Оглавление

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты управление затратами корпорации 7

1.1 Понятие, сущность и виды затрат 7

1.2. Методы управления затратами 25

1.3. Факторы, влияющие на управление затратами 31

Глава 2. Анализ управления затратами в ООО «Меридиан» 36

2.1. Технико-экономическая характеристика ООО «Меридиан» 36

2.2. Оценка экономических показателей ООО «Меридиан» 39

2.3. Анализ затрат в ООО «Меридиан» 55

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления затратами в ООО «Меридиан» 61

3.1. Анализ управления затратами в организации 61

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в организации 65

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий 73

Заключение77

Список литературы 82

Введение

Развитие современных отечественных предприятий связан с необходимостью совершенствования процессов формирования и использования финансовых ресурсов, что будет способствовать их техническому и технологическому перевооружению, наращиванию производства конкурентоспособной продукции, укреплению рыночных позиций, повышению их внутренней и международной конкурентоспособности. При этих условиях есть необходимость в совершенствовании учетно-аналитических систем, ориентированных на обеспечение своевременного получения полноценной по объемам и структуре информации о деятельности предприятия, использования им финансовых ресурсов, получения запланированных финансовых результатов, с целью принятия своевременных и эффективных управленческих решений в динамичных рыночных условиях. Учитывая это, важное значение приобретает потребность в адаптации методики и практики учета и анализа финансовых результатов функционирования предприятий к требованиям международных стандартов учета и отчетности, что связано с необходимостью повышения понятности и прозрачности систем учета и отчетности для корректной оценки их зарубежными инвесторами. Реализация этих задач в значительной степени должно происходить на основе изучения, критического анализа и внедрения в отечественную практику.

Нерешенными остаются вопросы совершенствования системы учета и анализа финансовых результатов в РФ по обеспечению согласованности учетной информации с формами финансовой отчетности и международными стандартами, имплементации международных стандартов учета в практику. То есть, не отрицая важности предыдущих научных достижений, особое значение приобретают систематизация, унификация и совершенствование методических и практических аспектов, касающихся развития системы учета и анализа финансовых результатов деятельности отечественных предприятий в

современных условиях. Потребность в исследовании и обосновании путей решения поставленных вопросов на основе сравнения условий деятельности и опыта отечественных предприятий конкретной отрасли обусловила выбор темы данной работы, определила ее цели, задачи, содержание и структуру.

Важность исследования усиливается еще и тем, что на конкурентные отношения влияют открытость экономики и глобализационные процессы. Транснациональные корпорации, выходя на национальные рынки, обостряют конкуренцию среди производителей на основе предложения качественной продукции, но одновременно вызывают свертывание деятельности предприятий, которые не выдерживают конкуренции. Оттого, что имеющиеся трансформационные процессы ощутимо влияют на систему менеджмента предприятий, и для решения проблем стабильного функционирования предприятий на долгосрочную перспективу необходимы теоретические обобщения, новые комплексные подходы и научное обоснования по разработке стратегии повышения конкурентоспособности предприятий при существующих вызовах и запросах современности.

Сейчас наблюдаются следующие основные тенденции развития предприятий: стабильность темпов экономического роста; концентрация производственных мощностей крупных производителей наряду с сохранением значительного количества мелких предприятий; усиление зависимости от рынков сырья, топливно-энергетических ресурсов; рост физического и морального износа производственных средств; влияние импорта на усиление конкурентной борьбы за расширение сфер деятельности в условиях мирохозяйственных связей; повышение значимости инвестиционной активности; усиление требований к качеству продукции; индивидуализация спроса потребителей[1].

---

1 Чепурной И.И. Конкурентоспособность продовольственных товаров / И.И. Чепурной. – М. : Маркетинг, 2002. – 432 с.

Отмечены тенденции развития предприятий свидетельствуют о нехватке у них четкой стратегии повышения конкурентоспособности, отсутствии целенаправленных мер, направленных на обеспечение стабильности и использования потенциальных выгод, и о постепенном сближении их стратегий и превращении конкуренции в соревнования одинаковых способов достижения стратегических целей в условиях изменений относительного конкурентного баланса внешней и внутренней среды функционирования.

Повышение конкурентоспособности связано с разработкой и выбором соответствующих стратегий, формирование и корректировка которых происходит практически постоянно. Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия должны формироваться в зоне клиентоориентированной парадигмы инновационного развития современного предприятия: они должны быть не узко обеспечительными функциональными, а комплексными с собственным стратегическим набором и базовым логическим инструментарием современного менеджмента, который выполняет роль драйвера в системе управления конкурентоспособностью предприятия и обеспечивает его конкурентоустойчивость и долговременную доходность.

Объектом исследования является процесс управление затратами предприятия ООО «Меридиан».

Предметом исследования являются теоретико-методологические и методико-прикладные положения по управлению затратами ООО «Меридиан».

Целью исследования является обобщение теоретических и практических аспектов в области управлении затратами корпорации, а также определение рекомендаций совершенствования управлении затратами корпорации.

Для достижения поставленной цели определены и решены следующие задачи:

- определить понятие, сущность и виды затрат;

- рассмотреть методы управления затратами;

- определить факторы, влияющие на управление затратами

- провести технико-экономическую характеристику ООО «Меридиан»;

- провести оценку экономических показателей ООО «Меридиан»;

- дать анализ затрат в ООО «Меридиан»;

- дать анализ управления затратами в организации;

- предложить мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в организации;

-провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Научная новизна работы связана с развитием теоретических положений и формированием практических рекомендаций в области управления затратами на производство и реализацию продукции.

В результате работы получены следующие научные выводы:

- Систематизированы и обобщены положения теории затрат, на основании чего выявлены достоинства и недостатки современных методов управления затратами.

- Произведена комплексная оценка структуры затрат и ее влияния на финансовые показатели предприятия.

- Разработаны мероприятия, направленные на сокращение уровня затрат ООО «Меридиан», а также обоснована экономическая эффективность от внедренных мероприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что материалы исследования могут быть применены на практике в работе с организациями.

Для решения данных задач в работе используются такие методы исследования как финансовый, экономический и статистический анализ, способы группировки и сравнения, табличный и графический методы.

Структура исследования. Работа состоит из введения, трех глав, объединяющих в себе девять параграфов, заключения и списка литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты управление затратами корпорации

1.1 Понятие, сущность и виды затрат

Развитие рыночных отношений, трансформация отечественной экономики и ее интеграция в европейское пространство обусловливают потребность в совершенствовании функций управления. Реализация этих процессов напрямую зависит от правильного понимания экономической сущности основных элементов деятельности предприятий, важной составляющей которых являются производственные расходы. Дальнейшее исследование сущности затрат имеет существенное значение как для определения их роли в системе управления деятельностью, так и для достижения эффективного управления предприятиями.

В современной зарубежной политической экономии, так же как и в классической, начиная С. Петти и заканчивая Д. Рикардо затраты производства рассматривают как физические затраты, то есть затраты средств производства (предметов и средств труда и самого труда. Но если у К. Маркса «капиталистические затраты производства» – затраты постоянного и переменного капитала, связанные с категорией стоимости, то, по мнению других ученых-экономистов – это затраты капитала (основного и оборотного) и работы, связанные с категорией цены производства, отождествляется со стоимостью или же исключает ее[2].

Итак, основное различие этих направлений заключается в источнике стоимости и ресурсах, которые создают новую стоимость. В условиях товарного производства отправным пунктом затрат производства являются затраты капитала на средства производства (с) и рабочую силу (v). Эти первичные затраты капитала и являются, по сути, затратами производства. Стоимость как общая категория товарного производства определяется общей

2 Политическая экономия : [учеб. пособ.] / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, А. А. Беляев [и др.]; Под ред. д. э. н., проф. К. Т. Кривенко., М. 2015. – 508 с.

суммой овеществленного в товаре труда. Разница между этой суммой и затратами производства составляет добавленную стоимость (т). Итак, общая форма действительных затрат производства такова: c + v + m. Стоимость продукта делится на перенесенную стоимость (с) и вновь созданную стоимость (v + m), которая, в свою очередь, состоит из стоимости необходимого (v) и дополнительного продуктов (т). Вновь созданная стоимость составляет чистую продукцию, делится на фонд заработной платы и прибыль. А. Ф. Фабричнов подтверждает правильность теории К. Маркса[3]. В то же время В. Б. Ивашкевич считает, что в обобщенном виде затраты производства являются функцией производства и могут быть представлены как:

1) совокупность потребленного количества ресурсов;

2) стоимостное выражение материальных и трудовых затрат[4].

В первом случае затраты живого и овеществленного труда на производство продукции (выполнение работ, оказание услуг) измеряются в физических единицах затрат как величины потребленной количества сырья, материалов, топлива, электроэнергии и тому подобное. Такой разрез затрат необходим для сопоставления натурально-вещественных балансов воспроизведения и стоимостного измерения затрат. Для того чтобы вычислить расход сырья, материалов, топлива в количественном измерении, необходимо знать потребность в них на каждой стадии производства не только по величине чистых затрат, но и с учетом отходов и потерь.

Количественным показателем затрат труда выступают затраты рабочего времени. Процесс производства разлагается на отдельные операции, которые группируются в зависимости от квалификации выполненных работ и количества рабочих мест. Положительные моменты учета затрат материальных

---

3 Фабричнов А.М. Затраты производства и себестоимость в сельском хозяйстве: методологический аспект / А.М. Фабричнов – М. : Экономика, 2019. – С. 125.

4 Ивашкевич В.Б. Проблемы учета и калькулирования себестоимости продукции / В.Б. Ивашкевич. – М. : Финансы, 2018. – 159 с.

и трудовых ресурсов в натуральном измерении – конкретность, точность и техническая определенность затрат. Однако из-за того, что они несопоставимы, их невозможно обобщать и суммировать. На затраты производства как денежное выражение затраченных на него ресурсов влияет не только количественный, но и стоимостный фактор. Это позволяет сравнивать различные виды затрат, приводя их к единому виду, которые подаются по сопоставимой форме. В итоге обеспечивается возможность сопоставлять различные по содержанию и назначению расходы. В первой половине XIX в. возникла и получила распространение теория трех факторов производства (Ж. Б. Сэя и Ф. Бастиа).

Согласно этой теории, в формировании стоимости при производстве товаров берут равное участие труд, капитал и земля: труд создает заработную плату, капитал – прибыль (процент), земля – ренту. В конце XIX в. разрабатывается неоклассическая теория стоимости, основателем которой является А. Маршалл. Согласно этой теории, цена товара определяется спросом и предложением, при этом в краткосрочном периоде спрос формирует цену на основе предельной полезности, а предложение – на основе затрат производства. Представители западной экономической науки основательно проработали проблематику затрат производства с учетом потребности роста его эффективности.

При этом ученые исходили из ограниченности ресурсов и невозможности их альтернативного использования. В расширенном товарном производстве фонд индивидуального потребления производителя приобретает форму переменного капитала, затраченного для найма рабочей силы. Этот фонд выступает не только как категория распределения (часть национального дохода), но и как категория производства (часть авансированного капитала). Преобразование фонда потребления в переменный капитал является предпосылкой сочетания таких элементов, как стоимость средств производства

и рабочей силы в одной категории – «затраты производства». Однако современное понимание затрат как совокупности ресурсов является неприемлемым, поскольку в центре социально ориентированной экономики находится человек.

Социально-экономическая сущность затрат производства заключается в том, что они отражают производственные отношения в виде затрат капитала, а не труда, затраченного на производство продукции. В условиях развития социально ориентированного рыночного хозяйства постепенно исчезает противоречие труда и капитала (через демократизацию последнего). Это хорошо видно на примере акционерных обществ, где отношения рабочего и предпринимателя все больше приобретают характер сотрудничества. Таким образом, происходят изменения в социально-экономической сущности затрат производства. Итак, в современный период развития экономики необходимо говорить о развитии социально ориентированной теории.

С точки зрения экономической теории, производство (в нашем случае – промышленное) правомерно рассматривать как преобразование затрат в результаты. При таком подходе оказывается, что управление затратами охватывает все уровни управления производством и должно базироваться на соотношении «затраты – результат». Критический анализ позиций ученых относительно сущности понятия "затраты" предоставил возможность сформулировать такой вывод: практически все авторы толкуют расходы как денежное выражение использованных ресурсов для изготовления продукции. Очевидно, что эти подходы определяют фактические затраты, то есть имеют ретроспективный характер, не оказывают никакого влияния на «поведение затрат».

Расходы, которые влияют на управленческие решения, рассматриваются в системе управленческого учета, поскольку только в ней формируются релевантные затраты. Для принятия управленческих решений нужна

информация о затратах на «нечто» (продукцию, оборудование, услуги, процесс и тому подобное). Хорнгрен Ч. [5] называет это «что-то» объектом учета затрат или объектом калькулирования себестоимости, согласно которому и происходит группировка и стоимостное измерение затрат. Следовательно, в управленческом учете расходы рассматриваются с позиции достижения определенной цели, то есть это целевые затраты.

Вполне справедливо Л. Нападовская в своей работе отмечает, что термин «расходы», согласно национальным Стандартам, означает использование (отток) денежных средств. Другими словами, это уменьшение экономической выгоды в течение отчетного периода из-за уменьшения активов или увеличения обязательств предприятия, что ведет к уменьшению капитала[6].

Стоимость израсходованных ресурсов в финансовом учете признается расходами отчетного периода только тогда, когда готовая продукция реализована, ведь в финансовом учете для определения финансового результата отчетного периода по принципу начисления и соответствия доходов и затрат необходимо сравнить доходы отчетного периода с расходами, которые были осуществлены для получения этих доходов. Согласно принципам финансового учета, должен пройти полный производственный цикл, который иногда составляет более календарного года, прежде чем стоимость использованных ресурсов признают расходами. Однако такой подход противоречит принципу оперативности, характерному для эффективного управления.

---

5 Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; 10-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2017. – 1008 с

6 Нападовская Л. В. Управленческий учет: [Учебник для вузов] / Л. В. Нападовская; 2-е изд., дорабрц. и доп, М. 2010. - С. 64.

Таблица 1.1. Систематизация теорий стоимости

Название теории	Основатели теории	Характеристика теории
1. Теория трех факторов производства	Ж.Б. Сей и Ф. Бастиа	При производстве товаров и формировании стоимости принимают равноправное участие труд, капитал и земля: труд создает заработную плату, капитал – прибыль (процент), земля – рента
2. Неоклассическая теория стоимости	А. Маршалл	Цена товара определяется спросом и предложением, при этом в краткосрочном периоде спрос формирует цену на основе предельной полезности, а предложение – на основе затрат производства
3.Теория научного менеджмента	Ф.У. Тейлор	Затраты производства рассмотрены исходя из потребностей повышения производительности труда (роста эффективности) при условии ограниченности ресурсов и невозможности их альтернативного использования
4.Социально ориентированная теория	Авторский подход	Человек выступает в центре любой деятельности, при этом отношения рабочего и предпринимателя все больше приобретают характер сотрудничества. Расходы на оплату труда следует рассматривать не как расходы, а как капитал, а в то же время человек является человеческим капиталом для предприятия

В управленческом учете собирается информация о расходах для нужд прогнозирования, планирования и контроля. Задачей управленческого учета является составление отчетности, обеспечение собственников, руководителей и менеджеров необходимой информацией, что будет способствовать достижению стратегических целей развития предприятия. Отсюда можно сформулировать вывод, что в системе финансового и управленческого учета сущность понятия расходы отличается, поэтому некоторые авторы с целью избежания путаницы предлагают применять в финансовом учете термин «затраты», а в управленческом – «затраты», поскольку они имеют разный экономический

смысл[7]. Итак, перечисленные позиции по исследуемой проблематике можно сгруппировать по следующим трем направлениям.

