

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления затратами на основе процессного подхода

Обучающийся

В.Н. Коротянский

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Совершенствование управления затратами на основе процессного подхода».

Объект исследования – Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты (МКУ «ПТК»).

Предмет исследования – затраты МКУ «ПТК».

В ходе написания работы в первом разделе была описана сущность управление затратами на предприятии, а также рассмотрены методы управления затратами на основе процессного подхода.

Во втором разделе изучена организационно-экономическая характеристика МКУ «Производственно-технический комплекс», а также проведен анализ управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс». В состав логистических расходов МКУ «ПТК» входят транспортные расходы, складские расходы и административные затраты, которые связаны с управлением логистическими процессами. Сумма этих затрат меняется в течение периода с 2021 по 2023 годы. В 2022 году логистические расходы возросли на 50,44 % по сравнению с 2021 годом. В 2023 году наблюдается снижение логистических затрат на 22,45 % относительно 2022 года, что обусловлено уменьшением всех категорий логистических расходов.

В третьем разделе рассмотрены мероприятия, по совершенствованию управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода: смена поставщика; сокращение транспортных затрат и складских расходов МКУ «ПТК».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления затратами на основе процессного подхода	6
1.1 Сущность управление затратами на предприятии.....	6
1.2 Методы управления затратами на основе процессного подхода.....	16
2 Анализ управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Производственно-технический комплекс»	26
2.2 Анализ управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс».....	31
3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода	40
3.1 Направления совершенствования управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода.....	40
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий	50
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	54

Введение

Логистические затраты организации представляют собой совокупность расходов, связанных с процессами планирования, управления и контроля перемещения и хранения товаров и материалов от точки исходного производства до конечного потребителя. Эти затраты являются неотъемлемой частью общего бюджета компании и могут значительно влиять на её финансовые результаты и конкурентоспособность.

Управление логистическими затратами является ключевым аспектом эффективной деятельности любой компании, стремящейся оптимизировать свои процессы и повысить конкурентоспособность. В условиях глобализации и растущей сложности цепочек поставок, компании сталкиваются с необходимостью контролировать и минимизировать затраты на логистику. Это включает в себя анализ всех элементов, связанных с перемещением товаров и услуг, начиная от сырья и заканчивая готовой продукцией.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что эффективная стратегия управления логистическими затратами предполагает внедрение современных технологий, таких как автоматизация процессов, использование аналитических инструментов для прогнозирования потребностей и оптимизация маршрутов транспортировки. Кроме того, тесное сотрудничество с поставщиками и клиентами позволяет более точно планировать запасы и предлагать жизнеспособные альтернативы в условиях изменения спроса.

Цель работы – разработать мероприятия по совершенствованию управления затратами на основе процессного подхода.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы управления затратами на основе процессного подхода;

- дать организационно-экономическую характеристику МКУ «Производственно-технический комплекс»;
- разработать направления совершенствования управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода;
- произвести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты (МКУ «ПТК»).

Предмет исследования – затраты МКУ «ПТК».

В работе использованы общие и частные методы исследования, системный анализ изучаемого объекта анализа, изучена нормативно–правовая база, монографические публикации и статьи, а также использован аналитический метод.

Теоретическим основанием для выполнения выпускной квалификационной работы являются нормативно-правовые акты Российской Федерации. Также важным элементом являются исследования и разработки многих экономистов, включая таких ученых, как Абдукаримов И.Т., Виханский О.С., Коршунов В.В., Кузьмина Е.Е., Левкин Г.Г., Мельник М.В., Пласкова Н.С., Поляк Г.Б., Румянцева Е.Е., Савицкая Г.В., Тебекин А.В., Фридман А.М., Шадрина Г.В., Чернышева Ю.Г., Шеремет А.Д. Эти трудоведения вносят значительный вклад в понимание сложных аспектов анализа логистических затрат и разработки эффективных управленческих решений в данной области.

Материалами для получения точных данных служат бухгалтерские отчеты о бюджете МКУ «ПТК» и сопутствующая первичная документация данного учреждения.

1 Теоретические основы управления затратами на основе процессного подхода

1.1 Сущность управление затратами на предприятии

Затраты организации – это ключевое понятие в управлении финансовыми ресурсами, отражающее все расходы, связанные с осуществлением ее деятельности. Они представляют собой основное условие для формирования себестоимости продукции и услуг, а также влияют на общую прибыльность бизнеса. Выделяются три основных аспекта:

- «величина затрат определяется объемом использованных ресурсов (финансовых, материальных, трудовых);
- для обеспечения сопоставимости разнообразных ресурсов их величина должна выражаться в денежной форме;
- затраты обязательно должны быть связаны с определёнными задачами и целями потребления» [19].

Согласно Томпсону А.А. и Стрикленду А. Дж., «Затраты – это производственные издержки, возникающие при использовании ресурсов таких как труд, капитал и земля» [18, с. 44].

Виханский О.С. утверждает, что «Затраты представляют собой субъективную оценку ценности ресурсов, выполненную предпринимателем» [3, с. 59].

Кузьмина Е.Е. отмечает, что «Затраты – это транзакционные издержки, возникающие в ходе организации и проведения экономических операций» [8, с. 101].

Шадрина Г.В. заявляет, что «Затраты составляют стоимость части затрат предприятия, связанных с изготовлением продукции, выполнением работ и оказанием услуг за определённый период» [22, с. 98].

Положение по бухгалтерскому учёту «Расходы организации» (ПБУ 10/99), утверждённое Приказом Министерства Финансов России № 33н от 06.05.1999 г., определяет, что «расходами организации является уменьшение экономических выгод, как правило, вследствие выбытия активов и появления обязательств, что уменьшает капитал данного предприятия, за исключением случаев уменьшения капитала по воле собственников вкладов» [7].

Классификация затрат по экономическим элементам играет важную роль в управлении финансами предприятия и обеспечении его экономической эффективности. Она позволяет структурировать расходы таким образом, чтобы получить четкое представление о направлении средств и выявить возможные резервные зоны для оптимизации затрат [12, с. 55].

Первый элемент в классификации затрат – это материальные затраты. Этот блок включает в себя все расходы на сырье, материалы, комплектующие изделия, топливо, энергию и другие материальные ресурсы. Материальные затраты составляют значительную часть общей себестоимости продукции и являются критическим элементом для большинства производственных предприятий.

Второй элемент – это затраты на оплату труда. Включают в себя все выплаты, связанные с заработной платой работников, такие как основные и дополнительные выплаты, премии, бонусы и другие компенсации. Важно учитывать и социальные отчисления, связанные с трудом, такие как пенсионные, медицинские и страховые взносы.

Следующим экономическим элементом являются амортизационные отчисления. В эту категорию входят расходы, связанные с постепенным износом и старением основных средств предприятия. Амортизационные отчисления позволяют аккумулировать средства на обновление и модернизацию производственных мощностей, что является важной частью инвестиционной политики компании.

Четвертый элемент – это затраты на обслуживание производства и управления. Включают в себя расходы на содержание и эксплуатацию основных средств, текущий ремонт, транспортные услуги и прочие хозяйственные нужды. Также сюда относятся административные расходы, связанные с управлением предприятием.

Пятый элемент – это прочие затраты. К ним могут относиться расходы на подготовку и переподготовку кадров, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, маркетинговые мероприятия, оплата услуг сторонних организаций и другие непредвиденные затраты.

В Налоговом кодексе выделены четыре категории расходов: «материальные затраты, затраты на оплату труда, амортизационные отчисления и прочие издержки» [7].

Классификация затрат по статьям калькуляции представлена на рисунке 1.

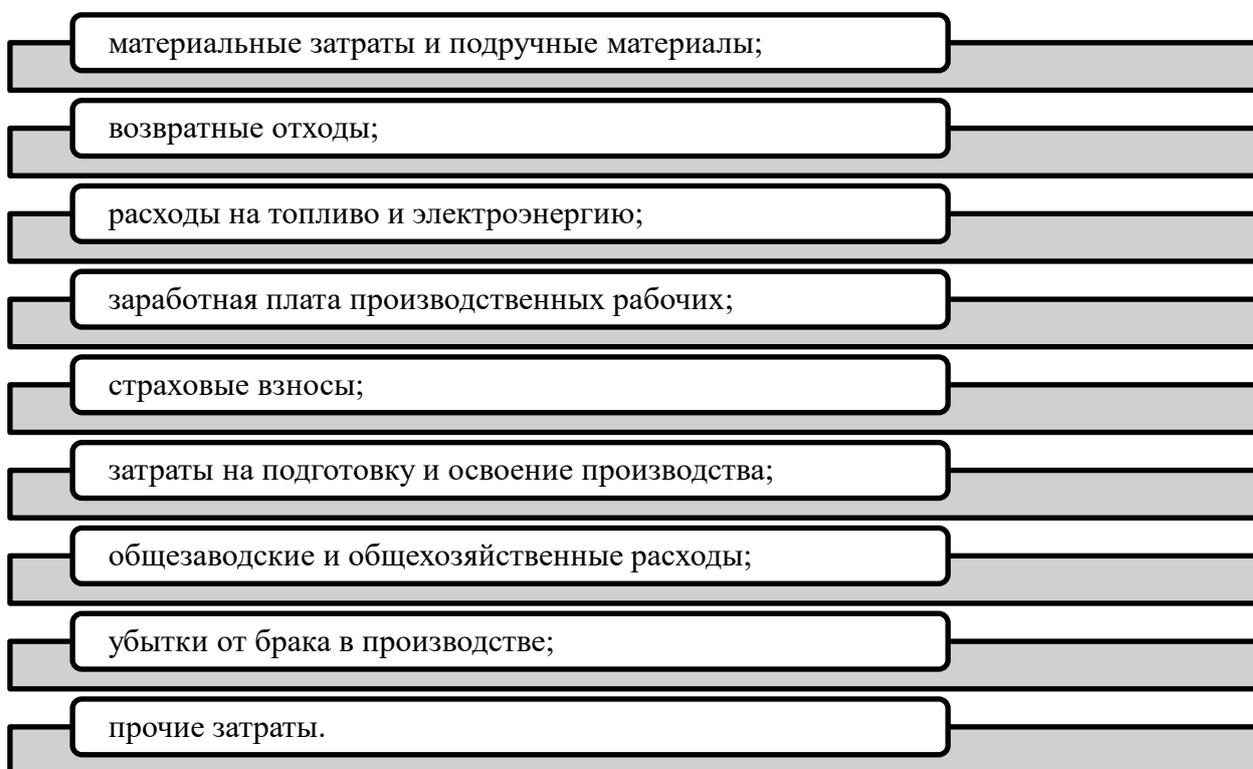


Рисунок 1 – Классификация затрат по статьям калькуляции

Центральной задачей любой логистической системы является обеспечение доставки товаров и услуг к конечному потребителю с минимальными затратами ресурсов и времени. В этом контексте понимание и контроль затрат играют ключевую роль, поскольку именно они во многом определяют конкурентоспособность, рентабельность и эффективность бизнеса в целом.

Определение логистических затрат различными авторами варьируется в зависимости от подходов и сферы деятельности. Например, по мнению Левкина Г.Г., «логистические затраты включают в себя расходы на грузовые перевозки, страхование товаров, упаковку, и складирование» [10, с. 55]. В то же время, Маклаков Г.В. отмечает, что нельзя оставлять без внимания такие важные аспекты, как затраты на информационное обеспечение логистических процессов и затраты на управление цепями поставок [11, с. 61].

По мнению Румянцева Е.Е., «логистические затраты следует рассматривать комплексно, учитывая как прямые, так и косвенные расходы» [15, с. 108]. Важным аспектом также является учет временных затрат, так как задержка в логистических процессах может привести к дополнительным финансовым потерям.

Фридман А.М. добавляет, что в современных условиях необходимо учитывать и экологические аспекты логистических затрат [20, с. 20].

Итак, затраты в логистике представляют собой сумму всех ресурсов, необходимых для выполнения логистической операции, начиная от закупки сырья и заканчивая доставкой готовой продукции к конечному потребителю. Эти затраты могут быть классифицированы на различные категории в зависимости от характера и места их возникновения.

Основные составляющие затраты в логистике представлены на рисунке 2.

