

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт Электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической отрасли)

Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Управление затратами на предприятии</b>

УДК 657.471:663(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3-3203</b>	<b>Попадейкин Викторович</b> <b>Дмитрий</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Кузьмина Н.Г.</b>			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Феденкова А.С.</b>			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Громова Т.В.</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>менеджмента</b>	<b>Чистякова Н.О.</b>	<b>к.э.н.</b>		

Томск - 2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего профессионального образования**  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт Электронного обучения

Специальность экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической отрасли)

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ (Чистякова Н.О.)

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Дипломной работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
<b>3-3203</b>	<b>Попадейкин Дмитрий Викторович</b>

Тема работы:

Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

##### Исходные данные к работе

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Предприятие ООО «Пивоварня Кожевниково»
2. Режим работы непрерывный

##### Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

*(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).*

1. Обзор литературных источников, а также интернет-ресурсов с целью поиска информации о современных тенденциях в управлении затратами
2. Целью дипломной работы является анализ системы управления затратами и разработка рекомендации для оптимизации затрат на предприятии
3. Анализ программы КСО на предприятии

##### Перечень графического материала

*(с точным указанием обязательных чертежей)*

1. Рисунок 1 – Процесс управления затратами на предприятии.
2. Рисунок 2 – Структура финансовой службы компании.
3. Рисунок 3 – Структура выручки от продаж.
4. Рисунок 4 – Структура объемов продаж.

	<p>5. Рисунок 5 – Сезонные колебания выручки от продаж.</p> <p>6. Рисунок 6 – Сезонные колебания объемов продаж.</p> <p>7. Рисунок 7 – Технологические процессы пивоварения.</p> <p>8. Рисунок 8 – Сырьевые затраты с учетом переделов.</p> <p>9. Рисунок 9 – Структура затрат по экономическим элементам.</p> <p>10. Рисунок 10 – Структура затрат по экономическим элементам.</p> <p>11. Рисунок 11 – Структура затрат по элементам затрат на 1 рубль продукции.</p> <p>12. Таблица 1 – Классификация затрат.</p> <p>13. Таблица 2 – Классификация затрат по возможности их использования.</p> <p>14. Таблица 3 – Сводная характеристика методов учета.</p> <p>15. Таблица 4 – Особенности учета затрат и калькулирования при традиционных методах.</p> <p>16. Таблица 5 – Сходства и различия отдельных методов учета затрат.</p> <p>17. Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели.</p> <p>18. Таблица 7 – Структура и динамика прибыли.</p> <p>19. Таблица 8 – Анализ затрат на рубль товарной продукции предприятия.</p> <p>20. Таблица 9 – Статьи затрат, используемые на предприятии.</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Феденкова А.С.</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Кузьмина Наталия Геннадьевна</b>			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3-3203</b>	<b>Попадейкин Дмитрий Викторович</b>		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 98 страниц, 12 рисунков, 19 таблиц, 21 использованных источников, 6 приложений.

Ключевые слова: затраты, себестоимость, управление затратами, производство пива.

Объектом исследования являются производственные ресурсы ООО «Пивоварня Кожевниково»

Цель работы – проанализировать систему управления затратами на предприятии и разработать план мероприятий по управлению затратами.

В процессе исследования проводились изучение а анализ финансово-хозяйственной деятельности, анализ системы управления затратами.

В результате исследования разработаны рекомендации по оптимизации системы управления затратами

Степень внедрения: руководству предприятия представлена служебная записка, включающая анализ системы управления затратами и предложения по рекомендуемым изменениям.

Область применения: предприятие ООО «Пивоварня Кожевниково»

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в возможности применения предложенных в работе разработок в деятельности предприятия.

В будущем планируется применить предложенные мероприятия в управлении предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково»

## Оглавление

Реферат .....	4
Введение.....	7
1 Теоретические основы управления затратами на предприятии .....	9
1.1 Понятие, классификация и структура затрат на предприятии .....	9
1.2 Методы учета затрат и расчета себестоимости продукции.....	16
1.3 Понятие и методы управления затратами .....	23
2 Оценка эффективности управления затратами ООО «Пивоварня Кожевниково».....	29
2.1 Краткая характеристика предприятия .....	29
2.2 Анализ и динамика структуры продаж.....	34
2.3 Анализ затрат предприятия.....	41
3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия .....	49
3.1 Комплексные предложения по проблемам управления затратами .....	49
3.2 Планирование затрат .....	50
3.3 Организация учета затрат.....	54
3.4 Контроль и оптимизация затрат .....	57
3.5 Автоматизация управления затратами .....	64
Социальная ответственность .....	70
Заключение .....	83
Список используемых источников.....	85
Приложение А Организационная структура предприятия.....	91