Первая группа авторов относит расходы непосредственно к функции производства, рассматривая их как весь комплекс материальных и денежных ресурсов, необходимых для создания продукта. Одним из основных представителей такого подхода является В. Ивашкевич[8]. Вторая группа авторов трактует понятия «расходы» в контексте экономической теории как часть стоимости товара, что должно быть снова авансированная на продолжение производства; наивысшую полезность тех благ, которые общество может получить при оптимальном использовании экономических ресурсов. То есть это управленческий аспект, связанный с эффективным использованием ресурсов.

Наличие различных трактовок сущности затрат, по мнению ряда отечественных ученых, объясняется следующими важными факторами:

1) значительным расширением задач отечественной системы учета в связи с осложнением происходящих экономических процессов;

2) существованием различных групп пользователей – внутренних и внешних, информационные потребности которых существенно отличаются; для удовлетворения этих нужд целесообразно создавать различные виды учета: финансовый (для внешних пользователей), управленческий (для внутренних пользователей), налоговый – для установления взаимоотношений между субъектами хозяйствования и государством.

В отличие от финансового в системе управленческого учета необходима информация для принятия управленческих решений, которые основываются на экономической целесообразности тех или иных альтернатив. То есть в

---

7 Нападовская Л. В. Управленческий учет: [Учебник для вузов] / Л. В. Нападовская; 2-е изд., дорабрц. и доп. М. 2019. - с. 64.

8 Ивашкевич В.Б. Проблемы учета и калькулирования себестоимости продукции / В.Б. Ивашкевич. – М. : Финансы, 2014. – 159 с

современных условиях речь должна идти о системном исследовании затрат на производство и себестоимости продукции с целью удовлетворения потребностей системы управления. Поскольку термин «расходы» непосредственно связан с формированием себестоимости продукции (работ и услуг) в процессе хозяйственной деятельности, под затратами понимают оптимальную стоимость ресурсов, которая обеспечивает необходимое качество и количество готовой продукции (работ и услуг). Исследование учетной сущности расходов связано с определением стоимости ресурсов, необходимых для осуществления любой деятельности. Однако, учитывая, что результатом деятельности является изготовление готового продукта, следует рассмотреть сущность себестоимости продукции как результат осуществления затрат. Как экономическая категория себестоимость возникла тогда, когда появилась необходимость подсчитать затраты на производство товара, прибыль или убыток от его реализации.

Достаточно распространенным среди ученых является определение себестоимости как части стоимости[9]. В. Ярмоленко дает такое определение себестоимости:"...это категория, выражающая не только производительные, но и непродуктивные затраты, вызванные условиями производства»[10]. П. Безруких акцентирует внимание на таких характеристиках себестоимости продукции как экономического показателя[11]:

1. Себестоимость продукции в политэкономическом аспекте – это совокупность затрат производительного и непроизводительного труда. При этом затраты производительного труда должны включаться в себестоимость не целиком, а частично, то есть за исключением той части затрат, которая образует

9 .Гарифуллин К.М. Учет и калькулирование в автоматизированной подсистеме управления себестоимостью продукции / К.М. Гарифулин. – Казань : Казан. ун-т, 2016. – 237 с.

10 Ярмоленко В. П. себестоимость-объективная экономическая категория / В. П. Ярмоленко / / бухгалтерия в сельском хозяйстве. М. 2019. - №8. - С. 8-13.

11 Безруких П.С. Состав и учет затрат производства и обращения / П.С. Безруких. – М .: ФБК Контакт, 2016. – 570 с.

чистый доход предприятия. Расходы непродуктивного труда-это чистые расходы товарного и денежного обращения (они входят в состав себестоимости материалов, цеховых, общезаводских, внепроизводственных и других подобных расходов), расходы на социально-экономические мероприятия и тому подобное

2. Себестоимость измеряется затратами труда предприятий и объединений. Эти расходы могут быть выше или ниже общественно необходимых расходов или же равняться им. В себестоимость следует включать и аномальные, сверхнормативные расходы и потери (перерасхода ресурсов от брака, простоев и т. п).

3. К себестоимости целесообразно относить и некоторые элементы чистого дохода общества в тех случаях, когда они представляют собой затраты, связанные с производством и реализацией продукции.

В. Палий подает трактовку понятия «себестоимость», где есть несколько вариантов[12]:

1) часть стоимости, включающий стоимость средств производства и большую часть необходимого продукта, который равен затратами на заработную плату;

2) часть стоимости, что представляет собой затраты средств предприятия на производство и реализацию продукции;

3) часть стоимости, воплощает затраты прошлого и живого (необходимого) труда на производство и реализацию продукции;

4) производительные и непроизводительные затраты, связанные с производством и реализацией продукции;

5) часть стоимости, что в процессе обращения должна возвращаться предприятию с целью возмещения его расходов;

12 Палий В.Ф. Основы калькулирования / В.Ф. Палий. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 288 с.

6) часть стоимости, которая возмещает затраты для обеспечения непрерывности производственного процесса.

В значительном количестве публикаций себестоимость определяется как:

1) качественный показатель деятельности предприятия;

2) денежное выражение затрат[13];

3) величина потребленных ресурсов[14];

4) совокупность материальных затрат и живого труда, что показывает, сколько стоит производство;

5) сумма расходов (затрат) на производимую и реализуемую продукцию.

В зарубежной литературе понятие» себестоимость " приравнивается к расходам. Так, Р. Энтони определяет себестоимость (расходы) как денежное выражение величины ресурсов, использованных для определенных целей[15]. К. Друри, Б. Нидлз, Х. Андерсон считают, что себестоимость — продукции-это производственные затраты на произведенную продукцию, а непроизводственные расходы относят к расходам отчетного периода[16]. Приведенные мнения не противоречивы, что подтверждается возможностью сочетать подходы, раскрывая сущность себестоимости продукции как «...выраженные в денежной форме затраты на ее производство». Необходимость системного исследования себестоимости отмечал академик Н.Г. Чумаченко[17].

Созданию комплексной системы управления себестоимостью продукции, содержащей подсистемы (прогнозирование и планирование себестоимости;

---

13 Бухгалтерский словарь / Под ред. проф. Ф. Ф. Бутинца, М. 2019. – 224 с

14 Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис ; пер. с англ. ; под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 560 с

15 Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри. – М. : Аудит, 2014. – С. 34.

16 Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х Андерсон, Д. Колдуэл ; пер. с анагл. ; под ред. Я.В. Соколова ; 2-е изд., стереотип. – М. : Финансы и статистика, 2016. – С. 432.

17 Нападовская Л. В. Управленческий учет в системе горнорудных предприятий: дис. ... доктора Экон. наук: спец. 08.06.04 / Л. В. Нападовская., 2018. – 437 с.

учет производственных затрат и калькулирование себестоимости продукции; анализ себестоимости и подготовку проектов управленческих решений, направленных на сокращение производственных затрат), уделяется значительное внимание и в современный период. Поэтому следует полностью согласиться с учеными, которые считают, что «...созданию системы управления себестоимостью соответствует внедрение на предприятии управленческого учета "[18].

В условиях рыночной экономики основной целью деятельности предприятия является достижение максимальной прибыли. Все другие цели подчинены этой главной цели, поскольку прибыль служит основой и источником средств для дальнейшего развития. Любая деятельность, направленная на получение прибыли, требует затрат. Сравнение затрат и результатов позволяет оценить эффективность работы предприятия. Отсюда и вытекает особое место расходов в деятельности всех субъектов хозяйствования.

Нестабильность экономической ситуации, повышение конкуренции на рынке и уменьшение доходов требуют от руководителей и менеджеров предприятий поиска действующих методов управления хозяйственной деятельностью. Эффективность функционирования предприятий в этих условиях зависит от рационального использования всех видов ресурсов, что обусловливает необходимость перехода к единой системе управления затратами. Построение и совершенствование этой системы обеспечит конкурентоспособность продукции за счет более низких затрат и цен, предоставления объективных данных для упорядочения структуры доходов и расходов предприятия, принятия эффективных управленческих решений.

Актуальность вопросов управления затратами на предприятиях обусловлена и тем, что среди приоритетных проблем организации и ведения бизнеса в РФ – высокая себестоимость отечественной продукции, отсутствие

18 Столяр Л. Г. Учет и контроль затрат производства и калькулирование себестоимости лакокрасочной продукции : автореф. дис. … канд. Экон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Л. Г. Столяр, М. 2019. – 185 с.

финансовых ресурсов для развития, отсутствие системы управленческого развития, адекватного потребностям управления. Все это требует от руководителей предприятий внедрения и применения современных технологий управления затратами, их экономии и предотвращения потерь.

Практика хозяйствования на украинских промышленных предприятиях свидетельствует о том, что расходы сегодня – сугубо объект учета, тогда как рыночные условия требуют обязательного рассмотрения их как объекта управления. Рассматривая расходы в этом аспекте, в первую очередь необходимо определить сущность и экономическую природу затрат, исследовать роль в обеспечении эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий, сформировать представление о системе управления расходами, принципы, функции и методы, положенные в основу ее функционирования. Таким образом, представление об управлении затратами как ключевой фактор в обеспечении эффективного развития предприятия, обусловливает актуальность темы исследования.

В рыночной экономике одной из главных целей функционирования предприятия является удовлетворение интересов собственников, что обеспечивается в результате принятия таких управленческих решений, согласно которым должна увеличиваться прибыль предприятия. Зато прибыль в свою очередь зависит от цены на продукцию, изготавливаемую предприятием, и затрат на ее производство и реализацию.

Цена на продукцию в рыночной экономике формируется в результате взаимодействия спроса и предложения, а, следовательно, под влиянием законов рыночного ценообразования. Затраты, формирующие себестоимость продукции, могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребленных материальных и трудовых ресурсов, уровня технического оснащения производства, организации производства и многих других факторов. Расходы предприятия определяют его ценовую конкурентоспособность, возможность использования ценовых методов конкурентной борьбы и «запас прочности» в случае ухудшения конъюнктуры рынка.

К тому же полные затраты предприятия, в частности их структуры, посредственно характеризуют возможности оптимального функционирования предприятия. Влияние затрат на точку безубыточности определяет возможность выхода на новые рынки, то есть конъюнктура нового рынка есть прямой путь получения прибыли. Достижение необходимой величины прибыли возможно только при низком уровне затрат.

Управление затратами представляет собой процесс целенаправленного влияния на состав, структуру и поведение затрат, а также их учет, планирование, анализ и контроль для принятия управленческого решения по их оптимизации. Данный процесс должен базироваться на принципах целенаправленности, последовательности, системности, непрерывности, надежности, сочетание материальных и моральных стимулов, минимизации расточительства, что в целом позволит достигли поставленных целей руководства по оптимизации объема и структуры расходов предприятия.

Практически на каждом предприятии есть резервы для снижения затрат до рационального уровня, что позволяет достичь роста экономической эффективности деятельности, повышения уровня конкурентоспособности. Снижение затрат на выпуск единицы продукции позволяет предприятию устанавливать более низкие и гибкие цены, что дает важное преимущество перед конкурентами.

Поэтому для каждого предприятия крайне важным представляется выбор наиболее совершенной конфигурации системы управления затратами для достижения высокого экономического результата деятельности. Внедрение системы управления затратами должно соответствовать стратегическим целям работы предприятия, а именно обеспечивать рентабельность производства и сбыта продукции, повышение рыночной стоимости фирмы, расширение сферы ее функционирования и др.

Важной составляющей системы управления затратами предприятия является определение задач, реализация которых позволяет достичь поставленной цели, а именно: определение роли затрат как фактора

экономической деятельности; сбор корректной информационной базы, что будет способствовать оценке расходов во время выбора оптимального решения; расчет затрат по отдельным направлениям деятельности предприятия; расчет нормы необходимых затрат на производство единицы продукции; выявление путей снижения затрат на всех этапах хозяйственной деятельности предприятия.

Функции управления затратами предлагаем рассмотреть с позиции алгоритма принятия решений на предприятии. Так, на этапе разработки (принятия) решения функции управления сводятся к прогнозирования и планирования затрат, на этапе реализации решения – к организации, координации и регулирования, активизации и стимулирования расходов, на этапе контроля – учета и анализа затрат [10, с. 8].

С развитием рыночных отношений кардинально меняются подходы к построению системы управления затратами и возникновению методов калькулирования себестоимости продукции. Сегодня управление затратами предприятий осуществляется в рамках определенного научного или практического подхода, которые выделяют в финансовом менеджменте.

Так, системный подход предполагает, что управление затратами рассматривается как интегрированная система финансового менеджмента, имеющая вход, выход, связь с внешней средой. Важнейшим принципом данного подхода является необходимость рассмотрения проблемы как целого, единой системы и выявления всех последствий и взаимосвязей между всеми принятыми решениями.

Во время применения структурного подхода к управлению затратами определяются приоритетные факторы, методы, принципы, инструменты финансового менеджмента для установления рационального соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Другими словами, в рамках данного подхода руководителю следует определить приоритетные цели в конкретный период времени и соответственно распределить ресурсы предприятия.

Динамический подход предполагает, что объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности. В рамках этого подхода проводится ретроспективный анализ состава и структуры затрат предприятия и их прогноз на будущие периоды.

Особенностью воспроизводственного подхода к управлению затратами является то, что он ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

Во время внедрения процессного подхода функции управления на предприятии рассматриваются как взаимосвязанные, а сам процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

Оптимизационный подход предполагает переход от качественных оценок управления затратами к количественным при помощи математических, статистических методов, экспертных оценок, системы баллов. Данный подход позволяет сформировать набор математически обоснованной информации для принятия управленческих решений.

Внедрение административного подхода предполагает регламентацию функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах. Согласно этому подходу, на предприятии должны быть установлены нормативы расходов, это может быть осуществлено по центрам затрат, отделам, участкам, функциям, видам продукции и др.

Ситуационный подход основан на том, что возможность применения различных методов управления определяется конкретной ситуацией, то есть самым эффективным методом управления в каждой конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует ситуации.

Интеграционный подход предусматривает усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами, стадиями жизненного цикла объекта управления, уровнями управления и субъектами менеджмента. То есть цели отдельных подсистем предприятия являются связанными между собой и интегрированными в единую стратегию развития фирмы, что позволяет рационально распределить финансовые и экономические ресурсы между центрами ответственности.

При маркетинговом подходе все изменения относительно объема или структуры затрат на предприятии должны быть сориентированы на потребителя, то есть должны предсказать, как эти изменения повлияют на объемы продаж продукции, мнение потребителей о компании, ее деловой репутации.