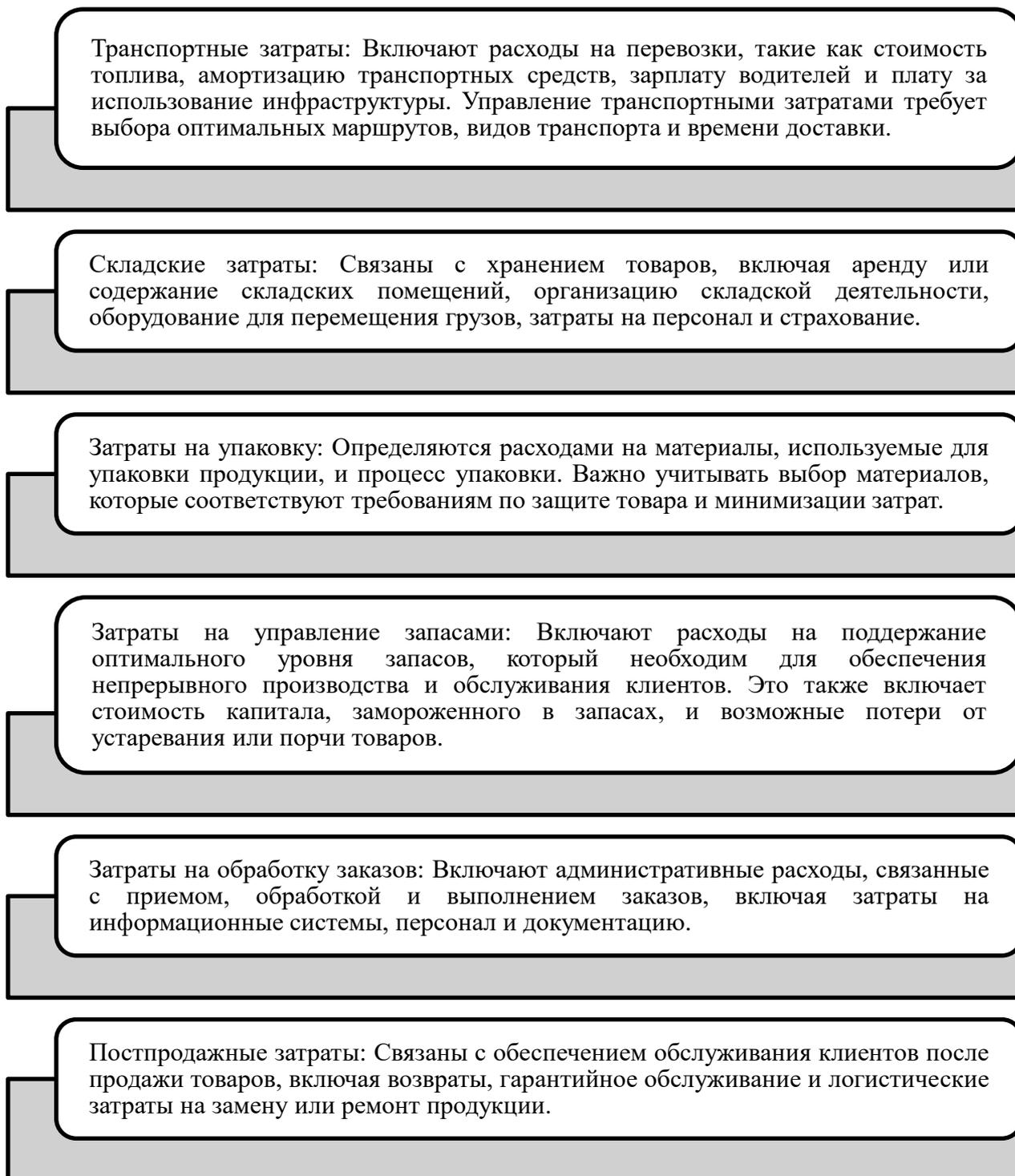


Рисунок 2 – Основные составляющие затраты в логистике [21, с. 44]

Эффективное управление затратами в логистике требует комплексного подхода и использования современных технологий для сбора и анализа

данных. Важным инструментом является логистический аутсорсинг, позволяющий передать часть операций специализированным компаниям, которые могут выполнить их более эффективно.

В условиях глобализации и возрастающей конкуренции компании вынуждены искать способы сокращения логистических затрат без ущерба для качества обслуживания клиентов. Одним из перспективных направлений является внедрение концепции устойчивого развития, предполагающей минимизацию негативного воздействия логистики на окружающую среду и общество. Соответственно, при расчете затрат все чаще учитываются экологические и социальные аспекты, такие как выбросы CO₂, потребление природных ресурсов и условия труда сотрудников.

Итак, затраты в логистике – это сложная и многогранная категория, требующая пристального внимания и тщательного анализа. Оптимизация логистических затрат не только способствует повышению прибыли компании, но и позволяет укрепить ее позиции на рынке, обеспечить долгосрочную устойчивость и соответствовать современным требованиям экономической, социальной и экологической ответственности.

Логистические затраты организации занимают значительное место в общей структуре издержек и требуют внимательного управления для обеспечения конкурентоспособности на рынке. В современной экономике они включают в себя широкий спектр расходов, охватывающих транспортные услуги, складирование, управление запасами, упаковку, обработку грузов и информационное обеспечение логистических процессов.

Транспортные расходы зачастую представляют собой наиболее значительную часть логистических затрат. Они включают в себя стоимость доставки товаров различными видами транспорта — автомобилями, железнодорожным, морским и воздушным путём. Оптимизация маршрутов, выбор экономичных видов транспорта, объединение грузов в партии и

достижение максимальной загрузки транспортных средств способны существенно снизить эти затраты.

Складские расходы включают в себя затраты на аренду или содержание складских помещений, оплату труда складских работников, расходы на оборудование и программное обеспечение для автоматизации складских операций. Внедрение инновационных систем управления складом, таких как автоматизированные системы учета и роботизированные комплексы, способствует сокращению времени обработки товаров и снижению издержек.

Управление запасами также является важным аспектом, влияющим на логистические затраты. Чрезмерные запасы приводят к росту затрат на хранение и риск устаревания продукции, тогда как недостаточные запасы могут вызвать проблемы с выполнением заказов и потерю клиентов. Совершенствование прогнозирования спроса и внедрение систем just-in-time позволяют поддерживать оптимальный уровень запасов и минимизировать связанные с ними расходы.

Упаковочные расходы включают в себя затраты на материалы для упаковки, оплату труда сотрудников, занимающихся упаковкой, и покупку оборудования. Оптимизация упаковочных процессов, применение гибких упаковочных решений и использование экологически чистых материалов могут помочь сократить эти затраты и снизить воздействие на окружающую среду [24].

Расходы на обработку грузов связаны с операциями по приёмке, разгрузке, сортировке и комплектации товаров. Аутсорсинг этих операций специализированным компаниям, применение автоматизированных систем для обработки грузов и постоянное обучение персонала способствуют повышению эффективности работ и снижению издержек.

Информационное обеспечение логистических процессов включает в себя затраты на разработку, внедрение и поддержку информационных систем, обеспечивающих отслеживание и управление движением товаров в цепочке

поставок. Современные технологии, такие как системы управления транспортом (TMS), системы управления складом (WMS) и системы планирования ресурсов предприятия (ERP), позволяют значительно ускорить процессы, улучшить точность данных и снизить вероятность ошибок.

Ключевые аспекты управления затратами представлены на рисунке 3.

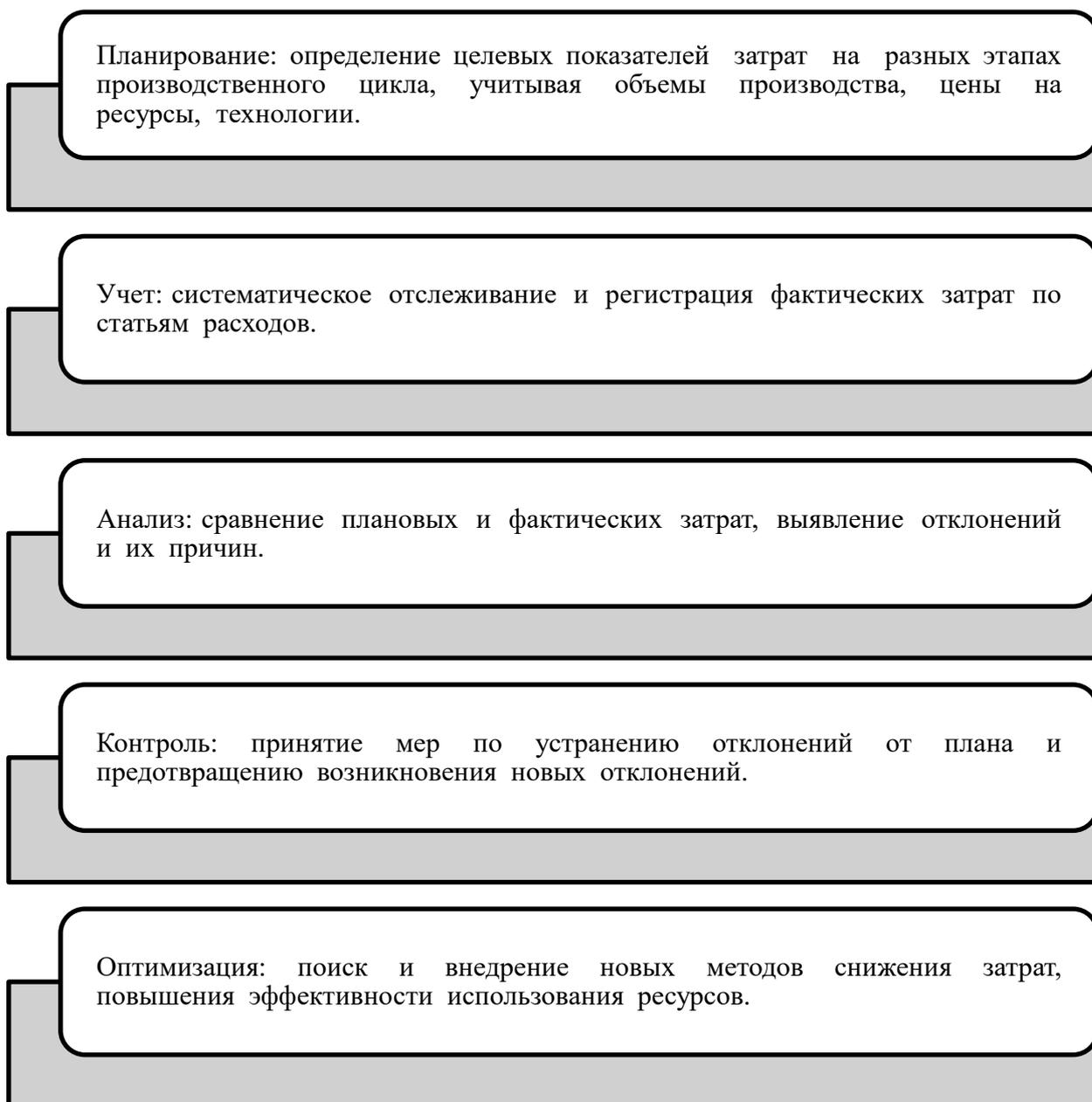


Рисунок 3 – Ключевые аспекты управления затратами [21]

Цели управления затратами представлены на рисунке 4.

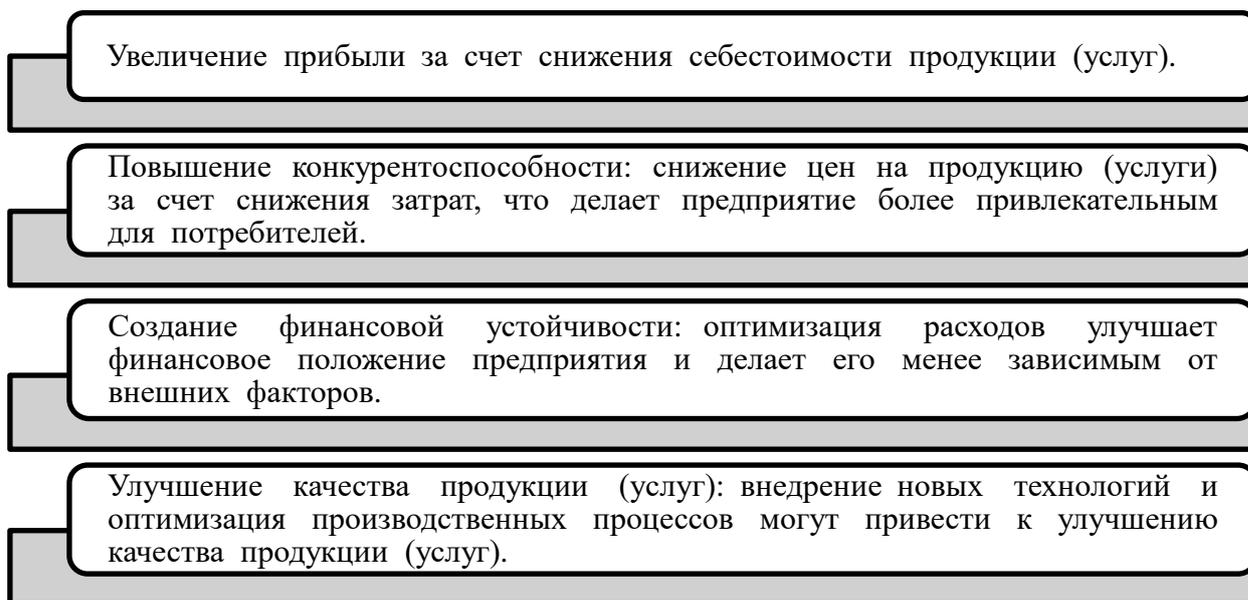


Рисунок 4 – Цели управления затратами [20]

Эффективное управление логистическими затратами требует комплексного подхода, включающего оптимизацию всех составляющих логистической цепочки. Инвестирование в современные технологии, постоянное обучение персонала и стратегическое планирование логистических процессов позволяют организациям добиться значительной экономии средств и повышения конкурентоспособности.

Ключевыми задачами в области логистики являются: анализ текущих расходных статей, автоматизация процессов, выбор надёжных партнёров и оптимизация маршрутов доставки. Каждое из этих направлений требует внимательного подхода и глубокого анализа.

Современные технологии, такие как облачные решения и системы управления транспортом (TMS), дают возможность гораздо быстрее обрабатывать данные и принимать обоснованные решения. Постоянный мониторинг логистических процессов и анализ полученной информации

позволяют выявить проблемные зоны, что способствует их оперативному устранению.

Также важным аспектом является обучение персонала, так как квалифицированные кадры способны увидеть возможности для сокращения издержек и повышения качества обслуживания клиентов. В результате, грамотное управление логистическими затратами становится залогом успеха и устойчивого роста компании в условиях динамично изменяющегося рынка [1].

Инструменты управления затратами представлены на рисунке 5.

