

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)»  
Институт открытого и дистанционного образования  
Кафедра «Управление и право»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

экономист Карталинского РАЙПО  
\_\_\_\_\_ Т.В.Борисова  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.А. Демин  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление доходами и расходами предприятия (на примере ООО «Карталинский  
хлебокомбинат»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2018. 90110 ВКР

Руководитель

доцент кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Д.В. Подшивалов  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор

студент группы ДО–353

\_\_\_\_\_ А.В.Барбашина  
\_\_\_\_\_ 2018г.

Нормоконтролер

ст.преподаватель кафедры УиП

\_\_\_\_\_ Е.Н. Бородина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Барбашина А.В. Управление доходами и расходами предприятия. – Челябинск: ЮУрГУ, 2018, ДО–353, 70 с., 33 ил., 29 табл., библиогр. список – 12 наим., 2 прил, 11 л.,плакатов ф. А4.

Объектом отчета о прохождении преддипломной практики является процесс управления доходами и расходами предприятия.

Цель отчета о прохождении преддипломной практики – разработка рекомендаций по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия.

В работе выявлена сущность доходов и расходов предприятия, разработана методика анализа эффективности управления доходами и расходами предприятия, проведен анализ эффективности управления доходами и расходами предприятия, разработаны рекомендации по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия», определен экономический эффект реализации предложенных мероприятий.

Результаты отчета о прохождении преддипломной практики имеют практическую значимость и могут применяться на предприятии в процессе управления доходами и расходами предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сущность, классификация, принципы управления доходами и расходами предприятия.....	7
1.2 Методики анализа доходов и расходов .....	22
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	26
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ управления доходами и расходами предприятия».....	31
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	45
3.1 Содержание комплекса мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия...	45
3.2 Оценка эффективности реализации комплекса мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний момент мировая экономика характеризуется высоким уровнем риска возникновения кризисных явлений. Данный факт оказывает негативное влияние на условия развития и функционирования предприятия. В частности условиях усиление конкуренции на рынках с одной стороны и увеличение негативного влияния внешних и внутренних рисков с другой, проблемы обеспечения эффективной системы финансового управления на предприятии становятся очень актуальной.

Объектом отчета о прохождении Преддипломной практики является процесс управления доходами и расходами предприятия.

Предметом работы является теоретические и методологические подходы к управлению доходами и расходами предприятия.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия.

Задачи работы.

1. Определить сущность доходов и расходов предприятия, их, классификацию.
2. Рассмотреть специфику управления доходами и расходами организации.
3. Дать организационно – экономическую характеристику предприятия.
4. Провести анализ финансовых результатов деятельности предприятия.
5. Рассмотреть процесс управления доходами и расходами на предприятии.

Разработать комплекс мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия.

Результаты отчета, о прохождении преддипломной практики могут быть разработанные для предприятия мероприятия по совершенствованию управления доходами и расходами на практике в целях стабилизации финансово-экономического состояния организации.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность, классификация, принципы управления доходами и расходами предприятия

Доходами организации (кроме кредитных и страховых организаций) признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). Основным источником дохода – выручка от реализации продукции.

Доходы классифицируются в зависимости от направлений деятельности предприятия, представленных на рисунке 1.1.

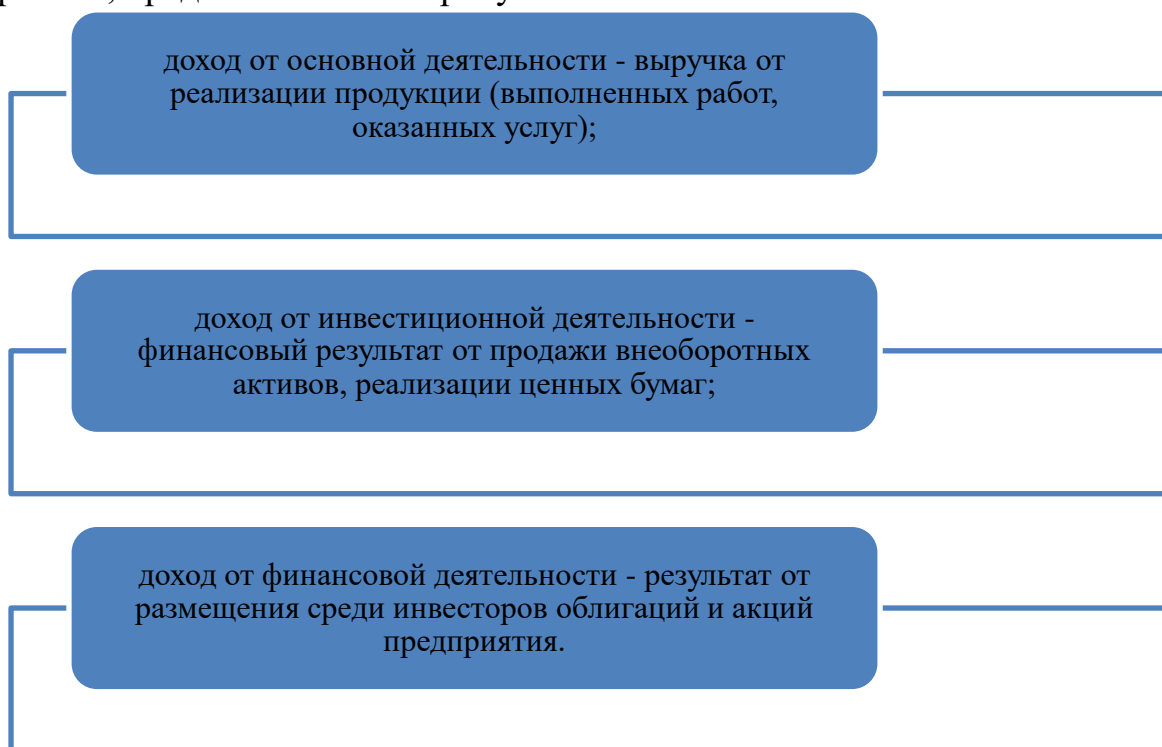


Рисунок 1.1 – Классификация доходов по направлениям деятельности

Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени [4, с. 105]. Как видно из определения затраты характеризуются следующими признаками, представленными на рисунке 1.2.

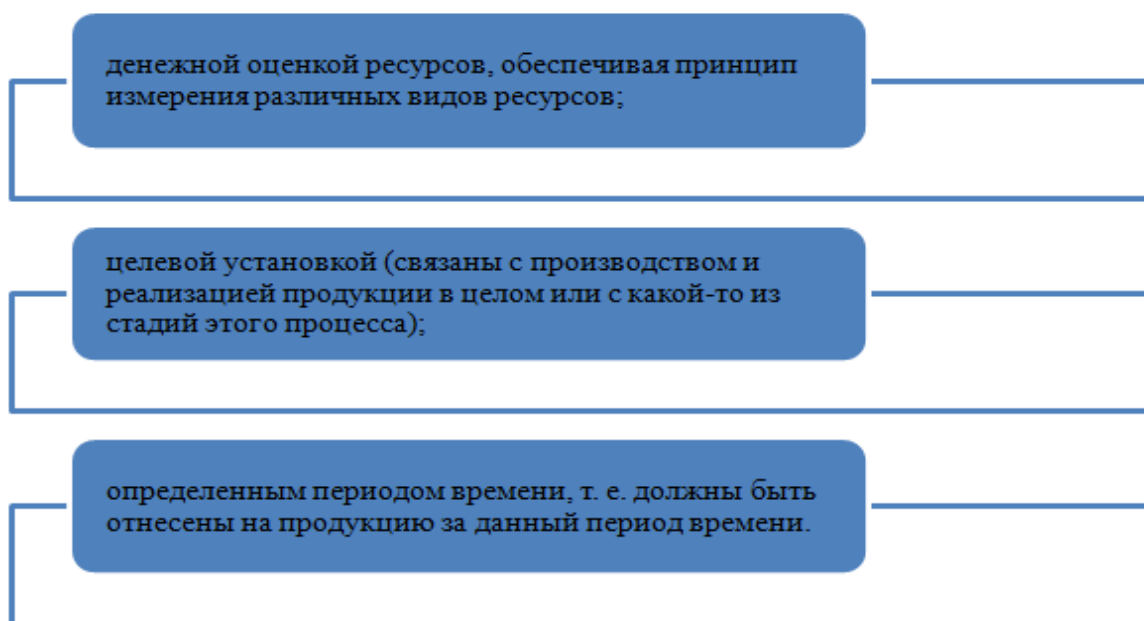


Рисунок 1.2 – Основные признаки затрат

В том случае если расходы «не вовлечены в производство и не списаны данную продукцию, то затраты превращаются в запасы сырья, материалов, запасы готовой продукции. Из этого следует, что затраты обладают свойством запасоемкости и в данном случае они относятся к активам предприятия» [20, с. 126].

Расходы – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасоемкости, не могут относиться к активам предприятия.

На основании пунктов НК РФ «расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные (понесенные) налогоплательщиком» [3].

Исходя из экономического содержания и назначения затраты и расходы объединяются в несколько групп, представленных на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 – Группировка затрат предприятия по экономическому содержанию

Затраты и расходы, относимые по экономическому содержанию и назначению на производство и реализацию продукции (работ, услуг), являются издержками (в российской практике – себестоимостью) [11, с. 110].

Все издержки организации (предприятия) подразделяются по элементам затрат, входящим в издержки. Группировка затрат по элементам представлена на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Группировка затрат по элементам себестоимости

Такое деление свидетельствует о количестве осуществленных расходов. Помимо этого, затраты подразделяются по статьям расходов, которые определяются автономно самостоятельно или на базе методических рекомендаций и свидетельствуют, на какой вид продукции, работ, услуг относятся указанные расходы [3, с. 189].

Затраты и расходы, «относимые по экономическому содержанию и назначению на производство и реализацию продукции (работ, услуг), называются себестоимостью» [17, с.126].

Классификация себестоимости представлена на рисунке 1.5.

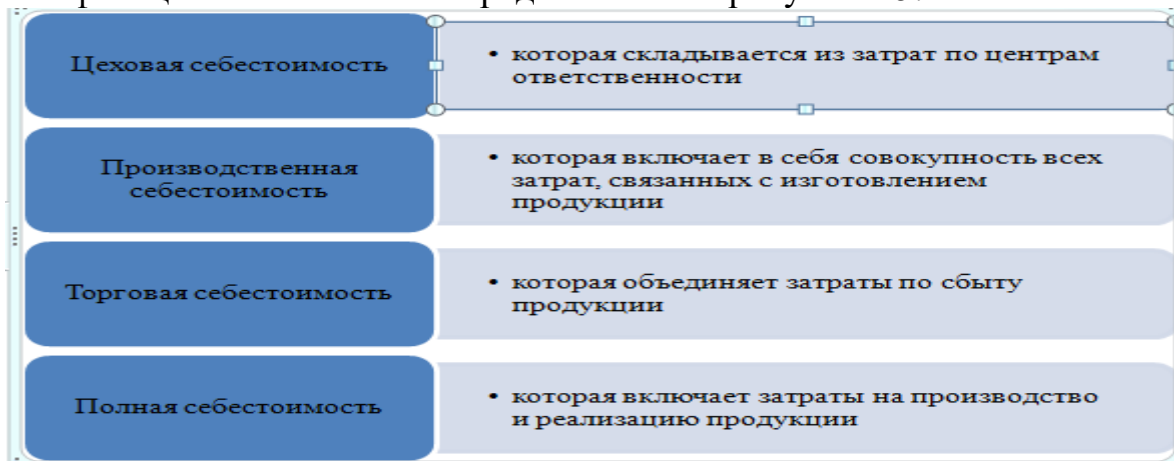


Рисунок 1.5 – Виды себестоимости

В управленческом (производительном) учете имеются оптимально сформированная теория классификации расходов на постоянные и переменные.

К постоянным затратам в производственном учете традиционно относят расходы, размер которых не изменяется с модификацией уровня загрузки производственных мощностей или модификацией объема производства (в частности, удерживаемая за период амортизация основного капитала, арендная плата, процент на заемный капитал и прочие) [16, с. 235].

Под переменными понимают затраты, величина которых изменяется с изменением степени загрузки производственных мощностей или объемов производства.

С точки зрения финансового менеджмента большее значение имеет процесс признания доходов и расходов организации. Порядок признания доходов и расходов организации подробно рассмотрен в главе 25 Налогового кодекса РФ. Можно выделить два подхода к признанию доходов и расходов:

- 1) метод начисления;
- 2) кассовый метод [1, с. 156].

В первом случае выручка признается в том периоде, когда имел место факт оказания услуги, отгрузки товара, вне зависимости оплаченная она или нет. Во втором случае выручка признается в тот момент когда поступают денежные средства за товары или услуги на расчетный счет предприятия или в кассу [2, с. 75].

На объем доходов и расходов воздействуют факторы, как зависящие, так и не зависящие от усилий предприятия. Практически вне сферы воздействия предприятия находятся конъюнктура рынка, уровень цен на потребляемые материально-сырьевые и топливно-энергетические ресурсы, нормы амортизационных отчислений. В известной степени зависят от предприятия такие факторы, как уровень цен на реализуемую продукцию и заработная плата. К факторам, которые зависят от организации, относятся:

- 1) величина хозяйствования;
- 2) осведомленность руководства и управленческого персонала;
- 3) конкурентоспособность товаров и работ;
- 4) организация производства и труда, его производительность;
- 5) эффективность и состояние финансового и производственного планирования.

Все факторы можно разделить на две группы: внешние и внутренние. Внутренние факторы – факторы, которые осуществляют воздействие на размер прибыли предприятия через увеличение объема выпуска и реализации продукции, улучшение качества продукции, повышения отпускных цен и снижение издержек производства и реализации продукции.

Внешними факторами могут выступать транспортные и природные условия, уровень развития внешнеэкономических связей цены на производственные ресурсы, социально-экономические условия.

К внешним факторам относятся:

Рыночно-конъюнктурные:

- 1) диверсификация деятельности организации;
- 2) повышение конкурентоспособности в оказании услуг;
- 3) организация эффективной рекламы новых видов продукции;
- 4) уровень развития внешнеэкономических связей;
- 5) изменение тарифов и цен на поставляемые виды услуг и продукции в результате инфляции.

Хозяйственно-правовые и административные:

- 1) налогообложение;



- 2) нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность организации;
- 3) государственное регулирование тарифов и цен.

Эти факторы не зависят от деятельности предприятия, но могут оказывать значительное влияние на величину прибыли.

Более подробно мы остановимся на внутренних, основных факторах, влияющих на величину прибыли как абсолютного показателя эффективности хозяйствования предприятия.

К внутренним факторам увеличения прибыли предприятия относятся:

- 1) производительность труда;
- 2) конкурентоспособность продукции;
- 3) компетентность руководства и менеджеров;
- 4) уровень организации производства и труда и др.;
- 5) уровень хозяйствования;
- 6) состояние и эффективность производственного и финансового планирования.

Внутренние факторы делятся на производственные и внепроизводственные.

Внепроизводственные факторы связаны с социальными условиями труда и быта, природоохранительной и снабженческо-сбытовой деятельностью [12, с. 111].

Процесс управления доходами включает в себя следующие этапы представленные на рисунке 1.6.

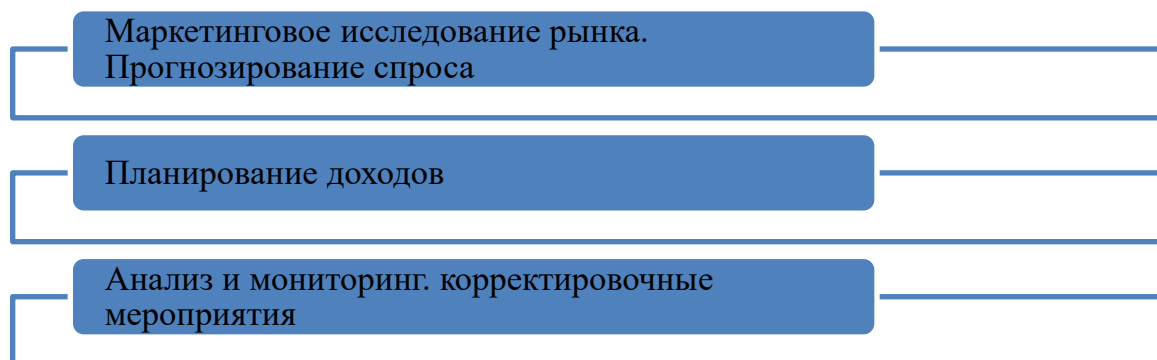


Рисунок 1.6 – Процесс управления доходами и расходами

Рассмотрим пути повышения прибыли за счет увеличения объема продаж. Основные инструменты управления объемом продаж представлены на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Инструменты управления объемом продаж

Расширение рыночной доли предприятия приводит к увеличению объема продаж [12, с. 235].

При этом постоянные расходы не изменяются, а переменные изменяются пропорционально росту объема продаж. Данный факт приводит к снижению объема постоянных затрат в единице себестоимости изделия и возникновению операционного рычага [12, с. 188].

Графически данную зависимость представим на рисунке 1.8.

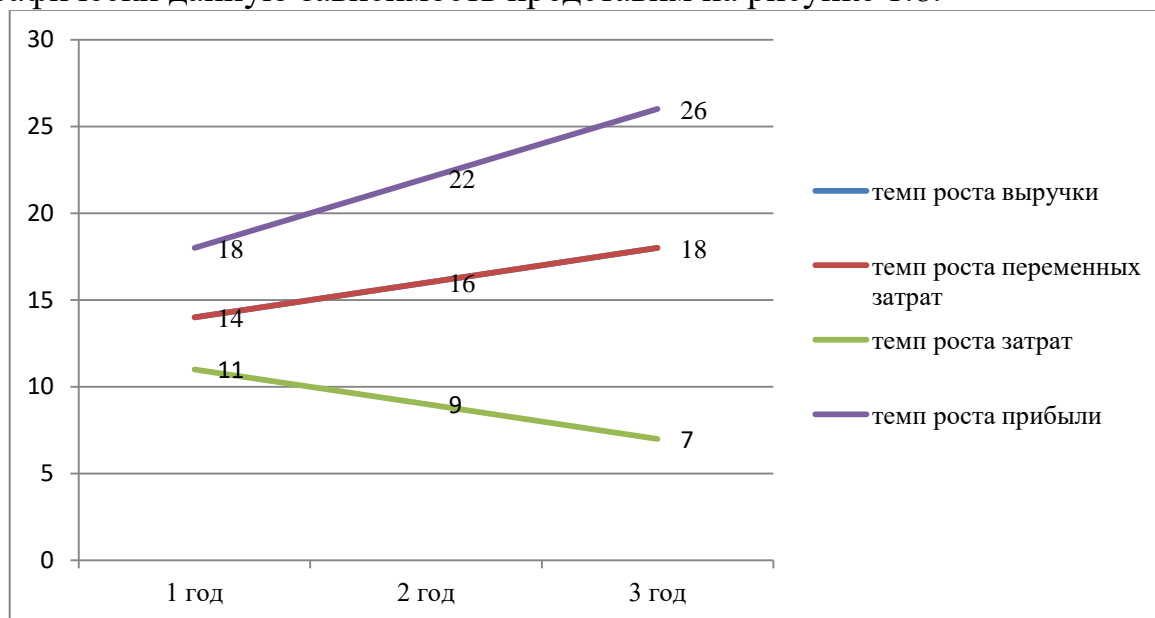


Рисунок 1.8 – Взаимосвязь между ростом объема продаж, затрат и прибыли, %

Его воздействие можно оценить с использованием следующего алгоритма расчета по формуле 1.1

$$COP = \Pi_M / \Pi, \quad (1.1)$$

где COP – сила воздействия операционного рычага;

$\Pi_M$  – маржинальная прибыль.

Процесс управления затратами является элементом системы управления на предприятии. Рассмотрим методологию управления затратами предприятия. В научной литературе существует несколько концепций управления затратами организации [19, с. 89].

Таблица 1.1 – Основные концепции управления затратами

Концепция	Характеристика
Концепция затратообразующих факторов с включением в число таковых структурных факторов	Функциональные (операционные) факторы связаны со способностью компании успешно функционировать. В числе структурных факторов — масштаб деятельности и объем инвестиций, горизонтальная и вертикальная интеграция, Эффект оптимизации в данном случае достигается не в результате изменения состава затрат, а за счет рационализации использования внутривозможных ресурсов, повышения их оборачиваемости.

Продолжение таблицы 1.1

Концепция	Характеристика
Концепция добавленной стоимости	В рамках концепции добавленной стоимости составляющие затрат рассматриваются на всех стадиях добавления стоимости, начиная с закупок сырья и материалов и заканчивая реализацией собственной продукции, работ и услуг. Ключевым моментом такого подхода к управлению затратами является максимизация разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией
Концепция цепочки ценностей	Концепция исходит из необходимости выхода за пределы фирмы для эффективного управления затратами и переносит акцент в анализе затрат на процессы, происходящие за пределами фирмы
Концепция альтернативности затрат	Основывается на том, что любое финансовое решение принимается в результате сравнения альтернативных затрат, и практическая реализация всякого управленческого решения в этом случае связана с отказом от какого-то альтернативного варианта.
Концепция ABC	Формализует учет и анализ затрат по видам деятельности (activity-based costing) в части распределения накладных расходов на конкретные товары, работы и услуги.

