и комплектующих непосредственно к моменту их использования в производственном процессе» [5, с. 46].

Каждый из этих методов имеет как преимущества, так и недостатки, перечисленные в таблице А1 Приложения А бакалаврской работы.

Анализ основных методов управления затратами свидетельствует о том, что каждый метод имеет свои особенности и не существует одного универсального метода управления затратами.

По мнению А. Д. Шомполова, главными направлениями повышения качества учета расходов являются:

- «обеспечение компьютерных программ по ведению учета затрат, глубокая детализация статей расходов,
- увеличения оперативности учета расходов в рамках автоматизированного
- учета,
- улучшения процесса бюджетирования затрат» [31, с. 16].

«Значительную роль в проведении учета затрат играет калькуляция себестоимости продукции. Калькуляция также является основой для расчета стоимости строительных работ в процессе разработки сметы. Существует несколько методов расчета калькуляции, каждый из которых используется в разных ситуациях. Подобные методы широко используются в производстве. Процесс расчета в финансовой отчетности строительных организаций обычно осуществляется автоматически с помощью компьютерной программы» [30, с.11].

«В настоящее время процесс управления производственными затратами на отечественных промышленных предприятиях в большинстве случаев не располагает необходимым уровнем гибкости, систематичности и оптимальности, это формирует потребность разрешить ряд обстоятельств:

- отсутствие должного внимания к анализу внешней среды бизнеса при структурировании процессов управления затратами и реализации этих методов;
- трудность при выборе методов управления затратами;
- недостаточная разработанность критериев оценки эффективного управления затратами производства.

Приведенные выше факторы показывают перспективные направления развития теории и практики управления затратами и формируют потребность в комплексном подходе в совершенствовании управления затратами, а это, в свою очередь, позволяет всесторонне конкурировать предприятию на рынке» [34, с. 251].

Для формирования эффективной системы управления затратами на предприятии необходимо использовать комплекс различных методов управления затрат и ориентироваться при выборе методов на особенности деятельности предприятия и поставленные перед ним цели.

В заключении первого раздела бакалаврской работы сделан вывод, что основной целью управления затратами является обеспечение рационального использования всех видов ресурсов предприятия для достижения устойчивого развития и повышения его финансовой устойчивости. Оптимизация затрат состоит из разработки и внедрения мер по снижению затрат без ущерба для качества продукции или услуг, применения современных методов и технологий для повышения эффективности производства, реорганизации бизнес-процессов и улучшение системы управления. Планирование затрат предполагает определение бюджетов и смет на определенные периоды и проекты, разработку стратегий и тактик для оптимального распределения ресурсов, а также прогнозирование затрат в зависимости от объема производства и рыночных условий. Эффективное управление затратами способствует достижению финансовых целей и поддержанию устойчивости, а также созданию условий для долгосрочного роста и развития. В условиях нестабильности используется большое количество разнообразных методов управления затратами. Для обеспечения экономической безопасности требуется создание эффективного механизма управления затратами, который требует внимательного и всестороннего подхода.

## **2 Оценка управления затратами предприятия на примере АО «АВТОВАЗ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»**

АО «АВТОВАЗ» – «крупнейшая машиностроительная организация России, осуществляющая производство автомобилей под брендом LADA. Фактическое место нахождения предприятия: 445024, обл. Самарская, г. Тольятти, ш. Южное, 36.

Основной вид деятельности предприятия – производство легковых автомобилей (код по ОКВЭД 29.10.2)» [20].

«Дополнительно организация осуществляет следующие виды деятельности:

- производство промышленных газов;
- обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- производство инструмента;
- производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств;
- производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств;
- обработка отходов и лома драгоценных металлов;
- торговля автотранспортными средствами;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность в области телевизионного вещания;
- вложения в ценные бумаги;

- деятельность в области архитектуры, связанная с созданием архитектурного объекта;
- аренда и лизинг двигателей, турбин и станков;
- деятельность больничных организаций;
- деятельность библиотек и архивов;
- деятельность музеев и другое» [20].

АО «АВТОВАЗ» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц 5 января 1993 г.

АО «АВТОВАЗ» является одним из крупнейших автомобильных производителей в России, обладает высокой технологичностью и современным оборудованием, что в сочетании с опытом и высоким уровнем квалификации работников позволяет ему продолжать успешно развиваться, несмотря на жесткую конкуренцию на рынке автомобилей.

Предприятие вносит большой вклад в развитие автомобильной индустрии России и оказывает значительное влияние на экономику страны. АО «АВТОВАЗ» продолжает развиваться и выпускать новые модели, применяя последние технологии и инновации, и остается одним из ключевых игроков на автомобильном рынке России и за ее пределами [20].

Статус организации в настоящее время: коммерческое, действующее предприятие.

Организационно-правовая форма компании – непубличные акционерные общества.

Уставный капитал АО «АВТОВАЗ» на 31.12.2023 г. составляет 63 708 471 785 р.

АО «АВТОВАЗ» не применяет специальных режимов налогообложения.

Организационная структура управления предприятием представлена на рисунке 7.

Организационная структура управления АО «АВТОВАЗ» является линейно-функциональной.

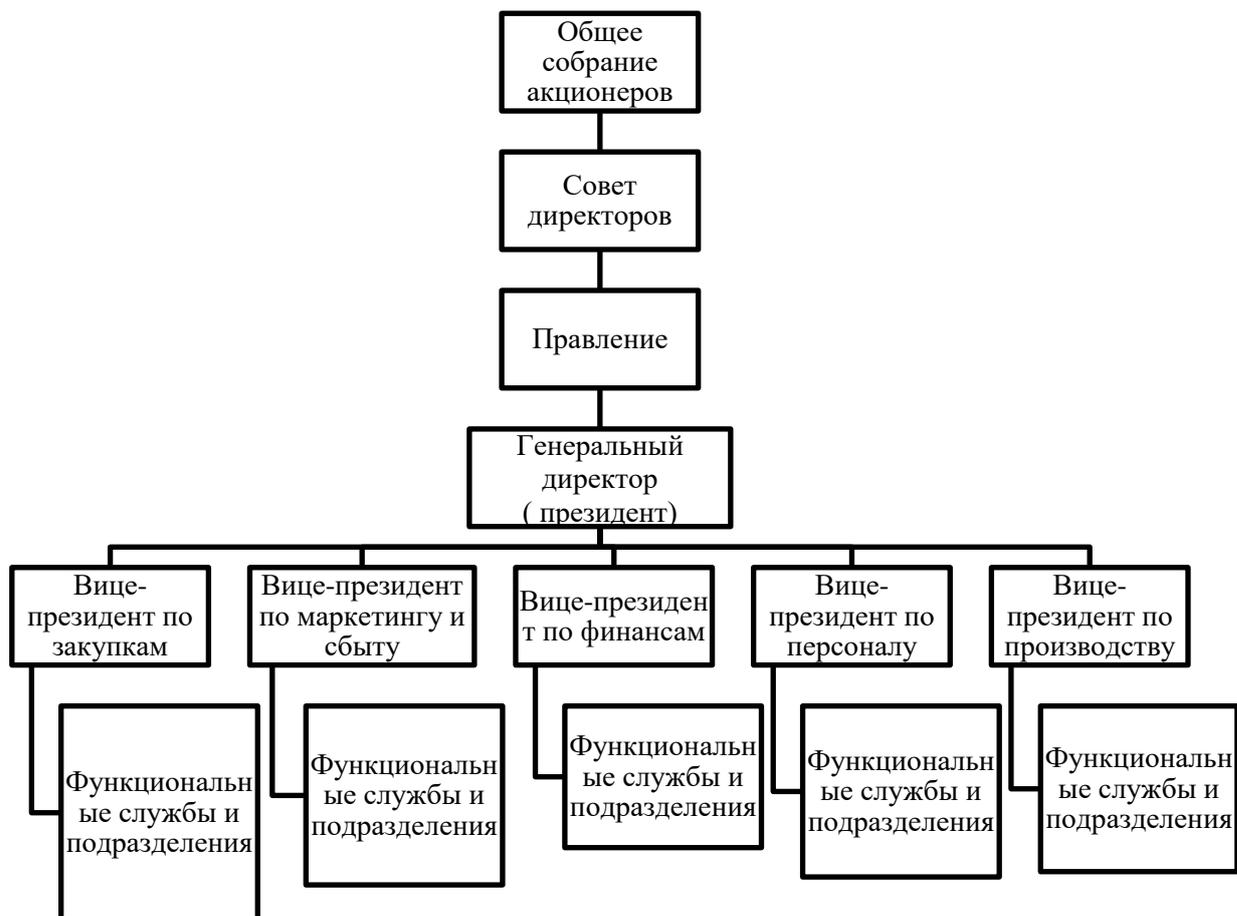


Рисунок 7 – Организационная структура управления предприятием АО «АВТОВАЗ»

Руководителем АО «АВТОВАЗ» с 31 мая 2022 г. является президент Соколов Максим Юрьевич.

Основными органами управления предприятия являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- коллегиальный исполнительный орган – правление;
- единоличный исполнительный орган – президент.

Генеральный директор АО «АВТОВАЗ» отвечает за общее руководство и стратегическое развитие компании, принятие ключевых управленческих решений, координацию работы различных подразделений, обеспечение выполнения планов по производству и продажам, поддержание финансовой устойчивости предприятия и т. д.

Вице-президент по финансам занимается финансовым управлением предприятия, что включает в себя бухгалтерию, финансовый анализ, бюджетирование, налоговое планирование и финансовую отчетность.

Вице-президент по финансам несет ответственность за управление всеми финансовыми аспектами предприятия, отвечает за разработку и реализацию финансовой стратегии, управление бюджетированием и прогнозированием, контролирует выполнение финансовых планов, обеспечивает эффективность использования финансовых ресурсов.

Вице-президент по персоналу разрабатывает и внедряет кадровую стратегию, которая поддерживает корпоративные цели и способствует созданию продуктивной и мотивированной рабочей среды, координирует процессы подбора, обучения и развития сотрудников, разрабатывает программы мотивации и удержания ключевых кадров, а также обеспечивает соблюдение трудового законодательства и внутренних политик предприятия.

Вице-президент по производству контролирует планирование, организацию и координацию производственных операций, обеспечивая их соответствие установленным стандартам качества, эффективности и безопасности, отвечает за управление цепочками поставок, планирование производственных мощностей и контроль за соблюдением сроков выполнения заказов. В его задачи входит оптимизация производственных процессов, снижение затрат, повышение производительности и внедрение инновационных технологий.

Вице-президент по маркетингу и сбыту отвечает за разработку и реализацию маркетинговой стратегии, направленной на увеличение продаж и укрепление рыночных позиций предприятия. Вице-президент по маркетингу

и сбыту координирует работу отдела продаж, разрабатывает и реализует стратегии по увеличению рыночной доли, улучшению клиентского опыта и развитию новых рынков.

Вице-президент по закупкам контролирует все процессы, связанные с обеспечением производственной деятельности АО «АВТОВАЗ» всеми необходимыми ресурсами. АО «АВТОВАЗ» стремится к созданию долгосрочных партнерских отношений со всеми поставщиками на взаимовыгодной основе.

На рисунке 8 виден значительный рост персонала. АО «АВТОВАЗ» в 2023 г. нарастил производство на 70%, до 374 тыс. шт. за счет наиболее простых моделей Lada Granta и Niva, что потребовало увеличить персонала предприятия. В 2023 г. АО «АВТОВАЗ» принял в более 4 тыс. новых сотрудников. В 2024 г. предприятие планирует набрать еще 5 тыс. человек.