В основу ресурсного подхода положен тот факт, что каждое предприятие располагает разнообразными ресурсами, которое оно может выбирать на рынке факторов производства и комбинировать в соответствии со своими возможностями. В этом-одна из сильных сторон ресурсного подхода. Если предприятие осуществляет выбор и комбинацию ресурсов лучше, быстрее, оригинальнее конкурентов, то ему гарантирован конечный рыночный успех.

Итак, финансовому менеджеру следует, руководствуясь целями и возможностями ресурсов предприятия, выбрать наиболее оптимальный подход к управлению затратами, при этом надо учитывать и недостатки, присущие определенному подходу. Соответственно, после выбора подходов к управлению следует определиться с методами, которые будут применяться для достижения поставленных целей. Разнообразие методов управления затратами обусловливает необходимость разграничения их по сущности и условиям использования, а также определения их преимуществ и недостатков.

Не существует универсальных методов управления затратами, все они предназначены для достижения различных управленческих целей, именно поэтому выбор методов управления затратами должно быть научно

обоснованным. От правильности принятого решения будет зависеть достижение эффективности в управлении затратами.

Если метод предполагает постановку цели и процедуру воздействия на процесс затрат, то его оправдано следует считать целенаправленным методом, а если в основном представление информации о расходах, то его предлагается относить к методам структурирования. Дискретность применения метода предполагает, что после достижения поставленной цели или получения заданного результата применение метода либо прекращается, либо может быть продолжено с постановкой новой цели, либо в других условиях. Методы постоянного применения используются в управлении затратами предприятия постоянно. По критерию "горизонт использования" можно систематизировать только методы дискретного применения. Такое разделение, по нашему мнению, является достаточно условным, поскольку применение каждого метода предполагает и представление определенным образом информации, и оказание управленческого влияния.

Итак, финансовому менеджеру следует четко определиться, в рамках каких методов он будет разрабатывать систему управления затратами, учитывая особенности функционирования предприятия, специфику его отрасли, общее состояние экономики страны и финансового состояния на самом предприятии, сложился к внедрению мер управления затратами. Соответственно, после выбора подходов к управлению следует определиться с методами, которые будут применяться для достижения поставленных целей.

Следует исходить из того, что не существует универсальных методов управления затратами, все они предназначены для достижения различных управленческих целей, именно поэтому выбор методов управления затратами должно быть научно обоснованным. Опираясь на преимущества и недостатки каждого из них, современные предприятия имеют возможность достижения целей стратегического управленческого учета, применяя или одну из систем управления, или модель управления, которая сформировалась в результате интеграции двух и более методов.

Ключевыми инструментами повышения эффективности деятельности предприятия является оптимизация управления внутренними бизнес-процессами. В конкурентной среде дальнейшее развитие предприятий в основном зависит от поведения затрат и управления ими, что является средством достижения высокого экономического результата. Именно поэтому управление затратами в условиях ограниченных финансовых и экономических ресурсов является ключевым фактором выживания для отечественных предприятий. Выбор наиболее подходящей конфигурации элементов системы управления затратами при этом способствует созданию и обеспечению оптимального экономического способа производства и реализации продукции.

На основе проведенного анализа и обобщения обработанных материалов можно сделать вывод, что, хотя среди ученых-экономистов возникли определенные разногласия относительно содержания категории «себестоимость», однако это не касается ее значение для управления предприятием. Себестоимость-это выраженные в денежной форме использованные ресурсы предприятия в связи с производством продукции. Себестоимость как сумма расходов является объектом финансового учета, а себестоимость как стоимость единицы произведенной продукции – объектом управленческого учета. Критический анализ различных толкований сущности расходов позволяет сформулировать следующие выводы:

1) все трактовки сущности расходов означают одно и то же, а именно – это расходы предприятия, связанные с выполнением определенных операций;

2) согласно рассмотренным нормативным документам, расходы принимают форму оттока или уменьшения активов и признаются в отчете о финансовых результатах (совокупных доходах) на основе непосредственной связи между понесенными затратами и поступлениями по соответствующим статьям доходов;

3) себестоимость является важным качественным показателем деятельности предприятия;

4) в результате систематизации развития теорий стоимости можно предположить, что дальнейшее их развитие должно происходить в направлении усиления центральной роли человека, которая выступает основным видом капитала, который имеет название «человеческий капитал».

5) определено собственное толкование сущности затрат на производство: это стоимость использованных ресурсов на изготовление готовых изделий наиболее экономически выгодными методами с соблюдением такой технологии производства, которая одновременно обеспечивает оптимальную величину затрат для получения прибыли и максимально возможную потребительскую ценность готового продукта.

1.2. Методы управления затратами

По мере того, как усложняются условия хозяйственной деятельности и растут спросы к росту рентабельности продаж, растет и необходимость учета затрат на производство. Каждое предприятие имеет четкое представление о составе затрат на производство готовой продукции и их окупаемости. За функционирование рыночных механизмов возникает необходимость совершенствования и создания четкой системы анализа и контроля затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции, что является важнейшими инструментами управления предприятием и разделом управленческого учета. Именно себестоимость производства единицы продукции является основой для принятия управленческих решений.

Для управления контролерам нужны не просто расходы, а информация об их объектах – продукцию, работы, услуги или вид деятельности предприятия, требующие осуществления расходов, связанных с их производством. По стоимостной форме продукция (работы, услуги) предприятия состоит из трех частей: стоимости израсходованных средств производства; стоимости

продукта, созданного необходимым трудом; стоимости продукта, созданного дополнительным трудом.

Итак, выраженные в денежной форме затраты на израсходованные средства производства, оплату труда и социальные мероприятия составляют себестоимость продукции, под которой принято понимать возможность каждого предприятия заместить потраченные им ресурсы, чтобы непрерывно продолжать производство. Оптимизация уровня производственных затрат должна рассматриваться как основа их успешного функционирования, которая будет способна обеспечить рентабельность и прибыльность производства, а также высокую конкурентоспособность продукции. В настоящее время на большинстве отечественных предприятий существуют много проблем по учету расходов, которые могут быть решены с помощью эффективной и рациональной системы управления расходами и использования методов управления затратами, в том числе новейших[19].

Методы управления затратами были рассмотрены в трудах Кальенина Н.В.; анализ систем учета затрат на производство, а именно стандарткоста и директ-костинга, осуществили ученые Гудыма Д. Р и Власюк В. Г. Управление затратами представляет собой процесс целенаправленного формирования затрат на предприятии в отношении их видов, мест возникновения, носителей при условии постоянного контроля уровня затрат и стимулирования их снижения. Система управления расходами является важным элементом внутреннего экономического механизма любого предприятия[20]. В настоящее время директ-костинг используется в таких вариантах:

1. Классический директ-костинг, предполагающий калькулирование по прямым затратам (все переменные).

---

19 Грещак М. Г. внутренний экономический механизм предприятия / М. Г. Грещак, А. М. Гребешкова,
А. С. Коцюба. М. 2019. – 228 с

20 Гудыма О. В. Системы учета затрат на производство и их характеристика. 2018. – № 2. – С. 47-49

2. Система переменных затрат-калькулирование осуществляется по переменным затратам, к которым относятся прямые затраты и переменные косвенные затраты.

3. Система учета затрат в зависимости от загрузки производственных мощностей: в калькуляцию включаются все переменные затраты и часть постоянных, определяемая в соответствии с коэффициентом использования производственной мощности.

Общее заключается в том, что калькулируется не полная, а частичная себестоимость. По данному варианту управления затратами предполагается, что только переменные затраты зависят от загрузки мощностей или от объема продукции, а поэтому только они могут быть отнесены на объект затрат. Таким образом, в себестоимость носителя затрат не включаются постоянные затраты, они обычно покрываются маржинальным доходом, полученным от продажи продукции. Если максимальный размер, которого могут достичь постоянные расходы, соответствует величине маржинальной прибыли, то предприятие несет убытки.

В нашей стране и странах СНГ до последнего времени была распространена система учета и калькулирования полной себестоимости, а система директкостинга практически не применялась. Из-за этого среди ученых указанных стран нет единого взгляда на суть этой системы[21]. Преимущества системы «стандарт-кост» перед другими системами учета затрат на производство состоят в следующем: система используется для принятия решений, особенно если стандарты разработаны отдельно по изменяющимся элементам затрат, а также в случае правильно установленных цен на материалы и норм расхода на рабочую силу; на основании установленных стандартов можно заранее определить сумму ожидаемых затрат на производство и

21 Кальенина Н.В. Методы управления затратами, их преимущества и недостатки / Н. В. Кальенина. М. 2017. – № 5. – С. 32-35

реализацию изделий, исчислить себестоимость единицы изделия для определения цен, а также составить отчет о прибылях и убытках.

За этой системы руководство предприятия получает информацию о величине отклонений от нормативов и причинах их возникновения, которая используется для оперативного принятия управленческих решений по устранению отклонений; менее сложная техника ведения учета производственных затрат и калькулирования себестоимости продукции, так как заранее известны нормативные величины производственных затрат. Система «стандарт-кост» используется для оценки выполнения установленного заказа; в случае правильной организации ее организации учет ведется по принципу исключений, т. е. учитываются лишь отклонения от стандартов, то есть бухгалтерский учет становится менее трудоемким. Исследования показали, что система имеет и недостатки. Трудно составить стандарты согласно технологической карте производства.

Изменение цен затрудняет вычисление незавершенного производства и стоимости остатков готовых изделий на складе. В случае выполнения предприятием различных по характеру и типу заказов за сравнительно короткое время исчислять стандарт на каждый заказ неудобно. Традиционные системы контроля затрат (в том числе анализ отклонений) сфокусированы преимущественно на переменные затраты и мало помогают при решении проблем, связанных с постоянными накладными расходами. В настоящее время в управлении расходами самыми распространенными являются новейшие методы: ABC - метод, кайзен-костинг, таргет-костинг, абзорпшн-костинг, CVP-анализ, кост-клиринг, бенчмаркинг расходов, LCC-анализ, методы EVA. Следовательно, целесообразно рассмотреть подробнее данные методы управления расходами[22].

22 Пилипенко А. А. Управление затратами на современных предприятиях / А. А. Пилипенко. М. 2019. – № 12. – С. 8-9.

АВС-метод, или учет затрат на основе видов деятельности. Согласно этому методу, деятельность предприятия рассматривается как процессы или рабочие операции. Сумма расходов в течение периода или на определенный вид продукции определяется на основе затрат на осуществление совокупности соответствующих процессов и операций. Применение этого метода предусматривает выделение видов деятельности и операций по ним, расширение существующей системы управленческого учета. Преимуществами данного метода является повышение обоснованности отнесения накладных расходов на конкретный продукт; точнее калькулирование себестоимости; обеспечение взаимосвязи получаемой информации с процессом формирования затрат.

Еще одним новейшим методом управления затратами является кайзен-костинг. Он применяется для достижения целевой себестоимости, но в отличие от таргет-костинга заключается в постоянном совершенствовании качества процессов на всем предприятии при участии всех его работников, что дает возможность уменьшить непродуктивные расходы. Преимуществом кайзен-костинга является то, что он обеспечивает постоянное уменьшение расходов и содержание их на заданном уровне, а основным недостатком является необходимость мотивации работников и корпоративной культуры, поддерживающей вовлечение персонала в деятельность предприятия. Взаимодействие методов таргет-костинга и кайзен-костинга позволит эффективно управлять себестоимостью. Кост-клиринг-один из самых жестких методов управления затратами.

В результате его применения происходит уменьшение затрат на оплату труда и, как следствие, сокращение штата работников, высвобождение и продажу некоторых активов, полное или значительное уменьшение расходов на социальную сферу. Целью кост-клиринга является быстрое сокращение расходов предприятия без ущерба для его деятельности и перспектив развития.

Также данный метод ориентирован больше на затраты, возникающие во внутренней и во внешней среде. Итак, преимуществом кост-клиринга является то, что он дает возможность сократить расходы предприятия, а недостатком – значительная жесткость, потому что он предусматривается уменьшение расходов на заработную плату и сокращение персонала; использование его время от времени или только в отдельных подразделениях предприятия не даст ожидаемых результатов. Еще одним методом управления затратами является CVP-анализ, то есть анализ точки безубыточности. Данный метод основывается на сопоставлении трех величин: затрат предприятия, дохода от реализации и получаемой прибыли, зависимость которых позволяет определить выручку от реализации, что при известных величинах постоянных затрат предприятия и переменных затрат на единицу продукции обеспечит безубыточность деятельности запланированный финансовый результат.

Преимуществами данного метода является то, что он дает возможность определить объем продаж, при котором достигается безубыточность производства или заданный финансовый результат, простота, наглядность и оперативность метода. Недостатками данного метода является разделение затрат предприятия на переменные, которые линейно зависят от объема продукции, и постоянные, которые от него не зависят, что на практике сделать достаточно сложно; любое изменение имеющихся в модели факторов может существенно изменить конечный результат; основывается на предположении, что производительность труда, которая непосредственно определяет переменные затраты, не зависит от масштаба и не меняется во времени.

Выявлено, что CVP - анализ целесообразно использовать тем предприятиям, которым важно определить, какую продукцию и в каком объеме необходимо производить для получения большей прибыли[23]. Итак, для

23 Петрович И. М. Организация производства: [учебник] / И. М. Петрович, Г. М. Захарчин, М. 2014. – 120 с.

высокоэффективной и рентабельной деятельности предприятия в настоящее время и в перспективе, необходимо применять современные и новейшие методы управления затратами. Считается, что на современных отечественных предприятиях целесообразнее всего использовать АВС-анализ, поскольку в результате внедрения в производство достижений научно-технического прогресса, тотальной автоматизации и механизации производства доля прямых затрат в себестоимости постоянно снижается[24]. То есть становится понятным, что для современного предприятия характерным должен стать поиск путей управления не столько прямыми, сколько накладными расходами. Но все же предприятие должно самостоятельно выбрать метод, который будет самым эффективным для его вида и направлений деятельности.

1.3. Факторы, влияющие на управление затратами

В процессе анализа затрат на предприятии необходимо определение факторов, влияющих на их формирование и изменение в течение производственного цикла. Это будет способствовать выявлению и рассмотрению возможностей снижения затрат для дальнейшего повышения прибыльности предприятия. Исследованием проблемы снижения затрат занималось много ученых, как отечественных, так и зарубежных.

В научной литературе существуют различные точки зрения относительно факторов, влияющих на затраты предприятия, которые необходимо учитывать при разработке стратегии снижения издержек. Изначально рассматривался лишь один фактор-объем изготовленной продукции. Но уже в 70-х годах XX в. экономисты пришли к выводу, что объем производства не отвечает на вопрос о том, что именно определяет величину расходов предприятия. В связи с этим

24 Экономика производственного предприятия: [учеб. пособ.] / Под ред. И. М. Петровича., М. 2018. – 316 с.