Метод Activitybasedcosting (ABC) был разработан американскими учеными Р. Купером и Р. Капланом в конце 80-х годов и в настоящее время получил широкое распространение на Западе. Название этого метода переводится на русский язык по-разному. В отечественных учебниках и статьях Activitybasedcosting часто переводится как функционально-стоимостной анализ (ФСА). Основоположителем разработки концепции стал Соболев Ю.М. Суть его концепции заключалась в том, что на любом предприятии имеются резервы, которые можно выявить если проводит системный анализ и разбивку на элементы технологического процесса по разработке, изготовлению и отработке конструкции каждой детали. При этом каждый элемент детали, ее характеризующий, например припуск или параметры скольжения, необходимо рассматривать как самостоятельную часть конструкции. При этом происходит классификация их две группы, представленные на рисунке [19, с. 85].



Рисунок 1.9 – Классификация по функциональному назначению [10, с. 148].

При этом Соболев Ю.М. отмечает: «...Элементы первой группы должны соответствовать эксплуатационным требованиям. Элементы, которые относим ко

второй группе и служат для конструктивного оформления детали, их можно оптимизировать без ущерба для качества по функциональному предназначению изделия...».

Основные положения характеризующее концепцию функционально – стоимостного анализа представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные положения характеризующие концепцию функционально – стоимостного анализа

Показатели	Характеристика
Определение	метод системного исследования функций изделия или технологического процесса, целью которого является на минимизацию затрат при высоком качестве, предельной полезности и долговечности.
Сферы применения на предприятии	На стадии проектирования, освоения производства, сбыта, промышленного и бытового потребления
Сферы применения в промышленности	электротехнической и электронной промышленности и машиностроения
Основная характеристика	Системность метода
Направление анализа	Установления вида взаимосвязи между качеством, эксплуатационными характеристиками и издержками

Основная задача ФСА это установление баланса между потребительской стоимостью и затратами. Данная цель достигается путем решения задач, представленным на рисунке 1.10.

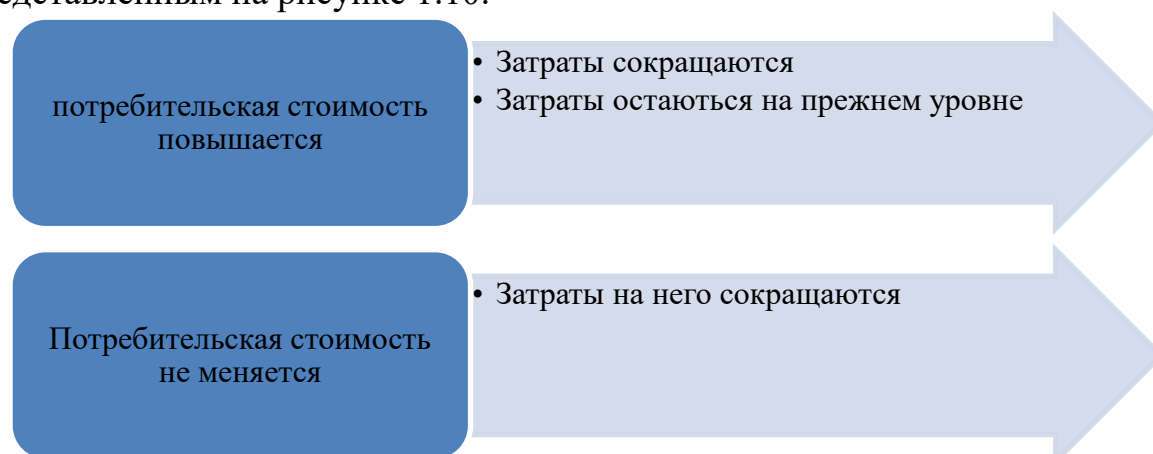


Рисунок 1.10 – Основные задачи ФСА [6, с. 150]

Основное отличие ФСА и традиционных методов представлено на рисунке 1.11.

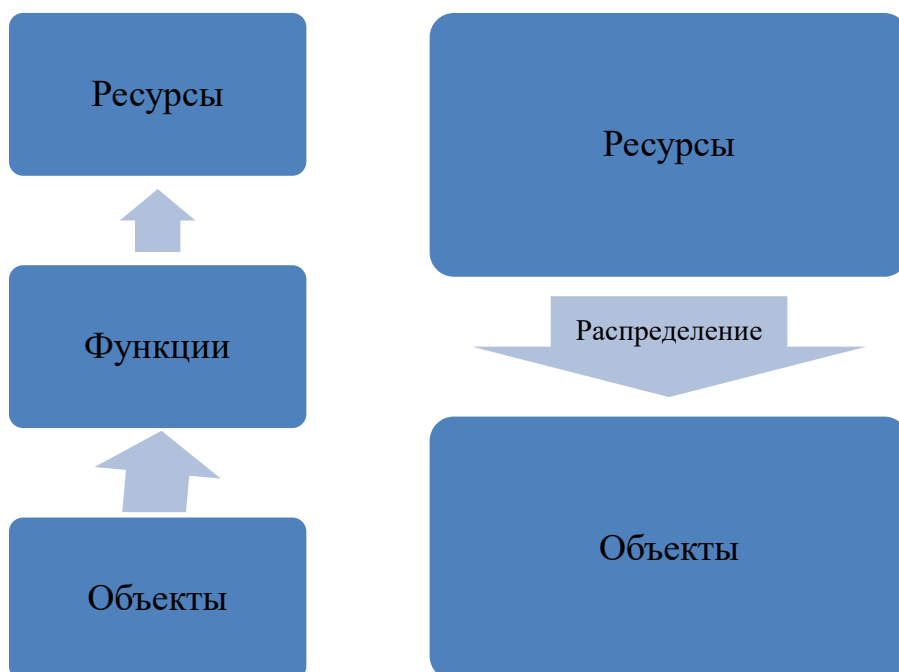


Рисунок 1.11 – Основные различия ФАС и традиционных методов

Методика ФСА обеспечивает управленцев при принятии управленческого решения детальной информацией, необходимой для представления о затратах на реализацию процессов и управления производительностью на множестве уровней. А традиционные методы учета затрат не учитывая причинно-следственные связи распределяют издержки по объектам затрат [6, с. 228].

При использовании ФАС в отличие от традиционных методов учета выявляются стоимостные расходы на выполнение отдельных функций. Затем уровень влияния различных функций на изготовление конкретного изделия. Поэтому при вычислении накладных расходов в качестве источников издержек учитываются и такие функциональные параметры, как: количество конструкторских изменений, время настройки оборудования, число процессов обработки.

Концепция стратегического позиционирования заявлена в 90-х годах известными в США экспертами по стратегическому использованию информации о затратах Дж. Шанком и В. Говиндараджаном [21, с. 145].

Ключевая идея концепции: «включение в сферу управленческого учета и анализа затрат подробной информации о стратегическом развитии компании, отрасли и экономики в целом».



Рисунок 1.12 – Элементы концепции

Процесс управления зависит от двух основных факторов, какую стратегию предприятие выберет для себя для обеспечения конкурентного преимущества. Иными словами в рамках данной концепции планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: дифференциация продукции лидерство или по затратам [19, с. 209].

Более того, в рамках каждого из стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек на каком-либо участке цепочки ценностей, если это вызовет адекватное снижение издержек для других участков или принесет фирме другое конкурентное преимущество.

Рассмотрим различие в традиционных методах управления издержками и данной концепции.

1. В зависимости от способа анализа издержек. Если в организации применяется традиционный подход производится оценка суммы затрат (себестоимости), приходящихся на единицу продукции или производственное подразделение. Основной фактор, на который ориентируется предприятие при этом – внутреннем положении предприятия. В рамках SCM стоимость рассматривается с точки зрения различных этапов общей цепочки ценностей, частью которой являются предприятие и его подразделение.

2. С точки зрения описания поведения затрат. Издержки рассматриваются в основном как функция объема продукции в традиционной системе затрат (проводиться анализ переменных и постоянных затрат, рассчитывается критический объем производства). А в системе SCM затраты зависят от стратегического выбора.

Основные задачи управления затратами представлены на рисунке 1.13.

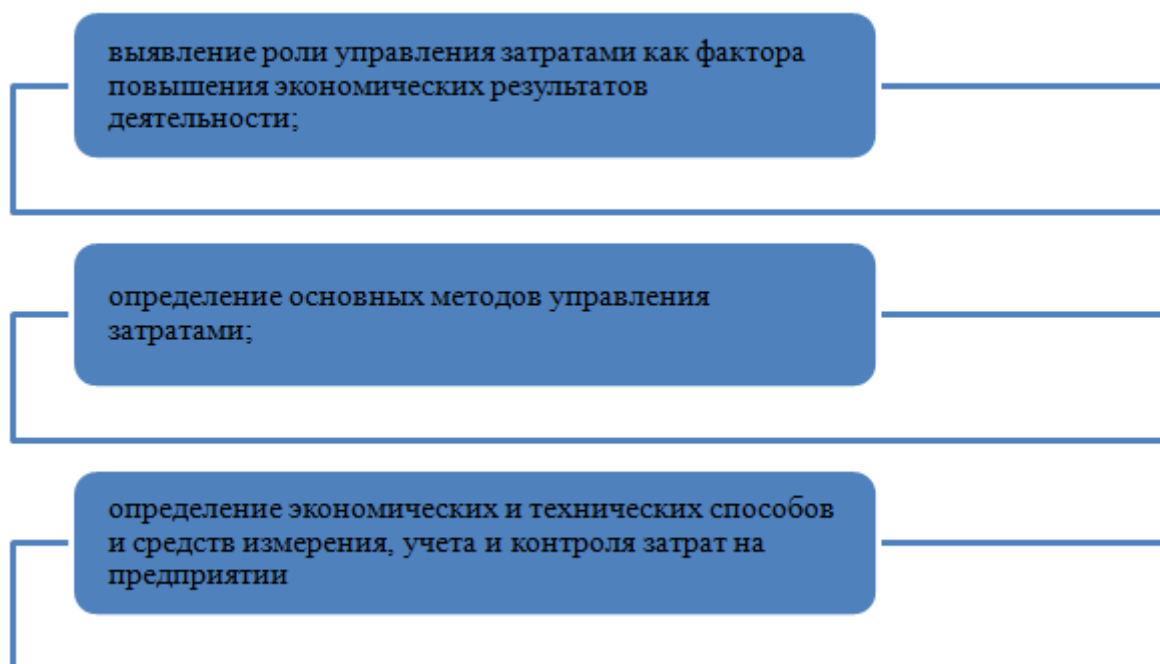


Рисунок 1.13 – Задачи управления затратами

Объектом управления затратами являются собственно затраты организации, процесс их формирования и снижения.

Субъектом управления затратами выступают руководители и специалисты организации и производственных подразделений, т. е. управляющая система.

Таким образом, система управления затратами это целевая, многоуровневая система, где объект управления – затраты организации, а субъект управления затратами – управляющая система [22, с. 65].

Планирование затрат может быть перспективным – на стадии долгосрочного планирования и текущим – на стадии краткосрочного планирования.

Основные функции системы управления затратами представлены на рисунке 1.14.

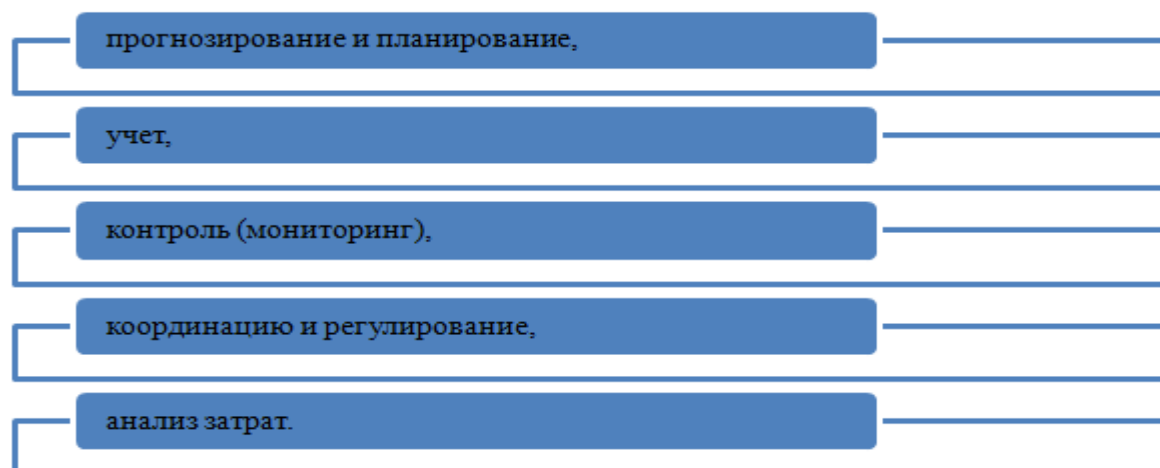


Рисунок 1.14 – Функции управления затратами

Планирование затрат – это процесс поиска наиболее оптимального использования ресурсов для обеспечения высокого качества продукции и услуг и получения максимальной прибыли [13, с. 11].

В планировании применяется метод формирования плановой себестоимости на основе сметы затрат. Смета составляется по элементам затрат. По каждому элементу осуществляются: разработки и планируются затраты исходя из потребностей производства с учетом использования факторов снижения себестоимости. Совокупность затрат по элементам формирует валовые затраты (все затраты на производство). Из этих затрат исключаются затраты, списываемые на непроизводственные счета. Это затраты, связанные с обслуживанием хозяйства или выполнением и оказанием услуг, отдельно возмещаемых сверх цены товарной продукции. Из затрат также вычитается:

- 1) сумма изменений остатков по счетам «незавершенное производство»;
- 2) «расходы будущих периодов».

В результате формируется производственная себестоимость продукции. Но это еще не окончательная себестоимость.

Предприятие также несет расходы по продвижению товара до покупателя. Такие расходы называются коммерческими. Они включают в себя:

- 1) упаковку;
- 2) маркировку;
- 3) транспортировку продукции;
- 4) ее сертификацию;
- 5) паспортизацию, рекламу и другие расходы, связанные со сбытом.

Вместе с производственной себестоимостью коммерческие расходы образуют полную себестоимость.

Способ определения себестоимости продукции, товаров или услуг, когда затраты организации группируются по объектам и статьям калькуляции называется – калькуляция [16, с. 254].

Основные виды калькуляции себестоимости представлены на рисунке 1.15.



Рисунок 1.15 – Виды калькуляции себестоимости

Задача калькулирования – определить издержки, которые приходятся на единицу их носителя, т. е. на единицу продукции (работ, услуг), предназначенной для реализации, а также для внутреннего потребления [6, с. 56].

Процесс калькулирования себестоимости продукции в организации состоит из этапов, представленных на рисунке 1.16.



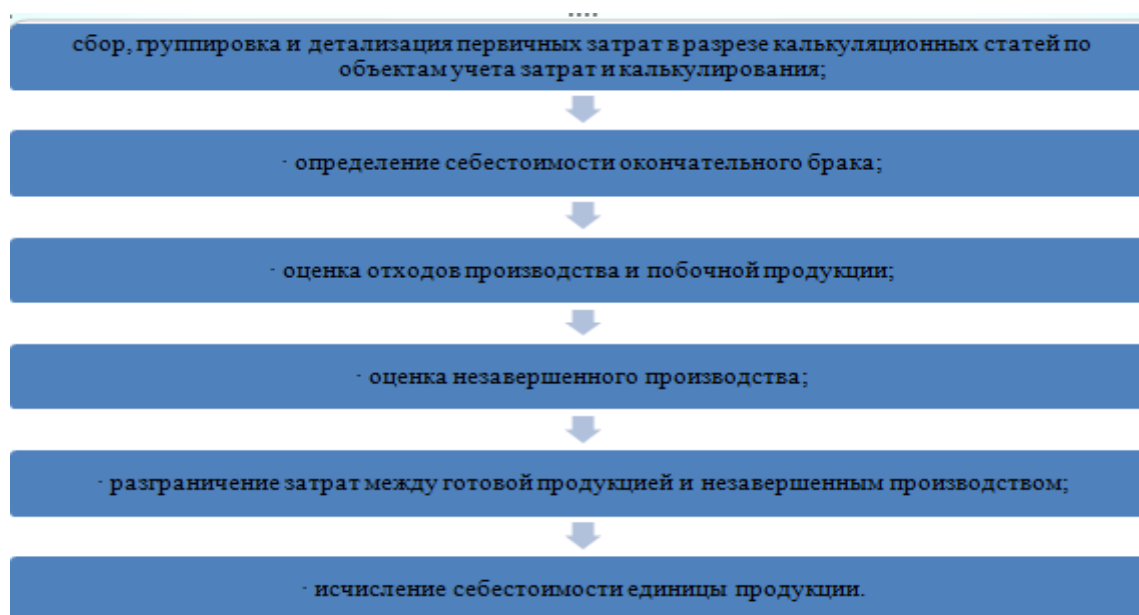


Рисунок 1.16 – Процесс калькулирования продукции

Основные принципы организации калькулирования продукции в организации представлено на рисунке 1.17.

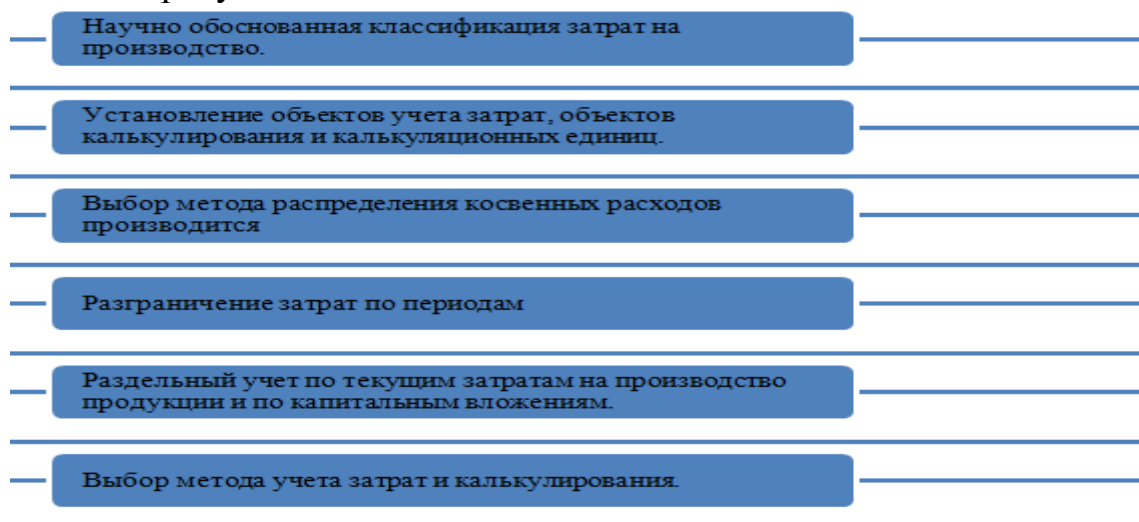


Рисунок 1.1 – Основные принципы организации калькулирования продукции  
Конечным результатом калькулирования является составление калькуляций.

Основной задачей управления затратами является выявление резервов снижения затрат.

Рассмотрим актуальные на современном этапе пути снижения затрат на предприятии.

Первый путь снижения затрат на предприятии – это повышение уровня его технологического развития.

Основой технологического развития предприятия являются совокупность современных направлений НТП. Джазовская И.Н отмечает, что: «...Цель технологического развития заключается в обеспечении процесса формирования и совершенствования технико-технологической его базы...».

Уровень технологического развития является одним из ключевых факторов развития, как национальных экономик, так и отдельного предприятия.

Формирование экономики нового типа, основанной на постоянном инновационно-технологическом совершенствовании (на производстве и трансферте высокотехнологичной продукции с высокой добавочной стоимостью) выходит на базовые позиции промышленно развитых стран [26, с. 155].

В современных условиях именно технологический уровень развития, как на уровне экономики государства, так и на уровне отдельного предприятия, обеспечивает экономическое превосходство объекта.

Рассмотрим за счет, каких факторов, при обновлении техники и технологий производства происходит снижение себестоимости продукции:

1. Новые технологии позволяют использовать более энергоемкое оборудование, что приводит к экономии затрат на приобретении энергоресурсов.

2. Новые технологии позволяют производить продукции с более низким расходом сырья и материалов, что приводит к экономии материальных затрат.

Рассмотрим, какое влияние на финансовые результаты деятельности, оказывает снижение затрат. Которое происходит за счет повышения уровня технического развития предприятия.