Приложение Б Бухгалтерская отчетность предприятия .....	89
Приложение В Структура и динамика продаж .....	93
Приложение Г Анализ баланса.....	95
Приложение Д Анализ состава, динамики и структуры прибыли отчетного года .....	97
Приложение Е Расчет и динамика показателей оборачиваемости .....	98

## **Введение**

Целью любой коммерческой организации является несомненно стабильное получение прибыли от ведения финансово-хозяйственной деятельности. Несомненным атрибутом, влияющим на размер прибыли, являются затраты, чем меньше и стабильнее которые, тем больше предприятие может получить прибыли в перспективе.

Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от цен на выпускаемую продукцию, которая в свою очередь ограничена снизу себестоимостью. Именно поэтому минимизация издержек для предприятий является одним из важнейших аспектов деятельности предприятия.

Особенно актуально встает проблема управления затратами в последние два года, когда Россия находится под действиями санкций, рубль значительно потерял в цене из-за падения цен на нефть, общего спада российской экономики.

В этих условиях необходимо основательно подходить к планированию, организацию и контролю затрат на предприятии, что в итоге может привести к устойчивому росту финансовых показателей предприятия даже в таких непростых условиях.

Целью данной работы является разработка рекомендации по оптимизации системы управления затратами на предприятии и сокращении издержек.

Задачами данной работы являются:

1. Оознакомиться с теоретическими основами управления затратами.
2. Выполнить анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
3. Выполнить анализ системы управления затратами на предприятии.
4. Разработать мероприятия по оптимизации системы управления на предприятии.
5. Разработать мероприятия по сокращению затрат на предприятии.

Дипломная работа состоит из трех глав. В первой рассмотрены теоретические основы и методика учета и управления затратами, классификация затрат, формирование себестоимости продукции.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и технико-экономические показатели за 2013-2015 годы, описана система управления затрат на предприятии.

В третьей главе акцент сделан на существующие проблемы предприятия в системе управления затратами и предложены способы их решения, в том числе и с помощью новых подходов и тенденций в области планирования, организации и контроля затрат.

Объектом исследования в данной работе являются производственные ресурсы ООО «Пивоварня Кожевниково». Предметом исследования – система управления затратами.

В ходе подготовки дипломной работы были использованы бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково», учебники по экономике предприятия таких авторов как Юркова Т.И., Кондратьева М.Н., учебник «бухгалтерский учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы» Миермановой С.Т., а также периодическая литература: журналы «Экономические науки», электронные ресурсы «Портал пивного рынка», «Википедия» и другие.



# **1 Теоретические основы управления затратами на предприятии**

## **1.1 Понятие, классификация и структура затрат на предприятии**

Целью любой коммерческой организации является получение стабильного дохода приемлемого уровня. Такая цель достигается путем ведения финансово-хозяйственной деятельности, в процессе которой непременно возникают всевозможные расходы. С хозяйственной точки зрения расходы представляют собой потребление одних товаров и услуг для производства других, и в результате этого процесса предприятие получает доходы.

В финансово-хозяйственной деятельности предприятия существуют такие близкие понятия как затраты, издержки и расходы, которые все же имеют различные значения.

Затраты – это денежная оценка стоимости материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов на производство и реализацию продукции за определенный период времени [1].

Затраты характеризуются денежной оценкой, целевой установкой, определенным периодом времени. Затраты могут быть не списаны в отчетном периоде и перейти в запасы, например, сырья.

Расходы – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию [2].

В отличие от затрат, расходы не могут быть в состоянии запасоёмкости, не могут относиться к активам предприятия. Они отражаются при расчете прибыли предприятия в отчете о прибылях и убытках. Если сравнивать понятия «затраты» и «расходы», то как правило первое из двух немного шире по содержанию.

Издержки же это денежное выражение производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной деятельности [3]. Издержки – это совокупность различных видов затрат на

производство и продажу продукции в целом или ее отдельных частей. Например, издержки производства – это затраты материальных, трудовых, финансовых и других видов ресурсов на производство и продажу продукции. Кроме того, «издержки» включают специфические виды затрат: единый социальный налог, потери от брака, гарантийный ремонт и др. Понятия «затраты на производство» и «издержки производства» могут совпадать и рассматриваться как идентичные только в определенных условиях.