известный ученый Дж. Риле систематизировал и сгруппировал все расходообразующие факторы на структурные и функциональные[25]:

- функциональные-эффективность планирования, привлечения рабочей силы, комплексное управление качеством, использование мощностей, связи с поставщиками;

- структурные - Масштаб, диапазон, опыт, технология, сложность

Функциональные факторы, связанные со способностью предприятия успешно функционировать. Согласно этой классификации для всех функциональных факторов "больше" всегда означает "лучше" Следует раскрыть сущность структурных факторов. Так, масштаб – это объем инвестиций, которые нужно вложить в производство, исследования и разработки продукции; диапазон степенью вертикальной интеграции, что определяет уровень расширения управления предприятием; опыт показывает, сколько раз в прошлом периоде предприятие успешно осуществляло то, для чего сейчас принимается решение; технология, которая используется на каждой стадии цепи стоимостей; и сложность определяет широту ассортимента изделий или услуг. Каждый из приведенных факторов предполагает выбор, который сделает предприятие с целью снижения затрат[26].

Позже еще один известный немецкий ученый Г. Фандель разделил все факторы на производственные, которые имеют непосредственную связь с производством, и внепроизводственные, связанные с другими непроизводственными сферами деятельности предприятия[27]:

- производственные: величина предприятия; производственная программа; глубина производства; организация производства; качество факторов производства; занятость предприятия;

---

25 Riley lohn G. Bredi Rationing: A. Further Remark / G. lohn Riley. – 1987. – No 4.

26 Костецкая Н. Факторный подход к формированию стратегии снижения затрат предприятия / Н. Костецкая – М. 2019. – № 1(30). С. 162

27 Фендель Г. Теория производства и затрат / Г. Фендель ; пер. с нем. под рук. наук ред. М. Г. Грещака. - М., 2017. - 520 с

- внепроизводственные: сбыт продукции; финансирование; исследование и развитие.

Проанализировав производственные факторы влияния на затраты можно выявить определенную взаимосвязь и взаимозависимость. Например, изменения величины предприятия, производственной программы и организации производства всегда обусловливают изменения качества производственных факторов и их пропозиций. А каждое изменение уровня затрат оказывает влияние на качество факторов производства, их цены и пропорции в обратном порядке. Следовательно, если указанные факторы сферы производства не изменяются во времени, то и уровень затрат предприятия остается неизменным.

Количество внепроизводственных факторов является значительно меньшей и сводится: во-первых, к сбыту продукции, что выражается в стоимости благ, затраченных на реализацию продукции (работ, услуг); во-вторых, финансирование, что означает соотношение использования собственного и возможность получения заемного капитала; в-третьих, исследования и развитие, что обеспечивает повышение качества продукции, факторов производства, совершенствование методов и принципов производства.

Из отмеченного можно утверждать, что факторы снижения затрат – это такие производственные, организационные, технические, технологические, природные, финансово-экономические условия деятельности предприятия, в результате которых изменяется уровень, объем, структура, динамика расходов любого субъекта хозяйствования.

И. Давыдович предложил классификацию по субъектам влияния на расходы, которые объединяет в три группы: общегосударственные, отраслевые и внутрипроизводственные. Приведенные факторы могут вызвать как повышение, так и снижение себестоимости изготовленной продукции (работ,

услуг). При рассмотрении внутрипроизводственных факторов, влияющих на себестоимость продукции предприятия, необходимо учитывать особенности отрасли. Как показывает практика, одни факторы действуют постоянно, другие имеют временный характер, то есть влияют на уровень себестоимости в определенные периоды деятельности организации. Ряд факторов не может быть точно определенным, поскольку некоторые из них зависят от особенностей состава трудового коллектива и уровня руководства, другие – от деятельности смежных субподрядных организаций и служб заказов[28].

Общегосударственные, отраслевые и внутрипроизводственные факторы взаимосвязаны между собой и прямо или косвенно влияют друг на друга. В процессе деятельности, основное внимание следует обращать на внутрипроизводственные факторы, поскольку на них влияет деятельность предприятия, его трудовой коллектив, решения, которые принимаются менеджментом и владельцами и др. Но при решении важных задач следует согласовывать их с непосредственными исполнителями, поскольку они выполняют эти задачи и могут заранее предсказать влияние того или иного принятого решения на конечный результат деятельности. Следует заметить, что в экономической литературе приведено еще множество разнообразных классификаций, которые отличаются друг от друга классификационными признаками. Но при выборе способов и инструментов, с помощью которых автор будет определять и анализировать изменения в структуре расходов, надо выбрать наиболее действенные.

Кроме того, все факторы влияния можно разделить так: внешние – состояние рынка факторов производства, темпы инфляции в стране, уровень конкуренции, социальные и политические нормы, цены на ресурсы, которые не зависят от деятельности предприятия; внутренние так называемые

28 Давидович И. Е. Управление расходами: учеб. пособ. / И. Е. Давидович. - М. 2018 . - 320 с.

внутрипроизводственные – размер предприятия, объем производства, структура производства, объем реализации, доля переменных затрат, доля постоянных затрат, специализация предприятия и другие, которые зависят от предприятия и управления им. Каждое предприятие, которое осуществляет любую хозяйственную деятельность, должно уделять значительное внимание выявлению этих факторов и искать пути их предупреждения или устранения.

Степень влияния различных факторов на величину затрат неодинаков: одни влияют на изменение нескольких элементов затрат, другие – на один или два, одни влияют напрямую, другие – опосредованно. Но управление каждым из них является важным элементом эффективного функционирования всего предприятия. Поэтому всем факторам влияния на расходы предприятия нужно уделять должное внимание. Это, в первую очередь, обусловливает необходимость распределения частично, полностью контролируемых и неконтролируемых факторов. Факторы были распределены на основе изучения материала работ и приведены в таблице 1.2[29].

29 Мочерный С. В. Экономическая энциклопедия / С. В. Мочерный. - Т. 3. - М. Академия, 2018. – 952 с. Riley lohn G. Bredi Rationing: A. Further Remark / G. lohn Riley. – 2017. – № 4.

Таблица 1.2. Факторы внутренней и внешней среды, которые влияют на расходы предприятия

Расходоформирующие факторы	Частично контролируются	Полностью контролируются	Не контролируются
Внешние прямого воздействия			
Факторы сбыта	+		
Природные факторы	+		
Факторы поставки	+		
Законодательные и нормативно-правовые			+
Внешние косвенного воздействия			
Политические			+
Экономические			+
Внутренние			
Конструктивные и технологические		+	
Организационные		+	

Таким образом, рассмотрев различные классификации факторов, которые влияют на затраты, прежде всего, следует отметить, что факторы являются системой, которая обеспечивает конкурентоспособность продукции и, соответственно, предприятия в целом. Значение каждого отдельного фактора разное в зависимости от состояния отрасли, конкуренции в ней, развития предприятия, стадии жизненного цикла продукции и тому подобное. Следовательно, на предприятии более целесообразным будет распределить

факторы на две большие группы, а именно: факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Только после этого в каждой из этих групп предлагается анализировать факторы по существующим критериям более детально. Это предоставит больше возможностей для снижения затрат и поможет руководству предприятия урегулировать негативное влияние некоторых факторов на производственный процесс, естественно опираясь на представленный деление факторов в зависимости от их контролируемости. Учет влияния взаимосвязанных факторов на производственный процесс по предложенной их классификации будет способствовать формированию эффективной политики предприятия по оптимизации затрат, а также предоставит возможности поиска путей ее совершенствования.

Глава 2. Анализ управления затратами в ООО «Меридиан»

2.1. Технико-экономическая характеристика ООО «Меридиан»

ООО «Меридиан» основано в 2015 г., является инжиниринговой компанией и имеет договорные отношения с Инжиниринговым центром - филиалом АО «Желдорреммаш», держателем технической документации, необходимой для производства запасных частей тягового состава РЖД.

У ООО «Меридиан» подписаны договоры с производителями, имеющими возможность изготавливать требуемую продукцию в указанные сроки. В основном производители находятся в Свердловской и Челябинской области (в непосредственной близости), что позволяет нам регулярно контролировать качество выпускаемой продукции, оперативно решать вопросы по изменению характеристик продукции по запросам покупателя, контролировать оперативность отгрузки, решать вопросы возврата продукции на доработку при технической необходимости по требованию заказчика. Кроме этого мы сотрудничаем с ООО «Спецмашкомпозит» (г. Тверь) по направлению

композитных деталей. Тверская область – основной поставщик изделий из композитных материалов.

ООО «Меридиан» является официальным дистрибьютером продукции ЗАО «Уралэлектромаш» (электродвигатели) для комплектации ремонтных локомотивов

Таким образом ООО «Меридиан» является компанией, которая хорошо знает рынок производителей запасных частей, знает стандарты требуемой продукции, имеет договорные отношения с Инжиниринговым центром - филиалом АО «Желдорреммаш» для оперативного получения технической документации, а также контролирует доставку продукции грузополучателям. Данные действия в комплексе позволяют получать продукцию по оптимальной стоимости.

Начиная с середины 2020 г. обороты ООО «Меридиан» выросли в связи с расширением поставляемого ассортимента:

1.с июня 2020 г. в рамках договора с ООО «РэйлАльянс» начали поставлять тормозную локомотивную колодку тип «М».

2.с октября 2020 г. заключен договор № ДГТК5Т001732 с ООО «Торговая компания «ЕвразХолдинг» на поставку колес цельнокатаных. Поставка осуществляется в адрес ООО «РэйлАльянс», грузополучатель – вагоностроительный завод АО «Промтрактор-Вагон».

1.Основная номенклатура поставляемой продукции:

2.Балочка центрирующая;

3.Башмак;

4.Заготовка накладки башмака;

5.Втулка коллектора;

6.Локомотивные кожухи из композитных материалов;

7.Колесо цельнокатаное;

8.Колодка тормозная чугунная для локомотивов тип «М»;

9.Корпус вкладыша моторно-осевого подшипника;

10.Электродвигатели серии рДм;

Далее в таблице 2.1 представлены основные контрагенты предприятия ООО «Меридиан».

Таблица 2.1 Основные контрагенты ООО «Меридиан» (обороты):

Основные контрагенты	Примерный ежеквартальный оборот, млн.руб	Примерная сумма единоразового платежа, млн.руб	
ООО «РэйлАльянс»	250 - 300	До 35	Покупатель
ООО «ТК ЕвразХолдинг»	70 - 100	От 20	Поставщик
ООО «Металлснабсервис»	100 - 150	3 - 15	Поставщик
ТРК	10	0,5 – 3	Покупатель
ТрансИнвест	10 - 15	1 - 5	Покупатель
Фобос	1 - 3	0,5 – 2	Покупатель
РТК	1 - 3	0,5 – 2	Поставщик
Металл-плюс	5 - 7	1 - 3	Поставщик
Уралтехпром	2	1 - 3	Поставщик
Литмастер	5 - 7	1 - 3	Поставщик
Технотур	20 - 25	2 - 5	Поставщик
ООО «УТС»	10 - 15	2 - 4	Поставщик
Спецмашкомпозит	1 - 3	0,5 - 2	Поставщик
Петросити	2 - 4	0,5 - 2	Поставщик
СТМ-Инжиниринг	2 - 4	0,5 - 2	Поставщик
ЗАО «Уралэлектромаш»	2 - 6	0,5 - 3	Поставщик

Лицензированных видов деятельности ООО «Меридиан» не ведет.

2.2. Оценка экономических показателей ООО «Меридиан»

Финансовый анализ состояния и развития предприятия целесообразно начать с предварительной оценки финансовой устойчивости предприятия, которая осуществляется на основании данных годовой бухгалтерской отчетности за исследуемый период. Основой для построения финансового анализа целесообразно использовать сравнительный аналитический баланс и основные показатели деятельности организации.

Таблица 2.2. Баланс ООО «Меридиан»

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2020	2019
БАЛАНС (актив)	30 320	4 725
БАЛАНС (пассив)	30 320	4 725
Основные средства	2 965	19

Анализ динамики активов показывает рост внеоборотных активов на 7502,56% с 39 тыс.руб. до 2 965 тыс.руб., при этом сумма по основным средствам увеличилась на 2 926 тыс.руб.. Рост оборотных активов составляет 3026,40% с 875 тыс.руб. до 27 356 тыс.руб., при увеличении дебиторской задолженности на 21 036 тыс.руб..

Динамика пассивов ООО "МЕРИДИАН" свидетельствует о росте собственного капитала на 3394,29% с 105 тыс.руб. до 3 669 тыс.руб.. Величина долгосрочных обязательств не изменилась – 0 тыс.руб., краткосрочные обязательства увеличились на 25 843 тыс.руб., что даёт рост заемного капитала на 3194,44%. За 3 отчетных года чистая прибыль ООО "МЕРИДИАН" увеличилась на 3622,11% с 95 тыс.руб. до 3 536 тыс.руб..

Таблица 2.3. Оборотные средства ООО «Меридиан»

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2020	2019
Запасы	5 546	756
Дебиторская задолженность	21 605	3 558
Денежные средства и денежные эквиваленты	205	391
Краткосрочная кредиторская задолженность	26 652	4 590
Итого оборотных активов	27 356	4 705

Политика в части формированию источников финансирования в ООО «Меридиан» заключается в целенаправленном процессе изыскания необходимых ему инвестиционных ресурсов, определения эффективных инструментов или объектов инвестирования, формирования инвестиционной программы сбалансированной по определенным параметрам, и обеспечение ее реализации.

Исходя из таблицы 2.3 видно, что Оборотные активы ООО «Меридиан возросли на 22651 тыс. руб. или на 581 %

Таблица 2.4. Доходы и расходы по обычным видам деятельности ООО «Меридиан»

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	2020	2019
Выручка	225 653	72 458
Себестоимость продаж	221 429	72 475
Валовая прибыль (убыток)	4 224	-17
Прочие доходы	254	90
Прочие расходы	50	48
Прибыль (убыток) до налогообложения	4 428	25
Текущий налог на прибыль	892	5
Чистая прибыль (убыток)	3 536	20

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

ООО «Меридиан» на протяжении всего периода имеет IV тип финансовой устойчивости – кризисное финансовое состояние, однако к концу 2020 года финансовое состояние предприятия заметно улучшается, о чем свидетельствует III тип финансовой устойчивости. Однако финансовое состояние к концу исследуемого периода неустойчивое, то есть предприятию недостаточно собственного оборотного капитала для формирования запасов и предприятие достаточно сильно зависит от внешних источников формирования.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сказать, что финансово- хозяйственная деятельность ООО «Меридиан» способствовала увеличению его собственного капитала. Однако рост кредиторской

задолженности говорит о том, что предприятие испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансируется в основном за счет привлеченных средств.

В системе показателей, характеризующих финансовое состояние и эффективность деятельности предприятия, ведущее место так же занимают показатели рентабельности и деловой активности[30].

Одним из важнейших критериев финансового положения является его платежеспособность, которая зависит от степени ликвидности баланса. Основным признаком ликвидности предприятия является превышение в стоимостной оценке оборотных активов над обязательствами предприятия, сгруппированных определенным образом.

За исследуемый период платежный излишек по первой группе увеличился, что существенно повышает ликвидность баланса в случае возникновения краткосрочных обязательств. По второй группе в динамике платежный недостаток увеличился что, безусловно, при общей картине является отрицательной тенденцией.