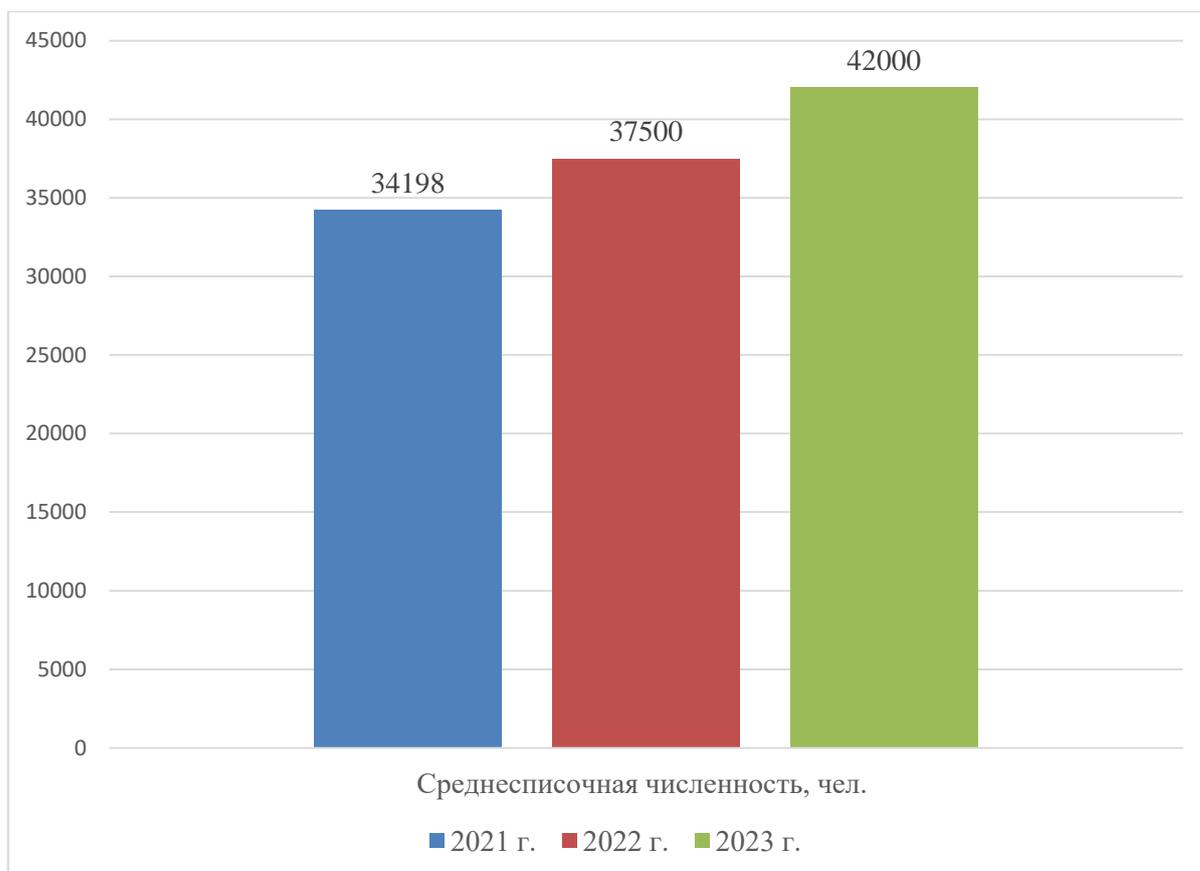


Рисунок 8 – Среднесписочная численность персонала предприятия АО «АВТОВАЗ», чел.

Далее в таблице 7 проанализированы основные финансовые показатели АО «АВТОВАЗ» за рассматриваемый период по данным финансовой отчётности предприятия за рассматриваемый период (Приложение Б, В, Г, Д) [22].

Таблица 7 – Экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Выручка, млрд. руб.	301234909	169574040	305233272	-131660869	-43,71	135659232	80
Себестоимость продаж, млрд. руб.	276087571	162334181	293023941	-113753390	-41,20	130689760,1	80,5
Валовая прибыль (убыток), млрд. руб.	25147338	7239859	12209331	-17907479	-71,21	4969472	68,6
Управленческие расходы, млрд. руб.	6589689	6132303	6250817	-457386	-6,94	118514	1,93
Коммерческие расходы, млрд. руб.	8357949	5233643	6215346	-3124306	-37,38	981703	18,76
Прибыль (убыток) от продаж, млрд. руб.	10199700	-4126087	-256832	-14325787	-140,45	3869254,9	-93,8
Чистая прибыль, млрд. руб.	1497093	206608	372384	-1290485	-86,20	165776	80,2
Основные средства, млрд. руб.	83240070	93284899	101152071	10044829	12,07	7867172	8,4
Оборотные активы, млрд. руб.	98907556	80945300	95076020	-17962256	-18,16	14130720	17,5
Среднесписочная численность ППП, чел.	34198	37500	42000	3302	9,66	4500	12
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	16757020	19500000	35280000	2742980	16,37	15780000	80,9
Среднегодовая выработка работающего, млрд. руб.	8808,55	4521,97	7267,46	-4286,6	-48,66	2745,48	60,7

Продолжение таблицы 7

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022/2021 гг.		Изменение 2023/2022 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	490	520	840	30	6,12	320	61,5
Фондоотдача	3,62	1,82	30,18	-1,80	-	28,36	-
Оборачиваемость активов, раз	3,046	2,095	3,210	-0,951	-	1,115	-
Рентабельность продаж, %	3,386	-2,433	-0,084	-5,819	-	2,349	-
Рентабельность деятельности, %	0,51	0,12	0,12	-0,395	-	0,003	-
Затраты на рубль выручки, коп.	0,97	1,02	1,001	0,05	5,2	-0,019	-1,9

Согласно данным таблицы 7, выручка АО «АВТОВАЗ» на конец 2023 г. составила 305233272 млрд. р., что на 80% выше показателя 2022 г. в виду роста объёма производства и продаж автомобилей на предприятии. В 2022 г., наоборот, наблюдалось снижение показателя выручки предприятия на – 43,71% на фоне осложнения экономической ситуации.

Динамика себестоимости продаж аналогична динамике выручки и напрямую зависит от объемов реализации продукции. Стоит отметить, что прирост себестоимости продаж в 2023 г. несколько выше, чем прирост выручки от реализации и составляет 80,5%. Валовая прибыль предприятия АО «АВТОВАЗ» демонстрирует рост в течение трех лет до 12209331 млрд. р. Снижение валовой прибыли в 2022 г. составило – -71,21%, рост в 2023 г. составил – 68,6%.

В таблице 7 также видно снижение коммерческих и управленческих расходов относительно значений 2021 г. Коммерческие расходы снизились за три года на 25,6%, управленческие расходы сократились на 5,14%. Однако стоит отметить значительное увеличение коммерческих расходов в 2023 г. относительно 2022 г. на 18,8%. С учетом всех произведенных расходов предприятие получает, как и в 2022 г., убыток от продаж в размере -

256832,12 млрд. р. Размер убытка от продаж сократился на -93,8% относительно 2022 г.

Чистая прибыль предприятия АО «АВТОВАЗ», с учетом произведенных прочих расходов и полученных доходов, в 2023 г. составляет 372384 т. р., что на 80% выше чистой прибыли, полученной в 2022 г.

Далее на рисунке 9 наглядно представлена динамика показателей рентабельности предприятия АО «АВТОВАЗ».

На рисунке 9 видно ухудшение показателей рентабельности предприятия относительно 2021 г., что связано с полученным убытком от продаж в 2022-2023 гг., более высоким ростом расходов предприятия относительно роста выручки от реализации. Но стоит отметить улучшение показателя рентабельности продаж в 2023 г. на 2,32% на фоне сокращения убытка от продаж.

Рентабельность деятельности и рентабельность по чистой прибыли имеют положительные значения в течение рассматриваемого периода, однако все значения значительно ниже нормы по отрасли.

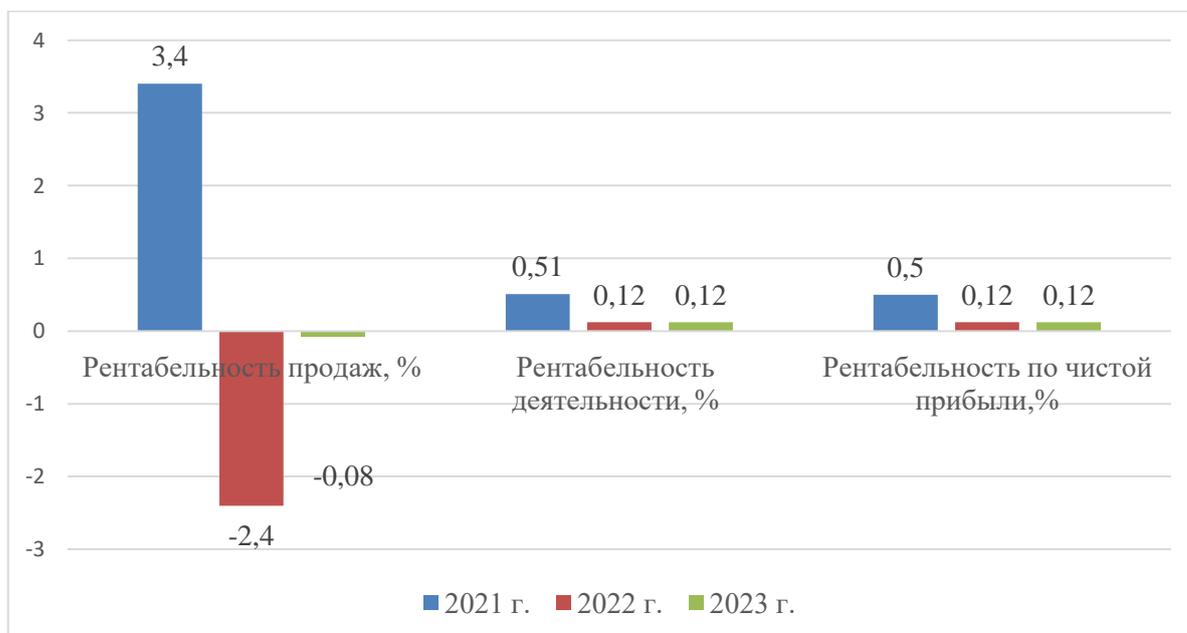


Рисунок 9 – Динамика показателей рентабельности предприятия АО «АВТОВАЗ», %

Также согласно данным таблицы 7 стоит отметить значительный рост среднегодовой заработной платы сотрудников предприятия АО «АВТОВАЗ» в 2023 г., что положительно сказывается на росте среднегодовой выработки, которая увеличилась в 2023 г. на 60,7%.

Далее рассмотрено финансовое положение предприятия АО «АВТОВАЗ».

В таблице 8 представлены данные о составе активов предприятия АО «АВТОВАЗ».

В таблице 8 виден рост всех статей активов в 2023 г. Внеоборотные активы занимают большую часть активов предприятия в связи с спецификой деятельности – 62% на конец 2023 г. Данные активы выросли в 2022 г. на 9,1%, в 2023 г. на 1,7%. Оборотные активы также демонстрируют рост в 2023 г. на 17,5%. В большей степени выросли в 2023 г. запасы предприятия в связи с увеличением объемов производства предприятия – 37,1%. Запасы предприятия составляют 17,7% от общего объема активов предприятия.

Таблица 8 – Данные о составе активов предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., млрд. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Внеоборотные активы, всего	119252827	130074121	132254120	10821294	9,1	2179999	1,7
основные средства	83240070	93284899	101152071	10044829	12,1	7867172	8,4
Оборотные средства, всего	98907556	80945300	95076020	-17962256	-18,2	14130720	17,5
запасы	25363860	27420802	37584031	2056942	8,1	10163229	37,1
дебиторская задолженность	28363085	30224955	32344871	1861870	6,6	2119916	7
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	43475995	22146112	25147118	-21329883	-49,1	3001006	13,6
Итого	218160383	211019421	212517226	-7140962	-3,3	1497805	0,7

Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, не смотря на рост в 2023 г., в 2022 показали существенное снижение на 49,1%, что может негативно влиять на показатели ликвидности. Далее в таблице 9 представлены данные о составе капитала предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг.

Таблица 9 – Данные о составе капитала предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., млрд. руб.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм.	Темп прироста, %	Абс. изм.	Темп прироста, %
Собственный капитал	29067671	29274279	29350180	206608	0,71	75901	0,26
Долгосрочные обязательства	105067686	87650421	91120786	-17417265	-16,58	3470365	3,96
Заемные средства	92693125	82043125	87611251	-10650000	-11,5	5568126	6,78
Краткосрочные обязательства, всего	84025026	94094721	95555795	10069695	11,98	1461074	1,55
Заемные средства	1163337	41670010	48275050	40506673	3481,9	6605040	15,85
Итого	218160383	211019421	212517226	-7140962	-3,27	1497805	0,71

В таблице 9 также виден рост всех статей капитала предприятия АО «АВТОВАЗ». Наибольший рост показывают долгосрочные обязательства, которые увеличились на 3,96% за 2023 г. Долгосрочные обязательства занимают в структуре капитала – 43%. Краткосрочные обязательства – 45%. Собственный капитал предприятия прирос незначительно, его доля составляет всего 14%, что может создавать риски для финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия АО «АВТОВАЗ».

В заключении пункта проанализированы показатели ликвидности предприятия АО «АВТОВАЗ». Динамика показателей представлена на рисунке 10.

По данным рисунка 10 можно сделать вывод об ухудшении ликвидности предприятия АО «АВТОВАЗ» в течение рассматриваемого периода. Коэффициент текущей ликвидности снизился до 0,99, коэффициент быстрой ликвидности составил 0,6, коэффициент абсолютной ликвидности снизился до 0,26. Ухудшение показателей произошло на фоне снижения денежных средств в составе активов предприятия и росте краткосрочных обязательств предприятия АО «АВТОВАЗ».

