

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Управление затратами на предприятии
(на примере ООО «Металл Мастер»)»

Студент(ка)

Ю.С. Севастьянова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ (подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Севастьянова Юлия Сергеевна

1. Тема «Управление затратами на предприятии (на примере ООО «Металл Мастер»)»
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.
3. Исходные данные к бакалаврской работе
 - 3.1. Данные и материалы производственной практики.
 - 3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «ООО «Металл Мастер»
4. Содержание бакалаврской работы:
 - 1 Теоретические основы управления затратами на предприятии
 - 1.1 Сущность, понятие, классификация затрат на предприятии
 - 1.2 Содержание управления затратами предприятия
 - 1.3 Показатели эффективности управления затратами
 - 2 Анализ эффективности управления затратами ООО «Металл Мастер»
 - 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл мастер»

2.2 Анализ структуры и динамики затрат ООО «Металл Мастер»

2.3 Оценка эффективности процесса управления затратами ООО «Металл Мастер»

3 Рекомендации по совершенствованию управления затратами ООО «Металл Мастер»

3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами ООО «Металл мастер»

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю.С. Севастьянова

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)
« _____ » _____ 2016 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Севастьянова Юлия Сергеевна
по теме «Управление затратами на предприятии (на примере ООО «Металл Мастер»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	03.03.2016	03.03.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.05.2016	20.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	24.05.2016	24.05.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	27.05.2016	27.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	31.05.2016	31.05.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	07.06.2016	07.06.2016	выполнено	
Руководитель бакалаврской работы				<u>О.Н. Ярыгин</u> (И.О. Фамилия)
Задание принял к исполнению				<u>Ю.С.Севастьянова</u> (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Севастьянова Юлия Сергеевна
Тема работы: «Управление затратами на предприятии
(на примере ООО «Металл Мастер»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.Н. Ярыгин

Объектом исследования являются затраты предприятия ООО «Металл Мастер». Предмет исследования – предприятие ООО «Металл Мастер».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической базой исследования являются научные труды следующих авторов: Бабаева Ю. А., Ворониной Л.И., Ефимовой О. В., Дмитриевой И.М., Кыштымовой Е.А., Климовой М.А., Керимова В.Э., Переверзев М.П., Лытневой Н.А., Лабынцева Н.Т., Карецкого А.Ю., Сергеевой С. А. и др.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования совершенствования управления затратами.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами торгово-производственного предприятия ООО «Металл Мастер».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 94 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц - 15, рисунков – 7.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления затратами на предприятии.....	10
1.1 Сущность, понятие, классификация затрат на предприятии.....	10
1.2 Содержание управления затратами предприятия.....	16
1.3 Показатели эффективности управления затратами	22
2 Анализ эффективности управления затратами ООО «Металл мастер»	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл мастер».....	30
2.2 Анализ структуры и динамики затрат ООО «Металл мастер».....	40
2.3 Оценка эффективности процесса управления затратами ООО «Металл мастер».....	48
3 Рекомендации по совершенствованию управления затратами ООО «Металл мастер».....	53
3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами ООО «Металл мастер».....	53
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	72
Заключение.....	83
Библиографический список.....	86
Приложения.....	91

Введение

В условиях рыночной экономики основным в деятельности каждого предприятия является получение максимальной прибыли, поэтому весьма важным является анализ управления затратами на предприятии. Превышением величины расходов над величиной полученных доходов можно объяснить высокую убыточность предприятия. В таком случае стоит обратить внимание на систему управления затратами на предприятиях, поскольку от эффективности этой системы зависит прибыльность предприятия.

Исследование эффективного управления затратами особенно важно в условиях инфляции, поскольку данные о расходах постоянно нужно сверять с данными о предстоящих затратах. В системе управления экономической деятельностью предприятия наиболее важной подсистемой является управление затратами. Это обусловлено тем, что управление затратами представляет собой динамический процесс, который обеспечивает достижение высокого экономического результата деятельности предприятия. Этот процесс не сводится только к снижению затрат, а распространяется на все элементы управления.

Главной задачей управления формированием затрат на производство продукции является определение их обоснованной величины во всех структурных подразделениях предприятия с целью контроля, а также повышения эффективности деятельности предприятия (рост прибыли и уровня рентабельности). Оно характеризуется с соблюдением следующих условий: формирование расходов осуществляется на всех этапах производства; формирование расходов сопровождает все стадии жизненного цикла предприятия, начиная с создания предприятия и заканчивая его ликвидацией. Процесс формирования издержек производства имеет регулярный характер и является непрерывным.

Подобное характерно для постоянных затрат; механизм формирования затрат имеет детерминированный и

регулируемый характер, детерминированность характеризуется количественной определенностью расходов во времени, по объему и структуре. Процесс формирования затрат имеет системный характер, расходы низшего уровня включаются в расходы высшего уровня и т.д. Вплоть до формирования затрат, которое является высшим уровнем. Эффективное формирование затрат на производство продукции является важным условием финансовой устойчивости предприятия.

Одним из важных участков управленческого учета на промышленных предприятиях является учет затрат на производство продукции и определение ее себестоимости. Расчет затрат используется для контроля экономической эффективности производства путем выявления, распределения и отнесения к местам возникновения затрат и выпущенной продукции, которые возникают в рамках выполнения задач предприятия.

На современном этапе развития экономики в России промышленные предприятия осуществляют хозяйственную деятельность с целью завоевания большей доли рынка и в условиях быстрорастущей конкуренции. В связи с этим, удержание лидирующих позиций на рынке товаров и услуг возможно при более низкой себестоимости производимой и выпускаемой продукции, а также при оптимальном соотношении цены и качества.

Актуальность темы об управлении затратами на предприятии обусловлена тем, что такой процесс сопоставления затрат и результатов деятельности позволяет оценить эффективность работы предприятия в целом.

Цель исследования состоит в изучении управления затратами ООО «Металл Мастер», а также разработке предложений по совершенствованию системы управления затратами ООО «Металл Мастер».

Задачи исследования:

- рассмотреть экономическую сущность и классификацию затрат;
- проанализировать методы оценки эффективности затрат;
- проанализировать методы управления затратами ООО «Металл Мастер»;

- выявить недостатки существующей системы управления затратами и способы их устранения;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию управления затратами ООО «Металл Мастер».

Объектом исследования является ООО «Металл Мастер». Предмет исследования – процесс управления затратами ООО «Металл Мастер».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической базой исследования являются научные труды следующих авторов: Бабаева Ю. А., Ворониной Л.И., Ефимовой О. В., Дмитриевой И.М., Кыштымовой Е.А., Климовой М.А., Керимова В.Э., Переверзев М.П., Лытневой Н.А., Лабынцева Н.Т., Карецкого А.Ю., Сергеевой С. А. и др.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию управления затратами торгово-производственного предприятия ООО «Металл Мастер».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. Общий объем работы 87 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц-14, рисунков –8.

1 Теоретические основы управления затратами на предприятии

1.1 Сущность, понятие, классификация затрат на предприятии

Стабильность и развитие любого субъекта предпринимательства на конкурентном рынке будет зависеть, прежде всего, от создания эффективной системы управления затратами. Для формирования системы управления затратами необходимо определить структуру этой системы, которая должна содержать составляющие (элементы), которые взаимодействуют между собой в соответствии с поставленными задачами. Размер расходов является основным фактором для оценки эффективности деятельности предприятия, а также значительно влияет на формирование финансового результата предприятия. В процессе своей деятельности любая организация несет определенные затраты.

«Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени» [15, с. 64].

«Затраты формируют себестоимость. Себестоимость продукции (работ, услуг) – совокупность всех затрат, непосредственно связанных с производством продукции (выполнением работ, оказанием услуг). Для управления себестоимостью необходимо заниматься планированием и нормированием затрат, выполнять анализ состава элементов затрат и контролировать изменение величины каждого элемента» [27, с. 16].

«Так, для расчета себестоимости произведенной продукции и определения размера полученной прибыли затраты классифицируют:

- по отношению к производственному процессу выделяют затраты прямые и косвенные;
- по своему назначению затраты делятся на основные и накладные;
- входящие в себестоимость продукции (производственные) и

внепроизводственные (периодические, или затраты периода);

- по своему составу затраты можно выделить одноэлементные и комплексные;
- в зависимости от периодичности возникновения выделяют текущие и единовременные затраты»[8].

«Для принятия решения и планирования различают:

- в зависимости от степени реагирования на изменение объема производства выделяют постоянные, переменные, смешанные затраты;
- по степени значимости выделяют затраты, принимаемые и не принимаемые в расчет при оценках;
- по признаку реальности следует выделить затраты реальные (имевшие место и отражение в бухгалтерском учете) и вмененные затраты (упущенная выгода организации);
- предельные и приростные затраты»[12, с. 53];

Наконец, для осуществления функций контроля и регулирования в управленческом учете различают регулируемые и нерегулируемые затраты.

«Прямые затраты можно непосредственно отнести на конкретный вид продукции. К прямым затратам относят прямые материальные затраты и прямые трудовые затраты»[21, с. 92].

«Прямые материальные затраты – это материалы, которые становятся частью готового изделия. Например, на швейной фабрике к прямым материальным затратам можно отнести материалы, из которых шьют изделия» [9, с. 107].

«Косвенные затраты – это затраты, связанные с производством, но которые не возможно отнести на какое-либо изделие. Они распределяются между отдельными видами изделий согласно выбранной предприятием методики (например, пропорционально основной зарплате, количеству отработанных часов)» [26, с. 60].

В условиях рыночной экономики основной целью деятельности предприятия является достижение максимальной прибыли. В частности,

управление затратами является средством достижения предприятием высокого экономического результата.

Производственные затраты собираются по объектам учета и местам возникновения затрат, группируются и отражаются на соответствующих счетах. В малых предприятиях для учета затрат на производство используется ограниченная номенклатура счетов.

Учет первичных затрат по местам их возникновения может осуществляться в отдельной системе счетов, состав и методика использования которой устанавливается организацией исходя из особенностей производственной деятельности, структуры и организации управления.

По дебету счета «Общепроизводственные расходы» накапливаются понесенные общепроизводственные расходы – в корреспонденции с кредитом счетов:

– 10 «Материалы», 12 «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы» – в сумме стоимости товарно-материальных ценностей, отпускаемых на содержание машин и оборудования, зданий, сооружений, цехов и др.;

– 16 «Отклонение в стоимости материалов» – в сумме отклонений в стоимости материально-производственных запасов, израсходованных на общепроизводственные нужды (положительным числом или сторно), в случае их учета на счетах 10 «Материалы», 12 «МБП» по учетным ценам;

– 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – в суммах оплаты труда управленческого персонала цехов, рабочих по наладке и обслуживанию оборудования, рабочих цеха по охране труда и другим работам;

– 89 «Резервы предстоящих расходов и платежей» – в суммах отчислений в резервы для покрытия общепроизводственных расходов (на оплату труда);

– 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» – в сумме страховых взносов во внебюджетные социальные фонды (от оплаты труда управленческого персонала цехов и работников, занятых на обслуживании

производства);

– 02 «Износ основных средств», 05 «Амортизация нематериальных активов», 13 «Износ МБП» – в сумме амортизационных отчислений по внутрицеховому оборудованию, транспорту, инструментам и прочим МБП, нематериальным активам общепроизводственного значения, по которым начисляется амортизация;

– 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» – в сумме стоимости услуг, полученных со стороны на содержание зданий и сооружений цеха (электроэнергия и пр.);

– 23 «Вспомогательные производства» – в сумме стоимости услуг вспомогательных производств, а также в корреспонденции с другими счетами.

Ученные расходы подлежат распределению по отдельным объектам учета и объектам калькуляции. Порядок распределения общепроизводственных расходов между отдельными объектами учета регулируется соответствующими нормативными актами. С кредита счета 25 «Общепроизводственные расходы» распределенные общепроизводственные расходы списываются в дебет счетов 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства», 21 «Полуфабрикаты собственного производства». Часть общепроизводственных расходов при исчислении себестоимости выявленного брака списывается с кредита счета 25 «Общепроизводственные расходы» в дебет счета 28 «Брак в производстве».

Счет 25 «Общепроизводственные расходы» закрывается ежемесячно и на отчетную дату имеет нулевое сальдо.

По дебету счета 26 «Общехозяйственные расходы» отражаются понесенные общехозяйственные расходы – в корреспонденции с кредитом счетов:

– 02 «Износ основных средств», 05 «Амортизация нематериальных активов», 13 «Износ МБП» – в сумме амортизационных отчислений по объектам основных средств, малоценным и быстроизнашивающимся

предметам управленческого и общехозяйственного назначения и др.;

– 10 «Материалы», 12 «Малоценные и быстроизнашивающиеся предметы» – в части стоимости материально-производственных запасов, отпущенных на содержание зданий, сооружений, заводоуправления и т.п.;

– 16 «Отклонение в стоимости материалов» – в сумме отклонений в стоимости материально-производственных запасов, израсходованных на общехозяйственные нужды (положительным числом или сторно) при учете запасов на счетах 10 «Материалы», 12 «МБП» по учетным ценам;

– 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» – в сумме расходов по оплате труда работников, занятых управлением и обслуживанием организации в целом;

– 69 «Расчеты по социальному страхованию и обеспечению» – в сумме страховых взносов во внебюджетные социальные фонды (от сумм оплаты труда работников, занятых управлением и обслуживанием организации в целом);

– 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» – на стоимость услуг по содержанию административных зданий и сооружений (электроэнергия, газ, вода и пр.);

– 31 «Расходы будущих периодов» – в сумме общехозяйственных расходов, учтенных ранее как расходы будущих периодов, в части, относящейся к данному отчетному периоду (подписка на техническую литературу и др.);

– 67 «Расчеты по внебюджетным платежам», 68 «Расчеты с бюджетом» – в сумме начисленных платежей в бюджет и внебюджетные фонды по налогам, взносам и сборам, относимым на общехозяйственные расходы (платежи за право пользования природными ресурсами и пр.);

– 90 «Краткосрочные кредиты банков» – в сумме начисленных процентов по полученным банковским кредитам; и с другими счетами.

Расходы, накопленные на дебете счета 26 «Общехозяйственные расходы», подлежат распределению по отдельным объектам учета и объектам

калькуляции.

Порядок распределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов между отдельными объектами учета регулируется соответствующими нормативными актами.

С кредита счета 26 «Общехозяйственные расходы» распределенные общехозяйственные расходы списываются в дебет счетов 20 «Основное производство», 23 «Вспомогательные производства» и на другие счета.

Счет 26 «Общехозяйственные расходы» закрывается ежемесячно и на отчетную дату имеет нулевое сальдо.

Аналитический учет по счету 26 «Общехозяйственные расходы» ведется по каждой статье соответствующих смет, центрам ответственности и местам возникновения затрат.

Общехозяйственные расходы можно отнести к условно-постоянным затратам, то есть их величина остается в основном неизменной при изменении объема производства и зависит прежде всего от продолжительности отчетного периода. В связи с этим возможно при калькуляции себестоимости исчислять только прямые и условно-переменные затраты, без включения условно-постоянных общехозяйственных затрат. Полученная величина себестоимости может быть названа «сокращенной себестоимостью».

Если условно-постоянные общехозяйственные расходы исключаются из калькуляции производственной себестоимости, то полная себестоимость продукции исчисляется на этапе реализации. Величина полной себестоимости равна сумме сокращенной производственной себестоимости, условно-постоянных общепроизводственных расходов и совершенных коммерческих расходов. Аргументом в пользу данного способа является упрощение процедуры калькуляции производственной себестоимости.

1.2 Содержание управления затратами предприятия

Одним из важнейших объектов финансовой управленческой работы являются затраты хозяйствующего субъекта. Взвешенная система планирования, учета, контроля и регулирования издержек организации оказывает прямое влияние на политику ценообразования, налоговую нагрузку на бизнес, уровень деловой активности, рентабельности и финансовой стабильности компании.