Расчеты основных показателей деловой активности на предприятии свидетельствуют о том, что в 2020 году, по сравнению с 2019 годом, показатели использования отдельных видов имущественно-финансовых средств ухудшились. Коэффициент общей оборачиваемости (ресурсоотдача), уменьшился (-0,73). Это означает, что на предприятии медленнее совершался полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль.

В течение рассматриваемого периода уменьшилась скорость оборачиваемости оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости сократился на 0,38 оборотов. К концу 2020 года текущие активы совершают 4,66 оборотов в год, в то время как в 2019 году совершали 5,04 оборотов.

30 Макарьян С.Э., Герасименко Г.П., Макарьян Э.А. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2014. – 264 с.

Вследствие этого увеличился период оборота оборотных активов. Если в 2014 году 1 оборот активов происходил за 71 день, то в 2020 году – за 77 дней. Эта тенденция является неблагоприятной для предприятия.

Рассчитывается предприятие со своими кредиторами также за достаточно большой период времени, однако данный период к 2019 году уменьшился на 13 дней, что является положительным моментом.

Следует отметить снижение коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов на 3,38, что свидетельствует о снижении эффективности использования внеоборотных активов за исследуемый период.

Снижение коэффициента оборачиваемости денежных средств и соответственно рост среднего срока их оборота свидетельствует о нерациональной организации работы ООО «Меридиан», допускающего замедления использования высоколиквидных активов, основное назначение которых – обслуживание производственно- хозяйственного оборота предприятия.

К 2020 году снижается операционный цикл на 9 дней, что свидетельствует о снижении времени между закупкой сырья и получением выручки, что положительно сказывается на показателях рентабельности. Соответственно снижение данного показателя в днях благоприятно характеризует деятельность ООО «Меридиан».

В целях повышения финансовой устойчивости и укрепления финансового состояния ООО «Меридиан» предлагается использовать свободные денежные средства для реализации мероприятия по повышению эффективности финансирования запасов, а также реализовать мероприятия по повышению эффективности финансирования запасов.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «Меридиан» привел к следующим основным выводам:

-предприятие является крупным предприятием, масштабы его хозяйственной деятельности обусловливают формирование значительного финансового потока, управление которым - сложная многофункциональная задача;

-на предприятии организацией и управлением занимается специализированная финансово-экономическая служба;

Основными элементами мероприятий по повышению эффективности финансирования запасов являются:

-однозначно сформулированные цели и задачи, отражающие главное назначение проекта;

-система проектных мероприятий, направленных на решение модернизационной проблемы и реализацию целей;

-организация реализации проектных мероприятий, увязанных по ресурсам и исполнителям для достижения целей проекта в заданный срок и в рамках заданной стоимости и качества готовящихся к внедрению объектов;

-целевые и частные показатели проекта, в том числе показатели его эффективности.

Таким образом, успешная деятельность и конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от заинтересованности работников в активной и продуктивной деятельности. Человек — это Центральный и ключевой элемент любой производственной системы. Это приводит к необходимости его потенциала в процессе трудоустройства, созданию условий, способствующих стремлению работника к улучшению, стимулируя его не только продуктивной работой, но и саморазвитием как личностью.

Представляется, что ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является введение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности,

предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

В системе показателей, характеризующих финансовое состояние и эффективность деятельности предприятия, ведущее место так же занимают показатели рентабельности и деловой активности[31].

Одним из важнейших критериев финансового положения является его платежеспособность, которая зависит от степени ликвидности баланса. Основным признаком ликвидности предприятия является превышение в стоимостной оценке оборотных активов над обязательствами предприятия, сгруппированных определенным образом. Платежный излишек (недостаток) активов приведен в таблице 2.5.

31 Макарьян С.Э., Герасименко Г.П., Макарьян Э.А. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2014. – 264 с.

Таблица 2.5. Платежный излишек (недостаток) активов и ликвидность баланса ООО «Меридиан», тыс. руб.

Актив	2018	2019	2020	Пассив	2018	2019	2020	Платежный излишек (+), недостаток (-), 2020
Наиболее ликвидные активы (S)	1123	4442	13798	Наиболее срочные обязательства (R P)	32794	40510	29010	-15212
Быстро реализуемые активы (Ra)	12068	22875	21851	Краткосрочные пассивы (Kt)	3031	17644	42262	-20411
Медленно реализуемые активы (Z)	39755	37846	35917	Долгосрочные пассивы (Kd)	213	1042	3237	32680
Трудно реализуемые активы (F)	31539	44899	65649	Постоянные пассивы (Ec)	48447	50866	62706	-2943
Баланс (Ba)	84485	11006 2	13721 5	Баланс (Bp)	84485	11006 2	13721 5	-

За исследуемый период платежный излишек по первой группе увеличился, что существенно повышает ликвидность баланса в случае возникновения краткосрочных обязательств. По второй группе в динамике платежный недостаток увеличился что, безусловно, при общей картине является отрицательной тенденцией.

При определении финансового состояния большое значение имеет анализ показателей деловой активности. Анализ деловой активности предполагает проведение следующих этапов:

1 этап: Анализ темпов роста выручки, прибыли и валюты баланса.

Анализ целесообразно начать с определения изменения деловой активности (таблица 2.6).

Таблица 2.6. Изменение деловой активности ООО «Меридиан»

Показатели	2019	2020	Темп роста, %
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	25	4 428	17712
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	72 458	225 653	311
Активы (капитал), тыс. руб.	4725	30302	641

В периоде 2019-2020 гг. существует следующая взаимосвязь: $T_{Рб.} > T_{N} < T_{Ва} > 100\%$

1.$T_{Ва} > 100\%$ (641% > 100%) – свидетельствует о том, что экономический потенциал предприятия за период увеличился, т. е. масштабы деятельности и общая величина капитала растут;

2.$T_{N} < T_{Ва}$ (311% < 641%) - свидетельствует о том, что с увеличением экономического потенциала растет и объем реализации;

3.$T_{Рб.} > T_{N}$ (17712% > 311%) – из этого неравенства видно, что прибыль растет опережающими темпами. Как правило, это свидетельствует об относительном снижении издержек в отчетном периоде, направленных на оптимизацию взаимоотношений с контрагентами.

2 этап. Анализ показателей ресурсоотдачи, оборачиваемости активов и рентабельности и анализ устойчивости экономического роста.

Хозяйственная деятельность предприятия может быть охарактеризована с помощью различных показателей, но основными из них являются:

-объем продажи продукции;

-прибыль;

-стоимость имущества.

В таблице 2.7 представлены основные показатели деловой активности предприятия за 2018-2020 годы.

Таблица 2.7. Основные показатели оценки деловой активности ООО «Меридиан»

Показатель	2018	2019	2020	2020 г. к 2018 г. (+;-)
Выручка от продаж, тыс. руб.	266852	295455	333623	66771
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, об.	5,04	4,53	4,66	-0,38
Период оборота оборотных активов, дни	71	79	77	6
Коэффициент оборачиваемости запасов, об	6,71	7,81	9,29	2,58
Период оборота запасов, дни	54	46	39	-15
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, об.	22,11	12,92	15,27	-6,84
Период погашения дебиторской задолженности, дни	16	28	24	8
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об.	8,14	7,29	11,50	3,36
Период погашения кредиторской задолженности, дни	44	49	31	-13
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	5,51	5,81	5,32	-0,19
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	8,46	6,58	5,08	-3,38
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	237,62	66,51	24,18	-213,44
Ресурсоотдача	3,16	2,68	2,43	-0,73

Показатель	2018	2019	2020	2020 г. к 2018 г. (+;-)
Продолжительность операционного цикла, дней	125	126	116	-9
Продолжительность финансового цикла, дней	81	76	85	4

Расчеты основных показателей деловой активности на предприятии свидетельствуют о том, что в 2020 году, по сравнению с 2018 годом, показатели использования отдельных видов имущественно-финансовых средств ухудшились. Коэффициент общей оборачиваемости (ресурсоотдача), уменьшился (-0,73). Это означает, что на предприятии медленнее совершался полный цикл производства и обращения, приносящий прибыль.

В течение рассматриваемого периода уменьшилась скорость оборачиваемости оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости сократился на 0,38 оборотов. К концу 2020 года текущие активы совершают 4,66 оборотов в год, в то время как в 2018 году совершали 5,04 оборотов. Вследствие этого увеличился период оборота оборотных активов. Если в 2014 году 1 оборот активов происходил за 71 день, то в 2020 году – за 77 дней. Эта тенденция является неблагоприятной для предприятия.

Важными показателями деловой активности являются объем выручки от реализации продукции, дебиторская и кредиторская задолженность. Все три этих показателя увеличиваются. Время расчетов покупателей с ООО «Меридиан» увеличивается с 16 дней до 24 дней. Такой рост означает снижение платежной дисциплины, а также рост продаж продукции с отсрочкой платежа.

Рассчитывается предприятие со своими кредиторами также за достаточно большой период времени, однако данный период к 2018 году уменьшился на 13 дней, что является положительным моментом.

Следует отметить снижение коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов на 3,38, что свидетельствует о снижении эффективности использования внеоборотных активов за исследуемый период.

Снижение коэффициента оборачиваемости денежных средств и соответственно рост среднего срока их оборота свидетельствует о нерациональной организации работы ООО «Меридиан», допускающего замедления использования высоколиквидных активов, основное назначение которых – обслуживание производственно- хозяйственного оборота предприятия.

К 2020 году снижается операционный цикл на 9 дней, что свидетельствует о снижении времени между закупкой сырья и получением выручки, что положительно сказывается на показателях рентабельности. Соответственно снижение данного показателя в днях благоприятно характеризует деятельность ООО «Меридиан».

Эффект операционного рычага определяется по следующей формуле: ЭОР = ВМ / П, (4) где ВМ – валовая маржа, руб.; П – прибыль, руб.

Операционный рычаг в 2018 году в ООО «Меридиан» составил– 1,28, в 2019 – 1,60. То есть, каждый процент прироста выпуска продукции при сложившейся структуре издержек обеспечивает прирост валовой прибыли соответственно на 1,28 и 1,60%. Аналогично, при снижении продаж на 1% предприятие несет убытки 1,28 и 1,60% в базовом и отчетном периодах, что и характерно для рассматриваемого предприятия. Таким образом, эффект операционного рычага увеличился, что свидетельствует о повышении коммерческого риска.

Таблица 2.8. Показатели рентабельности в 2018-2020 году

Наименование	2018	2019	2020
Общая рентабельность	3,82	3,8	3,12
Рентабельность продаж (ROS)	3,68	3,66	3,03
Рентабельность собственного капитала (ROE)	0,68	0,71	2,02
Рентабельность активов (ROA)	0,61	0,64	1.81
Чистая норма прибыли	3,16	3,21	9,04

Показатели рентабельности по итогам работы в 2018-2020 годах находятся в пределах нормативных значений. В отчетном периоде по показателям рентабельности собственного капитала, рентабельности активов и чистой нормы прибыли темп роста заметно выше, чем в предыдущем периоде, что в первую очередь связано с ростом собственного капитала и увеличения активов.

Таблица 2.9. Динамика показателей устойчивости в 2018-2020 году, %

Наименование	2018	2019	2020
Коэффициент концентрации собственного капитала	89,62	89,44	89,15
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-91,72	-85,41	-56,01
Коэффициент маневренности собственных средств	-5,54	-5,44	-4,37
Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	3,47	2,91	4,46
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	11,59	11,81	12,18

Коэффициент концентрации собственного капитала говорит о платежеспособности, и для Общества данный показатель всегда более 50%, что обусловлено большой долей капитала и резервов в валюте баланса.

Коэффициенты обеспеченности собственными оборотными средствами и маневренности заметно ниже общепринятых, это объясняется тем, что ОО «Меридиан» является инфраструктурной компанией, то есть имеет на балансе значительную долю внеоборотных активов, что делает его более устойчивым, но менее маневренным. При этом в 2020 году данный показатель значительно улучшился по сравнению с предыдущими периодами в связи с увеличением собственного капитала Общества и оборотных активов.

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств говорит о степени зависимости предприятия от долгосрочных источников финансировании производственной деятельности. В отчетном году показатель вырос по сравнению с 2019 годом в 1,5 раза, что связано с отражением в составе прочих долгосрочных пассивов авансов, полученных от деятельности по подключению новых абонентов.

При этом коэффициент соотношения заемных и собственных средств во всех периодах находится ниже порогового значения (<70%), то есть даже при текущем объеме заемных средств финансовое состояние Общества является устойчивым.

Таблица 2.10. Динамика показателей деловой активности в 2020 году

Наименование	2018	2019	2020
Период погашения дебиторской задолженности (дней)	59,10	64,40	65,36
Период погашения кредиторской задолженности (дней)	76,59	88,84	96,71
Период оборота запасов и затрат (дней)	6,83	8,79	10,04
Период оборота активов (дней)	1 880,71	1 848,34	1 823,0
Доля дебиторской задолженности в валюте баланса	0,03	0,04	0,03
Отношение кредиторской задолженности к дебиторской	1,39	1,37	1,59

Анализирую динамику изменений показателей деловой активности (оборачиваемости) можно сделать вывод: в отчетном году ОО «Меридиан» продолжает эффективно собирать платежи и структурировать договоры с собственными обязательствами.

В 2020 году период оборачиваемости кредиторской задолженности выше, чем в 2019 году, таким образом, его значение продолжает находиться выше уровня периода погашения дебиторской задолженности, что говорит об эффективной организации расчетов с подрядчиками/поставщиками, с одной стороны, и покупателями, и заказчиками – с другой. Период оборота запасов и затрат фактически находится на нормальном уровне, при этом большой период оборота активов связан с высокой долей внеоборотных активов в совокупных активах Общества, типичной для инфраструктурной компании.

Доля дебиторской задолженности в валюте баланса невысока, что позволяет говорить об эффективном механизме сбора доходов.

В целях повышения финансовой устойчивости и укрепления финансового состояния ООО «Меридиан» предлагается использовать свободные денежные средства для реализации модернизационного проекта, а также реализовать мероприятия по повышению эффективности финансирования запасов.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «Меридиан» привел к следующим основным выводам:

-предприятие является крупным предприятием, масштабы его хозяйственной деятельности обусловливают формирование значительного финансового потока, управление которым - сложная многофункциональная задача;

-на предприятии организацией и управлением занимается специализированная финансово-экономическая служба;

Основными элементами модернизационного проекта являются:

-однозначно сформулированные цели и задачи, отражающие главное назначение проекта;

-система проектных мероприятий, направленных на решение модернизационной проблемы и реализацию целей;

-организация реализации проектных мероприятий, увязанных по ресурсам и исполнителям для достижения целей проекта в заданный срок и в рамках заданной стоимости и качества готовящихся к внедрению объектов;

-целевые и частные показатели проекта, в том числе показатели его эффективности.

Таким образом, успешная деятельность и конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от заинтересованности работников в активной и продуктивной деятельности. Человек — это Центральный и ключевой элемент любой производственной системы. Это приводит к необходимости его потенциала в процессе трудоустройства, созданию условий, способствующих стремлению работника к улучшению, стимулируя его не только продуктивной работой, но и саморазвитием как личностью.