1. Происходит повышение производительности труда, что приводит к повышению объема и нормы прибыли.

2. Уменьшается ресурсоемкость, что приводит к сокращению затрат на ресурсообеспечение. Данный факт приводит к увеличению прибыли предприятия.

3. Повышается качество производимой продукции. Данный факт приводит к повышению объема реализации продукции. При этом переменные затраты изменяются пропорционально росту объема реализации, а постоянные остаются неизменными. Происходит возникновение эффекта операционного рычага. Увеличение прибыли при этом происходит более быстрыми темпами, чем рост объема реализации продукции.

4. Ускоряется оборачиваемость капитала, что приводит к повышению деловой активности предприятия. Происходит повышение объема производства продукции или оказания услуг без привлечения дополнительного капитала. Также за счет того, что капитал к «исходной точке» возвращается с приращением, ускорение его оборачиваемости приводит к повышению прибыли предприятия [20, с. 126].

Можно сделать вывод, что повышение уровня технологического развития ведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Однако данное направление снижения затрат на предприятии требует значительного объема инвестиционных затрат на первоначальном этапе. Однако главным следствием внешнеэкономических шоков, с которыми РФ столкнулась в 2015 году:

1) стремительного падения мировых цен на энергоносители и ограничений в результате западных санкций сокращение возможностей привлечения внешнего финансирования;

2) падение экономического роста.

В 2018 году ожидается продолжение объемов падение финансовых ресурсов, доступных для перераспределения через российскую финансовую систему и, в конечном счете, направляемых в инвестиции.

Поэтому данный путь снижения затрат на предприятия в сложившихся условиях проблематичен.

Второй путь снижения затрат на предприятия – повышение эффективности управления процессом ресурсоснабжения.

Процесс ресурсоснабжения и факторы обеспечения его эффективности тесно связаны с задачами управления затратами предприятия. Например, превышение неправильно разработанный график поставки сырья приведет к сбою в производственном процессе и увеличению затрат [5, с. 345].

Общими задачами управления данными процессами является.

1. Определение потребности в материалах и комплектующих изделиях в зависимости от предполагаемого объема производства и оптимального размера поставки [8, с. 272];

2. Задача МОВ («makeorbuy»), т. е. определение, какие виды материальных ресурсов выгоднее производить, а какие – закупать;

3. Определение типа закупок. Необходимо определить, у скольких поставщиков закупать необходимые материальные ресурсы с учетом минимизации их стоимости и затрат на доставку;

4. Сокращение образования и рациональное использование неизбежных отходов производства.

При решении поставленных задач в процессе ресурсоснабжения ориентируются на следующие принципы, представленные на рисунке 1.18.

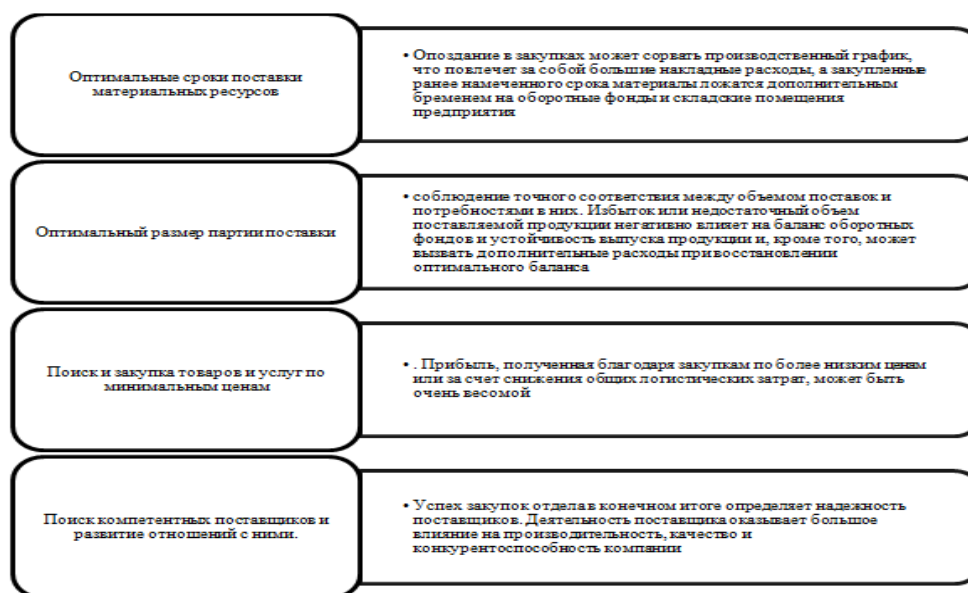


Рисунок 1.18 – Принципы управления ресурсоснабжением в разрезе минимизации затрат

Снижение затрат на всех этапах ресурсоснабжения приведет к снижению расходов и повышению финансовых результатов.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс управления затратами,

является фактором оказывающим влияние на изменение прибыли предприятия.

В неблагоприятных экономических условиях функционирования предприятия, одним из путей снижения его затрат является повышение эффективности управления процессом ресурсоснабжения.

Инструментом решения поставленной цели должно стать моделирование данных процессов.

В модели управления должно осуществляться оптимизацией функции затрат, включающей:

- 1) закупку и хранение продукции
- 2) от дефицита или порчи (нарушение сроков хранения)
- 3) затраты на оформление заказов

## 1.2 Методики анализа доходов и расходов

Анализ конечных финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятий представляет собой анализ прибыли и рентабельности, как обобщающих экономических показателей работы предприятий. [9, с. 486].

Для проведения анализа используют данные из формы № 2 «Отчет о финансовых результатах».

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия включает.

1. Структурный анализ соответствующих статей( в процентах).
2. Исследование влияния отдельных факторов на прибыль (факторный анализ).
3. Изучение изменений каждого показателя за отчетный период по сравнению с базисным периодом (горизонтальный анализ).

Рассмотрим процесс анализ расходов предприятия.

Анализ себестоимость включает в себя.

1. Общая оценка выполнения задания и динамики расходов Анализ начинают с изучения динамики и выполнения плана общих расходов. Он заключается в установлении отклонений фактических показателей от плановых, а также от показателей прошлого периода и выявлении причин этих отклонений.

2. На себестоимость перевозки (погрузочно-разгрузочных работ) ( $S_T$ ), в первую очередь, влияют два фактора:

- 1) объем перевозки грузов (грузопереработка) ( $Q$ );
- 2) сумма эксплуатационных расходов, относимых на себестоимость перевозки грузов (погрузочно-разгрузочных работ) ( $R_{\text{экспл}}$ ).

Используя методику факторного анализа, далее следует определить влияние этих факторов на себестоимость перевозки грузов [25, с. 68]

$$S_T = \frac{\sum R_{\text{экспл}}}{Q}. \quad (1.2)$$

Для анализа динамики и структуры расходов студент самостоятельно составляет аналитическую таблицу, в котором рассчитываются показатели

динамики и структуры. По результатам расчетов следует сделать вывод о резервах сокращения себестоимости продукции на данном предприятии.

Влияние изменения объема выпуска продукции на сумму затрат можно определить, если сумму затрат на производство в предыдущем периоде ( $Z_{\text{пр.г.}}$ ) умножить на индекс прироста объема продукции ( $\Delta J_Q$ ):

$$\Delta Z_{(Q)} = Z_{\text{пр.г.}} \cdot \Delta J_Q \quad (1.3)$$

Влияние улучшения (ухудшения) использования производственных ресурсов на сумму затрат определяется по формуле 1.4.

$$\Delta Z_{(\text{ПР})} = Z_{\text{пр.г.}} \cdot (\Delta J_{\text{ПР}} - \Delta J_Q), \quad (1.4)$$

где  $\Delta J_{\text{ПР}}$  – индекс прироста затрат на производство.

Проверка: 
$$\Delta Z_{\text{общ}} = \Delta Z_Q + \Delta Z_{\text{ПР}}$$

1. Расчет выручки отчетного года в сопоставимых ценах ( $B_{\text{ос}}$ ):

$$B_{\text{ос}} = B / I_{\text{ц}}, \quad (1.5)$$

где  $B$  – выручка,

$I_{\text{ц}}$  – индекс изменения цен.

2. Расчет прироста выручки за счет изменения объема производства ( $\Delta B_o$ ):

$$\Delta B_o = B_1 - B_o, \quad (1.6)$$

где  $B_1$  – выручка отчетного периода в сопоставимых ценах

$B_o$  – выручка предыдущего периода.

3. Расчет прироста выручки за счет изменения цен ( $\Delta B_{\text{ц}}$ ):

$$\Delta B_{\text{ц}} = B_{\text{от}} - B_1, \quad (1.7)$$

где  $B_{\text{от}}$  – выручка отчетного периода.

Расчет удельного веса прибыли отчетного и предыдущего года в выручке (маржа прибыли) ( $M$ ):

$$M = \Pi_{\text{пр}} / B, \quad (1.8)$$

где  $\Pi_{\text{пр}}$  – прибыль от продаж.

4. Расчет показателей ресурсоемкости предыдущего и отчетного периода в разрезе элементов затрат (материальные затраты, затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды, амортизация, прочие затраты) ( $Pe$ ):

$Pe$  = затраты организации (по элементам)/выручка

5. Расчет изменений ресурсоемкости по элементам затрат ( $\Delta P_e$ ):

$\Delta P_e$  = ресурсоемкость отчетного периода - ресурсоемкость предыдущего периода.

Расчет прироста прибыли от изменения объема продаж ( $\Delta \Pi_o$ ):

$$\Delta \Pi_o = B_o \cdot M(\text{предыдущего периода}) \quad (1.9)$$

Расчет прироста прибыли от изменения цен ( $\Delta \Pi_{\text{ц}}$ ):

$$\Delta \Pi_{\text{ц}} = \Delta B_{\text{ц}} \cdot M(\text{предыдущего периода}) \quad (1.10)$$

Расчет прироста прибыли от изменения ресурсоемкости (в разрезе перечисленных элементов) ( $\Delta \Pi_{\text{Pe}}$ ):

$$\Delta\Pi_{pe} = \Delta P_e \cdot B(\text{отчетного периода}) \quad (1.11)$$

Расчет общего изменения прибыли ( $\Delta\Pi_{\text{общ}}$ ):

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \Delta\Pi_o + \Delta\Pi_{\text{ц}} + \Delta\Pi_{\text{ме}} + \Delta\Pi_{\text{зе}} + \Delta\Pi_{\text{ае}} + \Delta\Pi_{\text{пр}}, \quad (1.12)$$

где  $\Delta\Pi_{\text{ме}}$  – изменение прибыли за счет материалоемкости;

$\Delta\Pi_{\text{зе}}$  – изменение прибыли за счет изменения зарплатоемкости;

$\Delta\Pi_{\text{ае}}$  – изменение прибыли за счет амортизациоёмкости;

$\Delta\Pi_{\text{пр}}$  – изменение прибыли за счет ресурсоемкости по прочим затратам.

6. Проверка правильности расчетов осуществляется сравнением прироста прибыли за счет факторов и абсолютного изменения прибыли по периодам:

$$\Delta\Pi = \Pi_{\text{отчетный год}} - \Pi_{\text{предыдущий год}}. \quad (1.13)$$

Если прибыль от продаж растет за счет увеличения объема продаж и снижения ресурсоемкости, то можно говорить об эффективном менеджменте финансовых результатов деятельности организации.

Фактором, влияющим на устойчивость прибыли, является и степень контролируемости расходов организации ее менеджментом, которую можно оценить через стабильность соотношений Расходы /Выручка. Если соотношения, рассчитанные в разрезе элементов затрат, стабильны, то это значит, что менеджмент эффективно контролирует расходы и управляет ими.

Рентабельность – это относительный показатель уровня доходности бизнеса.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных уровней направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т. д.). Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, т. к. их величина показывает соотношение эффекта с наличными и потребленными ресурсами.

Показатель, отражающий эффективность деятельности предприятия называется рентабельность.

Рассмотрим основные показатели эффективности деятельности предприятия.

$$R_{\text{п.д}} = \Pi_{\text{в}} / Z_{\text{р.п}}, \quad (1.14)$$

где  $R_{\text{п.д}}$  – рентабельность производственной деятельности;

$\Pi_{\text{в}}$  – валовая прибыль;

$Z_{\text{р.п}}$  – сумма затрат по реализации продукции.

Показатель, который характеризует эффективность предпринимательской деятельности предприятия (дает представление сколько прибыли предприятие имеет с 1 рубля выручки от продаж товаров, работ и услуг) называется рентабельность продаж [15, с. 95].

$$R_{\text{пр}} = \Pi_{\text{реал}} / B, \quad (1.15)$$

где  $R_{\text{пр}}$  – рентабельность продаж товаров, работ иди услуг;

$B$  – выручка.

Показатель, который отражает эффективность торговой деятельности предприятия (дает представление о количестве (сколько) прибыли, остающееся в распоряжении предприятия имеет оно с рубля выручки от продаж товаров, работ и услуг) называется чистая рентабельность продаж.

$$P_{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{B}, \quad (1.16)$$

где  $P_{\text{ч}}$  - чистая рентабельность продаж товаров, работ и/или услуг;  
 $\Pi_{\text{ч}}$  – прибыль чистая.

## **Выводы по разделу 1**

Доходами организации (кроме кредитных и страховых организаций) признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). Основным источником дохода – выручка от реализации продукции.

Расходы – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасаемости, не могут относиться к активам предприятия.

На объем доходов и расходов воздействуют факторы, как зависящие, так и не зависящие от усилий предприятия. Все факторы можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Основной задачей управления затратами является выявление резервов снижения затрат.

Актуальные на современном этапе пути снижения затрат на предприятии.

Первый путь снижения затрат на предприятии – это повышение уровня его технологического развития.

Второй путь снижения затрат на предприятии – повышение эффективности управления процессом ресурсоснабжения.

Процесс ресурсоснабжения и факторы обеспечения его эффективности тесно связаны с задачами управления затратами предприятия. Например, превышение неправильно разработанного графика поставки сырья приведет к сбою в производственном процессе и увеличению затрат.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «КАРТАЛИНСКИЙ ХЛЕБОКОМБИНАТ». Юридический адрес 457357, Челябинская область, Карталинский район, город Карталы, улица Пушкина, 43.

ИНН: 7407010284

КПП: 745801001

ОКПО: 61273597

ОГРН: 1097407000305

ОКФС: 16 - Частная собственность.

ОКОГУ: 4210014 – Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно

ОКОПФ: 12300

ОКТМО: 75623101001

ОКАТО: 75418 – Челябинская область, Города областного подчинения Челябинской области, Карталы.

Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 10.71 – Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения.

ООО «Карталинский хлебокомбинат» в своей деятельности руководствуется учредительным документом – Уставом, законодательством Российской Федерации и обязательными для исполнения предприятием актами исполнительных органов власти.

Общество является юридическим лицом, так как имеет собственное имущество, собственный баланс счет в Сбербанке РФ, круглую печать и штампы, имеет право от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в суде.

Согласно Уставу Общество вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- 1) производство готовой хлебобулочной продукции;
- 2) производство изделий недлительного хранения: хлеба и мучных кондитерских изделий.

ООО «Карталинский хлебокомбинат» вправе заниматься любыми иными видами деятельности в соответствии с Российским законодательством. Другими видами деятельности, ООО «Карталинский хлебокомбинат» может заниматься только на основании специального разрешения, перечень которых определяется федеральными законами РФ.

Целью ООО «Карталинский хлебокомбинат» является получение прибыли от осуществления своей деятельности.

За последние несколько лет произошло обновление ассортимента выпускаемой хлебобулочной продукции на предприятии. Разработано и внедрено



около 205 новых видов кондитерских, хлебобулочных, таких как хлеб «Интинский», «Рязанский», «Луганский», пряник «Интинский, торт «Каракум», «Шоколадница», «К чаю», «Ромашка», «Мечта».

ООО «Карталинский хлебокомбинат» является социально значимым предприятием по обеспечению хлебом и хлебобулочными изделиями населения. Предприятие ООО «Карталинский хлебокомбинат» выпускает качественную хлебобулочную продукцию, которая пользуется большим потребительским спросом.

ООО «Карталинский хлебокомбинат» – постоянный участник многочисленных выставок и конкурсов и неоднократно награждался благодарственными письмами и дипломами.

На предприятии ООО «Карталинский хлебокомбинат» работает сплоченный квалифицированный персонал.

Руководящими органами общества являются:

- 1) акционеры;
- 2) генеральный директор, осуществляющий руководство текущей деятельностью.

Осуществляя свою деятельность предприятие сотрудничает со множеством поставщиков и покупателей.

Организационная структура ООО «Карталинский хлебокомбинат» представлена на рисунке 2.1.

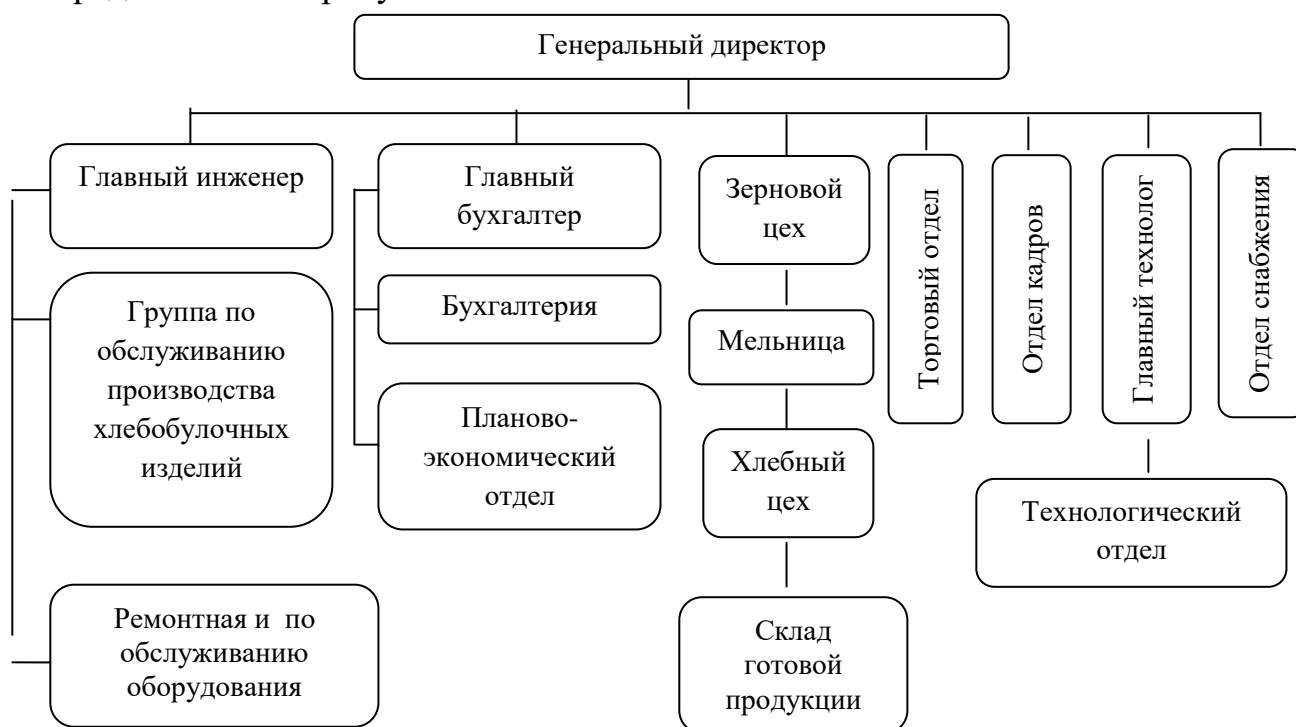


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

Рассмотрим эффективность использования ресурсов предприятия.

Проведем оценку эффективности использования основных фондов. Анализ эффективности использования основных фондов представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Показатели эффективности использования основных фондов

Показатели	2015	2016	2017	Изменение 2016/2015	Изменение 2017/2016
Выручка, тыс.руб.	78 127,00	111 611,00	167 082,00	33 483,00	55 471,00
Стоимость производственных фондов, тыс.руб.	29 121,00	27 946,00	30 185,00	-1175,00	2239,00
Фондорууженность	227,50	776,28	973,71	548,78	197,43
Фондоотдача	2,68	3,99	5,54	1,31	1,54
Фондоемкость	0,37	0,25	0,18	-0,12	-0,07
Фондорентабельность	0,20	0,26	0,37	+0,26	0,10



Рисунок 2.2 – Динамика выручки, тыс. руб.

Как видно из таблицы стоимость производственных фондов увеличилась с 27 946 тыс. руб. в 2015 году до 30 185 тыс. руб. в 2017 году. Фондорууженность увеличилась на 548,78 р/ч в 2015 году и 197,43 р/ч в 2017 году. Фондоотдача увеличилась с 2,68 тыс. руб. в 2015 году до 5,54 тыс. руб. в 2017 году. Фондорентабельность увеличилась на 0,26 в 2016 году и 0,1 в 2017 году.

На основе анализа данных показателей можно сделать вывод об эффективности использования производственных фондов.