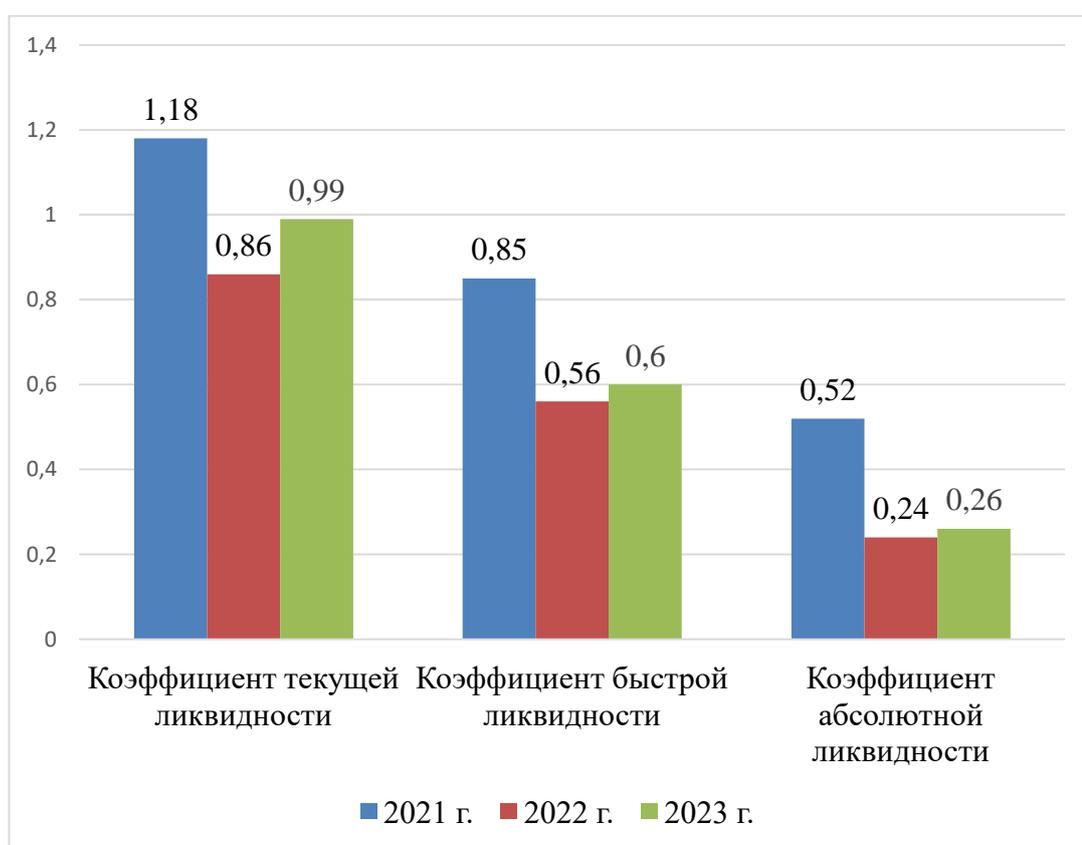


Рисунок 10 – Динамика показателей ликвидности предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг.

В заключении пункта можно сделать вывод, что предприятие АО «АВТОВАЗ» постепенно наращивает показатели эффективности деятельности за последние годы, но есть проблемы в финансовом положении, которые усиливают риски потери финансовой устойчивости и неплатежеспособности предприятия.

## 2.2 Оценка управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ»

Управление затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» осуществляется с использованием следующих методов, перечисленных на рисунке 11.

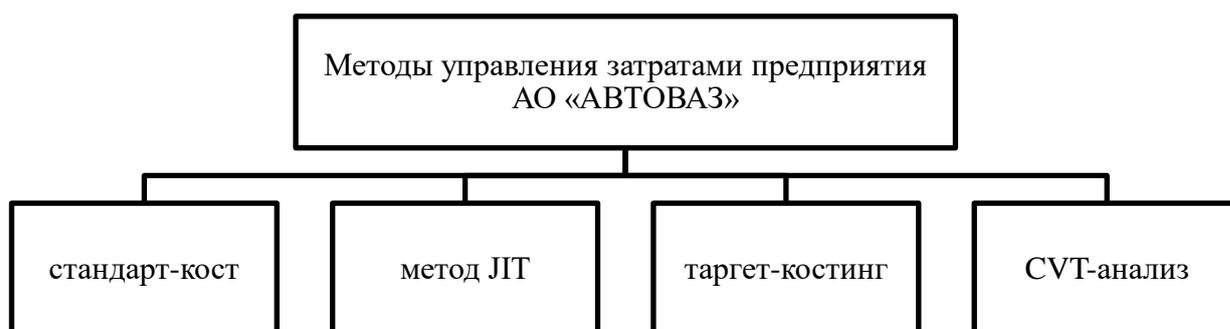


Рисунок 11 – Методы управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ»

Основным методом управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» выступает метод таргет-костинг. Метод таргет-костинг представляет собой стратегию управления затратами, которая ориентируется на установление целевой стоимости продукта еще на этапе его разработки. Целевая себестоимость определяется путем вычитания целевой прибыли из целевой цены. Все составляющие затрат (материалы, труд, накладные расходы и т.д.) детализируются и оцениваются на предмет их оптимизации. Проектирование и разработка продукта ведется таким образом, чтобы уложиться в целевую себестоимость. Применяя данный метод предприятие сталкивается с такими сложностями как:

- сосредоточенность на достижении целевых затрат приводит к компромиссам в качестве продукции;
- неправильные данные могут привести к установлению нереалистичных целевых цен и затрат, что повредит бизнесу;

– успешное применение таргет-костинга требует тесного взаимодействия между различными подразделениями компании (маркетинг, производство, R&D, финансы и т.д.);

– сложные производственные процессы и логистические цепочки трудно упростить до уровня, который требует таргет-костинг.

Далее подробно рассмотрена структура и динамика основных затрат предприятия АО «АВТОВАЗ».

Основными затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» являются затраты, связанные с формированием себестоимости продукции.

Структура себестоимости представлена на рисунке 12.

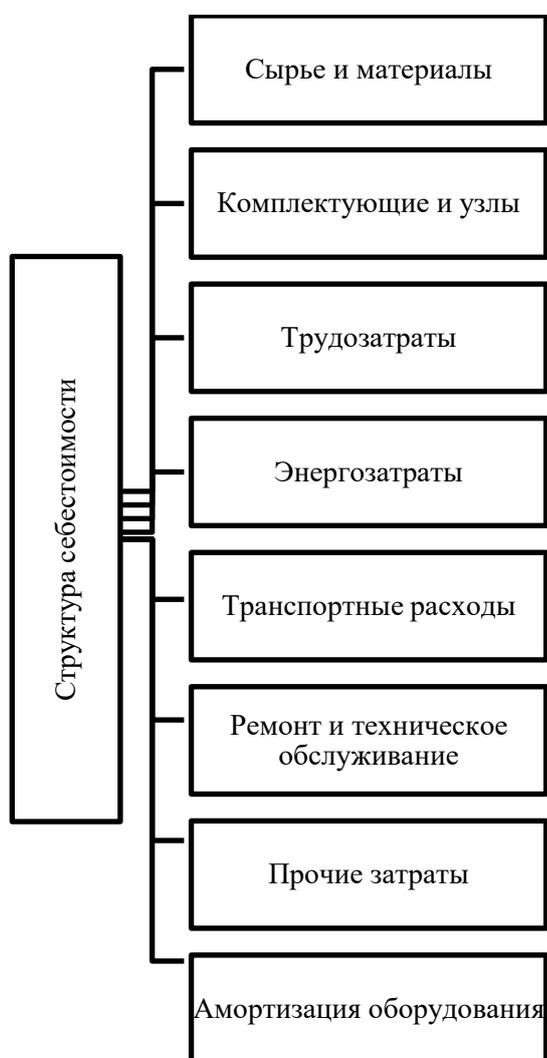


Рисунок 12 – Структура себестоимости предприятия АО «АВТОВАЗ»

Основным элементом затрат в себестоимости продаж предприятия АО «АВТОВАЗ» выступает сырье и материалы и занимает в себестоимости продаж около 60%.

Динамика себестоимости продаж и выручки от реализации АО «АВТОВАЗ» представлена на рисунке 13.

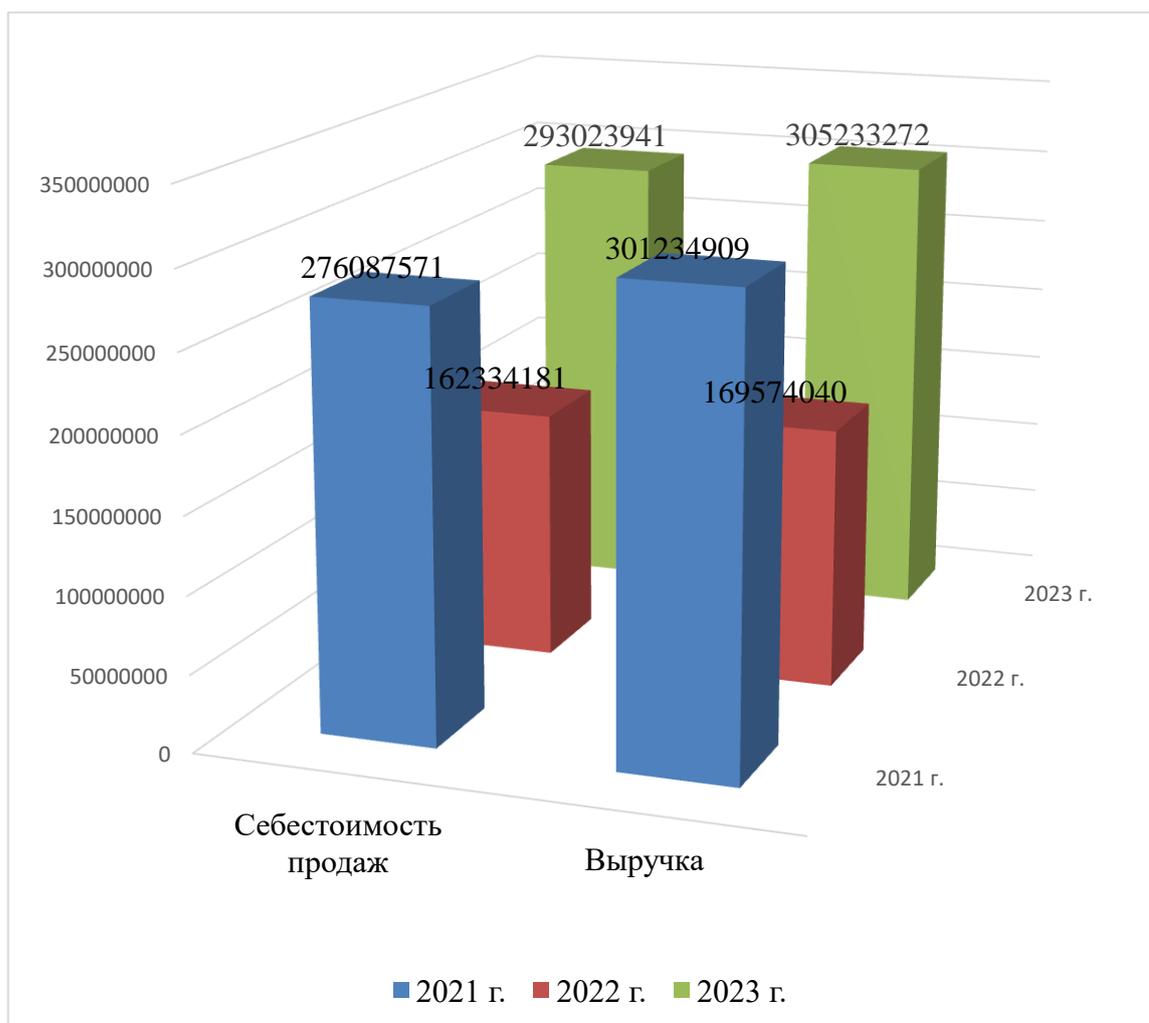


Рисунок 13 – Динамика себестоимости продаж и выручки от реализации АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., млрд. руб.

На рисунке 13 виден рост себестоимости продаж в течение трех лет вслед за ростом выручки. Себестоимость продаж росла к 2023 г. более высокими темпами, чем выручка от реализации. Доля себестоимости продаж в выручке от реализации в 2021 г. составляла 91,7%, в 2023 г. доля

увеличилась до 96%. Данный рост связан с высоким ростом цен на сырье, материалы и комплектующие.

Насколько эффективно компания управляет своими затратами на производство можно оценить с помощью динамики валовой прибыли предприятия.

На рисунке 14 рассмотрена динамика валовой прибыли АО «АВТОВАЗ».