Соответственно, себестоимость – это сумма таких затрат, которые, в соответствии с принятыми в каждом конкретном случае принципами и стандартами составления финансовой отчетности, разрешено отнести на уменьшение финансового результата (т. е. вычесть из доходов) [4, с.7].

Следовательно, в современном отечественном финансовом и налоговом учете затраты и расходы понимаются одинаково. Специалисты по финансовому и налоговому учету будут считать расходами только те затраты, которые позволено отнести на уменьшение дохода при исчислении величины налогооблагаемой прибыли.

Оценка издержек (затрат), а затем поиск путей их снижения – обязательное условие преуспевания любого эффективного бизнеса.

Снижение уровня издержек, обеспечивает, при прочих равных условиях, рост прибыли, получаемой организацией, т.е. экономическую эффективность ее функционирования.

Для анализа, учета, планирования затраты объединяются в ограниченное число групп для обобщения результатов учета. Классификация затрат позволяет решать задачи управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

В таблице 1 представлена классификация затрат по ряду признаков [1, с. 100].

Таблица 10 – Классификация затрат

Признак классификации	Группировка затрат
По значимости для конкретно принимаемого решения	Релевантные и нерелевантные затраты
По экономической роли в процессе производства	Основные и накладные затраты
По способу отнесения на себестоимость продукции	Прямые и косвенные затраты
По отношению к объему производства продукции	Переменные и постоянные затраты
По периодичности возникновения	Текущие и единовременные
По экономическому содержанию или видам затрат	Группировка затрат по экономическим элементам затрат
По возможности планирования	Планируемые и непланируемые
По месту возникновения затрат	Группировка затрат по статьям калькуляции

Рассмотрим основные признаки классификации подробнее.

На основные и накладные затраты разделение производится по связи затрат непосредственно с производственным процессом и эксплуатацией орудий труда.

Прямые затраты относятся непосредственно только к производимой продукции, а косвенные – при производстве нескольких видов продукции невозможно отнести конкретно на один из них. Косвенные затраты подлежат распределению косвенным методом, например, по объему выпущенной продукции, по фонду заработной платы цеховых рабочих и некоторыми другими способами.

Важное значение имеет разделение затрат на постоянные и переменные. Постоянные затраты не зависят от объемов производимой продукции непосредственно в данный момент. Например, к постоянным затратам могут быть отнесены арендная плата за помещения, отчисления в ремонтный фонд, затраты на обучение персонала, амортизация основных фондов. Переменные

затраты находятся в зависимости от объемов производства на данный момент времени. В качестве примера переменных затрат можно привести затраты на покупку сырья, оплату труда производственным рабочим, затраты на топливо и энергию для производственных целей.

При классификации по месту возникновения затрат используют группировку затрат по калькуляции, т.е. списку статей затрат, необходимых для производства продукта или осуществления какой-либо активности предприятия. Это одна из ключевых классификаций для принятия решений в организации.

Типовая номенклатура затрат по статьям калькуляции содержит в себе следующие статьи [5]:

1. Сырье и материалы.
2. Возвратные отходы (вычитаются).
3. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций.
4. Топливо и энергия на технологические цели.
5. Заработная плата производственных рабочих.
6. Отчисления на социальные нужды.
7. Расходы на подготовку и освоение производства.
8. Общепроизводственные расходы
9. Общехозяйственные расходы.
10. Потери от брака.
11. Прочие производственные расходы.
12. Коммерческие расходы.

Первая группа затрат включает в себя сырье и материалы, пошедшие непосредственно на производство продукции, это прямые затраты.

При производстве продукции и полуфабрикатов могут возникать отходы, которые имеют некоторую ценность и могут быть использованы повторно, их называют возвратные отходы. Они вычитаются из затрат по их полезной стоимости.

В процессе производства продукции предприятие может использовать полуфабрикаты, целиком изделия либо производственные услуги, оказываемые сторонней организацией. Такие затраты выделяют в отдельную статью.

Также отдельной статьей учитывают энергетическую составляющую себестоимости – затраты на топливо и энергию, используемые непосредственно в производстве.

Одной из составляющих производственной себестоимости является заработная плата, как плата за труд рабочих, затраченный на производство продукции. Отчисления на социальные нужды с заработной платы – один из видов принудительных расходов, законодательно закрепленных за предприятием, в которые входят отчисления в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд обязательного медицинского страхования.

Расходы на подготовку и освоение производства распределяются на себестоимость продукции в течение продолжительного времени в виде амортизации, размеры которой задаются при вводе основных фондов в эксплуатацию и зависят от учетной политики предприятия, срока полезного использования основных фондов.