Оценим возможность ООО «Карталинский хлебокомбинат» погашать свои обязательства. Анализ ликвидности методом коэффициентов представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика изменения показателей ликвидности

Показатели	нормативное значение	Период			Изменение		
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2–0,25	1,08	1,10	1,30	0,02	0,21	0,22
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7–1	2,04	2,33	2,91	0,29	0,58	0,87
Коэффициент текущей ликвидности	от 2	2,84	3,43	4,34	0,59	0,91	1,51

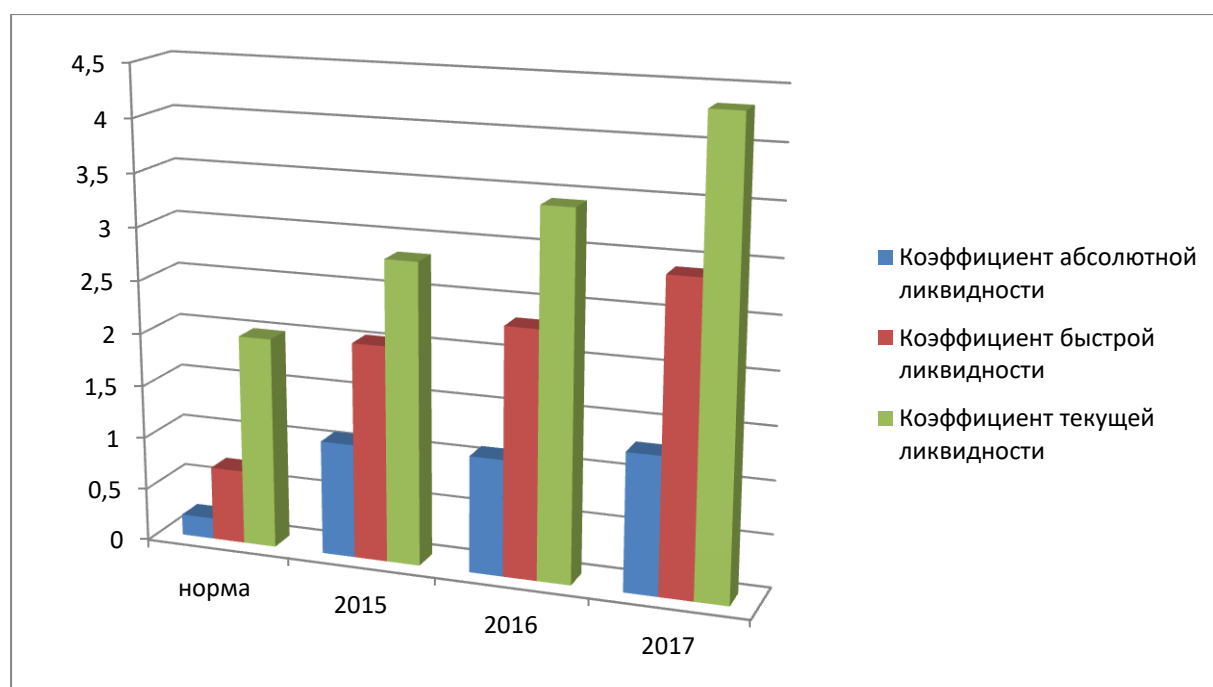


Рисунок 2.3 – Динамика изменения показателей ликвидности

Как видно из анализа данных таблицы все показатели ликвидности соответствуют нормативным значениям. Данный факт свидетельствует о способности предприятия погасить свои обязательства.

Проведем анализ эффективности использования трудовых ресурсов. Данные анализа сгруппируем в аналитическую таблицу:

Таблица 2.3 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2016
Выручка, тыс.руб.	78 127,70	111 611,000	167 082,00	55 471,000
Численность, чел.	128,00	136,000	140,00	4,000
Выработка, тыс.руб.	610,37	820,669	1193,44	372,774
Рентабельность	56,10	66,010	82,06	16,050



Рисунок 2.4 – Выработка одного сотрудника

Как видно из анализа данных выработка одного сотрудника увеличилась с 820,669 тыс. руб. в 2015 году до 1193,44 тыс. руб. в 2017 году. Рентабельность тоже имеет положительную динамику роста. Данные факты позволяют сделать вывод об эффективности использования трудовых ресурсов.

В ходе управления оборотными средствами принято контролировать: объем и структуру оборотных средств, их динамику по видам, а также в сравнении с товарооборотом; соответствие нормируемых оборотных средств нормативам, размер и причины возникновения отклонений; изменения состава и величины нормируемых и ненормируемых оборотных средств, их причины и последствия; показатели экономической эффективности использования оборотных средств в динамике [14, с. 226].

Таблица 2.4 – Анализ структуры оборотных активов за 2015–2017 гг.

Показатели	Сумма тыс. руб.			Удельный вес %			Изменения	Темп роста, %
	2015	2016	2017	2015	2016	2017		
Запасы	67 228	58 551	46 513	33,0	32,0	28,0	-20 715	69,2
НДС								
Краткосрочная дебиторская задолженность	75 377	65 870	56 480	37,0	36,0	34,0	-18 897	74,9
Денежные средства	61 116	58 551	63 125	30,0	32,0	38,0	2009	103,3
Другие активы								
Итого оборотных активов	203 721	182 972	166 118	100,0	100,0	100,0	-37 603	81,5

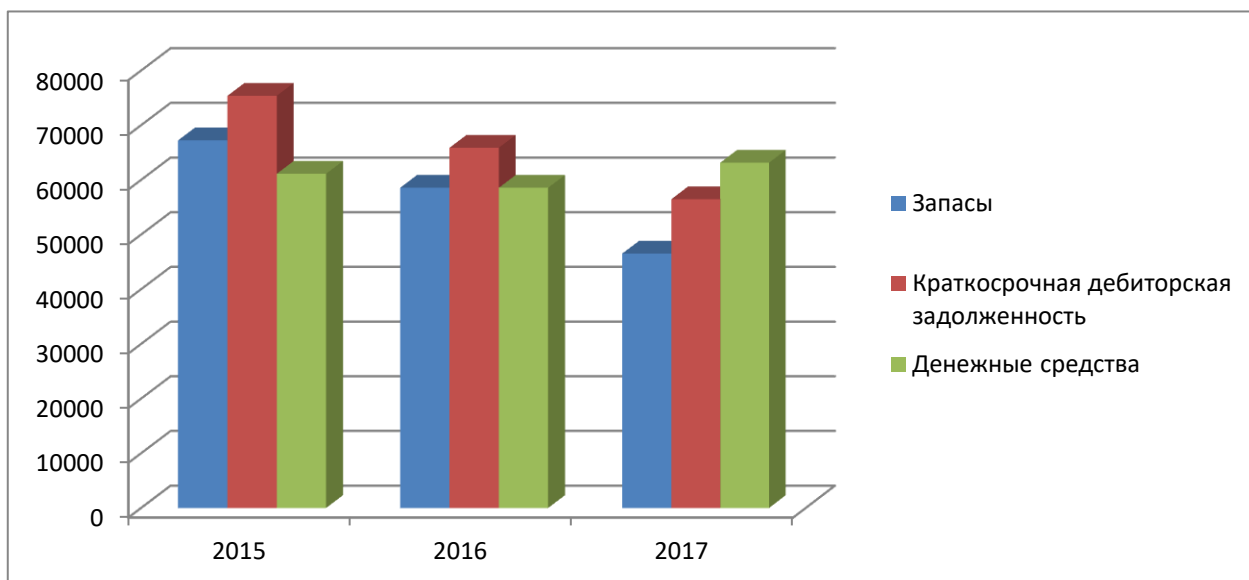


Рисунок 2.5 – Динамика оборотных активов

Таким образом, общая сумма оборотных средств предприятия за 2017г. по сравнению с аналогичным периодом 2015г. сократилась на 37603 тыс. рублей.

## 2.2 Анализ управления доходами и расходами предприятия

В результате построения финансовой структуры ООО «Карталинский хлебокомбинат» были выделены места возникновения затрат и центры финансовой ответственности.

1. Центры прибыли и инвестиций – ООО «Карталинский хлебокомбинат» и его структурные подразделения.

Основные доходы – реализация всех видов услуг, услуги инфраструктуры, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, энергоснабжение, прочие операционные и внереализационные доходы), реализация промышленной продукции, финансовая деятельность (эмиссия акций, операции с ценными бумагами), инвестиционная деятельность (операции с активами, доходы от инвестиций).

Основные расходы, эксплуатационные расходы (ФОТ, материалы, комплектующие, топливо, ремонты и др.), инвестиции в филиалы (капитальное строительство, оборудование, комплексные инвестиционные программы), амортизация, обслуживание кредита, отчисления из прибыли (налог с прибыли, дивиденды), административно-управленческие и коммерческие расходы, прочие операционные и внереализационные расходы [23, с.148].

Уравнение финансового результата: финансовый результат = доходы (основные, внереализационные и чрезвычайные) – расходы (основные, внереализационные и чрезвычайные).

2. Центры финансовой эффективности – территориальные филиалы которые несут ответственность за весь комплекс осуществляемых операций.

Основные доходы – реализация основных услуг

Основные расходы – эксплуатационные расходы (фонд оплаты труда, материальные затраты, комплектующие, расходные материалы, деповской и

заводской ремонт), амортизация, инвестиционные программы и капитальные вложения (на последующих этапах реформы для филиалов с высокой степенью финансовой самостоятельности) [27, с. 542].

Уравнение финансового результата: финансовый результат = доходы от реализации услуг – эксплуатационные расходы (прямые, общие для всех отраслей хозяйства и общехозяйственные).

Центры доходов в ООО «Карталинский хлебокомбинат» – подразделения Центра и аналогичные им структуры, связанные с аккумулярованием доходов от предоставляемых компанией услуг.

Основные доходы: выручка от реализации ООО «Карталинский хлебокомбинат».

Основные расходы: управленческие (ФОТ и компенсации управленческому персоналу, консультационные услуги), коммерческие (рекламные услуги, маркетинг, отношения с общественностью).

Уравнение финансового результата: финансовый результат = выручка от реализации услуг – управленческие и коммерческие расходы.

3. Центры затрат представляет из себя отделения дорог, линейные предприятия, структурные подразделения аппарата управления, объекты социальной сферы – профилактории, жилой комплекс, объекты культуры и спорта, предприятия торговли и общественного питания. Существуют центры нормативных и управленческих затрат. Центрами нормативных затрат является большая часть структурных подразделений компании.

Центры управленческих затрат – это административные и функциональные департаменты, управления, центры, службы ООО «Карталинский хлебокомбинат».

Основные доходы: нет.

Основные расходы: управленческие (ФОТ и компенсации управленческому персоналу, расходы на реорганизацию, консультационные услуги и др.), коммерческие (рекламные услуги, маркетинг, отношения с общественностью).

Уравнение финансового результата: финансовый результат = расходы, учитываемые как косвенные для ООО «Карталинский хлебокомбинат» (управленческие, коммерческие и внереализационные расходы).

Существуют следующие принципы, по которым то или иное подразделение относится к конкретному центру финансовой ответственности.

1. Если подразделение влияет и отвечает преимущественно за объем доходных поступлений, то оно является центром доходов.

2. Если подразделение преимущественно отвечает за соблюдение лимитов расходов, то оно является центром затрат.

3. Если же ответственность и влияние подразделений распространяется как на доходные поступления, так и на соблюдение лимитов затрат, то оно является центром финансовой эффективности.

Для каждого центра финансовой ответственности определяются формы бюджетного планирования и контроля, регламенты их исполнения, а также

процедуры взаимодействия с другими центрами финансовой ответственности в рамках системы бюджетного управления [34, с. 365].

В таблице 2.5 приведено соответствие типа филиала и структурного подразделения ООО «Карталинский хлебокомбинат» статуса соответствующего центра ответственности и перечня бюджетов, формируемых подразделением.

Таблица 2.5 – Соответствие бюджетов центрам финансовой ответственности ООО «Карталинский хлебокомбинат»

Наименование подразделения				
Статус ЦО	Центр прибыли и инвестиций	Центр финансовой эффективности	Центр финансовой эффективности	Центр затрат
Бюджет затрат	X	X	X	X
Бюджет продаж	X	X	X	
Бюджет производства	X	X	X	X
Бюджет себестоимости	X	X	X	X
Бюджет запасов и закупок	X	X	X	X
Бюджет расчетов с дебиторами и кредиторами	X	X	X	X
Бюджет инвестиций	X	X	X	
Бюджет доходов и расходов	X	X	X	
Бюджет налогов	X	X	X	X
Бюджет кредитов и займов	X	X	X	
Бюджет движения денежных средств	X	X	X	X
Прогнозный баланс	X	X	X	X
Бюджет мотивации	X	X	X	

Финансовый результат формируется для каждого центра ответственности по итогам периода и является основным показателем его деятельности как структурного подразделения ООО «Карталинский хлебокомбинат». Анализ финансового результата проводится на основе определенной для данного центра ответственности системы управленческих показателей (ключевых показателей эффективности деятельности), анализа их абсолютных значений, расхождений план/факт, динамики изменения и т. д. На основе результатов анализа

руководство ООО «Карталинский хлебокомбинат» принимает решения об изменении в управлении центром ответственности, специфике его деятельности, финансировании и др.

Базой для построения системы бюджетного управления на предприятиях железнодорожного транспорта является следующий принцип: общий бюджет компании (в разбивке на целевые бюджеты) распределяется по центрам финансовой ответственности.

Таким образом, в соответствии со стратегией развития, целевые программы (ожидаемые количественные показатели) доносятся до территориальных филиалов, а от них далее – до структурных подразделений (центров финансовой ответственности). В свою очередь, центры финансовой ответственности составляют плановые бюджеты, которые согласовываются по ступеням иерархии компании снизу-вверх, после чего повторяется этап распределения уже готовых, откорректированных бюджетных планов и заданий по структурным подразделениям [30, с. 10].

Структура бюджетов ООО «Карталинский хлебокомбинат»:

1) операционный бюджет:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет затрат;
- бюджет запасов и закупок.

2) финансовые бюджеты:

- бюджет капитальных вложений;
- бюджет доходов и расходов;
- бюджет кредитов и займов;
- бюджет движения дебиторской и кредиторской задолженности;
- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс;
- мастер-бюджет.

3) мотивационный бюджет.

Бюджет продаж стоит во главе всех остальных бюджетов, на его основе формируются финансовые и операционные бюджеты. Мотивационный бюджет направлен на обеспечение заинтересованности каждого работника в деятельности предприятия [32, с. 354].

Проведем анализ изменения фактических показателей деятельности предприятия, представленных в таблице:



Таблица 2.6 – Анализ изменения экономических показателей деятельности предприятия ООО «Карталинский хлебокомбинат», тыс. руб.

Показатель	2015	2016	2017	Абсолютное изменение, в тыс.руб.			Относительное изменение в %		
				2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2016
Выручка от реализации услуг	78 127,7	111 611	167 082	33 483,3	55 471	88 954,3	42,86	49,70	113,86
Итого затраты	70 946,1	102 653	155 594	31 706,9	52 941	84 647,9	44,69	51,57	119,31
Прибыль от продаж	7181,6	8977	11 488	1795,4	2511	4009,4	25,00	27,97	59,96
Чистая прибыль отчетного года	5745,3	7181	11030	1435,7	3849	5284,7	24,99	53,60	91,98

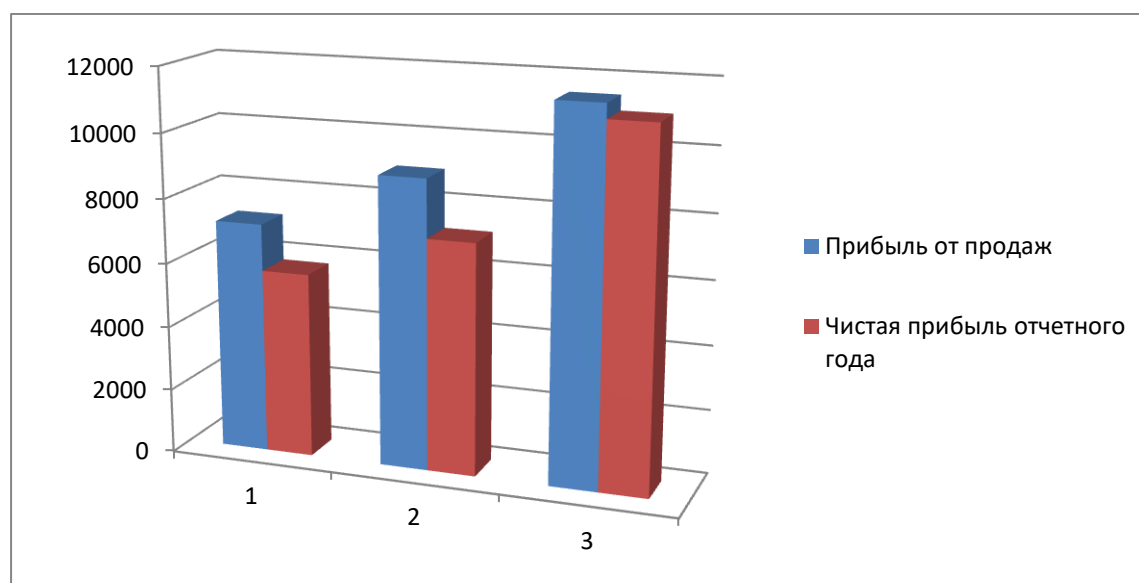


Рисунок 2.6 – Динамика прибыли

Как видно из таблицы отмечается увеличение объемов оказания услуг с 2015 года по 2017 год на 88 954,3 тыс.руб. Прирост выручки в 2016 году 42,86 %; с 2016 года по 2017 год – 47,7 %; с 2015 по 2017 года – 113,86 %. Данный факт свидетельствует о эффективности стратегии продвижения услуг ООО «Карталинский хлебокомбинат».

Темп роста затрат:

- 1) в 2016 году составил 44,69 %;
- 2) в 2016 году 51,57 %;
- 3) с 2015 года по 2017 год – 119,31 %.

Темп роста затрат выше темпа роста выручки. Что является неблагоприятным фактором и свидетельствует о сбоях в системе управления затратами. И требует

более углубленного изучения, так как это негативно отражается на процессе формирования прибыли.

Прибыль от реализации ООО «Карталинский хлебокомбинат» с 2015 года по 2017 год увеличилась на 4009,4 тыс. руб. Темп роста прибыли от реализации услуг:

- 1) в 2016 году составил 25 %;
- 2) в 2017 году 27,97 %;
- 3) с 2015 года по 2017 год – 59,96 %.

Что показывает положительную динамику. Чистая прибыль ООО «Карталинский хлебокомбинат» с 2015 года по 2017 год увеличилась на 5 284,72 тыс. руб.

Темп роста прибыли от реализации услуг:

- 1) в 2016 году составил 24,99 %;
- 2) в 2016 году 53,6 %;
- 3) с 2015 года по 2017 год – 91,98 %.

Что показывает положительную динамику.

Проведем анализ качества прибыли, данные исследования сгруппируем в аналитическую таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Коэффициентный анализ качества прибыли

Показатели	2016	2017	отклонение
1. Сумма выплаченных процентов по кредитам и займам тыс. руб.	0,00	0,00	0,00
2. Среднегодовая сумма заемного капитала, тыс.р.	2470,00	4100,00	1630,00
3. Выручка от продаж отчетного года, тыс.р (с.	111 611,00	167 082,00	55 471,00
4. Выручка от продаж прошлого года, тыс.р. (с. 2110)	78 127,00	111 611,00	33 483,00
5. Темпы прироста выручки от продаж, %	42,86,00	49,70	6,84
6. Чистая прибыль отчетного года, тыс.р.	7181,00	11 030,00	3849,00
7. Чистая прибыль прошлого года, тыс.р.	5745,00	7181,00	1435,00
8. Темпы прироста чистой прибыли, % ((п.6-п.7)/п.7*100)	24,99	53,60	28,61
9. Остаток денежных средств на начало года, тыс.р.	63 125,00	58 551,00	-4574,00
10. Поступило денежных средств от всех видов деятельности, тыс. руб.	10 2221,00	157 615,00	55 394,00
11. Направлено денежных средств на финансирование всех видов деятельности, тыс. руб.	106 795,00	15 5050,00	48 255,00
12. Чистый денежный поток от текущей деятельности, тыс. руб (с.4100)	-4574,00	2565,00	7139,00
Расчетные данные			
- ставка ссудного процента, % (п.1/п.2·100)	0,00	0,00	0,00
- коэффициент комбинированного леввериджа, коэф.(п.8/п.5)	0,58	1,08	0,50

Продолжение таблицы 2.7

Показатели	2016	2017	отклонение
- чистая рентабельность продаж, % (п.6/п.3·100)	6,43	6,60	0,17
- коэффициент платежеспособности, коэф. ((п.9+п.10)/п.11)	1,55	1,39	-0,15
- коэффициент укрепления платежеспособности, коэф. (п.10/п.6)	14,23	14,29	0,05
- показатель качества прибыли, коэф. (п.12/п.6)	-0,64	0,23	0,87

Как видно из анализа данных таблицы можно отметить ухудшение управления платежеспособностью. Однако повышение комбинированного левериджа и чистой рентабельности продаж привели к повышению качества прибыли.