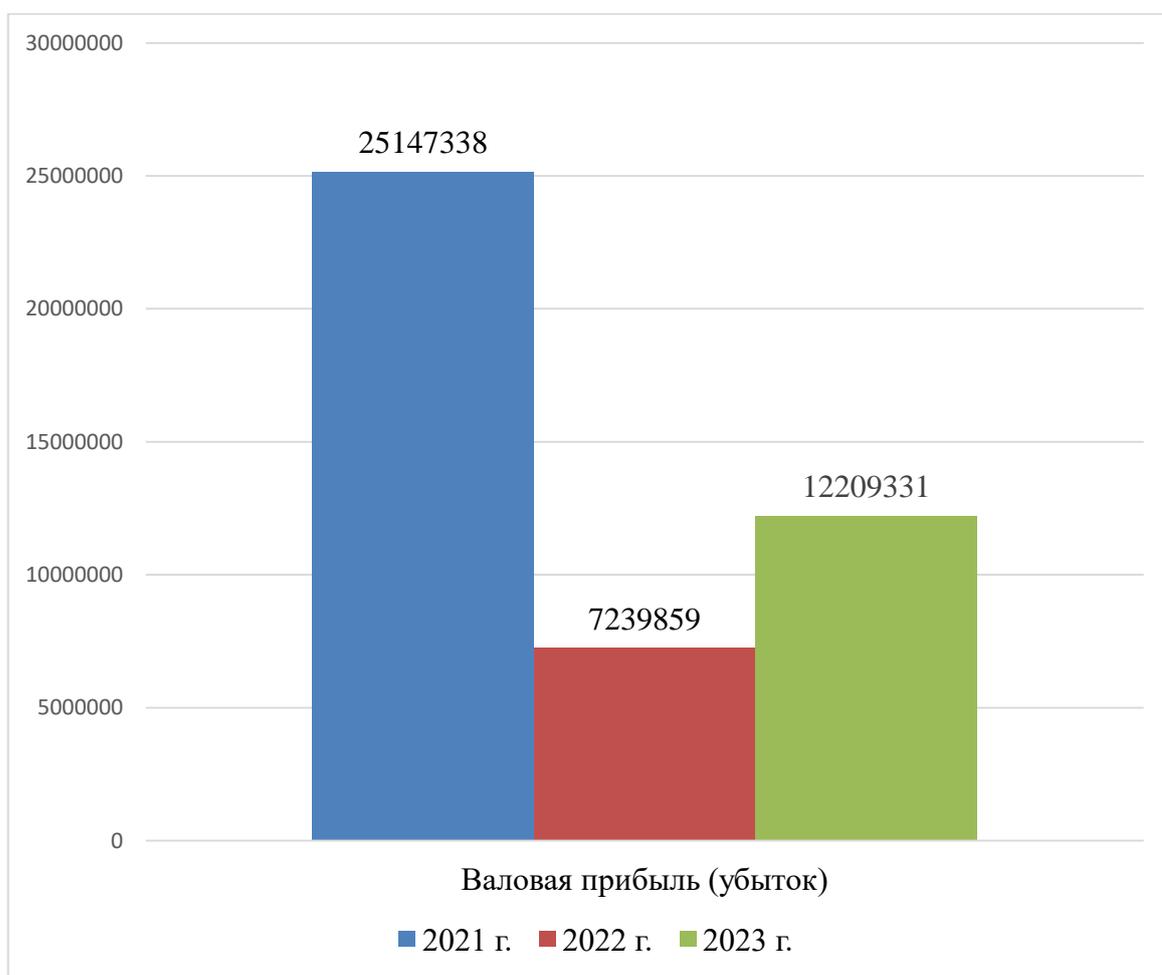


Рисунок 14 – Динамика валовой прибыли АО «АВТОВАЗ», млрд. руб.

На рисунке 14 виден рост валовой прибыли предприятия на 68,6% в 2023 г. Однако данное значение ниже значения валовой прибыли АО «АВТОВАЗ» в 2021 г. на 51,4% в виду роста доли себестоимости продаж в выручке от реализации.

Далее на рисунке 15 рассмотрена структура коммерческих и управленческих затрат.



Рисунок 15 – Структура коммерческих и управленческих затрат АО «АВТОВАЗ»

Основными статьями управленческих расходов предприятия АО «АВТОВАЗ» выступает зарплата управленцев – около 30% от общего объема. Основными статьями коммерческих расходов предприятия АО «АВТОВАЗ» являются расходы на рекламные кампании, маркетинговые

исследования, продвижение – около 25% от общего объема коммерческих затрат и затраты на содержание дилерской сети, логистику и дистрибуцию – 20%.

Динамика коммерческих и управленческих затрат АО «АВТОВАЗ» представлена на рисунке 16.

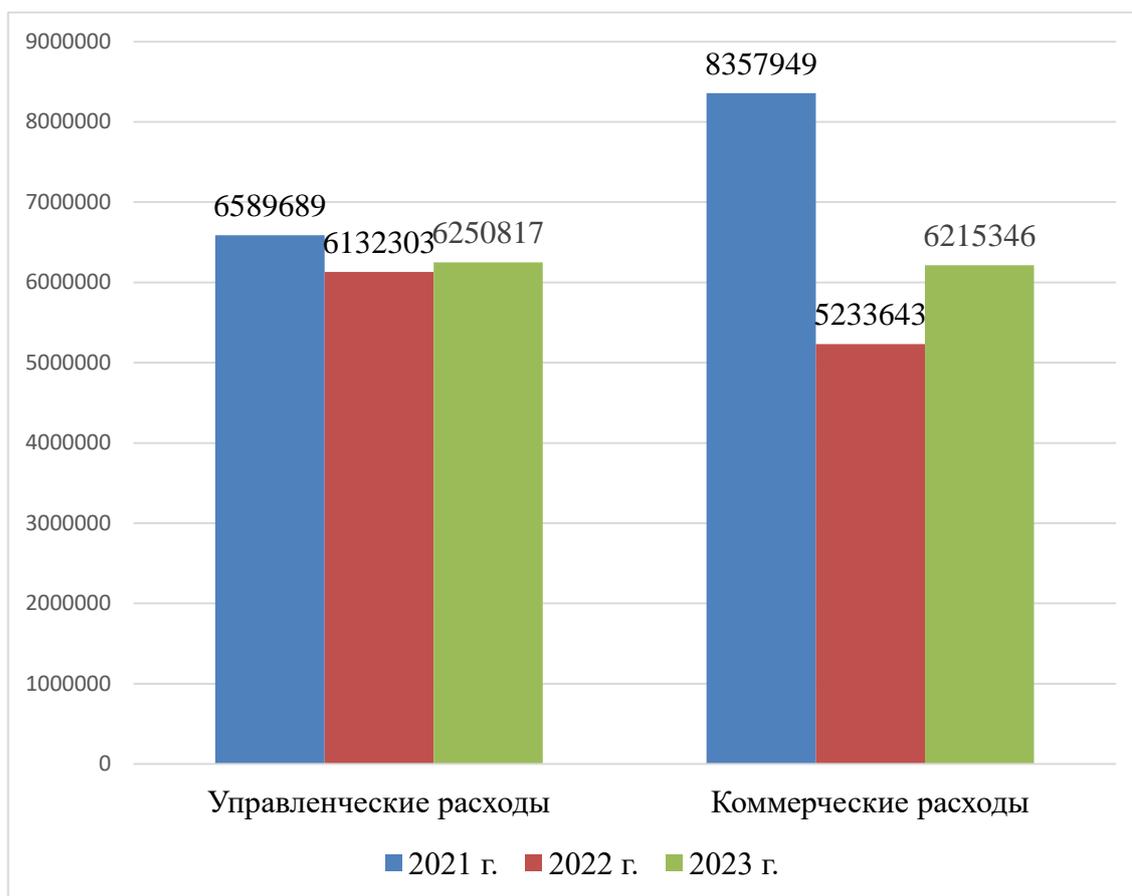


Рисунок 16 – Динамика коммерческих и управленческих затрат АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., млрд. руб.

На рисунке 16 видно снижение к 2023 г. как коммерческих, так и управленческих затрат. Управленческие затраты снизились за три года на 5,1%. Доля их в выручке от реализации снизилась за три года с 2,2% до 2%. Коммерческие расходы сократились за три года на 25,6%. Доля данных затрат снизилась в выручке от реализации три года с 2,8% до 2%. Снижение коммерческих и управленческих затрат говорит о реализации предприятием мероприятий по оптимизации данных видов затрат.

Далее оценена эффективность управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» с помощью показателя «затраты на рубль выручки». Динамика данного показателя представлена на рисунке 17.

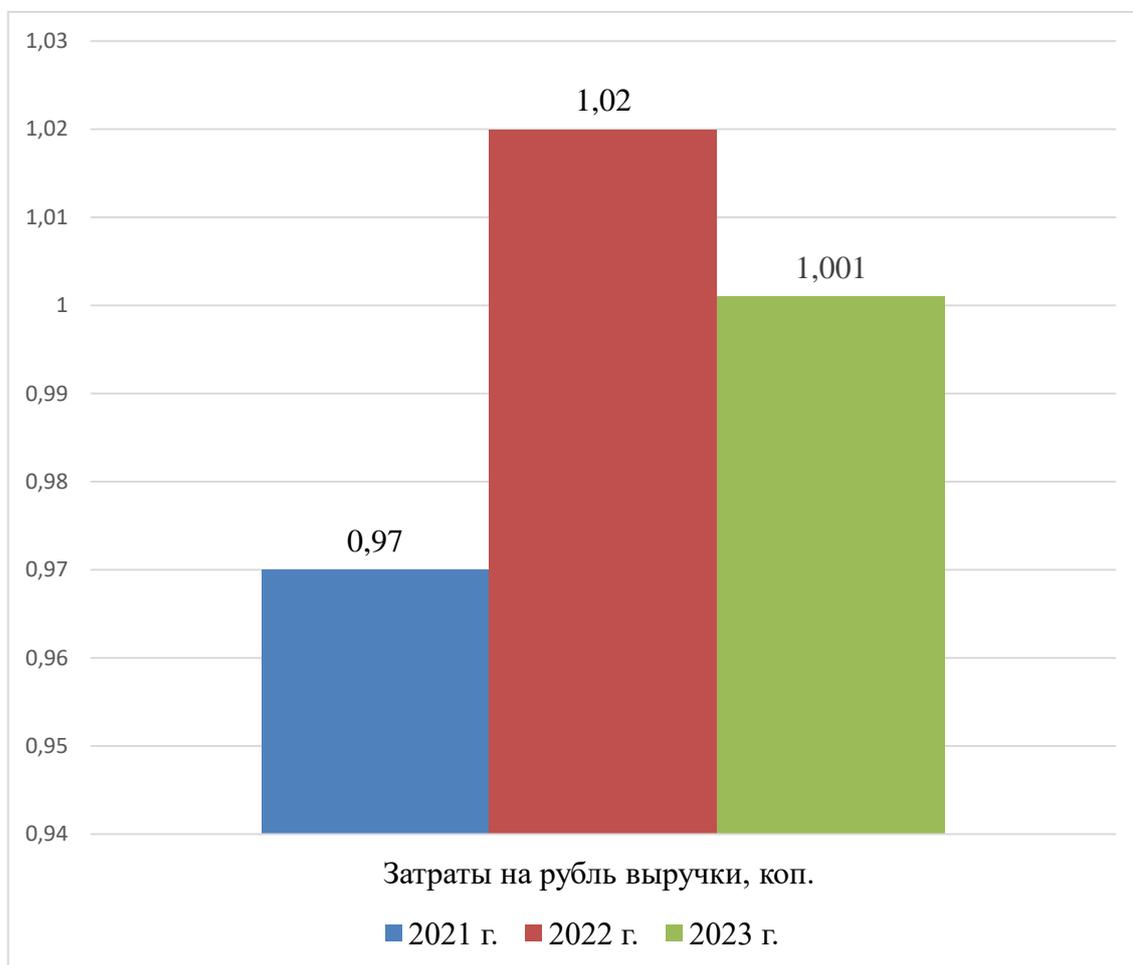


Рисунок 17 – Динамика затрат на рубль выручки АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., коп.

На рисунке 17 видно ухудшение эффективности управления затратами предприятия по данному показателю. В 2022 г. затраты увеличились до 1,02 коп., что свидетельствует об увеличении расходов или снижении эффективности использования ресурсов предприятия. В 2023 г. значение показателя улучшилось, но незначительно.

Также в рамках оценки эффективности управления затратами АО «АВТОВАЗ» следует оценить показатель рентабельности затрат предприятия. Динамика данного показателя представлена на рисунке 18.