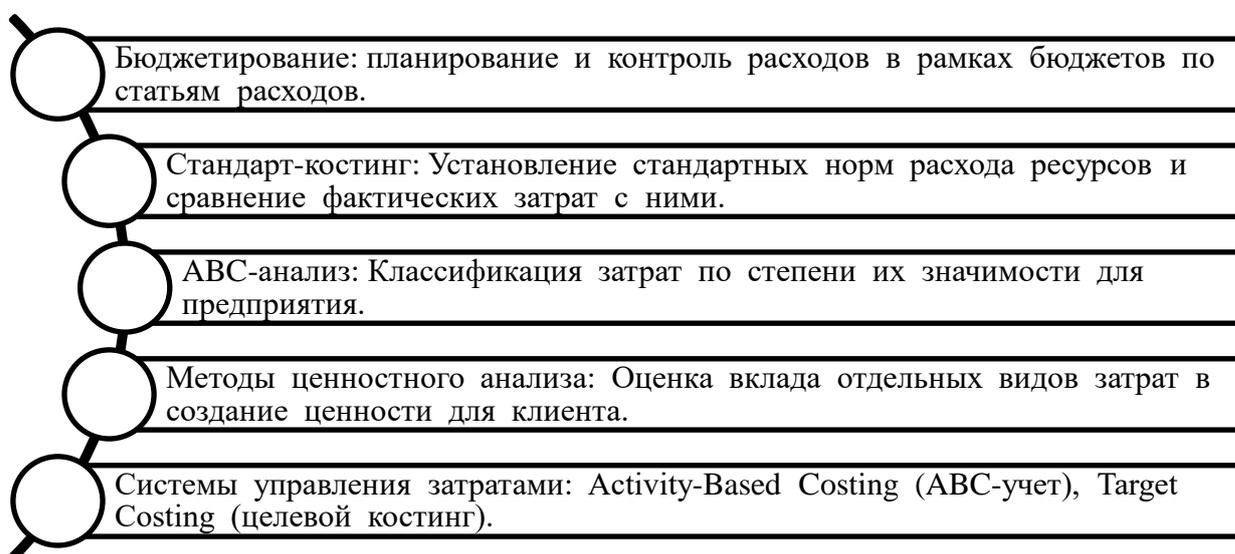


Рисунок 5 – Инструменты управления затратами [23]

Итак, логистические затраты представляют собой сложный и многогранный феномен, понимание которого требует глубокого анализа и исследования разных факторов. Это, в свою очередь, создает предпосылки для дальнейшего совершенствования логистических систем и повышения их эффективности в условиях современного рынка.

Классификация логистических затрат является ключевым элементом эффективного управления логистическими процессами. Затраты, связанные с

логистикой, можно подразделить на несколько категорий, что позволяет более точно анализировать и контролировать финансовые ресурсы.

Первая категория затрат связана с транспортировкой, которая охватывает расходы на доставку товаров от производителя к конечному потребителю.

Вторая категория – затраты на хранение.

Третья категория – административные затраты, которые связаны с управлением логистическими процессами.

Комплексная классификация логистических затрат позволяет компаниям выявлять узкие места и принимать обоснованные решения для оптимизации своих операций.

1.2 Методы управления затратами на основе процессного подхода

Процессный подход к управлению затратами – это современная концепция, которая сосредоточена на идентификации, анализе и оптимизации затрат в контексте бизнес-процессов.

В отличие от традиционного функционального подхода, который сосредоточен на отдельных подразделениях (производство, продажи, маркетинг), процессный подход рассматривает предприятие как совокупность взаимосвязанных процессов.

Анализ ценности управления затратами на основе процессного подхода представлен на рисунке 6.

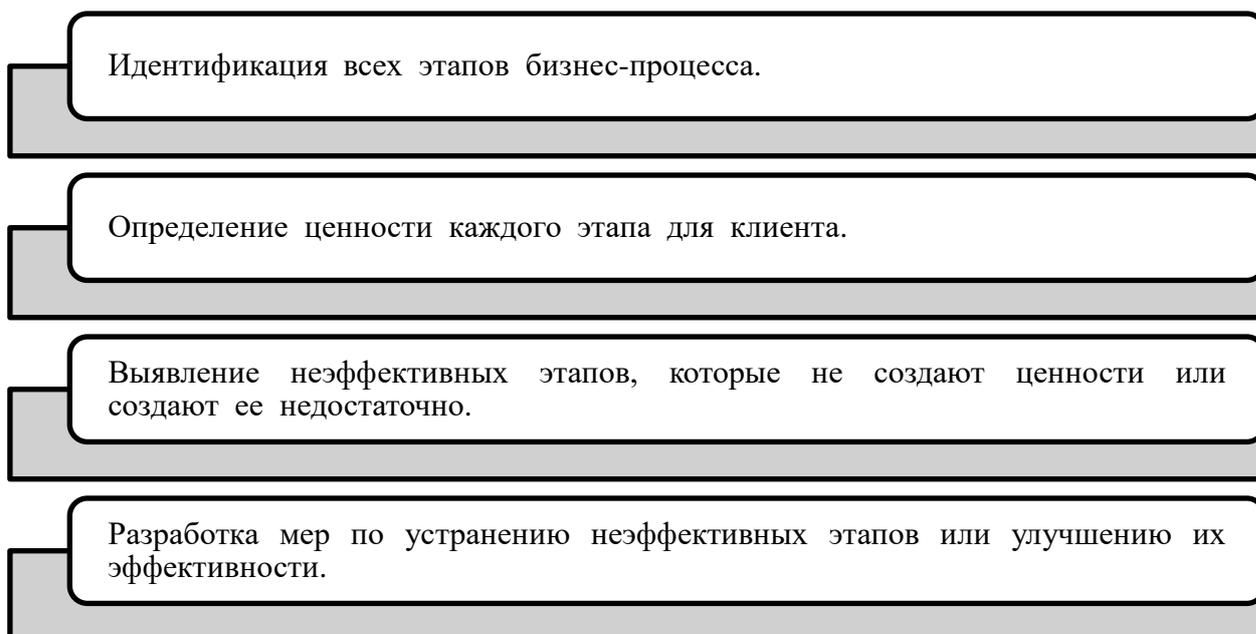


Рисунок 6 – Анализ ценности управления затратами на основе процессного подхода [5]

Управление изменениями на основе процессного подхода представлено на рисунке 7.

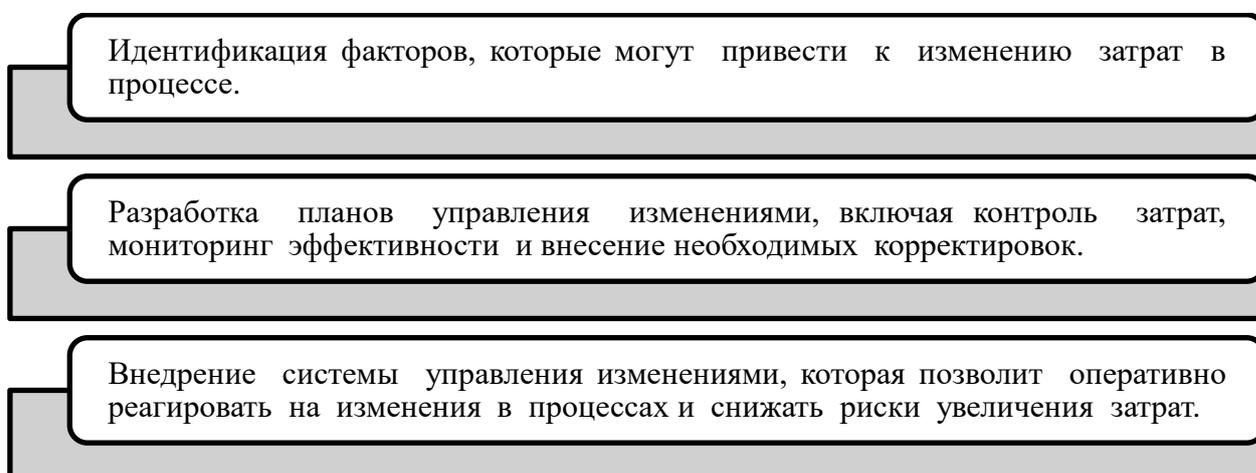


Рисунок 7 – Управление изменениями на основе процессного подхода [17]

Методы управления затратами, ориентированные на процессы представлены на рисунке 8.

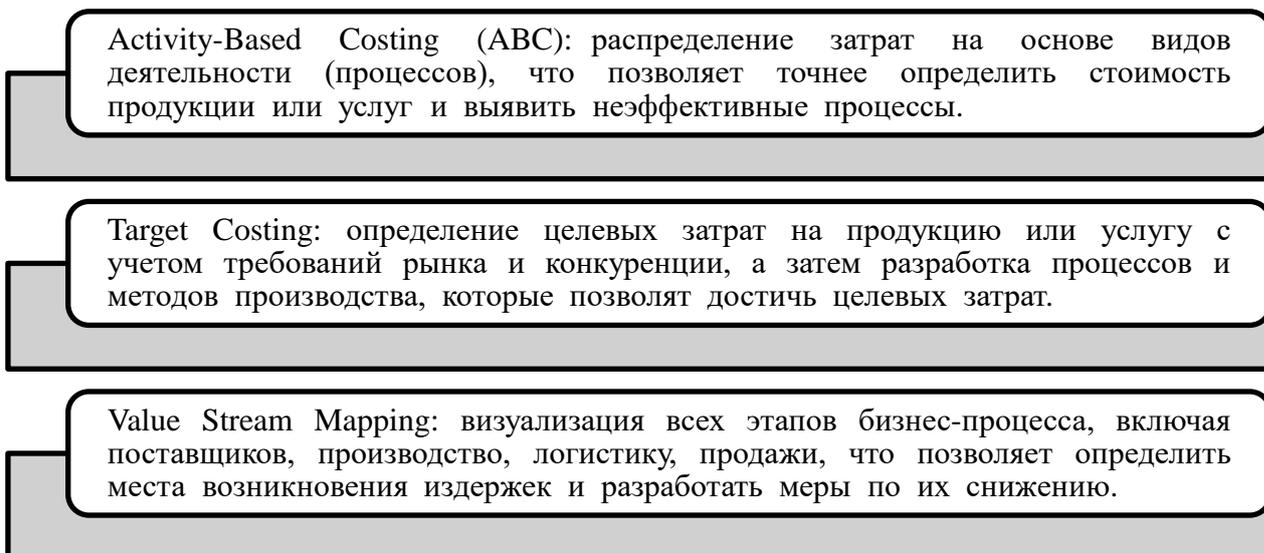


Рисунок 8 – Управление изменениями на основе процессного подхода [16, с. 53]

Преимущества процессного подхода к управлению затратами (рисунок 9).

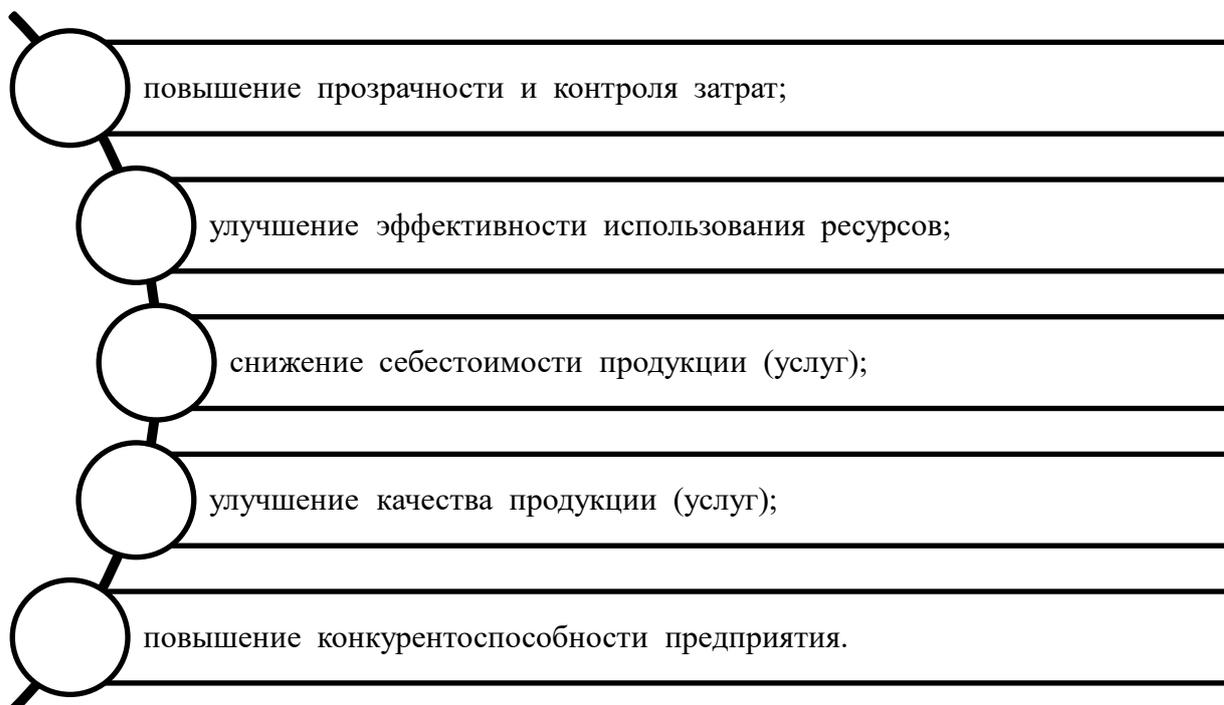


Рисунок 9 – Преимущества процессного подхода к управлению затратами [9]

Процессный подход к управлению логистическими затратами представляет собой инновационную концепцию, направленную на оптимизацию логистических процессов и повышение эффективности использования ресурсов. В условиях глобализации и усиливающейся конкурентной борьбы, снижение логистических затрат является ключевым фактором для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности компаний на рынке.

Основными принципами процессного подхода являются системность, ориентация на результат и непрерывное совершенствование. Системность подразумевает комплексное рассмотрение всех элементов логистической цепи: закупок, транспортировки, складирования, дистрибуции и обратной логистики. Применение системного анализа позволяет выявить узкие места и оптимизировать отдельные процессы, что в конечном итоге приводит к снижению общих затрат. КРІ могут включать такие параметры, как затраты на перевозку, уровень запасов, время доставки и прочие показатели, отражающие эффективность логистической деятельности.