В итоге первые 9 статей – затраты производственного подразделения - в сумме они дают цеховую себестоимость. Сумма 11 статей будет равна производственной себестоимости – это затраты цеховые и общие затраты предприятия. В целом все затраты дают полную себестоимость.

Отдельно стоит остановиться на общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходах. Общепроизводственные затраты – это затраты на обслуживание и управление производством, т.е. расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и прочие цеховые расходы. Общехозяйственные затраты связаны с управлением предприятием в целом. Сюда относят административно-управленческие, налоги, обязательные платежи и некоторые другие. К коммерческим затратам относятся те, которые связаны со сбытом продукции – тара, упаковка, транспортировка, реклама.

Классификация по экономическому содержанию также как и классификация по статьям калькуляции не менее важна для принятия управленческих решений. По указанной классификации расходы можно разделить на [3]:

- материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты.

Стоимость материалов, комплектующих, покупных полуфабрикатов, услуг и работ производственного характера относится к материальным затратам. Сюда же можно отнести затраты на отопление зданий, транспортировку, электроэнергию и т.д. Стоимость возвратных отходов должна быть исключена из материальных затрат.

К затратам на оплату труда относят зарплату основного производственного персонала предприятия, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты.

Отчисления на социальные нужды отделяют от затрат на оплату труда и отражают отдельной статьей. К данной статье относят обязательные отчисления органам государственного социального страхования, в Пенсионный фонд, в государственные фонды занятости и медицинского страхования в процентах от затрат на оплату труда по установленным законодательством нормам.

Расходы, понесенные на приобретение основных фондов, отражаются в себестоимости в виде амортизационных отчислений.

Прочие затраты – это налоги, сборы, отчисления во внебюджетные фонды, платежи по кредитам в пределах ставок, затраты на командировки, по подготовке и переподготовке кадров, плата за аренду, износ по

нематериальным активам, ремонтный фонд, платежи по обязательному страхованию имущества и т. д.

Структура затрат по экономическим элементам отражает в общем виде материалоёмкость, трудоёмкость, и фондоёмкость производства.

Группировка по экономическим элементам используется при составлении сметы затрат на производство по предприятию, цехам или другим объектам управления затратами. Но она не позволяет выделить основные затраты, затраты на обслуживание производства и управление; затраты на сбыт и реализацию продукции.

Для этих целей применяется группировка производственных затрат по калькуляционным статьям себестоимости, которая позволяет выделить расходы, связанные с производством отдельных видов продукции.

Различные классификации затрат можно сгруппировать по возможности их использования для тех или иных целей, как это представлено в таблице 2 [6].

Таблица 2 – Классификация затрат по возможности их использования

Категории направлений учета	Классификационный признак	Виды затрат
1. Информация для оценки себестоимости и запасов	Экономическое содержание	Затраты по элементам
	Период отнесения затрат на прибыль	Затраты на продукт (производственная себестоимость), затраты на период (периодические затраты)
	Отношение к направлению учета затрат	Основные, накладные
	Способ включения в себестоимость	Прямые, исходящие
2. Информация для принятия управленческих решений	Отнесение на себестоимость текущего периода	Входящие и исходящие

	Динамика затрат	Постоянные, переменные, условно-постоянные, обратно пропорциональные объему выпуска продукта
--	-----------------	--

Продолжение таблицы 2

Категории направлений учета	Классификационный признак	Виды затрат
	По отношению к данному управленческому решению	Релевантные, нерелевантные, устранимые, неустраимые, безвозвратные, вмененные, приростные
3. Информация для контроля и регулирования	Возможность регулирования	Регулируемые, нерегулируемые

Так, классификация по экономическому содержанию, по периоду отнесения на прибыль, по направлению учета затрат и способу включения в себестоимость используется для оценки себестоимости и запасов. Для принятия управленческих решений используется классификация по динамике затрат и отнесению на себестоимость текущего периода, по отношению к данному управленческому решению. Для целей контроля и регулирования затраты делят по возможности их регулирования на регулируемые и нерегулируемые.

Сама по себе классификация и группировка затрат позволяет лишь увидеть и проанализировать структуру затрат, разработать программы по наблюдению и регулированию за затратами, но конечной целью учета затрат является расчет себестоимости.

## **1.2 Методы учета затрат и расчета себестоимости продукции**

Метод учета производственных затрат и калькулирование себестоимости продукции представляет собой систему приемов, включая



документирование, используемых для учета производственных затрат и исчисления себестоимости продукции [7].

Себестоимость продукции – это один из основных показателей работы предприятия. Исчисление себестоимости продукции называется калькуляцией. Различают плановую, сметную, нормативную и отчетную (фактическую) калькуляции [4, с.71].

