Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

УПРАВЛЕНИЕ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ КУДП «УПРАВЛНИЕ КАПИТАЛЬНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ КРИЧЕВСКОГО РАЙОНА»)

Исполнитель:
студент 5 курса заочной формы обучения
Демиденко Ольга Павловна

Научный руководитель:
кандидат технических наук, доцент
Ноздрин Вадим Станиславович

Работа допущена к защите
решением заседания кафедры
протокол №___от_____20__г.
Зав.кафедро
й _____
/Марущак И.И./

Москва 2020

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЗАДАНИЕ
по подготовке
выпускной квалификационной работы

Обучающемуся Демиденко Ольги Павловне, группа Мн15Э311
(ФИО полностью, № группы)

Тема: Управление доходами и расходами предприятия (на примере КУДП «Управление капитальным строительством Кричевского района»

Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов**) и сроки выполнения**

№ п/п	Наименование глав	Содержание раздела	%	Срок выполнения
1.	ВВЕДЕНИЕ		2	25.12.2019
2.	Теоретические основы управления доходами и расходами предприятия	1.1 Понятие и классификация доходов и расходов предприятия	25	27.12.2019
		1.2 Процессы управления доходами и расходами предприятия		
		1.3.Система показателей, характеризующих эффективность управления доходами и расходами предприятия		
2	Анализ управления доходами и расходами	2.1.Организационно-экономическая характеристика КУДП «УКС Кричевского района»	45	03.01.2020
		2.2 Особенности управления доходами и расходами		
		2.3. Анализ финансовых результатов и рентабельности		
3.	Основные направления повышения эффективности управления доходами и расходами	3.1 Предложения по улучшению управления доходами и расходами предприятия	20	05.01.2020
		3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий		
4.	Заключение		5	07.01.2020
5.	Список использованных источников		3	08.01.2020

Срок сдачи исполнителем законченной работы на кафедру за 15 дней до защиты в соответствии с графиком ГИА

Научный руководитель: _____ /к.т.н. доцент Ноздрин В.С./
(подпись) (ученая степень, звание, ФИО)

Задание принял к исполнению:_____ /Демиденко О.П./
(подпись) (ФИО)

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа на тему «Управление доходами и расходами предприятия (на примере КУДП «Управление капитальным строительством Кричевского района»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления доходами и расходами предприятия. Для реализации поставленной цели были сформулированы задачи, решения которых содержатся в работе.

В первой главе представлены теоретические основы управления доходами и расходами, раскрыты понятия и классификация доходов и расходов предприятия; рассмотрены процессы управления; а так же система показателей, характеризующих эффективность управления доходами и расходами.

Во второй главе дана организационно – экономическая характеристика деятельности КУДП «Управление капитальным строительством Кричевского района», рассмотрены особенности управления доходами и расходами, проведен анализ финансовых результатов и рентабельности предприятия.

В третьей главе рассматриваются основные направления повышения эффективности управления доходами и расходами, предложено экономическое обоснование по улучшению управления предприятием.

Настоящая работа объемом 78 стр, содержит 19 таблицы, 14 рисунков, список 30 использованных источников, 4 приложения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 8
1.1 Понятие и классификация доходов и расходов предприятия 8
1.2 Процессы управления доходами и расходами предприятия 15
1.3.Система показателей, характеризующих эффективность управления доходами и расходами предприятия 20
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ 27
2.1.Организационно-экономическая характеристика КУДП «УКС Кричевского района» 27
2.2. Особенности управления доходами и расходами 37
2.3. Анализ финансовых результатов и рентабельности 43
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ 49
3.1 Предложения по улучшению управления доходами и расходами предприятия 49
3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий 59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 69
ПРИЛОЖЕНИЯ 73

ВВЕДЕНИЕ

Целью функционирования любого предприятия является получение им положительного финансового результата в размерах, которые удовлетворяют потребности владельцев. Анализ хозяйственной деятельности позволяет учесть общие закономерности и тенденции развития экономики, а также проявление общих, специфических и отдельных экономических законов в практике конкретного предприятия, своевременно выявить тенденции изменений и возможности повышения эффективности производства. Различные направления финансово-хозяйственной деятельности предприятий, связанных как с текущей деятельностью, так и с решением задач тактического и стратегического менеджмента, прежде всего связанные с рациональным формированием и перераспределением финансовых ресурсов с целью достижения определенных финансовых результатов. При этом, учитывая различные аспекты и горизонты планирования деятельности предприятия, важным является процесс управления доходами и расходами, то есть процесс исследования и принятия управленческих решений по всем основным аспектам формирования и распределения доходов и осуществления расходов на предприятии.

Практически каждое предприятие имеет резервы для оптимизации расходов, что позволяет ему достичь экономической эффективности, а также повысить конкурентоспособность на рынке. Экономические категории доходов и расходов занимают центральное место в рыночной экономике, поскольку они определяют конкурентный спрос на рынке.

Актуальность темы обусловлена тем, что эффективное управление доходами и расходами повышает прибыль, которая является самым крупным источником финансирования расширенного воспроизводства, основным источником формирования фондов экономического стимулирования и одним из главных источников доходов государственного бюджета. Все это,

обусловливает актуальность темы исследования и определяет цель, объект, предмет и задачи исследования.

Вопросами управления доходами и расходами предприятия занимались ведущие отечественные и зарубежные ученые, в частности: А.К. Абдулжалиева, Е.П. Томилина, В.М. Аникина, С. Рыбин, О.А. Мухорьянова, Т.А. Дорош, И.Н. Санникова другие. Конкретные методы и системы оценки управления доходами и расходами предприятия рассматривались в работах Ю.Н. Быковой, Ю.С. Валеевой, М.Б. Грязнова, М.Н. Забаевой, А.П. Иванова; Н.Ю. Исаевой, Е.В. Кашинцевой, Н.Г. Любушина, И.В. Романовой, Л.Ю. Филобоковой, Н.В. Фроловой, М.А. Шушкина и других.

Ученые в своих трудах констатируют высокую важность управления доходами и расходами и отмечают проблемы совершенствования управления на уровне отдельных предприятий.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию управления доходами и расходами предприятия.

Для достижения цели в работе поставлены и решены следующие

- раскрыть понятие и классификацию доходов и расходов предприятия;
- рассмотреть процессы управления доходами и расходами предприятия;
- исследовать систему показателей, характеризующих эффективность управления доходами и расходами предприятия;
- представить организационно-экономическую характеристику КУДП «УКС Кричевского района»;
- выявить особенности управления доходами и расходами;
- провести анализ финансовых результатов и рентабельности;
- разработать предложения по улучшению управления доходами и расходами предприятия;
- представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Объект исследования – Коммунальное унитарное дочернее предприятие «Управление капитальным строительством Кричевского района».

Предметом исследования является управление доходами и расходами предприятия.

В процессе написания работы использованы общенаучные и специальные методы познания, а именно: системный анализ – при исследовании научных основ управления доходами и расходами; абстрактно логический – для уточнения сущности основных понятий; исторический – в исследовании генезиса и развития теории и практики управления доходами и расходами; диалектический – для рассмотрения процессов управления доходами и расходами; статистический анализ – для определения динамики, структуры и результативности управления доходами и расходами; монографический метод – для детального изучения подходов к управлению доходами и расходами.

Информационная база исследования представлена законодательными и нормативными актами, регламентирующими процессы деятельности предприятий, материалами, опубликованными в монографиях отечественных и зарубежных исследователей, статьях в периодической печати, аналитическими и отчетными материалами, а также бухгалтерской отчетностью КУДП «УКС Кричевского района».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и классификация доходов и расходов предприятия

Категория дохода является одной из самых сложных в экономической науке. Исследование природы и экономической сущности доходов имеет многовековую историю. С позиций современной науки первые попытки анализа содержания категории доходов характеризовались примитивностью, бессистемностью подхода и недостаточной аргументированностью, тем не менее, послужили ценной теоретической основой для дальнейших исследований в этом направлении. К середине XIX века в политической экономии получила распространение теория доходов, которая вытекала из функциональной роли факторов производства в создании и распределении доходов. Такой подход к характеристике содержания доходов в значительной мере обусловлен научными исследованиями классиков английской политической экономии У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо.

Согласно факторам производства доходы составляют: труд – заработная плата; капитал – прибыль; земля – рента. Данная теория доходов была оценена как «догма Смита», поскольку здесь «цена годового продукта труда» сводится целиком к доходам, исключая накопление, что обусловлено необходимостью восстановления воспроизводственного процесса и расширением его масштабов [17, с. 313].

Доход предприятия – это денежные средства, полученные им в результате экономической деятельности за определенный период (день, неделя, месяц, год). Как правило, предприятия увеличивают доходность за счет расширения масштабов производства на основе или однократного роста факторов производства, или увеличение количества сокращений работников. Определение понятия дохода некоторыми зарубежными и отечественными учеными представлено в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Определение понятия дохода некоторыми зарубежными и отечественными учеными

Автор (Источник)	Сущность понятия «доход предприятия»
Н.И. Черных	Доход – сложная и многозначная экономическая категория, которая объединяет, целую систему показателей
А. Смит	Заработная плата, прибыль и земельная рента являются тремя первоначальными источниками всякого дохода, равно как и любой меновой стоимости. Всякий другой доход в конечном итоге получают из одного или другого из этих источников
Е.М. Пучкова, Я.Л. Цема	Доход предприятия – это увеличение экономических выгод в результате поступления активов и/или погашения обязательств, приводящее к росту капитала организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества), и полученное в результате использования в хозяйственном процессе привлеченных для этого экономических ресурсов и конкурентных преимуществ в условиях приемлемого уровня предпринимательского риска.
А.А. Мартиросян, Н.Ю. Сухина	Доход предприятия – это поступления, полученные в результате его хозяйственной деятельности за определенный период времени в виде конкретных экономических выгод, полученных в результате использования в хозяйственном процессе привлеченных для этого экономических ресурсов в условиях приемлемого уровня предпринимательского риска.
Л. Г. Ловинская	Доходы – это увеличение экономических выгод в виде поступления активов или уменьшения обязательств, вследствие чего увеличивается собственный капитал предприятия (за исключением роста капитала за счет взносов учредителей).
О.А. Толпегина	Доход – это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат. Он является денежной формой чистой продукции предприятия, то есть охватывает оплату труда и прибыль
В.В. Колоколова	Как экономическая категория доход (выручка) является потоком денежных средств и других поступлений за определенный период, полученный от продажи продукции, товаров, работ, услуг
Г.В. Кернога	Доход предприятия – прирост суммы денег над их расходами на потребленные в процессе производства. Средства, которые получает предприятие от реализации вновь созданной стоимости
М.И. Баканов	Характеризует доход предприятия как выручку от реализации продукции, услуг и работ без учета налога на добавленную стоимость и акцизного сбора

Итак, доход – определенная денежная сумма, получаемая предприятием в результате производства и реализации продукции, благ или услуг за определенный период времени. В категории дохода отражается экономическая результативность деятельности предприятия, его хозяйственной политики, выбора стратегических и тактических решений.

Динамика дохода и его величина свидетельствует о степени эффективности деятельности предприятия, общественное признание производимой им продукции, наконец, о месте и роли предприятия на соответствующем рынке.

Таким образом, экономическая суть доходов заключается в возмещении расходов на ведение деятельности и получения соответствующей суммы прибыли, которая обеспечивает достижение стратегической цели предприятия - прирост собственного капитала

На сегодня в научных работах, нормативных актах, учебниках можно увидеть различную классификацию источников доходов. Для проведения анализа доходов рассмотрим классификацию, приведенную на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Классификация доходов предприятия

Рассмотрение современных направлений экономической теории и ее практической реализации в хозяйственной деятельности предприятий позволяет определить важнейшие характеристики категории дохода,

присущие ей в реальных экономических отношениях субъектов хозяйствования [8, с. 465]:

- доход предприятия составляет экономический результат его хозяйственной деятельности за определенный период времени, идентифицируется с целью определения чистой прибыли (убытка) за этот же период;
- формирования дохода характеризует процесс получения предприятием конкретных экономических выгод, направленных на увеличение собственного капитала;
- доход предприятия в результате использования им экономических ресурсов (факторов производства);
- доход характеризует конкретный уровень предпринимательской активности предприятия в условиях неопределенности (риска);
- уровень дохода предприятия формируется с учетом конкретного уровня конкурентных преимуществ, основанных на его инновационной активности;
- формирование дохода предприятия происходит в тесной связи с его конкурентным положением на определенном сегменте рынка товаров и услуг.

Таким образом, с учетом всех рассмотренных характеристик понятия доход предприятия можно определить следующим образом: Доход предприятия – один из видов финансового результата его хозяйственной деятельности за определенный период, характеризующий в денежном определении объем поступления денежных выгод в форме выручки от реализации продукции (работ, услуг) и имущества, а также средств из внереализационных операций, который формируются с учетом факторов времени и рисков.

Расходы предприятия – это средства, израсходованные на приобретение ресурсов, имеющихся в наличии [12, с. 129]. Расходы могут быть отражены в балансе как активы, способные в будущем принести доход,

или как расходы организации. Расходы предприятия – это все расходы, которые в данный период времени в ходе хозяйственной деятельности приводят к изменению активов организации и служат для получения соответствующих доходов.

При всем разнообразии трактовок экономической сущности категории «расходы» их можно группировать в две большие группы – трактовка расходов с точки зрения экономической теории или учета, существенно различаются между собой (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Экономическая сущность расходов

Автор	Понятие расходов
Трактовка сущности расходов с точки зрения экономической теории	
А.Г. Зейнетдинова, В.В. Христолюбова	Расходы – это расходы, связанные с использованием в производстве продукции природных ресурсов таких составляющих, как: сырье, материалы, топливо, энергия, основные фонды, нематериальные активы, трудовые ресурсы, а и другие расходы на ее производство
Э.К.Каримова, Р.А. Асфандиярова	Расходы отражают стоимость ресурсов, используемых в процессе деятельности предприятия по производству продукции, выполнение работ и осуществление услуг
М.В. Криницкая, Л.В. Юрьева	Объем использованных ресурсов в денежном измерении для достижения определенной цели – это расходы предприятия
О.Н.Ганюта, Е.С. Филиппов	Расходы – наиболее неопределенное слово в управлении, которое определяется суммой расходов, понесенных предприятием на момент приобретения товаров или услуг
А.В.Вахитов, Н.Н. Никитина	Расходы на производство продукции – состоят из расходов, которые связанны с потреблением в процессе производства продукции таких ресурсов как: природные ресурсы, сырье, материалы, топливо, энергия, основные фонды, нематериальные активы, трудовые ресурсы, и другие расходы на ее производство
Трактовка сущности расходов с точки зрения бухгалтерского учета	
Л.А. Белозерова	Расходы – уменьшение экономических выгод в виде выбытия активов или увеличения обязательств, которые приводят к уменьшению собственного капитала (за исключением уменьшения капитала вследствие его изъятия или распределения собственниками)
А.М. Абрекова, Л.С. Романенко	Расходы – это отток или иное использование активов и (или) возникновения кредиторской задолженности в результате отгрузки или производства товаров, оказания услуг или осуществления других операций, которые являются основой деятельности предприятия.
О.Н.Ганюта, Е.С. Филиппов	Расходы понимаются, как уменьшение активов или увеличение обязательств (пассивов), или сочетание того или иного в связи с производством и поставкой товаров в рамках деятельности предприятия
А.А.Искандарова, Ю.Я. Рахматуллин	Расходы – это увеличение обязательств или уменьшения активов в процессе текущей деятельности для получения дохода (финансового результата) отчетного периода.

Определение с экономической точки зрения полнее раскрывают собственно экономическое содержание категории, а с точки зрения учета - экономические последствия осуществления расходов после окончания производственного процесса.

Анализируя вышеизложенные толкования сущности расходов, очевидно, что исследователям учетного направления импонирует определение, которое больше характеризует последствия увеличения расходов, чем их экономическую сущность. Это определение передает содержание расходов деятельности, которые отражаются в отчете о финансовых результатах, но не выражает сущности категории «издержки производства» на уровне производственного процесса, поскольку отпуск сырья и материалов в производство не сопровождается изменением размера ни активов, ни пассивов предприятия, а приводит к изменениям в структуре активов предприятия.

Особое место в управлении расходами занимает классификация по экономическим элементам и по статьям калькуляции [13]. Группировка расходов по статьям калькуляции позволяет устанавливать экономию или перерасход ресурсов по местам их возникновения с определением направлений их снижения, определять влияние каждой статьи затрат на себестоимость продукции, а значит, дает возможность менеджерам контролировать выполнение планов по себестоимости продукции не только в целом по предприятию, но и по отдельным его подразделениям, конкретным изделиям, по определенному виду затрат.