Непрерывное совершенствование – это постоянный процесс анализа и улучшения логистических процессов. В рамках данного принципа проводится регулярная оценка текущего состояния логистики, выявляются потенциальные проблемы и разрабатываются мероприятия по их устранению. В мировой практике широко используются такие методы, как мировые стандарты ISO, бережливое производство (Lean Production), «Шесть сигм» (Six Sigma) и другие.

Важной составляющей процессного подхода к управлению логистическими затратами является применение современных информационных технологий. «Интегрированные системы управления ресурсами предприятия (ERP), транспортные системы управления (TMS), системы управления складом (WMS) и прочие специализированные программные продукты позволяют автоматизировать и оптимизировать

логистические процессы» [11]. В результате применения таких систем компания получает возможность более оперативно реагировать на изменения внешней среды, улучшать качество предоставляемых услуг и снижать издержки.

Процессный подход акцентирует внимание на стратегическом планировании и координации действий всех участников логистической цепи. Это включает в себя не только внутреннюю координацию между различными подразделениями компании, но и тесное взаимодействие с поставщиками, транспортными компаниями и дистрибьюторами.

«Методы управления логистическими затратами представляют собой совокупность стратегий, техник и инструментов, предназначенных для оптимизации расходов, связанных с движением и хранением товаров от точки происхождения до конечного потребителя» [17]. Рассмотрим основные направления:

- оптимизация маршрутов – проектирование и регулярное пересмотрение маршрутов с целью минимизировать расстояние и временные затраты на перевозку грузов;
- консолидация грузов – объединение мелких партий грузов в большие отгрузки для снижения затрат на транспортировку. Это позволяет сократить количество рейсов и максимизировать использование транспортных средств;
- управление запасами – внедрение систем управления запасами, таких как Just-in-Time (как раз вовремя), позволяет минимизировать объем складированной продукции, сокращая связанные с этим издержки;
- аутсорсинг логистических функций – передача части или всех логистических процессов на аутсорсинг специализированным 3PL (третьим логистическим провайдером) компаниям. Это может привести к значительному сокращению затрат за счет использования опыта и инфраструктуры сторонних исполнителей;

- переговоры с поставщиками и перевозчиками – ведение переговоров с целью получения более выгодных условий и тарифов на услуги транспортировки и хранения. Заключение долгосрочных контрактов может способствовать снижению затрат благодаря стабильности и прогнозируемости;
- экономия на масштабе – увеличение объемов закупок и продаж, что позволяет достигать экономии на масштабе и снижать удельные затраты на логистику;
- контроль и анализ логистических затрат – регулярный мониторинг и анализ всех аспектов логистических процессов с целью выявления зон неэффективности и поиска путей их оптимизации.

В условиях глобальной конкуренции и увеличения стоимости ресурсов, оптимизация логистики становится важным фактором успешности бизнеса.

Управление затратами в казенном учреждении отличается от коммерческих организаций из-за специфики бюджетного финансирования и ограничений, связанных с публичным характером деятельности. Процессный подход к управлению затратами в этом контексте особенно актуален, так как позволяет:

- повысить эффективность использования бюджетных средств: минимизировать расходы при достижении максимального эффекта от деятельности учреждения;
- обеспечить прозрачность и подотчетность: создать четкую картину расходов и их связь с оказываемыми услугами или выполняемыми задачами;
- сфокусироваться на ценности: выделить действительно ценные процессы и устранить неэффективные действия, которые не приносят результата [23].

Анализ логистических затрат представляет собой важный аспект управления цепочками поставок, который позволяет компаниям оптимизировать свои затраты и повысить общую эффективность.

Ключевыми элементами анализа являются транспортные расходы, стоимость хранения, обработка заказов и даже затраты на обработку возвратов. Использование современных технологий, таких как системы управления складом (WMS) и программное обеспечение для планирования ресурсов предприятия (ERP), позволяет более точно отслеживать и управлять этими затратами.

Анализ ценности (Value Stream Mapping) управления затратами на основе процессного подхода в казённом учреждении (рисунок 10).

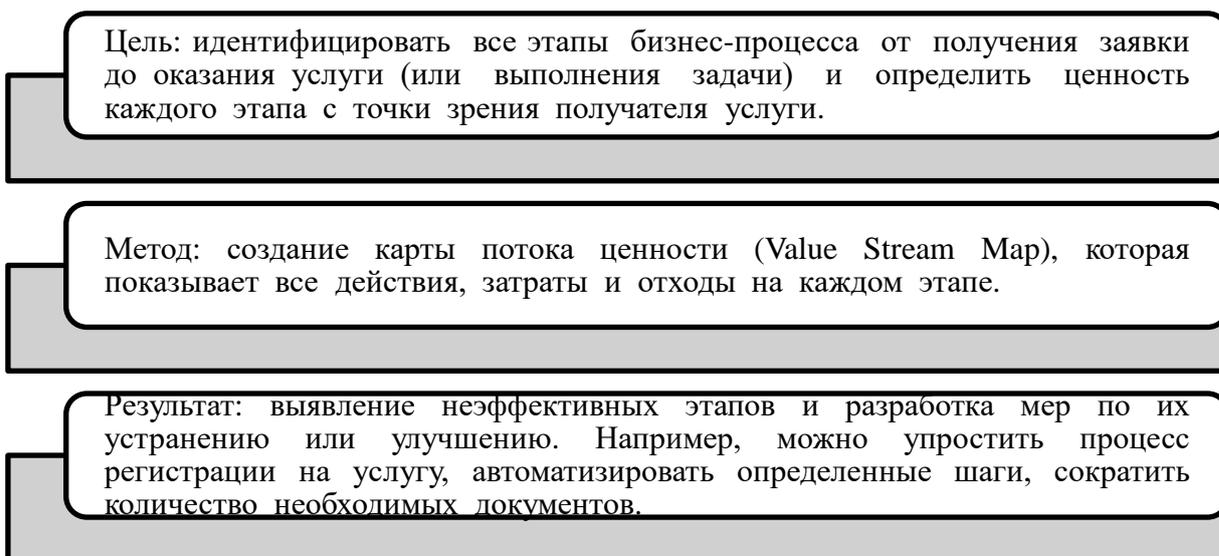


Рисунок 10 – Анализ ценности управления затратами на основе процессного подхода в казённом учреждении

Activity-Based Costing (ABC-учет) (рисунок 11).

Цель: точное распределение затрат на основе видов деятельности (процессов), что позволяет определить стоимость оказания услуг (или выполнения задачи) с учетом реальных затрат на их осуществление.

Метод: идентификация и классификация всех видов деятельности (процессов) в учреждении и распределение затрат по этим видам деятельности.

Результат: более точная оценка стоимости услуг (или выполнения задачи), выявление неэффективных процессов и разработка мер по их оптимизации.

Рисунок 11 – Activity-Based Costing (ABC-учет)

Целевой кстинг управления затратами на основе процессного подхода в казенном учреждении представлен на рисунке 12.

Цель: определение целевых затрат на оказание услуг (или выполнение задачи) с учетом требований заказчика и бюджетных ограничений, а затем разработка процессов и методов работы, которые позволят достичь целевых затрат.

Метод: определение стоимости оказания услуг (или выполнения задачи), которую заказчик готов оплатить, и расчет целевых затрат на ее осуществление.

Результат: оптимизация использования бюджетных средств для достижения максимальной эффективности.

Рисунок 12 – Целевой кстинг управления затратами на основе процессного подхода в казенном учреждении [4]

Управление изменениями на основе процессного подхода в казенном учреждении представлен на рисунке 13.

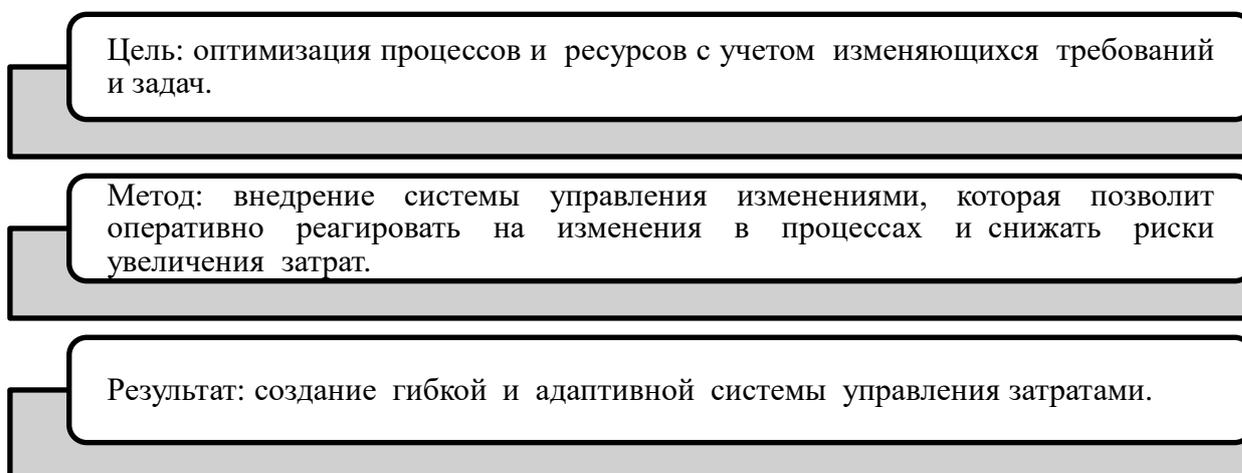


Рисунок 13 – Управление изменениями на основе процессного подхода в казенном учреждении [2]

Методы Lean Management представлены на рисунке 14.

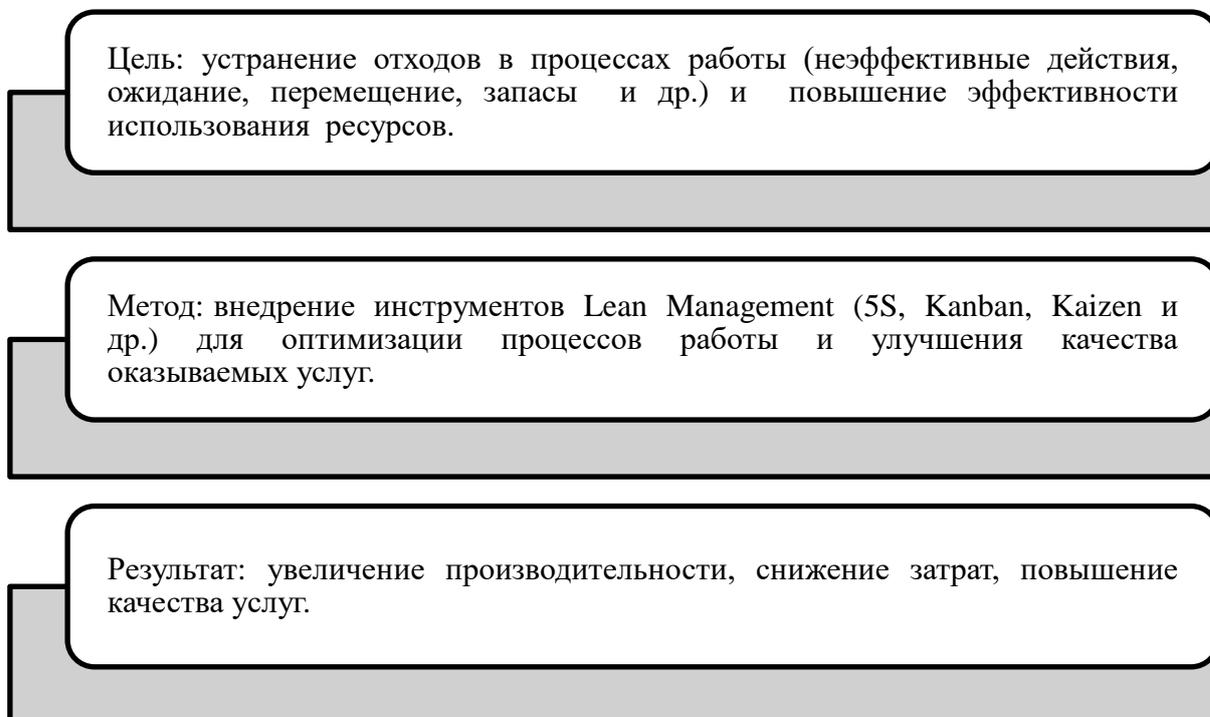


Рисунок 14 – Методы Lean Management [6]

Для успешного управления затратами в казенном учреждении необходимо внедрение современных информационных систем, позволяющих автоматизировать учет и контроль финансовых операций, а также регулярно повышать квалификацию сотрудников, занимающихся бюджетированием и финансовым управлением.

Итак, эффективное управление затратами в казенном учреждении способствует достижению основной цели – обеспечению устойчивого функционирования и развития учреждения при строгом соблюдении бюджетной дисциплины и рациональном использовании государственных ресурсов.

Процессный подход к управлению затратами в казенном учреждении должен учитывать особенности бюджетного финансирования и специфику деятельности.

2 Анализ управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МКУ «Производственно-технический комплекс»

Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты создано путем изменения типа существующего муниципального бюджетного учреждения «Производственно-технический комплекс» (создано постановлением Главы МО ГО «Воркута» от 04 декабря 2007г. № 1343).

Организационно-правовая форма: казенное учреждение.

Полное наименование: муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты.

Сокращенное наименование: МКУ «ПТК».

Юридический адрес: 169915, Республика Коми, г. Воркута, ул. Пирогова, д.1 Г.

Учредителем МКУ «ПТК», созданного на базе имущества, находящегося в собственности муниципального образования городского округа «Воркута», является муниципальное образование городского округа «Воркута».