В России на текущий момент в основном используется несколько традиционных способов учета затрат: попередельный, позаказный, попроцессный, нормативный. Сводная характеристика методов учета представлена в таблице 3 [8].

Таблица 3 – Сводная характеристика методов учета

Признаки	Метод учета затрат и калькулирования		
	позаказный	попроцессный	попередельный
1. Вид производства	Единичное (индивидуальное) мелкосерийное	Массовое, крупносерийное	Массовое, крупносерийное
2. Вид деятельности, отрасль	Строительство, судостроение, авиастроение, машиностроение, предприятия полиграфии, сферы бытовых услуг	Добывающая промышленность, предприятия энергетики, производства строительных материалов, оказания автотранспортных услуг	Химическая, нефтеперерабатывающая, текстильная промышленность
3. Технологические особенности	Существует действительная обособленность объекта	1. Ограниченность номенклатуры изделий.  2. Непродолжительный цикл производства продукции.  3. Сырье проходит единый технологический процесс.	1. Сырье вводится в первом переделе, в последующих обрабатываются полуфабрикаты. 2. Готовая продукция будет получена в результате последовательного ряда переделов.

Применение метода учета затрат зависит от отрасли, в которой работает предприятие и вида производства.

Так, например, при единичном или мелкосерийном производстве, когда можно выделить обособленность объекта, используется позаказный метод учета затрат.

При этом методе затраты на производственные материалы, оплату труда производственных рабочих и общепроизводственные расходы относят на каждый индивидуальный заказ или партию продукции. Все прямые затраты учитываются в разрезе используемых на предприятии статей калькуляции, а все косвенные должны быть распределены по местам их возникновения согласно установленной базе распределения [9].

При массовом и крупносерийном производстве в добывающей промышленности, энергетике, производстве строительных материалов и некоторых других при условии ограниченности номенклатуры изделий и непродолжительности производственного цикла и едином технологическом процессе в основном используется попроцессный метод.

При использовании попроцессного метода для определения себестоимости продукции все затраты, и прямые и косвенные, распределяются на весь объем выпущенной продукции в равных долях. При расчете себестоимости затраты могут быть распределены по объему продукции, пропорционально суммам реализации по видам работ или услуг [10].

Для корректного расчета себестоимости с использованием попроцессного метода не должно быть незавершенного производства в больших объемах, иначе себестоимость будет сильно искажена.

В массовом и крупносерийном химическом, нефтеперерабатывающем, текстильном производстве используется преимущественно попередельный метод. Особенностью попередельного метода учета затрат является получение готовой продукции в результате последовательного ряда переделов.

Передел - часть технологического процесса (совокупность производственных операций, завершающихся получением полуфабриката, который может быть направлен на следующий передел или реализован на сторону). В результате последовательного ряда переделов получают готовую

продукцию (конечный продукт). В зависимости от сложности производства может быть три и более переделов. Сырье в данном случае вводится преимущественно в первом переделе, затем обрабатывается на последующих переделах, здесь добавляются трудовые и общепроизводственные затраты подразделений, которые называют добавленными затратами и на конечном переделе выпускается готовая продукция [7].

В таблице 4 представлены особенности учета затрат и калькулирования при традиционных методах [11].

Таким образом, можно сделать выводы, что при использовании попроцессного и попередельного методов, используемых в массовом и крупносерийном производстве, себестоимость рассчитывается в конце месяца, при подсчете всех затрат, и рассчитывается как средняя по каждому виду продукции. При использовании же позаказного метода учет затрат ведется по конкретным заказам и по окончании выполнения заказа можно будет рассчитать себестоимость конкретной продукции.

Таблица 4 – Особенности учета затрат и калькулирования при традиционных методах

Признаки	Позаказный метод	Попроцессный метод	Попередельный метод
1. Объект учета затрат	Заказ	Производственный процесс	Передел
2. Объект калькулирования	Заказ	Готовая продукция	Полуфабрикаты разной степени готовности
		Выполняемая ра-бота	Готовая продукция
		Оказываемые услуги	

3. Сроки калькулирования себестоимости	По окончании выполнения заказа	Ежемесячно	Ежемесячно
--	--------------------------------------	------------	------------

Нормативный метод учета затрат представляет собой вид учетной подсистемы, характеризующейся наличием норм использования ресурсов, нормативных (учетных) цен этих ресурсов и использованием этих показателей для планирования и контроля.