Рассмотрим структуру расходов предприятия, данные анализа, сгруппируем в аналитической таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика изменения элементов расходов

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение 2016/2015		Отклонение 2017/2016	
	тыс. руб.			Абсолютное изменение ,тыс. р.	Относительное изменение, в %	Абсолютное изменение ,тыс. р.	Относительное изменение, в %
Материальные затраты	24 122	36 949	46 056	12 827	53,18	9107	24,65
Амортизация	3079	3079	3849	0	0,00	770	25,00
Фонд оплаты труда	12 770	18 474	28 007	5704	44,67	9533	51,60
Отчисления во Внебюджетные фонды	3831	5542	8402	1711	44,67	2860	51,60
Затраты на логистику	22 819	33 870	64 253	11 051	48,43	30384	89,71
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0,00	0	0,00
Управленческие расходы	4105	4105	4105	0	0,00	0	0,00
Прочие расходы	220	616	922	396	179,91	306	49,70
Итого:	70 946	102 635	155 594	31 689	44,67	52 959	51,60

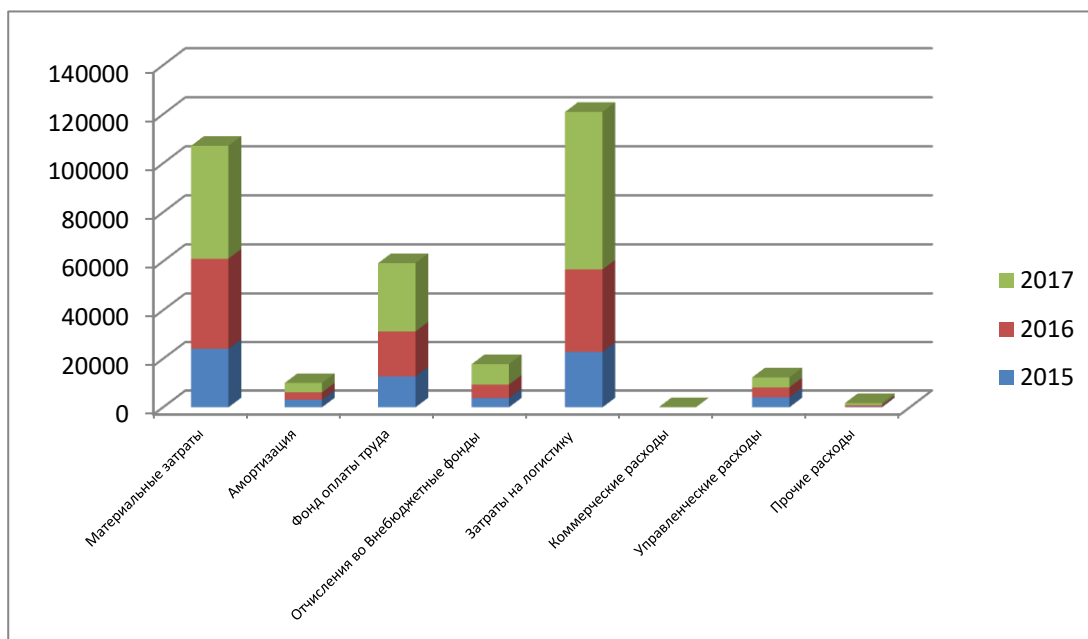


Рисунок 2.7 – Структура затрат

Как видно из таблицы темп прироста материальных затрат в 2016 году составил 53,18 %, а в 2017 году 24,65 %. В то время как темп прироста объемов реализации 42,86 в 2016 году и 49,7 в 2017 году.

Темп прироста затрат на персонал в 2016 году составил 44,67 %, а в 2017 году 51,6 %.

Темп прироста затрат на логистику в 2016 году составил 48,43 %, а в 2017 году 89,71 %.

Как видно из таблицы наибольший темп роста у затрат на логистику. Сравним темпы роста затрат с темпами роста выручки, которые представлены на рисунке:

Как видно из таблицы все элементы затрат, кроме амортизационных отчислений, материальных и управленческих затрат значительно превышают темп роста выручки. При увеличении объема продаж услуг ООО «Карталинский хлебокомбинат» происходит увеличение прироста переменных расходов. Но если темп роста затрат превышает темп роста выручки данный шаг свидетельствует о перерасходе.

Темп роста затрат на логистику доставки товаров и превышает темп роста общих затрат [5, с. 326]. Данный факт свидетельствует о сбоях в системе управления данными затратами.

Таблица 2.9 – Динамика изменения затрат на логистику

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение (+\-) в 2016	Темп роста в 2016 году, %	Отклонение (+\-) в 2017	Темп роста в 2017 году, %
Объем грузоперевозки, тыс. тонн	430,83	828,51	1 240,28	397,68	397,68	411,77	149,70
Объем грузоперевозки, тыс. тонн, км.	857,85	1 227,16	1 837,05	369,31	369,31	609,90	149,70

Продолжение таблицы 2.9

Показатели	2015	2016	2017	Отклонение (+\/-) в 2016	Темп роста в 2016 году, %	Отклонение (+\/-) в 2017	Темп роста в 2017 году, %
Себестоимость (расходы на логистику), тыс.руб.	22 819,00	33 869,55	64 253,10	0,00	148,43	30 383,55	189,71
Себестоимость перевозки 1 тонны, руб./тонну	52,95	40,88	51,81	11 050,55	77,20	10,93	126,73
Себестоимость перевозки руб/км	26,60	27,60	34,98	-12,07	103,76	7,38	126,73

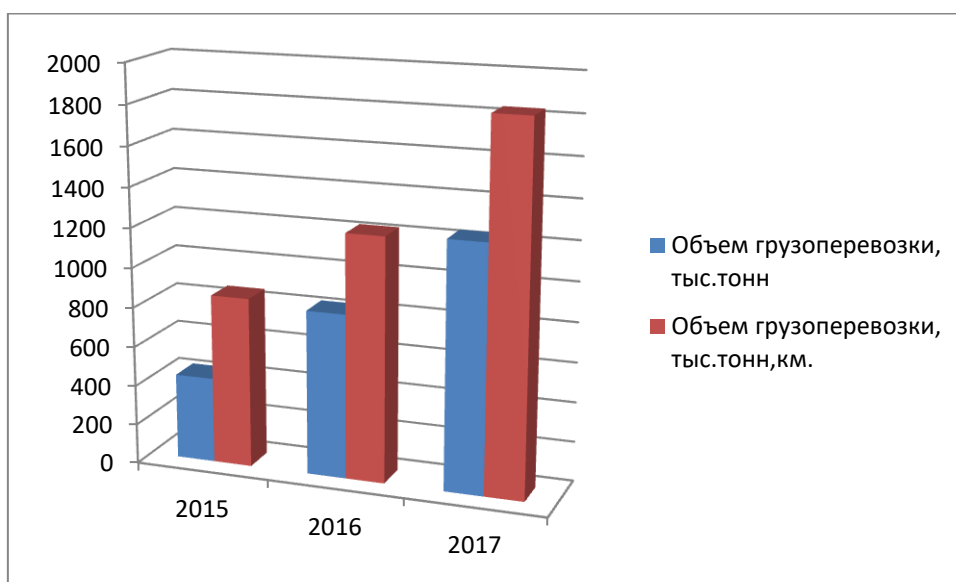


Рисунок 2.8 – Динамика объема грузоперевозок

Как видно из таблицы, себестоимость увеличилась на 89,71 % (себестоимость на 26,73 %). Что является негативным фактором и свидетельствует о неэффективности управления затратами.

Проведем анализ рентабельности. Данные анализа сгруппируем в аналитической таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Изменение показателей рентабельности

Показатель	2015	2016	2017	Изменение	
				2016/2015	2017/2016
Рентабельность продаж	9,12	8,04	6,88	-1,08	-1,16
Чистая рентабельность продаж	7,35	6,43	6,60	-0,92	0,17
Рентабельность производства (процесса оказания услуг)	10,12	8,75	7,38	-1,37	-1,37
Чистая рентабельность производства (процесса оказания услуг)	8,10	7,00	7,09	-1,10	0,09

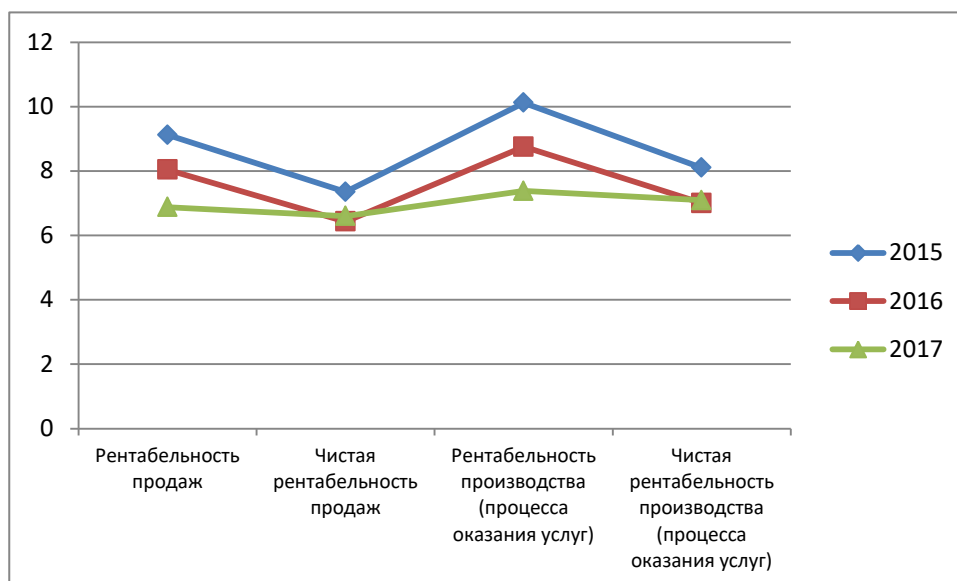


Рисунок 2.9 – Динамика показателей рентабельности

Как видно из анализа данных таблицы все показатели рентабельности очень низкие и значительно ниже среднеотраслевых, что позволяет сделать вывод о невысокой эффективности продаж. Так же необходимо отметить негативную динамику: рентабельность продаж снизилась на 1,17 %, чистая рентабельность продаж увеличилась на 0,17 %.

В ходе планирования прибыли на предприятии проводится систематический факторный анализ прибыли от реализации продукции.

Проведен факторный анализ изменения фактической прибыли в 2017 году.

Как известно прибыль от продаж является разницей между выручкой от продаж и производственной (или полной) себестоимостью продаж продукции или оказания услуг.

Коэффициент роста объема продаж составил:

$$K^{ВП} = \frac{ВП_1}{ВП_0} = 1,497 \quad , \quad (2.1)$$

где  $ВП_1$  – выручка отчетного года;

$ВП_0$  – выручка базисного года.

1. Относительное отклонение по амортизации (А):

$$\Delta'A = A_1 - A_0 \cdot K^{ВП} \quad , \quad (2.2)$$

$$\Delta'A = 3848,813 - 3079,05 \cdot 1,497 = -760,525 \text{ тыс. руб. (экономия).}$$

2. Относительное отклонение по материальным затратам (М):

$$\Delta'M = M_1 - M_0 \cdot K^{ВП} \quad , \quad (2.3)$$

$$\Delta'M = 5445,9 - 36948,6 \cdot 1,497 = -854,154 \text{ тыс. руб. (экономия).}$$

3. Относительное отклонение по оплате труда и отчислений во внебюджетные фонды (U):

$$\Delta'U = U_1 - U_0 \cdot K^{ВП} \quad , \quad (2.4)$$

$\Delta U = (28\,006,92 + 8\,402,076) - (18\,474,3 + 5\,542,29) \cdot 1,497 = 456,16$  тыс. руб. (перерасход).

4. Относительное отклонение по расходам на логистику (Рл):

$$\Delta P_K = P_1 - P_0 \cdot K^{ВП}, \quad (2.5)$$

$$\Delta P_K = 64\,253,1 - 33\,869,55 \cdot 1,497 = +13\,552,38 \text{ тыс. руб. (перерасход).}$$

5. Относительное отклонение по управленческим расходам (Рy)

$$\Delta P_y = 4105,4 - 4105,4 \cdot 1,497 = -2040,48 \text{ тыс. руб. (экономия).}$$

6. Относительное отклонение в целом по себестоимости (S):

$$\Delta S = S_1 - S_0 \cdot K^{ВП}, \quad (2.6)$$

$$\Delta S = 16\,3996,1 - 10\,2635 \cdot 1,497 = +1351,48 \text{ тыс. руб. (перерасход).}$$

Анализ относительных отклонений показал, что рост себестоимости оказания услуг не соответствует изменению объема реализации, что является негативной тенденцией. Основная причина перерасход затрат на логистику и на персонал. Все остальные элементы себестоимости показывают экономию. Данный факт частично сглаживает выявленный перерасход.

Проведем анализ причин перерасхода затрат на логистику. На ее себестоимость ( $S_T$ ), в первую очередь, влияют два фактора:

- 1) сумма эксплуатационных расходов, относимых на себестоимость ( $R_{\text{экспл}}$ );
- 2) объем поставок ( $Q$ ).

Используя методику факторного анализа, далее следует определить влияние этих факторов на себестоимость логистики:

$$S_T = \frac{\sum R_{\text{экспл}}}{Q}, \quad (2.7)$$

Проведем факторный анализ.

1. Определим, как изменение объема оказало влияние на себестоимость передачи 1 тонны.

$$\Delta \Phi_1 = R_{\text{экспл}2017} / Q_{2017} - R_{\text{экспл}2016} / Q_{2017}, \quad (2.8)$$

где  $R_{\text{экспл}2016}$  – Себестоимость (расходы на логистику), тыс. руб. в 2016 году;

$R_{\text{экспл}2017}$  – Себестоимость (расходы на логистику), тыс. руб. в 2017 году;

$Q_{2017}$  – Объем доставки в 2017 году;

$Q_{2016}$  – Объем доставки в 2016 году.

$$\Delta \Phi_1 = 33\,869,55 / 1240,28 - 33\,869,55 / 828,51 = 27,3 - 40,88 = -13,58 \text{ руб. /тонну.}$$

Изменение объема реализации привело к экономии расходов на логистику на 13,58 тыс. руб.

2. Определим, как изменение суммы эксплуатационных расходов, относимых на затраты логистики, оказало влияние на себестоимость.

$$\Delta \Phi_2 = R_{\text{экспл}2017} / Q_{2017} - R_{\text{экспл}2016} / Q_{2017}, \quad (2.9)$$

$$\Delta \Phi_2 = 64\,253,1 / 1240,28 - 33\,869,55 / 1240,28 = 51,81 - 27,3 = 24,51 \text{ руб. /тонну.}$$

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что за счет изменения объема а себестоимость перевозки 1 тонны уменьшилась на

13,58 руб. /тонну; за счет изменения суммы эксплуатационных расходов, относимых на затраты увеличилось на 24,51 руб. /тонну.

Рассмотрим процесс управления доходами и расходами предприятия. Схема процесса управления представлена на рисунке

Первый шаг в исследовании проведем анализ плановых и фактических реализации услуг в ООО «Карталинский хлебокомбинат» Данные анализа представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Отклонение плановых результатов от фактических, тыс. руб.

Показатель	План	Факт	Отклонение	Темп прироста
2015 год				
Выручка от реализации продукции и услуг (В)	65 627,27	78 127,70	12 500,43	19,05
Полная себестоимость реализованной продукции (З)	58 175,80	70 946,00	12 770,30	21,95
Прибыль (П)	7 451,46	7 181,60	-269,86	-3,62
выручка от реализации продукции и услуг (В)	87 057,00	111 611,00	24 554,00	28,21
Полная себестоимость реализованной продукции (З)	75 963,00	102 653,00	26 690,00	35,14
Прибыль (П)	11 093,00	8977,00	-2116,00	-19,08
2017 год				
Выручка от реализации продукции и услуг (В)	111 578,00	167 082,00	+55 504,00	+49,74
Полная себестоимость реализованной продукции (З)	102 660,00	155 594,00	+52 934,00	+51,56
Прибыль (П)	8918,00	11 030,00	+2121	+23,68

Как видно из анализа данных таблицы 2.11, в 2015 году фактическая выручка превысила плановую на 12 500,43 тыс. рублей или 19,05 %. Что свидетельствует о эффективности стратегии продвижения. Но фактическая полная себестоимость превысила плановую на 12 770,3 тыс. руб. или 21,95 %. Темп прироста полной себестоимости превысил темп прироста выручки. Что является негативной тенденцией. Так как при росте объема реализации, переменные затраты растут



пропорционально объему, а постоянные остаются неизменными. Следовательно, если тем прироста затрат превышает темп прироста выручки, то происходит сбой в системе управления ими (перерасход). Данный факт привел к тому, что несмотря на то, что фактическая выручка превысила плановую на 19 %, фактическая прибыль оказалась ниже плановой на 269,866 тыс. рублей или 3,69 %.

В 2016 году фактическая выручка превысила плановую на 24 554 тыс. рублей или 28,21 %. Что свидетельствует о эффективности стратегии продвижения. Но фактическая полная себестоимость превысила плановую на 26 690 тыс. руб. или 35,14 %. Темп прироста полной себестоимости превысил темп прироста выручки. Что является негативной тенденцией. Данный факт привел к тому, что несмотря на то, что фактическая выручка превысила плановую на 28 %, фактическая прибыль оказалась ниже плановой на 2116 тыс. рублей или 19,08 %.

В 2017 году фактическая выручка превысила плановую на 55 504 тыс. рублей или 49,74 %. Но фактическая полная себестоимость превысила плановую на 52 934 тыс. руб. или 51,56 %. Данный факт привел к тому, что несмотря на то, что фактическая выручка превысила плановую на 49,74 %, фактическая прибыль превысила плановую только на 23,68 %. В сравнении с 2015 и 2016 годом это положительная тенденция.

Результаты анализа свидетельствует о необходимости совершенствования политики управления затратами предприятия.

## **Выводы по разделу 2**

Объект исследования – ООО «Карталинский хлебокомбинат». Согласно Уставу Общество вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- 1) производство готовой хлебобулочной продукции;
- 2) производство изделий недлительного хранения: хлеба и мучных кондитерских изделий.

Финансовый анализ показал.

1. Стоимость производственных фондов увеличилась с 27 946 тыс. руб. в 2015 году до 30 185 тыс. руб. в 2017 году. Фондоторуженность увеличилась на 548,78 р /ч в 2015 году и 197,43 р /ч в 2017 году. Фондоотдача увеличилась с 2,68 т. р. в 2015 году до 5,54 тыс. руб. в 2017 году. Фондорентабельность увеличилась на 0,26 в 2016 году и 0,1 в 2017 году.

На основе анализа данных показателей можно сделать вывод об эффективности использования производственных фондов.

2. Все показатели ликвидности соответствуют нормативным значениям. Данный факт свидетельствует о способности предприятия погасить свои обязательства.

3. Выработка одного сотрудника увеличилась с 820,669 тыс. руб. в 2015 году до 1193,44 тыс. руб. в 2017 году. Рентабельность тоже имеет положительную динамику роста. Данные факты позволяют сделать вывод об эффективности использования трудовых ресурсов.

Анализ доходов и расходов предприятия показал следующие факты.

1. Отмечается увеличение объемов оказания услуг с 2015 года по 2017 год на 88 954,3 тыс. руб. Прирост выручки в 2016 году 42,86 %; с 2016 года по 2017 год – 47,7 %; с 2015 по 2017 года – 113,86 %. Данный факт свидетельствует о эффективности стратегии продвижения услуг ООО «Карталинский хлебокомбинат».

2. Темп роста затрат:

1) в 2016 году составил 44,69 %;

2) в 2016 году 51,57 %;

3) с 2015 года по 2017 год – 119,31 %.

Темп роста затрат выше темпа роста выручки. Что является неблагоприятным фактором и свидетельствует о сбоях в системе управления затратами.

3. Темп прироста материальных затрат в 2016 году составил 53,18 %, а в 2017 году 24,65 %. В то время как темп прироста объемов реализации 42,86 в 2016 году и 49,7 в 2017 году.

Темп прироста затрат на персонал в 2016 году составил 44,67 %, а в 2017 году 51,6 %.

Темп прироста затрат на логистику в 2016 году составил 48,43 %, а в 2017 году 89,71 %.

4. Анализ относительных отклонений показал, что рост себестоимости оказания услуг не соответствует изменению объема реализации, что является негативной тенденцией. Основная причина перерасход затрат на логистику и на персонал. Все остальные элементы себестоимости показывают экономию.