При этом особое место в системе управления затратами принадлежит калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг). Выбор оптимального способа калькулирования позволяет не только оценить запасы готовой продукции и прибыль организации, но и прогнозировать экономические последствия изменения объема выпуска, цен, ассортимента, совершенствования технологических процессов, качества работы производственного и управленческого персонала. На основе калькулирования производится анализ причин отклонений от плановых заданий хозяйствующего субъекта в целом и его центров ответственности в частности. Все это позволяет повысить продуктивность всей управленческой системы компании.

Управление затратами представляет собой непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля, результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и их снижение.

Сама по себе управленческая деятельность - явление прикладного характера, так как она призвана обеспечивать реализацию функций и целей управления, реализовывать управленческие решения и действия. Исходя из этого, можно дать следующее определение управленческой деятельности

Управленческая деятельность – совокупность выработанных научным познанием, историческим опытом, способностями и талантом людей умений, навыков, способов, умений, средств целесообразных действий руководителя в сфере управления.

Управленческая деятельность наполнена, в первую очередь, интеллектуальным содержанием, так как направлена на разработку, принятие, реализацию управленческих решений, призванных влиять на сознание, деятельность людей и состояние общественных процессов. Главный смысл управленческой деятельности – перевод управляемого процесса в новое качество, на новый уровень, что невозможно без определенных творческих усилий.

Принятие рациональных финансовых решений в рамках управления затратами предприятия основывается на четком понимании условий формирования расходов и определении влияния расходов на финансовое состояние самого предприятия. Квалифицированное управление затратами предприятия предусматривает наличие эффективной системы управления последними.

Оптимизация расходов означает максимальное уменьшение расходов до уровня, когда их будет достаточно для того, чтобы это не повлияло на качество товаров (работ, услуг).

Управление затратами начинается с формирования целей. Основной целью является повышение рентабельности предприятия путем оптимизации его расходов, что может быть достигнуто повышением эффективности использования материальных, нематериальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия. В соответствии с поставленными целями проводится прогнозирование, разрабатываются долгосрочные хозяйственные мероприятия.

На этапе организации управления затратами ведется согласование деятельности всех структурных подразделений как по горизонтали, так, и по вертикали, определяются центры ответственности для дальнейшего контроля эффективности их деятельности. При этом, налаживается оптимальная взаимосвязь между доходами и расходами, действиями конкретных лиц, ответственных за отдельные участки производственного процесса. Это ведет к повышению точности и степени детализации учетных данных при

калькулировании себестоимости продукции.

Поскольку каждое рабочее место является местом возникновения затрат, то на нем устанавливается ответственность за использование определенных ресурсов предприятия. Это может быть ответственность за эффективное использование материальных ресурсов, основных фондов предприятия (бесперебойная работа машин, оборудования и аппаратов), нематериальных ресурсов, ответственность за соблюдение сметы расходов на содержание и эксплуатацию основных средств, ответственность за рациональное использование рабочей силы и т.д.

При этом часто распределяют ответственность по уровням. Центром первого уровня может быть производственный участок, второго уровня - цех, третьего - филиал, четвертого - предприятие, пятого - производственное объединение. Количество уровней зависит от структурной схемы управления производством.

Для каждого центра ответственности определяется перечень статей расходов и на их основе разрабатываются сметы и бюджеты. Особое внимание уделяется первому уровню ответственности, на котором непосредственно обеспечивается контроль по абсолютной величине прямых затрат. Контроль является персональным по каждой операции, а соответственно - и по каждому участку расходов и доходов.

Формирование себестоимости по местам возникновения затрат и центрам ответственности позволяет более точно распределять косвенные расходы предприятия (например, расходы на освещение, водоснабжение), которые прямо относятся на эти центры. Таким образом, рациональное построение системы организации управления затратами по центрам ответственности, в соответствии с организационно-технологическими особенностями предприятия, координирует, контролирует, предоставляет четкую информацию менеджерам предприятия для принятия оперативных решений, направляет их на достижение стратегических целей предприятия, обеспечивает оптимальные

условия для выпуска конкурентоспособной продукции.

Назначение процессов управления затратами - сбор и формирование баз данных с необходимой информацией для разработки сценариев управления затратами, формирование подсистем управления: учета, контроля и планирования затрат.

На стадии планирования и калькулирования затрат определяют объемы производства продукции. Далее определяют постоянные затраты [12]. Несмотря на динамичные изменения экономической среды в современных системах управления затратами по-прежнему преобладают два полярных метода:

- «стандарт-кост» (в отечественной системе нормативный метод) - сложная система калькулирования, основанная на комплексной стандартизации издержек, их тотальном учете и непрерывном контроле и анализе отклонений от фактических затрат от нормативной базы;

- «директ-костинг» (метод калькулированы неполной себестоимости) - простая система учета затрат, ориентированная на принятие краткосрочных управленческих решений в сфере ценообразования, оптимизации переменных и постоянных издержек, достижения безубыточности производства и продаж компании.

В зависимости от объекта управленческого учета должна выстраиваться его система.

Однако все большую популярность приобретают интегрированные системы управления затратами, в основе которых лежит смещение акцентов с управления затратами на управление результатами, а также увязка различных бизнес-процессов с количественными и качественными факторами внешней и внутренней среды

Поскольку разные виды управленческого учета, как было выяснено ранее, в качестве объекта рассматривают разную информацию, то для каждого вида управленческого учета характерна особая система его построения.

Так, при методе «точно в срок» (just-in-time) централизованное

планирование затрат осуществляется не производственным подразделением, а заключительным звеном логистической цепи, то есть складом готовой продукции [11].

В системе «таргет-костинг» (target-costing) целевые затраты рассчитываются только после формирования ценовой политики и планирования нормы операционной прибыли. Причем объектом калькулирования может выступать не только носитель затрат, но и отдельный вид деятельности, бизнес-процесс, рынок в целом, потребители и т.д.

Метод LifeCycleCosting предполагает оптимизацию затрат на всех стадиях жизненного цикла продукта и обеспечивает расчет не только себестоимости продукта, но и полной суммы инвестиций по всей производственной программе. Это позволяет еще на стадии проектирования продукта выявить реальные резервы снижения прямых и косвенных издержек и роста операционной прибыли компании.

Этим же задачам отвечает и метод функционально-стоимостного анализа, охватывающий весь жизненный цикл продукта с момента его проектирования до этапа продажи и гарантийного обслуживания.

В основу метода стратегического управления затратами (Strategic CostAnalysis) положены результаты комплексного маркетингового исследования внешнего и внутреннего окружения компании. Основными параметрами данной системы является финансовое прогнозирование стратегических затрат, переходящее в оперативное планирование, текущий учет, контроль и анализ издержек.

Современные концепции управления затратами дополняет философия кайдзен, суть которой состоит в непрерывном улучшении и совершенствовании всех функциональных стадий как внутри, так и за рамками экономического субъекта. То есть эффективное управление затратами невозможно без всеобщего менеджмента качества экономических, социальных, технологических, экологических и иных конструктивных процессов.

Не менее перспективным можно считать метод учета затрат на основе бизнес-процессов (ActivityBasedCosting - АВ-costing).

Суть метода заключается в особом порядке учета и распределения накладных издержек по наиболее важным для организации функциональным процессам (операциям, видам деятельности, структурным подразделениям и т.д.). В результате полная себестоимость продукта определяется с максимальной точностью [23].

АВ-costing является альтернативой позаказному методу калькулирования и применяется в организациях с высоким уровнем накладных расходов. Объектом учета затрат при этом способе является отдельный вид деятельности (функция, операция), а объектом калькулирования - конкретный вид продукции (работ, услуг).

Использование данного метода позволяет значительно повысить аналитичность управленческой информации и контролировать издержки на стадии их возникновения.

Для этого сначала определяются основные виды деятельности предприятия (функции, операции), по каждому из которых отдельно учитываются косвенные издержки. Это может быть оформление заказов на поставку материалов, эксплуатация оборудования, контроль качества продукции, транспортно-заготовительные расходы и т.д.

Для каждого вида деятельности оценивается свой носитель затрат в количественном выражении. Например, при оформлении заказов таким носителем может являться количество заказов; при эксплуатации оборудования - машино-часы; по операциям технического контроля - количество таких операций, по транспортно-заготовительным расходам - объем грузоперевозок и т.п.

Затем оценивается стоимость носителя затрат, то есть сумма накладных издержек, приходящаяся на одну функцию или операцию. А далее рассчитывается себестоимость каждого вида продукции. Для этого стоимость

носителя затрат на количество операций по каждому бизнес-процессу.

Как уже было отмечено, основным фактором, влияющим на формирование прибыли предприятия являются его затраты. Как и конечный финансовый результат, затраты на производство и реализацию продукции являются одним из важнейших показателей, характеризующих деятельность предприятия. Таким образом, управление затратами на предприятии подразумевает целый комплекс мероприятий, направленных на снижение и контроль затрат. Для эффективной работы организации крайне важно придерживаться того метода калькулирования, который наиболее полно отвечает условиям финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта.

1.3 Показатели эффективности управления затратами

Результативность управления затратами и обеспечения эффективности такого управления предполагает реализацию следующих взаимосвязанных финансово-управленческих итераций:

- группировка расходов предприятия в соответствии с определенной совокупности критериев;
- контроль за формированием расходов и оптимизация их абсолютной величины;
- выявление отклонений от плановых показателей и идентификация причин таких отклонений, их нейтрализация или учета (путем корректировки плановых показателей);
- выявление и оценка резервов уменьшения затрат предприятия, определение и обоснование механизмов их мобилизации.

Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. В рамках анализа производится сбор и обработка информации, классификация,

анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации.

На этапе контроля за расходами ведется контроль за каждым центром ответственности, что позволяет своевременно реагировать на негативные и позитивные отклонения фактического уровня затрат от планового, выявить причины и место возникновения повышенных расходов с целью их предотвращения или минимизации.

Анализ расходов является спутником контроля. Его результат - информация об эффективности использования ресурсов предприятия, о наличии резервов снижения себестоимости продукции, о вкладе каждого работника в снижение (увеличение) индивидуальных и суммарных затрат на производство и реализацию продукции и др.

Корректирующие действия направлены на принятие правильного управленческого решения по минимизации затрат на каждом этапе жизненного цикла продукции (при закупке средств производства, организации самого производства и сбыта готовой продукции). Все элементы процесса управления затратами предприятия тесно связаны между собой и образуют соответствующую систему управления.

Функция анализа распространяется на все элементы организации, в связи с этим, в организации создаются специальные подразделения для выполнения данного вида деятельности (например, аналитические и социологические отделы), в работе которых анализ должен соединяться с синтезом информации, подготовкой материалов для обоснования альтернатив предполагаемых управленческих решений. В дополнение целесообразно проводить оценку реакции непосредственных исполнителей и лиц, на которых направлена реализация решений, на управленческие действия.

В качестве главного критерия оценки эффективности управления затратами являются соотношение доходов и расходов. Однако, в экономической литературе выделяется ряд проблем, которые связаны с расчетом эффективности отдельных видов затрат и установлением взаимосвязи между общими и частными показателями эффективности управления затратами предприятия.

Во-первых, необходимо отметить, что расчет эффективности текущих затрат и инвестиционных затрат характеризуется различными показателями. В случае определения эффективности инвестиционных затрат, выделяют три вида эффективности, а именно экономическую, бюджетную и финансовую.

Текущие затраты предприятия могут рассматриваться как на макро, так и на микроуровне.

Расчет финансовой эффективности включает соотношение затрат и результатов для инвесторов. С целью оценки финансовой эффективности проекта ряд исследователей рекомендуют учитывать следующие критерии: дисконтированный срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму доходности, индекс доходности. Например, для того, чтобы проект был признан целесообразным, чистый дисконтированный доход должен быть более нуля.

Расчет бюджетной эффективности представляет собой соотношение между ценностью дополнительно полученных бюджетных доходов от реализации проекта и ценностью дополнительных затрат из бюджета на реализацию инвестиционного проекта, учитывая фактор времени. То есть данные ценности приводятся путем дисконтирования к настоящему времени.

Обоснование экономической эффективности управления затратами необходимо выполнять, основываясь на результатах выполненного в работе сравнительного анализа показателей работы организации до и после внедрения организационно-экономических и других мероприятий. При этом, эффективность определяется соотношением достигнутого результата

(экономического эффекта) и затраченных на его получение ресурсов, а именно:



(1)

где Э- экономический эффект (прибыль, доход);

В – выручка;

З - затраты.

(2)

где ЭкЭф - экономическая эффективность.

Э- экономический эффект (прибыль, доход);

В – выручка;

З - затраты.

Обоснованное разграничение затрат на постоянные и переменные имеет большое значение для оценки и анализа эффективности производства и принятия взвешенных, экономически целесообразных управленческих решений. В следующих разделах мы неоднократно будем использовать этих двух видов расходов для решения соответствующих экономических задач. Здесь же обратим внимание на два направления такого использования. Первый из них - оценка соотношения между постоянными и переменными затратами. На производстве различных видов продукции и по разным технологиям такое соотношение может быть разным, что непосредственно влияет на результаты производства.

В западной экономической литературе такое соотношение называют операционным ливериджом (Ол), который формализовано можно представить выражением:

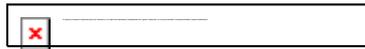


(3)

где ПВ - постоянные расходы;

ЗВ - переменные затраты.

Экономия от осуществления мероприятий определяется сравнением величины затрат на единицу продукции до и после внедрения мероприятий и умножением полученной разности на объем производства в планируемом году:



(4)

где Э - экономия прямых текущих затрат

СС - прямые текущие затраты на единицу продукции до внедрения мероприятия

СН - прямые текущие затраты после внедрения мероприятия

АН - объем продукции в натуральных единицах от начала внедрения мероприятия до конца планируемого года.

Задачи планирования затрат составляют выявление и мобилизации резервов их снижения. Под резервами снижения затрат понимают возможности улучшения использования материальных, нематериальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия путем совершенствования техники, организации производства и труда, а также приведение в действие производственных ресурсов, которые раньше не использовались.

Относительная экономия на условно-постоянных расходах определяется по формуле:



(5)

где ЭП - экономия условно-постоянных расходов

ПС - сумма условно-постоянных расходов в базисном году

T - темп прироста товарной продукции по сравнению с базисным годом.

Общую экономию на амортизационных отчислениях рассчитывают по формуле:

$$\text{ЭА} = \frac{A_0 - A_1}{A_0} \cdot K \cdot D_0 \cdot T \quad (6)$$

где ЭА - экономия в связи с относительным снижением амортизационных отчислений;

A₀, A₁ - сумма амортизационных отчислений в базисном и отчетном году;

K - коэффициент, учитывающий величину амортизационных отчислений, относимых на себестоимость продукции в базисном году;

D₀, D₁ - объем товарной продукции базисного и отчетного года.

Расчет суммы изменения расходов осуществляется по формуле:

$$\text{ЭП} = \frac{C_0 - C_1}{D_0} \cdot D_1 \quad (7)$$

где ЭП - изменение затрат на подготовку и освоение производства;

C₀, C₁ - суммы затрат базисного и отчетного года;

D₀, D₁ - объем товарной продукции базисного и отчетного года.

Влияние на себестоимость товарной продукции изменений в размещении производства анализируется тогда, когда один и тот же вид продукции производится на нескольких предприятиях, имеющих неодинаковые затраты в результате применения различных технологических процессов.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо увеличивать первую составляющую (результат) и уменьшать вторую (ресурсы – финансовые, материальные, трудовые). В силу этого, мероприятия по улучшению деятельности организации необходимо разрабатывать в тех областях деятельности организации, которые максимально влияют на ее эффективность.

Экономический эффект от реализации проекта, связанного с использованием/внедрением инноваций (производственно-технологических, организационных, управленческих и др. предложений по улучшению работы) в деятельности организации может измеряться как общими, так и частными показателями, в зависимости о направленности организационных инноваций. При этом отношение «результат - затраты» может быть выражено как в натуральных, так и в стоимостных величинах.