Данный метод характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительная нормативная калькуляция, т.е. калькуляция себестоимости, исчисленная по действующим на начало месяца нормам расхода материалов и трудовых затрат. Норма - это заранее установленное числовое выражение результатов хозяйственной деятельности в условиях прогрессивной технологии и организации производства. Нормативный метод учета используется не только для контроля по отклонениям, но и для составления смет, контроля и оценки запасов [12].

Аналогичным нормативному методу учета является метод «стандарт - костинг», в основе которой лежит сравнение фактических затрат с нормативами и управление затратами по отклонениям. Этот метод учета позволяет предупреждать возникновение неоправданных затрат. Следует отметить, что метод нормативного определения затрат, являющийся одним из принципов производственного менеджмента, был предложен Ф. Тейлором. Сторонники производственного менеджмента применяли нормативы, чтобы выявить "единственный наилучший путь" использования труда и материальных ресурсов. Однако сторонники производственного менеджмента не рассматривали нормативы как инструмент контроля за затратами [12].

Однако в последнее время у предприятий возникает потребность в информации о затратах на изготовление продукции и ее реализации, неискаженной в результате распределения косвенных расходов, которые относительно постоянны на единицу выпускаемой продукции при любом

объеме производства. Такую информацию в виде данных о неполной себестоимости (в части переменных затрат) и дает система «директ-костинг», «учет ограниченной или (сокращенной) себестоимости», маржинальный метод [7, с. 102].

При использовании системы «директ-костинг» в составе себестоимости учитываются только прямые расходы.

Общая схема «директ-костинга» может быть представлена следующим образом:

1. Выручка от продаж.
2. Сокращённая (усеченная) себестоимость.
3. Маржинальный доход.
4. Постоянные затраты.
5. Операционная прибыль.

Современный директ-костинг осуществляется в двух вариантах:

- простой (классический) – в себестоимость продукции включаются только прямые переменные затраты;
- развитой (верибл-костинг), при котором в себестоимость наряду с прямыми переменными затратами включаются переменные косвенные (прямые постоянные) затраты.

Еще одним методом учета затрат является учет затрат по функциям или АВС-метод. Применение учета затрат по функциям или АВС-метода также имеет ряд особенностей. Объектом учета затрат в этом случае является отдельный вид деятельности (функция, операция), а объектом калькулирования – вид продукции (работ, услуг). Принципиальное отличие АВС-метода от других методов учета затрат и калькулирования состоит в порядке распределения накладных расходов.

Рассмотрим алгоритм расчета себестоимости с применением АВС-метода. Сначала выделяются основные виды деятельности организации – функции или операции. Количество видов деятельности зависит от ее

сложности: чем сложнее бизнес, тем большее число функций будет выделено. Накладные расходы организации идентифицируются с выделенными видами деятельности.

Для каждого вида деятельности определяется собственный носитель затрат, который оценивается в соответствующих единицах измерения. При этом должны соблюдаться два правила:

- данные, относящиеся к носителю затрат, должны легко получаться;
- измерение расходов через носитель затрат должно соответствовать их действительному значению.

Например, функцию переналадки оборудования можно измерить числом требуемых переналадок, функцию приема заказов – количеством зарегистрированных заказов.

Далее оценивается стоимость единицы носителя затрат: сумма накладных расходов по каждой функции (операции) делится на количественное значение соответствующего носителя затрат.

Накладные расходы распределяются на единицу продукции: стоимость единицы носителя затрат умножается на их количество по тем видам деятельности (функциям), выполнение которых необходимо для изготовления продукции (работы, услуги). В итоге суммируются все затраты и определяется себестоимость единицы продукции (работы, услуги).

В таблице 5 представлено сводное сравнение традиционных и специальных методов учета.

Таблица 5 – Сходства и различия отдельных методов учета затрат

	Позаказный, попроцессный, попередельный методы	Стандарт-костинг, нормативный метод, директ-костинг, таргет-костинг и др.
1. Общее название	Традиционные (классические, основные)	Специальные, универсальные
2. Сфера (область) применения	В финансовом и управленческом учете	В управленческом учете

3. Цель	Адекватное производственному процессу отражение в учете операций по созданию продукта и сбор данных о фактической себестоимости	Служат различным целям
---------	---	------------------------

Традиционные методы могут применяться в финансовом и управленческом учете, специальные методы используются только в управленческом учете. В силу разнообразных причин в разных случаях целесообразнее применять специальные методы для более обоснованного принятия управленческих решений.

### **1.3 Понятие и методы управления затратами**

Управление затратами — это процесс целенаправленного формирования затрат по их видам, местам и носителям при постоянном контроле и стимулировании их уменьшения. Оно является важной функцией экономического механизма любого предприятия.