Учреждение находится в ведомственном подчинении Управления образования.

Управление образования является главным распорядителем бюджетных средств по отношению к Учреждению.

МКУ «ПТК» является юридическим лицом, имеет Устав, самостоятельный баланс, лицевой счет, открытый в порядке, установленном законодательством, печать установленного образца, штамп, бланки и вывеску со своим наименованием на русском и коми языках.

Реквизиты МКУ «ПТК»: «ИНН: 1103042420, КПП: 11030100, ОКПО: 81040932, ОГРН: 1071103004576, ОКФС: Муниципальная собственность, ОКОПФ: Муниципальные казенные учреждения.

Основные виды деятельности МКУ «ПТК» представлены на рисунке 15.

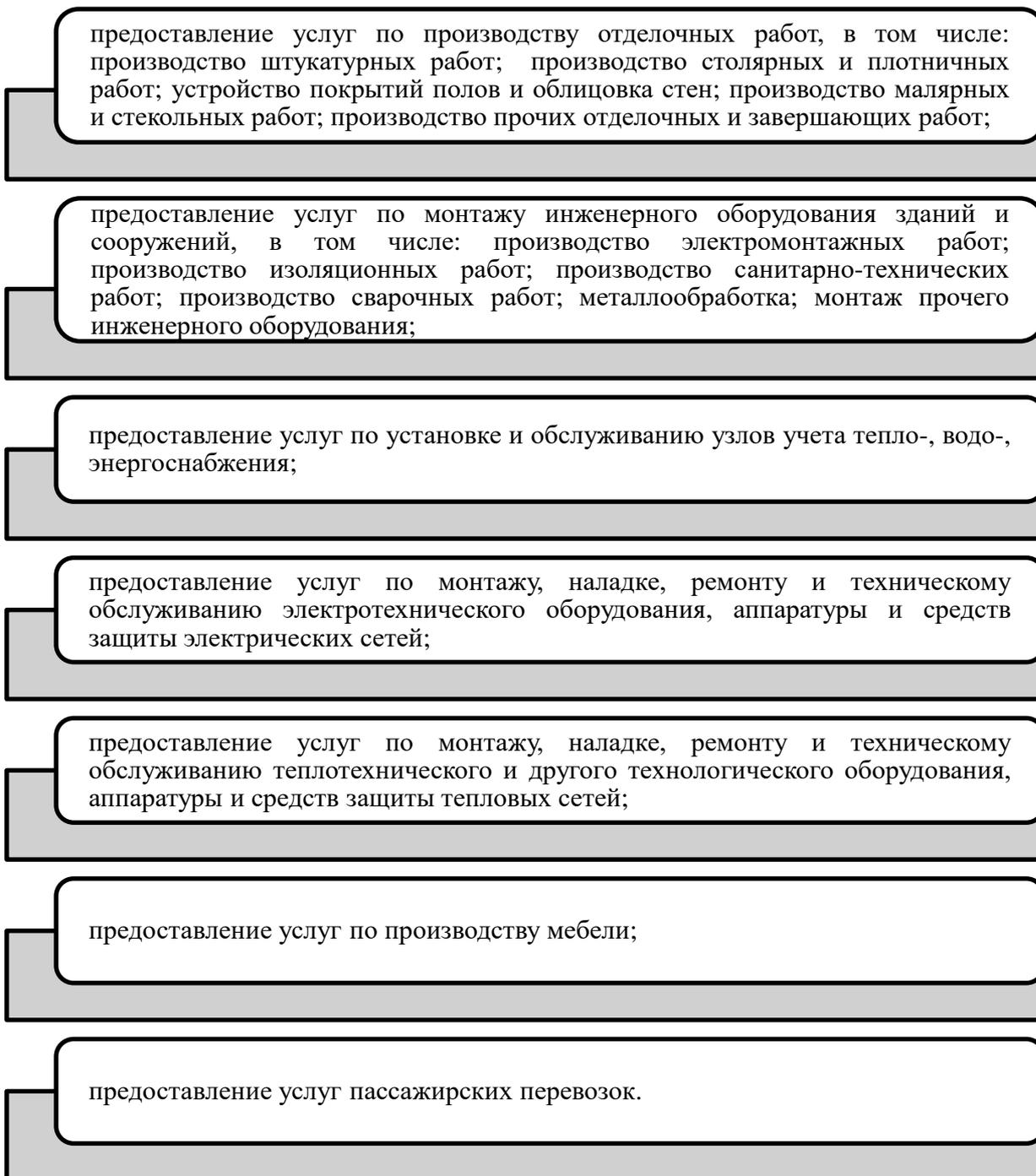


Рисунок 15 – Основные виды деятельности МКУ «ПТК»

Учредительные документы МКУ «ПТК» представлены на рисунке 16.

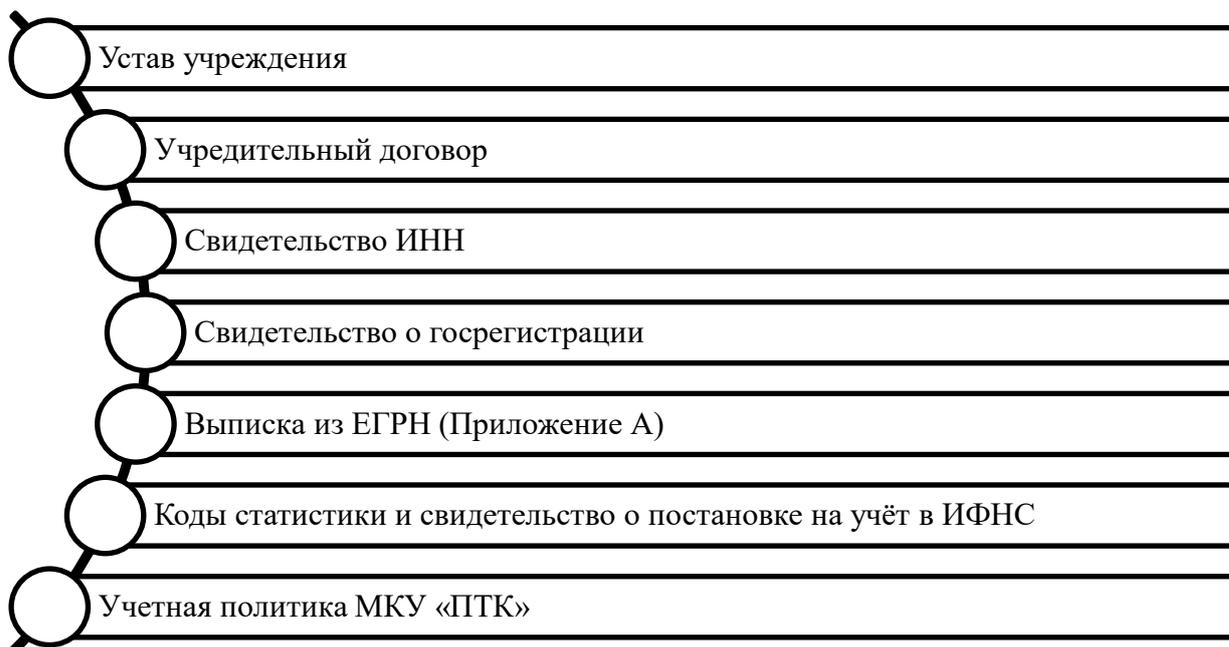


Рисунок 16 – Учредительные документы МКУ «ПТК»

Нормативно-правовая база МКУ «ПТК» регулярно обновляется.

Управление МКУ «ПТК» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Республики Коми, Уставом муниципального образования городского округа «Воркута», Положением об Управлении образования, настоящим Уставом и строится на принципах единоличия, демократичности, открытости, приоритета человеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, профессионализма.

Органами управления МКУ «ПТК» являются: Учредитель, Управление образования, директор Учреждения.

Высшим органом управления Учреждением является Учредитель.

Непосредственное руководство Учреждением осуществляет директор, назначаемый на должность начальником Управления образования.

Организационная структура управления МКУ «ПТК» представлена на рисунке 17.

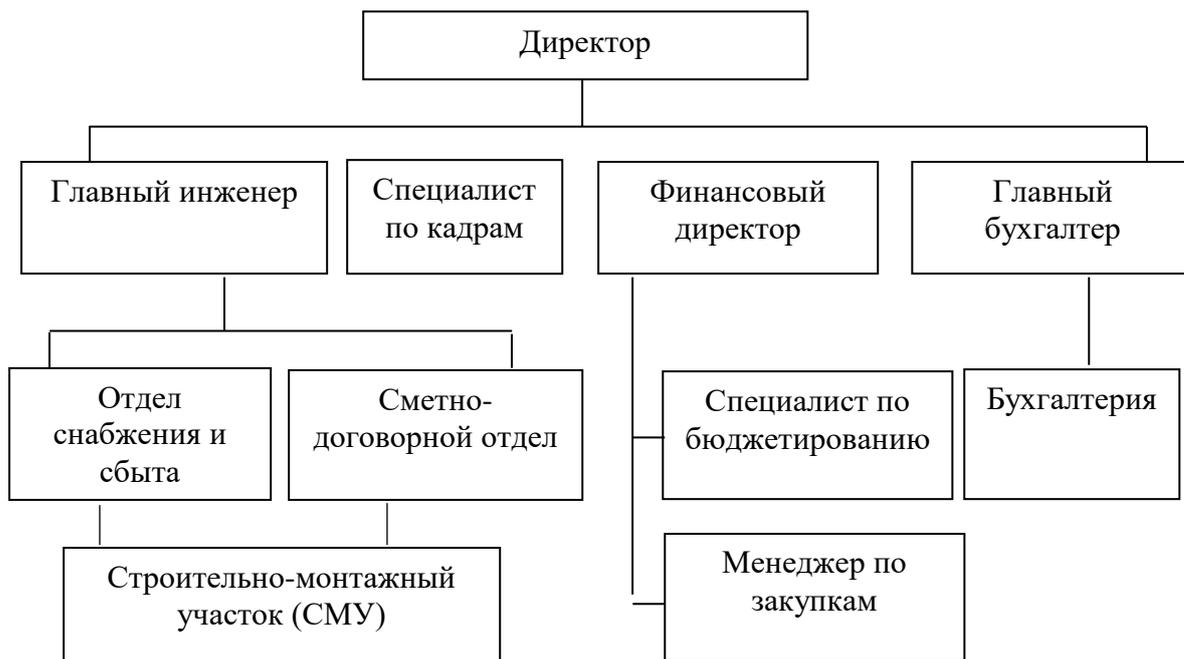


Рисунок 17 – Организационная структура управления МКУ «ПТК»

Директор МКУ «ПТК» осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения.

Главный инженер несёт ответственность за выполнение ряда обязанностей, включая организацию механической подготовки на предприятии и руководство процессом производства. В подчинении у главного инженера находятся отделы снабжения и сбыта, сметно-договорной отдел, а также строительный и монтажный участок (СМУ).

На главного бухгалтера возложены следующие обязанности: обеспечение учета финансовых операций предприятия; мониторинг соблюдения стандартов формирования бухгалтерского и налогового учета; подготовка финансовой отчетности; оформление и представление отчетных данных в налоговые учреждения и фонды.

Специалист по кадрам осуществляет ряд задач, включая подготовку сотрудников с необходимыми профессиями и квалификациями для

организации. Он участвует в процессах подбора, отбора и размещения кадров. Кроме того, специалист информирует работников учреждения о существующих вакансиях.

Роль финансового директора МКУ «ПТК» имеет первостепенное значение для обеспечения финансовой стабильности, прозрачности и стратегического роста организации. Ключевые обязанности финансового директора включают следующее: планирование и анализ финансовых показателей; управление финансовыми ресурсами и контроль; разработка инвестиционной стратегии и управление активами; привлечение финансирования и капитала; составление финансовой отчетности.

Организационная структура управления МКУ «ПТК» является линейно-функциональной.

В таблице 1 представлены основные финансовые результаты деятельности МКУ «ПТК».

Таблица 1 – Основные финансовые результаты деятельности МКУ «ПТК» за период 2021– 2023 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Нефинансовые активы, тыс. руб.	486	601	733	115	132	123,66	121,96
Финансовые активы, тыс. руб.	31645	40904	47128	9259	6224	129,26	115,22
Обязательства, тыс. руб.	30150	39475	45601	9325	6126	130,93	115,52
Финансовый результат, тыс. руб.	1981	2030	2260	49	230	102,47	111,33
Выполнение платных работ (услуг)							
Выручка, тыс. руб.	17332	21570	15884	4238	-5686	124,45	73,64
Себестоимость, тыс. руб.	16980	21519	15757	4539	-5762	126,73	73,22
Прибыль от продаж, тыс. руб.	352	51	124	-301	73	14,49	243,14
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	202	-138	76	-340	214	x	x

Рассматривая основные финансовые показатели МКУ «ПТК», видно, что за анализируемый период произошло увеличение как финансовых, так и нефинансовых активов компании. Финансовый результат в 2022 году вырос на 2,47% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличение составило 11,33% по сравнению с предыдущим годом.

Сравнительный анализ ключевых показателей деятельности учреждения по платным услугам за 2021–2023 годы демонстрирует колебания выручки. В 2022 году выручка от оказания платных работ (услуг) увеличилась на 24,45 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её сокращение на 26,36 %.

Себестоимость работ (услуг) в 2022 году увеличилась на 26,73 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её сокращение на 26,78 %.

Прибыль от продаж МКУ «ПТК» от оказания платных работ (услуг) в 2022 году сокращается на 85,51 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её рост на 143,14 %.

В 2021 году МКУ «ПТК» получило чистую прибыль в размере 202 тыс. руб., в 2022 году чистый убыток в размере 138 тыс. руб., в 2023 году деятельность от платных работ услуг вновь становится прибыльной и чистая прибыль составила 76 т. р.