Таблица 1.3 – Группировка расходов по критериям и признакам

Признаки классификации	Виды
Учетно-аналитический (оценка, учет, анализ)	
По возможности охвата планом	Планируемые, незапланированные
По порядку отнесения затрат на период генерирования прибыли	Расходы на продукт, расходы на период

Продолжение табл. 1.3

1	2
По отношению к действующим нормам	Нормированные и ненормированные или по нормам, отклонениям от норм, изменениями норм
По порядку вычисления	Фактические, плановые (бюджетные) или прогнозируемые, нормативные
По отношению к отчетному периоду	Расходы текущего, прошлого и будущего периодов
По назначению	Технологические, организационные
По элементам затрат	Материальные расходы, расходы на оплату труда, отчисления на социальные мероприятия, амортизация, прочие расходы
По целевому назначению (статьям калькуляции)	Прямые производственные расходы Расходы на содержание и эксплуатацию машин Общепроизводственные расходы Административные расходы Расходы на сбыт
По способу перенесения стоимости на себестоимость продукции	Прямые, косвенные
По отношению к себестоимости продукции	Включаемые и те, которые не включаются в себестоимость продукции
По отношению к готовому продукту	Расходы на незавершенное производство, расходы на готовый продукт
По составу	Простые (одноэлементные), комплексные
Организационно-управленческий (планирование, контроль, принятия управленческих решений)	
По центрам ответственности	Издержки производства, цеха, технологического передела
По степени влияния объема производства на уровень затрат	Постоянные, переменные
По уровню контролируемости	Контролируемые, неконтролируемые
В зависимости от принятия решения	Релевантные, нерелевантные
По видам деятельности	Расходы производственной, непроизводственной, торговой, неторговой деятельности, логистика, маркетинг, управление и тд.
По направлению для обеспечения целей бюджетирования	Расходы на мотивацию, социальное развитие, инновации, маркетинговые исследования и коммуникации, фискальные и другие расходы на обеспечение текущей производственно-хозяйственной деятельности
По сферам деятельности	Операционные, инвестиционные, финансовые

В основном эти подходы (организационно-управленческий и учетно-аналитический) предусматривают функциональный принцип группировки затрат, однако в этих подходах отражаются и другие задачи деятельности

предприятия, например, определение себестоимости, оценка запасов и др. [14, с. 16]. Приведенные подходы к группировке затрат походят и призваны решить преимущественно одни и те же задачи. Согласно организационно-управленческого и учетно-аналитического подходов расходы группируются только для реализации конкретных целей и задач управления, выделяя при этом только отдельные виды затрат и оставляя без внимания другие виды затрат соответственно, недостатком этих подходов, можно считать отсутствие системности, то есть охвата всей системы управления затратами компании (всего бизнеса компании) в целом. Управленческий аспект, определяет классификацию затрат более удобную для принятия управленческих решений касательно оптимизации системы управления ими.

1.2 Процессы управления доходами и расходами предприятия

Развитие современной науки, информационных технологий требует разработки качественных подходов к исследованию явлений и процессов. Таким подходом стал системный подход, суть которого заключается в рассмотрении объекта исследования как самостоятельной системы, которая взаимодействует с другими системами. Управление доходами и расходами предприятия требует системного подхода к их изучению, целью которого является оптимальное использование ресурсов и обеспечение роста эффективности предприятия [28, с. 250].

Системность и качество информации для принятия управленческих решений прежде зависеть от системы учета доходов и расходов. Но современные системы учета и контроля направлены преимущественно на внешних пользователей информации, и не содержат такой системы управления, которая учитывала потребности всех субъектов хозяйствования. Важной составляющей в системе управления предприятием является управление доходами и расходами. Эффективность деятельности предприятия каждого субъекта предпринимательства определяется

финансовым результатом и уровнем его расходов. Расходы на производство продукции является одним из основных объектов управления на микроуровне. Системное управление предполагает воздействие управляющего субъекта на объект управления для достижения поставленных задач.

Функции управления реализуются через элементы управленческих действий: прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование. Элементы системы управления доходами и расходами и их взаимосвязь с классическими функциями управления приведены на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Взаимосвязь элементов системы управления доходами и расходами с функциями управления

Большинство ученых относят к функциям управления доходами и расходами классические функции управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование. Но, рассматривая управления доходами и расходами с точки зрения теории менеджмента, нужно учитывать достижения определенной цели управления доходами и расходами, учитывая элементы управленческих решений (учет, калькулирование, анализ и нормирование расходов) [26, с. 223].

Управление доходами и расходами на предприятии предполагает выполнение всех функций управления, то есть функции должны реализовываться через элементы управленческого процесса: прогнозирование, планирование, нормирование, организация, калькулирования, мотивация и стимулирование, учет, анализ, регулирование и контроль доходов и расходов. Выполнение всех функций управления по всем элементам – это взаимодействие управляющей подсистемы (субъект управления) на управляемую подсистему (объект управления). Субъектами управления доходами и расходами являются руководители, менеджеры, специалисты, бухгалтеры предприятия, участвующие в выполнении отдельных функций или элементов управления. Объектами управления являются полученные доходы, расходы на производство, реализацию продукции (работ).

Механизмы управления доходами и расходами предусматривают применение определенных методов и инструментов, с помощью которых изучают доходы и расходы, исследуют их поведение, чтобы управлять ими. Выбор методов заключается в применении различных способов и приемов, с помощью которых можно изучить и получить точную информацию о расходах и на ее основании принять правильные управленческие решения. Принятие управленческих решений влияет на величину финансового результата предприятия, и поэтому завершающим этапом является оценка принятого решения на соответствие поставленным задачам. Если результат оценки свидетельствует, что реализация определенных решений и

мероприятий нецелесообразна и имеет невыгодный для предприятия характер, возникает необходимость выбора другого метода, который обеспечит выгоду и окупаемость затрат предприятия [30, с. 118].

Основными принципами управления доходами и расходами являются:

- применение системного подхода к управлению доходами и расходами;
- взаимосвязь отдельных элементов подсистем с задачами системы в целом;
- соответствие системы учета задачам управления доходами и расходами;
- анализ и выявление альтернативных путей достижения цели;
- полнота и аналитичность информации об уровне доходов и расходов;
- применение эффективных методов снижения затрат и увеличения доходов предприятия;
- стимулирование и мотивация работников к снижению затрат и увеличению доходов;
- оценка и контроль результатов деятельности подразделений;
- обеспечение и реализация последних достижений экономики, математики и практики для дальнейшего усовершенствования.

Для осуществления любой хозяйственной деятельности необходимо применение наиболее совершенных методов и форм контроля для регулирования ее результатов. В условиях рыночных отношений внимание акцентируется не только на конечных результатах, но и на методах их достижения. Выделение важнейших направлений деятельности предприятия позволяет сосредоточить внимание управления на важных участках и повысить эффективность контролирующих операций и работ. Основными направлениями внутреннего контроля расходов предприятия являются: контроль себестоимости (издержек) и контроль результатов (доходов и прибылей).

Обобщив мнения авторов, управление доходами и расходами предприятия можно определить как совокупность элементов (прогнозирование, планирование, нормирование, организование, калькулирование, мотивацию, учет, анализ, регулирование, контроль), структуры, задач, технологии, которые взаимодействуют между собой с целью целенаправленного формирования оптимального соотношения доходов и расходов для повышения эффективности функционирования предприятия.

Таким образом, управление доходами – это процесс разработки и принятия управленческих решений на основе планирования, анализа и контроля за доходами, направленные на достижение их оптимальной структуры путем выявления эффективных направлений деятельности предприятия.

Управление затратами – это процесс управления, который включает в себя планирование, анализ и контроль за расходами, направленный на разработку и принятие эффективных управленческих решений, направленных на оптимизацию расходов и стимулирование их снижения. Рассмотрев определения терминов «управление доходами» и «управление расходами», следует определить основные направления управления доходами и расходами и определить приоритетные из них [30, с. 112]. Основными направлениями и главной целью управления доходами, исходя из определения этого термина, является их оптимизация или максимизация, управление расходами – оптимизация расходов или их минимизация.

Пути оптимизации, как доходов, так и расходов, включают в себя в большей степени направления оптимизации бизнес-процессов и управления. Поэтому, оптимизация расходов является более эффективной, чем их минимизация, поскольку предполагает качественное снижение расходов с сохранением возможностей перспективного развития предприятия.

Таким образом, управление доходами и расходами предприятия является составной частью управления предприятия в целом, и поэтому

существует необходимость детального изучения и совершенствования именно формирование уровня расходов, доходов и прибыли. Управление доходами и расходами заключается в целенаправленном воздействии на расходы для изменения их состава, структуры или поведения в связи с изменением условий производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для детального исследования и анализа влияния различных факторов на доходы и расходы необходимо создание унифицированной системы управления доходами и расходами, которая обеспечит успешное функционирование предприятия на рынке, производство конкурентоспособной продукции и наличие прибыли.

Формирование финансовых результатов может изменяться в зависимости от целей развития предприятия. Если предприятие в целом нацелены на высокие темпы развития, увеличение объема продаж, завоевание доли рынка, максимизацию прибыли, то целью формирования финансовых результатов являются высокие темпы их роста. Если предприятие стабилизирует свою деятельность, довольствуясь минимальным уровнем рентабельности или даже убыточной деятельностью, то управление финансовыми результатами должно быть, сконцентрировано на получение такой суммы, обеспечивает текущую платежеспособность.

1.3. Система показателей, характеризующих эффективность управления доходами и расходами предприятия

Исследование опыта использования методов управления доходами и расходами предприятия в условиях динамичности внешней среды позволило сделать вывод о том, что для эффективного управления доходами и расходами предприятия используются: методы диагностики внешнего и внутреннего состояний предприятия, методы определения целей, методы планирования и прогнозирования деятельности и методы управления реализацией стратегии предпринимательской деятельности.

Разнообразие вариантов решений, принимаемых при определении эффективности доходов и расходов обусловливают наличие значительного количества показателей. В первую очередь необходимо выделить показатели рентабельности. Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они являются важными характеристиками формирования прибыли (дохода) предприятия.

Н.И. Черных [28, с. 252] считает целесообразным для оценки эффективности формирования расходов предприятия использовать показатели валовой, операционной, обычной и общей рентабельности.

При расчете каждого из этих показателей соответствующую прибыль соотносится с соответствующими расходами. Так, при расчете валовой рентабельности основной деятельности валовая прибыль соотносится с себестоимостью реализованной продукции; при расчете рентабельности операционной деятельности прибыль от операционной деятельности сопоставляется с суммой операционных расходов; рентабельности основной деятельности – прибыль от обычной деятельности сопоставляется с затратами обычной деятельности.

Е.С. Устинина [25, с. 72] в группе показателей рентабельности продаж и реализованной продукции выделяют показатели: операционная рентабельность продукции и чистая операционная рентабельность продукции, которые определяются отношением суммы прибыли от операционной деятельности или чистой прибыли от операционной деятельности (за вычетом налога на прибыль от операционной деятельности) и величины выручки.

Наиболее систематизированная и полная группа показателей рентабельности предложена коллективом авторов под руководством Савицкой Г.В. [23]. В соответствии с данной методикой все относительные показатели для анализа эффективности деятельности подразделяются на:

Расходные показатели рентабельности, характеризующие доходность понесенных расходов. Для их расчета используются показатели валовой прибыли, прибыли от операционной деятельности, прибыли от обычной деятельности до налогообложения, общей прибыли, которые соотносятся соответственно с себестоимостью реализованной продукции, с операционными расходами, с затратами от обычной деятельности и расходами предприятия.

Ресурсные показатели рентабельности, которые определяются как отношение чистой прибыли, прибыли от обычной деятельности до налогообложения к стоимости активов (капитала) или их составляющих. Следует отметить, что при расчете показателей рентабельности: собственного капитала, привлеченного капитала, оборотных и необоротных активов, рентабельности инвестиций предлагается использовать прибыль от обычной деятельности до налогообложения, а при расчете рентабельности активов – чистая прибыль [22, с. 217].

Доходные показатели рентабельности, которые рассчитываются как отношение валовой прибыли, прибыли от операционной деятельности, чистой прибыли к чистому доходу от реализации.

Таким образом, можно выделить следующие коэффициенты рентабельности [17, с. 313]:

рентабельность продаж (ROS). Данный коэффициент показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции и рассчитывается по формуле:

$$ROS = \frac{П_{оп}}{B} \times 100, \qquad (1)$$

где, $П_{оп}$ - операционная прибыль, тыс. руб.;

В – выручка от реализации, тыс. руб.

Рентабельность продаж показывает, прибыльная или убыточная деятельность предприятия, но не дает ответа на вопрос, насколько выгодны

вложения в данное предприятие. Чтобы ответить на этот вопрос, рассчитывают рентабельность активов и капитала.

рентабельность активов характеризует способность руководства компании эффективно использовать ее активы для получения прибыли и рассчитывается по формуле:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} 100\%, \qquad (2)$$

где, EBIT – прибыль до вычета процентов и налогов, тыс. руб.

А – средняя сумма активов, тыс. руб.

Показатель прибыли до вычета процентов и налогов рассчитывается как сумма прибыли до налогообложения и процентов к уплате. В целом рентабельность активов сильно зависит от отрасли, в которой работает предприятие. Для капиталоемких отраслей (таких, как например железнодорожный транспорт или электроэнергетика) этот показатель будет ниже. Для компаний сферы услуг, не требующих больших капитальных вложений и вложений в оборотные средства, рентабельность активов будет выше.

рентабельность собственного капитала показывает величину прибыли, которую получит предприятие на единицу стоимости собственного капитала и рассчитывается по формуле:

$$ROE = \frac{Чп}{СК} 100\% \qquad (3)$$

где, Чп – чистая прибыль, тыс. руб.

Ск – средняя сумма собственного капитала, тыс. руб.

По усредненным статистическим данным рентабельность собственного капитала составляем примерно 10 – 12% [26, с. 225].

Анализ рентабельности собственного капитала целесообразно проводить с использованием модели Дюпона (США), которая предусматривает разложение показателя «коэффициент рентабельности собственного капитала» на ряд финансовых коэффициентов его формирования, взаимосвязанных в единой системе (рис. 1.3).

В основу модифицированной схемы заложена такая детерминированная модель:

$$R_{ск} = \frac{Ч_п}{С_к} = R_Q^ч \times K_Т \times K_{фз} \quad (4)$$

Итак, с этой модели рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов (рисунок 1.1):

- чистой рентабельности продаж;
- ресурсоотдачи (коэффициент оборота активов);
- структуры источников средств, которые были инвестированы в предприятие (финансовая деятельность предприятия).

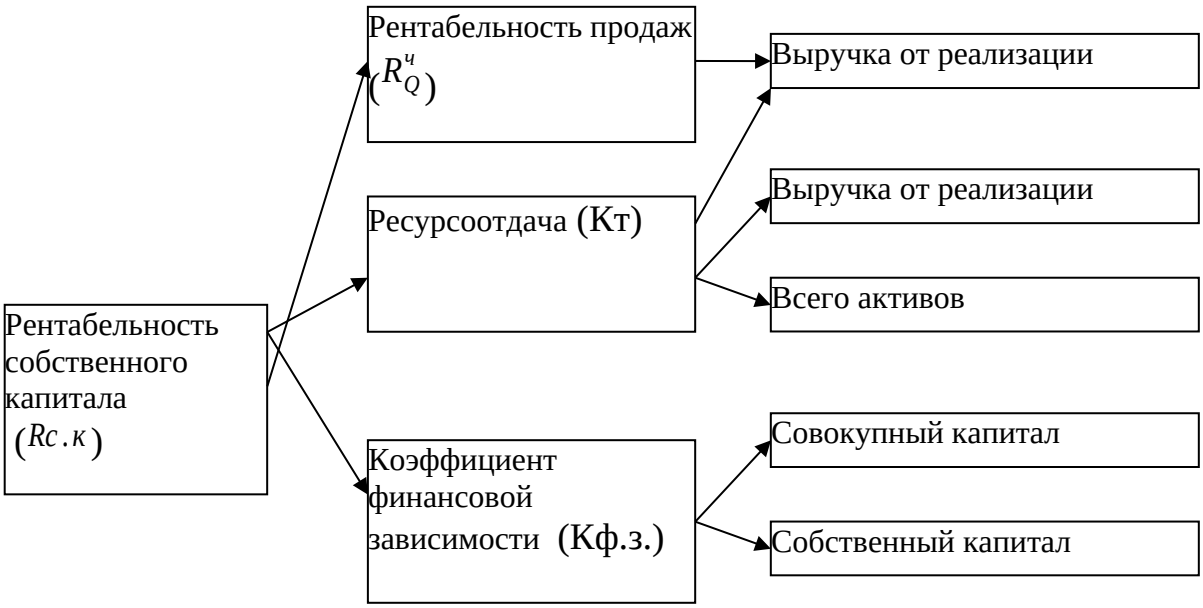

Рис. 1.3 – Модифицированная схема анализа рентабельности собственного капитала [26, С. 30]

Первый фактор обобщает отчет о финансовых результатах, второй – актив баланса, третий – пассив баланса.

Таким образом, итоги анализа рентабельности предприятия – это совокупность его количественных и качественных характеристик, которые являются основанием для принятия управленческих решений и позволяют оценить эффективность работы и позволяют определить резервы роста прибыли и рентабельности хозяйственной деятельности предприятия и внедрения их в производство.

Операционный рычаг (операционный леверидж) показывает во сколько раз темпы изменения прибыли от продаж превышают темпы изменения выручки. Зная операционный рычаг можно прогнозировать изменение прибыли при изменении выручки.

В финансовом менеджменте операционный анализ тесно связан с понятием производственного (операционного) рычага, расчет которого базируется на определении силы воздействия производственного рычага (СВПР) по формуле:

$$СВПР = \frac{Мд}{П} \quad (5)$$

Где Мд – маржинальный доход, тыс.руб.;

П – прибыль, тыс.руб.

СВПР показывает, во сколько раз маржинальный доход превышает прибыль. Чем выше СВПР, тем больше предпринимательский риск, связанный с данным предприятием. Эффект производственного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации товаров приводит к еще более интенсивному колебанию финансового результата (прибыли или убытка).

Проведем операционный анализ исследуемого предприятия, для этого необходимо рассчитать пороговое значение выручки и запаса финансовой прочности (ПР):

$$Порог\ \ рентабельности = \frac{И_{пост}}{Кмд} \quad (6)$$

Где $И_{пост}$ – постоянные издержки, тыс.руб.;

Кмд – коэффициент маржинального дохода, тыс.руб.