Полученная в результате обработки информация является базой для разработки управленческих прогнозов. Управленческое прогнозирование выполняет три основные функции:

- ориентировочную (выборка информации и определения наиболее оптимальных направлений деятельности);
 - нормативную (создание ограничительных норм с целью предохранения управленческой структуры от субъективизма);
 - предупредительную (выявление отклонений от нормального функционирования организации и разработка путей устранения).
- прогнозирование состоит из шести этапов:
 - определение целей и задач, обозначение путей осуществления, выбор способов реализации;
 - построение альтернативных и базовых моделей;
 - сбор информации прогнозного фонда;
 - построение динамических рядов показателей для наблюдения за продвижением к определенной модели;
 - оценка точности и достоверности прогноза;
 - разработка практических рекомендаций.

Основным объектом данного структурного элемента является внешняя среда организации, необходимость адаптации которой обуславливает функцию прогнозирования.

Достаточно эффективный контроль должен обязательно содержать

стратегическую направленность, быть своевременным, ориентированным на результаты и простым. Данное последнее условие важно в современных условиях, если организация стремится строить деятельность на принципе доверия к сотрудникам, что приводит в результате к возможности (или необходимости) сокращения контрольных функций.

2 Анализ эффективности управления затратами ООО «Металл мастер»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Металл мастер»

Общество с ограниченной ответственностью «Металл Мастер» образовано в 2006 году и представляет собой предприятие, которое занимается производством и реализацией декоративного бумажно-слоистого пластика «Arcobaleno» (далее «ДБСП»), производство различных видов дверей (ПВХ, металлические и др.). Опыт работы на данном рынке более 7-ми лет, производство пластика осуществляется с июня 2008 года. ООО «Металл Мастер» располагается по адресу Самарская область, Волжский район, п. Стройкерамика. Линия прессования, офисное помещение и цех по пропитке бумаги арендуются у ООО «Капитал». В собственности ООО «Металл Мастер» находятся компьютеры, офисная техника и две автомашины. ООО «Металл Мастер» не имеет филиалов и обособленных подразделений. Реализация ДБСП происходит напрямую крупным потребителям пластика (свыше 500 кв.м./мес.), либо через представителей в регионах, торгующих в розницу. Прямые продажи конечным потребителям составляют около 90 % от общих продаж. Оставшаяся доля приходится на представителей в регионах, занимающихся торговлей в розницу. ООО «Металл Мастер» заинтересовано в развитии дилерской сети по всей России и в странах СНГ. Дилерская сеть завода на данный момент представлена 12-ю компаниями.

Структура управления ООО «Металл Мастер», представленная на рисунке 1, является линейно-функциональной. Эта структура позволяет проводить глубокую подготовку решений и планов, а также освобождает руководителя от глубокого анализа проблем. К недостаткам можно отнести отсутствие тесных связей и взаимодействия между функциональными и линейными органами.



Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Металл Мастер»

Директор осуществляет общее руководство по всем направлениям деятельности предприятия и обеспечение перспективы работ. Его заместитель по строительству занимается решением организационно-технических и производственных вопросов. Главный инженер занимается обеспечением механизации производства, безопасности труда, технологии и графика производства, контролем. Производственно-технический отдел решает технические вопросы по объектам, контролирует соблюдение технологии.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Металл Мастер» за 2013, 2014 и 2015 гг.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели ООО «Металл Мастер»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абс. изменение 2015/2014 (+,-) гр. 5 – гр. 3	Темп роста, % гр. 5 / гр. 3*100%
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Выручка от реализации	тыс. руб.	23410,0	25890,0	23460,0	50,0	100,21
3	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	13260,0	14310,0	13990,0	730,0	105,5
4	Коммерческие и управленческие расходы	тыс. руб.	2340,0	2200,0	2590,0	250,0	110,68
5	Прибыль от реализации	тыс. руб.	10150,0	11580,0	9470,0	-680,0	93,3
6	Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	8170,0	9380,0	6880,0	-1290,0	84,21

7	Чистая прибыль	тыс. руб.	5137,0	6510,0	3290,0	-1847,0	64,04
8	Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	680,0	790,0	910,0	230,0	133,82
9	Среднегодовая стоимость активов	тыс. руб.	1024,0	1276,0	1318,0	294,0	128,71

Продолжение табл. 1

10	Собственный капитал предприятия	тыс. руб.	312,0	400,0	520,0	208,0	166,6
11	Заемный капитал предприятия	тыс. руб.	710,0	213,0	450,0	-260	63,38
12	Численность персонала	чел.	28	31	31	3	110,71
13	Производительность труда	Тыс. руб.	836,07	835,16	756,77	-79,3	90,5
14	Фондоотдача (1/7)	руб.	34,42	32,77	25,78	-8,64	74,89
15	Рентабельность продаж, (4/1)*100%	%	43,35	44,72	40,36	-2,99	93,1
16	Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	коп.	66,63	63,77	70,67	4,04	106

Анализ основных экономических показателей позволил выявить как отрицательные, так и положительные тенденции в деятельности ООО «Металл Мастер».

Так, за исследуемый период с 2013 по 2015 год, выручка офиса выросла всего на 50 тыс. руб., темп роста 100,21%. С учетом инфляции данный темп роста для ООО «Металл Мастер» является незначительным.

Себестоимость продаж в 2015 году возрастает в сравнении с 2013 годом на 730 тыс. руб., темп роста 105,5%. Учитывая, что выручка ООО «Металл Мастер» выросла незначительно, подобное увеличение себестоимости продаж является негативной тенденцией.

Управленческие и коммерческие расходы ООО «Металл Мастер» также возрастают за исследуемый период на 250 тыс. руб., темп роста 110,68%.

Прибыль от продаж, с учетом возросшей себестоимости, понижается в 2015 году на 680 тыс. руб., темп роста 93,3%.

Численность персонала в 2014-2015 году возрастает по сравнению с 2013 годом на 3 чел.

С учетом не существенной динамики выручки, понижается и производительность труда персонала ООО «Металл Мастер» на 79,3 тыс. руб.

Рентабельность продаж также имеет негативные тенденции и понижается в 2015 году на 2,99%. Затраты на рубль выручки от продажи повышаются в 2015 году и составляют уже 70,67 коп., в 2013 году данный показатель составлял 66,63 коп.

Динамика прибыли ООО «Металл Мастер» отражена на рис. 2.

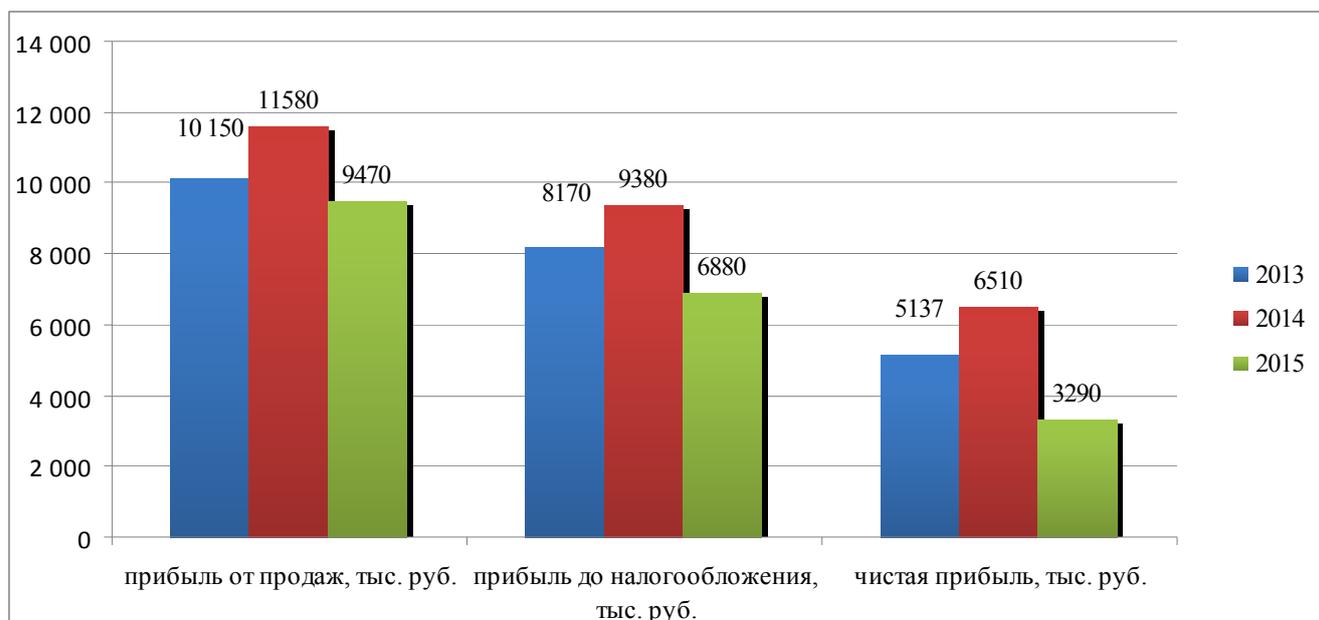


Рисунок 2 - Динамика изменения прибыли за 2013-2014 гг.

Как видно из представленного рис. 2, динамика прибыли ООО «Металл Мастер» имеет отрицательные значения. Так в 2013 году прибыль от продаж составляла 10 150 тыс. руб., в 2014 году прибыль возросла до 11580 тыс. руб., однако в 2015 году данный показатель понизился до 9470 тыс. руб. Прибыль до налогообложения также имеет негативные тенденции к снижению в 2015 году и составляет 6880 тыс. руб., в 2013 году данный показатель составлял 8170 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Металл Мастер» снижается до 3290 тыс. руб. в 2015 году. Снижение прибыли предприятия, прежде всего, связано с повышением себестоимости продаж и увеличением затрат предприятия.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за три прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Горизонтальный анализ баланса ООО «Металл Мастер» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Горизонтальный анализ баланса (тыс. руб.)

Показатель	Сумма, в тыс. руб.			Абс. изм., тыс. руб.		Отн. изм., %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Результаты исследований и разработок	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Нематериальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Материальные поисковые активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Основные средства	2648,0	6541,0	5590,0	3893,0	-951,0	147,02	-14,54
Прочие внеоборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Итого по разделу I	2648,0	6541,0	5590,0	3893,0	-951,0	147,02	-14,54
II Оборотные активы							
Запасы	1286,0	1071,0	777,0	-215,0	-294,0	-16,72	-27,45
сырьё и материалы	1286,0	1029,0	745,0	-257,0	-284,0	-	-27,60
доходы будущих периодов	0,00	42,0	32,0	42,0	-10,0	-	-23,81

Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	16,0	0,00	0,00	-16,0	0,00	-100,00	-
Краткосрочная дебиторская задолженность	10552,0	23936,0	23396,0	13384,0	-540,0	126,84	-2,26
в том числе покупатели и заказчики	9126,0	21563,0	19326,0	12437,0	-2237,0	136,28	-10,37
Денежные средства и денежные эквиваленты	15474,0	9792,0	6013,0	-5682,0	-3779,0	-36,72	-38,59
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Итого по разделу II	27328,0	34799,0	30186,0	7471,0	-4613,0	27,34	-13,26
Баланс	29976,0	41340,0	35776,0	11364,0	-5564,0	37,91	-13,46

Продолжение табл. 2

Показатель	Сумма, в тыс. руб.			Абс. изм., тыс. руб.		Отн. изм., %	
	2013	2014	2015	2014/2013	2015/2013	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
III. Капитал и резервы							
Уставный капитал	10,0	10,0	10,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Переоценка внеоборотных активов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Резервный капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Нераспределенная прибыль	12871,0	21938,0	20469,0	9067,0	-1469,0	70,45	-6,70
Итого по разделу III	12881,0	21948,0	20479,0	9067,0	-1469,0	70,39	-6,69
IV. Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Кредиторская задолженность	17095,0	19392,0	15297,0	2297,0	-4095,0	13,44	-21,12
поставщики и подрядчики	14777,0	15213,0	14635,0	436,0	-578,0	2,95	-3,80
перед персоналом организации	656,0	1485,0	335,0	829,0	-1150,0	126,37	-77,44
перед государственными внебюджетными фондами	159,0	81,0	36,0	-78,0	-45,0	-49,06	-55,56
по налогам и сборам	444,0	2521,0	285,0	2077,0	-2236,0	467,79	-88,69
прочие кредиторы	1059,0	92,0	6,0	-967,0	-86,0	-91,31	-93,48
Доходы будущих периодов	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Оценочные обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Прочие обязательства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	-
Итого по разделу V	17095,0	19392,0	15297,0	2297,0	-4095,0	13,44	-21,12
Баланс	29976,0	41340,0	35776,0	11364,0	-5564,0	37,91	-13,46

По результатам горизонтального анализ баланса ООО «Металл Мастер» отмечается значительное ежегодное увеличение запасов за счёт готовой продукции и товаров для перепродажи. Дебиторская задолженность предприятия увеличивается, что говорит о том, что поставщики не рассчитываются по своим долгам с предприятием. Сумма денежных средств предприятия за исследуемый период имеет отрицательную динамику. Так, в 2013 году денежные средства составили 15474,0 тыс. руб.; в 2014 году - 9792,0 тыс. руб.; в 2015 году - 6013,0 тыс. руб. Таким образом, произошло уменьшение денежных средств предприятия на 3779,0 тыс. руб. или 38,59% за 2014-2015 гг. Основные средства предприятия также за 2014-2015 год имеют отрицательную динамику. Если в 2014 году по статье основные средства имела значение 6541,0 тыс. руб., то в 2015 году – 3893,0 тыс. руб. Таким образом, с 2014 по 2015 год основные средства уменьшились на 951 тыс. руб. или 14,54%.

Нераспределенная прибыль предприятия в 2013 году составила 12871,0 тыс. руб., в 2014 году - 21938,0 тыс. руб., в 2015 году - 20469,0 тыс. руб. Таким образом, в 2014 году в сравнении в 2013 годом произошло повышение нераспределённой прибыли на 9067,0 тыс. руб., а в 2015 году в сравнении с 2014 годом нераспределённая прибыль понизилась на 1469,0 тыс. руб. Запасы предприятия за исследуемый период имеют отрицательную динамику, дебиторская задолженность в 2014 году возрастает на 13384,0 тыс. руб. Кредиторская задолженность предприятия в 2015 году сокращается на 4095,0 тыс. руб. Причем основную часть кредиторской задолженности составляет задолженность перед поставщиками и подрядчиками.

На следующем этапе проведем вертикальный анализ баланса предприятия, поскольку он позволит сделать вывод о структуре баланса в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой структуры. Вертикальный анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Вертикальный анализ баланса (в процентах - %)

Статья	Уд. вес			Изменение доли	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	0,00	2,45	1,42	2,45	-1,02
Итого по разделу I	0,00	2,45	1,42	2,45	-1,02
II. Оборотные активы					
Запасы	13,10	35,21	5,37	22,11	-29,83
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	77,81	57,93	70,37	-19,88	12,45
Денежные средства	9,09	4,42	17,58	-4,67	13,16
Прочие оборотные активы	0,00	0,00	5,25	0,00	5,25
Итого по разделу II	100,00	97,55	98,58	-2,45	1,02
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Продолжение табл. 3

Статья	Уд. вес			Изменение доли	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014/2013	2015/2014
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал	0,24	0,10	0,06	-0,14	-0,04
Нераспределенная прибыль	1,18	0,79	2,73	-0,40	1,94
Итого по разделу III	1,43	0,88	2,79	-0,54	1,91
IV. Долгосрочные обязательства					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Краткосрочные обязательства					
Заёмные средства	28,76	21,96	14,03	-6,80	-7,93
Кредиторская задолженность	69,81	77,15	83,18	7,34	6,02
Прочие краткосрочные пассивы	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу V	98,57	99,12	97,21	0,54	-1,91
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ баланса показал, что наибольшую долю в структуре активов занимают запасы и затраты, доля которых ежегодно увеличивается за счёт роста доли готовой продукции и товаров для перепродажи. Возрастает удельный вес денежных средств, что также положительно характеризует состояние предприятия. Удельный вес кредиторской задолженности увеличивается, что отрицательно для предприятия.