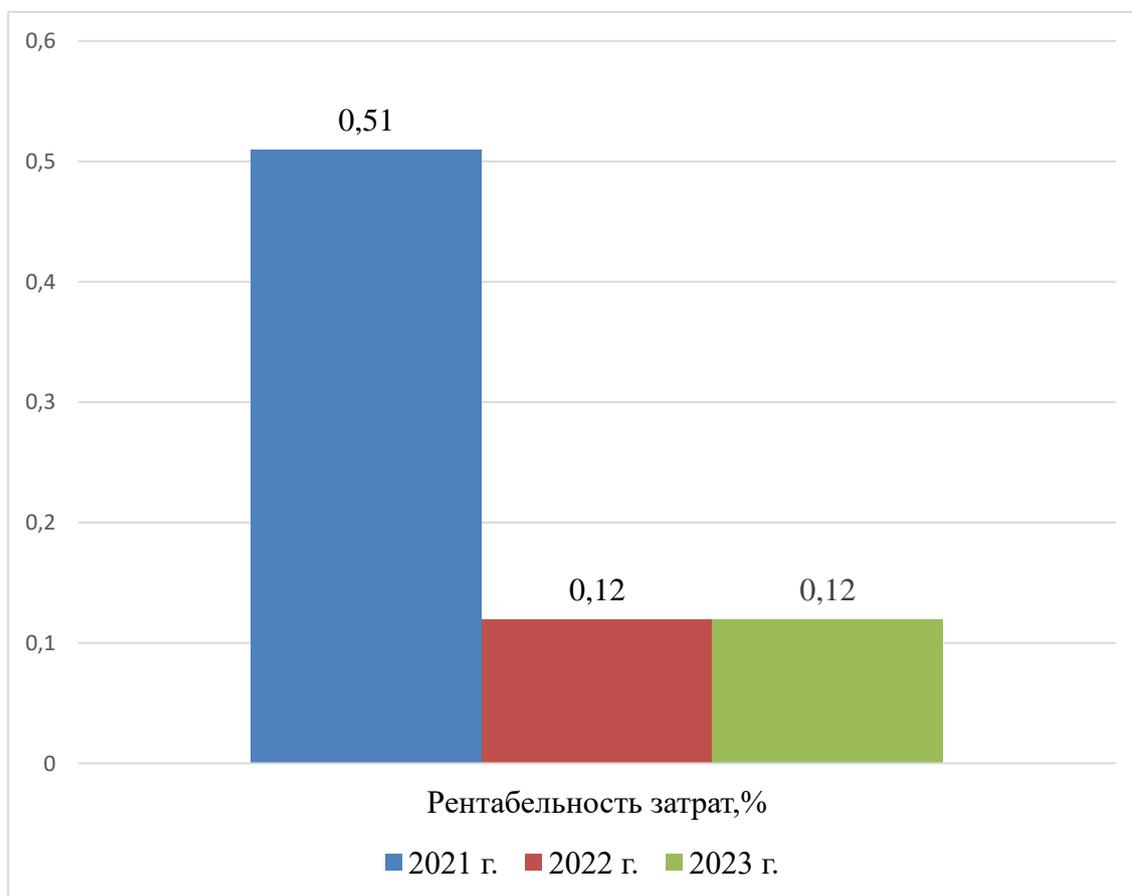


Рисунок 18 – Динамика рентабельности затрат предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., %

Как видно из данных рисунка 18, рентабельность затрат снизилась относительно 2021 г. до 0,12%, что говорит об увеличении доли затрат и снижении их эффективности.

Так как сырье и материалы занимают в структуре затрат предприятия АО «АВТОВАЗ» более 60%, то далее стоит более подробно рассмотреть управление данными видами затрат. В рамках управления затратами на формирование запасов АО «АВТОВАЗ» использует метод Just-in-Time (точно в срок). Несмотря на все преимущества данного метода, он имеет ряд

значительных недостатков в рамках деятельности АО «АВТОВАЗ», к которым относится:

- высокая зависимость от поставщиков и риски, связанные с задержками или перебоями в поставках, которые могут привести к остановке производства;
- уязвимость к внешним факторам, таким как колебания цен на сырье или форс-мажорные обстоятельства;
- увеличение частоты поставок приводит к увеличению логистических затрат.

В предыдущем пункте при анализе финансового положения АО «АВТОВАЗ» было выявлено, что запасы занимают значительную долю в активах предприятия и по ним наблюдается рост в течение трех лет. Избыточный объем запасов приводит к росту затрат на их формирование, транспортировку, хранение и обслуживание. Эффективность формирования и управления запасами предприятия можно оценить с помощью показателя оборачиваемости запасов.

В таблице 10 проведена оценка показателя оборачиваемости запасов за исследуемый период.

Таблица 10 – Оценка показателя оборачиваемости запасов АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.	Изменение 2023 г./2022 г.
Себестоимость продаж, млрд. руб..	276087571	162334181	293023941	-113753390	130689760
Запасы, млрд. руб.	25363860	27420802	37584031	2056942	10163229
Коэффициент оборачиваемости запасов	10,9	5,9	7,8	-5	1,9
Продолжительность оборачиваемости запасов, дни	33,5	61,7	46,8	28,2	-14,9

В таблице 10 видно увеличение продолжительности сроков оборачиваемости запасов предприятия за три года с 33,5 дней до 46,8 дней, что может негативно отражаться на логистических затратах предприятия и увеличивать себестоимость продукции и коммерческие расходы АО «АВТОВАЗ».

В заключении анализа расходов предприятия на рисунке 19 представлена динамика прочих и процентных расходов АО «АВТОВАЗ», которые влияют на итоговую величину чистой прибыли предприятия.

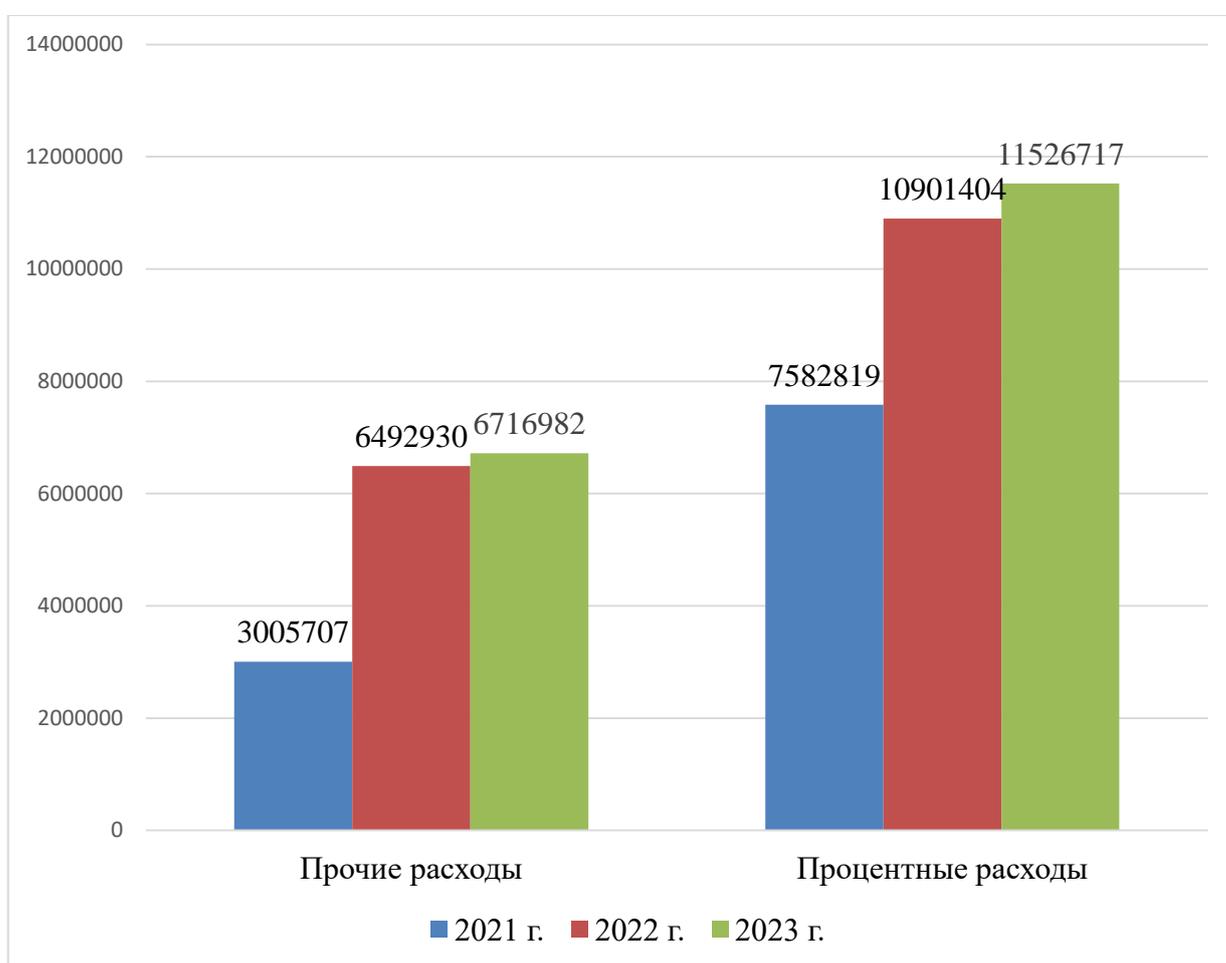


Рисунок 19 – Динамика прочих и процентных расходов АО «АВТОВАЗ» за 2021-2023 гг., млрд. руб.

На рисунке 19 виден рост прочих и процентных расходов АО «АВТОВАЗ» за анализируемый период. Данные расходы показывают за три

года существенный рост. Рост прочих расходов составил за три года 123%, рост процентных расходов – 52%.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно отметить что эффективность управления затратами на предприятии АО «АВТОВАЗ» в течение трех лет снижается. Доля себестоимости продаж в выручке от реализации предприятия значительно выросла за три года с 91,7% до 96%, что связано с высоким ростом цен на сырье, материалы и комплектующие. Рост доли себестоимости продаж в выручке от реализации предприятия приводит к снижению валовой прибыли. Несмотря на снижение коммерческих и управленческих расходов за три года, показатели затрат на рубль выручки и рентабельности затрат ухудшились за три года. Сырье и материалы занимают в структуре затрат предприятия АО «АВТОВАЗ» более 60%, однако их оборачиваемость стала дольше почти на 13 дней относительно 2021 г., что приводит к росту логистических затрат предприятия, увеличивает себестоимость продукции, коммерческие расходы АО «АВТОВАЗ». Также отмечается высокий рост прочих и процентных расходов за три года. Рост прочих расходов составил за три года 123%, рост процентных расходов – 52%. Все вышеперечисленное повышает актуальность разработки мероприятий по повышению эффективности управления затратами на предприятии АО «АВТОВАЗ».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности**

Проведенный в исследовании анализ управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности показал, что на предприятии основным методом управления затратами выступает метод таргет-костинг, основными затратами предприятия являются затраты, связанные с формированием себестоимости продукции. Себестоимость продаж росла к 2023 г. более высокими темпами, чем выручка от реализации. Доля себестоимости продаж в выручке от реализации в 2021 г. составляла 91,7%, в 2023 г. доля увеличилась до 96%. Данный рост связан с высоким ростом цен на сырье, материалы и комплектующие и негативно отражается на значении валовой прибыли предприятия. Основным элементом затрат в себестоимости продаж предприятия АО «АВТОВАЗ» выступает сырье и материалы и занимает в себестоимости продаж около 60%. Также отмечается значительное увеличение коммерческих расходов в 2023 г. относительно 2022 г. на 18,8%. С учетом всех произведенных расходов предприятие получает, как и в 2022 г., убыток от продаж в размере -256832,12 млрд. р. В связи с ростом расходов и полученных убытков от продаж наблюдается ухудшение показателей рентабельности предприятия относительно 2021 г. Рентабельность затрат снизилась относительно 2021 г. до 0,12%, что говорит об увеличении доли затрат и снижении их эффективности.

На рост себестоимости продаж также негативно влияет значительный рост заработной платы в 2023 г., а также рост запасов в структуре оборотных

активов предприятия на 37,1%. Рост запасов также негативно отражается на коэффициентах быстрой и абсолютной ликвидности предприятия. В рамках управления затратами на формирование запасов АО «АВТОВАЗ» использует метод Just-in-Time (точно в срок). Несмотря на все преимущества данного метода, он имеет ряд значительных недостатков в рамках деятельности АО «АВТОВАЗ», к которым относится: высокая зависимость от поставщиков и риски, связанные с задержками или перебоями в поставках, которые могут привести к остановке производства, уязвимость к внешним факторам, таким как колебания цен на сырье или форс-мажорные обстоятельства, увеличение частоты поставок приводит к увеличению логистических затрат. Между тем наблюдается увеличение продолжительности сроков оборачиваемости запасов предприятия за три года с 33,5 дней до 46,8 дней, что может негативно отражаться на логистических затратах предприятия и увеличивать себестоимость продукции и коммерческие расходы АО «АВТОВАЗ».

Также наблюдается рост прочих и процентных расходов АО «АВТОВАЗ» за анализируемый период. Данные расходы показывают за три года существенный рост. Рост прочих расходов составил за три года 123%, рост процентных расходов – 52%.

Результаты исследования позволили сформировать следующие направления мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности:

- внедрение элементов Lean Manufacturing в управление запасами для сокращения расходов на сырье и материалы, уменьшения зависимости от поставщиков и снижения риска сбоя в поставках;
- внедрение системы Канбан в управление затратами предприятия.

Далее сформированные мероприятия по управлению затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» рассмотрены подробнее.

Lean Manufacturing (бережливое производство) – это система управления, которая фокусируется на минимизации потерь и максимизации

ценности для клиента. В контексте управления поставками и запасами, внедрение Lean помогает оптимизировать процессы, что снижает затраты предприятия. В рамках управления запасами Lean помогает оптимизировать процессы по следующим направлениям, перечисленным на рисунке 20.



Рисунок 20 – Направления оптимизации затрат при внедрении элементов Lean Manufacturing в рамках управления запасами предприятия

Согласно рисунку 20, использование методов Lean Manufacturing направлено на устранение различных видов потерь, таких как излишние запасы, лишние перемещения, дефекты и простой оборудования. В контексте управления поставками это означает уменьшение лишних операций,

связанных с обработкой и хранением материалов, что снижает зависимость от своевременности поставок и уменьшает издержки.