Коэффициент маржинального дохода ($К_{МД}$) показывает его удельный вес в выручке от реализации (в деловом обороте предприятия) и рассчитывается по формуле:

$$Кмд = \frac{Мд}{ВР} \quad (7)$$

Коэффициент маржинального дохода выражается в долях единицы, либо в процентах. Запас финансовой прочности (ЗФП) находится по формуле:

$$ЗФП = (ВР - ПР) \quad (8)$$

где ВР – выручка от реализации, в тыс. руб.;

ПР – порог рентабельности, в тыс. руб.

Сила воздействия операционного рычага возрастает, когда выручка от реализации снижается.

Запас финансовой прочности – это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Безусловно, основной целью управления доходами и расходами предприятия является максимизация, и оптимизация абсолютной величины чистой прибыли и обеспечения стабильности его формирования во времени.

Следует заметить, что система управления ориентированная исключительно на финансовые показатели, не может обеспечить долгосрочный рост и конкурентоспособность предприятия, поэтому необходим учет также и нефинансовых показателей. Сбалансированная система показателей широко применяется во всем мире как концепция реализации стратегии, при этом степень достижения целей, которые соответствуют заданной стратегии, определяется на основе KeyPerformansIndicators (KPI). Следует отметить, что KPI необходимость разделять их по выполняемым функциям на: ключевые показатели эффективности (свидетельствуют о возможных радикальных путях повышения доходности); ключевые показатели результативности (свидетельствуют о достигнутых результатах в целом); производственные показатели (указывают на рациональные действия предприятия по обеспечению дальнейшего развития).

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ

2.1. Организационно-экономическая характеристика КУДП «УКС Кричевского района»

Коммунальное унитарное дочернее предприятие «Управление капитальным строительством Кричевского района» создано на основании решения Могилевского областного исполнительного комитета от 26.03.2014г. № 9-17.

КУДП «УКС Кричевского района» осуществляет свою деятельность на основании Устава, утвержденного Приказом коммунального унитарного предприятия «Могилевское областное управление капитальным строительством» от 17.04.2014г. № 1-2/30.

КУДП «УКС Кричевского района» зарегистрировано в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 790118609 Кричевским районным исполнительным комитетом 5 мая 2014 года № 0017647.

Имущество КУДП «УКС Кричевского района» относится к областной коммунальной собственности и принадлежит Предприятию на праве хозяйственного ведения. Полномочия собственника в отношении предприятия, согласно Уставу, выполняет Могилевский областной исполнительный комитет. Органом государственного управления является комитет по архитектуре и строительству Могилевского облисполкома.

КУДП «УКС Кричевского района» является юридическим лицом, имеет в хозяйственном ведении обособленное имущество, самостоятельный баланс, печать и штампы, может от своего имени приобретать имущественные и неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в банках.

Предметом деятельности КУДП «УКС Кричевского района» является осуществление функций заказчика (застройщика) по обеспечению всего инвестиционного цикла проектирования, реконструкции, строительства, расширения и капитального ремонта объектов в сфере жилищно-гражданского, социального и коммунального строительства, а также выполнение работ и оказание услуг.

Ответственными за финансово-хозяйственную деятельность КУДП «УКС Кричевского района» являются: директор и главный бухгалтер.

Штатная численность работников КУДП «УКС Кричевского района» насчитывает пять единиц специалистов и одна единица водителя и имеет следующую структуру, которая представлена на рисунке 2.1:

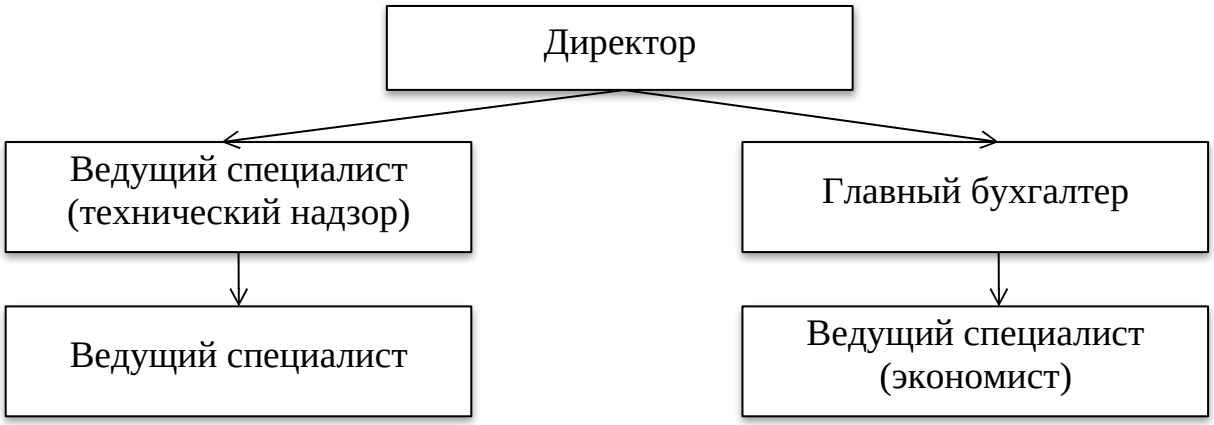

Рис. 2.1 Структура управления КУДП «УКС Кричевского района»

Директор организует работу и эффективное взаимодействие всех отделов, направляет их деятельность на развитие и совершенствование деятельности предприятия. Директор КУДП «УКС Кричевского района» определяет цели, принимает решения по результатам обсуждения с начальниками отделов, на подчиненных действует, главным образом, приказами, которые не подлежат обсуждению.

Принятие основных решений осуществляется на принципах правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и принятии решении вопросов.

Задача по организации труда состоят в: правильности расстановки работников в отделах и направлениях на основе рационального разделения и кооперации труда, специализации и расширении зон влияния; согласованности деятельности и т.п.

Связь на предприятии осуществляется как вертикально, так и горизонтально между руководством и подчиненными. На предприятии используются современные методы связи. Уровень делегирования полномочий КУДП «УКС Кричевского района» низкий, т.е. только небольшая их часть передается подчиненным, а подавляющая концентрируется на верхнем уровне. Таким образом, на предприятии действует централизованное управление.

КУДП «УКС Кричевского района» выполняет следующие функции:

- выполняет функции заказчика (застройщика) по обеспечению всего инвестиционного цикла проектирования, реконструкции, строительства, расширения и капитального ремонта объектов в сфере жилищно-гражданского, социального и коммунального строительства, а также выполнение работ и оказание услуг;
- выполняет функцию получателя бюджетных средств, запланированных на строительство жилья, объектов инженерной и транспортной инфраструктуры, объектов социально-культурного и коммунального назначения, передаваемых на эти цели из республиканского и местных бюджетов;
- выполняет функцию получателя средств и части средств, получаемых застройщиком от дольщика на цель долевого строительства жилых помещений в многоквартирных жилых домах для граждан, состоящих на учете нуждающихся в улучшении жилищных условий, в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 06.06.2013г. № 263 «О долевом строительстве объектов в Республике Беларусь».
- осуществляет контроль за целевым и эффективным использованием бюджетных средств, направленных на строительство жилья, объектов

инженерной и транспортной инфраструктуры, объектов социально-культурного и коммунального назначения;

- осуществляет технический надзор в ходе выполнения работ по строительству, реконструкции, реставрации и ремонту зданий, сооружений и коммуникаций;
- участвует в технических комиссиях по расследованию причин аварий и аварийных состояний зданий, сооружений, их частей и конструктивных элементов;
- рассмотрение писем и жалоб по вопросам качества строительства, несущей способности и устойчивости зданий и сооружений.

В соответствии с Государственной инвестиционной программой на 2019 г., на основании Решений Кричевского районного исполнительного комитета, в 2019 году предприятие выступает государственным заказчиком.

Основные технико-экономические показатели деятельности КУДП «УКС Кричевского района» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели деятельности КУДП «УКС Кричевского района» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2018 - 2017	2019 - 2018	2018 - 2017	2019 - 2018
Выручка от продажи продукции (работ, услуг)	59	97	132	38	35	64,4	36,1
Среднесписочная численность работников, чел.	4	5	5	1	0	25	0
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.	14,8	19,4	26,4	4,6	7	31,1	36,1
Среднегодовой фонд оплаты труда работников	28	38,7	50,1	10,7	11,4	38,2	29,5
Среднегодовой уровень оплаты труда 1 работающего	9,4	10,4	13,5	1	3,1	10,6	29,8
Среднегодовая стоимость ОПФ	30,5	30	31	-0,5	1	-1,6	3,3
Полная себестоимость реализованной продукции, оказанных услуг	54	89	118	35	29	64,8	32,6

Продолжение табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондоотдача, руб./руб.	1,9	3,23	4,26	1,33	1,03	70	31,9
Фондоемкость, руб./руб.	0,52	0,31	0,23	-0,21	-0,08	-40,4	-25,8
Затраты на 1 руб. реализованной продукции (работ), руб.	0,92	0,92	0,89	0	-0,03	0	-3,3
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	5	8	14	3	6	60	75
Уставный капитал	1	1	1	0	0	0	0
Стоимость активов	8800	9332	10196	532	864	6	9,3
Чистая прибыль	4	6	5	2	-1	50	-16,7
Рентабельность продаж, %	8,47	8,25	10,61	-0,22	2,36	-2,6	28,6
Рентабельность продукции, %	9,26	8,99	11,86	-0,27	2,87	-2,9	31,9
Рентабельность активов, %	0,05	0,07	0,05	0,02	-0,02	40	-28,6

По данным таблицы 2.1 выручка от продажи продукции (работ, услуг) КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 38 тыс. руб., или на 64,4 %, а в 2019 г. выросла на 35 тыс. руб, или на 36,1 %, что оценивается как положительная тенденция.

Среднесписочная численность работников в 2018 г. выросла на 1 чел., или на 25 %, а в 2019 г. не изменилась и составила 5 чел. Среднегодовая выработка одного работника в 2018 г. выросла на 4,6 тыс. руб./чел., или на 31,1 %, а в 2019 г. выросла на 7 тыс. руб./чел., или на 36,1 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция.

Среднегодовой фонд оплаты труда работников КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 10,7 тыс. руб., или на 38,2 %, а в 2019 г. выросла на 11,4 тыс. руб, или на 29,5 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция. Среднегодовой уровень оплаты труда 1 работающего в 2018 г. выросла на 1 тыс. руб., или на 10,6 %, а в 2019 г. вырос на 3,1 тыс. руб, или на 29,8 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция.

Полная себестоимость реализованной продукции, оказанных услуг в 2018 г. выросла на 35 тыс. руб., или на 64,8 %, а в 2019 г. выросла на 29 тыс.

руб, или на 32,6 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция.

Среднегодовая стоимость ОПФ в 2018 г. снизилась на 0,5 тыс. руб., или на 1,6 %, а в 2019 г. выросла на 1 тыс. руб, или на 3,3 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция. Фондоотдача в 2018 г. выросла на 1,33 руб., или на 70 %, а в 2019 г. выросла на 1,03 руб., или на 31,9 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция и свидетельствует о повышении эффективности использования основных средств КУДП «УКС Кричевского района». Фондоемкость в 2018 г. снизилась на 0,21 руб., или на 40,4 %, а в 2019 г. снизилась на 0,08 руб., или на 25,8 %, что за весь период анализа оценивается как негативная тенденция.

Затраты на 1 руб. реализованной продукции (работ) в 2019 г. снизились на 0,03 руб., или на 3,3 %, что оценивается как положительная тенденция и свидетельствует о снижении уровня затрат по отношению к выручке.

Прибыль от текущей деятельности в 2018 г. выросла на 3 тыс. руб., или на 60 %, а в 2019 г. выросла на 6 тыс. руб, или на 75 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция.

Стоимость активов КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 532 тыс. руб., или на 6 %, а в 2019 г. выросла на 864 тыс. руб, или на 9,3 %, что за весь период анализа оценивается как положительная тенденция и свидетельствует о развитии предприятия.

Чистая прибыль КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 2 тыс. руб., или на 50 %, а в 2019 г. снизилась на 1 тыс. руб, или на -16,7 %, что за весь период анализа оценивается как негативная тенденция.

Рентабельность продаж в 2018 г. снизилась на 0,22 %, а в 2019 г. выросла на 2,36 %, что оценивается как положительная тенденция и свидетельствует о росте эффективности продаж и финансовой результативности деятельности предприятия. Рентабельность продукции в 2018 г. снизилась на 0,27 %, а в 2019 г. выросла на 2,87 %, что оценивается

как положительная тенденция и свидетельствует о росте эффективности использования потраченных ресурсов. Рентабельность активов в 2018 г. выросла на 0,02 %, а в 2019 г. снизилась на 0,02 %, что оценивается как негативная тенденция и свидетельствует о снижении эффективности бизнеса и отдачи от использования всех активов предприятия (рисунок 2.2).

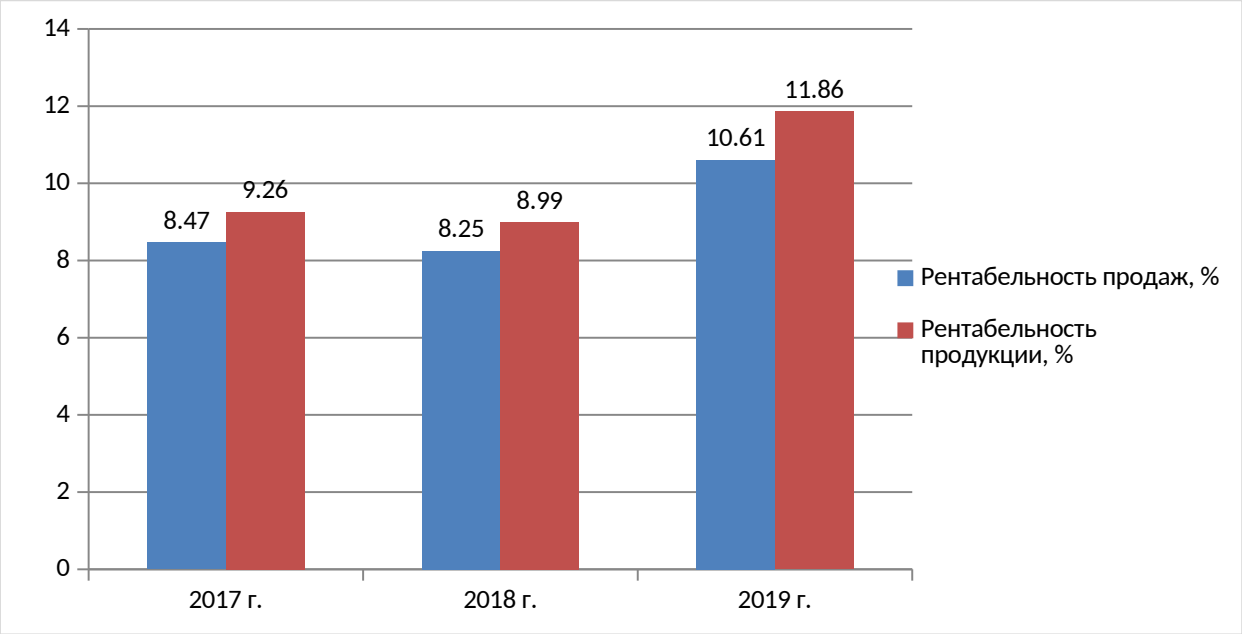

Рис 2.2 Динамика рентабельности КУДП «УКС Кричевского района»

Итак, по результатам анализа деятельности КУДП «УКС Кричевского района» за 2018-2019 гг. сделан вывод о том, что эффективность деятельности выросла показатели рентабельности ухудшились, что говорит о снижении эффективности деятельности КУДП «УКС Кричевского района».

Финансовую устойчивость КУДП «УКС Кричевского района» можно определить, сравнив основные источников формирования запасов (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Тип финансовой устойчивости КУДП «УКС Кричевского района»

Показатель	2017	2018	2019
Собственный капитал (СК)	21	16	38
Внеоборотные активы (ВА)	8047	8589	9414
Собственные оборотные средства (СОС)	-8026	-8573	-9376

Продолжение табл. 2.2

1	2	3	4
Долгосрочный заёмный капитал (средства) (ДО)	0	0	0
Капитал функционирующий (КФ)	-8026	-8573	-9376
Краткосрочный заёмный капитал (средства) (КО)	8779	9316	10158
Общая величина источников средств для финансирования запасов и затрат (ВИ)	753	743	782
Запасы (З)	7	7	8
∓Фс=СОС-З	-8033	-8580	-9384
∓Фт=КФ-З	-8033	-8580	-9384
∓Фо=ВИ-З	746	736	774
Тип финансовой устойчивости:	Неустойчивое состояние	Неустойчивое состояние	Неустойчивое состояние

По данным таблицы 2.2 у КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. наблюдался недостаток собственных оборотных средств в сумме 9384 тыс.руб., также недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов в сумме 9384 тыс.руб., и излишек общей величины основных источников формирования запасов в сумме 774 тыс.руб., соответственно предприятие имеет неустойчивое финансовое состояние.