5. В 2017 году фактическая выручка превысила плановую на 55 504 тыс. рублей или 49,74 %. Но фактическая полная себестоимость превысила плановую на 52 934 тыс. руб. или 51,56 %. Данный факт привел к тому, что несмотря на то, что фактическая выручка превысила плановую на 49,74 %, фактическая прибыль превысила плановую только на 23,68 %.

Результаты анализа свидетельствует о необходимости совершенствования политики управления затратами предприятия.

### 3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ И РАСХОДАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Содержание комплекса мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия

В ходе анализа доходов и расходов было выявлено низкая эффективность затратами на логистику, в частности на систему доставки товаров и обеспечения ресурсоснабжения.

Рассмотрим сильные и слабые стороны управление процессом снабжения на заводе. Используется система управления запасами «Минимум-максимум». Она используется, когда необходимо создать запас материальных ресурсов с целью удовлетворения спроса на заданном интервале времени, позволяя решить задачу выбора размеров и сроков размещения заказов на запасаемую продукцию. Основные факторы, которые были не учтены при формировании научно - методической базы разработки, представлены на рисунке 3.1

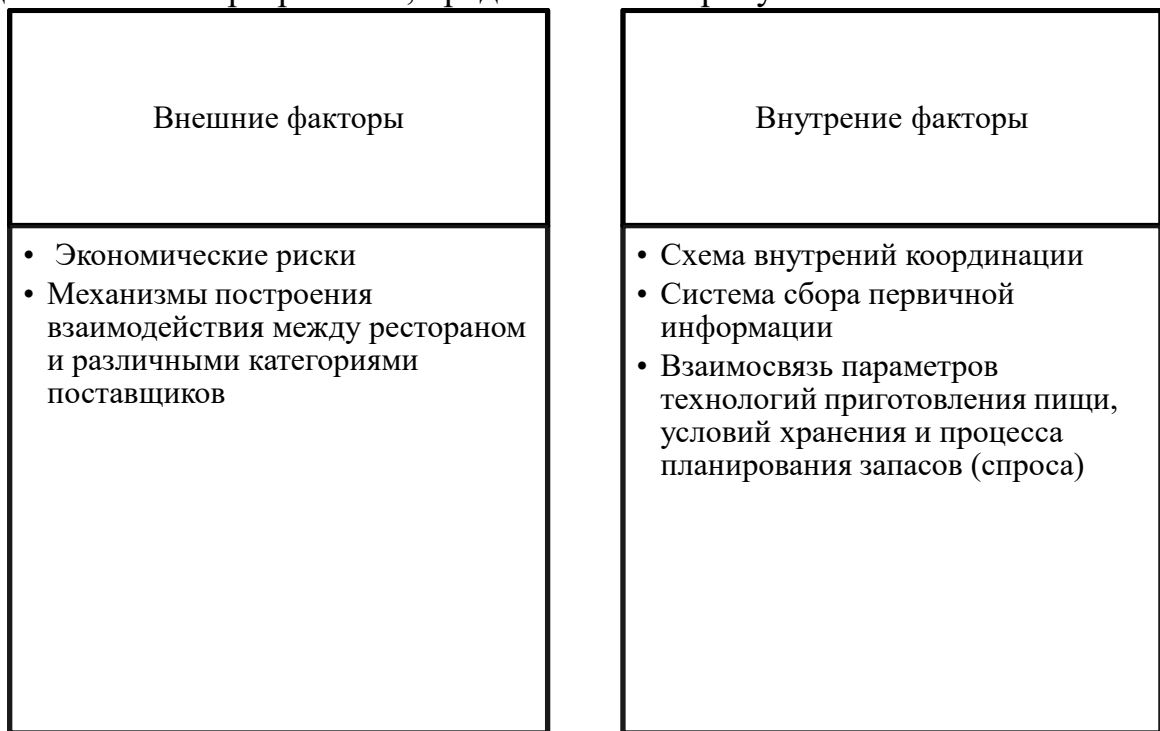


Рисунок 3.1 – Основные факторы, которые были не учтены при формировании модели управления снабжением

Для того чтобы оценить эффективность процесса снабжения и выявить проблемы, проведем качественную оценку сильных и слабых сторон системы управления данным процессом.

СВОТ – анализ сильных и слабых сторон существующей системы управления снабжением на заводе представлен в аналитической таблице 3.1

Таблица 3.1 – СВОТ – анализ сильных и слабых сторон существующей системы управления снабжением

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Методология отбора контрольных критериев при выборе поставщиков</p> <p>Механизм принятия управленческих решений в краткосрочной перспективе</p> <p>Учитывает специфику спроса на хлебобулочную продукцию</p> <p>Обеспечивает непрерывность производственного процесса завода</p> <p>Более эффективная система контроля лимитов</p> <p>Все процессы в системе строго регламентированы</p>	<p>Недостаточно развитая система корректировок с учетом рисков</p> <p>Потребность в изменении системы координации</p> <p>Не эффективный механизм планирования и управления на основе прогнозируемых показателей</p> <p>Потребность в изменении методов учета влияния негативных факторов внешней среды</p> <p>Низкий уровень учета влияния рисков в планировании</p>
Возможности	Угрозы
<p>Повышение качества системы планирования остатков</p> <p>Снижение доли «низко эффективных» расходов</p> <p>Совершенствование модели с учетом влияния внешней среды за счет использования имитационных моделей</p>	<p>Организационные риски</p> <p>Риск высоки затрат из-за нарушения сроков хранения запасов</p> <p>Временные риски</p> <p>Экономические риски</p>

Как видно из рисунка сильными сторонами системы снабжения является:

1. Система взаимодействия с поставщиками: механизм выбора поставщика, критерии оценки выбора.

2. Механизм планирования запасов учитывает специфику производственного процесса на заводе и стремится обеспечить его непрерывность.

3. Высокая эффективность контроля за лимитами отпуска в процесс приготовления. Данный факт достигается за счет высокой эффективности взаимодействия технолога и специалиста по снабжению отдела логистики.

Регламентация процессов отпуска в процесс приготовления.

Как видно из рисунка слабые стороны системы снабжения:

- 1) общее решение нельзя получить на основе одной модели;
- 2) модель управления запасами редко точно описывает реальную систему в ряде сложных случаев;
- 3) не разработан механизм основных действий процесса снабжения;
- 4) отсутствие эффективной внутренней координации;
- 5) оценки являются усредненными и служат для описания установившегося режима. Система не учитывает влияние внешней среды;
- 6) нет управления рисками процесса закупки.

Проведем оценку эффективности системы снабжения. Будет использоваться бальный метод оценки. Результаты исследования сгруппируем в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Эффективность процесса планирования запасов

Показатели	Потенциально возможный	Фактический
Прогнозирование остатков запасов в разрезе поставщиков	10	6
Планирование потребности в запасах	10	6
Расчет вывода денежных средств за счет оборота	10	10
Определение оптимального размера складских запасов	10	9
Модель системы управления	10	3
Электронный документооборот	10	8
Выявление сбоев	10	8
Стоимость обеспечения процесса	10	5

Как видно из таблицы основные факторы, оказывающие негативное влияние на процесс планирования запасов – это отсутствие четкой системы процесса координации и высокая его стоимость, отсутствие модели планирования потребности в запасах с учетом процесса приготовления продукции хлебозавода, прогноза спроса и критерия минимизации затрат на доставку и хранения. Происходят следующие сбои:

1. Если обеспечивается минимизация затрат на хранение, увеличение спроса приводит к дефициту продуктов.
2. Если обеспечивается минимизация затрат на доставку, увеличиваются затраты на хранение. Что приводит к увеличению затрат.
3. Нет эффективной координации производственного отдела, специалиста по планированию закупок, специалиста по взаимодействию с поставщиками, маркетолога и экономиста.

Основная цель комплекса мероприятий – это создание эффективной модели управления закупочной деятельности на предприятии.

Для решения задач управления запасами материальных ресурсов необходимых для обеспечения бесперебойного функционирования завода могут быть использованы более совершенные модели управления ресурсами. Разнообразие моделей этого класса определяется характером спроса, который может быть детерминированным или вероятностным. В большинстве моделей управление ресурсам и осуществляется за счет оптимизации функции затрат, включающей затраты на оформление заказов, закупку и хранение продукции, а также потери от дефицита. Неотъемлемым элементом анализа систем управления цепочками поставок ресурсов, их сбережения являются имитационные модели. Наиболее качественные результаты при анализе динамики функционирования предприятий

дают именно методы имитационного моделирования, которые позволяют наиболее гибко, полно и наглядно отражать процессы, протекающие в системе. При этом имитационное моделирование даст возможность учесть влияние большого числа случайных и детерминированных факторов, сложных зависимостей. Введение же в аналитическую модель новых факторов или изменение соотношений значительно усложнит модель и требует зачастую разработки нового метода решения задачи.

Отличительной особенностью имитационного моделирования процесса обеспечения запасами будет являться:

1. возможность многократной имитации функционирования системы с целенаправленным изменением параметров модели
2. накоплением статистических данных для дальнейшего исследования
3. анализа качества управления системой.

В то же время современные подходы к управлению ресурсоснабжением позволяют создавать такие модели, которые обеспечивают не только имитационное моделирование, но и обеспечение сбалансированности и обеспечение единой системы развития завода.

В основу модели будет взята модель сбалансированных показателей, которая будет адаптирована под условия функционирования завода. Balanced Scorecard переводиться как сбалансированная система показателей. Balanced Scorecard для логистики в общем и системы снабжения в частном – непременный набор показателей оценки эффективности логистических процессов и подразделений. Показатели логистики должны быть сбалансированы между собой и соответствовать целям завода.

Создание системы сбалансированных показателей начнется с выработки набора взаимосвязанных целей, формулирующих требования к эффективности завода на всех уровнях управления и по всем подсистемам, процессам, подразделениям.

Очень важно отметить и те трудности, с которыми столкнется завод, внедряя сбалансированную систему показателей, ведь это довольно трудоемкий процесс, который требует согласования всех сторон.

В дальнейшем модель с помощью средств управления станет программным продуктом управления ресурсоснабжением (и частности закупочной деятельностью) и управления процессом доставки продукции.

Второй шаг в процессе совершенствования это разработка системы мониторинга и контроллинга процессов в системе сбалансированных показателей.

Контроль над исполнением регламентов будет расписан по показателям и конкретным должностным единицам, которые формируют соответствующие отчеты.

Схема реализации контроля представлена на рисунке 3.2. Как видно из рисунка основным инструментами контроля станут:

- 1) контрольные показатели,
- 2) регламенты.

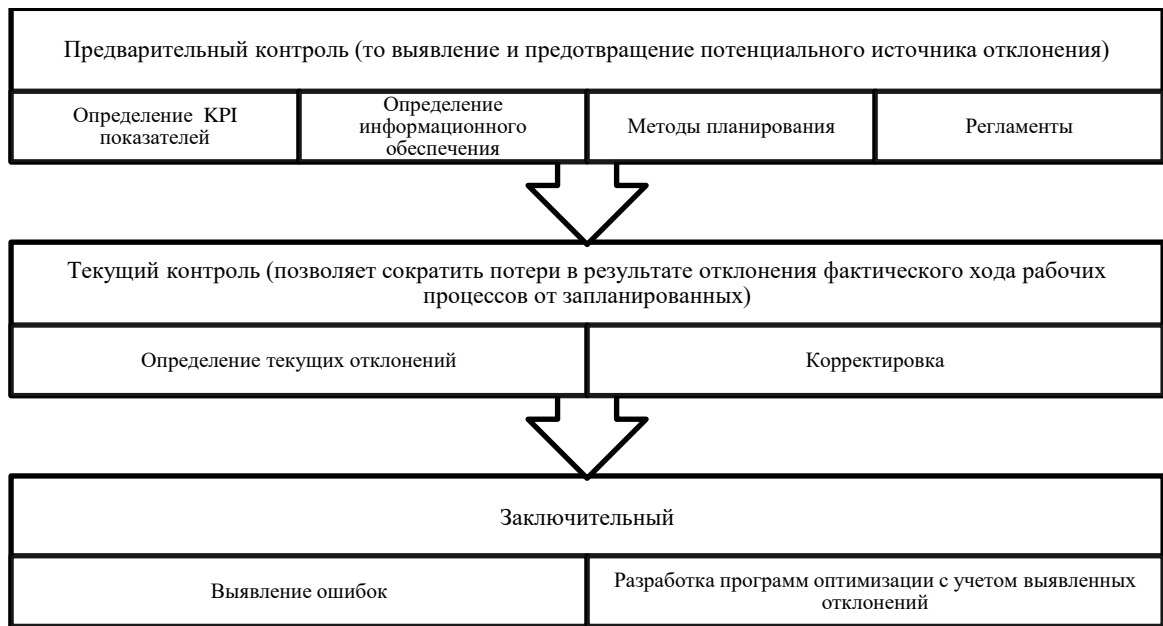


Рисунок 3.2 – Схема механизма контроля

Повышения эффективности внутреннего контроля с поставщиками будет включать в себя несколько направлений, представленных на рисунке 3.3.

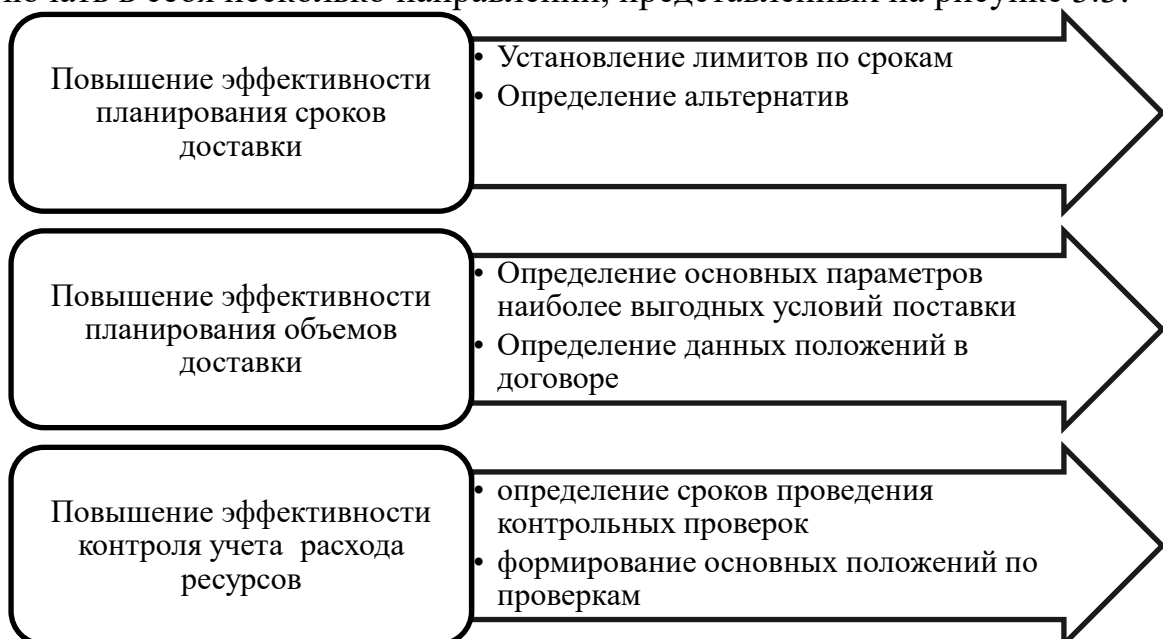


Рисунок 3.3 – Программа повышения контроля

Проверка будет осуществляться выборочным методом. Все процедуры будут построены по единой схеме: наименование, цель процедуры, техника исполнения. Процедуры снабжены классификационными номерами, позволяющие делать ссылки на них в программе.

Первый шаг в процессе моделирования это описания основных показателей для оценки эффективности процесса планирования.

Определение основных показателей характеризующих процесс в новых условиях представлено на рисунке 3.4



Рисунок 3.4 – Определение основных показателей характеризующих процесс в новых условиях

Основные цели и задачи, которые должен решить процесс моделирования, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Задачи, решаемые в модели

Задача	Ожидаемый эффект
Разработка механизма разработки и детализации выполнения основных действий процесса снабжения	Снижение затрат связанных с низкой эффективностью регулирования процесса
Разработка системы корректирующих коэффициентов в процессе прогнозирования	Снижение отклонений плановых значений от фактических
Обеспечение эффективного процесса планирования объемов поставки и объемов расхода материальных ресурсов	Снижение затрат связанных с отклонениями сроков и складированием
Обеспечение эффективной внутренней координации	Повышение эффективности контролинга и мониторинга
Обеспечение эффективного управления рисками процесса закупки	За счет быстрой системы реагирования снижения рисков

Рассмотрим механизм управления процессом закупки.

Весь процесс ресурсосбережения и можно разбить на основные этапы и определить положения к каждому из них.

На рисунке 3.5 представлены основные этапы данного процесса.



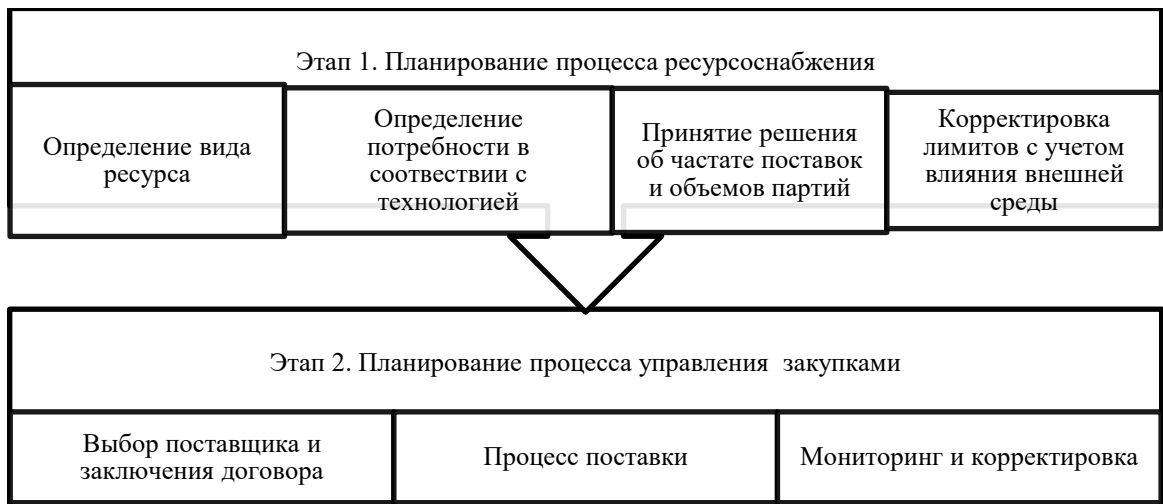


Рисунок 3.5 – Основные этапы процесса

При этом процесс ресурсосбережения системе определяется как основной и центр основных процессов.

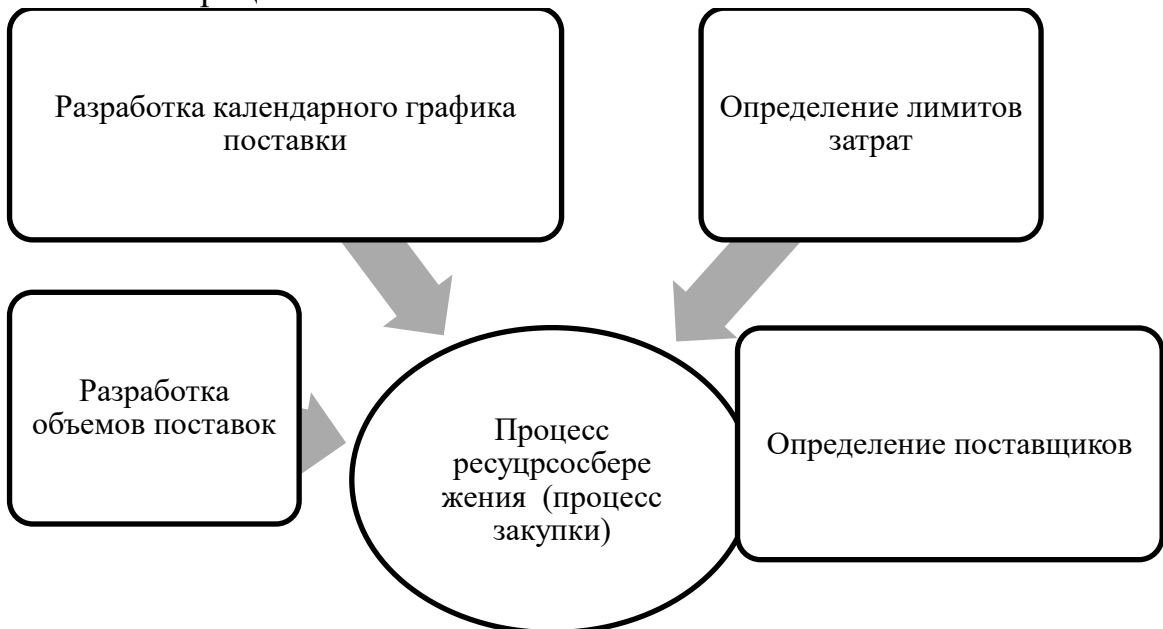


Рисунок 3.6 – Процесс доставки точка пересечения процессов

В таблице 3.4 представлены основные показатели, которые будут приняты в расчет при моделировании управленческого решения.