Итак, состояние предприятия практически по всем параметрам улучшается с каждым годом, что подтверждают результаты и горизонтального и вертикального анализов баланса.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие рекомендации:

1. улучшить взаимоотношение с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности;

2. найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия за 3 года.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия приведен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ финансовой устойчивости предприятия (тыс. руб.)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1. Источники собственных средств	12881	21948	20479
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	2648	6541	5590
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 - п.2)	10233	15407	14889
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	10233	15407	14889
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	10233	15407	14889
8. Величина запасов и затрат	1286	1071	777
9. Излишек (+) / недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 - п.8)	8947	14336	14112
10. Излишек (+) / недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 - п.8)	8947	14336	14112
11. Излишек (+) / недостаток (-) общей величины формирования запасов и затрат (п.7 - п.8)	8947	14336	14112
Тип финансовой ситуации	S (1;1;1)	S (1;1;1)	S (1;1;1)

Принято выделять четыре типа состояния предприятия:

- абсолютная финансовая устойчивость (трехкомпонентный показатель ситуации S(1.1.1));
- нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность

(трехкомпонентный показатель ситуации S(0.1.1));

- неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (трехкомпонентный показатель ситуации S(0.0.1));
- кризисное финансовое состояние (трехкомпонентный показатель ситуации S(0.0.0));

Финансовая устойчивость может зависеть от ряда внешних факторов:

- спрос и предложение на товары, работы, услуги;
- сложившиеся цены и система ценообразования;
- уровень финансовой состоятельности покупателя, его желания и возможности своевременно оплачивать обязательства;
- неразвитая система вексельного обращения, инфляция.

В данном случае трехкомпонентный критерий предприятие находится в абсолютно устойчивом финансовом состоянии, что благоприятно характеризует состояние предприятия.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- Общество с ограниченной ответственностью «Металл Мастер» образовано в 2006 году и представляет собой предприятие, которое занимается производством и реализацией декоративного бумажно-слоистого пластика «Arcobaleno» (далее «ДБСП»), производство различных видов дверей (ПВХ, металлические и др.);

- динамика прибыли ООО «Металл Мастер» имеет отрицательные значения. Так, в 2013 году прибыль от продаж составляла 10 150 тыс. руб., в 2014 году прибыль возросла до 11580 тыс. руб., однако в 2015 году данный показатель понизился до 9470 тыс. руб.

- прибыль до налогообложения также имеет негативные тенденции к снижению в 2015 году и составляет 6880 тыс. руб., в 2013 году данный показатель составлял 8170 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Металл Мастер» снижается до 3290 тыс. руб. в 2015 году. Снижение прибыли предприятия, прежде всего, связано с повышением себестоимости продаж и увеличением затрат предприятия.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать следующие рекомендации: улучшить взаимоотношение с поставщиками и потребителями с целью снижения дебиторской и кредиторской задолженности; найти выгодные источники краткосрочного финансирования.

2.2 Анализ структуры и динамики затрат ООО «Металл мастер»

Для того, чтобы выявить причину существенного повышения уровня затрат предприятия в 2014-2015 гг., проанализируем их структуру и динамику. Структура затрат представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Структура затрат ООО «Металл Мастер»

№	Наименование статьи затрат	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
		тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %
1	Транспортные расходы	290,0	12,39	310	14,09	315	12,16
2	Расходы на оплату труда	650,0	27,78	710	32,27	760	29,34
3	Отчисления на социальные нужды	140,0	5,98	165	7,5	174	6,72
4	Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	260,0	11,11	209	9,5	230	8,89
5	Амортизация основных средств	59,0	2,51	61	2,78	54	2,08
6	Отчисления в ремонтный фонд	110,0	4,7	42	2,9	40	1,54
7	Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	60,0	2,6	65	2,95	71	2,74
8	Расходы на рекламу	134,0	5,72	43	2,89	110	4,25
9	Потери товаров и технологические отходы	52	2,22	24	1,09	38	1,47
10	Расходы на тару	37	1,58	36	1,63	42	1,62
11	Прочие затраты	548	23,41	493	22,4	756	29,19
12	Всего	2340	100	2200	100	2590	100

Как видно из представленной таблицы за исследуемый период с 2013 по 2015 гг., основные затраты предприятия включают транспортные расходы (12,16% в 2015 г.), расходы на оплату труда (29,34% в 2015 г.), прочие затраты

(29,19 % в 2015 г.). Для того, что проследить изменения в структуре затрат ООО «Металл Мастер» построим диаграммы (рис. 3).

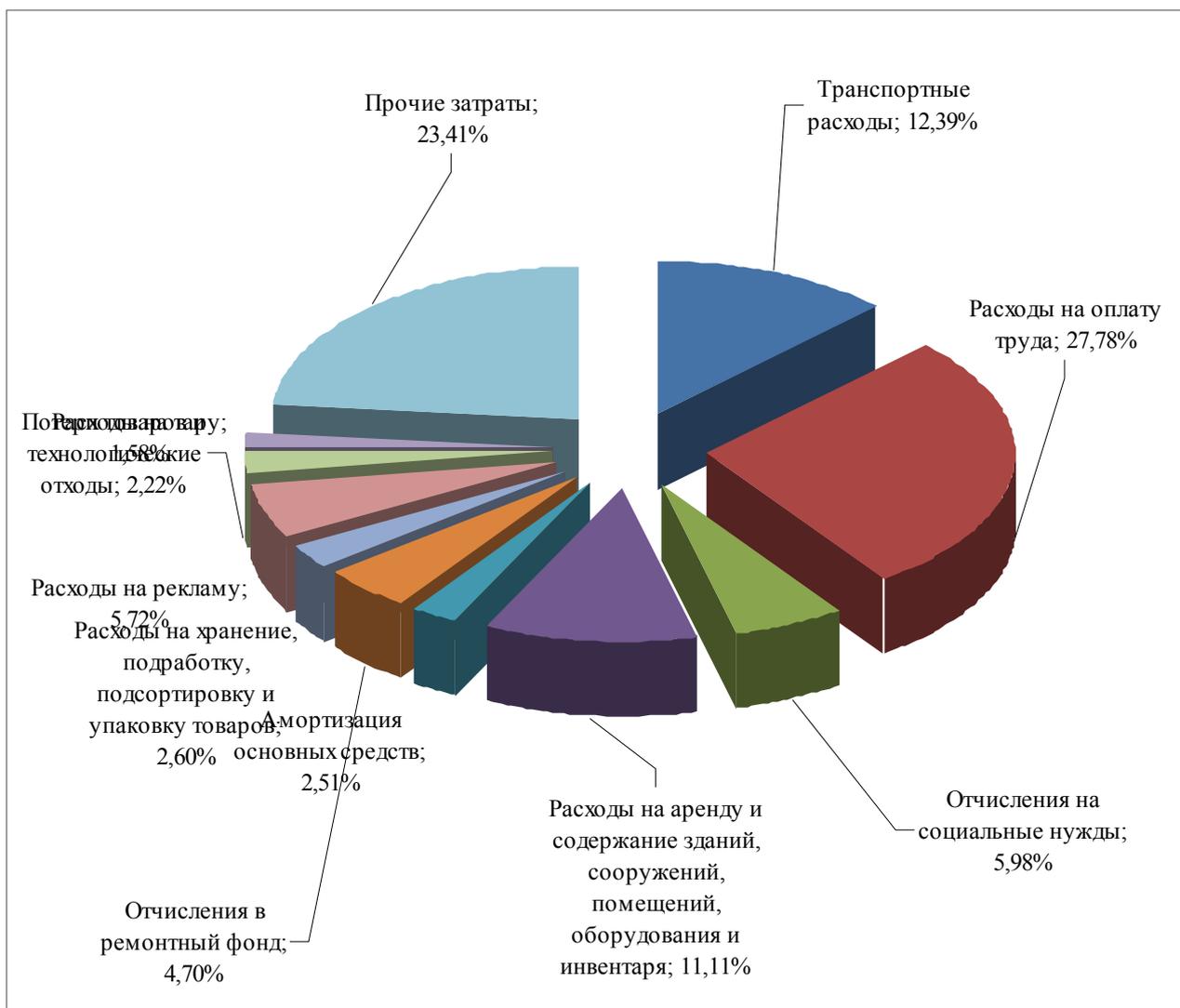


Рисунок 3 – Структура затрат ООО «Металл Мастер» в 2013 году, %

Ка видно из представленной диаграммы, наибольшая часть затрат офиса приходится на оплату труда – 27,78%, также существенную долю в структуре затрат занимают «прочие затраты» - 23,41%. Транспортные расходы составляют 12,39% от общей суммы затрат ООО «Металл Мастер».

На рис. 5 и 6 представим структуру затрат в 2014 и 2015 гг.

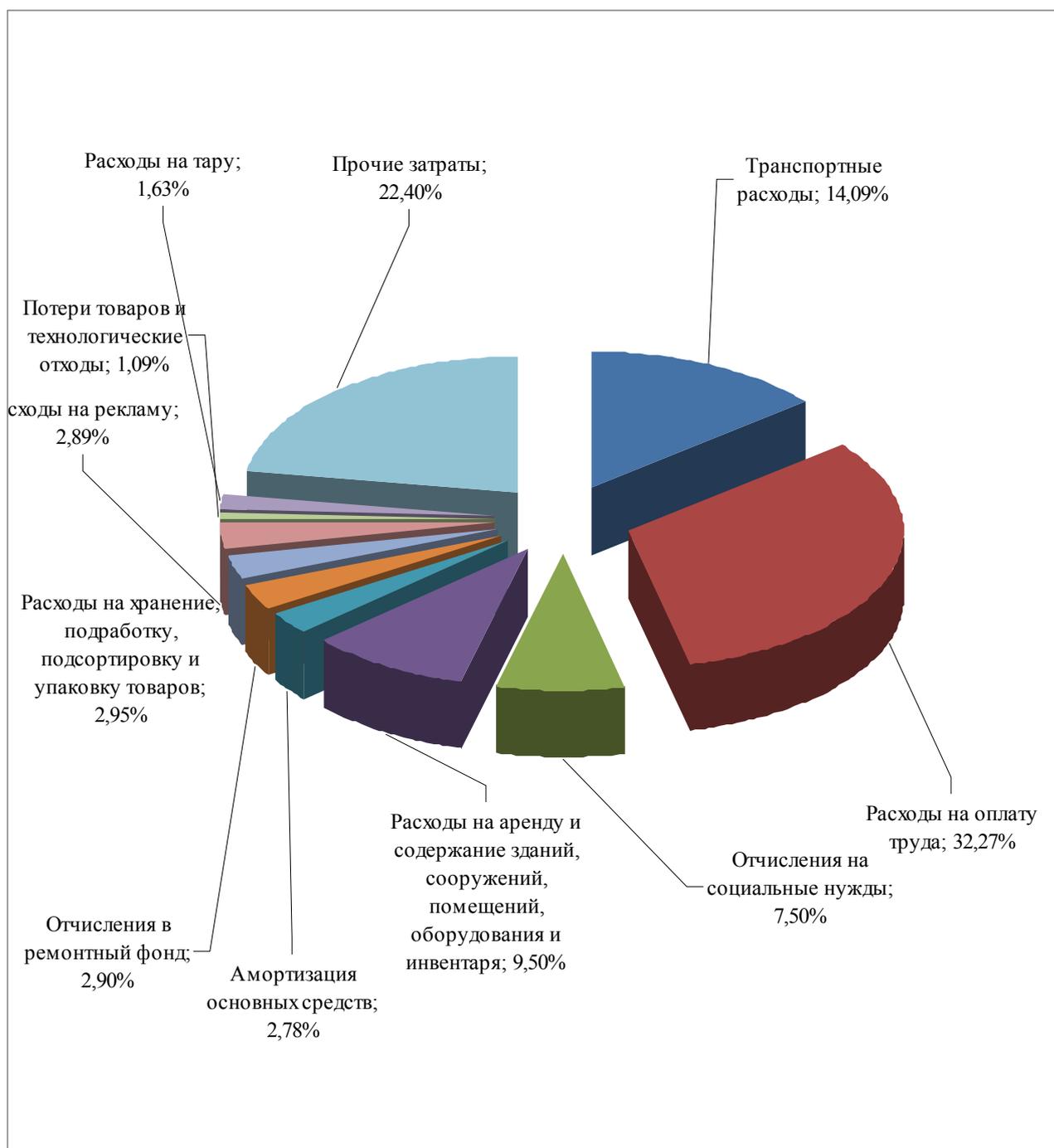


Рисунок 4 – Структура затрат ООО «Металл Мастер» в 2014 году, %

За 2014-2015 г. в структуре затрат существенно возрастает доля прочих затрат с 22,4 % до 29,19%. Повышаются также расходы на рекламу с 2,89% до 4,25% от общей суммы затрат. Доля затрат на потери товаров и технологические отходы также имеет тенденцию к повышению с 1,09% до

1,47%.



Рисунок 5 – Структура затрат ООО «Металл Мастер» в 2015 году, %

Доля остальных расходов ООО «Металл Мастер» в общей структуре затрат понижается в 2015 году. Таким образом статья «прочие затраты» является основной причиной повышения общей суммы затрат в 2015 году.

Далее рассмотрим динамику затрат ООО «Металл Мастер» (табл. 6).

Таблица 6 - Динамика затрат ООО «Металл Мастер» (тыс. руб.)

№	Наименование статьи затрат	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения, (+/-) 2015-2013 гг.	Темп роста, %
1	Транспортные расходы	290	310	315	25	108,62

2	Расходы на оплату труда	650	710	760	110	116,92
3	Отчисления на социальные нужды	140	165	174	34	124,28

Продолжение табл. 6

№	Наименование статьи затрат	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения, (+/-) 2015-2013 гг.	Темп роста, %
4	Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	260	209	230	-30	88,46
5	Амортизация основных средств	59	61	54	-5	91,52
6	Отчисления в ремонтный фонд	110	42	40	-70	36,4
7	Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	60	65	71	11	118,3
8	Расходы на рекламу	134	43	110	-24	82,08
9	Потери товаров и технологические отходы	52	24	38	-14	73,07
10	Расходы на тару	37	36	42	5	113,51
11	Прочие затраты	548	493	756	208	137,95
12	Всего	2340	2200	2590	250	110,68

Наибольший рост за 2013-2015 гг. демонстрируют следующие затраты ООО «Металл Мастер»:

- прочие затраты – темп роста 137,95%;
- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров – темп роста 118,3%;
- расходы на оплату труда – темп роста 116,92%.
- отчисления на социальные нужды – темп роста 124,28%.

Отрицательная динамика наблюдается по следующим статьям затрат ООО «Металл Мастер»:

- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря – темп роста 88,46%;
- амортизация основных средств – темп роста 91,52%;

- отчисления в ремонтный фонд – темп роста 36,4%;
- расходы на рекламу – темп роста 82,08%;
- потери товаров и технологические отходы – темп роста 73,07%.

Отразим динамику затрат ООО «Металл Мастер» на рис. 7.