Показатели финансовой устойчивости КУДП «УКС Кричевского района» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ финансовой устойчивости КУДП «УКС Кричевского района»

Показатели	Норм. огран.				Изменение, (+,-)	
		2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018
Коэффициент капитализации		418,048	582,25	267,316	164,202	-314,934
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	-10,659	-11,538	-11,99	-0,879	-0,452
Коэффициент финансирования	> 1	0,002	0,002	0,004	0	0,002
Коэффициент финансовой устойчивости	>0,75	0,002	0,002	0,004	0	0,002

По данным таблицы 2.3 коэффициент капитализации, сравнивающий размер долгосрочной кредиторской задолженности с совокупными

источниками долгосрочного финансирования, включающими долгосрочные обязательства и собственный капитал, в 2018 г. он на 164,202, а в 2019 г. на 314,934. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами который характеризует долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах в 2018 г. он уменьшился на 0,879, а в 2019 г. уменьшился на -0,452, что свидетельствует о снижении доли собственных оборотных средств. Коэффициент финансирования показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, в 2018 г. он на 0, а в 2019 г. на 0,002, что свидетельствует о зависимости от внешних источников финансирования. Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников в 2019 г. вырос на 0,002, что свидетельствует о росте тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время.

Таким образом, динамика показателей финансовой устойчивости КУДП «УКС Кричевского района» свидетельствует о снижении уровня финансовой устойчивости по сравнению с 2017 г.

Анализ ликвидности КУДП «УКС Кричевского района» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности КУДП «УКС Кричевского района»

Показатели	Норм. огран.				Изменение, (+,-)	
		2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,002	0,001	0,004	-0,001	0,003
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-2	0,048	0,044	0,044	-0,004	0
Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,086	0,08	0,077	-0,006	-0,003
Коэффициент маневренности функционирующего капитала		-382,19	-535,81	-246,74	-153,62	289,07

По данным таблицы 2.4 коэффициент абсолютной ликвидности, который показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время, в 2018 г. уменьшился на

0,001, а в 2019 г. увеличился на 0,003 что указывает на повышение платежеспособности. Коэффициент быстрой ликвидности, который показывает, прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях своевременного проведения расчетов с дебиторами, в 2018 г. уменьшился на 0,004, а в 2019 г. уменьшился на 0 что указывает на снижение платежеспособности. Коэффициент общей ликвидности, который показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств, в 2018 г. уменьшился на 0,006, а в 2019 г. уменьшился на 0,003 что указывает на снижение запаса финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами (рисунок 2.3).

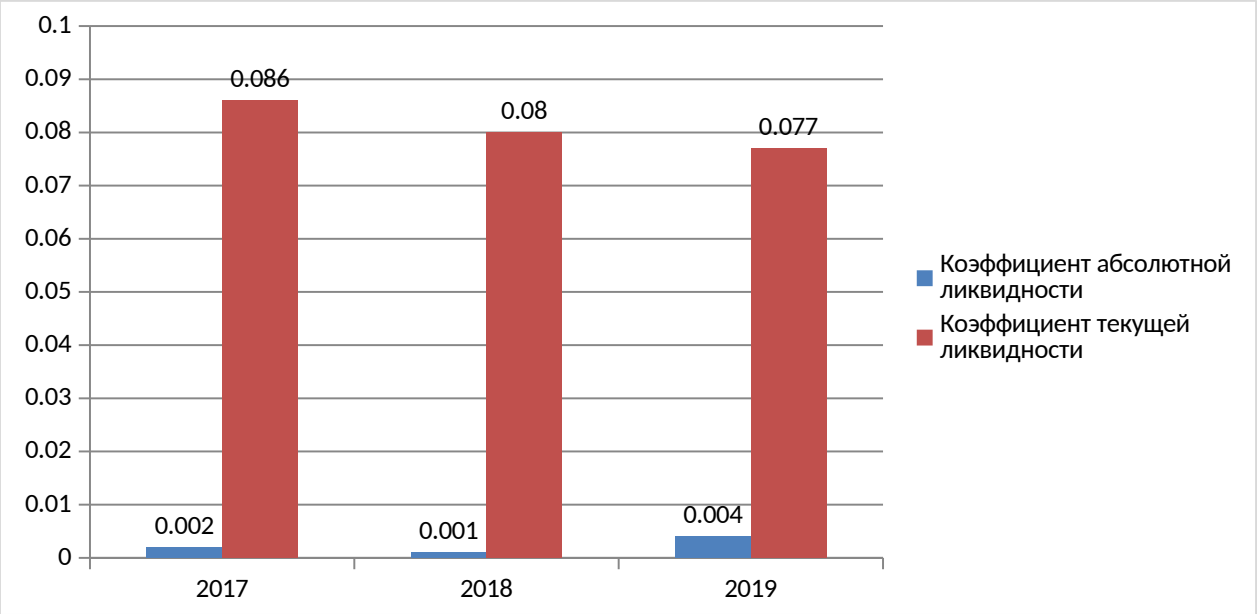

Рис. 2.3 Динамика показателей ликвидности КУДП «УКС Кричевского района»

Таким образом, можно сделать вывод о низком уровне ликвидности и платежеспособности КУДП «УКС Кричевского района». В целом, по результатам анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности может сделать вывод о росте эффективности деятельности КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. в сравнении с 2017 г.

2.2. Особенности управления доходами и расходами

Руководство текущей деятельностью КУДП «УКС Кричевского района» осуществляется непосредственно директором, он также осуществляет управление доходами и расходами. На операционном уровне управление доходами и расходами осуществляется бухгалтером.

Основанием для признания доходов и расходов предприятия является Инструкция по бухгалтерскому учету доходов и расходов, утвержденная постановлением Министерства финансов РБ от 30.09.2011г. № 102 (с изменениями и дополнениями пост. Минфина от 22.12.2018 № 74).

Доходами по текущей деятельности являются выручка от реализации инженерных услуг в строительстве, а также прочие доходы по текущей деятельности (п.6 Инструкции № 102).

Расходы по текущей деятельности представляют собой часть затрат организации, относящуюся к доходам по текущей деятельности, полученным организацией в отчетном периоде (п.7 Инструкции № 102).

Для оценки системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» рассмотрим соотношение (табл. 2.5):

$$100\% < Tc < Tr < Tp \qquad (2.1)$$

где: Tc – темп изменения активов компании;

Tr – темп изменения объема реализации;

Tp – темп изменения прибыли.

Таблица 2.5 – Темпы роста показателей КУДП «УКС Кричевского района»

	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Темп изменения активов компании	98,8	106	109,3
Темп изменения объема реализации		164,4	136,1
Темп изменения прибыли		150	83,3

Таким образом, первое соотношение соблюдается, это говорит о том, что экономический потенциал КУДП «УКС Кричевского района» растет, второе соотношение соблюдается, это означает, что прибыль растет более высокими темпами чем объем продаж, то есть ресурсы используются эффективно. Третье соотношение не соблюдено, это означает, что темп роста прибыли меньше темпов роста объемов реализации, что свидетельствует о росте затрат КУДП «УКС Кричевского района».

Итак «золотое правило экономики» не выполняется, что говорит о том, что деятельность по управлению доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» является недостаточно эффективной.

Для оценки эффективности управления доходами и расходами проанализируем структуру формирования финансовых результатов КУДП «УКС Кричевского района». Для этого исследуют структуру отдельно доходов, расходов, отчислений с доходов (косвенные налоги, скидки и т.п.), а затем прибыли по видам деятельности. Анализ проводится по данным отчета о финансовых результатах КУДП «УКС Кричевского района», который представлен в приложениях.

Показатели состав, структуры и динамики доходов и расходов КУДП «УКС Кричевского района» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Состав, структуры и динамики доходов и расходов КУДП «УКС Кричевского района»

Показатели	Состав доходов и расходов, тыс. руб.			2019 г. к 2017 г., %, разы	Структура доходов и расходов, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.		2017 г.	2018 г.	2019 г.
Доходы – всего, в т.ч	59	97	132	223,7	100	100	100
- выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	59	97	132	223,7	100	100	100
Расходы – всего, в тч:	55	91	127	230,9	100	100	100
- себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	54	89	118	218,5	98,18	97,8	92,91

Продолжение табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
- прочие расходы по финансовой деятельности	0	0	8		0	0	6,3
- налог на прибыль	1	2	1	100	1,82	2,2	0,79
Чистая прибыль (п.1 – п.2)	4	6	5	125	7,27	6,59	3,94
Коэффициент соотношения доходов и расходов (п.1/п.2)	1,07	1,07	1,04	97,2			

По данным табл. 2.6 общая сумма доходов КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. против 2017 г. выросла на 73 тыс.руб., она на 100 % состоят из выручки. Других доходов предприятие не получает.

Общая сумма расходов КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. против 2017 г. выросла на 72 тыс.руб., в том числе в 2019 г. против 2017 г. себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг в 2019 г. против 2017 г. выросла на 64 тыс.руб., а удельный вес снизился на 5,27%, и составил 92,91%.

Прочие расходы по финансовой деятельности в 2019 г. против 2017 г. выросли на 8 тыс.руб., а удельный вес вырос на 6,3%, и составил 6,3%.

Налог на прибыль в 2019 г. против 2017 г. не изменился, а удельный вес снизился на 1,03%, и составил 0,79%. Чистая прибыль в 2019 г. против 2017 г. выросла на 1 тыс.руб., а удельный вес снизился на 3,33%, и составил 3,94%.

Коэффициент соотношения доходов и расходов в 2019 г. против 2017 г. снизился на 0,03, что в целом говорит о снижении эффективности управления доходами и расходами предприятия (рисунок 2.4).



Рис. 2.4 Коэффициент соотношения доходов и расходов КУДП «УКС Кричевского района»

Таким образом, на основании данных таблицы можно сделать вывод о снижении прибыльности деятельности КУДП «УКС Кричевского района», снизился удельный вес выручки в доходах и коэффициент соотношения доходов и расходов, соответственно проявляются негативные тенденции в формировании финансовых результатов КУДП «УКС Кричевского района».

В 2019 г. прибыль от реализации продукции и услуг КУДП «УКС Кричевского района» выросла, это изменение является результатом влияния таких факторов: цены реализации и объема реализации, структуры реализованной продукции услуг и себестоимости реализованной продукции КУДП «УКС Кричевского района». Анализ влияния отдельных факторов на финансовый результат в целом по КУДП «УКС Кричевского района» представлен в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Анализ влияния отдельных факторов на финансовый результат в целом по КУДП «УКС Кричевского района»

Показатели	2017 г.	Условные данные (объем 2019 г. по цене и себестоимости 2017г.)	2019 г.	Отклонение (+,-) 2019г. от 2017г.
	а	б	в	
Полная себестоимость реализованной продукции	54	106	118	64
Выручка от реализации	59	121	132	73
Результат от реализации	5	15	14	9
в т.ч. на 1000 руб. выручки	84,75	123,97	106,06	21,31
Отклонения от условной прибыли за счет изменения:				
- объема реализации (2б – 2а)*4а/1000	(121-59)*84,75/1000=5			
- структуры реализованной продукции (4б – 4а)*2б/1000	(123,97-84,75)*121/1000=5			
- себестоимости реализованной продукции (1б – 1в)	106-118=-12			
- цен реализации (2в – 2б)	132-121=11			

Таким образом, изменение цен повлияло на прибыль КУДП «УКС Кричевского района» через выручку и себестоимость. Влияние изменения цен на размер чистой прибыли в составе выручки и себестоимости имеет разнонаправленный характер: рост выручки от реализации способствовал увеличению чистой прибыли, а рост себестоимости привел к снижению прибыли. Результат от реализации КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. против 2017 г. вырос на 9 тыс.руб, при этом выручка от реализации выросла на 73 тыс.руб., а полная себестоимость реализованной продукции выросла на 64 тыс.руб.

Таким образом, результат от реализации на 1000 руб. выручки в 2019 г. против 2017 г. вырос на 21,31руб.

Это произошло за счет таких факторов:

- за счет объема реализации на 73 тыс. руб., прибыль от реализации выросла на 5 тыс.руб.;

- за счет изменения структуры реализации прибыль от реализации выросла на 5 тыс.руб.;
- за счет роста себестоимости реализации на 64 тыс.руб. прибыль от реализации снизилась на 12 тыс.руб.

Позитивно на изменение прибыли повлиял рост цен реализации, его влияние составило 10 тыс.руб. Наиболее негативно на финансовый результат в целом по продукции КУДП «УКС Кричевского района» повлиял рост себестоимости реализации.

Основные факторы формирования чистой прибыли КУДП «УКС Кричевского района» представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Основные факторы формирования чистой прибыли КУДП «УКС Кричевского района»

Показатели	Сумма, тыс. руб.				2019 г. к 2017 г., %
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+,-)	
Прибыль от продаж – всего	5	8	14	9	280
Результат прочих доходов и расходов	0	0	-8	-8	-
Чистая прибыль	1	2	1	0	100

Исходя из данных таблицы 2.8 чистая прибыль КУДП «УКС Кричевского района» снизилась за счет увеличения негативного результата прочих доходов и расходов она снизилась на 8тыс. руб. Таким образом, можно сделать вывод о том, что наиболее негативно на чистую прибыль повлияло снижения прочих доходов и рост прочих расходов.

Итак, по результатам проведённого анализа можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо разрабатывать мероприятия по повышению дохода, поскольку основным доходом предприятия является выручка. А для оптимизации расходов необходимо применять нормативы расходов, которые можно применить в условиях КУДП «УКС Кричевского района».

2.3. Анализ финансовых результатов и рентабельности

Анализ затрат КУДП «УКС Кричевского района» дает возможность оценить результаты хозяйственной деятельности. Анализ затрат КУДП «УКС Кричевского района» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ затрат КУДП «УКС Кричевского района»

№ п/п	Элементы затрат	Данные по годам			Абсолютное отклонение, (+, -)	
		2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 - 2017	2019 - 2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Материальные затраты	8	8	12	0	4
	в % к итогу	12,9	10,04	11,2	-2,86	1,16
2	Расходы на оплату труда	28	38,7	50,1	10,7	11,4
	в % к итогу	45,16	48,56	46,78	3,4	-1,78
3	Отчисления на социальные нужды	9,5	13,3	17,3	3,8	4
	в % к итогу	15,32	16,69	16,15	1,37	-0,54
4	Амортизация	1	1	1	0	0
	в % к итогу	1,61	1,25	0,93	-0,36	-0,32
5	Прочие операционные расходы	15,5	18,7	26,7	3,2	8
	в % к итогу	25	23,46	24,93	-1,54	1,47
Всего		62	79,7	107,1	17,7	27,4

По данным таблицы 2.9 видно, что материальные затраты в 2018 г. не изменились, а в структуре они снизились на -2,86%, а в 2019 г. они выросли на 4 тыс. руб., в структуре они выросли на 1,16%, и составили 11,2%.

Расходы на оплату труда персонала КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросли на 10,7 тыс. руб., а в структуре они выросли на 3,4%, а в 2019 г. они выросли на 11,4 тыс. руб., в структуре они снизились на -1,78%, и составили 46,78%. Отчисления на социальные нужды в 2018 г. выросли на 3,8 тыс. руб., а в структуре они выросли на 1,37%, а в 2019 г. они выросли на 4 тыс. руб., в структуре они снизились на -0,54%, и составили 16,15%. Амортизация в 2019 г. в структуре снизилась на 0,32%, и составила 0,93%.

Прочие операционные расходы в 2018 г. выросли на 3,2 тыс. руб., а в структуре они снизились на 1,54%, а в 2019 г. они выросли на 8 тыс. руб., в структуре они выросли на 1,47%, и составили 24,93% (рисунок 2.4).

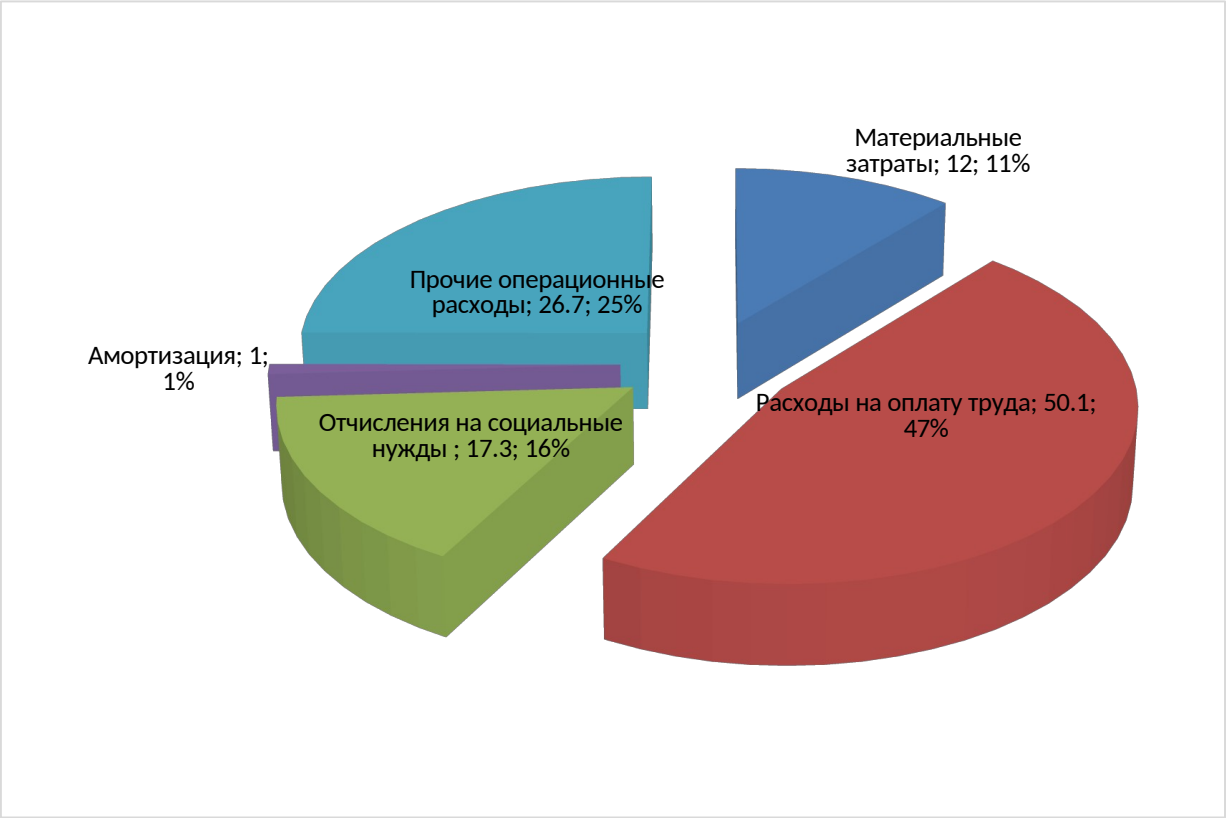

Рис 2.4 Структура затрат КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г.