Управление затратами предприятия является частью системы управления предприятия в целом. Управление – это деятельность предприятия, направленная на реализацию целей объекта управления с помощью рационального использования ресурсов. Процесс управления состоит из нескольких функций – планирования, организации, мотивации, контроля и координации [13].

Понятие функций менеджмента можно применить и к управлению затратами на производство и реализацию продукции. Таким образом для управления затратами необходимо обеспечить планирование затрат, затем организацию учета по объектам и центрам ответственности и обеспечить контроль затрат по центрам ответственности, схематично процесс представлен на рисунке 1 [14, с.6].

На стадии планирования следует определиться с объемами производства продукции. На основании объемов производства производится расчет норм расхода сырья, материалов, энергоносителей по каждой единице продукции, расчет расценок по видам работ. При обобщении полученных результатов можно получить переменные затраты на производство продукции.

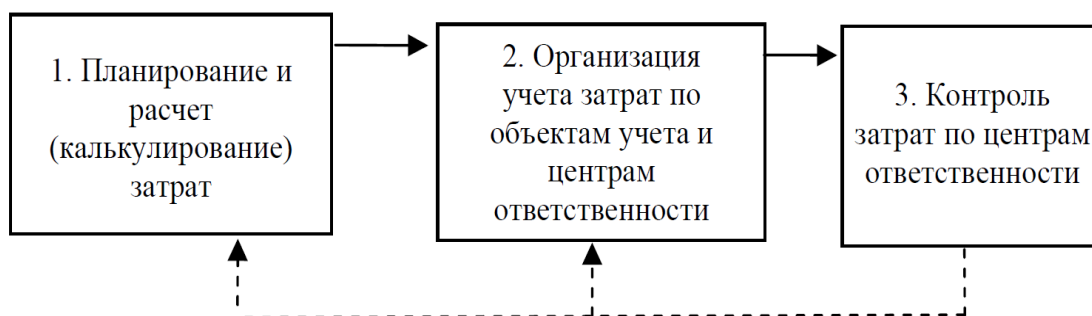


Рисунок 1 – Процесс управления затратами на предприятии

Далее рассчитываются постоянные затраты, не зависящие от объемов производства. К постоянным затратам как правило относятся затраты на обогрев помещений, освещение зданий, фонд заработной платы управленческого персонала, амортизация, налог на имущество и некоторые другие расходы. Эти затраты в кратчайшие сроки предприятие не способно сократить и вынуждено понести в любом случае. Покрытие постоянных затрат происходит за счет маржинального дохода, т.е. доходов за вычетом переменных затрат.

Исходя из деления затрат на постоянные и переменные и их особенности по скорости изменения разделяют управление затратами на текущее или тактическое, т.е. в краткосрочном периоде, до одного года, среднесрочное – от двух до трех лет и стратегическое или перспективное управление затратами- на срок от трех лет.

Краткосрочное планирование предусматривает составление сметы затрат, которая должна быть основана на текущих производственных, человеческих и финансовых ресурсах, имеющихся в распоряжении организацией. Целью стратегического планирования стоит достижение желаемой цели в долгосрочном периоде за счет управления затратами.



Основной целью планирования себестоимости является определение оптимальной величины затрат на производство продукции при наиболее эффективном использовании всех видов ресурсов.

Основными задачами планирования себестоимости продукции являются:

- определение норм расхода материалов, уровня косвенных расходов, заработной платы и прочих расходов на производство и реализацию продукции;
- определение нормативной себестоимости продукции, основанной на результатах предыдущей задачи с учетом максимальной, но реальной экономии при существующих условиях производства, при условии оптимальной загрузки производственных мощностей, основных фондов и человеческих ресурсов;
- определение максимальной себестоимости продукции, ограниченной уровнем цен на рынке;
- определение точки безубыточности – минимального объема производства, при котором рентабельность производства будет положительной и максимального объема, ограниченного производственными мощностями;
- определение целесообразности выпуска нерентабельной продукции, степень влияния ее на себестоимость другой продукции при отказе от ее выпуска;
- определение продолжительности производственного цикла и поиск возможностей оптимизации его длительности;
- определение потребностей в сырье и материалах;
- разработка мероприятий по повышению качества продукции, затрат на эти мероприятия, экономической целесообразности мероприятий;
- расчет эффективности инвестиционной деятельности, направленной на развитие производства.

Различают плановую и нормативную себестоимость.