Важным принципом Lean является работу с меньшим количеством более надежных и проверенных поставщиков. Выбор поставщиков должен основываться на их способности поставлять материалы вовремя и в нужном качестве, и по нужной цене.

Анализ текущей цепочки поставок должен начинаться с выявления узких мест, задержек, излишних запасов и других факторов, влияющих на производительность и стоимость цепочки поставок. Далее определяются материалы и компоненты, которые являются критически важными для производства, с высоким риском дефицита или колебаний цен, и на которые следует обратить особое внимание при оптимизации цепочки поставок.

Далее происходит оценка поставщиков. Для этого может быть использован балльный метод, где каждому критерию оценки присваивается определенный балл. Поставщикам присваиваются баллы по каждому из этих критериев, и на основе общей суммы определяется рейтинг. Основные критерии оценки представлены на рисунке 21.

Оценка поставщиков поможет АО «АВТОВАЗ», выбирать наиболее качественных и эффективных поставщиков, что способствует оптимизации затрат на пополнение запасов и повышению стабильности цепочки поставок. По результатам анализа АО «АВТОВАЗ» сможет исключить поставщиков, не соответствующих текущим требованиям качества, скорости поставок и цены. Предприятие сможет сфокусироваться на сотрудничестве с более надежными и выгодными поставщиками, минимизировать риски сбоев в поставках и повысить эффективность управления запасами, снижение их объемов, что в свою очередь поспособствует улучшению финансовых показателей предприятия и обеспечению его экономической безопасности.



Рисунок 21 – Разработка критериев оценки поставщиков

Следующим мероприятием является внедрение методов Канбан, направленную на эффективное управление затратами предприятия.

Канбан – это визуальная система, которая помогает управлять потоком работ и ресурсов, минимизируя избыточные затраты и повышая эффективность. В управлении затратами эта система может быть полезна для контроля над расходами и оптимизации процессов, связанных с производством и поставками. Использование Канбан-карт позволяет определять потребности в закупке материалов и сырья. Когда уровень запасов достигает определенного минимума, Канбан-сигнал запускает процесс пополнения, что помогает избежать излишнего накопления запасов и связанных с этих затрат. Система Канбан позволяет оперативно управлять производственными процессами, избегая избыточного производства и

связанных с этих затрат. К примеру, производство запускается только тогда, когда поступает Канбан-сигнал, указывающий на необходимость выпуска продукции.

Преимущества использования Канбан для управления затратами состоят в следующем:

- визуализация затрат позволяет всем участникам процесса видеть, где и как расходуются средства, что улучшает контроль и снижает вероятность перерасхода;
- Канбан легко адаптируется под изменения в бизнес-процессах и позволяет оперативно реагировать на изменения в структуре затрат;
- оптимизация процессов управления затратами с использованием Канбан помогает выявить и устранить излишние расходы, улучшая общую рентабельность.
- применение Канбан в управлении закупками позволяет избежать ситуаций, когда материалы закупаются в большем количестве, чем это необходимо, что снижает риск замораживания средств в запасах;
- позволяет более эффективно использовать производственные мощности, так как визуальные сигналы указывают на необходимость выполнения тех или иных операций.
- способствует улучшению взаимодействия между отделами;
- Канбан может быть интегрирован с системой управления запасами для более точного контроля за расходами на сырье и материалы.

Основные этапы внедрения системы Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ» перечислены в таблице 11.

Таблица 11 – Основные этапы внедрения системы Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ»

Этап внедрения	Содержание
Подготовительный этап	анализ текущих процессов управления затратами; организация обучения сотрудников, ответственных за внедрение Канбан, по методологии и инструментам системы;
Подготовительный этап	установление ключевых показателей эффективности (KPI), которые будут отслеживаться после внедрения.
Проектирование системы	разработка структуры визуальных досок, на которых будут отображаться категории затрат и этапы их контроля; определение ключевых категорий затрат и разработка системы цветового кодирования для наглядности; установка предельных значений для одновременных затрат, чтобы обеспечить контроль над бюджетом.
Пилотное внедрение	определение подразделения или проекта для начального внедрения системы Канбан.
Масштабирование и корректировка	корректировка процесса внедрения на основе полученных данных; поэтапное внедрение Канбан на другие подразделения предприятия с учетом опыта пилотного проекта; проведение дополнительных тренингов для сотрудников, участвующих в масштабировании системы.
Интеграция с другими системами	внедрение Канбан в существующие информационные системы предприятия для автоматизации процессов и повышения точности данных.
Мониторинг и оптимизация	регулярный контроль за работой системы Канбан, анализ показателей эффективности и выявление возможностей для улучшения.

В заключении можно отметить, что предложенные инструменты Lean и методы Канбан могут эффективно применяться для управления затратами на крупном производственном предприятии.

### **3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности**

В предыдущем пункте были предложены следующие мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности визуально, представленные на рисунке 22.

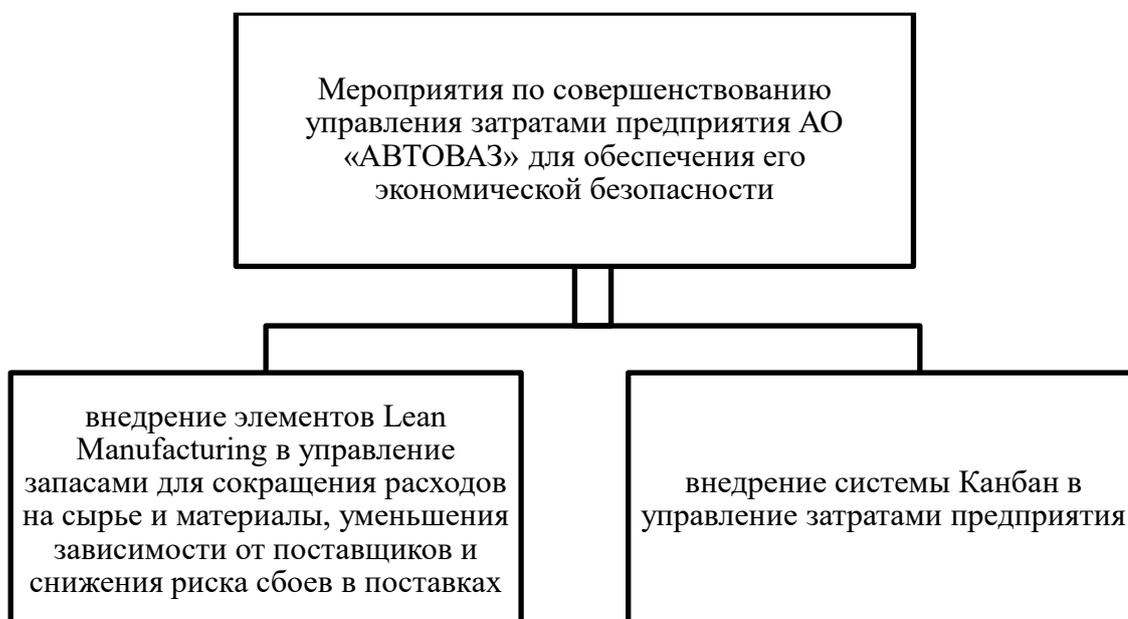


Рисунок 22 – Мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности

Для реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ» потребуется ряд инвестиций, связанных с анализом, обучением, настройкой систем и их интеграцией в производственные процессы предприятия (Таблица 12).

Таблица 12 – Инвестиции, связанные с внедрением инструментов Lean и Канбан в производственные процессы предприятия

Описание затрат	Примерная стоимость, тыс. руб.
услуги консалтинговой компании для анализа текущих процессов и разработки плана внедрения Lean и Канбан	5000
проведение внутренних аудитов и оценка текущей эффективности.	10000
тренинги и семинары для сотрудников, обучающие методам Lean и Канбан	3000
покупка или разработка программного обеспечения для управления системой Канбан	30000
настройка системы визуального управления (Канбан-доски, электронные системы)	10000
интеграция системы Канбан с существующими ERP-системами для автоматизации процессов управления запасами и производством.	10000

Продолжение таблицы 12

Описание затрат	Примерная стоимость, тыс. руб.
приобретение оборудования и материалов для визуального управления (интерактивные панели, доски, метки).	30000
настройка складских и производственных площадей под новые стандарты работы.	10000
техническое обслуживание и поддержка ИТ-инфраструктуры, необходимой для работы системы Канбан.	15000
постоянная поддержка и обновление программного обеспечения.	20000
затраты на управление проектом, включая координацию команд, мониторинг прогресса и контроль качества внедрения.	15000
затраты на покрытие непредвиденных обстоятельств, связанных с внедрением	10000
Итого	168000

Экономический эффект реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ» наглядно выглядит следующим образом, представленным на рисунке 23.

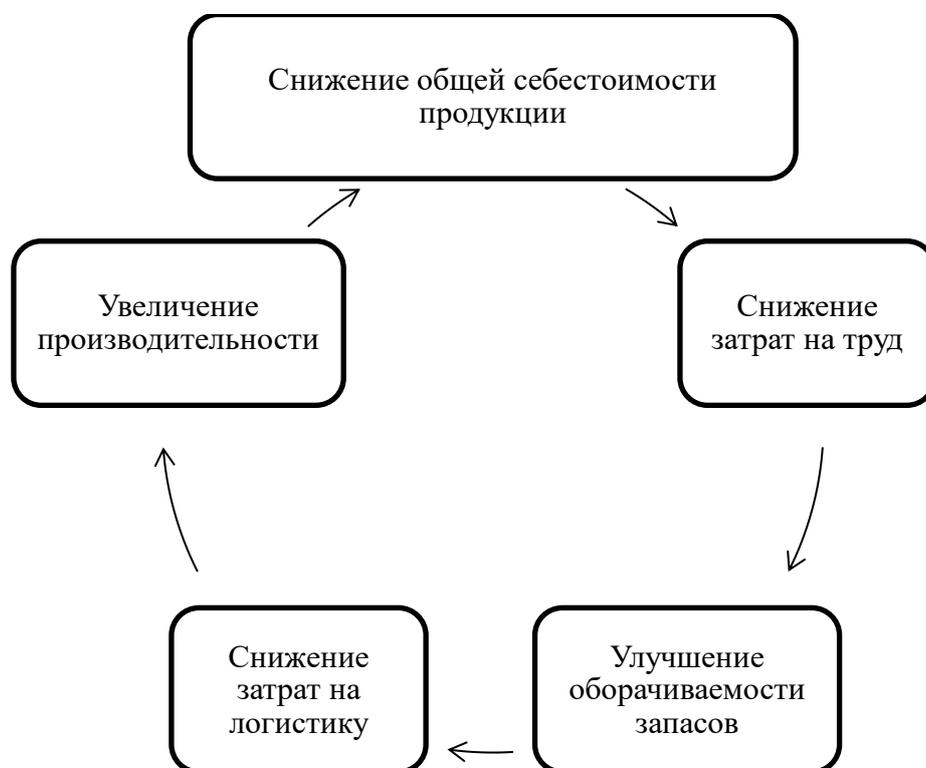


Рисунок 23 – Экономический эффект реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ»

Ожидаемый экономический эффект от реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ» состоит в первую очередь в снижении общей себестоимости продукции и ее доли в выручке предприятия. Доля себестоимости продаж в выручке от реализации в 2021 г. составляла 91,7%, в 2023 г. доля увеличилась до 96%. Прогнозируется снижение доли себестоимости до 91%. Наглядно динамика себестоимости продаж после реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан на предприятии АО «АВТОВАЗ» представлена на рисунке 24.

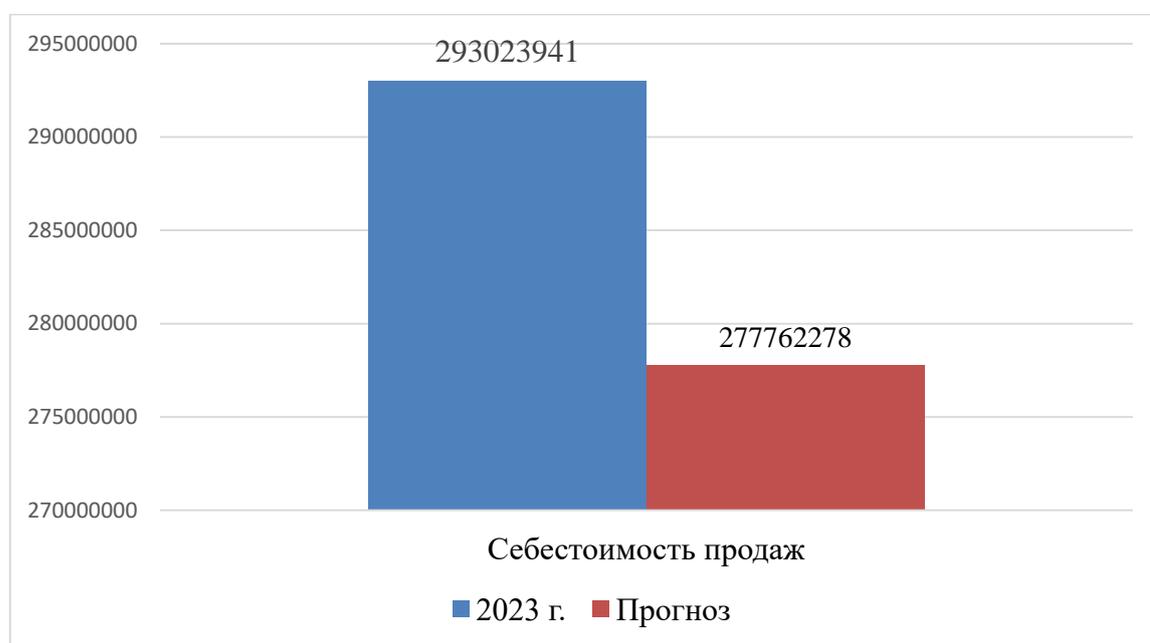


Рисунок 24 – Динамика себестоимости продаж АО «АВТОВАЗ» после реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан, млрд. руб.