Таким образом, общая сумма затрат КУДП «УКС Кричевского района» выросла на 8678 тыс. руб., в том числе за счет роста объемов работ и услуг.

Учет финансовых результатов КУДП «УКС Кричевского района» ведет бухгалтерия, под руководством главного бухгалтера. Основной показатель, отражающий эффективность предприятия является финансовый результат (положительный – прибыль или отрицательный – убыток). Доходы от обычных видов деятельности КУДП «УКС Кричевского района» представляют собой выручку от продаж продукции, работ, услуг. А расходы по обычной деятельности КУДП «УКС Кричевского района» - себестоимость реализованных товаров, работ, услуг. Анализ финансовых результатов КУДП «УКС Кричевского района» направлен на изучение темпов роста (прироста)

показателей. Анализ «Отчета о прибылях и убытках» (приложение Б) КУДП «УКС Кричевского района» представлен в табл. 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ формирования финансовых результатов КУДП «УКС Кричевского района»

	2017		2018		2019		Изменение, %, +/-	
	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	Тыс. руб.	Уд. вес, %	2018 - 2017	2019 - 2018
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	59	100	97	100	132	100	X	X
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	54	91,53	89	91,75	118	89,39	0,22	-2,36
Валовая прибыль (убыток)	5	8,47	8	8,25	14	10,61	-0,22	2,36
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	5	8,47	8	8,25	14	10,61	-0,22	2,36
Расходы по финансовой деятельности	0	0	0	0	8	6,06	0	6,06
Прибыль (убыток) до налогообложения	5	8,47	8	8,25	6	4,55	-0,22	-3,7
Налог на прибыль	1	1,69	2	2,06	1	0,76	0,37	-1,3
Чистая прибыль	4	6,78	6	6,19	5	3,79	-0,59	-2,4

По данным таблицы 2.10 выручка КУДП «УКС Кричевского района» в 2018г. выросла на 38 тыс. руб., темп роста 164,4 %, а в 2019г. она выросла на 35 тыс. руб., темп роста 136,1%. Себестоимость продаж в 2018г. выросла на 35 тыс. руб., темп роста 164,8 %, а в 2019г. она выросла на 29 тыс. руб., темп роста 132,6%. Валовая прибыль в 2018г. выросла на 3 тыс. руб., темп роста 160 %, а в 2019г. она выросла на 6 тыс. руб., темп роста 175%. Прибыль до налогообложения в 2018г. выросла на 3 тыс. руб., темп роста 160 %, а в 2019г. она снизилась на -2 тыс. руб., темп роста 75%. Налог на прибыль в 2018г. вырос на 1 тыс. руб., темп роста 200 %, а в 2019г. она снизился на -1 тыс. руб., темп роста 50%.

Чистая прибыль в 2018г. выросла на 2 тыс. руб., темп роста 150 %, а в 2019г. она снизилась на -1 тыс. руб., темп роста 83,3%. Таким образом, по данным финансовых результатов можно сделать вывод о снижении прибыли КУДП «УКС Кричевского района».

Анализ рентабельности КУДП «УКС Кричевского района» позволяет определить эффективность вложения средств в предприятие и рациональность их использования. Основные показатели рентабельности предприятия: рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестиций, рентабельность продукции. Анализ показателей рентабельности КУДП «УКС Кричевского района» представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Анализ показателей рентабельности КУДП «УКС Кричевского района»

Показатель	Данные по годам			Изменения	
	2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018
Рентабельность инвестиций с позиции предприятия, %					
Рентабельность активов	0,05	0,07	0,05	0,02	-0,02
Рентабельность инвестированного капитала	27,59	32,43	18,52	4,84	-13,91
Рентабельность инвестиций с позиции собственников предприятия, %					
Рентабельность собственного капитала	27,59	32,43	18,52	4,84	-13,91
Рентабельность продаж, %					
Норма валовой прибыли	8,47	8,25	10,61	-0,22	2,36
Норма операционной прибыли	8,47	8,25	4,55	-0,22	-3,70
Норма чистой прибыли	6,78	6,19	3,79	-0,59	-2,40

По данным табл. 2.11 рентабельность активов КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 0,02 %, а в 2019 г. уменьшилась на 0,02%, и составила 0,05 %, что говорит о снижении отдачи от использования всех активов, что происходить за счет преобладающего роста активов над прибылью.

Рентабельность инвестированного капитала КУДП «УКС Кричевского района» в 2018 г. выросла на 4,84 %, а в 2019 г. уменьшилась на -13,91%, и составила 18,52 %, что говорит о снижении эффективности использования инвестированных средств предприятия (собственного капитала и долгосрочных обязательств).

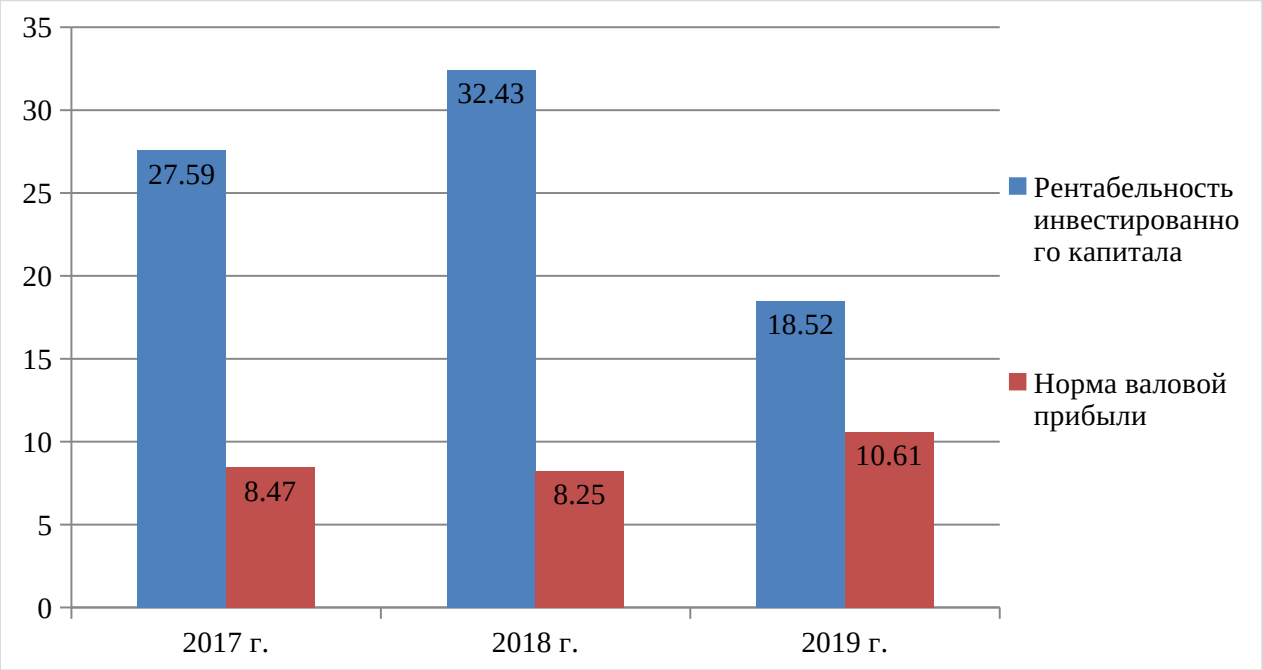

Рис 2.6 Динамика показателей рентабельности КУДП «УКС Кричевского района»

Рентабельность инвестиций с позиции собственников КУДП «УКС Кричевского района» в частности рентабельность собственного капитала в 2018 г. выросла на 4,84 %, а в 2019 г. уменьшилась на 13,91%, и составила 18,52 %, что говорит о снижении эффективности использования собственного капитала, это говорит о том, что рост собственного капитала преобладает над ростом прибыли.

Рентабельность продаж КУДП «УКС Кричевского района», в частности норма валовой прибыли в 2018 г. уменьшилась на 0,22 %, а в 2019 г. выросла на 2,36%, и составила 10,61 %, что говорит об увеличении доли валовой прибыли в объеме продаж предприятия. Норма операционной прибыли в 2018 г. уменьшилась на -0,22 %, а в 2019 г. уменьшилась на -3,7%, и

составила 4,55 %, что говорит о снижении доли операционной прибыли в объеме продаж предприятия.

Норма чистой прибыли в 2018 г. уменьшилась на -0,59 %, а в 2019 г. уменьшилась на -2,4%, и составила 3,79 %, что говорит о снижении доли чистой прибыли в объеме продаж КУДП «УКС Кричевского района».

Таким образом, проведенный анализ показателей рентабельности в большинстве своем говорит о снижении рентабельности КУДП «УКС Кричевского района».

По результатам анализа КУДП «УКС Кричевского района» можно сделать вывод о том, что эффективность работы по формированию прибыли снизилась, поскольку снизилась абсолютная сума полученной прибыли, а также ее удельный вес в выручке. Можно сказать о негативной тенденции снижения всех видов прибыли.

КУДП «УКС Кричевского района» может развиваться стабильно только в случае, когда его доходы будут превышать расходы. Внутренним механизмом финансовой стабилизации предприятия будет минимизация и оптимизация затрат.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ

3.1 Предложения по улучшению управления доходами и расходами предприятия

По результатам проведённого во второй главе анализа КУДП «УКС Кричевского района» предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами:

1. Снижение централизации функций управления с директора путем внедрения в систему управления КУДП «УКС Кричевского района» такого инструмента управления как контроллинг. Но с учетом небольшого штата персонала и размеров предприятия создавать отдел нецелесообразно, поэтому предлагается внедрение должности, заместителя директора по контроллингу. Перед котором ставится задача обслуживания менеджмента КУДП «УКС Кричевского района» (контроль, анализ, планирование, консультирование), и заключается в решении отдельных управленческих проблем в ближайшей перспективе, а также в предоставлении данных о расходах, результатах, узких местах и финансовом состоянии предприятия.

В качестве инструмента менеджмента контроллинг будет системой информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля за всеми функциональными сферами деятельности КУДП «УКС Кричевского района». Контроллинг позволяет на 10-19% увеличить результативность принимаемых управленческих решений, практическая реализация которых обеспечивает рост производительности труда руководителей примерно в таких же пределах.

Создание новой должности приведёт к необходимости изменения организационной структуры управления КУДП «УКС Кричевского района» (рисунок 3.1).

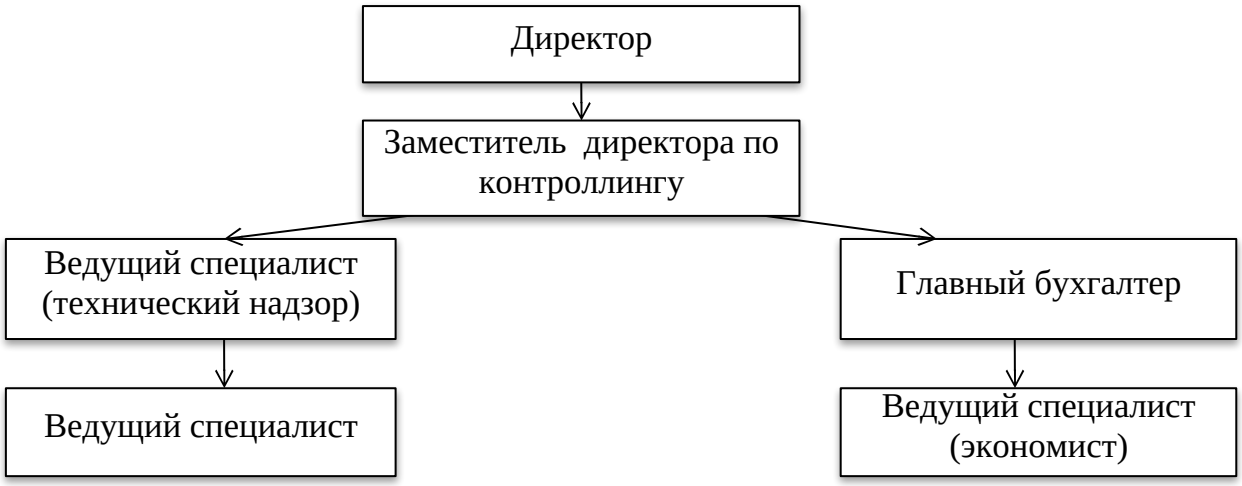

Рис 3.1 Предлагаемая организационная структура управления КУДП «УКС Кричевского района»

Заместитель директора по контроллингу находится в подчинении и зависимости от директора КУДП «УКС Кричевского района», поскольку информация, которую он готовит, предназначена именно для него. Специалисты обязаны предоставлять ему всю необходимую информацию.

Заместитель директора по контроллингу – это внутренний консультант руководства КУДП «УКС Кричевского района», он помогает структурировать воедино основные показатели его деятельности (оборот, затраты, запасы прибыль и т.д.), проанализировать состояние дел и дать рекомендации по улучшению ситуации. Он сам не принимает управленческих решений, хотя и относится к руководству, он только обеспечивает информацией и предоставляет оценку и советы по принятию решений. Другими словами, он одновременно является сторонним наблюдателем и внутренним консультантом информатором директора и управленцев.

2. Вторым направлением совершенствования управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» является внедрение концепции управления по ключевым показателям эффективности (KPI), которые являются измерителями достижимости целей, а также имеют непосредственное отношение к стратегической задачей компании в целом и

отражают специфику конкретного подразделения. Разработка и внедрение ССП (сбалансированная система показателей) в малых предприятиях может оказаться неэффективной, так как это требует больших затрат времени и ресурсов ключевых специалистов, а также денег – особенно если привлекать к этому процессу со стороны. Но в случае КУДП «УКС Кричевского района» разработку ССП необходимо возложить на нового заместителя директора по контроллингу.

В случае КУДП «УКС Кричевского района», для более рационального осуществления стратегического планирования и управления предприятием, уместно использовать упрощенные элементы ССП, опираясь на базовые принципы, но по мере необходимости отходить от ее «догм».

Создание ССП КУДП «УКС Кричевского района» целесообразно начинать с определения целей КУДП «УКС Кричевского района» и перспектив его развития. К таким целям относятся обеспечения стабильной прибыльности, повышение стоимости бизнеса. Цели и перспективы в рамках ССП будут соответствовать перспективе «Финансы». Перспектива «Клиенты» означает работу с каналами продаж, анализ стоимости эксплуатации канала и его отдачи для предприятия. Каждый канал продаж одновременно определяется с двух сторон: с одной стороны – это группа потребителей, которой предприятие предлагает услуги (объект продаж), с другой – инструмент продаж, с помощью которого предприятие предлагает свой продукт.

При построении и анализе матрицы существует вероятность проявления убыточных каналов, от которых необходимо отказаться, и прибыльных, на которых следует сконцентрировать внимание руководства КУДП «УКС Кричевского района».

Построение и анализ торгово-производственного цикла, разбивка его на стадии и анализ каждой составляющей цикла соответствуют перспективе «Внутренние бизнес-процессы». В рамках перспективы «Обучение и развитие» КУДП «УКС Кричевского района» целесообразно сделать упор на

организацию системы мотивации и осуществления организационных изменений. Руководителю необходимо осуществить переход к мотивации персонала, основанной на системе вознаграждения, исходя из закрепления за каждым работником персональной зоны ответственности.

Для формирования и реализации ССП построена стратегическая карта КУДП «УКС Кричевского района» (рисунок 3.2).