Представляется, что ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является введение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

2.3. Анализ затрат в ООО «Меридиан»

Правильная организация анализа затрат дает возможность выявить резервы их снижения. К задачам управления затратами ООО «Меридиан» 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.

В таблице 2.11 представлены показатели расходов предприятия.

Таблица 2.11. Показатели расходов ООО «Меридиан»

Наименование показателя	2018	2019	2020
Сумма расходов, в т.ч.	189 123 000	221 479 000	436 919 000
налог на добавленную стоимость	389 754	431 125	623 520
транспортный налог			1 348
налог на прибыль	2 403 650	3 100 876	3 530 093
налог на имущество организаций	11 023	15 607	18 054
Прочие расходы, в т.ч:			
- Консультационные услуги	800	9900	10800
- Административные затраты	9800	20900	21500
- Представительские затраты	4200	9450	9600
- Командировки и разъезды	1200	5450	5600
- Канцелярия	1000	2300	2500
Итого	17000	48000	5000

Из показателей таблицы видно, что сумма расходов за последний год увеличилась на 215.44 млн.

Сумма прочих расходов увеличилась на 2 тыс. рублей за год. Однако начиная с 2018 года увеличилась в 2,9 раза(рис. 2.1).

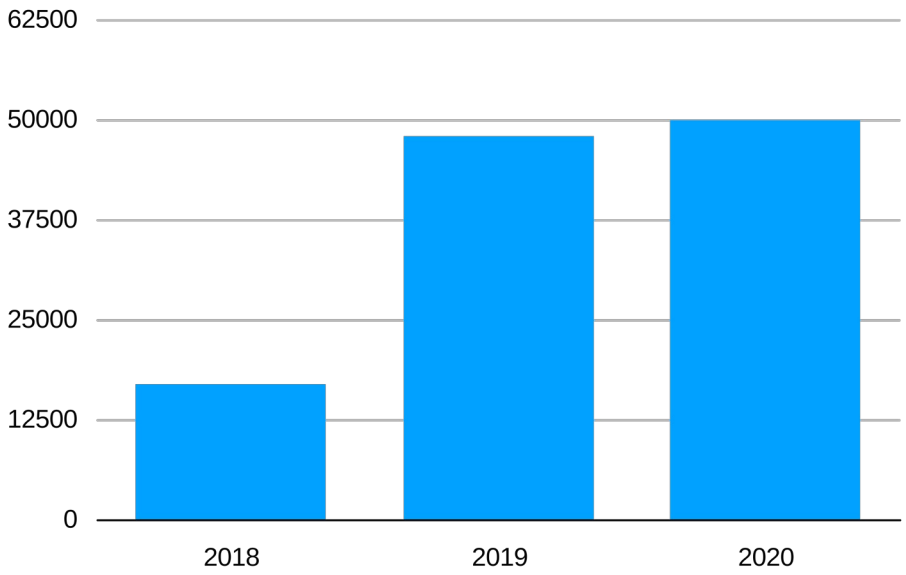


Рисунок 2.1. Прочие расходы

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

Политика в части формированию источников финансирования в ООО «Меридиан» заключается в целенаправленном процессе изыскания необходимых ему инвестиционных ресурсов, определения эффективных инструментов или объектов инвестирования, формирования инвестиционной программы, сбалансированной по определенным параметрам, и обеспечение ее реализации.

Абсолютными показателями финансовой устойчивости являются показатели, характеризующие степень обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования.

ООО «Меридиан» на протяжении всего периода имеет IV тип финансовой устойчивости – кризисное финансовое состояние, однако к концу 2020 года финансовое состояние предприятия заметно улучшается, о чем свидетельствует III тип финансовой устойчивости. Однако финансовое состояние к концу исследуемого периода неустойчивое, то есть предприятию недостаточно собственного оборотного капитала для формирования запасов и предприятие достаточно сильно зависит от внешних источников формирования.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сказать, что финансово-хозяйственная деятельность ООО «Меридиан» способствовала увеличению его собственного капитала. Однако рост кредиторской задолженности говорит о том, что предприятие испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансируется в основном за счет привлеченных средств.

Планирование и учет себестоимости на предприятии ведут по элементам затрат и статьям калькулирования. Основной целью планирования себестоимости является выявление и использование имеющихся резервов снижения издержек производства и увеличение выпуска продукции.

Смета затрат на производство – плановый документ по себестоимости продукции, определяющий общую сумму затрат предприятия на планируемый период. В смету включаются затраты основного и вспомогательного производства, связанные с изготовлением и продажей продукции, товаров и услуг, а также на содержание административно-управленческого персонала, выполнение различных работ и услуг, в том числе и не входящих в основную производственную деятельность предприятия.

Деление затрат по экономическим элементам:

– материальные затраты;

– затраты на оплату труда;

– отчисления на социальные нужды;

– амортизация;

– прочие затраты.

Проведем анализ затраты на производство и реализацию продукции ООО «Меридиан» за 2018-2020 гг. в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Затраты на производство и реализацию продукции ООО «Меридиан» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Показатель	2018	2019	2020	Темп роста (снижения), %	
				2019/2018	2020/2019
Затраты на производство продукции – всего	23 195	22 731	21 993	98,3	96,5
в том числе:					
Материальные затраты	16 580	12 020	15 412	72,5	128,3
Затраты на оплату труда	1 902	3 281	3 806	172,5	116,0
Отчисления на социальные нужды	3 320	2 560	755	77,1	28,5
Амортизация	158	403	597	255,5	148,1
Прочие	1 235	4 467	1 423	361,7	31,85

Как видно из таблицы 2.12 за период 2019 – 2018 гг. произошло снижение суммы затрат на производство продукции на 464 тыс. руб., а за период 2020–2019 гг. снижение составило 738 тыс. руб.

Анализ данных показал, что наблюдается снижение материальных затрат в 2019 г. на 4 560 тыс. руб. В 2020 г. материальные затраты увеличились на 3 392 тыс. руб.

Увеличение ФОТ и отчислений в социальные фонды произошло за счет индексации заработных плат и повышения заработных плат руководящего состава.

В целом производственная себестоимость продукции уменьшилась.

Произошло увеличение амортизации из-за ввода нового оборудования, более энергоемкого, что также увеличивает затраты на электроэнергию.

Прочие расходы увеличиваются в связи с ростом платы за аренду (расширение производственной площади). Появляются непредвиденные убытки от брака, дополнительные расходы на спецодежду (новая форма для нового производства) и питание (из-за работы не по графику).

Предприятию необходимо продолжать политику по сокращению материальных затрат на производство продукции, контролировать расходы на электроэнергию.

Удельный вес статей затрат ООО «Меридиан» за 2018 – 2020 гг. представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 –Удельный вес статей затрат ООО «Меридиан» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Темп роста (снижения),%	
				2018/2019	2019/2020
Затраты на производство продукции – всего	100	100	100		
в том числе:					
Материальные затраты	71,5	52,9	70,0	73,9	132,3
Затраты на оплату труда	8,2	14,4	17,3	175,6	120,1
Отчисления на социальные нужды	14,3	11,3	3,4	79,1	30,1
Амортизация	0,7	2,2	2,8	314,3	127,3
Прочие	5,3	19,6	6,5	369,8	33,2

Наибольший удельный вес приходится на материальные затраты. Заработная плата с отчислениями в социальные фонды составляет более 20% от общей себестоимости продукции, что является второй величиной среди других статей затрат.

Глава 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления затратами в ООО «Меридиан»

3.1. Анализ управления затратами в организации

Правильная организация анализа затрат дает возможность выявить резервы их снижения. К задачам управления затратами ООО «Меридиан» 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 «Меридиан» 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 «Меридиан» 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.

Исходной точкой для планирования всех показателей является установление допустимой величины расходов на рабочую силу.

Для оценки расходов на рабочую силу необходим расчет показателей. Исследование показателей дает возможность организации сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами и закладывать в основу планирования такой уровень показателей, который обеспечит эффективное использование трудовыми ресурсами.

При разработке плана развития ООО «Меридиан» важно выдерживать соотношение заработной платы отдельных категорий работников в соответствии с количеством и качеством их труда при соблюдении подхода об эффективном использовании общего фонда заработной платы.

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо решить следующие задачи:

1) Выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;

2) Выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;

3) Рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

Для установления планового фонда оплаты труда (фонда заработной платы) на практике используют следующие методы:

1) По достигнутому уровню базового фонда оплаты труда;

2) На основе средней заработной платы;

3) Нормативный;

4) Прямого счета (поэлементный).

Поскольку, как показал проведенный анализ, в структуре затрат ООО «Меридиан» велика доля затрат на оплату труда, для рассматриваемого предприятия целесообразны разработка и внедрение экономического механизма управления затратами, который может выглядеть следующим образом.

При анализе структуры затрат предприятия ООО «Меридиан» были выявлены следующие проблемы:

Отсутствие системного подхода к управлению затратами, которое обусловлено отсутствием специального подразделения, координирующего выполнение всех функций управленческого цикла в процессе управления затратами, что приводит к росту затрат. Данная проблема проявляется в следующем:

1. Ведется недостаточно качественное планирование, распределение и контроль затрат, в результате чего несвоевременно отслеживаются изменения, что создает предпосылки к увеличению затрат.

2. На предприятии ООО «Меридиан» не разработан план по оптимизации затрат на персонал, не определены центры ответственности, нет четкого разделения по организационной структуре.

Для решения вышеперечисленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1) разработка системы мониторинга структуры затрат, которая позволит контролировать и минимизировать затраты производства;

2) разработка плана по оптимизации затрат труда, а именно изменение организационной структуры предприятия, с целью улучшения экономических результатов деятельности предприятия, которое будет опережать рост затрат на персонал.

Первой существенной проблемой является отсутствие системного подхода к управлению затратами, так как организационная структура предприятия ООО «Меридиан» линейно-функциональная, всеми подразделениями управляет один руководитель, а это не всегда эффективно и выгодно для предприятия.

Такие функции управления затратами, как планирование, организация, регулирование, учет, анализ, контроль и стимулирование, осуществляются на данном предприятии, но при этом обязанности по их осуществлению и ответственность за их выполнение не имеют четкого закрепления.

Методы снижения затрат предусматривают три пути решения данной задачи:

– расширить структурные подразделения, объединив несколько отделов (можно ограничиться, например, двумя);

– сделать промежуточные уровни руководства (например, ввести новый порядок подчинения руководителей подразделений: убрать департаменты, оставив одного представителя дирекции);

– определить необходимое количество должностей и подразделений (как вариант, можно оставить в отделе не более шести человек, а каждый департамент может быть представлен тремя управлениями, состоящими из четырех отделов).

Также для снижения затрат предприятия ООО «Меридиан» необходимо решить проблемы в области управления затратами труда. Вопрос оптимизации

затрат на персонал один из наиболее непростых вопросов, стоящих перед руководителем предприятия. Невозможно бесконечно увеличивать стоимость выпускаемой продукции для увеличения прибыли, необходимо оптимизировать затраты. Они должны быть производительными и, самое главное, управляемыми. Оптимизация затрат на персонал прежде всего заключается в улучшении экономических результатов деятельности предприятия, которые бы опережали рост затрат на персонал.

Для обеспечения оперативного получения информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления компанией, повышения степени управляемости и адаптированности предприятия к изменениям в условиях рыночной экономики необходимо создание надежной и гибкой системы управления ресурсами, направленной на решение вопросов бюджетной политики.

Для организации системы анализа и планирования затрат в предприятия с учетом требований рынка необходимо создание современной системы управления денежными ресурсами, основанной на разработке и контроле исполнения системы функциональных бюджетов по соответствующим статьям затрат.

Экономический механизм управления затратами предполагает установление порядка расчета затрат в целом и дифференцированно по элементам и включает пять основных этапов:

1) обоснование плановой доли расходов в общих доходах предприятия;

2) определение допустимых расходов на рабочую силу;

3) расчет величины дополнительного фонда;

4) определение величины резервного фонда предприятия;

5) расчет величины дополнительного фонда, подлежащего распределению между работниками.

3.2. Мероприятия по совершенствованию системы управления затратами в организации

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

1. внедрение в деятельность ООО «Меридиан» нового метода управления затратами, а именно метода учета затрат по потокам (ValueStreamCosting).

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

Далее рассмотрим данные мероприятия.

Внедрение в деятельность ООО «Меридиан» метода учета затрат по потокам (Value-StreamCosting). Относительно новый, малоисследованный метод управленческого учета затрат по потокам создания ценности - Value-StreamCosting.

При использовании ООО «Меридиан» метода учета затрат по потокам, информация о затратах не искажается субъективным распределением, что способствует принятию более обоснованных управленческих решений. Основная часть затрат ООО «Меридиан» (до 90%) относится на потоки ценности прямо, поэтому в этих условиях практически отсутствует необходимость в распределении.

Значительно снижается количество трансакций 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 «Меридиан» 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. 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.

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

Важной составляющей повышения эффективности деятельности предприятия является заработная плата сотрудников предприятия.

Заработная плата является основным источником доходов работников, с ее помощью можно контролировать уровень труда и уровень потребления. Это должно стимулировать сотрудников к работе, помогать улучшать качество и производительность.

Из-за ряда негативных процессов заработная плата перестала выполнять прямую функцию. Необходимо предпринять быстрые меры по корректировке политики оплаты труда. Состав методов текущей системы стимулов будет отражать большинство областей мотивации сотрудников. Однако эффективность стимулирующего воздействия на различные элементы систем стимулирования различна.

Таким образом, самая низкая эффективность наблюдается при использовании переменной части прямых материальных стимулов. Прежде всего, это связано с низкой выплатой бонусного символа, которая не имеет отношения к сотруднику, и дает работодателю существенное влияние на

результаты работы сотрудника. как лучше всего Система материального стимулирования (СМС) должна обеспечивать формирование мотивов деятельности сотрудников ООО «Меридиан» по упреждающему и эффективному достижению целей компании.

В новых условиях деятельность перед СМС ООО «Меридиан» преследует следующие цели:

-привлекать и удерживать руководителей, специалистов и сотрудников общества;

-создать наиболее благоприятные условия для высококвалифицированных сотрудников;

-поощрять эффективную и продуктивную работу каждого сотрудника;

-выполнять требования законодательства Российской Федерации;

-контролировать затраты на все виды стимуляции.

Для достижения этих целей СМС должна основываться на следующих принципах:

-сосредоточится на результатах - система материальных стимулов должна направлять сотрудников для достижения желаемых результатов компании. Заработная плата должна быть привязана к показателям деятельности всех ООО «Меридиан», его дочерних предприятий и работников.

-некое сочетание жесткости с гибкостью и динамичностью - системе материального стимулирования необходимо сочетать четко определенные правила вознаграждения и быстрого реагирования при изменении целей ООО «Меридиан», внешней и внутренней ситуации. При изменении существенных условий деятельности ООО «Меридиан» необходимо оперативно менять оценочные показатели, процедуры, стимулы.

-простота и ясность для сотрудников - количество видов стимуляции и состав показателей должны быть небольшими, содержание процедур оценки и правила расчетов должны быть простыми и понятными каждому сотруднику.