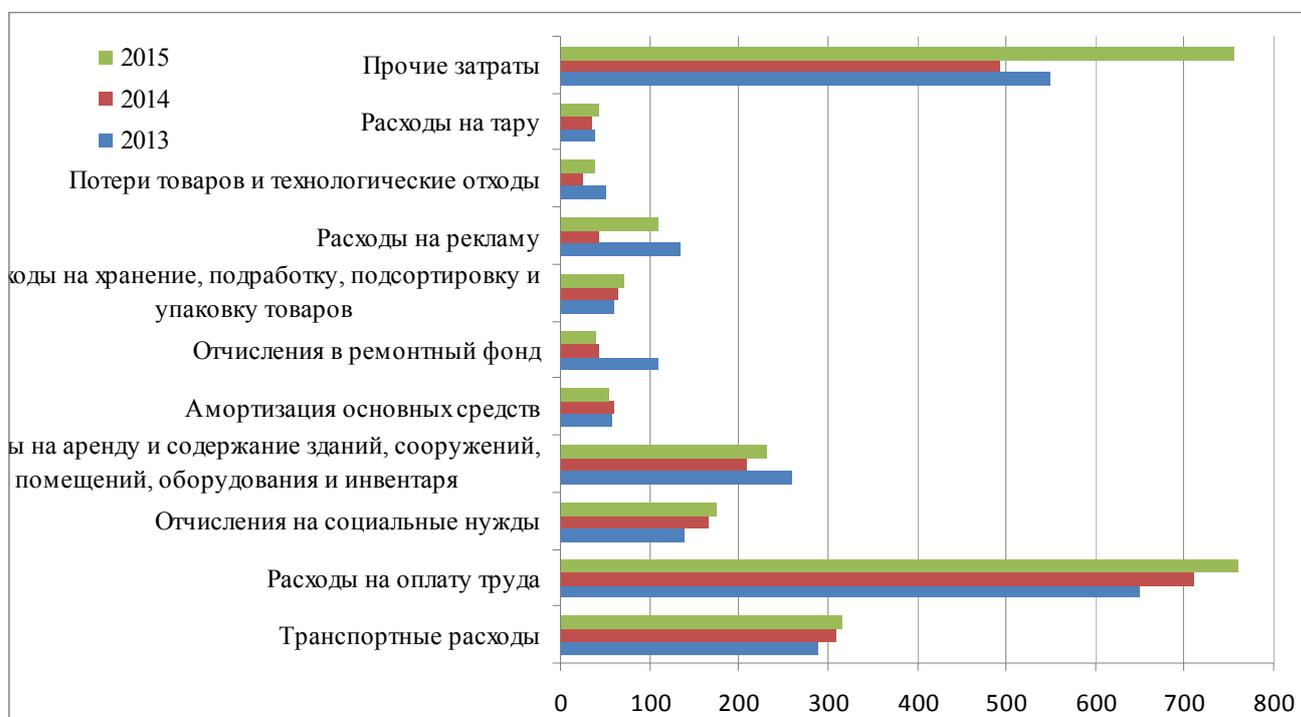


Рисунок 7 – Динамика затрат ООО «Металл Мастер» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

Как видно из представленного рис. 7, наибольшую динамику демонстрируют прочие затраты ООО «Металл Мастер», в связи с чем является целесообразным проанализировать их структуру и выявить причины повышения данной статьи затрат (табл. 7).

Таблица 7 - Структура и динамика прочих затрат ООО «Металл Мастер»

№	Наименование затрат	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Изменения 2015/2013 (+/-)
		тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
1	Износ нематериальных активов	48	8,76	39	7,91	32	4,23	-16
2	Расходы по обеспечению нормальных условий труда	156	28,47	142	28,8	171	22,62	15

3	Расходы на приобретение хозяйственных материалов	42	7,67	42	8,51	100	13,23	58
---	--	----	------	----	------	-----	-------	----

Продолжение табл. 7

4	Оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг	109	19,89	100	20,29	152	20,1	43
5	Командировочные расходы	107	19,52	65	13,19	104	13,76	-3
6	Расходы, связанные с оформлением документов	25	4,56	38	7,7	71	9,39	46
7	Расходы на оплату почтовых услуг, телефонной связи	39	7,12	42	8,5	87	11,5	48
8	Расходы на канцелярские товары и подписку периодических изданий для служебного использования	22	4,01	25	5,08	39	5,17	17
9	Прочие затраты, всего	548	100	493	100	756	100	208

Как видно из представленной таблицы 7, наибольшую динамику среди затрат показали такие статьи как расходы на приобретение хозяйственных материалов (+58 тыс. руб.), оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг (+43 тыс. руб.), расходы, связанные с оформлением документов (+46 тыс. руб.), расходы на оплату почтовых услуг, телефонной связи (+48 тыс. руб.).

Таким образом, ООО «Металл Мастер» с целью экономии и сокращения затрат необходимо пересмотреть структуру прочих затрат.

Основные резервы экономии заключаются в сокращении затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов.

2.3 Оценка эффективности процесса управления затратами ООО «Металл мастер»

Далее рассмотрим основные достоинства и недостатки системы управления затратами ООО «Металл Мастер».

К задачам управления затратами ООО «Металл Мастер» можно отнести:

- выявление роли затрат как фактора повышения экономических результатов деятельности;
- расчет затрат по отдельным подразделениям предприятия;
- исчисление необходимых затрат на единицу продукции;
- подготовка информационной базы, позволяющей оценить затраты при выборе и принятии хозяйственных решений;
- поиск резервов снижения затрат на всех этапах хозяйственного процесса и во всех подразделениях предприятия.

При организации управления затратами руководство ООО «Металл Мастер» соблюдает ряд принципов, позволяющих создать базу экономической конкурентоспособности.

Принципы управления затратами – это наиболее общие, основополагающие правила и рекомендации, которые должны учитываться и выполняться в практической деятельности на всех уровнях управления.

Основными принципами управления затратами ООО «Металл Мастер» являются:

- системный подход к управлению затратами. Данный принцип предполагает изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно. Системный подход означает необходимость использования системного анализа и синтеза в каждом управленческом решении. Данный

подход находит выражение в том, что эффективность управления затратами оценивают по эффективности самого слабого звена системы;

- единство методов, практикуемых на разных уровнях управления затратами. Методическое единство предполагает единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат. Необходимо единство и соподчиненность используемых критериев эффективности;

- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла продукции. Жизненный цикл продукции составляет процесс создания, разработки, производства, эксплуатации, обращения и утилизации продукта;

- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от конкурентоспособности продукции, которая определяется соотношением цены и качества. Противоречие заключается в том, что повышение качества продукции сопровождается увеличением затрат, а следовательно, и увеличением цены. Оптимальный баланс между качеством и затратами на всех стадиях жизненного цикла продукта достигается грамотным управлением на основе исследований и экономических расчетов;

- недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- повышение заинтересованности всех подразделений предприятия в снижении затрат.

Таблица 8 - Классификация затрат, используемая в управленческом учете ООО «Металл Мастер»

№ п/п	Направления управленческого учета	Классификационные признаки и группы
1	Процесс принятия управленческих решений	Явные и альтернативные; Релевантные и нерелевантные; Эффективные и неэффективные.
2	Процесс прогнозирования	Краткосрочные и долгосрочные.
3	Процесс планирования	Планируемые и не планируемые.

4	Процесс нормирования	Стандарты, нормы и нормативы и отклонение от них.
5	Процесс организации	По местам и сферам возникновения; функциям деятельности и центрам затрат.

Продолжение табл. 8

6	Процесс учета	Одноэлементные и комплексные; По статьям калькуляции и экономическим элементам; Постоянные и переменные; Прямые и косвенные; Основные и накладные; Текущие и единовременные.
7	Процесс контроля	Контролируемые и неконтролируемые.
8	Процесс регулирования	Регулируемые и нерегулируемые.
9	Процесс стимулирования	Обязательные и поощрительные.
10	Процесс анализа	Фактические; прогнозные, плановые; сметные; стандартные; общие и структурные; полные и частичные.

Процесс принятия управленческих решений невозможен без эффективной системы экономического анализа, позволяющей оценить достигнутые результаты деятельности организации, выявлять внутренние и внешние резервы ее дальнейшего развития. Для этих целей затраты группируются на фактические, прогнозные, плановые, сметные и т.д. В ходе анализа исследуется как общий объем затрат, так и образующие его отдельные элементы и статьи, т.е. структура.

В настоящий момент компания ООО «Металл Мастер» использует в качестве метода учета затрат Standard-Costing. Метод стандарт-кост (Standard-Costing) традиционный и в то же время наиболее популярный на практике метод учета нормативных затрат.

Главными достоинствами метода стандарт-кост, применяемого офисом ООО «Металл Мастер», считаются обеспечение жесткого контроля за расходованием ресурсов и эффективное управление процессами производства, поскольку возникающие отклонения автоматически сигнализируют о нарушениях намеченного хода производственного процесса, тем самым создавая условия для соответствующего реагирования и принятия

обоснованных управленческих решений.

Недостатки данного метода обусловлены как объективными, так и субъективными причинами.

Во-первых, вычисление и детальный анализ отклонений может создавать ложное впечатление о тщательности контроля над всеми существенными факторами, однако здесь упускается анализ качества продукции. Во-вторых, нормативы подвергаются регулярному пересмотру, а менеджеры, ответственные за установление нормативов, стараются всегда их завысить, в результате чего складывается ошибочное впечатление, что подразделение предприятия работает очень эффективно. В-третьих, некоторые отклонения могут носить спонтанный характер, их нельзя объяснить действием/бездействием менеджеров (например, отклонения, вызванные изменениями в рыночной конъюнктуре). В-четвертых, интерпретация информации об отклонениях может быть осложнена взаимозависимостью факторов (благоприятное отклонение по цене приобретаемых материалов может сказаться, в случае их низкого качества, на неблагоприятных отклонениях по расходованию их в производство). В-пятых, стандарт-кост может оказаться для предприятия довольно затратным методом учета, способствовать росту транзакционных издержек. В-шестых, в условиях стандарт-коста искажается информация о себестоимости продаж, поскольку распределение косвенных затрат носит весьма условный характер и ведёт к занижению себестоимости одних продуктов и завышению – других. В-седьмых, стандарт-кост сомнителен с точки зрения назначения цены на продукт (на базе себестоимости), так как цена формируется на рынке под влиянием спроса и предложения.

Следовательно, ООО «Металл Мастер» необходимо также пересмотреть используемый метод управления затратами, поскольку он не учитывает специфику деятельности торгового предприятия, и имеет довольно большой перечень недостатков, приведенных выше.

Таким образом, в ходе исследования управления затратами ООО «Металл Мастер» были выявлены следующие проблемы:

- за 2014-2015 г. в структуре затрат существенно возрастает доля прочих затрат с 22,4 % до 29,19%. Повышаются также расходы на рекламу с 2,89% до 4,25% от общей суммы затрат. Доля затрат на потери товаров и технологические отходы также имеет тенденцию к повышению с 1,09% до 1,47%. Доля остальных расходов ООО «Металл Мастер» в общей структуре затрат понижается в 2015 году. Таким образом статья «прочие затраты» является основной причиной повышения общей суммы затрат в 2015 году;

- ООО «Металл Мастер» с целью экономии и сокращения затрат необходимо пересмотреть структуру прочих затрат. Основные резервы экономии заключаются в сокращении затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов;

- в настоящий момент в качестве метода управления затратами ООО «Металл Мастер» использует метод стандарт-кост (Standard-Costing), которые не учитывает специфику деятельности офиса, и имеет существенные недостатки. Так в условиях стандарт-коста искажается информация о себестоимости продаж, поскольку распределение косвенных затрат носит весьма условный характер и ведёт к занижению себестоимости одних продуктов и завышению – других.

Таким образом, основными направлениями совершенствования управления затратами ООО «Металл Мастер» является снижение прочих затрат и выбор иного метода управления затратами, который будет более адаптирован к деятельности производственно-торгового предприятия. Кроме того, с целью более эффективного управления затратами необходимо рассмотреть экономическую целесообразность внедрения в деятельность ООО «Металл Мастер» программного продукта (автоматизация управления затратами).

3 Рекомендации по совершенствованию системы управления затратами ООО «Металл мастер»

3.1 Разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами ООО «Металл мастер»

В ходе исследования практики управления затратами ООО «Металл Мастер» было выявлено три перспективных направления совершенствования управления затратами на предприятии торговли, а именно:

1. внедрение в деятельность ООО «Металл Мастер» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting).

2. сокращение «прочих затрат» ООО «Металл Мастер» за счет сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов;

3. автоматизация системы управления затратами ООО «Металл Мастер» с помощью внедрения программного продукта.

Далее рассмотрим данные мероприятия и рассчитаем их экономическую эффективность.

Схема совершенствования процесса управления затратами ООО «Металл Мастер» представлена на рисунке 8.

Существо его положений должно конкретизироваться посредством:

- процессного описания деятельности ООО «Металл Мастер»;
- выделения объектов и субъектов управления затратами;
- определения способов организации процесса управления ООО «Металл Мастер»;
- разработки методических положений по управлению этими затратами, в том числе идентификации и порядка распределения затрат по бизнес-процессам, центрам формирования затрат и ответственности за соблюдением нормативов по ним;
- упорядочивания информационного обеспечения механизма управления; выбора методов оценки эффективности управления этими затратами.



Рисунок 8 – Схема совершенствования управления затратами ООО «Металл Мастер»

Эффективная система управления затратами ООО «Металл Мастер» позволит выстроить прозрачную для руководства и легко управляемую финансовую структуру, решит многие типичные проблемы экономической неэффективности, снизит вероятность дорогостоящих ошибок. Результатом построения качественной системы является как повышение эффективности оперативного (ежедневного) управления, так и достижение стратегических целей компании.

Мероприятие № 1. Внедрение в деятельность ООО «Металл Мастер» метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting).

Относительно новый, малоисследованный метод управленческого учета затрат по потокам создания ценности - Value-StreamCosting. Рассмотрим различия используемого ООО «Металл Мастер» метода стандарт-кост и преимущества метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting).

Таблица 9 - Сравнительный анализ метода стандарт-кост и метода учета затрат по потокам создания ценности

№ п/п	Критерий сравнения	Метод стандарт-кост (Standard-Costing)	Метод учета затрат по потокам (Value-Stream Costing)
1	История возникновения	<i>Нач. XX в.</i> Считается, что идея стандарт-коста была впервые предложена П. Лонгмью в статье «The Recording and Interpreting of Foundry Costs», опубликованной в журнале «The Engineering Magazine» в 1902 г. Возникновение метода связано с преодолением «историчности» учета.	<i>Кон. XX - Нач. XXI в.</i> В 2004 году Б. Маскеломи Б. Багалли была опубликована книга «Practical Lean Accounting, A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise». Возникновение метода связано с распространением в мире концепции бережливого производства.
2	Основная задача метода	Снижение затрат путём оперативного контроля отклонений фактических затрат от их нормативных значений.	Снижение затрат путём увеличения скорости потока ценности, сокращения потерь, непрерывного улучшения бизнес-процессов.
3	Объект учета затрат	Конечным объектом учета является <i>продукт</i> . Затраты могут учитываться в разрезе подразделений, мест и центров затрат.	Объектом учета является <i>поток создания ценности</i> как совокупность процессов, которые создают ценность продукта (работы, услуги) с точки зрения потребителя.
4	Классификация затрат	Все затраты подразделяются на прямые и косвенные. Ведётся учет стандартных (нормативных) затрат и их отклонений от фактических. Производится исчисление <i>средних</i> , а не реальных затрат отчетного периода (списание материалов по средним ценам, отнесение ТЗР на затраты по среднему проценту, усредненные ставки распределения издержек между отчетными периодами и между ГП и НЗП и т.п.)	Все издержки делятся на затраты потоков и затраты вне потоков. Все издержки классифицируются на материальные и конверсионные. Под конверсионными понимаются затраты на поддержание бизнеса. Ведётся учет только фактических <i>реальных</i> (действительно имевших место в данном отчетном периоде), а не средних затрат.
5	Распределение затрат	Косвенные затраты <i>распределяются</i> между продуктами, так как участвуют в производстве продукции (услуг, работ).	Обычно до 90% затрат предприятия относятся на потоки прямо. Затраты вне потоков, занимающие незначительную долю в затратах предприятия, <i>не распределяются</i> , так как распределение всегда субъективно и приводит к искажению информации. Распределяется лишь небольшая доля внепотоковых затрат с целью мотивации сотрудников к более интенсивному использованию ресурсов или снижению затрат (например, затраты по аренде помещений)
6	Определение себестоимости	Определяется <i>нормативная (полная) себестоимость</i> готовой продукции.	Себестоимость услуг <i>не рассчитывается</i> , но могут определяться средние затраты потока (путём деления затрат потока на проданную продукцию).