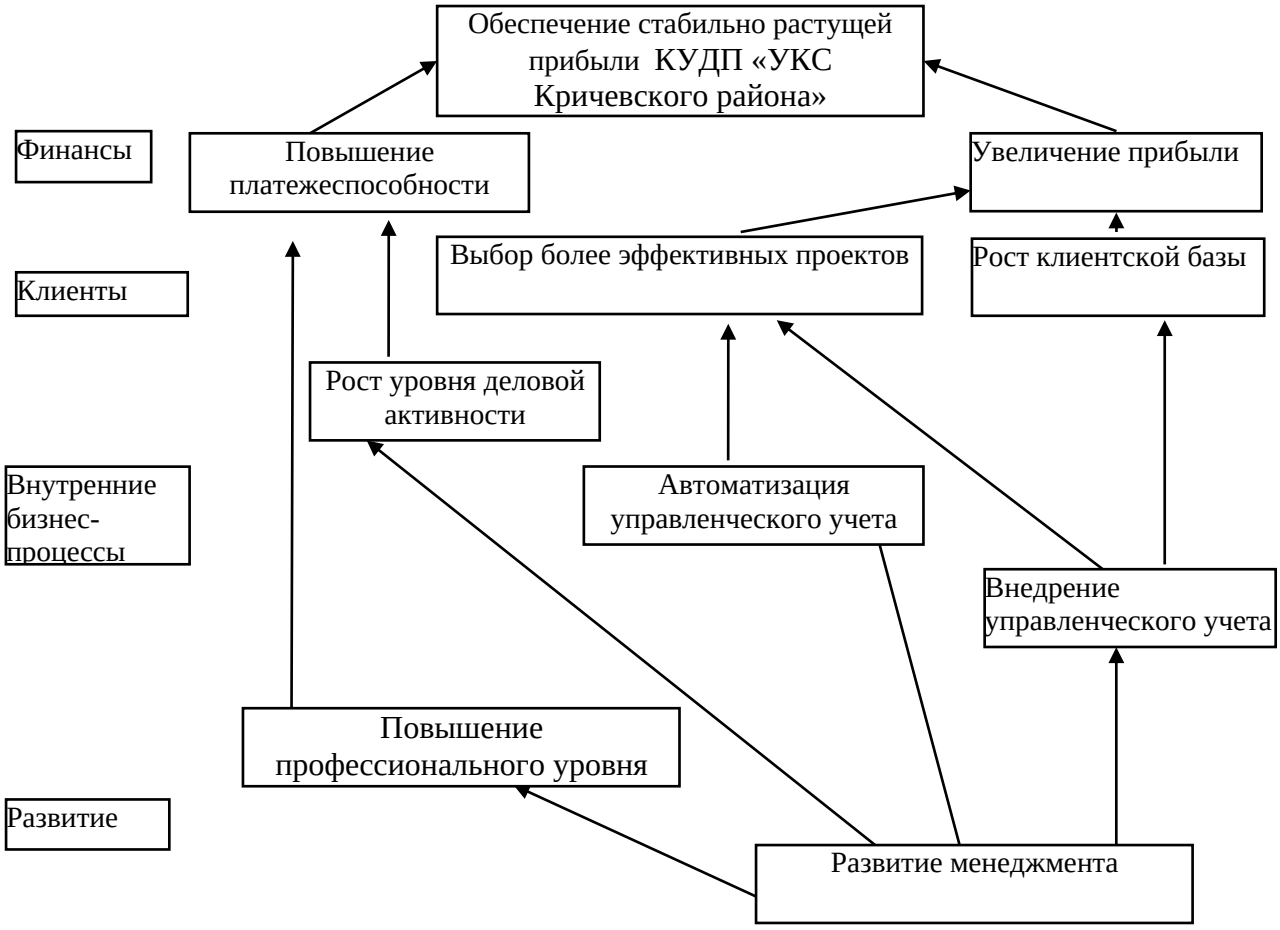

Рис 3.2 Стратегическая карта КУДП «УКС Кричевского района»

По данным стратегической карты (рисунок 3.2), основной финансовой целью КУДП «УКС Кричевского района» является получение стабильной прибыли и развитие, а средством является повышение эффективности системы менеджмента. Еще одним достаточно важным аспектом, влияющим на эффективность работы персонала, является его компетентность. Поскольку компетентность персонала является залогом выгодного

взаимодействия с клиентами, возникает необходимость его постоянного развития и обучения.

В результате согласно стратегической карте для КУДП «УКС Кричевского района» предложено эффективность отслеживает по показателям четырем составляющих. Применение сбалансированной системы показателей дополняет систему финансовых параметров, а также дает ответ, откуда получается доход, какие клиенты его обеспечивают и почему, выявляет те ключевые бизнес-процессы, на совершенствовании которых должен сосредоточиться КУДП «УКС Кричевского района».

3. Третьим направлением совершенствования менеджмента КУДП «УКС Кричевского района» является информатизация. Внедрение информационных технологий для обеспечения автоматизации КУДП «УКС Кричевского района» возможно реализовать несколькими альтернативными способами. Во-первых, это автоматизация системы собственными силами, позволяет создать программный продукт, который полностью учитывает особенности деятельности предприятия и информационные потребности его контроллеров и менеджеров. Такой подход предусматривает определенные финансовые затраты, для КУДП «УКС Кричевского района» и является неприемлемым в случае автоматизации на основе средств Excel.

Контролировать финансы КУДП «УКС Кричевского района» проще, когда есть автоматически обновляемый отчет о прибыли, рентабельности, доходах и других ключевых показателях, составленный с помощью стандартных средств Excel и обновляемых по мере необходимости. За информацией о доходах, расходах, рентабельности и других ключевых показателях приходится обращаться к разным отчетам, чтобы ускорить работу, предлагаем собрать на одном листе Excel все полезные таблицы, диаграммы и графики (рис. 3.3). Показатели связываются с базой, в которой собираются плановые и фактические доходы и расходы, и у КУДП «УКС Кричевского района» всегда будет актуальная информация за последние 12 месяцев.

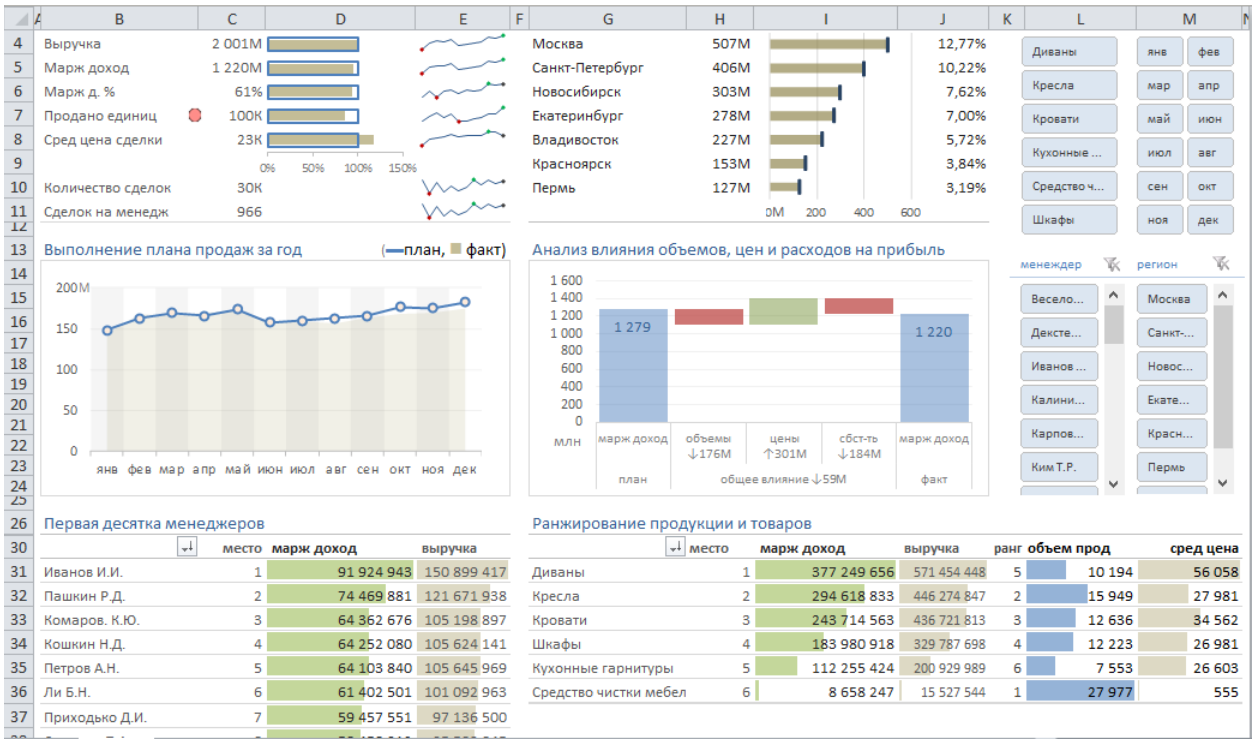

Рис. 3.3 Скрин наглядной управленческой отчетности в Excel

Управленческую отчетность в Excel составляют многие компании. Часть из них ограничивается созданием нескольких форм отчетов, в которые просто заносятся данные о результатах деятельности. Такой подход далек от идеала: минимум возможности для анализа данных, риск ошибок при ручном вводе, наконец, с таблицами просто неудобно работать. Тем не менее, встроить в Excel полноценную систему формирования управленческой отчетности можно, если сразу представить ее в виде трех слагаемых: единые справочники аналитики, формы для ввода данных и гибкие аналитические отчеты.

Построение модели отчетности начинается с разработки первого блока – справочников. Они помогут эффективно увязать между собой формы для ввода данных и расчета различных показателей, а также позволят оперативно вносить изменения в аналитические разрезы во всей модели.

Каждый справочник представляет собой самостоятельную таблицу, предназначенную для ввода и хранения значений одного из аналитических признаков, в разрезе которых предполагается представлять отчетность

(бизнес-единицы, центры финансовой ответственности, виды продукции, затраты и пр.). Нигде более значения аналитик вручную вводиться не будут, для их отражения в формах и отчетах используются ссылки на справочники.

После того как справочники готовы, можно приступать к разработке второго блока – форм для ввода данных и расчета показателей. Таких форм два типа: аналитические и мастер-формы. Аналитические формы – это шаблоны операционных отчетов по определенным показателям (выручка, затраты, объем производства и т. д.) в одном или нескольких аналитических разрезах. В них бизнес-единицы вносят свои данные. Мастер-формы – традиционные финансовые отчеты, например, как отчет о прибылях и убытках. В них данные попадают из аналитических форм.

Аналитическую форму для ввода данных, в зависимости от потребности в управленческой информации, можно представить в одной или двух аналитиках (например, просто «Расходы» и «Расходы по видам продукции»). Причем значения этих признаков могут быть, как заранее заданы и зафиксированы (назовем этот вариант аналитической формы шаблонной), так и выбираться пользователем из раскрывающегося списка (свободная форма). Последнее решение годится для таблиц, где количество аналитических признаков очень большое, а для отчетности в определенный период нужно лишь несколько значений (например, в случае отчета по выручке в разрезе клиентов).

Преобразовать в отчеты данные форм может такой инструмент Excel, как «Сводные таблицы». С его помощью можно сформировать самые разнообразные отчеты, в любом разрезе, актуальном для менеджмента, а также их консолидировать. Главное, что в таких отчетах вручную не меняется ни аналитика (она задана справочниками), ни сами данные (их источник – формы), то есть риск ошибки из-за опечатки или неправильной ссылки отсутствует. Этот подход обеспечивает гибкость отчетности, ведь пользователь может подготовить на основе всего пары форм практически любые отчеты.

Чтобы избежать путаницы, стоит упомянуть, что заполненные формы по своей сути также могут служить отчетами. Но, в отличие от настраиваемых отчетов (сводных таблиц), у них очень жесткая структура – нет возможности отобразить информацию в разных разрезах.

Как вариант для КУДП «УКС Кричевского района» предлагается наглядное отображение выполнения плановых показателей (рис. 3.4).

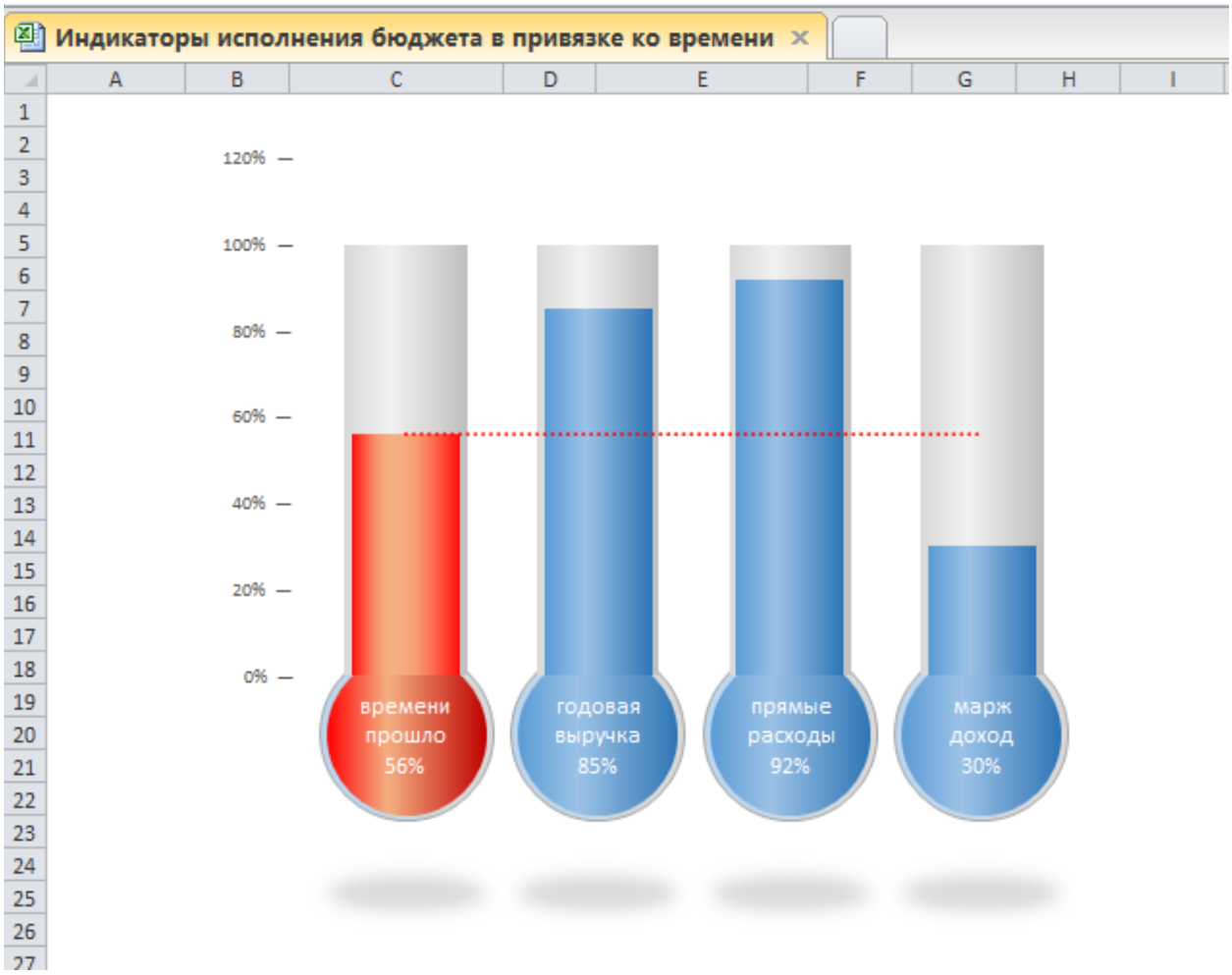

Рис. 3.4 Индикаторы выполнения бюджета КУДП «УКС Кричевского района»

К преимуществам предлагаемой трехкомпонентной модели управленческой отчетности на справочниках можно отнести ее простоту (минимум формул, нет необходимости в программировании), гибкость (быстрая перенастройка с помощью всего лишь корректировки справочников), надежность и прозрачность (достаточно единожды настроить и проверить типовые формулы, основанные на справочниках, а потом их

просто копировать). Наконец, что немаловажно, есть возможность без особых усилий перенести модель в информационную систему. Она обоснована тем, что сама модель базируется на подходе, используемом при создании специализированных информационных и аналитических систем. Последние также содержат блоки: справочники, формы для ввода и отчеты.

Также предлагается решение в Excel, которое может быть полезно в ситуациях, когда требуется быстро (в один клик) нивелировать влияние тех или иных факторов на совокупный результат. Допустим, оценить эффект от реализации или отказа от ряда проектов в инвестиционной программе.

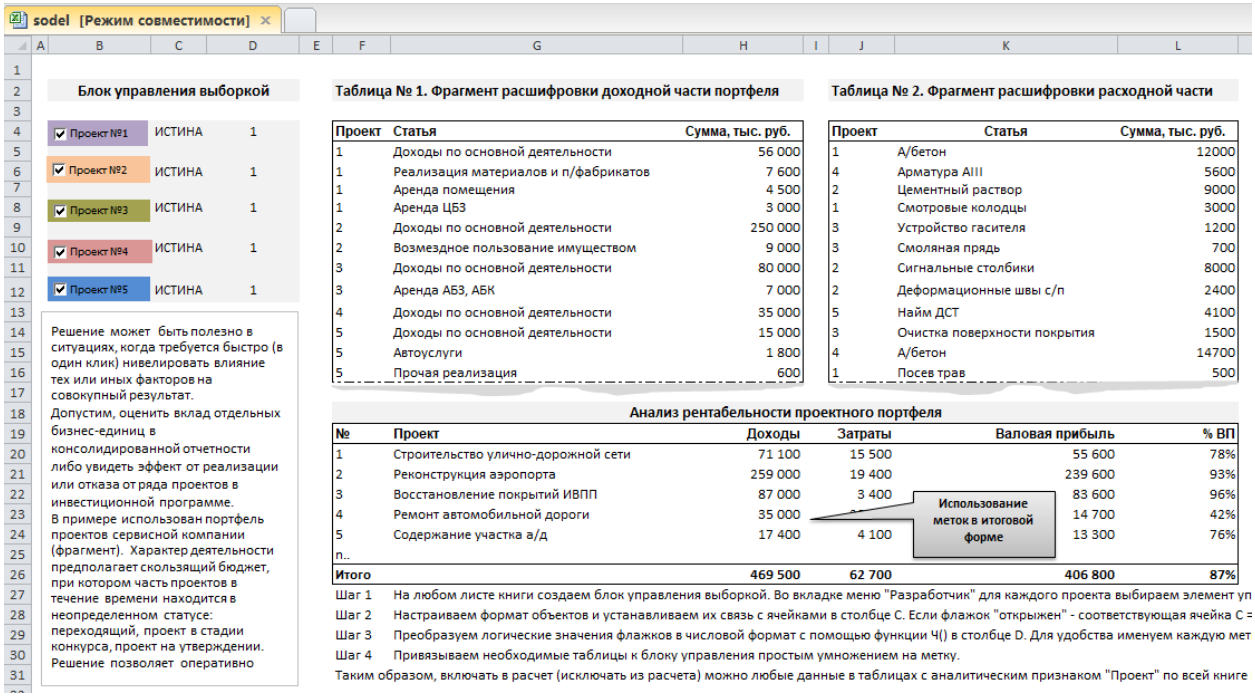

Рис. 3.5 Оценка портфеля проектов
КУДП «УКС Кричевского района»

В примере использован портфель проектов КУДП «УКС Кричевского района» (фрагмент). Характер деятельности предполагает скользящий бюджет, при котором часть проектов в течение времени находится в неопределенном статусе: переходящий, проект в стадии конкурса, проект на утверждении. Решение позволяет оперативно работать с проектным портфелем в его различных вариациях.