Внедрение СМС должно сопровождаться умышленным механизмом информирования сотрудников о вознаграждении за новые правила.

-административная эффективность и простота - система материальных стимулов должна быть простой в управлении, то есть не требует значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования;

-объективность оценок эффективности - оценка, на основе которой определяется размер стимула, должна быть объективной.

-квалификация персонала бухгалтерии - размер стимула должен быть пропорционален зависимости от навыков работника. Под квалификацией понимается компетенция (степень подготовки) должностного лица деятельности Общества.

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: Зарплата и пакет льгот. Заработная плата привязана к прямому результату работы персонала в зависимости от объема выполняемых обязанностей и качества их выполнения. Заработная плата состоит из тарифа (заработная плата / ставка заработной платы), премиальных выплат и компенсационных выплат, предусмотренных трудовым кодексом и личными пособиями. Социальный пакет связан, с одной стороны, для выполнения своих обязанностей (уровень ответственности), поэтому он напрямую зависит от категории персонала.

Кроме того, для поощрения сотрудников ООО «Меридиан» предлагается разработать эффективную систему вознаграждения, предназначенную для обеспечения комиссий по близким отношениям с результатами работы, выполненной при исполнении служебных обязанностей. ООО «Меридиан» предложило ввести следующие виды комиссионных:

-ежемесячная премия за основные результаты производственной и финансово-хозяйственной деятельности.

-ежемесячное и ежеквартальное вознаграждение за снижение коммерческих потерь (для отдельных категорий персонала). Единовременная выплата за выполнение работ, связанных с деятельностью по проекту. Формирование ежемесячных бонусных паевых фондов ООО «Меридиан».

Премиум-блок состоит из двух частей:

-премия за деятельность Общества в целом.

-награда за работу организации.

Премия по результатам деятельности Общества выплачивается в соответствии с результатами работы ООО «Меридиан» за последний месяц. Основной целью бонусов по результатам работы компании является создание чувства причастности к результатам деятельности компании и приверженности сотрудников компании. Оплата премии по результатам деятельности ООО «Меридиан» в целом подлежит достижению соответствующих ключевых показателей эффективности. Эта часть премии будет представлена в составе комиссий всех ведомств. Однако доля премии за результаты деятельности компании в общих единицах будет различной для разных единиц. Ежемесячные премии сотрудников ООО «Меридиан» выплачиваются из фонда заработной платы. Ежемесячная надбавка работника в процентах от размера должностного оклада (тарифная ставка с учетом доплаты ему в соответствии с действующим законодательством за фактически отработанные часы).

Максимальная сумма премии для сотрудников (сотрудников группы) предприятия рассчитывается по формуле 1:

$$P = 75\% * Ttpost. \quad (1);$$

Формула 1 Максимальная сумма премии для сотрудников

где P - премия работника или группы работников (в коллективной организации их работы);

Ttpost. - постоянная часть выплат работнику или группе работников (в рамках коллективной организации их работы).

Максимальный размер может быть уменьшен в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности, установленных для данного предприятия. Использует два типа параметров, характеризующих работу предприятия ООО «Меридиан». Дополнительные показатели рассчитываются в конце каждого квартала. Их провал приводит к частичному уменьшению начисленных в соответствии с основными показателями премии в последнем

месяце квартала (50% от оценки по ключевым показателям). Награда по результатам работы подразделений рассчитывается ежемесячно, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности.

Показатели эффективности отдельных подразделений устанавливаются с учетом их принадлежности к определенной условно выделенной категории. Подразделение ООО «Меридиан» можно разделить на две категории:

-департаменты, которые непосредственно влияют на результаты операций, которые могут быть установлены набором четких количественных показателей их деятельности (например, ход выполнения ежемесячных задач для реализации энергоблока реализации).

-вспомогательные подразделения, которые оказывают косвенное влияние на результаты деятельности, на которые могут устанавливаться показатели гарантии качества (измеряемые в таких событиях, как количество представленных во временных отчетах, неудовлетворительное качество отчетов об исполнении и т. д.).

Ежемесячные премии сотрудникам исполнительной дирекции выплачиваются из фонда заработной платы ООО «Меридиан». Ежемесячная надбавка на единицу рассчитывается в следующем месяце, при условии, что для единицы исполнения определены ключевые показатели эффективности.

Максимальная (базовая) сумма премии по единице рассчитывается по формуле 2:

Р = Премиум средний взвешенный * Количество сотрудников (2);

Формула 2 Максимальная (базовая) сумма премии

где Р - единица премии;

Премиум средний взвешенный - средневзвешенная премия на одного сотрудника;

Количество сотрудников - количество сотрудников в конкретном организационном подразделении исполнительной дирекции.

Максимальный размер может быть уменьшен в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности, установленных для конкретного подразделения.

Определение размера премии для работника на основе оценок его работы в течение месяца по определенным предопределенным критериям. Оценки непосредственного руководителя работника. Оценка производится на специальном бланке, определяющем соотношение индивидуальной производительности.

Исходя из оценки и принимая во внимание удельный вес заработной платы сотрудников в постоянных платежных ведомостях, используемых для расчета коэффициента бонуса конкретного сотрудника в соответствии с формулой 3:

КПСотр. = (Окладсотр./Суммокл.)*(Баллсотр/Суммбалл.) (3);

Формула 3 расчета коэффициента бонуса конкретного сотрудника

где КПСотр.– коэффициент премирования сотрудника;

Окладсотр. – оклад сотрудника;

Суммокл. – сумма окладов всех сотрудников подразделения (постоянный фонд оплаты предприятия (далее - ФОТ) подразделения);

Баллсотр – итоговый балл сотрудника;

Суммбалл – общая сумма итоговых баллов всех сотрудников.

Премия начисляется пропорционально удельному весу коэффициента премирования и окладу/тарифной ставке сотрудника по формуле 4:

Премия = ФОТпр. подр. - Окладсотр.*(КПсотр./СуммКПсотр.) (4);

Формула 4 Начисление премии пропорционально удельному весу коэффициента премирования и окладу/тарифной ставке сотрудника

где Премия – месячная премия сотрудника,

ФОТпр. подр. – премиальный фонд подразделения;

Окладсотр. – оклад сотрудника;

КПСотр.– коэффициент премирования сотрудника;

СуммКПсотр. – сумма коэффициентов премирования всех сотрудников подразделения.

Для привлечения и сохранения «дефицитных» на рынке труда и / или имеющих большое значение для компании экспертов предлагается ввести персональное пособие. Фактически, личное пособие является инструментом для генерального директора, который основан на индивидуальном подходе к оценке работы таких специалистов. Назначение личных пособий происходит в строго ограниченный период времени (шесть месяцев, один год).

В конце этого периода руководство компании принимает решение о судьбе вознаграждения сотрудника (увеличение / уменьшение размеров, отмена). Размер личного пособия должен определяться непосредственно директором ООО «Меридиан». Размер платежа устанавливается на основе индивидуального подхода к оценке значимости сотрудника, работающего в компании. Рекомендовано, чтобы размер личного пособия составлял от 15 до 50% установленного оклада.

Для упрощения распределения премиального фонда между сотрудниками использовался инструмент, который автоматизирует эту процедуру. Предлагается усовершенствовать автоматизированную систему учета и анализа расчетов с персоналом по оплате, которая рассматривается в следующем разделе.

3.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем эффективность предлагаемых мероприятий для ООО «Меридиан». Будет производить в первую очередь размер максимальных премий для разных групп сотрудников ООО «Меридиан». Расчеты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 Расчет максимальной премии для разных групп сотрудников ООО «Меридиан»

Категории сотрудников	Уд. Вес, %	ФОТ по категориям сотрудников, тыс.руб.	ФОТ по категориям сотрудников, тыс.руб.
Руководители	14	46029,7	34522,4
Специалисты	10,3	33864,7	25398,5
Служащие	1,7	5589,3	4191,9
Рабочие	74	243300	182475
Итого	100	328 783,8	246 587,8

Далее рассмотрим на примере бухгалтерии ООО «Меридиан» расчет премии на подразделение: П = 9533,9*7 = 66737,3 руб. Теперь произведем расчет ежемесячной премии для сотрудников (таблица 3.2).

Таблица 3.2 Расчет ежемесячной премии для сотрудников

Сотрудники бухгалтерии	Оклад 1 сотрудника, руб.	Итоговый балл сотрудника	КП сотрудников	Ежемесячная премия сотрудника, руб.
Главный бухгалтер	18500	0,9	0,023	7868,5
Зам. Глав.бухгалтера	17300	0,9	0,021	7363
Бухгалтер по з/п	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по производству	15870	1	0,022	7936,7
Бухгалтер по имуществу	15870	0,8	0,017	6132,9
Бухгалтер	14630	0,95	0,019	7021,6
Младший бухгалтер	13500	0,9	0,017	6418,7
Итого	111540	6,45	0,141	66737,3

Таким образом, общий ежемесячный доход, например, главного бухгалтера будет составлять 26368,5 руб. (18500 + 7868,5). Произведем расчет эффективности предложенного мероприятия:

Всего ФОТ сотрудников ООО «Меридиан» в год будет составлять 328783,8 + 246587,8 = 575371,6 тыс. руб.

ФОТ на 2017 г. составлял 459313,4 тыс. руб., следовательно, для выплат премий в полном объеме в соответствии с разработанной методикой требуются дополнительные затраты в размере 116058,2 тыс. руб. (575371,6 – 459313,4 тыс. руб.).

Опыт внедрения подобной системы на предприятии в среднем указывает на рост прибыли в размере 20%. Интенсивней начинают работать работники, четко представляющие себе результат, то есть объем выручки будет составлять 1588093*1,2=1905711,6 тыс. руб.

Определение экономической эффективности предложенных мероприятий методом абсолютной эффективности без учета фактора времени. Данный метод включают оценку по следующим показателям:

- годовая экономия от мероприятия;
- годовой экономический эффект от мероприятия;
- срок окупаемости затрат;
- рентабельность капиталовложений.

Годовой экономический эффект определяется по формуле 5:

$$Эф = Э г - К * Е \quad (5);$$

Формула 5 Годовой экономический эффект

где К – единовременные затраты на предполагаемое мероприятие;

Е – нормативный коэффициент экономической эффективности, равный 0,15;

Э – годовая экономия от внедрения мероприятия, руб.

Эф = (1905711,6-1588093) - 116058,2*0,15 = 300209,9 тыс.руб.

Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле 6:

$$Ток=К/Эф \quad (6);$$

Формула 6 Срок окупаемости

где К – затраты на мероприятие, руб. Ток= 116058,2/300209,9=0,4 (лет)

Рассчитаем условный экономический эффект при росте прибыли на 15 %.

ЭЭ = 125631 * 0,15 = 18844,7 тыс. руб.

Прибыль = 125631 + 18844,7 = 144475,7 тыс. руб.

Таким образом, рентабельность предприятия составит = 144475,7 * 100 / (1588093 + 317618,6) = 7,6 %

Социальный эффект – 116058,2 или 116058,2 / 1622 = 71,55 тыс. руб. дополнительной заработной платы на 1 работника.

Итак, виден социальный и экономический эффект на предприятии от внедрения предлагаемой системы материального стимулирования труда.

Таким образом, успешная деятельность и конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от заинтересованности работников в активной и продуктивной деятельности. Человек - это Центральный и ключевой элемент любой производственной системы. Это приводит к необходимости его потенциала в процессе трудоустройства, созданию условий, способствующих стремлению работника к улучшению, стимулируя его не только продуктивной работой, но и саморазвитием как личностью.

Представляется, что ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является введение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

Для компании более эффективным стимулятором является эффективная система ежемесячных бонусов. Премия имеет высокий мотивационный потенциал и стимулирует, повышая ее эффективность. Как ценность непостоянных, это позволяет разумно влиять на производительность труда, реагировать на реальные достижения сотрудника, оценивать его непосредственный вклад, то есть чем ближе зависимость заработной платы от навыков, деловых навыков, личной инициативы и заслуг сотрудников.

Заключение

Таким образом, система управления затратами будет эффективной лишь в том случае, если будут учтены особенности каждого предприятия, охвачены все процессы, осуществляемые предприятием и будет построена в соответствии с принципами управления.

Предприятие может самостоятельно разрабатывать дополнительные субсчета и аналитические счета, согласно специфики деятельности, конкретных потребностей, задач управления и контроля.

Охарактеризованы расходы и доходы операционной деятельности, финансовой деятельности, другой и чрезвычайной деятельности. Очерчены основные задачи организации учета затрат, доходов и финансовых результатов деятельности. Предусмотрены основные вопросы методического характера в положении об учетной политике любого предприятия. Определены объекты учетной политики, документирования хозяйственных операций, обобщения информации в соответствующих учетных регистрах и их отражение в отчетности. Предложена модель формирования финансовых результатов.

Организацию аналитического учета расходов, доходов и финансовых результатов предлагается осуществлять по каждому их виду согласно счетам, аналитический учет общепроизводственных расходов, административных расходов, расходов на сбыт, других операционных, финансовых расходов, других и чрезвычайных расходов организовывать по их статьям, в частности. Дальнейшие исследования следует продолжать и углублять, чтобы оптимизировать процесс организации учета, тем самым влияя на величину финансового результата субъекта хозяйствования.

В результате проведенного исследования была обоснована необходимость проведения финансового анализа предприятия. Финансовый анализ – это комплексное понятие, которое дает возможность оценить эффективность и результативность деятельности предприятия, отразить его фактическое состояние и показать на сколько эффективной является финансовая деятельность на предприятии.

Исследования было проведено на основание деятельности ООО «Меридиан». Цель создания ООО «Меридиан» - получение прибыли за счет поставки продукции запасных частей тягового состава РЖД. В ООО «Меридиан», согласно штатному расписанию, работает 6 человек. Бухгалтерское обслуживание осуществляет аутсорсинговая компания. Кроме этого, при необходимости, привлекаются дополнительные сотрудники (аутсорсинг, договоры на выполнение работ). Чистый кредитовый оборот за год (взят период с 27.11.17 по 27.11.18) – 427 991 440 р., сумма уплаченного налога – 4 069 000 р. Коэффициент уплаченных налогов составляет примерно 1% от оборота.

ООО «Меридиан» основано в 2015 г., является инжиниринговой компанией и имеет договорные отношения с Инжиниринговым центром - филиалом АО «Желдорреммаш», держателем технической документации, необходимой для производства запасных частей тягового состава РЖД.

Таким образом ООО «Меридиан» является компанией, которая хорошо знает рынок производителей запасных частей, знает стандарты требуемой продукции, имеет договорные отношения с Инжиниринговым центром - филиалом АО «Желдорреммаш» для оперативного получения технической документации, а также контролирует доставку продукции грузополучателям. Данные действия в комплексе позволяют получать продукцию по оптимальной стоимости.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сказать, что финансово- хозяйственная деятельность ООО «Меридиан» способствовала увеличению его собственного капитала. Однако рост кредиторской задолженности говорит о том, что предприятие испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и его текущая деятельность финансируется в основном за счет привлеченных средств.

Финансовое состояние ООО «Меридиан», его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы

успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение предприятия.