Таблица 3.4 – Совокупность показателей, на которых основывается руководитель при принятии управленческого решения по управлению процессом закупки в BalancedScorecard

Блок Ресурсное обеспечение	Блок Развитие	Организационная бизнес модель реализации процесса ресурсоснабжения	Окружающая среда и сообщество
Согласование Плана поставок и потребностей в ресурсах для функционирования завода	Балльная оценка изменения конкурентоспособности	Критический объем (объем поставки – количество поставок - вариант оптимизация)	Чувствительность процесса к экономическим рискам
Сроки реализации и объемы закупок	Влияние ресурсосбережения на уровень качества обслуживания и продукции	Типы взаимосвязей Внутренняя среда	чувствительность процесса к техническим рискам
Расход ресурсов	Прогнозируемая рыночная доля за счет оптимизации процесса закупок	Стоимость доставки	Фос – мажорные обстоятельства
Стоимость процесса хранения	Маркетинговый план продаж и план производства	Схема распределения ответственности	Прочие внешние факторы

Схема разработки и реализации модели представлена на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Схема разработки и реализации модели

Как видно из рисунка шаг 1 – определение контрольных показателей модели. Данные показатели являются основной в написании модели BalancedScorecard. Рассмотрим основные финансовые показатели, необходимые для алгоритма.

Таблица 3.5 – Группировка финансовых показателей для алгоритма

P1	P2	P3 (косвенные эффекты)	P общ.
Сокращение затрат за счет снижения отклонений от сроков доставки	Сокращение затрат за счет повышения оптимизации процесса планирования плана закупок	Повышение качества обслуживания	Увеличение прибыли Пр1
Снижение объема затрат за счет контролинга	Сокращение затрат на хранение	Возникновение возможности снижения цен	Увеличение прибыли за счет общей экономия Пр2
Изменение прибыли за сокращение временных отклонений Пр1	Общая экономия Пр2	Увеличение прибыли за счет расширения рыночной доли Пр3	Увеличение прибыли за счет расширения рыночной доли Пр3

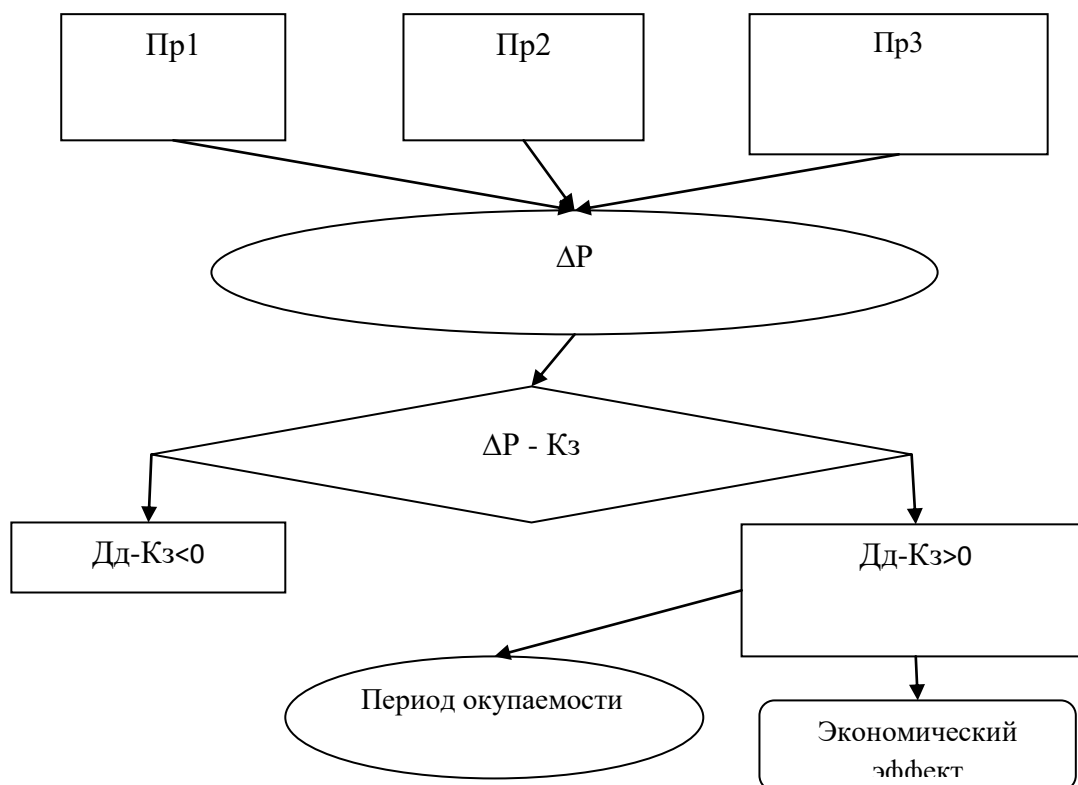


Рисунок 3.8 – Модель оценки эффективности изменений

Основным инструментом для системного моделирования процесса с помощью модели сбалансированных показателей станет инструментарий компании ComputerAssociatesInternationalBPwin4.1 позволяющий создавать модели в

методологиях IDEF0, DFD, IDEF3. Функциональная модель предназначена для описания существующих бизнес-процессов на управления инновационными решениями (так называемая модель AS-IS) и идеального положения вещей – того, к чему нужно стремиться (модель TO-BE). Двумя наиболее важными компонентами, из которых строятся диаграммы IDEF0, являются работы (представленные на диаграммах в виде прямоугольников), данные и объекты (изображаемые в виде стрелок), связывающие между собой работы. Основой построения станет алгоритм реализации системы, представленный на рисунке 3.8

Как видно из рисунка 3.8 основные контрольные показатели, используемые для разработки алгоритма.

1. Определены участники процесса закупки и зона ответственности (балльный показатель оценки M1). Единица измерения M1 – балл

2. Определены основные виды ресурсов (M 2). Единица измерения M2 – кг .или единица

3. Определение критические временные показатели по маршрутам и видам ресурсам (M3). Единица измерения M3 – часы и минуты

4. Объемы финансовых ресурсов по видам сырья и полуфабрикатов (M 4). Единица измерения M4 – рубли

5. Соответствуют фактические показатели (нормативным) (M5) (M1 =Mф, если то или M M1) аналогичный алгоритм по показателям M2, M3, M

6. Оптимальные сроки поставок ресурсов. (S1) Единица измерения S1 – балл

7. Оценка взаимодействия с поставщиком (S2). Единица измерения S2 – балл

8. Эффективность процесса расходование ресурсов (S3). Единица измерения S4 – балл.

9. Оптимальные объемы партий поставки и расходования ресурсов в производстве (S5). Единица измерения S5 – балл.

10. Алгоритм. Если то. Соответствуют фактические показатели (нормативным) (S) (S = Mф, если то или SS). Кроме того к каждому из показателей S предусматривается два показателей корректировки.

11. Изменение прибыли за счет реализации решений. Пр1

12. Изменение прибыли за счет реализации проектных решений Пр2

13. Изменение прибыли за счет реализации проектных решений Пр3 Алгоритм выбора представлен на рисунке 3.9

15. Экономическая эффективность

16. Период окупаемости.

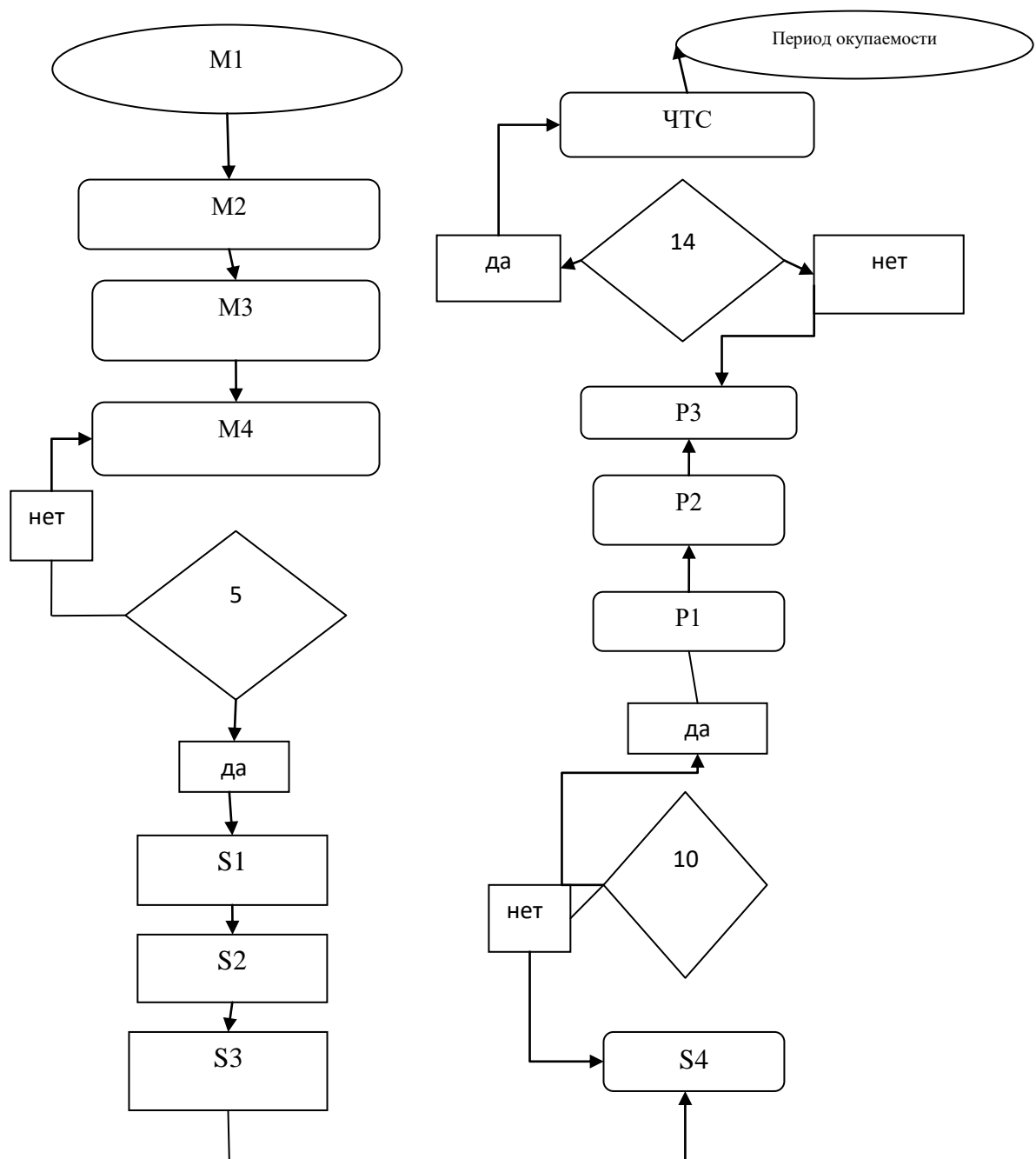


Рисунок 3.9 – Алгоритм модели управления закупочной деятельностью в системе логистики предприятия общественного питания

Система корректирующих коэффициентов первичных данных будет представлена в виде автоматизированной системы, содержащая ключевые инструменты для создания корректировки целевых индикаторов с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды (корректирующие показатели разрабатываются для каждого S индивидуально)

Схема реализации показателей корректировки представлена на рисунке 3.10

Как видно из рисунка можно изменять каждый корректирующий показатель в зависимости от изменения влияния внешней среды и мер по снижению рисков.



Рисунок 3.10 – Принцип функционирования системы корректировок  
 На основе алгоритма с использованием инструментов моделирования создается программный продукт управления закупками, представленный на рисунке 3.11

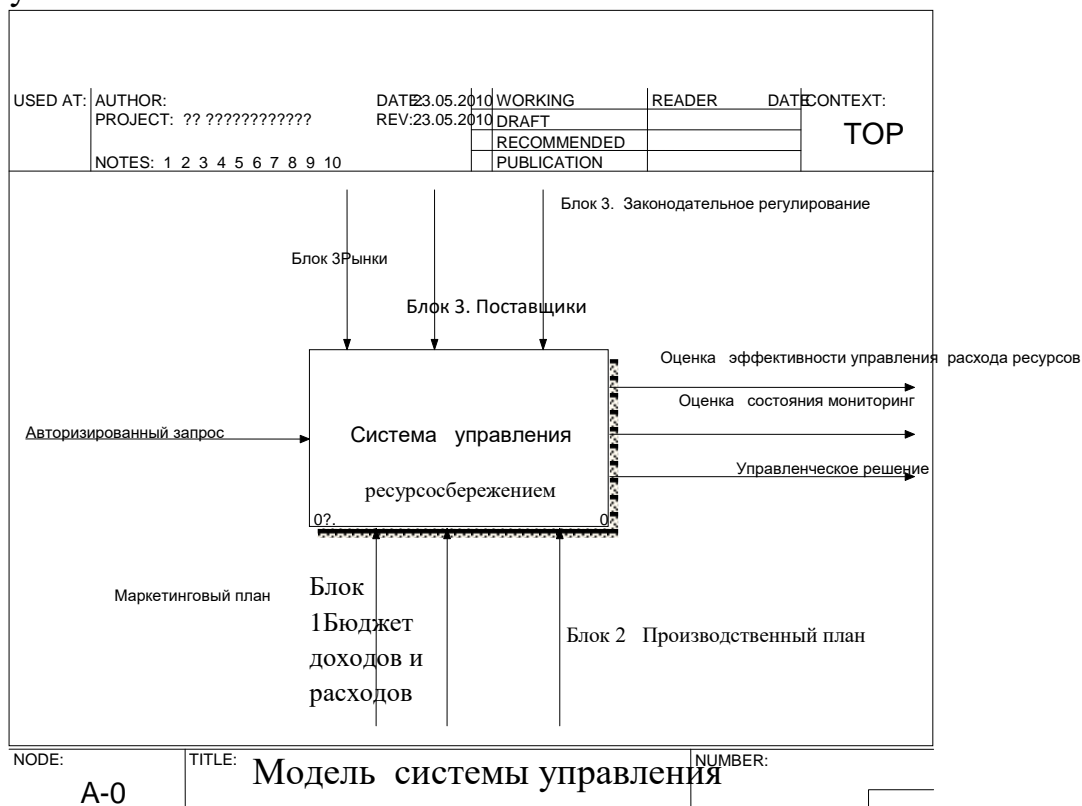


Рисунок 3.11 – Модель управления процессом закупки

Рассмотрим процесс разработки и внедрения программного комплекса. Схема управления данным процессом в себя:

1. Комплекс мероприятий по реализации модели.
2. Распределение ответственности за реализацию.
3. Сетевое планирование разработки и реализации программного комплекса.

Для достижения поставленных задач, необходима реализация поставленных мероприятий представленных на рисунке 3.12.

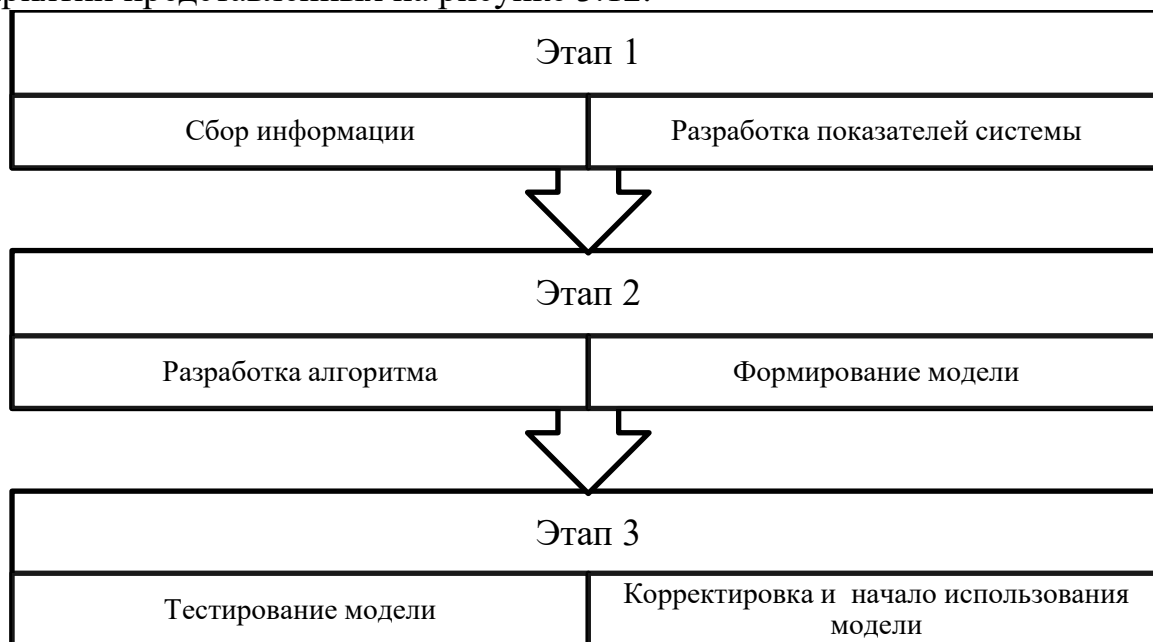


Рисунок 3.12 – Комплекс мероприятий по реализации модели управления закупочной деятельностью на предприятии

Распределение ответственности в процессе реализации проекта представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Распределение ответственности по основным стадиям проекта

Стадия реализации	Ответственный за реализацию
Разработка алгоритма реализации	Проектная фирма
Оформление и обработка данных	Проектная фирма
Определение показателей	Начальник отдела закупок Начальник производственного отдела
Разработка алгоритма	Проектная фирма
Разработка модели	Проектная фирма
Внесение первичных данных	Главный специалист отдела снабжения
Мониторинг	Специалист отдела снабжения
Корректировка программы в соответствии с выявленными техническими сбоями	Программист

В таблице 3.7 представлен календарный график комплекса мероприятий по реализации модели управления закупочной деятельностью.

Таблица 3.7 – Календарный график реализации комплекса мероприятий

Стадия реализации	Начало реализации	Конец реализации	Продолжительность (дни)
Разработка алгоритма реализации	27 сентября	27 октября	30
Расширение методологической базы исследования	29 октября	30 декабря	31
Оформление и обработка данных	31 декабря	13 февраля	45
Определение показателей	14 февраля	19 февраля	5
Разработка алгоритма	20 февраля	11 марта	21
Разработка модели	12 марта	22 марта	10
Внесение первичных данных	23 марта	27 апреля	34
Мониторинг	28 апреля	29 мая	30
Корректировка программы в соответствии с выявленными техническими сбоями	30 мая	29 июня	31
Итого	27.09-29.06.2018		237 дней

Как видно из таблицы при начале реализации комплекса мероприятий 27.09.2017 года срок окончания проекта – 29.06.2018 года. Если произойдет сдвигение сроков начала проекта, соответственно сдвинется и срок окончания.

### 3.2 Оценка эффективности реализации комплекса мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия

Обобщим данные об потребностях в инвестиционных затратах для реализации запланированных мероприятий в таблице:

Таблица 3.8 – Стоимость реализации комплекса мероприятий

Стадия реализации	Продолжительность (часы)	стоимость (тыс.руб)	Итого тыс.руб.
Разработка задач решаемых алгоритмом модернизированной системы управления	240	0,6	144,0
Расширение методологической базы исследования	248	0,6	148,8
Оформление и обработка данных	360	0,6	216,0
Определение показателей	40	0,6	24,0
Разработка алгоритма	168	0,8	134,4
Разработка модели	80	1,2	96,0
Внесение первичных данных	272	0,6	163,2
Формирование ПК			2060,0
Мониторинг	240	0,6	144,0



Продолжение таблицы 3.8

Стадия реализации	Продолжительность (часы)	стоимость (тыс. руб)	Итого тыс. руб.
Корректировка программы в соответствие с выявленными техническими сбоями	248	0,8	198,4
Итого	1896		3328,8

Как видно из таблицы стоимость реализации комплекса мероприятий составит 3328,8 тыс. руб.

Планируется, что затраты логистики сократятся на 30 %/

$$Z_{\text{л.п.пр.}} = Z_{\text{л.2017}} \cdot (100 - 30)/100 \quad (3.1)$$

где  $Z_{\text{л.п.пр}}$  – затраты на логистики после реализации мероприятий.

$Z_{\text{л.2017}}$  – затраты на логистики в 2017 году (до реализации мероприятий).

Используя формулу определим затраты на логистику после реализации мероприятий.

$$Z_{\text{л.п.пр.}} = 64\,253,1 \cdot (100 - 30)/100 = 44\,977,1 \text{ тыс. руб.}$$

Определим эффект экономии затрат на логистику за счет реализации мероприятий.

$$\Delta Z_{\text{л.}} = Z_{\text{л.п.пр.}} - Z_{\text{л.2017}}, \quad (3.2)$$

$$\Delta Z_{\text{л.}} = 44\,977,1 - 64\,253,1 = 19\,276 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия затрат на логистику за счет реализации мероприятий составит 19 276 тыс руб.