И последним мероприятием по снижению расходов деятельности КУДП «УКС Кричевского района» будет индивидуальный подход к выбору

существующих систем управления с учетом особенностей КУДП «УКС Кричевского района». Для выявления резервов снижения себестоимости на предприятии в качестве ключевого показателя предлагается применять показатель затратоотдачи – уровень расходов КУДП «УКС Кричевского района» относительно выручки:

$$Зо = \frac{Р}{В} \qquad (3.1)$$

где Р – расходы;

В – выручка

Таким образом, для экономии и оптимизации расходов, а соответственно увеличения прибыли предлагается ввести систему нормирования расходов от объема выручки, тем самым мотивировать персонал увеличивать товарооборот, для увеличения своего бюджета, на пример на общехозяйственные расходы, или на заработную плату. В качестве норматива установить минимальный или средний уровень затрат на 1 руб. выручки за три года. Подобные расчеты для предпринимателя должны внести серьезный вклад в процветание и улучшения его результатов.

Таким образом, модель разработки стратегии совершенствования управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» может претендовать на полноту только в том случае, если в ней содержатся ответы на вопросы, касающиеся различных сфер деятельности КУДП «УКС Кричевского района», как наилучшим образом реализовать мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами путем управления людьми и бизнес-процессами и эффективно ли организован контроль их реализации. Для достижения поставленной цели КУДП «УКС Кричевского района» необходимо последовательно реализовывать взаимосвязанные мероприятия.

3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Для определения экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» рассмотрим затраты на их внедрение.

Структура расходов по изменению организационной структуры управления и внедрению системы контроллинга. Затраты по проекту внедрения контроллинга КУДП «УКС Кричевского района» приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Структура расходов по проекту совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района»

Статьи расходов	Стоимость, тыс.руб.	Структура, %
Периодические расходы		
Оплата труда заместителя директора по контроллингу, за год.	14,5	55,2
Одноразовые расходы		
Адаптация сотрудников к новой системе, в том числе материальная мотивация	5	19
Разработка управленческой отчетности в Excel	5	19
Комплект офисной мебели	0,55	2,1
Компьютер и монитор	1,2	4,6
Итого	26,25	100

По данным табл. 3.1 оплата труда заместителя директора по контроллингу составит 14,5 тыс.руб. за год сумма, или 55,2 % в структуре. Адаптация сотрудников к новой системе, доплаты за задержки после работы для формирования информационного массива данных, в том числе материальная мотивация составит 5 тыс. руб. (10% к фонду оплаты труда), или 19% в структуре. Разработка управленческой отчетности в Excel составит 5 тыс. руб., или 19 % в структуре.

Затраты на покупку офисной мебели составят 0,55 тыс.руб., а затраты на компьютер и монитор – 1,2 тыс.руб., или 4,6%.

Таким образом, расходы по совершенствованию системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» составят 26,25 тыс. руб., графически структура представлена на рисунке 3.6.

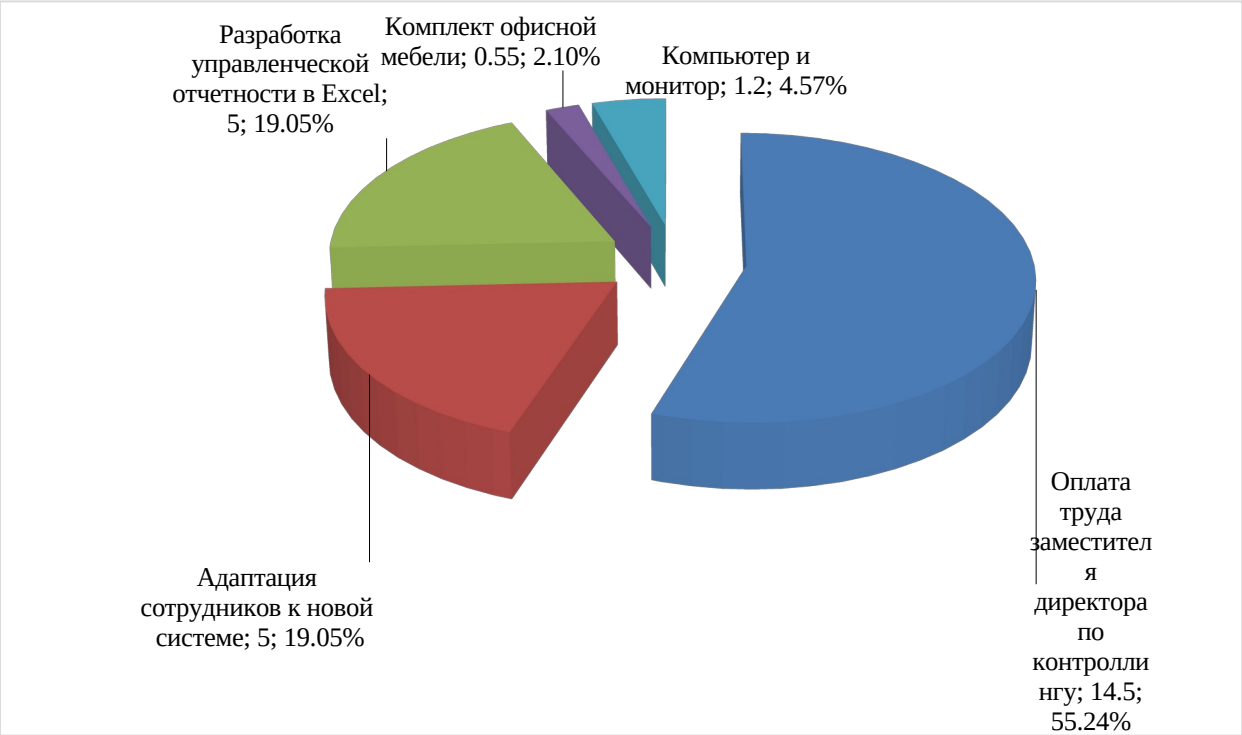

Рис. 3.6 Структура расходов по проекту совершенствованию системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района»

Таким образом, в структуре расходов по проекту совершенствованию системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» наибольший удельный вес в структуре расходов занимают расходы на оплату труда заместителя директора по контроллингу.

Также, для экономии и оптимизации расходов, а соответственно увеличения прибыли предлагается ввести систему нормирования расходов от объема выручки, тем самым мотивировать персонал увеличивать выручку, для увеличения своего бюджета, например на общехозяйственные расходы, или на заработную плату. В качестве норматива установить минимальный или средний уровень затрат на 1 руб. выручки за три года. Подобные расчеты для КУДП «УКС Кричевского района» должны внести серьезный вклад в процветание предприятия и управления финансового состояния предприятия.

Практическое применение этого метода контроля и снижения расходов рассмотрим на данных КУДП «УКС Кричевского района».

С учетом применения инструментария Excel оценка портфеля проектов КУДП «УКС Кричевского района» планирует на 2020 г. увеличить выручку от предоставления инженерных услуг в строительстве на 25 %, соответственно плановые суммы расходов с учетом нормативов представлены в табл. 3.2

Таблица 3.2 – Оптимизация прибыли КУДП «УКС Кричевского района» с учетом норматива

Показатель	Факт 2019 г. (тыс.руб.)	Минимальный уров. затрат на 1 руб. выр.	Прогноз на 2020г.	
			Тыс. руб.	на 1 руб. выручки
Выручка от предоставления инженерных услуг в строительстве, в т.ч.	132	-	165	-
за счет более эффективного отбора проектов	-	-	33	0,20
Полная себестоимость реализованной продукции, в т.ч.	118	0,894	147,5	0,89
расходы на оплату труда персонала	50,1	0,38	69,6	0,42
Прибыль от продаж	14	-	17,5	-
Другие расходы, в т.ч. расходы на мероприятия (мебель, разработка отчётности, орг техника)	8	0,06	6,75	0,04
Прибыль до налогообложения	6	-	10,75	-

По данным таблицы 3.2 выручка от предоставления инженерных услуг в строительстве составит в 2020 г. – 165 тыс. руб., в том числе за счет более эффективного отбора проектов на 33 тыс.руб., и в дальнейшем будет расти, поскольку будет расти количество проектов. Себестоимость продаж вырастет на сумму увеличения расходов на оплату труда персонала, в частности за счет оплаты труда заместителя директора по контроллингу и материальной мотивации сотрудников к новой системе.

Итак, видно, планируемые расходы не выходят за пределы норматива затратоотдачи, а прибыль до налогообложения учитывая все расходы вырастет на 4,75 тыс.руб., или на 79% и составит 10,72 тыс.руб., против 6 тыс.руб., в 2019 г. Можно сделать вывод о том, что при оптимальной

структуре расходов можно выявить резервы и получить дополнительную прибыль.

Таким образом, для повышения прибыльности деятельности КУДП «УКС Кричевского района» предложено сформировать устойчивую структуру расходов, основой которой будет нормировани основанное на среднем уровне затрат на 1 руб. выручки. Расчет показывает, что проект внедрения мероприятий по совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» можно принять, он является целесообразным, и позволит не только совершенствовать систему управления в целом КУДП «УКС Кричевского района» а и получить дополнительную прибыль.

Рассчитываем показатели инвестиционной привлекательности мероприятий по совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» с использованием концепции временной ценности денег. Ставку дисконта применяем как среднюю ставку по кредитам для юридических лиц в Минске 15% (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Инвестиционная привлекательность проекта совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	За весь период
Одноразовые годовые затраты, тыс.руб.	6,75	-	-	6,75
Общий объем роста доходов, тыс. руб.	33	33	33	99
Периодические годовые затраты по проекту всего, в том числе:	27,2	25,9	24,6	77,7
периодические годовые затраты на мероприятия, тыс.руб.	14,5	14,5	14,5	43,5
возврат основной суммы инвестиций, тыс.руб.	8,8	8,8	8,8	26,4
проценты за пользование инвестициями, тыс.руб.	3,9	2,6	1,3	7,8
Ставка дисконта,%	15	15	15	
Коэффициент дисконтирования	0,86957	0,75614	0,65752	
Денежные потоки, тыс. руб.	5,8	7,1	8,4	21,3
Дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.	5	5,4	5,5	15,9

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4	5
Дисконтированный денежный поток с начала эксплуатации проекта, тыс. руб. (с нарастающим итогом)	5	10,4	15,9	
Дисконтированный денежный поток по ставке, 35%	4,3	3,9	3,4	11,6
Дисконтированные выгоды, тыс. руб.	28,7	25	21,7	75,4
Дисконтированные затраты, тыс. руб.	23,7	19,6	16,2	59,5

По данным таблицы 3.3 сумма инвестиций (одноразовых годовых затрат) составляет 6,75 тыс.руб. Общий объем роста доходов, то есть учитываем только доходы полученные за счет внедрения мероприятий, составит 33 тыс.руб. в год, соответственно дисконтированные денежные потоки рассчитываются по формуле:

$$PV = \frac{S}{(1 + k)^t}, \qquad (3.2)$$

где PV – дисконтированный денежный поток;

S – ежегодный денежный поток;

k – ставка дисконта;

t – год реализации проекта.

Чистая приведённая стоимость проекта составит:

$$NPV = \frac{5,8}{(1+0,15)^1} + \frac{7,4}{(1+0,15)^2} + \frac{8,4}{(1+0,15)^3} - 6,75 = 15,9 - 6,75 = 9,15 \quad тыс.\ руб.$$

Поскольку NPV>0, проект является выгодным для КУДП «УКС Кричевского района».

Срок окупаемости инвестиций. Применим алгоритм расчета инвестиций:

$$CO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \qquad (3.3)$$

где t_0 – номер первого года, в котором достигается условие $\sum PV \geq CI$;

CI – сумма инвестиций в проект, тыс. руб.;

PV – дисконтированные денежные потоки, тыс. руб.

Итак, для данного проекта:

$$CO = (2-1) + \left(\frac{6,75-10,4}{10,4} \right) = 0,6 \ \ года$$

Итак, срок окупаемости проекта совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» составляет 0,6 года, или 7 месяцев.

Внутренняя норма рентабельности. Для расчета данного показателя определим NPV, для которой ставки дисконта является отрицательной. Внутренняя норма рентабельности проекта составит:

$$IRR = 0,15 + \left(15,9 \times \frac{0,35-0,15}{15,9-11,6} \right) = 0,89$$

Таким образом, внутренняя норма рентабельности проекта составит 89 %.

Коэффициент выгод (затрат). Данный показатель рассчитывается как отношение дисконтированных выгод к дисконтированным затратам:

$$Коэффициент \ \ выгод = \frac{75,4}{59,5} = 1,27$$

Таким образом, на 1 руб. нынешней стоимости вложенной в проект совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» получит 1,27 руб. приведенной стоимости дохода.

Определяем индекс доходности:

$$Индекс \ \ доходности \ = \frac{15,9}{6,75} = 2,36$$

Итак, PI> 0 и проект является эффективным.

Таким образом, проект совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» является эффективными и приемлемыми к инвестированию средств, что позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доход предприятия – один из видов финансового результата его хозяйственной деятельности за определенный период, характеризующий в денежном определении объем поступления денежных выгод в форме выручки от реализации продукции (работ, услуг) и имущества, а также средств из внереализационных операций, который формируются с учетом факторов времени и рисков.

В категории дохода отражается экономическая результативность деятельности предприятия, его хозяйственной политики, выбора стратегических и тактических решений.

Исследователям учетного направления импонирует определение, которое больше характеризует последствия увеличения расходов, чем их экономическую сущность. Это определение передает содержание расходов деятельности, которые отражаются в отчете о финансовых результатах, но не выражает сущности категории «издержки производства» на уровне производственного процесса, поскольку отпуск сырья и материалов в производство не сопровождается изменением размера ни активов, ни пассивов предприятия, а приводит к изменениям в структуре активов предприятия.

Управление доходами и расходами предприятия является составной частью управления предприятия в целом, и поэтому существует необходимость детального изучения и совершенствования именно формирование уровня расходов, доходов и прибыли. Управление доходами и расходами заключается в целенаправленном воздействии на расходы для изменения их состава, структуры или поведения в связи с изменением условий производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Для детального исследования и анализа влияния различных факторов на доходы и расходы необходимо создание унифицированной системы управления доходами и расходами, которая обеспечит успешное функционирование

предприятия на рынке, производство конкурентоспособной продукции и наличие прибыли.

Исследование опыта использования методов управления доходами и расходами предприятия в условиях динамичности внешней среды позволило сделать вывод о том, что для эффективного управления доходами и расходами предприятия используются: методы диагностики внешнего и внутреннего состояний предприятия, методы определения целей, методы планирования и прогнозирования деятельности и методы управления реализацией стратегии предпринимательской деятельности.

По результатам анализа деятельности КУДП «УКС Кричевского района» за 2018-2019 гг. сделан вывод о том, что эффективность деятельности выросла показатели рентабельности ухудшились, что говорит о снижении эффективности деятельности КУДП «УКС Кричевского района».

Сделан вывод о низком уровне ликвидности и платежеспособности КУДП «УКС Кричевского района». В целом, по результатам анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности может сделать вывод о росте эффективности деятельности КУДП «УКС Кричевского района» в 2019 г. в сравнении с 2017 г.

По результатам проведённого анализа сделан вывод о том, что предприятию необходимо разрабатывать мероприятия по повышению дохода, поскольку основным доходом предприятия является выручка. А для оптимизации расходов необходимо применять нормативы расходов, которые можно применить в условиях КУДП «УКС Кричевского района».

Проведенный анализ показателей рентабельности в большинстве своем говорит о снижении рентабельности КУДП «УКС Кричевского района». По результатам анализа КУДП «УКС Кричевского района» можно сделать вывод о том, что эффективность работы по формированию прибыли снизилась, поскольку снизилась абсолютная сума полученной прибыли, а также ее удельный вес в выручке. Можно сказать о негативной тенденции снижения всех видов прибыли.

КУДП «УКС Кричевского района» может развиваться стабильно только в случае, когда его доходы будут превышать расходы. Внутренним механизмом финансовой стабилизации предприятия будет минимизация и оптимизация затрат.

По результатам проведённого во второй главе анализа КУДП «УКС Кричевского района» предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами:

Снижение централизации функций управления с директора путем внедрения в систему управления КУДП «УКС Кричевского района» такого инструмента управления как контроллинг. Но с учетом небольшого штата персонала и размеров предприятия создавать отдел нецелесообразно, поэтому предлагается внедрение должности, заместителя директора по контроллингу.

Совершенствование управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» за счет применения концепции управления по ключевым показателям эффективности, которые являются измерителями достижимости целей, а также имеют непосредственное отношение к стратегической задачей компании в целом и отражают специфику конкретного подразделения. В случае КУДП «УКС Кричевского района», для более рационального осуществления стратегического планирования и управления предприятием, уместно использовать упрощенные элементы ССП, опираясь на базовые принципы, но по мере необходимости отходить от ее «догм».