Для обеспечения финансовой устойчивости ООО «Меридиан» должно обладать гибкой структурой капитала, уметь организовать его движение таким образом, чтобы обеспечить постоянное превышение доходов над расходами с целью сохранения платежеспособности и создания условий для самовоспроизводства.

Для достижения финансовой устойчивости необходим вполне конкретный размер собственного капитала, допустимое соотношение собственного и заемного капитала, финансовых и нефинансовых активов. В этом случае соблюдается и условие рентабельности предприятия, и его финансовой устойчивости. В свою очередь, структура собственного капитала становится благоприятной для экономического роста, а собственные резервы в денежной форме достаточны для погашения долгов и обязательств.

В ходе анализа финансовой деятельности ООО «Меридиан» выявлены следующие причины неэффективности: это значительная величина дебиторской задолженности, которая в свою очередь создает трудности для погашения текущих обязательств, и как следствие – высокий удельный вес кредиторской задолженности перед поставщиками.

В целях повышения финансовой устойчивости и укрепления финансового состояния ООО «Меридиан» предлагается использовать свободные денежные средства для реализации мероприятия по повышению эффективности финансирования запасов.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «Меридиан» привел к следующим основным выводам:

-предприятие является крупным предприятием, масштабы его хозяйственной деятельности обусловливают формирование значительного финансового потока, управление которым - сложная многофункциональная задача;

-на предприятии организацией и управлением занимается специализированная финансово-экономическая служба;

Основными элементами мероприятий по повышению эффективности финансирования запасов являются:

1.однозначно сформулированные цели и задачи, отражающие главное назначение проекта;

2.система проектных мероприятий, направленных на решение модернизационной проблемы и реализацию целей;

3.организация реализации проектных мероприятий, увязанных по ресурсам и исполнителям для достижения целей проекта в заданный срок и в рамках заданной стоимости и качества готовящихся к внедрению объектов;

4.целевые и частные показатели проекта, в том числе показатели его эффективности.

В заключение следует сказать, что от грамотных управленческих решений зависит не только настоящее, но и будущее организации. Для того чтобы оценить будущую перспективу предприятия, необходимо составить прогноз финансового состояния. Прогноз должен быть четким и понятным, а иначе, под влиянием внешних факторов (например, влияние конкурентов, ухудшение экономической обстановки), но в тоже время гибким.

Таким образом, самая низкая эффективность наблюдается при использовании переменной части прямых материальных стимулов. Прежде всего, это связано с низкой выплатой бонусного символа, которая не имеет отношения к сотруднику, и дает работодателю существенное влияние на результаты работы сотрудника. как лучше всего Система материального стимулирования (СМС) должна обеспечивать формирование мотивов деятельности сотрудников ООО «Меридиан» по упреждающему и эффективному достижению целей компании.

Таким образом, успешная деятельность и конкурентоспособность любого предприятия зависит в первую очередь от заинтересованности работников в активной и продуктивной деятельности. Человек - это Центральный и ключевой

элемент любой производственной системы. Это приводит к необходимости его потенциала в процессе трудоустройства, созданию условий, способствующих стремлению работника к улучшению, стимулируя его не только продуктивной работой, но и саморазвитием как личностью.

Представляется, что ключевым фактором успеха в решении этой проблемы является введение эффективной системы мотивации, способствующей повышению компетентности сотрудников, активности, предпринимательского духа, приверженности определенным задачам с максимальной эффективностью.

Список литературы

1.Азовцева Ю.Н., Романова Л.Г. Финансовое планирование в страховых компаниях // В сборнике: Экономическая наука и практика Материалы V Международной научной конференции. 2017. С. 63-66.

2.Блинникова А.В.Финансовое планирование как важнейшая функция управления предприятием // В сборнике: Экономическая наука и практика Материалы V Международной научной конференции. 2017. С. 41-43.

3.Белов А.В. Использование экспертного метода в финансовом планировании // В сборнике: ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 31-38.

4.Бухгалтерский словарь / Под ред. проф. Ф. Ф. Бутинца, М. 2019. – 224 с

5.Безруких П.С. Состав и учет затрат производства и обращения / П.С. Безруких. – М .: ФБК Контакт, 2016. – 570 с.

6.Безопасность предпринимательской деятельности / [Н.П. Ващекин, М.И. Дзлиев, А.Д. Урсул]. – М. : Экономика, 2002. – 432 с.

7.Бутынец Ф. Ф. Издержки производства и их классификация для нужд управления / Ф. Ф. Ефимова // Проблемы теории и методологии бухгалтерского учета, контроля и анализа. – 2016. – №1(22). – С. 11-18

8.Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами [Текст] / И. А. Бланк. — К.: Омега-Л, Эльга, 2001. — 768 с.

9.Бойчик, И. М. Экономика предприятия [Текст] / И. М. Бойчик. — 2006. — 527 с.

10.Бутынец Ф. Ф. Теория бухгалтерского учета : [учеб. для студ. Вузов спец. 7.050106 «Учет и аудит»] /Ф. Ф. Бутынец. 2-е вид., доп. и переработан. – 2014. – 640 с

11.Вержевикин Р.А. Финансы и финансовое планирование на предприятиях // В сборнике: Политика импортозамещения: проблемы и перспективы материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. 2017. С. 233-238.

12.Гордановська, В. П. Снижение себестоимости продукции в условиях интенсификации производства [Текст]: моногр. / В. П. Гордановская. — 1990. — 117 с.

13.Градов, А. П. Экономическая стратегия фирмы [Текст]: учебное пособие / А. П. Градов. — С.-Пт.: Издательство «Специальная литература», 1995. — 416 с.

14.Грещак М. Г. внутренний экономический механизм предприятия / М. Г. Грещак, А. М. Гребешкова, А. С. Коцюба. М. 2019. – 228 с

15.Гудыма О. В. Системы учета затрат на производство и их характеристика. 2018. – № 2. – С. 47-49

16.Гарифуллин К.М. Учет и калькулирование в автоматизированной подсистеме управления себестоимостью продукции / К.М. Гарифулин. – Казань : Казан. ун-т, 2016. – 237 с.

17.Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри. – М. : Аудит, 2014. – С. 34.

18.Давидович И. Е. Управление расходами: учеб. пособ. / И. Е. Давидович. - М. 2018 . - 320 с.

19.Денисова Д.П. Финансовое планирование и бюджетирование // В сборнике: ДЕРЖАВИНСКИЕ ЧТЕНИЯ материалы XXII Всероссийской научной конференции. 2017. С. 311-315.

20.Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках / П.С. Завьялов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 365 с

21.Зылева Н.В. Центры затрат и центры ответственности в управленческом учете геолого-разведочной отрасли // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 25. С. 10 - 14.

22.Зироян А.А. Финансовое планирование в условиях рыночной экономики // В сборнике: МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ сборник статей по итогам Всероссийского конкурса исследовательских работ бакалавров. 2017. С. 13-16.

23.Ерижев М.К. Сравнительный анализ основных подходов к управлению затратами современной компании // Финансовые и бухгалтерские консультации, 2015. - № 10. – С. 98 – 104.

24.Ибраимова А.А., Самидинова С.С. Финансовое планирование и бюджетирование в современных условиях // Вестник Кыргызского Национального Университета имени Жусупа Баласагына. 2017. № 2 (90). С. 120-125.

1.

25.Иванюта А.В. Новые вопросы в управлении накладными расходами промышленных предприятий // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 28. С. 44 - 52.

26.Ивашкевич В.Б. Проблемы учета и калькулирования себестоимости продукции / В.Б. Ивашкевич. – М. : Финансы, 2018. – 159 с.

27.Кальенина Н.В. Методы управления затратами, их преимущества и недостатки / Н. В. Кальенина. М. 2017. – № 5. – С. 32-35

28.Костецкая Н. Факторный подход к формированию стратегии снижения затрат предприятия / Н. Костецкая – М. 2019. – № 1(30). С. 162

29.Киреева Н.В. Система показателей безубыточности в рамках ТВС-метода управления затратами // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 36. С. 38 - 48.

30.Ковалева А.М., Лапуста М.Г. Финансы фирмы: Учебник. - М.: Логос, 2013. – 499 с.

31.Куницкая Е.В., Липодатенко Ю.А., Зайцева И.С. Современные подходы к финансовому планированию на малых предприятиях // В сборнике: ECONOMICS AND MANAGEMENT: PROBLEMS AND INNOVATIONS сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 233-235.

32.Киреева В.В. Финансовое планирование: понятие. Задачи, методы, виды финансового планирования // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 1. № 74. С. 247-250.

33.Ковалев В.В., Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2013.

34.Карпенко А.В., Неводова И.А. Финансовое планирование и прогнозирование // Экономика и социум. 2017. № 1-1 (32). С. 816-822.

35.Колпакова М.А. Информация и контроль информационного потока в процессе управления затратами в предпринимательских структурах // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 7. С. 31 - 38.

36.Корнеев М.В. Управленческая отчетность: оценка доходности сегментов, аллокация расходов // МСФО и МСА в кредитной организации. 2014. № 3. С. 67 - 76.

37.Кувшинов М.С., Киреева Н.В. Анализ соответствия методов управления затратам и актуальным задачам управления // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 22. С. 14 - 23.

38.Лебедев В.Г., Дроздова Т.Г. Управление затратами на предприятия: Учебник. – Лань-Трейд, 2014. – 373 с.

39.Лукьянов А.В. Совершенствование бизнес-процессов как форма оптимизации затрат // Управление в кредитной организации. 2014. № 1. С. 90 - 100.

1.

40.Лойко Д. М. организация расходов промышленного предприятия / Д. М. Лойко, Р. А. Смоляр / /2013. — С. 91-93.

41.Мочалина Е.А. Системы управления затратами: Учебник. - Иркутск, 2014. – 209 с.

42.Макарьян С.Э., Герасименко Г.П., Макарьян Э.А. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2014. – 264 с.

43.Масанова М.А. Роль бюджетирования в финансовом планировании деятельности предприятий // В сборнике: ТРАДИЦИОННАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ НАУКА: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ сборник статей Международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2018. С. 197-202.

44.Мусаева С.М. Финансовое планирование предприятия // В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики Ивашкевича Виталия Борисовича. 2017. С. 109-114.

45.Мочерный С. В. Экономическая энциклопедия / С. В. Мочерный. - Т. 3. - М. Академия, 2018. – 952 с.

46.Нападовская Л. В. Управленческий учет в системе горнорудных предприятий: дис. ... доктора Экон. наук: спец. 08.06.04 / Л. В. Нападовская., 2018. – 437 с.

47.Нападовская Л. В. Управленческий учет: [Учебник для вузов] / Л. В. Нападовская; 2-е изд., дорабрц. и доп. М. 2019. - с. 64.

48.Носов А.В. Финансовое планирование как элемент управления финансами организации // В сборнике: Региональные проблемы развития малого агробизнеса Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 82-86.и управления сборник статей VIII Международной научно-практической конференции : в 3 ч.. 2017. С. 73-76.

49.Нашкерская Г. В. Финансовый учет: [учеб. посиб.] / Г. В. Нашкерская. – 2015. – 503 с.

50.Озеран В.А., Бойчук Т.Н. Модель учетно-аналитического обеспечения системы управления расходами периода // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 15. С. 54 - 60.

51.Поленова С.Н. Состав расходов по обычным видам деятельности и их признание в учете // Бухгалтер и закон, 2013. - № 12. – С. 72- 76.

52.Проняева Л.И., Федотенкова О.А. Применение учетного инструментария для целей управления затратами и исчисления себестоимости продукции // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 1. С. 31 - 42.

53.Политическая экономия : [учеб. пособ.] / К. Т. Кривенко, В. С. Савчук, А. А. Беляев [и др.]; Под ред. д. э. н., проф. К. Т. Кривенко., М. 2015. – 508 с.

54.Палий В.Ф. Основы калькулирования / В.Ф. Палий. – М. : Финансы и статистика, 2017. – 288 с.

55.Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х Андерсон, Д. Колдуэл ; пер. с анагл. ; под ред. Я.В. Соколова ; 2-е изд., стереотип. – М. : Финансы и статистика, 2016. – С. 432.

56.Пилипенко А. А. Управление затратами на современных предприятиях / А. А. Пилипенко. М. 2019. – № 12. – С. 8-9.

57.Петрович И. М. Организация производства: [учебник] / И. М. Петрович, Г. М. Захарчин, М. 2014. – 120 с.

58.Сорвина О.В. Повышение эффективности управления производственными затратами на основе совершенствования процесса обеспечения предприятия материальными ресурсами // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 35. С. 37 - 49.

59.Столяр Л. Г. Учет и контроль затрат производства и калькулирование себестоимости лакокрасочной продукции : автореф. дис. … канд. Экон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Л. Г. Столяр, М. 2019. – 185 с.

60.Симонова Н.Ю., Никитин Н.В. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии // Академическая публицистика. 2017. № 3. С. 91-95.

61.Сорокина К.О. Финансовое планирование в компании // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №5. – С. 162-166.

62. Супрунова Е.А. Контроллинг и управленческий учет: расстановка приоритетов // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 38. С. 24 - 38.

63.Скрипник М. И. Организация учета расходов в разрезе центров расходов и центров доходов / М. И. Скрипник / / Учет и финансы АПК. – 2016. – № 1. –127 С. 46-49.

64.Теория бухгалтерского учета : [монография] / Л. В. Нападовская, М. Добея, Ш. Сандлер, Р. Матезич и др..; по общ. ред.. Л. В. Нападовської. – 2016. – 735 с.

65.Феоктистов И.А. Расходы организации. Бухгалтерский и налоговый учет. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 1099 с.

66.Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 117 с.

67.Фабричнов А.М. Затраты производства и себестоимость в сельском хозяйстве: методологический аспект / А.М. Фабричнов – М. : Экономика, 2019. – С. 125.

68.Фендель Г. Теория производства и затрат / Г. Фендель ; пер. с нем. под рук. наук ред. М. Г. Грещака. - М., 2017. - 520 с

69.Хорнгрен Ч. Управленческий учет / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; 10-е изд. ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2017. – 1008 с

70.Чепурной И.И. Конкурентоспособность продовольственных товаров / И.И. Чепурной. – М. : Маркетинг, 2002. – 432 с.

71.Шароватова Е.А., Омельченко И.А. Методика управленческого учета затрат в рамках применения позаказного метода на промышленном предприятии // Аудиторские ведомости. 2015. № 6. С. 62 - 76.

72.Щурина С.В. Финансовое планирование в деятельности современной компании // В сборнике: Финансовая стратегия предприятий в условиях нестабильности экономики Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 166-169.

73.Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Р. Энтони, Дж. Рис ; пер. с англ. ; под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 560 с

74.Экономика производственного предприятия: [учеб. пособ.] / Под ред. И. М. Петровича., М. 2018. – 316 с.

75.Ярмоленко В. П. себестоимость-объективная экономическая категория / В. П. Ярмоленко / / бухгалтерия в сельском хозяйстве. М. 2019. - №8. - С. 8-13.

76.Riley lohn G. Bredi Rationing: A. Further Remark / G. lohn Riley. – 1987. – No 4.