Продолжение табл. 9

7	Оценка запасов	Запасы оцениваются по нормативам.	Запасы практически отсутствуют, т.к. производство организуется по принципу «точно в срок», когда все материалы поступают в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства, сборки или реализации готовой продукции.
8	Ценообразование	Цены определяются на основе полной нормативной себестоимости продукции. <i>Себестоимость + Прибыль = Цена</i>	Цены формируются рынком. Поэтому объектом управления со стороны предприятия будут себестоимость и прибыль от продаж. <i>Цена – Себестоимость = Прибыль</i>
9	Аналитический инструментарий	На основе ежемесячно формируемых отчетов-уведомлений об отклонениях фактического расхода прямых затрат от установленных нормативных значений проводится факторный анализ отклонений, задачей которого является оперативное выявление причин отклонений, принятие мер по их устранению и предотвращению в будущем.	Анализ затрат потока, задача которого сводится к сокращению непродуктивных мощностей и к более полному использованию свободных мощностей при относительно неизменном уровне конверсионных затрат.
12	Отчетность об убытках и прибылях	Управленческий отчет об убытках и прибылях формируется <i>ежемесячно</i> и содержит информацию об объемах реализации, о нормативной себестоимости реализованной продукции, нормативной валовой прибыли, об отклонениях от нормативов, о фактической валовой прибыли, об управленческих и коммерческих расходах.	Управленческий отчет об убытках и прибылях формируется <i>еженедельно</i> и отражает доходы и затраты потоков, затраты вне потоков, финансовый результат и рентабельность потоков, изменение запасов предприятия, общий финансовый результат предприятия.
13	Принятие экономических решений	Решения «принять ли дополнительный заказ», «производить самим или покупать», об ассортименте изделий и т.п. принимаются на основе <i>прибыли и рентабельности продуктов</i> . Решения по ценообразованию основываются на расчете полной нормативной себестоимости продукта.	Решения о дополнительном заказе, «производить самим или покупать», по рационализации ассортимента, о капиталовложениях и т.д. принимаются на основе информации <i>о затратах и прибылях потоков ценности</i> . Решения по ценообразованию основываются на расчете целевых затрат продукта.

При использовании ООО «Металл Мастер» метода учета затрат по потокам, информация о затратах не искажается субъективным распределением, что способствует принятию более обоснованных управленческих решений.

Основная часть затрат ООО «Металл Мастер» (до 90%) относится на потоки ценности прямо, поэтому в этих условиях практически отсутствует необходимость в распределении. Значительно снижается количество транзакций и трудоемкость управленческого учета, так как исключается большая часть (не добавляющих ценность продукту) операций по сбору и

анализу данных, составлению отчетов, присущих стандарт-косту.

Структурированное сравнение различных методов управленческого учета, способствует лучшему пониманию их сути и содержания, а с практической точки зрения, позволяет предвидеть трудности, с которыми можно столкнуться при внедрении данных методов на предприятии.

Внимание менеджмента ООО «Металл Мастер» должно быть направлено на то, чтобы исключить действия, не добавляющие ценность продукту (то есть потери) и тем самым максимизировать ценность продукта для потребителей. В свою очередь, информационные потребности менеджмента в новых условиях определяют необходимость переосмысления основных задач системы управленческого учета предприятия.

Внедрение управленческого учета позволяет эффективно и оперативно решать комплекс задач:

- Осуществлять планирование хозяйственной деятельности посредством бюджетирования;
- Контролировать и оптимизировать затраты с помощью оперативного получения информации;
- Анализировать отклонение фактических показателей от плановых на основании управленческих отчетов.
- Способами реализации задач являются:
- Управленческая (внутренняя) и финансовая (внешняя) отчетность;
- Оперативный учет;
- Бюджетирование.
- Средствами реализации являются:
- Бюджет доходов и расходов;
- Бюджет движения денежных средств;
- Прогнозный (плановый) баланс.

В соответствии со всеми видами бюджетов, используемыми на предприятиях, автоматизация управленческого учета предприятия позволяет

осуществлять контроль реализации планов, анализировать отклонение фактических показателей от бюджетных, производить корректировку, принимать управленческие решения.

Организация управленческого учета базируется на определенных принципах управленческой политики компании. К ним относятся:

- Периодичность, соответствующая производственным циклам.
- Преимущество информации и многократное ее использование.
- Формирование показателей отчетности, приемлемых для всех уровней управления.
- Применение бюджетирования.
- Оценка результатов деятельности отдельных структурных подразделений (ЦФО).
- Достоверность, полнота, оперативность информации, возможность анализа.
- Применение единых единиц измерения.

Построение и организация деятельности службы управленческого учета ООО «Металл Мастер» мероприятие, требующее затрат времени и финансов. Не каждый руководитель видит необходимость и целесообразность внедрения такой службы. Тем не менее, в условиях острой конкурентной борьбы за рынки сбыта, предприятия вынуждены разрабатывать стратегии деятельности на краткосрочную и долгосрочную перспективы, выискивать пути сокращения себестоимости. Главный помощник в решении данных задач - управленческий учет. Процесс формирования системы управленческого учета на предприятии сложен и тернист.

Стоит заметить, что успех данного мероприятия, прежде всего, зависит от дальновидности, профессионализма и деловой хватки руководителя предприятия. Если руководитель имеет хоть какое-то отдаленное представление о процессах бюджетирования, анализа, формирования бизнес - стратегии деятельности, то это уже половина успеха. Бухгалтеру-аналитику, или консультанту по вопросам управленческого учета, не составит большого

труда убедить руководителя в целесообразности потратить средства и время на создание службы бухгалтерского управленческого учета. Прежде всего, необходимо выявить функции и взаимосвязи структурных подразделений, разработать организационно-производственную схему. Очень важно грамотно составить должностные инструкции работников данной службы, включая разработку стандартов рабочего места. Так как функции и задачи службы управленческого учета коренным образом отличаются от финансового учета, необходимо подобрать специалистов соответствующей квалификации. Это должны быть сотрудники, владеющие знаниями методик экономического анализа, планирования, статистики, менеджмента, бухгалтерского учета.

Важнейшим фактором при создании системы управленческого учета является ее экономическая эффективность. Это те выгоды, которые предприятие получает от наличия системы учета за счет улучшения качества принимаемых решений. Внедрение и эксплуатацию системы управленческого учета только тогда можно считать оправданными, когда полученный в результате положительный эффект превосходит необходимые для создания данной системы затраты. И совершенно глупо, вводить организационную структуру предприятия отдел управленческого учета, или контроллинга, если организация небольшая, состоящая из двух-трех десятков человек. В данном случае функции специалиста по управленческого учета может выполнять и главный бухгалтер предприятия, за небольшую прибавку к окладу. Первоочередной задачей для любого предприятия в условиях острой конкурентной борьбы за рынки сбыта, является формирование своевременной и точной внутренней отчетности, а также эффективное ее использование для управления предприятием.

Немаловажную роль в решении поставленной задачи играет и мотивация персонала предприятия. Внутреннюю отчетность можно определить как систему детальной и конкретной информации об имуществе, капитале, обязательствах, доходах и расходах организации, хозяйственных процессах и

их результатах, о внутренних и внешних факторах, оказавших влияние на достигнутые результаты, которая необходима управленческому персоналу для прогнозирования, планирования, организации контроля и регулирования деятельности хозяйствующего субъекта.

Внутренняя управленческая отчетность необходима ООО «Металл Мастер», прежде всего:

- во-первых, для предоставления информации по различным направлениям привязки затрат;
- во-вторых, для формирования информации, посредством которой возможно проведение сравнительного анализа ключевых производственных показателей;
- в-третьих, внутренняя отчетность дает возможность оценить риски деятельности по различным направлениям, включая риски банкротства и инвестиционных вложений;
- в-четвертых, внутренняя отчетность позволяет определить степень ответственности управленческого персонала перед акционерами, инвесторами и собственниками организации за принятые ими решения.

Порядок составления управленческой отчетности можно представить в виде следующей последовательности действий:

- определение пользователей информации и модели ее предоставления;
- составить схему формирования внутренней отчетности и определить владельцев исходной информации;
- разработать формы отчетности, определить сроки и ответственного за их предоставление;
- предоставить ответственному лицу полномочия на получение информации у ее владельцев.

Мероприятие № 2. Сокращение «прочих затрат» ООО «Металл Мастер»

Направлением снижения издержекобращения ООО «Металл Мастер» и повышения эффективности осуществления торговой деятельности является развитие маркетинговой службы. Необходимость проведения маркетинговой

работы, направленной на своего покупателя, для снижения уровня издержек обращения подтверждается практикой. В этой связи необходимо принимать меры по совершенствованию службы изучения спроса, расширить торговлю по предварительным заказам населению.

Для обеспечения конкурентоспособности необходимо систематически следить за конъюнктурой рынка, стремиться наиболее полно удовлетворять покупательский спрос с целью расширения своей доли на рынке. При этом необходимо уделять внимание оценке деятельности конкурентов. Исходя из того, что цена товара представляет собой совокупную величину затрат и прибыли, то конкурентоспособность торгового предприятия зависит от совокупности его расходов.

Снижению издержек обращения ООО «Металл Мастер» также поспособствует улучшение товародвижения и сокращение времени обращения товаров. В этих целях необходимо совершенствовать торговое обслуживание населения, наиболее полно использовать трудовые, материальные и финансовые ресурсы. На сокращение издержек обращения также может оказать улучшение транспортных связей, увеличение грузоподъемности и мощности подвижного состава, повышение уровня механизации погрузочно-разгрузочных работ на всех видах транспорта.

Для достижения режима экономии издержек ООО «Металл Мастер» обращения необходимо организовать работу во всех звеньях товародвижения. В этой связи необходимо разработать оптимальные схемы товародвижения для различных групп товаров, с учетом устранения нерациональных перевозок, лучшего использования транспорта и оптимального размещения товарных запасов.

На издержки обращения оказывает влияние ускорение научно-технического прогресса, использование достижений науки, повышение производительности труда, техническое перевооружение торговли. Оснащение современным торгово-технологическим оборудованием, инвентарем и

средствами механизации и автоматизации способствует повышению эффективности труда работников и снижению издержек обращения при повышении качества торгового обслуживания населения.

Выявление резервов снижения издержек обращения является важнейшим условием повышения эффективности и культуры торговли, удовлетворения спроса населения на товары народного потребления при наименьших затратах.

Существуют три основные причины, по которым компании приходят к выводу о необходимости комплексной автоматизации бизнес-процессов. Первая причина – это интеграция финансовых данных с целью создания единой картины финансового состояния организации. Вторая – регламентация кадровой информации.

Прямая экономия от реинжиниринга бизнес-процессов, как правило, выражается в снижении издержек в объеме не менее 35 процентов затрат на административные расходы.

Сокращение «прочих затрат» ООО «Металл Мастер» можно достичь за счет рационального сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов.

Мероприятие № 3. Автоматизация системы управления затратами ООО «Металл Мастер» с помощью внедрения программного продукта.

Для совершенствования организации учета затрат ООО «Металл Мастер» рекомендуется его автоматизация в связи с возникновением следующих проблем организации.

По мере развития компании ее организационная структура усложняется, а объемы обрабатываемой информации увеличиваются. Возникает необходимость автоматизации процессов. Эффективная организация управленческой системы неизбежно связана с применением различных программных продуктов. Значительное количество хозяйственных операций, большая номенклатура товаров, масштабный список контрагентов - это малая

часть из перечня критериев, которые способствуют усложнению процесса.

На первых этапах после создания предприятия управленческий учет может вестись с помощью простых таблиц EXEL. Такой подход эффективен при незначительных объемах хозяйственных операций. Вполне закономерно, что при незначительном размере стартового капитала небольшие предприятия прибегают к тем способам, которые можно получить бесплатно. По мере развития компании увеличивается не только количество хозяйственных операций, которые подлежат обработке, но и размер капитала, который можно инвестировать в информационные технологии и программное обеспечение. Систематизацию и оперативность получения информации обеспечивают специальные программы.

Наиболее популярным решением задачи является внедрение инструментов управленческого учета в 1С 8 от «WA: Финансист».

Крупные компании используют ERP-системы, позволяющие вести все виды учета одновременно. Но такие решения являются весьма дорогостоящими.

Ведение прогнозирование на предприятии с помощью автоматизированного управленческого учета позволяет оперативно обрабатывать значительные объемы информации. В сочетании с дополнительными модулями функции систему могут быть расширены.

ООО «Металл Мастер» получит ряд преимуществ:

- широкий набор инструментов для учета и контроля, позволяющий получать оперативно информацию и анализировать ее в различных ракурсах;
- применяемые системы и модули легко настраиваются в соответствии с политикой учета и спецификой деятельности компании;
- высокая производительность средств автоматизации позволяет мгновенно обрабатывать значительные массивы информации.

Программы для управленческого учета позволяют решить задачи автоматизации процессов, контроля и формирования отчетности.

Универсальными и эффективными решениями является линейка программных продуктов «WA: Финансист». Они могут использоваться на предприятиях с различной спецификой и объемами документооборота.

Программы для управленческого учета позволяют решить задачи автоматизации процессов, контроля и формирования отчетности. Универсальными и эффективными решениями является линейка программных продуктов «WA: Финансист». Они могут использоваться на предприятиях с различной спецификой и объемами документооборота на предприятиях в Москве и других регионах России. Они эффективны для применения в организациях с выделенной финансовой службой, а также в компаниях, которые оперируют сводными данными, получаемыми из внешних систем.

Предлагаемые модули для автоматизации управленческого учета ООО «Металл Мастер»:

- Для формирования бюджета доходов и расходов и прогнозного балансового листа используется модуль «Бюджетирование»;
- Для ведения управленческого учета по корпоративным стандартам и МСФО может применяться модуль «УпрУчет/МСФО»;

Автоматизация управленческого учета ООО «Металл Мастер» должна соответствовать определенным требованиям:

- Полнота и объективность отображения всех фактов хозяйственной деятельности.
- Своевременность фиксации и предоставления данных.
- Релевантность показателей.
- Целостность системы.
- Понятность для всех пользователей.
- Регулярность.

Учет затрат ООО «Металл Мастер» является одной из наиболее важных задач управленческого учета предприятием. Объективность и оперативность получаемой информации руководителями всех уровней, особенно в части

издержек, влияет на эффективность принимаемых ими решений. Поэтому процесс своевременной фиксации показателей использования ресурсов является весьма актуальным в текущей деятельности предприятий в Москве и других регионах РФ. Его эффективная реализация возможна посредством использования программы для управленческого учета.

Совокупность объектов управленческого учета ООО «Металл Мастер», можно объединить в группы:

- Производственные ресурсы;
- Хозяйственные процессы;
- Доходы и затраты;
- Структурные единицы (с локализацией доходов и затрат по местам возникновения (ЦФО)).

С использованием программных продуктов «WA: Финансист», можно реализовать различные варианты для обеспечения автоматизации процессов учета и бюджетирования ООО «Металл Мастер».

Процесс бюджетирования позволяет систематизировать управление предприятием, определить цели и пути их достижения, благодаря планированию и конкретизации показателей по всем направлениям деятельности и структурным подразделениям. Организация бюджетирования осуществляется по центрам финансовой ответственности, путем распределения функций, полномочий и обязанностей, определения зоны ответственности, формирования отдельных видов планов с максимальной детализацией.

Такой подход позволит руководству ООО «Металл Мастер»:

- достигать запланированные цели;
- оптимизировать затраты;
- рационально использовать ресурсы;
- оптимально распределять денежные средства;
- улучшать результативность хозяйственной деятельности в целом.