Третьим направлением совершенствования менеджмента КУДП «УКС Кричевского района» является информатизация. Автоматизация системы собственными силами, позволяет создать программный продукт, который полностью учитывает особенности деятельности предприятия и информационные потребности его контроллеров и менеджеров. Такой подход предусматривает определенные финансовые затраты, для КУДП

«УКС Кричевского района» и является неприемлемым в случае автоматизации на основе средств Excel.

Для экономии и оптимизации расходов, а соответственно увеличения прибыли предлагается ввести систему нормирования расходов от объема выручки, тем самым мотивировать персонал увеличивать товарооборот, для увеличения своего бюджета, например на общехозяйственные расходы, или на заработную плату. Для достижения поставленной цели КУДП «УКС Кричевского района» необходимо последовательно реализовывать взаимосвязанные мероприятия. Расчет показывает, что проект внедрения мероприятий по совершенствования системы управления доходами и расходами КУДП «УКС Кричевского района» можно принять, он является целесообразным, и позволит не только совершенствовать систему управления в целом КУДП «УКС Кричевского района» а и получить дополнительную прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрекова А.М. Доходы и расходы некоммерческих организаций в Российской Федерации / А.М. Абрекова, Л.С. Романенко // В сборнике: Word science: problems and innovation Сборник статей XXX Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 115-118.

2. Белозерова Л.А. Развитие методики учетно-аналитического обеспечения управления доходами и расходами компаний в целях оптимизации финансового результата / Л.А. Белозерова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - № 11-1 (57). - С. 46-51.

3. Бердюгина Т.Н. Анализ формирования доходов и расходов бюджетного учреждения / Т.Н. Бердюгина // Студенческий. - 2019. - № 37-3 (81). - С. 21-22.

4. Будкина А.В. Практические аспекты анализа доходов и расходов строительной организации / А.В. Будкина // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 34-37.

5. Вахитов А.В. Классификация доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учёте / А.В.Вахитов, Н.Н. Никитина // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты. Сборник научных статей 8-й Международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 100-103.

6. Гайфуллина Л.М. Анализ доходов, расходов и финансовых результатов деятельности организации / Л.М. Гайфуллина // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 22-24.

7. Галстян А.С., Идрисов Э.И.О. Пути снижение расходов и увеличение доходов в предпринимательской деятельности / А.С. Галстян, Э.И.О. Идрисов // Студенческая практика - основа будущего профессионализма

Материалы и доклады Студенческой научно-практической конференции. - 2017. - С. 11-14.

8. Ганюта О.Н. Методика проведения анализа доходов и расходов предприятия / О.Н.Ганюта, Е.С. Филиппов // Аллея науки. - 2019. - Т. 2. № 1 (28). - С. 465-469.

9. Ганюта О.Н. Проблемы финансового анализа доходов и расходов в организации / О.Н. Ганюта, А.В. Вахитов // Аллея науки. - 2019. - Т. 2. № 2 (29). - С. 439-442.

10. Голоднова А.Е., Гавриченко Е.В. Проблемы формирования доходов и расходов энергосбытовых компаний / А.Е. Голоднова, Е.В. Гавриченко // В сборнике: Экономика и сервис: от теории к практике Материалы VII Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 387-392.

11. Зейнетдинова А.Г. Анализ доходов и расходов организации / А.Г. Зейнетдинова, В.В. Христолюбова // Учет, анализ и аудит в условиях цифровой экономики Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2018. - С. 126-129.

12. Зейнетдинова А.Г. Значение анализа доходов и расходов в современных условиях / А.Г. Зейнетдинова, В.В. Христолюбова // Учет, анализ и аудит в условиях цифровой экономики Материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2018. - С. 129-132.

13. Искандарова А.А. Оценка доходов и расходов организации / А.А.Искандарова, Ю.Я. Рахматуллин // Научный электронный журнал Меридиан. - 2019. - № 11 (29). - С. 270-272.

14. Исмаилов М.М. Экономическое содержание и виды доходов и расходов коммерческого предприятия / М.М. Исмаилов, З.Д. Каитова // Роль науки в формировании современной виртуальной реальности Материалы международной научно-практической конференции. Отв. ред. Зарайский А.А. - 2018. - С. 14-16.

15. Каримова Э.К., Асфандиярова Р.А. Бухгалтерский учет прочих доходов и расходов организации / Э.К.Каримова, Р.А. Асфандиярова // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - № 2. - С. 128-133.

16. Колоколова В.В. Роль доходов и расходов в деятельности предприятия / В.В. Колоколова // Аллея науки. - 2018. - Т. 6. № 11 (27). - С. 393-396.

17. Криницкая М.В. Исторический аспект понятий "доходы" и "расходы" / М.В. Криницкая, Л.В. Юрьева // Российские регионы в фокусе перемен Сборник докладов со специальных мероприятий XII Международной конференции. - 2018. - С. 313-315.

18. Крот Е.А. Совершенствование учета, анализа и аудита доходов и расходов / Е.А. Крот // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость Материалы XII Международной научно-практической конференции. - 2019. С. - 210.

19. Лукьянова Н.Г. Методы анализа доходов и расходов предприятия / Н.Г. Лукьянова // Научные исследования - основа современной инновационной системы сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 189-191.

20. Мартиросян А.А. Теоретические основы управления доходами и расходами организации в системе финансового менеджмента / А.А.Мартиросян, Н.Ю. Сухина // Вестник современных исследований. - 2018. - № 12.2 (27). - С. 356-360.

21. Никонов В.А. Понятия и виды доходов, расходов коммерческой организации / В.А.Никонов // Economics. - 2019. - № 1 (39). - С. 54-56.

22. Пучкова Е.М. Система показателей анализа доходов и расходов коммерческой организации / Е.М. Пучкова, Я.Л. Цема // Кавказский диалог. Материалы X международной научно-практической конференции. Невинномысск, - 2019. - С. 217-220.

23. Сницаренко А.И., Максимович Л.В. Методики анализа доходов, расходов и финансовых результатов / А.И.Сницаренко, Л.В. Максимович //

Современные технологии эффективного управления. Сборник научных трудов. - 2018. - С. 196-197.

24. Ткачева Н.В. Анализ доходов и расходов как экономическая база эффективной деятельности предприятия / Н.В.Ткачева, Е.А. Бессонова // Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса материалы Всероссийской научно-практической конференции. - 2018. - С. 305-309.

25. Устинина Е.С. Методические подходы к анализу доходов и расходов / Е.С. Устинина, Т.Н. Бердюгина // Студенческий. - 2019. - № 37-3 (81). - С. 71-72.

26. Федосиева А.Ф. Анализ доходов и расходов предприятия / А.Ф.Федосиева, Л.В. Пидкова // Интеграция науки, общества, производства и промышленности сборник статей. Международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 223-225.

27. Хафизова Л.Р. Бухгалтерский учет и аудит доходов и расходов организации / Л.Р.Хафизова, С.Э. Авлякулова // Кооперация и предпринимательство: состояние, проблемы и перспективы Сборник научных трудов II международной конференции молодых ученых, аспирантов, студентов и учащихся. - 2018. - С. 116-120.

28. Черных Н.И. Анализ и учет доходов, расходов и финансовых результатов деятельности предприятия / Н.И. Черных // Молодой ученый. - 2019. - № 20 (258). - С. 250-252.

29. Шестакова К.О. Проблемы учета себестоимости, доходов и расходов в строительной организации / К.О. Шестакова, И.В. Скрябина // Ресурсная экономика в контексте современных тенденций глобализации. Материалы международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 748-754.

30. Янковская Д.Г., Каримова Д.Т. Учетно-аналитическая информация о доходах и расходах в строительной организации / Д.Г.Янковская, Д.Т. Каримова // Инновации и инвестиции. - 2017. - № 8. - С. 118-122.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1
к Национальному стандарту бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность»
12.12.2016 № 104

Форма

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2019 г.

Организация	**Коммунальное унитарное дочернее предприятие "Управление**
Учетный номер плательщика	790118609
Вид экономической деятельности	74201
Единица измерения	тыс.руб.
Адрес	213500, г.Кричев, ул. Советская, 49

Дата утверждения	
Дата отправки	
Дата принятия	

Активы	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018г.
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	31	31
Нематериальные активы	120		
Доходные вложения в материальные активы	130		
в том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	9 377	8 550
Долгосрочные финансовые вложения	150		
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	6	8
Прочие долгосрочные активы	180		
ИТОГО по разделу I	**190**	**9 414**	**8 589**
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	8	7
в том числе:			
материалы	211	8	7
животные на выращивании и откорме	212		
незавершенное производство	213		
готовая продукция и товары	214		
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	323	323
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240		
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	409	408
Краткосрочные финансовые вложения	260		
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	270	42	5
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	**290**	**782**	**743**
БАЛАНС	**300**	**10 196**	**9 332**

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018г.
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	1	1
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440		
Добавочный капитал	450	25	25
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	(18)	(10)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	30	
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	**490**	**38**	**16**
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	-	
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540		
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
ИТОГО по разделу IV	**590**	**-**	**-**
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	-	-
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	185	68
в том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	168	59
по авансам полученным	632		
по налогам и сборам	633	14	5
по социальному страхованию и обеспечению	634		
по оплате труда	635	2	
по лизинговым платежам	636		
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	1	4
прочим кредиторам	638		
Обязательства, предназначенные для реализации	640	9 973	9 248
Доходы будущих периодов	650		
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670		
ИТОГО по разделу V	**690**	**10 158**	**9 316**
БАЛАНС	**700**	**10 196**	**9 332**

Руководитель		А.П.Моисеев
	(подпись)	*(инициалы, фамилия)*
Главный бухгалтер		Л.Н.Надеева
	(подпись)	*(инициалы, фамилия)*
31 декабря 2019г.		

Приложение 2
к Национальному стандарту бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность»
12.12.2016 № 104

Форма

ОТЧЕТ
о прибылях и убытках

за январь - декабрь 2019 г.

Организация	Коммунальное унитарное дочернее предприятие "Управление капитальным строительством Кричевского района"
Учетный номер плательщика	790118609
Вид экономической деятельности	74201
Организационно-правовая форма	
Орган управления	Комитет по архитектуре и строительству Могилевского облисполкома
Единица измерения	тыс.руб.
Адрес	213500, г.Кричев, ул. Советская, 49

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2019 г.	За январь - декабрь 2018 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	132	97
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(118)	(89)
Валовая прибыль	030	14	8
Управленческие расходы	040		
Расходы на реализацию	050		
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	14	8
Прочие доходы по текущей деятельности	070		
Прочие расходы по текущей деятельности	080		
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	14	8
Доходы по инвестиционной деятельности	100	-	-
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101		
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102	-	-
проценты к получению	103		
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	-	-
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111		
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-
Доходы по финансовой деятельности	120	-	-
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121		
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-
Расходы по финансовой деятельности	130	(8)	-
в том числе:			
проценты к уплате	131		-
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132		
прочие расходы по финансовой деятельности	133	(8)	-
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	(8)	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	6	8

Налог на прибыль	160	(1)	(2)
Изменение отложенных налоговых активов	170		-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190		-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток)	210	5	6
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток)	240	5	6
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

Руководитель _____ А.П.Моисеев
(подпись) *(инициалы, фамилия)*

Главный бухгалтер _____ Л.Н.Надеева
(подпись) *(инициалы, фамилия)*

31 декабря 2019г.

Приложение 1
к Национальному стандарту бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность»
12.12.2016 № 104

Форма

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС

на 31 декабря 2018 г.

Организация	**Коммунальное унитарное дочернее предприятие "Управление**
Учетный номер плательщика	790118609
Вид экономической деятельности	74201
Единица измерения	тыс.руб.
Адрес	213500, г.Кричев, ул. Советская, 49

Дата утверждения	
Дата отправки	
Дата принятия	

Активы	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017г.
1	2	3	4
I. ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	110	31	29
Нематериальные активы	120		
Доходные вложения в материальные активы	130		
в том числе:			
инвестиционная недвижимость	131		
предметы финансовой аренды (лизинга)	132		
прочие доходные вложения в материальные активы	133		
Вложения в долгосрочные активы	140	8 550	8 010
Долгосрочные финансовые вложения	150		
Отложенные налоговые активы	160		
Долгосрочная дебиторская задолженность	170	8	8
Прочие долгосрочные активы	180		
ИТОГО по разделу I	**190**	**8 589**	**8 047**
II. КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	210	7	7
в том числе:			
материалы	211	7	7
животные на выращивании и откорме	212		
незавершенное производство	213		
готовая продукция и товары	214		
товары отгруженные	215		
прочие запасы	216		
Долгосрочные активы, предназначенные для реализации	220		
Расходы будущих периодов	230	323	323
Налог на добавленную стоимость по приобретенным товарам, работам, услугам	240		
Краткосрочная дебиторская задолженность	250	408	405
Краткосрочные финансовые вложения	260		
Денежные средства и эквиваленты денежных средств	270	5	18
Прочие краткосрочные активы	280		
ИТОГО по разделу II	**290**	**743**	**753**
БАЛАНС	**300**	**9 332**	**8 800**

Собственный капитал и обязательства	Код строки	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2018г.
1	2	3	4
III. СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ			
Уставный капитал	410	1	1
Неоплаченная часть уставного капитала	420		
Собственные акции (доли в уставном капитале)	430		
Резервный капитал	440		
Добавочный капитал	450	25	25
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	460	(10)	(5)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	470	-	
Целевое финансирование	480		
ИТОГО по разделу III	**490**	**16**	**21**
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Долгосрочные кредиты и займы	510	-	
Долгосрочные обязательства по лизинговым платежам	520	-	-
Отложенные налоговые обязательства	530	-	-
Доходы будущих периодов	540		
Резервы предстоящих платежей	550		
Прочие долгосрочные обязательства	560	-	-
ИТОГО по разделу IV	**590**	**-**	**-**
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные кредиты и займы	610	-	-
Краткосрочная часть долгосрочных обязательств	620	-	
Краткосрочная кредиторская задолженность	630	68	72
в том числе:			
поставщикам, подрядчикам, исполнителям	631	59	58
по авансам полученным	632		
по налогам и сборам	633	5	6
по социальному страхованию и обеспечению	634		
по оплате труда	635		
по лизинговым платежам	636		
собственнику имущества (учредителям, участникам)	637	4	8
прочим кредиторам	638		
Обязательства, предназначенные для реализации	640	9 248	8 707
Доходы будущих периодов	650		
Резервы предстоящих платежей	660		
Прочие краткосрочные обязательства	670		
ИТОГО по разделу V	**690**	**9 316**	**8 779**
БАЛАНС	**700**	**9 332**	**8 800**

Руководитель		А.П.Моисеев
	(подпись)	*(инициалы, фамилия)*
Главный бухгалтер		Л.Н.Надеева
	(подпись)	*(инициалы, фамилия)*
31 декабря 2019г.		

Приложение 2
к Национальному стандарту бухгалтерского учета и отчетности «Индивидуальная бухгалтерская отчетность»
12.12.2016 № 104

Форма

ОТЧЕТ
о прибылях и убытках

за январь - декабрь 2018 г.

Организация	Коммунальное унитарное дочернее предприятие "Управление капитальным строительством Кричевского района"
Учетный номер плательщика	790118609
Вид экономической деятельности	74201
Организационно-правовая форма	
Орган управления	Комитет по архитектуре и строительству Могилевского облисполкома
Единица измерения	тыс.руб.
Адрес	213500, г.Кричев, ул. Советская, 49

Наименование показателей	Код строки	За январь - декабрь 2018 г.	За январь - декабрь 2017 г.
1	2	3	4
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг	010	97	59
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг	020	(89)	(54)
Валовая прибыль	030	8	5
Управленческие расходы	040		
Расходы на реализацию	050		
Прибыль (убыток) от реализации продукции, товаров, работ, услуг	060	8	5
Прочие доходы по текущей деятельности	070		
Прочие расходы по текущей деятельности	080		
Прибыль (убыток) от текущей деятельности	090	8	5
Доходы по инвестиционной деятельности	100	-	-
в том числе:			
доходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	101		
доходы от участия в уставных капиталах других организаций	102	-	-
проценты к получению	103		
прочие доходы по инвестиционной деятельности	104	-	-
Расходы по инвестиционной деятельности	110	-	-
в том числе:			
расходы от выбытия основных средств, нематериальных активов и других долгосрочных активов	111		
прочие расходы по инвестиционной деятельности	112	-	-
Доходы по финансовой деятельности	120	-	-
в том числе:			
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	121		
прочие доходы по финансовой деятельности	122	-	-
Расходы по финансовой деятельности	130	-	-
в том числе:			
проценты к уплате	131		-
курсовые разницы от пересчета активов и обязательств	132		
прочие расходы по финансовой деятельности	133		-
Прибыль (убыток) от инвестиционной и финансовой деятельности	140	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	150	8	5

Налог на прибыль	160	(2)	(1)
Изменение отложенных налоговых активов	170		-
Изменение отложенных налоговых обязательств	180	-	-
Прочие налоги и сборы, исчисляемые из прибыли (дохода)	190		-
Прочие платежи, исчисляемые из прибыли (дохода)	200	-	-
Чистая прибыль (убыток)	210	6	4
Результат от переоценки долгосрочных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	220	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	230	-	-
Совокупная прибыль (убыток)	240	6	4
Базовая прибыль (убыток) на акцию	250	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	260	-	-

Руководитель _____ А.П.Моисеев
(подпись) *(инициалы, фамилия)*

Главный бухгалтер _____ Л.Н.Надеева
(подпись) *(инициалы, фамилия)*

31 декабря 2019г.