При сохранении текущих объемов продаж и выручки от реализации себестоимость продаж может снизиться до 277762278 млрд. р. или на 15261663 млрд. р.

Сокращение себестоимости продаж положительно скажется на росте валовой прибыли предприятия. При сохранении текущего объема выручки валовая прибыль составит:

Валовая прибыль = 305233272 – 277762278 = 27470994 млрд. р.

Экономический эффект (ЭФ) можно рассчитать, как разницу между валовой прибылью в 2023 г. и ожидаемой валовой прибылью.

$$\text{ЭФ} = 27470994 - 12209331 = 15261663 \text{ млрд. р.}$$

Также ожидается рост оборачиваемости запасов на фоне реализации мероприятий по внедрению инструментов Lean и Канбан в деятельности АО «АВТОВАЗ». По данным экспертов, внедрение данных мероприятий позволит сократить срок оборачиваемости запасов на 7% или до 43 дней. Сокращение срока оборачиваемости запасов составит 3,8 дней. Следовательно, АО «АВТОВАЗ» сможет увеличить свой дополнительный денежный поток за счет ускорения оборачиваемости запасов. Дополнительный денежный поток можно найти следующим образом:

$$\text{ДП} = \frac{37584031}{43} * 3,8 * 8,5 = 28231725 \text{ млрд. р.}$$

Рост оборачиваемости запасов позволит увеличить денежный поток от реализации запасов на 28231725 млрд. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» принесут значительную экономическую выгоду предприятию, что выражается в оптимизации затрат, повышении эффективности управления запасами и производства в целом, снижении себестоимости продаж на 15261663 млрд. р., росте валовой прибыли на 15261663 млрд. руб. АО «АВТОВАЗ» сможет увеличить свой дополнительный денежный поток за счет ускорения оборачиваемости запасов до 28231725 млрд. р. Улучшение управления запасами, сокращение затрат на формирование себестоимости продаж, внедрение современных инструментов управления производственными затратами создадут надежную основу для поддержания экономической устойчивости и безопасности предприятия.

## Заключение

Основная цель управления затратами состоит в обеспечении рационального использования всех видов ресурсов предприятия для достижения устойчивого развития и повышения его финансовой устойчивости

В первом разделе бакалаврской работы указано, что основной целью управления затратами является обеспечение рационального использования всех видов ресурсов предприятия для достижения устойчивого развития и повышения его финансовой устойчивости. Оптимизация затрат состоит из разработки и внедрения мер по снижению затрат без ущерба для качества продукции или услуг, применения современных методов и технологий для повышения эффективности производства, реорганизации бизнес-процессов и улучшение системы управления. Планирование затрат предполагает определение бюджетов и смет на определенные периоды и проекты, разработку стратегий и тактик для оптимального распределения ресурсов, а также прогнозирование затрат в зависимости от объема производства и рыночных условий. Эффективное управление затратами способствует достижению финансовых целей и поддержанию устойчивости, а также созданию условий для долгосрочного роста и развития. В условиях нестабильности используется большое количество разнообразных методов управления затратами. Для обеспечения экономической безопасности требуется создание эффективного механизма управления затратами, который требует внимательного и всестороннего подхода.

Проведенный в исследовании анализ управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности показал, что на предприятии основным методом управления затратами выступает метод таргет-костинг, основными затратами предприятия являются затраты, связанные с формированием себестоимости продукции. Себестоимость продаж росла к 2023 г. более высокими темпами,

чем выручка от реализации. Доля себестоимости продаж в выручке от реализации в 2021 г. составляла 91,7%, в 2023 г. доля увеличилась до 96%. Данный рост связан с высоким ростом цен на сырье, материалы и комплектующие и негативно отражается на значении валовой прибыли предприятия. Основным элементом затрат в себестоимости продаж предприятия АО «АВТОВАЗ» выступает сырье и материалы и занимает в себестоимости продаж около 60%. Также отмечается значительное увеличение коммерческих расходов в 2023 г. относительно 2022 г. на 18,8%. С учетом всех произведенных расходов предприятие получает, как и в 2022 г., убыток от продаж в размере -256832,12 млрд. р. В связи с ростом расходов и полученных убытков от продаж наблюдается ухудшение показателей рентабельности предприятия относительно 2021 г. Рентабельность затрат снизилась относительно 2021 г. до 0,12%, что говорит об увеличении доли затрат и снижении их эффективности.

На рост себестоимости продаж также негативно влияет значительный рост заработной платы в 2023 г., а также рост запасов в структуре оборотных активов предприятия на 37,1%. Рост запасов также негативно отражается на коэффициентах быстрой и абсолютной ликвидности предприятия. В рамках управления затратами на формирование запасов АО «АВТОВАЗ» использует метод Just-in-Time (точно в срок). Несмотря на все преимущества данного метода, он имеет ряд значительных недостатков в рамках деятельности АО «АВТОВАЗ», к которым относятся: высокая зависимость от поставщиков и риски, связанные с задержками или перебоями в поставках, которые могут привести к остановке производства, уязвимость к внешним факторам, таким как колебания цен на сырье или форс-мажорные обстоятельства, увеличение частоты поставок приводит к увеличению логистических затрат. Между тем наблюдается увеличение продолжительности сроков оборачиваемости запасов предприятия за три года с 33,5 дней до 46,8 дней, что может негативно отражаться на логистических затратах предприятия и увеличивать себестоимость продукции и коммерческие расходы АО «АВТОВАЗ».

Также наблюдается рост прочих и процентных расходов АО «АВТОВАЗ» за анализируемый период. Данные расходы показывают за три года существенный рост. Рост прочих расходов составил за три года 123%, рост процентных расходов – 52%.

Результаты исследования позволили сформировать следующие направления мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» для обеспечения его экономической безопасности:

- внедрение элементов Lean Manufacturing в управление запасами для сокращения расходов на сырье и материалы, уменьшения зависимости от поставщиков и снижения риска сбоя в поставках;
- внедрение системы Канбан в управление затратами предприятия.

Предложенные мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия АО «АВТОВАЗ» принесут значительную экономическую выгоду предприятию, что выражается в оптимизации затрат, повышении эффективности управления запасами и производства в целом, снижении себестоимости продаж на 15261663 млрд. р., росте валовой прибыли на 15261663 млрд. р. АО «АВТОВАЗ» сможет увеличить свой дополнительный денежный поток за счет ускорения оборачиваемости запасов до 28231725 млрд. р. Улучшение управления запасами, сокращение затрат на формирование себестоимости продаж, внедрение современных инструментов управления производственными затратами создадут надежную основу для поддержания экономической устойчивости и безопасности предприятия.

## Список используемой литературы

1. Авраменко Д. А. Экономическая сущность и классификация затрат предприятия на производство и реализацию продукции // Учетно-аналитическое обеспечение стратегии устойчивого развития предприятия. Сборник научных трудов. 2024. С. 47-52.
2. Акбаева Л. Р., Байрамукова А. Д. Системы управления затратами на предприятии // Молодежь и наука. Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса. 2024. С. 43-48.
3. Аллагулов Р. Х. Пути оптимизации затрат предприятий коммунальной энергетики / Р. Х. Аллагулов, Е. Э. Кашфиева // Вектор экономики. 2021. № 12(66). С. 1-8.
4. Аллагулов Р. Х. Цифровая трансформация предприятий в условиях макроэкономической нестабильности // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 3(171). С. 7-11.
5. Бердичевская В. О. Учет затрат на производство и реализацию продукции и калькулирование себестоимости продукции: учебник для вузов / В. О. Бердичевская. 2-е изд., перераб. и доп. Москва. Издательство Юрайт, 2023. 146 с.
6. Бойчук А. В. Отдельные аспекты организации системы управления затратами на предприятии / А.В. Бойчук, С.В. Данилова, Е.А. Маслихова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2021. № 1(123). С. 126-134.
7. Веретенникова О. Б. Финансы предприятий: Учеб. пособие / Веретенникова О. Б., Казак А.Ю. Екатеринбург. Изд-во АМБ, 2023. 257 с.
8. Воробьева И. П. Экономика и управление производством: учебное пособие для вузов / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. Москва. Издательство Юрайт, 2023. С. 63.
9. Воронина Н. И., Сапрыкина О. А. Влияние методов и моделей управления системой формирования маркетинговых затрат на величину

прибыли предприятия // В сборнике: Современные проблемы экономики и качества в аэрокосмической промышленности. труды Международной научно-практической конференции. Курск. 2024. С. 28-32.

10. Губайдуллина Л. Р. Издержки предприятия: понятие, соотношение с другими «родственными» определениями, классификация / Л. Р. Губайдуллина, Р. Х. Аллагулов // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 85-6. С. 81-83.

11. Губайдуллина Л. Р. Цифровая трансформация как способ сокращения издержек / Л. Р. Губайдуллина, Р. Х. Аллагулов // Вектор экономики. 2022. № 4(70). С.1-6.

12. Данилова С. В., Маратканова И. В., Маслихова Е. А. Затраты предприятия: особенности управления // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 495-502.

13. Залозная Д. В., Щербакова Е. О. Современный инструментарий анализа экономической безопасности предприятия // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2024. №1. (164). С. 12-17.

14. Зяблицкая Н. В. Влияние санкций на формирование активов предприятия и источников их финансирования / Н.В. Зяблицкая, Д.Д. Тухтаева, А.А. Тусина, С.В. Данилова // Фундаментальные исследования. 2022. № 5. С. 46-50.

15. Кукукина И. Г. Управление затратами и контроллинг / И. Г. Кукукина, А. С. Тарасова. Санкт-Петербург: Лань. 2023. 332 с.

16. Латышева З. И., Шутова В. Н. Актуальные аспекты классификации затрат на производство и реализацию продукции. // Конференция: Молодежная наука – развитие агропромышленного комплекса. № 6. 2020. С. 10-14.

17. Листкова О. Н. Управление затратами на предприятии // Матрица научного познания. 2024. № 5-2. С. 232-239.

18. Монгуш М. Н. Классификация затрат на предприятия // Экономика и безопасность. 2024. №1. С. 38-42.
19. Низовкина Н. Г. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 178 с.
20. Официальный сайт АО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.lada.ru/> (дата обращения – 01.07.2024 г.)
21. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 09.05.2024 г.).
22. 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) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12508/0463b359311dddb34a4b799a3a5c57ed0e8098ec/) (дата обращения – 01.07.2024 г.)
23. Рассказова Е. В. Управление затратами и себестоимостью продукции на основе оценки уровня инновационного потенциала // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. 2020. № 1. С. 184-193.
24. Речкунова О. В. Особенности регулирования прямых затрат // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №6-2. С. 161-163.
25. Самылина Ю. Н., Самылин С. И. Основные подходы к созданию системы управления затратами предприятия // В сборнике: Наука, общество и образование в условиях трансформации социально-экономической сферы. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. Тверь. 2024. С. 120-123.
26. Травкина Е. А. Основы анализа состояния экономической безопасности предприятия // Вектор экономики. 2024. № 2 (92). С. 1-10.

27. Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. Москва. Издательство Юрайт, 2022. 263 с.
28. Уральская Л. Р., Аллагулов Р. Х. Методы управления затратами на предприятии в условиях цифровизации: сравнительный анализ и критерии выбора // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 105-5. С. 159-162.
29. Усова Е. О. Понятие и сущность экономической безопасности предприятия / Е. О. Усова, З. С. Булыгин // Современные тенденции и инновации в науке и производстве. Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2021. С. 2711-2715.
30. Чернавских Е. Н. Совершенствование управления затратами производственного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №2-2 (108). С. 10-15. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-upravleniya-zatratami-proizvodstvennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 04.09.2024).
31. Шомполов А. Д. Преимущества внедрения цифровых решений в бизнес процессы промышленных предприятий в РФ // Вестник науки. 2024. №6 (75). С. 15-17. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-vnedreniya-tsifrovyyh-resheniy-v-biznes-protsessy-promyshlennyh-predpriyatiy-v-rf> (дата обращения: 04.09.2024).
32. Шумилина В. Е. Методы и подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия / В. Е. Шумилина, Д. В. Попов // Наука и мир. 2022. № 3. С. 26-30.
33. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. Москва. Издательство Юрайт, 2023. 479 с.
34. Якубов И. Х. Затраты предприятия и пути их снижения // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2024. № 1-2. С. 251-254.