2.2 Анализ управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс»

В условиях ограниченного бюджета и необходимости повышения эффективности деятельности казенных учреждений вопрос управления затратами становится критически важным. Для успешной реализации стратегии управления затратами в казенном учреждении необходимо провести комплексный анализ текущей финансово-хозяйственной деятельности.

Оказание услуг по производству работ в МКУ «ПТК» регулируется законодательством РФ и специфическими правилами, установленными для

бюджетных организаций.

В МКУ «ПТК» управлением затратами занимаются несколько ключевых специалистов, каждый из которых вносит свой вклад в процесс планирования, организации и контроля финансов.

Во-первых, это финансовый директор МКУ «ПТК», который несет основную ответственность за долгосрочную финансовую стратегию предприятия. Он определяет бюджетные ориентиры и распределяет ресурсы таким образом, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся средства. Финансовый директор также отвечает за анализ и интерпретацию финансовых данных, что помогает в принятии взвешенных решений.

Во-вторых, специалисты по бюджетированию или аналитики по управлению затратами играют важную роль в аккуратном планировании и распределении ресурсов. Они создают детализированные бюджеты для различных отделов и проектов, обеспечивая, чтобы ни одна статья расходов не превышала установленного лимита. Их работа включает в себя сбор данных, анализ исторических потребностей и прогнозирование будущих расходов.

Также важную роль играет менеджер по закупкам. Он контролирует все аспекты процесса закупок, от выбора поставщиков до заключения контрактов и контроля качества полученных товаров и услуг. Менеджер по закупкам постоянно ищет способы оптимизировать затраты, сотрудничая с командой для нахождения выгодных предложений и сокращения излишков.

Руководители отделов МКУ «ПТК» каждый в своей сфере также участвуют в управлении затратами, следя за тем, чтобы их подразделения придерживались утвержденных бюджетов и находили пути для повышения эффективности. Они регулярно отчитываются перед высшим руководством о расходах и инициативах по их сокращению.

Вместе все эти специалисты создают комплексную систему управления затратами, которая позволяет организации достигать своих финансовых целей,

поддерживать устойчивость и обеспечивать долгосрочное развитие.

В таблице 2 представим анализ динамики затрат производство продукции (работ, услуг) МКУ «ПТК» за 2021 – 2023 гг.

Таблица 2 – Анализ затрат МКУ «ПТК» за 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Затраты, всего	17161	21623	15808	4462	-5815	126	73,11
Себестоимость	16980	21519	15757	4539	-5762	126,73	73,22
Прочие расходы	181	104	51	-77	-53	57,46	49,04

Согласно данным таблицы 2, наблюдается изменение динамики затрат МКУ «ПТК». В 2022 году затраты МКУ «ПТК» увеличиваются на 26 % относительно 2021 года, что вызвано ростом себестоимости на 26,73 % и сокращением прочих расходов на 42,54 %.

В 2023 году затраты МКУ «ПТК» сокращаются на 26,89 % относительно 2022 года, что вызвано сокращением себестоимости на 26,78 % и сокращением прочих расходов на 50,96 %.

Динамика затрат на производство представлена на рисунке 18.

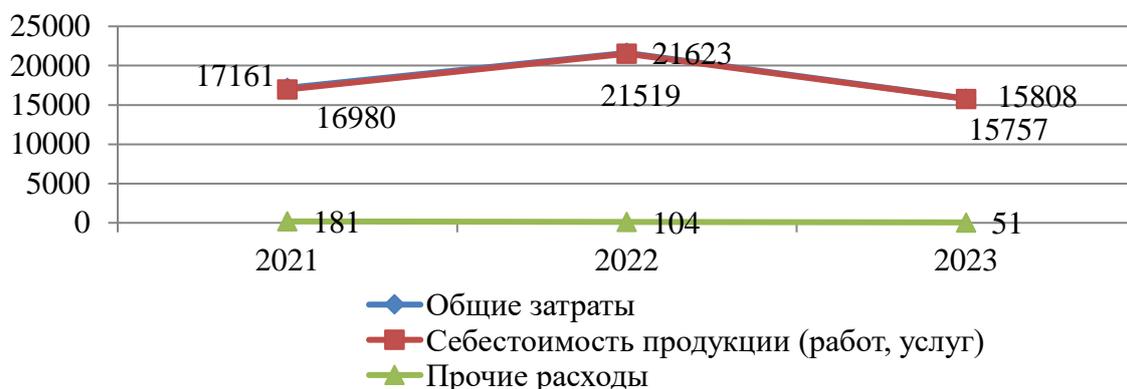


Рисунок 18 – Динамика затрат МКУ «ПТК» за 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Расходы МКУ «ПТК» то увеличиваются, то уменьшаются, на это оказывает влияние себестоимость и прочие расходы. В таблице 3 проанализируем затраты по экономическим элементам.

Таблица 3 – Затраты МКУ «ПТК» за 2021– 2023 гг. (по экономическим элементам), тыс. руб.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Материальные затраты	10729	14596	9190	3867	-5406	136,04	62,96
Затраты на оплату труда	3770	3799	3814	29	15	100,77	100,39
Отчисления во внебюджетные фонды	1131	1140	1012	9	-128	100,8	88,77
Амортизация основных средств	1100	1200	1400	100	200	109,09	116,67
Прочие затраты	250	784	341	534	-443	313,6	43,49
Итого	16980	21519	15757	4539	-5762	126,73	73,22

Итак, затраты МКУ «ПТК» за 2021– 2023 гг. (по экономическим элементам) имеют нестабильную динамику. В 2022 году затраты увеличились на 26,73 % в сравнении с 2021 годом по всем элементам затрат.

В 2023 году затраты МКУ «ПТК» сократились на 26,78 % в сравнении с 2022 годом, что вызвано сокращением материальных затрат, отчислений во внебюджетные фонды и прочих затрат.

На рисунке 19 представим структуру затрат по элементам.

В МКУ «ПТК» материальные затраты составляют наибольшую долю расходов. В 2023 году их доля достигла 58,63%. На втором месте по доле в общих затратах на производство и предоставление услуг находятся расходы на оплату труда, которые составили 24,21% в 2023 году.

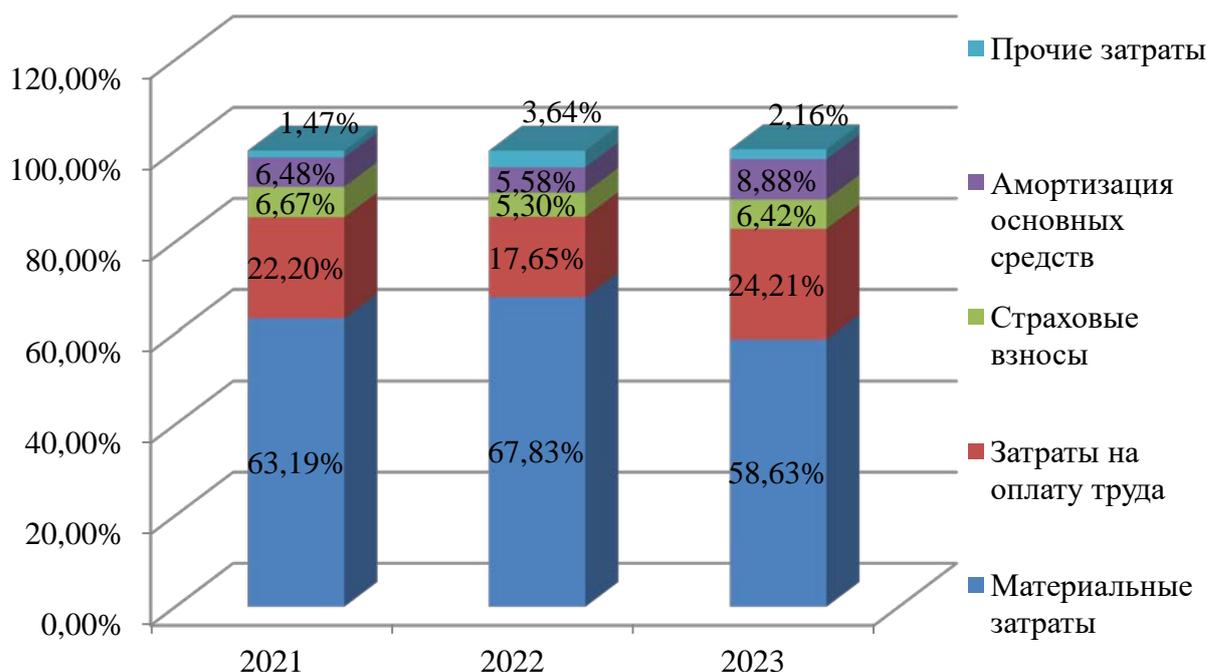


Рисунок 19 – Структура затрат по элементам МКУ «ПТК» за 2021–2023 гг., %

В таблице 4 представлено исследование коэффициентов материалоотдачи и материалоемкости МКУ «ПТК».

Таблица 4 – Анализ материалоотдачи и материалоемкости МКУ «ПТК» за 2021 – 2023 гг.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Выручка, тыс. руб.	17332	21570	15884	4238	-5686
Материальные затраты, тыс. руб.	10729	14596	9190	3867	-5406
Материалоотдача, руб./руб.	1,62	1,48	1,73	-0,14	0,25
Материалоемкость, руб./руб.	0,62	0,68	0,58	0,06	-0,1

В результате анализа было установлено, что в 2023 году по сравнению с 2022 годом общая материалоемкость уменьшилась на 0,1 рубля. Проведем анализ динамики логистических затрат в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ динамики логистических затрат МКУ «ПТК» за период с 2021 – 2023 гг., тыс. руб.

Показатели	Год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Транспортные затраты	3205	5120	4180	1915	-940	159,75	81,64
Складские затраты	320	355	340	35	-15	110,94	95,77
Административные затраты, связаны с управлением логистическими процессами	1035	1385	800	350	-585	133,82	57,76
Итого	4560	6860	5320	2300	-1540	150,44	77,55

Итак, в состав логистических затрат МКУ «ПТК» входят: транспортные затраты, складские затраты и административные затраты, связаны с управлением логистическими процессами . За перерод 2021-2023 гг. сумма логистических затрат изменяется. В 2022 году логистические затраты увеличиваются на 50,44 % относительно 2021 года. В 2023 году логистические затраты сокращаются на 22,45 % относительно 2022 года, что вызвано сокращением всех видов логистических затрат.

На рисунке 20 представлена структура логистических затрат МКУ «ПТК» за период с 2021 – 2023 гг.

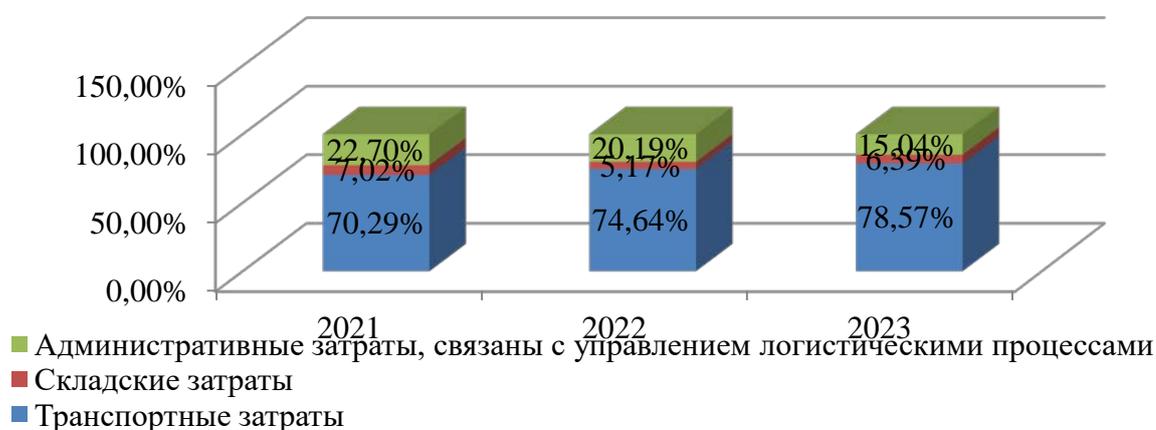


Рисунок 20 – Динамика структуры логистических затрат МКУ «ПТК» за период с 2021 – 2023 гг., %

Таким образом, в структуре логистических затрат транспортные затраты составляют более 70 %, в течение анализируемого периода происходит их рост.

Технические характеристики транспорта МКУ «ПТК» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Технические характеристики транспорта МКУ «ПТК»

Марка/модель	Производитель	Тип топлива	Грузо-подъемность, тонн	Цена, млн. руб.	Год выпуска
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	0,8	2014
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,5	2016
ГАЗель будка тент	Россия	Метан	До 3,0	1,6	2012
Hyundai SOLARIS	Корея	Бензин	0,5	1,2	2016

«Согласно информации из таблицы 6, автопарк МКУ «ПТК» в основном представлен тентованными газелями, а также включает транспорт, предназначенный для личного пользования и городских поездок. Наиболее ранний год выпуска среди моделей ГАЗель будка – 2012 год. Основное топливо, используемое в транспорте МКУ «ПТК», является метаном» [39].

МКУ «ПТК» применяет как холодные, так и теплые склады; их характеристики можно найти в таблице 7.

Таблица 7 – Параметры складов МКУ «ПТК»

Наименование склада	Площадь склада, тыс. м ²
Склад холодный	125
Склад теплый	115

Метода расположения продукции в МКУ «ПТК» адресный. Преимущества данной системы заключаются в том, что материалы, поступающие на склад, располагаются по установленным адресам хранения. Это обеспечивает легкость в нахождении товаров или изделий, так как каждый вид продукции хранится на своем designated месте. Важным достоинством

такой системы является быстрое обучение сотрудников её использованию. Однако к её недостаткам можно отнести непостоянное заполнение ячеек товарами.