Для решения задач бюджетирования и автоматизации процессов можно

использовать различные продукты «WA: Финансист»:

- Если необходимо реализовать полный комплекс бюджетирования используется модуль «WA: Финансист. Бюджетирование».
- Если на предприятии стоит задача только управления денежными средствами на основе БДДС может применяться модуль «WA: Финансист. УДС».

Для эффективной организации оперативного управленческого учета и автоматизации процесса с помощью продуктов «WA: Финансист» можно использовать следующие решения:

- Для оперативного учета движения денежных средств используется модуль «WA: Финансист. УДС» (Управление денежными средствами);
- Для управленческого учета эффективно использовать модуль «WA: Финансист. УпрУчет/МСФО»;

Если для оперативного учета и анализа оборотных средств необходимо использование функций резервирования товаров, сложного расчета себестоимости и других специфических торговых операций, то модуль «WA: Финансист. УпрУчет/МСФО» используется как дополнительный к специализированной программе для управленческого учета (например, в 1с 8 Управление торговлей). В этом случае система обеспечит автоматизацию функции закупки и продажи, а модуль «WA: Финансист. УпрУчет/МСФО» - функции финансовой службы по трансляции данных оперативного анализа.

Для формирования и анализа отчетности ООО «Металл Мастер» могут использоваться следующие модули:

- По движению денежных средств - «WA: Финансист. Управление денежными средствами»;
- «WA: Финансист. Управленческий учет/МСФО» - для формирования управленческой (внутренней) отчетности и финансовой (внешней) отчетности, в том числе по стандартам МСФО.

Формирование бюджетной модели зависит от специфики и вида деятельности предприятия. Но в ее создании все же используются единые

принципы.

Бюджетная интеграция. Для обеспечения эффективности планирования может создаваться значительное количество видов бюджетов: операционных и финансовых. Они могут формироваться для каждого ЦФО индивидуально. Но все они взаимосвязаны и объединяются в общую бюджетную систему. Генеральным планом является сводный бюджет компании.

Принцип последовательности. Все бюджеты составляются в соответствии с определенным регламентом и взаимоувязаны друг с другом. Первичными являются операционные бюджеты, показатели которых сводятся в общий Бюджет доходов и расходов, иногда его называют Бюджетом прибылей и убытков. На его основании составляются финансовые виды бюджетов: Бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, бюджет капитала.

Система бюджетирования реализуется на основе регламентов (определенных норм и нормативов).

Сквозное бюджетирование. Сводный бюджет объединяет все виды планов предприятия, все они взаимоувязаны друг с другом.

Методическая сопоставимость. При составлении всех видов бюджетов используются единые методологии и подходы. Это необходимо для того, чтобы осуществлять качественный анализ и контроль исполнения планов на основе сопоставимых показателей.

Все виды отчетности, сопровождающие ведение управленческого учета, являются источниками информации для проведения анализа. В синтезе с отчетами, используемыми в бюджетировании, они являются основой для:

- принятия решений,
- оценки финансового состояния компании, ее платежеспособности и ликвидности,
- прогнозирования динамики развития в перспективе,
- инвестиционной привлекательности,
- определения узких звеньев и формирования мероприятий для их ликвидации,

- корректировки планов,
- контроля исполнения планов,
- оптимизации затрат,
- рационального распределения доходов,
- недопущения кассовых разрывов (текущего дефицита средств),
- системного управления ресурсами,
- оптимизации количества товарных запасов,
- определения достаточности собственных средств для реализации инвестиционных проектов,
- необходимости привлечения заемных средств для успешного внедрения новых технологий и покупки основных фондов;
- определения перспективных направлений развития,
- анализа отклонений фактических показателей от плановых с целью контроля исполнения бюджетов и их корректировки для достижения поставленных целей;
- реализации мер, направленных на улучшение результатов финансовой деятельности в целом.

Основная цель – это изыскать резервы для повышения эффективности деятельности ООО «Металл Мастер». Вся информация, получаемая благодаря автоматизации управленческого учета, должна быть востребована руководителями всех уровней, представлять для них экономический интерес и являться основой для принятия рациональных решений, способствующих дальнейшему позитивному развитию компании.

Все виды управленческой отчетности должны устранить неопределенность и определить объективную картину, которая необходима для выполнения управленческих функций. Поэтому, например, автоматизация управленческого учета в 1С представляет собой систему связанных показателей, обладающих полным набором характеристик, необходимых для обоснования решений на базе объективных данных.

Все виды управленческой отчетности имеют стандартные формы (в соответствии с утвержденными Положениями учетной политики), но они могут быть детализированы в зависимости от потребностей компании в расшифровке данных. Например, для определения категорий потенциальных покупателей или приоритетных групп товаров, может быть использован специальный отчет, предполагающий обобщение номенклатуры товаров и целевых покупателей по ряду признаков.

Целью внедрения инструментов управленческого учета ООО «Металл Мастер» является предоставление полноценной и объективной информации для внутренних пользователей, которая может способствовать принятию эффективных управленческих решений. Внутренняя информация может являться предметом коммерческой тайны и ее распространение вне рамок компании может сопровождаться санкциями по отношению к нарушителям. Финансовая отчетность является базой для анализа финансовой состоятельности компании, используемой инвесторами, кредиторами или другими лицами, заинтересованными во вложении капитала. Формирование управленческого учета является в первую очередь основой для эффективного менеджмента, так как она отображает объективную информацию о текущем финансовом состоянии предприятия. С ее помощью могут приниматься оперативные решения с целью своевременного реагирования на изменения внешней ситуации или корректировки путей, способствующих достижению стратегических целей.

Формы финансовой отчетности стандартизированы, поэтому понятны для внешних пользователей и сопоставимы по показателям. Формы внутренней управленческой отчетности могут быть разнообразными, утверждаются в соответствии с регламентами компании. Но в свою очередь они также должны быть унифицированы, для того чтобы показатели деятельности были сопоставимы в разрезе функционирования отдельных структурных подразделений.

Многие хозяйственные операции в финансовой и управленческой системах отображаются идентично, иные все же требуют специфического подхода, в зависимости от политики компании, применяемой для управленческой системы. Эти два вида учета имеют и существенные различия, они касаются следующих аспектов:

- Периодичность. В управленческом - отчетные периоды регламентируются внутренними Положениями, в финансовом – государственным законодательством.
- Характер показателей. В финансовом - все показатели измеряются в стоимостном выражении, в управленческом - спектр единиц измерения более широк, помимо стоимостных критериев могут использоваться натуральные величины и качественные показатели.
- Степень детализации. В управленческой отчетности представляется аналитическая информация более подробно.
- Способ группировки данных. В двух системах могут использоваться разные принципы для группировки информации.
- Степень точности информации. В управленческом - возможны допуски, то есть определенные погрешности, что недопустимо в финансовом.

Основные этапы постановки и внедрения автоматизации управленческого учета:

- Разработка и согласование технического задания
- Разработка стратегии компании с определением целей и приоритетных направлений
- Анализ и диагностика существующей организационной структуры, системы финансово экономических отношений, организации производства, систем планирования и ведения бухгалтерского учета.
- Создание информационной базы для внедрения управленческой системы.
- Разработка финансовой структуры компании и определение центров финансовой ответственности.

- Разработка системы управления затратами, классификация затрат.
- Формирование системы управленческой отчетности.
- Построение системы бюджетирования.
- Введение административного учета.
- Автоматизация процессов.

На каждом этапе постановки задач и внедрения автоматизации управленческого учета разрабатываются соответствующие регламенты, которые определяют нормы и правила. Они отображаются в конкретных Положениях, которые являются документами, отражающими политику компании.

Автоматизация управленческого учета ООО «Металл Мастер» должна быть системным процессом. Внутренние управленческие отчеты должны содержать только необходимую информацию и иметь удобную для восприятия форму. Они должны быть структурированными, легко читаемыми, наглядными. В них должны включаться только те реквизиты, которые необходимы для целей управления. Такой подход не только сокращает время обработки документов, но и делает их более информативными и полезными.

Оценка элементов отчетности должна производиться не только на основании финансовых методик, но и с использованием других методологий. При создании правил должны применяться наряду с российскими правилами и международные стандарты.

Эффективное внедрение автоматизации управленческого учета может быть осуществлено только после детальной диагностики компании и проведения разъяснительной работы среди менеджеров о необходимости такого действия. В процесс формирования управленческого учета должно вовлекаться значительное количество сотрудников, так как информационной базой в целях управления и реализации процесса продаж будет пользоваться достаточно широкий круг персонала. Эту задачу нельзя возлагать только на бухгалтеров, экономистов и финансистов.

При внедрении автоматизации управленческого учета ООО «Металл Мастер» необходимо точно определить схему бизнес-процессов, произвести ее оптимизацию и распределить функции, создать должностные инструкции. Такой подход позволит избежать дублирования функций.

Внедрение управленческого учета предполагает решение целого комплекса задач, с целью повышения оперативности и качества управления и улучшения результатов деятельности по всем направлениям. Поэтому он не может быть ориентирована на решение какой-то одной проблемы. Например, обеспечение документооборота.

Процесс совершенствования формирования управленческого учета должен носить постоянный характер. Нельзя допускать, чтобы проведенная единожды оптимизация считалась достаточным действием. Система регулярно должна улучшаться, внедряться новые программные продукты и использоваться инновационные методологии.

Необходимо обязательно создавать регламент документооборота, в котором прописаны сроки предоставления документов, сдачи отчетности, мотивация персонала за соблюдение правил. Эффективным решением может стать график документооборота.

3.2 Оценка экономической эффективности совершенствования системы управления затратами ООО «Металл мастер»

Проведем расчет экономического эффекта от внедрения метода учета затрат по потокам в таблице 9.

Таблица 9 - Экономический эффект от внедрения метода учета затрат по потокам(Value-StreamCosting)

Показатель	2015	прогноз	Изменения, +/-
------------	------	---------	----------------

Затраты на внедрение метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting)	-	14	14
Транспортные расходы	315	280	- 35
Расходы на оплату труда	760	760	-
Отчисления на социальные нужды	174	174	-
Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	230	220	10
Амортизация основных средств	54	54	-
Отчисления в ремонтный фонд	40	40	-
Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	71	71	-
Расходы на рекламу	110	110	-
Потери товаров и технологические отходы	38	38	-
Расходы на тару	42	42	-
Прочие затраты, в том числе:			
– Износ нематериальных активов	32	32	-
– Расходы по обеспечению нормальных условий труда	171	132	-39
– Расходы на приобретение хозяйственных материалов	100	59	-41
– Оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг	152	60	-92
– Командировочные расходы	104	104	-
– Расходы, связанные с оформлением документов	71	25	-46
– Расходы на оплату почтовых услуг, телефонной связи	87	87	-
– Расходы на канцелярские товары и подписку периодических изданий для служебного использования	39	39	-
Всего затрат	2590	2328	-263

Таким образом, внедрение Value-StreamCosting позволит снизить общую сумму затрат ООО «Металл мастер» на 263 тыс. руб. Далее рассчитаем как снижение затрат повлияет на прибыль ООО «Металл мастер» в прогнозном периоде (таблица 10).

Таблица 10 - Прогноз экономических показателей ООО «Металл мастер», с учетом внедрения метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting)

Показатели	2015 г.	прогноз	Изменение 2013/2015 (+,-)
1. Выручка, тыс. руб.	23460	23460	-
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	13990	11062	-2928
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	2590	2328	-263
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	9470	10070	600
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6880	7742	862
6. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	40,36	42,92	2,56
7. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	70,67	57,07	-13,6

Таким образом, если за основу расчетов принимать уровень выручки 2015 года, и прогнозное значение затрат ООО «Металл мастер», то прибыль от продаж повышается на 600 тыс. руб., рентабельность продаж повышается на 2,56%, затраты на рубль выручки от продажи снижаются на 13,6 коп., следовательно внедрение нового метода учета затрат можно признать экономически эффективным.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Таблица 11 - Экономический эффект от сокращения «прочих затрат» ООО «Металл мастер»

Показатель	2015	прогноз	Изменения, +/-
Транспортные расходы	315	315	-
Расходы на оплату труда	760	760	-
Отчисления на социальные нужды	174	174	-
Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	230	230	-
Амортизация основных средств	54	54	-
Отчисления в ремонтный фонд	40	40	-
Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	71	71	-
Расходы на рекламу	110	110	-
Потери товаров и технологические отходы	38	38	-
Расходы на тару	42	42	-
Прочие затраты, в том числе:			

– Износ нематериальных активов	32	32	-
– Расходы по обеспечению нормальных условий труда	171	89	-82
– Расходы на приобретение хозяйственных материалов	100	59	-41
– Оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг	152	60	-92
– Командировочные расходы	104	50	-54
– Расходы, связанные с оформлением документов	71	25	-46
– Расходы на оплату почтовых услуг, телефонной связи	87	48	-39
– Расходы на канцелярские товары и подписку периодических изданий для служебного использования	39	39	-
Всего затрат	2590	2236	-354

Далее рассчитаем как снижение затрат повлияет на прибыль ООО «Металл мастер» в прогнозном периоде (таблица 12).

Таблица 12 - Прогноз экономических показатели ООО «Металл мастер», с учетом сокращения «прочих затрат»

Показатели	2015 г.	прогноз	Изменение 2013/2015 (+,-)
1. Выручка, тыс. руб.	23460	23460	-
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	13990	11062	-2928
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	2590	2236	-354
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	9470	10070	600
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6880	7834	954
6. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	40,36	42,92	2,56
7. Затраты на рубль выручки от продажи, ((2 + 3)/1)*100 коп.	70,67	56,68	-13,99

Таким образом, если за основу расчетов принимать уровень выручки 2015 года, и прогнозное значение затрат ООО «Металл мастер», то рентабельность продаж повышается на 2,56%, затраты на рубль выручки от продажи снижаются на 13,99 коп., следовательно сокращение «прочих затрат» ООО «Металл мастер» можно признать экономически эффективным.

Расчет экономической эффективности данного мероприятия проведем с помощью таких показателей как NPV, PI, IRR, PP и DPP, поскольку внедрение автоматизированной системы учета затрат рассматривается как инвестиционный проект.

Для определения стоимости собственного капитала применяется модель оценки долгосрочных активов (CAPM). Ставка дисконтирования (ставка доходности) собственного капитала (R_e) рассчитывается по формуле:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f) \quad (8)$$

где R_f – безрисковая ставка дохода. В качестве безрисковых активов (то есть активов, вложения в которые характеризуются нулевым риском) рассматриваются обычно государственные ценные бумаги казначейские векселя, российские еврооблигации Russia-30 со сроком погашения 30 лет. Информация о доходности этих ценных бумаг была найдена в газете «Ведомости» по данным ЦБРФ.

β – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка. В России информацию о значениях β -коэффициентов компаний, можно найти в информационных выпусках рейтингового агентства АК & М. Для рассматриваемого предприятия $\beta = 1,02$. Данный коэффициент был найден на сайте рейтинговой компании IbbotsonAssociates.

$(R_m - R_f)$ – премия за рыночный риск. Это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени. Она

рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период. В учебных изданиях премия за рыночный риск принимается равной 6,7%.

R_m – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке (14,7%).

Ставка дисконтирования составляет 16,04%.

Прогноз движения денежных средств представлен в таблице 13.

Таблица 13 - План движения денежных средств

Движение денежных средств	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.
Инвестиции в IT-проект	2350000			
Экономия денежных средств за счет автоматизации	-	9906100	14859150	14859150
Затраты на техническое обслуживание	-	1877560	2816340	2816340
Постоянные издержки	-	261000	261000	261000
Зарплата и социальные взносы	-	1460000	2190000	2190000
Налог на прибыль	-	1513809,6	2302034,4	2302034,4
Чистая прибыль	-2350000	2443730,4	7289775,6	14579551,2
Амортизация	-	235000	235000	235000
Чистый денежный поток	-2350000	2208730,4	7054775,6	14344551,2

При анализе инвестиционной деятельности используются такие критерии как NPV, PI, IRR, PP и DPP.