Определим изменение общих затрат за счет реализации мероприятий.

$$Z_{\text{общ.п.пр.}} = Z_{\text{общ.2017}} - \Delta Z_{\text{л.}}, \quad (3.3)$$

где  $Z_{\text{общ. п.пр}}$  – затраты общие после реализации мероприятий.

$Z_{\text{общ.2015}}$  – затраты общие до реализации мероприятий.

$$Z_{\text{общ.п.пр.}} = 155\,594 - 19\,276 = 136\,318 \text{ тыс. руб.}$$

Определим экономию общих затрат.

$$\Delta Z_{\text{o}} = Z_{\text{общ.п.пр.}} - Z_{\text{общ.2015}}, \quad (3.4)$$

где  $\Delta Z_{\text{o}}$  – экономия общих затрат.

$$\Delta Z_{\text{o}} = 136\,318 - 155\,594 = 19\,276 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица 3.9 – Изменение затрат предприятия

Показатели	до	после	Отклонение	
			в тыс. р.	, в %
Материальные затраты	46 056	46 056,0	0	0,00
Амортизация	3849	3849,0	0	0,00

Продолжение таблицы 3.9

Показатели	до	после	Отклонение	
			в тыс. р.	, в %
Фонд оплаты труда	28 007	28 007,0	0	0,00
Отчисления во Внебюджетные фонды	8402	8402,0	0	0,00
Затраты на логистику	64 253	44 977,1	- 19 276	-30,00
Коммерческие расходы	0	0,0	0	0,00
Управленческие расходы	4105	4105,0	0	0,00
Прочие расходы	922	922,0	0	0,00
Итого:	155 594	136 318,0	- 19 276	44,67

Определим финансовые результаты после реализации комплекса мероприятий.

1. Планируется, что выручка от реализации не измениться.

$$V_{\text{л.п.пр.}} = V_{2017} = 167\,082 \text{ тыс. руб.}$$

Выручка после реализации мероприятий составит 167 082 тыс. руб.

Так как комплекс мероприятий на выявление внутренних резервов экономии затрат. Реализуемые мероприятия не направлены на увеличение объемов сбыта.

2. Общие затраты сократятся на 19 276 тыс. руб. и составят 136 318 тыс. руб.

3. Определим прибыль от реализации ( $\Pi_{\text{л.п.пр.}}$ ).

$$\Pi_{\text{л.п.пр.}} = V_{\text{л.п.пр.}} - Z_{\text{общ.п.пр.}} = 167\,082 - 136\,318 = 30\,764 \text{ тыс. руб.}$$

Прибыль от реализации после реализации комплекса мероприятий составит 30 764 тыс руб.

4. Налог на прибыль составит:

$$H = 30\,764 \cdot 0,2 = 6\,152,8 \text{ тыс. руб.}$$

5. Чистая прибыль:

$$\text{ЧП} = 30\,764 - 6\,152,8 = 24\,611,2 \text{ тыс. руб.}$$

Прогноз изменения финансовых показателей результативности деятельности представлен в таблице:

Таблица 3.10 – Прогноз изменения финансовых показателей результативности деятельности, тыс руб.

Показатель	До	После	Изменение
Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	167 082	167 082,0	0
Затраты общие	155 594	136 318,0	-19 276
Прибыль от продаж, тыс. руб.	11 488	30764,0	19 276
Чистая прибыль отчетного года, тыс. руб.	11 030	24 611,2	13 581,2

Графическое изменение прибыли на рисунке:

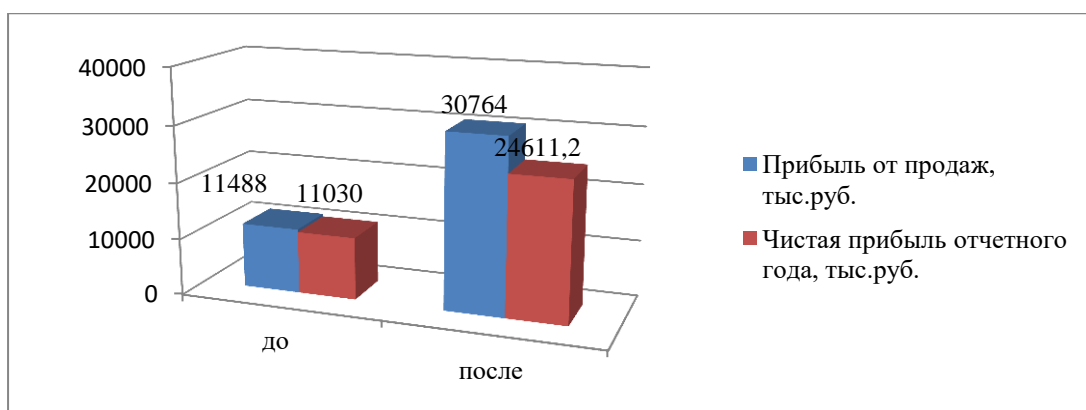


Рисунок 3.13 – Прогноз изменения прибыли

Как видно из анализа данных прогноза за счет реализации мероприятий прибыль от реализации увеличится на 19 276 тыс. руб. Чистая прибыль увеличиться на 13 581,2 тыс. руб.

Прогнозные показатели изменения отчета о прибылях и убытках представлен в таблице:

Таблица 3.11 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Наименование показателя <sup>2</sup>		Прогноз	2017
1	Выручка <sup>5</sup>	16 7082,0	167 082,0
2	Себестоимость продаж	132 212,6	151 488,6
3	Валовая прибыль (убыток)	34 869,4	15 593,4
4	Коммерческие расходы	0,0	0,0
5	Управленческие расходы	4105,4	4105,4
6	Прибыль (убыток) от продаж	30 764,0	11 488,0
7	Доходы от участия в других организациях		0,0
8	Проценты к получению		
9	Проценты к уплате		0,0
10	Прочие доходы		0,0
11	Прочие расходы		
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	30 764,0	11 488,0
13	Текущий налог на прибыль	6152,8	2297,6
14	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0,0	0,0
15	Изменение отложенных налоговых обязательств	0,0	0,0
16	Изменение отложенных налоговых активов	0,0	0,0
17	Прочее	0,0	0,0
18	Чистая прибыль (убыток)	24 611,2	11 030,0

Графически изменение чистой прибыли представлено на рисунке:

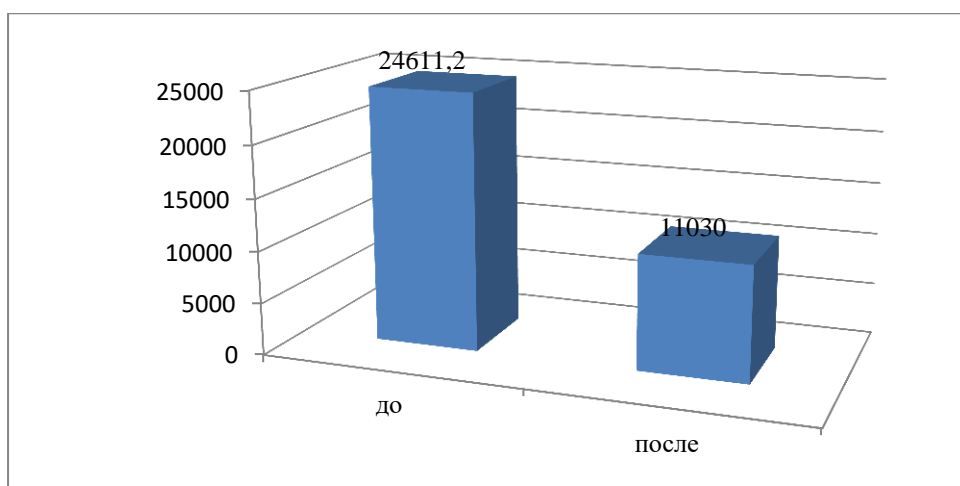


Рисунок 3.14 – Динамика изменения прибыли

Определим, как изменятся показатели оценки эффективности деятельности за счет реализации мероприятий.

Данные расчетов представим в таблице:

Таблица 3.12 – Прогноз изменения показателей эффективности деятельности в процентах

Показатель	до	после	изменение
рентабельность продаж	6,88	18,41	11,53
чистая рентабельность продаж	6,60	14,73	8,13
рентабельность производства (процесса оказания услуг)	7,38	22,57	15,19
чистая рентабельность производства (процесса оказания услуг)	7,09	18,05	10,97
рентабельность собственного капитала	6,14	16,45	10,31
рентабельность совокупного капитала	4,91	13,15	8,24
чистая рентабельность собственного капитала	5,90	13,16	7,26
чистая рентабельность совокупного капитала	4,72	10,52	5,81

Как видно из анализа данных за счет реализации мероприятий:

Рентабельность продаж увеличится на 11,53 %. Чистая рентабельность продаж на 8,13 %.

Рентабельность процесса оказания услуг увеличится на 15,19 %. Чистая рентабельность процесса оказания услуг на 10,97 %.

Рентабельность собственного капитала увеличиться на 10,31 %. Чистая рентабельность собственного капитала увеличиться на 7,26 %.

Рентабельность совокупного капитала увеличиться на 8,24 %. Чистая рентабельность совокупного капитала увеличиться на 5,81 %.

Расчет экономического эффекта за счет реализации мероприятий:

$$\Theta = \Delta\text{ЧП} - \text{СПр} \quad (3.6)$$

где  $\Theta$  – экономический эффект за счет реализации проекта,

СПр – стоимость реализации комплекса мероприятий.

$\Delta\text{ЧП}$  – увеличение чистой прибыли за счет реализации мероприятий

$$\Theta_{2017} = 13581,2 - 3328,8 = 10252,4 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации мероприятий составит в течение первого года составит 10 252,4 тыс руб.

### **Выводы по разделу 3**

Был предложен комплекс мероприятий по повышению эффективности управления доходами и расходами предприятия.

Основное направление снижение затрат на логистику. сильными сторонами системы снабжения является:

1. Система взаимодействия с поставщиками: механизм выбора поставщика, критерии оценки выбора.

2. Механизм планирования запасов учитывает специфику производственного процесса на заводе и стремится обеспечить его непрерывность.

3. Высокая эффективность контроля за лимитами отпуска в процесс приготовления. Данный факт достигается за счет высокой эффективности взаимодействия технолога и специалиста по снабжению отдела логистики.

Регламентация процессов отпуска в процесс приготовления.

Как видно из рисунка слабые стороны системы снабжения:

1) общее решение нельзя получить на основе одной модели.

2) модель управления запасами редко точно описывает реальную систему в ряде сложных случаев.

3) не разработан механизм основных действий процесса снабжения,

4) отсутствие эффективной внутренней координации,

5) оценки являются усредненными и служат для описания установившегося режима. Система не учитывает влияние внешней среды,

б) нет управления рисками процесса закупки.

Предлагается внедрить систему управления логистикой – модель сбалансированных показателей, которая будет адаптирована под условия функционирования завода. Показатели логистики должны быть сбалансированы между собой и соответствовать целям завода.

В дальнейшем модель с помощью средств управления станет программным продуктом управления ресурсоснабжением (и частности закупочной деятельностью) и управления процессом доставки продукции.

Второй шаг в процессе совершенствования это разработка системы мониторинга и контроллинга процессов в системе сбалансированных показателей.

Контроль над исполнением регламентов будет расписан по показателям и конкретным должностным единицам, которые формируют соответствующие отчеты.

Основным инструментом для системного моделирования процесса с помощью модели сбалансированных показателей станет инструментарий компании Computer Associates International BPwin4.1 позволяющий создавать модели в методологиях IDEF0, DFD, IDEF3.

Функциональная модель предназначена для описания существующих бизнес-процессов на управления инновационными решениями (так называемая модель AS-IS) и идеального положения вещей – того, к чему нужно стремиться (модель TO-BE).

Система корректирующих коэффициентов первичных данных будет представлена в виде автоматизированной системы, содержащая ключевые инструменты для создания корректировки целевых индикаторов с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. (корректирующие показатели разрабатываются для каждого S индивидуально)

Стоимость реализации комплекса мероприятий составит 3328,8 тыс руб.

Планируется, что затраты логистики сократятся на 30 %. Экономия затрат на логистику за счет реализации мероприятий составит 19 276 тыс. руб.

Экономия общих затрат составит 1927 тыс. руб. За счет реализации мероприятий прибыль от реализации увеличится на 19 276 тыс.руб. Чистая прибыль увеличиться на 13 581,2 тыс. руб.

Экономический эффект от реализации мероприятий составит в течение первого года составит 10 252,4 тыс. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Доходами организации (кроме кредитных и страховых организаций) признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов (денежных средств, иного имущества) и/или погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества). Основной источник дохода – выручка от реализации продукции.

Расходы – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасоемости, не могут относиться к активам предприятия.

Основной задачей управления затратами является выявление резервов снижения затрат.

Актуальные на современном этапе пути снижения затрат на предприятии.

Первый путь снижения затрат на предприятии – это повышение уровня его технологического развития.

Второй путь снижения затрат на предприятия – повышение эффективности управления процессом ресурсоснабжения.

Процесс ресурсоснабжения и факторы обеспечения его эффективности тесно связаны с задачами управления затратами предприятия. Например, превышение неправильно разработанный график поставки сырья приведет к сбою в производственном процессе и увеличению затрат.

В практической части работы был проведен анализ управления доходами и расходами предприятия. Объект исследования – ООО «Карталинский хлебокомбинат». Согласно Уставу Общество вправе осуществлять следующие виды деятельности:

- 1) производство готовой хлебобулочной продукции;
- 2) производство изделий недлительного хранения: хлеба и мучных кондитерских изделий.

Финансовый анализ показал.

1. Стоимость производственных фондов увеличилась с 27 946 тыс. руб. в 2015 году до 30 185 тыс. руб. в 2017 году. Фондоторуженность увеличилась на 548,78 р/ч в 2015 году и 197,43 р/ч в 2017 году. Фондоотдача увеличилась с 2,68 т.р. в 2015 году до 5,54 тыс. руб. в 2017 году. Фондорентабельность увеличилась на 0,26 в 2016 году и 0,1 в 2017 году.

На основе анализа данных показателей можно сделать вывод об эффективности использования производственных фондов.

2. Все показатели ликвидности соответствуют нормативным значениям. Данный факт свидетельствует о способности предприятия погасить свои обязательства.

3. Выработка одного сотрудника увеличилась с 820,669 тыс. руб. в 2015 году до 1193,44 тыс. руб. в 2017 году. Рентабельность тоже имеет положительную

динамику роста. Данные факты позволяют сделать вывод об эффективности использования трудовых ресурсов.

Анализ доходов и расходов предприятия показал следующие факты:

1. Отмечается увеличение объемов оказания услуг с 2015 года по 2017 год на 88 954,3 тыс. руб. Прирост выручки в 2016 году 42,86 %; с 2016 года по 2017 год – 47,7 %; с 2015 по 2017 года -113,86 %. Данный факт свидетельствует о эффективности стратегии продвижения услуг ООО «Карталинский хлебокомбинат».

2. Темп роста затрат:

1) в 2016 году составил 44,69 %;

2) в 2016 году 51,57 %;

3) с 2015 года по 2017 год – 119,31 %.

Темп роста затрат выше темпа роста выручки. Что является неблагоприятным фактором и свидетельствует о сбоях в системе управления затратами.

3. Темп прироста материальных затрат в 2016 году составил 53,18 %, а в 2017 году 24,65 %. В то время как темп прироста объемов реализации 42,86 в 2016 году и 49,7 в 2017 году.

Темп прироста затрат на персонал в 2016 году составил 44,67 %, а в 2017 году 51,6 %.

Темп прироста затрат на логистику в 2016 году составил 48,43 %, а в 2017 году 89,71 %.

Как видно из таблицы наибольший темп роста у затрат на логистику

4. Анализ относительных отклонений показал, что рост себестоимости оказания услуг не соответствует изменению объема реализации, что является негативной тенденцией. Основная причина перерасход затрат на логистику и на персонал. Все остальные элементы себестоимости показывают экономию.

5. В 2017 году фактическая выручка превысила плановую на 55 504 тыс. рублей или 49,74 %. Но фактическая полная себестоимость превысила плановую на 52 934 тыс. руб. или 51,56 %. Данный факт привел к тому, что несмотря на то, что фактическая выручка превысила плановую на 49,74 %, фактическая прибыль превысила плановую только на 23,68 %.

Результаты анализа свидетельствует о необходимости совершенствования политики управления затратами предприятия.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 и 2. Полный сборник кодексов. – М.: Юристь, 2008. – 356 с.
2. Абызова, Е.В. Управление прибылью и рентабельностью предприятия / Е.В. Абызова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2017. – № 4 – С. 71-76.
3. Астахов, В.П. Бухгалтерский учет. / В.П. Астахов. – М.: Юрайт, 2016. – 156 с.
4. Беспалов, М.В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) / М.В. Беспалов // Учебное пособие – М.: Юрайт, 2015. – 428 с.
5. Богатая, И.Н. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / И.Н. Богатая. – М.: Кнорус, 2015. – 326 с.
6. Воронова, Е.Ю. Управленческий учет. / Е.Ю. Воронова. – М.: Юрайт, 2015. – 228 с.
7. Волгин, В.В. Логистика хранения товаров. Практическое пособие / В.В. Волгин. – М.: 2015. – 258 с.
8. Галанов, В.А. Логистика: учебник / В.А. Галанов. – М.: Юрайт, 2016. – 272 с.
9. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. Учебник для вузов. / Т.И. Григорьева. – М.: – Юрайт, 2012. – 486 с.
10. Горемыкин, Е.В. Планирование на предприятии: учебник и практикум. / Е.В. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2015. – 157 с.
11. Дорман, В.Н. Коммерческая организация. Доходы и расходы, финансовый результат. / В.Н. Дорман. // Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2015. – 110 с.
12. Дмитриева, Ю.В. Критерии оценки эффективности управленческой деятельности промышленного предприятия // Вестник СГСЭУ – 2017. – № 5 (44). – С. 111-114.
13. Дурнеева, Е.В. Формирование механизма формирования финансовой безопасности в системе финансового менеджмента предприятия: автореферат. / Е.В. Дурнеева. – Орел: Госуниверситет – УНПК, 2013. – С. 11.
14. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений. Учебник. / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2015. – 226 с.
15. Жилияков, Д.И. Финансово-экономический анализ (предприятие, банк, страховая компания): учебное пособие. / Д.И. Жилияков. – М.: Юрайт, 2015. – 484 с.
16. Касьянова, Г.Ю. Налог на прибыль и ПБУ 18 /02. Организация налогового учета на базе бухгалтерского. / Г.Ю. Касьянова. – М.: АБАК, 2017. – 48 с.
17. Касьянова, Г.Ю. Себестоимость продукции, работ и услуг. Бухгалтерская и налоговая отчетность. / Г.Ю. Касьянова – М.: АБАК, 2017. – 126 с.
18. Ковалев, В.В. Курс финансового менеджмента: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 510 с.
19. Константинова, Т.Л. Сущность и функции управления затратами / Т.Л. Константинова. // Экономические науки. – 2017. – № 3 – С. 89-90.

20. Михайлова, М.С. Управление прибылью предприятия / М.С. Михайлова // Экономические науки. – 2017. – № 47 (4) – С. 126.
21. Меняев, М.Ф. Информационные системы и технологии управления организацией: учебное пособие. /М.Ф. Меняев. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 125 с.
22. Невская, М.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование: учебник и практикум. / М.А. Невская. – М.: Юрайт, 2017. – 254 с.
23. Орлова, Т.М. Практикум по комплексному экономическому анализу хозяйственной деятельности: учебное пособие / Т.М. Орлова. – М.: КНОРУС, 2017. – 52 с.
24. Нечитайло, А.И. Теория бухгалтерского учета: учебник. / А.И. Нечитайло. – М.: Проспект, 2015. – 234 с.
25. Пучкова, И.Н. Финансовый менеджмент (финансовый анализ): учебное пособие / И.Н. Пучкова – М.: Магистр, 2016. – 347 с.
26. Персианов, В.А. Информационный менеджмент / В.А. Персианов. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. – 185 с.
27. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: учебник / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко – М.: Юрайт, 2017. – С. 542
28. Скворцов, О.В. Налоги и налогообложение. / О.В.Скворцов – М.: Академия, 2013. – 364 с.
29. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра – М, 2017. – 23 с.
30. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления / К.О. Староверова. // 2-е изд., испр. и доп. учебное пособие для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2017. – С 10.
31. Садрисламова, А.Р. Управление прибылью в системе антикризисного управления предприятием / А.Р. Садрисламова. // Экономика и социум. – 2016. – № 2-4 – С. 137-139.
32. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2017. – 354 с.