В организации МКУ «ПТК» реализована система индивидуального кодирования. Этот метод обеспечивает максимально простой способ идентификации, требуя при этом минимальных затрат на внедрение. Каждой категории продукции присваивается уникальный код, что позволяет упростить процесс управления складом и повысить его эффективность.

На основании проведенного анализа деятельности МКУ «ПТК» можно выделить следующие моменты.

Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты (МКУ «ПТК») выполняет строительные работы.

Сравнительный анализ ключевых показателей деятельности учреждения по платным услугам за 2021–2023 годы демонстрирует колебания выручки.

Сравнительный анализ ключевых показателей деятельности учреждения по платным услугам за 2021–2023 годы демонстрирует колебания выручки. В 2022 году выручка от оказания платных работ (услуг) увеличилась на 24,45 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её сокращение на 26,36 %.

Себестоимость работ (услуг) в 2022 году увеличилась на 26,73 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её сокращение на 26,78 %.

Прибыль от продаж МКУ «ПТК» от оказания платных работ (услуг) в 2022 году сокращается на 85,51 % относительно 2021 года, но в 2023 году происходит её рост на 143,14 %.

В 2021 году МКУ «ПТК» получило чистую прибыль в размере 202 тыс. руб., в 2022 году чистый убыток в размере 138 тыс. руб., в 2023 году деятельность от платных работ услуг вновь становится прибыльной и чистая прибыль составила 76 тыс. руб.

Затраты МКУ «ПТК» за 2021– 2023 гг. (по экономическим элементам) имеют нестабильную динамику. В 2022 году затраты увеличились на 26,73 %

в сравнении с 2021 годом по всем элементам затрат. В 2023 году затраты МКУ «ПТК» сократились на 26,78 % в сравнении с 2022 годом, что вызвано сокращением материальных затрат, отчислений во внебюджетные фонды и прочих затрат.

В МКУ «ПТК» материальные затраты составляют наибольшую долю расходов. В 2023 году их доля достигла 58,63%. На втором месте по доле в общих затратах на производство и предоставление услуг находятся расходы на оплату труда, которые составили 24,21% в 2023 году.

В состав логистических расходов МКУ «ПТК» входят транспортные расходы, складские расходы и административные затраты, которые связаны с управлением логистическими процессами. Сумма этих затрат меняется в течение периода с 2021 по 2023 годы. В 2022 году логистические расходы возросли на 50,44 % по сравнению с 2021 годом. В 2023 году наблюдается снижение логистических затрат на 22,45 % относительно 2022 года, что обусловлено уменьшением всех категорий логистических расходов. В структуре логистических затрат более 70 % составляют транспортные расходы, которые увеличиваются на протяжении всего рассматриваемого периода.

3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода

3.1 Направления совершенствования управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода

Процессный подход к управлению расходами в государственных учреждениях способствует более рациональному использованию бюджетных средств и повышению эффективности работы.

Основные направления оптимизации.

Определение и анализ ключевых процессов:

- сбор и документирование всех критически важных процессов, от планирования до бухгалтерского учета;
- оценка эффективности каждого процесса: выявление «узких мест», ненужных затрат и неэффективных действий;
- назначение ответственных за процессы: увеличение уровня ответственности и контроля за распределением ресурсов.

Оптимизация процессов:

- устранение неэффективных операций: упрощение процессов, автоматизация рутинных задач, исключение дублирования;
- внедрение новых технологий и обучение сотрудников;
- применение методов бережливого производства.

Учет и контроль расходов:

- запуск системы управленческого учета;
- автоматизация учета затрат с помощью программ;
- регулярный анализ фактических расходов по сравнению с планируемыми.

Повышение прозрачности:

- публичное раскрытие данных о расходах;
- внедрение системы внутреннего контроля;
- обучение персонала для повышения их квалификации.

Применение информационных технологий:

- внедрение электронного документооборота;
- использование онлайн-платформ для закупок;
- применение программ для анализа данных.

Информация о затратах на производство товаров и услуг полностью и в соответствии с нормами законодательства представлена в бухгалтерской отчетности МКУ «ПТК».

Совершенствование управления логистическими затратами на основе процессного подхода является ключевым фактором повышения эффективности всей цепочки поставок. В современных условиях глобальной конкуренции и усиления рыночных требований компании стремятся не только оптимизировать свои внутренние процессы, но и тщательно контролировать внешние логистические цепочки, чтобы сократить издержки и улучшить качество обслуживания клиентов.

Процессный подход к управлению логистическими затратами предполагает системное рассмотрение всех логистических операций, начиная от закупки сырья и материалов и заканчивая доставкой готовой продукции конечному потребителю. Эффективное управление логистическими затратами требует применения целого ряда методов и инструментов, таких как анализ затрат и выгод, моделирование процессов, а также внедрение современных информационных технологий.

Одним из ключевых элементов процессного подхода является автоматизация логистических процессов. Современные информационные системы позволяют компаниям интегрировать все этапы логистической цепочки, обеспечивая прозрачность и оперативность обработки информации.

Такие системы, как системы управления складом (WMS), транспортные системы управления (TMS) и системы планирования ресурсов предприятия (ERP), играют важную роль в оптимизации затрат на транспортировку, хранение и распределение товаров.

Важным аспектом является также управление запасами. Оптимизация уровня запасов позволяет сократить затраты на их хранение и минимизировать риски, связанные с избыточными запасами или недостатком продукции. Использование методов прогнозирования спроса и анализа данных помогает компаниям более точно планировать свои потребности в запасах и своевременно реагировать на изменения рыночных условий.

Ключевым элементом данного подхода является анализ и моделирование процессов, что помогает выявить узкие места и избыточные затраты. Благодаря этому можно разработать стратегии, направленные на минимизацию затрат, улучшение качества обслуживания и сокращение временных затрат на выполнение операций.

Использование современных информационных технологий в управлении логистическими затратами открывает новые горизонты для автоматизации и анализа данных, что в свою очередь приводит к более обоснованным решениям.

Таким образом, процессный подход в управлении логистическими затратами становится не только инструментом повышения эффективности, но и важным фактором устойчивого развития казённого учреждения.

Далее рассмотрим направления совершенствования управления затратами МКУ «Производственно-технический комплекс» на основе процессного подхода.

Мероприятие 1. Совершенствование закупочной деятельности.

Совершенствование закупочной деятельности является неотъемлемой частью стратегического управления любой компании. В условиях непрерывно изменяющейся рыночной среды и усиливающейся конкуренции,

эффективность закупок становится ключевым фактором в достижении корпоративных целей.

Первым шагом к оптимизации закупочной стратегии является анализ существующих процессов. Это включает в себя оценку текущих поставщиков, условий контрактов и методов управления запасами. Внедрение современных информационных технологий, таких как системы управления поставками и аналитические платформы, позволяет значительно повысить прозрачность и контроль над закупками.

Кроме того, важно развивать партнерские отношения с поставщиками, что способствует созданию устойчивой цепочки поставок. Такие взаимодействия могут включать совместные инициативы по инновациям и улучшению продукции, что в конечном итоге приводит к снижению затрат и повышению качества.

В 2023 году в структуре затрат МКУ «ПТК» материальные затраты составляют 58,63 %. ООО «Металлоконструкции» начало задерживать поставку винтовых свай на определённые сроки, в то время как у ООО «Стройторг» цены ниже, и они готовы сотрудничать с МКУ «ПТК».

В таблицы 8 представлены цены поставщиков, выпускающих на мясную продукцию.

Таблица 8 – Сравнение цен на металлоконструкцию «Винтовые сваи» сравниваемых поставщиков

Наименование	ООО «Металлоконструкции», руб.	ООО «Стройторг», руб.	Отклонение
57/200	420	410	-10
76/250	400	468	-12
89/250	410	402	-8
108/300	420	415	-5
133/350	560	420	-40
159/550	580	540	-40

По всем категория металлоконструкций компания ООО «Металлоконструкции» уступает компании ООО «Стройторг».

Для улучшения закупочных процессов рекомендуется оптимизация через замену поставщика с целью уменьшения производственных расходов и эффективного управления материальными затратами.

В таблице 9, представлена как изменится, стоимость материала «Винтовые сваи» после смены поставщика.

Таблица 9 – Изменение стоимости металлоконструкций «Винтовые сваи» на 31.12.2023 г.

Наименование	Количество, шт.	Фактическая стоимость, тыс. руб.	Стоимость по ценам нового поставщика, тыс. руб.	Экономия, тыс. руб.
57/200	5847	7016	6432	-584
76/250	4078	7340	6851	-489
89/250	3615	7592	7302	-290
108/300	4400	9680	9460	-220
133/350	2325	7673	7440	-233
159/550	3220	33810	33200	-610
Итого	х	х	х	-2426

На 01.01.2023 запасы составили 7949 т. р.

На 31.12.2023 запасы составили 7147 т. р.

При смене поставщика стоимость запасов будет равна 4721 т. р.

Среднегодовая стоимость запасов на 31.12.2023 г. составит 6335 т. р.

Итак, при замене поставщика стоимость запасов у МКУ «ПТК» сократится и достигнет 6335 р.

В таблице 10 представлена оценка запасов МКУ «ПТК» после внедрения мероприятия

Таблица 10 – Оценка запасов МКУ «ПТК» после внедрения мероприятия

Показатели	2023	После внедрения предложения	Изменения
Выручка, тыс. руб.	15884	15884	-
Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	7147	6335	-812
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов	2,22	2,51	0,29
Период оборачиваемости МПЗ, дни	162	143	-19

На рисунке 21 представлено, каким образом введение мероприятия повлияет на коэффициент оборачиваемости запасов.

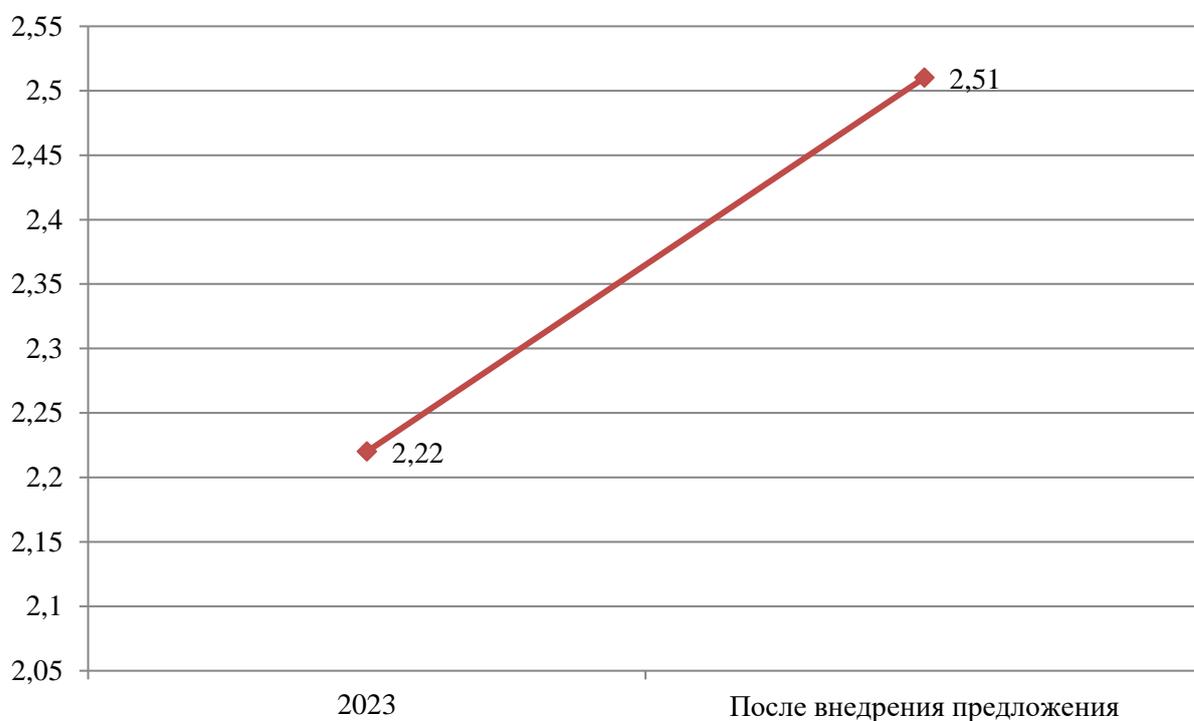


Рисунок 21 – Динамика коэффициента оборачиваемости запасов МКУ «ПТК» после внедрения предложения

При смене поставщика произойдёт увеличение коэффициента оборачиваемости запасов с 2,22 п.п. до 2,51 п.п., а также уменьшения роста периода оборачиваемости запасов на 19 дней.

В таблице 11 показано, как изменились затраты на фактически использованные металлоконструкции при смене поставщика.

Таблица 11 – Изменение стоимости фактически израсходованных запасов при смене поставщика

Наименование материалов	Количество, шт.	Фактическая стоимость 2023 г., тыс.руб.	Фактическая стоимость по ценам нового поставщика, тыс. руб.	Экономия, тыс. руб.
57/200	8144	1710	1645	-65
76/250	9877	2172	2123	-49
89/250	8747	2886	2799	-87
108/300	7897	13541	12897	-644
133/350	9888	23820	23034	-786
159/550	10250	27675	26112	-1553
Итого	х	-	-	3184

Таким образом, МКУ «ПТК» сможет сэкономить 3184 т. р., изменив своего поставщика.

Мероприятие 2. Сокращение транспортных затрат в МКУ «ПТК».

Сокращение транспортных затрат в организации – одна из приоритетных задач многих предприятий, стремящихся повысить свою экономическую эффективность. На сегодняшний день существует множество способов, позволяющих значительно снизить расходы на транспортировку грузов и перемещение сотрудников, улучшив тем самым финансовые показатели компании.