Критерий NPV предполагает дисконтирование денежного потока по цене капитала проекта, а критерий IRR – по ставке, численно равной IRR.

Основной недостаток критерия NPV в том, что это абсолютный показатель, а потому он не может дать информации о так называемом резерве безопасности проекта. При расчете NPV, как правило, используется постоянная ставка дисконтирования.

NPV рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0 \quad (9)$$

где C_t – ЧДП по проекту;

I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

r – ставка дисконтирования;

t – период проекта.

Подставляя значения из таблицы 13 в формулу, получаем, что при ставке дисконтирования составляет 16,04% чистый дисконтированный доход составит 13973101,71 рублей.

Для комплексного анализа проекта PI (индекс доходности), DPP (дисконтированный срок окупаемости) и PP (простой срок окупаемости).

Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат.

Индекс доходности есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (10)$$

где C_t – ЧДП по проекту;

I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

r – ставка дисконтирования;

t – период проекта.

В формуле (3) представлен индекс доходности, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 6,94 руб.

Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за весь период существования проекта в 6,94 раз больше, чем дисконтированных

инвестиций. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что $NPV > 0$ и $IRR = 128,97\%$, проект стоит принимать.

Простой срок окупаемости – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения.

Критерий РР не позволяет учитывать влияние доходов последних периодов, выходящих за пределы срока окупаемости, и делать различия между проектами с одинаковой суммой кумулятивных доходов, но разным распределением ее по годам.

В отличие от других критериев он позволяет давать оценки (хотя и грубые) рисковости проекта. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (11)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – среднегодовая чистая прибыль.

Таким образом, простой срок окупаемости составляет 109 дней.

Дисконтированный срок окупаемости – период, за который дисконтированные притоки от проекта покрывают дисконтированные инвестиции. Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле (5):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (12)$$

Дисконтированный срок окупаемости равен 0,432 рублей.

Дисконтированный срок окупаемости составляет 158 дней.

Данный период больше простого срока окупаемости, т.к. используется метод дисконтирования. В таблице 14 представлены интегральные показатели

проекта.

Таблица 14 - Сводная таблица интегральных показателей

Интегральные показатели	Значение
NPV, руб.	13973101,71
PI	6,94
PP	109
DPP	158
Ставка дисконта, %	16,04

Так как значение чистого дисконтированного дохода положительное, индекс доходности больше 1, простой срок окупаемости составляет 109 дней, а дисконтированный 158 дня, следовательно, проект внедрения автоматизированной системы учета затрат ООО «Металл мастер» является прибыльным и за счёт его реализации организация, в том числе ООО «Металл мастер», получит дополнительную прибыль.

Таким образом, можно делать следующие выводы:

- в ходе исследования практики управления затратами ООО «Металл мастер» было выявлено три перспективных направления совершенствования управления затратами на предприятии торговли, а именно: внедрение в деятельность ООО «Металл мастер» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting); сокращение «прочих затрат» ООО «Металл мастер» за счет сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов; автоматизация системы управления затратами ООО «Металл мастер» с помощью внедрения программного продукта.

- эффективная система управления затратами ООО «Металл мастер» позволит выстроить прозрачную для руководства и легко управляемую финансовую структуру, решит многие типичные проблемы экономической неэффективности, снизит вероятность дорогостоящих ошибок. Результатом построения качественной системы является как повышение эффективности

оперативного (ежедневного) управления, так и достижение стратегических целей компании.

- внедрение в деятельность ООО «Металл мастер» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting) позволит повысить прибыль от продаж на 600 тыс. руб., рентабельность продаж на 2,56%, сократить затраты на рубль выручки от продажи на 13,6 коп.

- сокращение «прочих затрат» ООО «Металл мастер» за счет сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов позволит повысить рентабельность продаж повышается на 2,56%, сократить затраты на рубль выручки от продажи на 13,99 коп.

- индекс доходности проекта автоматизация системы управления затратами ООО «Металл мастер» с помощью внедрения программного продукта, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 6,94 руб. При ставке дисконтирования 16,04% чистый дисконтированный доход составит 13973101,71 рублей. Значение чистого дисконтированного дохода положительное, индекс доходности больше 1, простой срок окупаемости составляет 109 дней, а дисконтированный 158 дня, следовательно, проект внедрения автоматизированной системы учета затрат ООО «Металл мастер», является прибыльным и за счёт его реализации организация, в том числе ООО «Металл мастер», получит дополнительную прибыль.

Заключение

В ходе исследования были достигнута его цель и решены поставленные задачи.

Так, одним из важнейших объектов финансовой управленческой работы являются затраты хозяйствующего субъекта. Взвешенная система планирования, учета, контроля и регулирования издержек организации оказывает прямое влияние на политику ценообразования, налоговую нагрузку на бизнес, уровень деловой активности, рентабельности и финансовой стабильности компании. Одним из важнейших объектов финансовой управленческой работы являются затраты хозяйствующего субъекта. Взвешенная система планирования, учета, контроля и регулирования издержек организации оказывает прямое влияние на политику ценообразования, налоговую нагрузку на бизнес, уровень деловой активности, рентабельности и финансовой стабильности компании. При этом особое место в системе управления затратами принадлежит калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг). Выбор оптимального способа калькулирования позволяет не только оценить запасы готовой продукции и прибыль организации, но и прогнозировать экономические последствия изменения объема выпуска, цен, ассортимента, совершенствования технологических процессов, качества работы производственного и управленческого персонала. На основе калькулирования производится анализ причин отклонений от плановых заданий хозяйствующего субъекта в целом и его центров ответственности в частности. Все это позволяет повысить продуктивность всей управленческой системы компании. Управление затратами представляет собой непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля, результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат и их снижение.

Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. В

рамках анализа производится сбор и обработка информации, классификация, анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации. В качестве главного критерия оценки эффективности управления затратами являются соотношение доходов и расходов. Однако, в экономической литературе выделяется ряд проблем, которые связаны с расчетом эффективности отдельных видов затрат и установлением взаимосвязи между общими и частными показателями эффективности управления затратами предприятия. Во-первых, необходимо отметить, что расчет эффективности текущих затрат и инвестиционных затрат характеризуется различными показателями. В случае определения эффективности инвестиционных затрат, выделяют три вида эффективности, а именно экономическую, бюджетную и финансовую. Текущие затраты предприятия могут рассматриваться как на макро, так и на микроуровне.

Расчет финансовой эффективности включает соотношение затрат и результатов для инвесторов. С целью оценки финансовой эффективности проекта ряд исследователей рекомендуют учитывать следующие критерии: дисконтированный срок окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму доходности, индекс доходности. Например, для того, чтобы проект был признан целесообразным, чистый дисконтированный доход должен быть более нуля. Обоснование экономической эффективности управления затратами необходимо выполнять, основываясь на результатах выполненного в работе сравнительного анализа показателей работы организации до и после внедрения организационно-экономических и других мероприятий. При этом, эффективность определяется соотношением достигнутого результата (экономического эффекта) и затраченных на его

получение ресурсов.

В ходе исследования практики управления затратами ООО «Металл мастер» были выявлены следующие проблемы:

- за 2014-2015 г. в структуре затрат существенно возрастает доля прочих затрат с 22,4 % до 29,19%. Повышаются также расходы на рекламу с 2,89% до 4,25% от общей суммы затрат. Доля затрат на потери товаров и технологические отходы также имеет тенденцию к повышению с 1,09% до 1,47%. Доля остальных расходов ООО «Металл мастер» в общей структуре затрат понижается в 2015 году. Таким образом статья «прочие затраты» является основной причиной повышения общей суммы затрат в 2015 году;

- ООО «Металл мастер» с целью экономии и сокращения затрат необходимо пересмотреть структуру прочих затрат. Основные резервы экономии заключаются в сокращении затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов;

- в настоящий момент в качестве метода управления затратами ООО «Металл мастер» использует метод стандарт-кост (Standard-Costing), которые не учитывает специфику деятельности офиса, и имеет существенные недостатки. Так, в условиях стандарт-коста искажается информация о себестоимости продаж, поскольку распределение косвенных затрат носит весьма условный характер и ведёт к занижению себестоимости одних продуктов и завышению – других.

В ходе исследования практики управления затратами ООО «Металл мастер» было выявлено три перспективных направления совершенствования управления затратами на предприятии торговли, а именно: внедрение в деятельность ООО «Металл мастер» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting); сокращение «прочих затрат» ООО «Металл мастер» за счет сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы,

консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов; автоматизация системы управления затратами ООО «Металл мастер» с помощью внедрения программного продукта.

Эффективная система управления затратами ООО «Металл мастер» позволит выстроить прозрачную для руководства и легко управляемую финансовую структуру, решит многие типичные проблемы экономической неэффективности, снизит вероятность дорогостоящих ошибок. Результатом построения качественной системы является как повышение эффективности оперативного (ежедневного) управления, так и достижение стратегических целей компании.

Внедрение в деятельность ООО «Металл мастер» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting) позволит повысить прибыль от продаж на 600 тыс. руб., рентабельность продаж на 2,56%, сократить затраты на рубль выручки от продажи на 13,6 коп.

Сокращение «прочих затрат» ООО «Металл мастер» за счет сокращения затрат на приобретение хозяйственных материалов, командировочные расходы, консультационные и аудиторские услуги, расходы, связанные с оформлением документов позволит повысить рентабельность продаж повышается на 2,56%, сократить затраты на рубль выручки от продажи на 13,99 коп.

Индекс доходности проекта автоматизация системы управления затратами ООО «Металл мастер» с помощью внедрения программного продукта, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 6,94 руб. При ставке дисконтирования 16,04% чистый дисконтированный доход составит 13973101,71 рублей. Значение чистого дисконтированного дохода положительное, индекс доходности больше 1, простой срок окупаемости составляет 109 дней, а дисконтированный 158 дня, следовательно, проект внедрения автоматизированной системы учета затрат ООО «Металл мастер», является

прибыльным и за счёт его реализации организация, в том числе ООО «Металл мастер», получит дополнительную прибыль.

Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 26.01.2009. N 4. Ст. 445
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Собрание законодательства РФ. 05.12.1994. N 32. ст. 3301.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 13.07.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // Собрание законодательства РФ. 29.01.1996, N 5, ст. 410.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000 № 117-ФЗ. Часть 2. (в ред. 04.11.2015) // Собрание законодательства РФ. - 07.08.2000. - № 32. - ст. 3340.
5. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011г. № 402-ФЗ. [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
6. Абакумова, О.Г. Управление качеством: Конспект лекций / О.Г. Абакумова. - М.: А-Приор, 2011. - 128 с.
7. Аристов, О.В. Управление качеством: Учебник / О.В. Аристов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.
8. Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
9. Артеменко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. - М.: КноРус, 2013. - 288 с.
10. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова; Под ред. С.Г. Фалько. - М.: КноРус, 2013. - 350 с.

- 11.Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М.Д. Магомедов, И.Б. Костин. - М.: Дашков и К, 2013. - 292 с.
- 12.Аверина, О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2012. - 432 с.
- 13.Арсенова, Е.В. Экономика организации (предприятия): Учебник / Е.В. Арсенова, И.В. Корнеева; Под ред. Н.А. Сафронов. - М.: Магистр, 2011. - 687 с.
- 14.Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
- 15.Артеменко, В.Г. Экономический анализ: Учебное пособие / В.Г. Артеменко, Н.В. Анисимова. - М.: КноРус, 2013. - 288 с.
- 16.Боргардт, Е.А. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия // Актуальные проблемы экономики и права. 2013. № 1. С. 55-61.
- 17.Боргардт, Е.А., Вишнякова М.В. Система контроллинга как современная концепция управления // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2015. № 1 (31).
- 18.Басовский Л.Е. Управление качеством: Учебник / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 253 с.
- 19.Баханькова, Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Е.Р. Баханькова. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 255 с.
- 20.Блэк, Д. Введение в бухгалтерский управленческий учет: Пер. с англ. / Д. Блэк. - М.: Весь Мир, ИНФРА-М, 2009. - 424 с.
- 21.Бороненкова, С. А. Управленческий анализ / С. А. Бороненкова. М.: Финансы и статистика, 2012. - 384 с.
- 22.Базилевич, А.И. Экономика предприятия (фирмы): Учебник для бакалавров / В.Я. Горфинкель, А.И. Базилевич, Л.В. Бобков. - М.: Проспект, 2013. - 640 с.
- 23.Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2013. - 372 с.

24. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 366 с.
25. Веретенникова, И.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие для бакалавров / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова; Под ред. И.В. Сергеев. - М.: Юрайт, 2013. - 671 с.
26. Грибов, В.Д. Экономика предприятия: Учебник. Практикум / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 448 с.
27. Гембрис, С. Управление качеством / С. Гембрис, Й. Геррманн; Пер. с нем. М.Н. Терехина. - М.: СмартБук, 2013. - 128 с.
28. Герасимов, Б.И. Управление качеством: проектирование: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, А.Ю. Сизикин, Е.Б. Герасимова. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
29. Загидуллин, Р.Р. Оптимальное управление качеством: Монография / Р.Р. Загидуллин. - Ст. Оскол: ТНТ, 2012. - 124 с.
30. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Практикум / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2012. - 100 с.
31. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Э. Керимов. - М.: Дашков и К, 2012. - 484 с.
32. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
33. Крум, Э.В. Экономика предприятия: Учебное пособие / Э.В. Крум. - Мн.: ТетраСистемс, 2013. - 192 с.
34. Коршунов, В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / В.В. Коршунов. - М.: Юрайт, 2013. - 433 с.
35. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 478 с.
36. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова, В.Н. Ясенев. - М.: Магистр, НИЦ

ИНФРА-М, 2012. - 112 с.

37. Мишин, В.М. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.Г. Зекунов, В.Н. Иванов, В.М. Мишин; Под ред. А.Г. Зекунов. - М.: Юрайт, 2013. - 475 с.
38. Сярдова О.М. Основные показатели эффективности закупочной деятельности промышленного предприятия // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 1. С. 39-41.
39. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учеб.пособие.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2012.- С. 178.
40. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. Мн.: ООО «Новое знание», 2010. – 688 с.
41. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: учеб.пособие / Н. Н. Селезнева, А. Ф. Ионова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 470 с.
42. Управление затратами на качество продукции: отечественный и зарубежный опыт: монография / Т.Н. Харламова, Б.И. Герасимов, Н.В. Злобина; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – 108 с.
43. Федюкин, В.К. Управление качеством производственных процессов: Учебное пособие / В.К. Федюкин. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
44. Фрейдина, Е.В. Управление качеством: Учебное пособие / Е.В. Фрейдина. - М.: Омега-Л, 2013. - 189 с.
45. Хмельницкая, О.Н. Характеристика подходов к содержанию комплексного экономического анализа финансовых результатов хозяйственной деятельности / О.Н. Хмельницкая // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономические и технические науки. – 2014. - № 4. – С. 89-92.
46. Хлыстова, О.В. Экономический анализ: Учебное пособие / О.В. Хлыстова. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. – 66 с.
47. Хунгуреева, И.П. Экономика предприятия. Учебное пособие / И.П. Хунгуреева, Н.Э. Шабыкова, И.Ю. Унгаева. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2012. – 240 с.

48. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2012. – 89 с.
49. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2011. - 348 с.
50. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров / Л.А. Чалдаева. - М.: Юрайт, 2013. - 410 с.
51. Шемякина, Т.Ю. Производственный менеджмент: управление качеством: Учебное пособие / Т.Ю. Шемякина, М.Ю. Селивохин. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 272 с.
52. Шеремет, А.Д. и др. Методика финансового анализа: Учеб.пособие для вузов / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. - 208 с.

Бухгалтерский баланс на 31.12.2015

<input type="checkbox"/>	_____	
Генеральный директор _____		Главный бухгалтер _____
«__» _____ 2015 г.		