## Приложение А

### Преимущества и недостатки методов учета и калькуляции затрат

Таблица А1 – Преимущества и недостатки методов учета и калькуляции затрат

Метод	Преимущества	Недостатки
Директ-костинг	Простота учета и анализа. Быстрое определение влияния переменных затрат на прибыль. Легкость принятия решений по ценообразованию	Игнорирование постоянных затрат. Может приводить к недооценке полной себестоимости продукции. Не подходит для долгосрочного планирования.
Стандарт-костинг	Установление четких стандартов затрат. Легкость выявления отклонений и контроля затрат. Стимулирует повышение эффективности производства	Необходимость регулярного пересмотра стандартов. Возможность устаревания стандартов. Сложность учета в динамично изменяющихся условиях.
Таргет-костинг	Ориентация на потребности рынка. Обеспечение целевой себестоимости и цены. Способствует инновациям и улучшению продукции.	Требует значительных затрат времени и ресурсов на анализ. Сложность реализации в условиях нестабильного рынка. Высокие требования к координации между подразделениями
Кайзен-костинг	Постоянное улучшение и снижение затрат. Вовлечение всех сотрудников в процесс улучшения. Гибкость и адаптивность.	Может быть медленным процессом. Требует постоянной мотивации и участия сотрудников. Сложность измерения краткосрочных эффектов.
АБС-метод	Точное распределение косвенных затрат. Повышение точности оценки себестоимости. Учет специфических видов деятельности.	Высокая сложность и трудоемкость внедрения. Требует значительных затрат на сбор и анализ данных. Может быть сложно адаптировать к небольшим предприятиям.
Метод бенчмаркинга	Возможность выявления лучших практик. Поиск и внедрение передовых методов. Повышение конкурентоспособности.	Зависимость от качества данных. Требует значительных ресурсов. Возможность некорректного сравнения.
Кост-килинг	Быстрое и значительное снижение затрат. Оптимизация процессов. Повышение краткосрочной финансовой устойчивости.	Риск негативного влияния на качество продукции и моральный дух сотрудников. Возможность упущенных возможностей для долгосрочного развития.

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А1

Метод	Преимущества	Недостатки
СVP-анализ	Определение точки безубыточности. Анализ влияния изменений объемов производства на прибыль. Помогает в принятии решений по объемам продаж и производству.	Основывается на упрощенных предположениях. Не учитывает многомерность факторов, влияющих на затраты и прибыль. Ограниченная применимость для сложных производств
LCC-анализ	Полное покрытие жизненного цикла продукции. Помогает оценить долгосрочные затраты и выгоды. Содействует устойчивому развитию.	Высокая сложность и трудоемкость. Требуется значительных данных и времени на анализ. Сложность в оценке некоторых видов затрат.
Система «точно в срок»	Минимизация запасов. Сокращение затрат на хранение. Повышение эффективности производственного процесса.	Высокая зависимость от поставщиков. Риск сбоя в производстве при задержках поставок.

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022 г.

#### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2022 года

Организация АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "АВТОВАЗ"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической деятельности производство легковых автомобилей  
 Организационно-правовая форма / форма собственности  
непубличное акционерное общество / частная собственность  
 Единица измерения: млрд. руб.  
 Местонахождение (адрес): 445024, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36  
 Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту  
 Наименование аудиторской организации ООО "Маршаллов Аудит"  
 Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации  
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации

Форма по ОКУД  
 Дата (число, месяц, год)  
 по ОКПО  
 ИНН  
 по ОКВЭД 2  
 по ОКФС / ОКФС  
 по ОКЕИ

Коды
0710001
31.12.2022
00232934
6320002223
29.10.2
12267 / 16
384

ДА  НЕТ

ИНН 7707835399  
 ОГРН 1147746603124

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2021 г.	На 31.12.2020 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	3 100	4 908	5 487
	Результаты исследований и разработок	1120	20 988 111	19 480 644	16 007 198
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	93 284 899	83 240 070	71 137 755
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	2 057 324	2 017 579	-
	Финансовые вложения	1170	5 220 469	5 627 415	7 303 520
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	8 520 218	8 882 211	8 969 716
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>130 074 121</b>	<b>119 252 827</b>	<b>103 423 676</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	27 420 802	25 363 860	17 135 487
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	120 733	538 989	299 097
	Дебиторская задолженность	1230	30 224 955	28 363 085	37 400 698
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	936 612	1 020 654	164 604
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	22 146 112	43 475 995	47 919 036
	Прочие оборотные активы	1260	96 086	144 973	154 807
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>80 945 300</b>	<b>98 907 556</b>	<b>103 073 729</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>211 019 421</b>	<b>218 160 383</b>	<b>206 497 405</b>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал	1310	63 708 472	63 708 472	55 749 590
	Акции дополнительного выпуска	1311	-	-	-
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	23 922 292	24 030 037	24 510 227
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	74 541 558	74 541 558	61 918 771
	Резервный капитал	1360	3 185 424	1 698 171	956 514
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	- 136 083 467	- 134 910 567	- 141 769 820
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>29 274 279</b>	<b>29 067 671</b>	<b>1 365 282</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	82 043 125	92 693 125	113 925 794
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 680 028	4 271 519	491 340
	Оценочные обязательства	1430	1 065 833	1 929 014	1 930 840
	Прочие обязательства	1450	861 435	6 174 028	2 697 022
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>87 650 421</b>	<b>105 067 686</b>	<b>119 044 996</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	41 610 010	1 163 337	8 536 018
	Кредиторская задолженность	1520	45 679 140	75 831 780	71 416 878
	Доходы будущих периодов	1530	3 000	4 000	-
	Оценочные обязательства	1540	6 626 208	6 902 260	6 135 231
	Прочие обязательства	1550	176 363	123 649	-
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>94 094 721</b>	<b>84 025 026</b>	<b>86 088 127</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>211 019 421</b>	<b>218 160 383</b>	<b>206 498 405</b>

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2022 г.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022 г.

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ

за 2022 год

Организация АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО "АВТОВАЗ"  
 Идентификационный номер налогоплательщика  
 Вид экономической деятельности производство легковых автомобилей  
 Организационно-правовая форма / форма собственности  
депубличное акционерное общество / частная собственность  
 Единица измерения: млрд. руб.

Форма по ОКУД  
 Дата (число, месяц, год)  
 по ОКПО  
 ИНН  
 по ОКВЭД 2  
 по ОКОПФ / ОКФС  
 по ОКЕИ

Коды
0710002
31.12.2022
00232934
6320002223
29.10.2
12267 / 16
384

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2022 г.	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	169 574 040	301 234 909	256 851 214
	Себестоимость продаж	2120	- 162 334 181	- 276 087 571	- 235 855 868
	Валовая прибыль (убыток)	2100	7 239 859	25 147 338	20 995 346
	Коммерческие расходы	2210	- 5 233 643	- 8 357 949	- 8 101 307
	Управленческие расходы	2220	- 6 132 303	- 6 589 689	- 6 145 975
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	- 4 126 087	10 199 700	6 748 064
	Доходы от участия в других организациях	2310	934 889	834 597	2 035 430
	Проценты к получению	2320	3 313 580	2 824 608	2 040 311
	Проценты к уплате	2330	- 10 901 404	- 7 582 819	- 6 621 490
	Прочие доходы	2340	15 729 476	1 671 880	1 754 333
	Прочие расходы	2350	- 6 492 930	- 3 005 707	- 5 364 045
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	- 1 542 476	4 942 259	592 603
	Налог на прибыль	2410	- 248 393	- 3 591 301	200 805
	в т.ч.				
	текущий налог на прибыль	2411	- 25 684	- 1 175 034	- 359 740
	отложенный налог на прибыль	2412	- 222 709	- 2 416 267	560 545
	Прочее	2460	1 997 477	146 135	51 752
	Чистая прибыль (убыток)	2400	206 608	1 497 093	741 656
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	206 608	1 497 093	741 656
	Справочно				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию (в руб.)	2900	0,02	0,13	0,07
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию (в руб.)	2910	0,02	0,13	0,07

Рисунок В.1- Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2022 г.

Приложение Г

Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2023 г.

Таблица Г.1 Отчет о финансовых результатах АО «АВТОВАЗ» за 2023 г.

Пояснения <sup>1</sup>		Наименование показателя <sup>2</sup>		Январь-Декабрь 20 23 г. <sup>3</sup>		Январь-Декабрь 20 22 г. <sup>4</sup>	
				31	12	2023	2022
<p>Организация <u>АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АВТОВАЗ»</u> по ОКПО</p> <p>Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН</p> <p>Вид экономической деятельности <u>Производство легковых автомобилей</u></p> <p>Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Непубличное акционерное общество</u> по ОКОПФ/ОКФС</p> <p>/ частная собственность _____ по ОКЕИ</p> <p>Единица измерения: млрд. руб.</p>		<p>Дата (число, месяц, год)</p>		<p>Коды</p> <p>0710002</p> <p>00232934</p> <p>6320002223</p> <p>29.10.2</p> <p>12267 16</p> <p>384</p>			
	Выручка <sup>5</sup>	305233272	169574040				
	Себестоимость продаж	(293023941)	(162334181)				
	Валовая прибыль (убыток)	12209331	7239859				
	Коммерческие расходы	(6215346)	(5233643)				
	Управленческие расходы	(6250817)	(6132303)				
	Прибыль (убыток) от продаж	(256832)	(4126087)				
	Доходы от участия в других организациях	780560	934889				
	Проценты к получению	2412075	3313580				
	Проценты к уплате	(11526717)	(10901404)				
	Прочие доходы	14810100	15729476				
	Прочие расходы	(6716982)	(6492930)				
	Прибыль (убыток) до налогообложения	(497796)	(1542476)				
	Налог на прибыль <sup>7</sup>	(134563))	(248393)				
	в т.ч.						
	текущий налог на прибыль	(15610)	(25684)				
	отложенный налог на прибыль	(150215)	(222709)				
	Прочее	1170568	1997477				
	Чистая прибыль (убыток)	372384	206608				

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

Форма 0710002 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За	Январь- Декабрь	За	Январь- Декабрь
			20 22 г. 3		20 21 г. 4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода				
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода 7				
	Совокупный финансовый результат периода 6		372384		206608
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию				
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию				

Руководитель \_\_\_\_\_ М. Ю. Соколов  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 23 г.

## Приложение Д

### Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2023 г.

Таблица Д.1 Бухгалтерский баланс АО «АВТОВАЗ» за 2023 г.

Бухгалтерский баланс на <u>31 декабря</u> <u>2023</u> г.		Коды		
		0710001		
		31	12	2023
		00232934		
		6320002223		
		29.10.2		
		12267	16	
		384		
Организация <u>АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «АВТОВАЗ»</u> по ОКПО Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН Вид экономической деятельности <u>Производство легковых автомобилей</u> по ОКВЭД 2 Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Непубличное акционерное общество</u> по ОКОПФ/ОКФС / частная собственность _____ по ОКЕИ Единица измерения: млрд. руб. Местонахождение (адрес) <u>445024, Самарская Область, г. Тольятти, ш. Южное, д.36</u> Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ				
Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На 31 декабря 2023 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2022 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2021 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>	3600	3100	4908
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	21250611	20988111	19480644
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	101152071	93284899	83240070
	Доходные вложения в материальные ценности	2058917	2057324	2017579
	Финансовые вложения	5310567	5220469	5627415
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	8540315	8520218	8882211
	Итого по разделу I	132254120	130074121	119252827
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	37584031	27420802	25363860
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	130170	120733	538989
	Дебиторская задолженность	32344871	30224955	28363085
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3772442	936612	1020654
	Денежные средства и денежные эквиваленты	25147118	22146112	43475995
	Прочие оборотные активы	156170	96086	144973
	Итого по разделу II	95076020	80945300	98907556
	<b>БАЛАНС</b>	212517226	211019421	218160383

## Продолжение Приложения Д

### Продолжение таблицы Д.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>  </u> декабря	20 <u>  </u> г. <sup>3</sup>	20 <u>  </u> г. <sup>4</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	63708472	63708472	63708472
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов	24135679	23922292	24030037
	Добавочный капитал (без переоценки)	74541558	74541558	74541558
	Резервный капитал	3215168	3185424	1698171
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(136250697)	(136083467)	(134910567)
	Итого по разделу III	29350180	29274279	29067671
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	87611251	82043125	92693125
	Отложенные налоговые обязательства	2470025	3680028	4271519
	Оценочные обязательства	915160	1065833	1929014
	Прочие обязательства	124350	861435	6174028
	Итого по разделу IV	91120786	87650421	105067686
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	48275050	41610010	1163337
	Кредиторская задолженность	45897819	45679140	75831780
	Доходы будущих периодов	4000	3000	4000
	Оценочные обязательства	1269776	6626208	6902260
	Прочие обязательства	109150	176363	123649
	Итого по разделу V	95555795	94094721	84025026
	<b>БАЛАНС</b>	212517226	211019421	218160383

Президент \_\_\_\_\_ Соколов М. Ю.  
 (подпись) (расшифровка подписи)  
 " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2023 г.