Одним из наиболее эффективных методов является оптимизация маршрутной сети. За счет внедрения современных систем мониторинга и анализа маршрутов можно избежать лишних пробегов и холостых рейсов, что позволяет существенно снизить расход топлива и уменьшить амортизационные затраты на транспортные средства.

Автоматизация логистических процессов также играет важную роль. Применение специализированного программного обеспечения для управления транспортом позволяет более точно координировать действия всех участников логистической цепочки, обеспечивая своевременную доставку грузов и сокращение простоя транспортных средств.

Не менее важным является комплексный подход к планированию транспортных операций. Заранее продуманные графики перемещений и консолидация грузов позволяют более эффективно использовать транспортные ресурсы, минимизируя пустые пробеги и обеспечивая максимальную загрузку транспортных средств.

Введение системы мотивации для водителей и сотрудников логистических подразделений способствует повышению их заинтересованности в экономии топлива и бережном отношении к транспортным средствам. Дилинговые компании, предоставляющие услуги лизинга, также позволяют существенно снизить первоначальные затраты на покупку автопарка и распределить финансовую нагрузку на более длительный период.

Энергосберегающие технологии и переход на альтернативные виды топлива помогают не только уменьшить затраты на эксплуатацию транспорта, но и снизить негативное воздействие на окружающую среду. Использование электромобилей и гибридных автомобилей становится все более актуальным на фоне постоянного роста цен на бензин и дизельное топливо.

Необходимо также учитывать возможные налоговые льготы и субсидии, которые предоставляются государством при использовании экологически чистого транспорта и внедрении энергоэффективных технологий. Важно постоянно отслеживать изменения в законодательстве и грамотно пользоваться предоставляемыми возможностями для сокращения транспортных затрат.

По опыту компании конкурента при внедрении выше изложенных мероприятий в прогнозном периоде транспортные расходы в МКУ «ПТК» сократятся на 15%.

Таким образом, сокращение транспортных затрат в организации требует комплексного подхода, включающего оптимизацию маршрутов, автоматизацию логистических процессов, продуманное планирование,

внедрение системы мотивации, использование альтернативных видов топлива и учет налоговых льгот. Все эти меры в совокупности позволяют значительно снизить расходы на транспортировку и улучшить конкурентоспособность компании на рынке.

Мероприятие 3. Сокращения складских расходов МКУ «ПТК».

Пути сокращения складских расходов могут быть разнообразными и затрагивать различные аспекты управления складом. Одним из наиболее эффективных методов является автоматизация складских процессов. Внедрение систем управления складом (WMS) позволяет значительно увеличить точность и скорость выполнения операций, сокращая тем самым количество ошибок и повышая общую эффективность.

Важно оптимизировать складское пространство. Проведение аудитов и анализ текущего расположения продукции помогает выявить зоны для улучшения. Введение методов компактного хранения, таких как палетные стеллажи высокой плотности или многоуровневые системы хранения, способствует уменьшению занимаемой площади и, соответственно, аренды или затрат на содержание помещения.

Еще одним способом снижения расходов является управление запасами. Осуществляя точное прогнозирование спроса и грамотное планирование закупок, можно избежать избыточных запасов, что снижает затраты на хранение и сокращает оборачиваемость товаров. Использование систем мониторинга запасов в реальном времени помогает более точно отслеживать наличие продукции и своевременно пополнять запасы.

Расходы на складскую деятельность также могут быть уменьшены за счет улучшения логистики. Оптимизация маршрутов доставки, более эффективное использование транспортных средств и сокращение времени на погрузочно-разгрузочные работы ведут к снижению операционных затрат.

Неоспоримым аспектом являются и кадровые расходы. Проведение регулярных обучающих программ для сотрудников позволяет повысить их

квалификацию и производительность, что, в свою очередь, приводит к снижению количества ошибок и уменьшению времени на выполнение задач.

По опыту компании конкурента при внедрении выше изложенных мероприятий в прогнозном периоде складские расходы в МКУ «ПТК» сократятся на 5%.

Итак, оптимизация складских расходов требует комплексного подхода и тщательного анализа всех составляющих. Внедрение современных технологий, эффективное управление запасами, оптимизация пространства и логистики, а также инвестирование в развитие персонала могут существенно снизить затраты и повысить общую рентабельность складской деятельности.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий представляет собой многогранный процесс, включающий оценку затрат, прогнозирование доходов, использование различных методов экономического анализа и учет возможных рисков. Комплексный подход к данному процессу позволяет принять обоснованные решения и обеспечить успешную реализацию стратегических планов компании.

Представим анализ эффективности использования запасов МКУ «ПТК» после смены поставщика (таблица 12, рисунок 22).

Таблица 12 – Эффект после внедрения предложения по смене поставщика

Показатели	2023	После внедрения предложения	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	15884	15884	-	-
Материальные затраты, тыс. руб.	9190	6006	-3184	65,35
Материалоотдача, руб./руб.	1,73	2,64	0,91	152,60
Материалоемкость, руб./руб.	0,58	0,38	-0,2	65,52

После смены поставщика показатель материалоотдачи составит 2,64, то есть увеличится на 0,91 руб., а показатель материалоемкости уменьшится на 0,2 р. и составит 0,38 р.

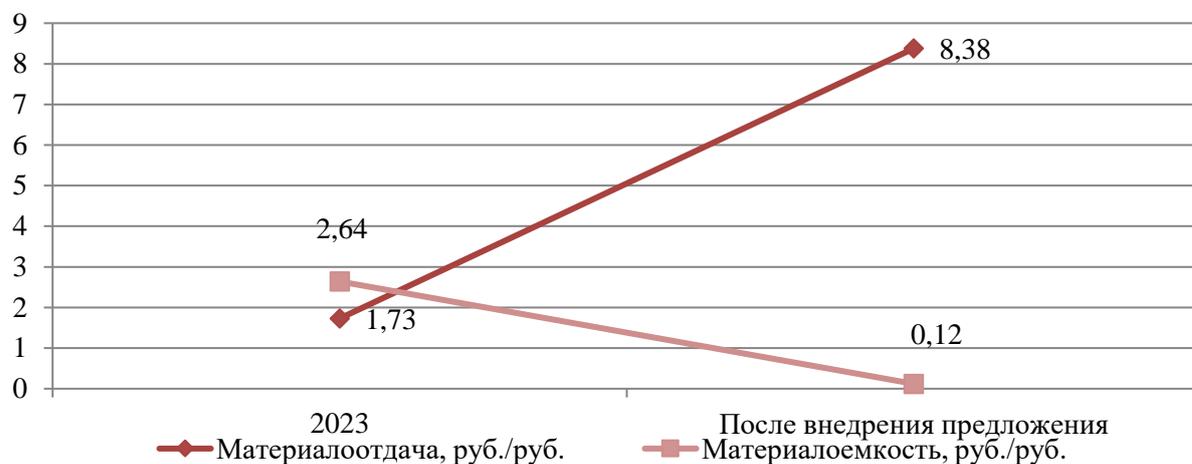


Рисунок 22 – Динамика коэффициентов использования запасов в МКУ «ПТК» после внедрения предложения по смене поставщика

Таким образом, можно сделать вывод, что происходит повышение эффективности использования запасов в МКУ «ПТК».

В таблице 13 показаны изменения финансовых результатов МКУ «ПТК» после осуществления мероприятий.

Таблица 13 – Прогнозные финансовые результаты МКУ «ПТК» после смены поставщика

Показатели	2023	После внедрения предложения	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	15884	15884	-	-
Себестоимость продукции работ, услуг, тыс. руб.	15757	12573	-3184	79,79
Прибыль от продаж, тыс. руб.	127	3311	3184	x
Чистая прибыль, тыс. руб.	76	3260	3184	x
Материалоотдача, руб./руб.	1,73	2,64	0,91	152,60
Материалоемкость, руб./руб.	0,58	0,38	-0,2	65,52

Согласно таблице 13, после реализации предложения финансовые показатели МКУ «ПТК» улучшатся, себестоимость уменьшится на 3184 т. р., и увеличатся как прибыль от продаж, так и чистая прибыль.

Далее в таблицы 14 представим, как изменятся логистические затраты после внедрения мероприятий.

Таблица 14 – Прогнозные логистические затраты МКУ «ПТК» после внедрения мероприятий

Показатели	2023	После внедрения предложения	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Транспортные затраты	4180	3135	-1045	75,00
Складские затраты	340	323	-17	95,00
Административные затраты, связаны с управлением логистическими процессами	800	800	0	100,00
Итого логистические затраты	5320	4258	-1062	80,04

Таким образом, после внедрения предложенных мероприятий произойдёт сокращение логистические затраты МКУ «ПТК» в целом на 19,96 %, что будет вызвано сокращением транспортных затрат на 15% и складских затрат на 5 %.

В целом предложенные мероприятия окажутся эффективными и предложены к внедрению в деятельность МКУ «ПТК».

Заключение

Эффективное управление затратами в казенном учреждении способствует достижению основной цели – обеспечению устойчивого функционирования и развития учреждения при строгом соблюдении бюджетной дисциплины и рациональном использовании государственных ресурсов.

Процессный подход к управлению затратами в казенном учреждении должен учитывать особенности бюджетного финансирования и специфику деятельности.

Муниципальное казенное учреждение «Производственно-технический комплекс» г. Воркуты (МКУ «ПТК») выполняет строительные работы.

Проанализировав основные финансовые результаты деятельности МКУ «ПТК» можно сделать вывод, что анализируя ключевые финансовые показатели МКУ «ПТК», можно отметить, что в рассматриваемый период наблюдается рост как финансовых, так и нефинансовых активов компании. Финансовый результат в 2022 году возрос на 2,47% по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году увеличение составило 11,33% относительно предыдущего года.

В состав логистических расходов МКУ «ПТК» входят транспортные расходы, складские расходы и административные затраты, которые связаны с управлением логистическими процессами. Сумма этих затрат меняется в течение периода с 2021 по 2023 годы. В 2022 году логистические расходы возросли на 50,44 % по сравнению с 2021 годом. В 2023 году наблюдается снижение логистических затрат на 22,45 % относительно 2022 года, что обусловлено уменьшением всех категорий логистических расходов. В структуре логистических затрат более 70 % составляют транспортные расходы, которые увеличиваются на протяжении всего рассматриваемого периода.

Процессный подход к управлению затратами в казенном учреждении позволяет оптимизировать использование бюджетных средств и повысить эффективность деятельности. Основные направления совершенствования в МКУ «ПТК»:

Мероприятие 1. Совершенствование закупочной деятельности.

Для улучшения закупочных процессов МКУ «ПТК» была рекомендована оптимизация через замену поставщика с целью уменьшения производственных расходов и эффективного управления материальными затратами. МКУ «ПТК» сможет сэкономить 3184 т. р., изменив своего поставщика.

Мероприятие 2. Сокращение транспортных затрат в МКУ «ПТК».

По опыту компании конкурента при внедрении мероприятий по сокращению транспортных затрат в прогнозном периоде транспортные расходы в МКУ «ПТК» сократятся на 15%.

Мероприятие 3. Сокращения складских расходов МКУ «ПТК».

Одним из наиболее эффективных методов является автоматизация складских процессов. Внедрение систем управления складом (WMS) позволяет значительно увеличить точность и скорость выполнения операций, сокращая тем самым количество ошибок и повышая общую эффективность.

Расходы на складскую деятельность также могут быть уменьшены за счет улучшения логистики. Оптимизация маршрутов доставки, более эффективное использование транспортных средств и сокращение времени на погрузочно-разгрузочные работы ведут к снижению операционных затрат.

После реализации предложения финансовые показатели МКУ «ПТК» улучшатся, произойдет сокращение логистические затраты МКУ «ПТК» в целом на 19,96 %, что будет вызвано сокращением транспортных затрат на 15% и складских затрат на 5 %, себестоимость уменьшится на 3184 т. р., и увеличатся как прибыль от продаж, так и чистая прибыль.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдукаримов И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учебное пособие /И. Т. Абдукаримов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 214 с.
2. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А. П. Гарнова. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 366 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономист, 2023. – 670 с.
4. Захаров И.В. Бухгалтерский учет и анализ : учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 415 с.
5. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.]; под редакцией В.И. Бариленко. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 482 с.
6. Коршунов В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 363 с.
7. Кузьмина Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 225 с.
8. Кузьмина Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина ; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 250 с.
9. Кулагина Н.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учебное пособие для вузов / Н. А. Кулагина. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 135 с.

10. Левкин Г.Г. Коммерческая деятельность : учебное пособие для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 247 с.
11. Маклаков Г.В. Эффективность коммерческой деятельности : учебник / Маклаков Г.В. – М.:Дашков и К, 2020. – 232 с.
12. Мельник М.В. Теория экономического анализа : учебник и практикум для вузов / М. В. Мельник, В. Л. Поздеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 238 с.
13. Пласкова Н.С. Финансовый анализ деятельности организации : учебник / Н.С. Пласкова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. - 368 с.
14. Поляк Г. Б. Финансовый менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Г. Б. Поляк [и др.] ; ответственный редактор Г. Б. Поляк. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 456 с.
15. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 533 с.
16. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 378 с.
17. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 333 с.
18. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2022. – 576 с.
19. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. - Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 337 с.
20. Фридман А. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / А. М. Фридман. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. – 264 с.
21. Шадрина Г. В. Управленческий и финансовый анализ : учебник для вузов / Г. В. Шадрина, К. В. Голубничий. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва :

Издательство Юрайт, 2024. – 288 с.

22. Шадрина Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Шадрина. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 461 с.

23. Шадрина Г.В. Теория экономического анализа : учебник / Г. В. Шадрина. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 208 с.

24. Шадрина Г.В. Управленческий и финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Г. В. Шадрина. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 316 с.