Плановая себестоимость определяет работу предприятия на плановый период. Обычно она рассчитывается на год с разбивкой по кварталам. В ее основе лежат усредненные, максимально допустимые нормы расхода

различных видов ресурсов, поэтому плановая себестоимость по сути является максимально допустимой величиной, отклонение от которой в большую сторону является нежелательным для любого предприятия.

Нормативная себестоимость. В отличие от плановой, нормативная себестоимость рассчитывается на основе текущих норм расхода материальных и трудовых ресурсов столько раз в год, сколько раз происходит изменение данных норм и нормативов. В начале года она может быть выше плановой себестоимости, а в конце года – ниже ее. Нормативная себестоимость имеет место на тех предприятиях, где применяется нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [15].

Следующим этапом является организация учета затрат. Первым делом необходимо выделить центры ответственности – центры прибыли, например, сборочные цехи, центры затрат, например, бухгалтерию и отдел главного инженера, центры инвестиций. В центрах прибыли легко сравнить выручку с затратами, а результаты в центрах затрат трудно измерить количественно, хотя затраты всегда присутствуют [16].

Организация учета по центрам ответственности позволяет децентрализовать управление затратами их формированием на всех уровнях менеджмента, устанавливать виновных за возникновение непроизводительных затрат и, в конечном итоге, существенно повышать экономическую эффективность хозяйствования [17].

Для принятия решений необходимо организовать сбор информации о затратах по центрам учета затрат. Объектом же учета затрат будет либо процесс, либо заказ либо подразделение предприятия в зависимости от выбранных методов учета затрат. Необходимо также определить периодичность предоставления информации, форму в которой будут эти данные предоставляться, маршрут прохождения информации,

Также должна быть установлена последовательность распределения и списания косвенных затрат, например, общепроизводственных и общехозяйственных.

Третья стадия – стадия финансового контроля деятельности центров ответственности. Выделяют два основных подхода к контролю затрат: на основе учета и анализа отклонений фактических затрат от запланированных на основе норм расхода ресурсов и на основе анализа тенденции изменения фактических затрат во времени [14].

Подход на основе анализа отклонений имеет некоторые недостатки, так данный подход не мотивирует к сокращению затрат, потому что имеются нормативные показатели, к которым будет стремиться персонал, нормы рассчитывают и устанавливают менеджеры и не всегда эти нормы могут соответствовать действительности, они могут быть субъективными.

Для контроля на основе отклонений по центрам ответственности разрабатываются нормативные сметы затрат, за которые руководитель подразделения должен нести ответственность, которые он может регулировать, и расходы на которые руководитель повлиять не сможет, эти затраты остаются только контролировать и в случае возникновения отклонений информация о таких моментах должна быть передана руководству для принятия дальнейших управленческих решений.

Если же работа предприятия организована в виде позаказного, то использование норм как правило бывает затруднительно. В таких случаях можно использовать контроль по общей тенденции, например, отношения затрат к выручке. Затраты на рубль произведенной продукции – это очень информативный показатель эффективности производства. Если этот показатель из года в год уменьшается, то это свидетельствует о том, что рентабельность производства возрастает.

Не менее важен на предприятиях и оперативный контроль за своевременным выполнением план-графиков. Так диспетчер предприятия должен своевременно устранять отклонения от разработанного заранее графика, для исключения нерационального использования производственных ресурсов.

Методы и содержание диспетчерского регулирования во многом определяются типом производства. На предприятиях единичного и мелкосерийного производства основными объектами диспетчерского контроля являются сроки выполнения важнейших работ по отдельным заказам и оперативная подготовка к выполнению текущих заданий. Диспетчерский контроль осуществляется на основании планов-графиков выполнения заказов.

На предприятиях серийного производства основные объекты диспетчерского контроля – сроки запуска-выпуска партий предметов труда, состояние складских заделов, степень комплектного обеспечения сборочных работ. Контроль осуществляется на основании планов-графиков работы цехов и участков, межцеховых подач с учетом норм опережений.

В крупносерийном и массовом производстве основными объектами диспетчерского контроля являются соблюдение установленных тактов работы поточных линий и состояние внутрилинейных и межлинейных заделов. Контроль осуществляется на основе сменно-суточных и часовых графиков работы.

На предприятиях любого типа производства обязательными объектами диспетчерского контроля являются выпуск товарной продукции в соответствии с установленными планом объемами и сроками, состояние незавершенного производства, материально-техническая обеспеченность производства.

## **2 Оценка эффективности управления затратами ООО «Пивоварня Кожевниково»**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

ООО «Пивоварня Кожевниково» – это динамично развивающееся предприятие с сетью собственных торговых домов, производящее пиво и пивные напитки, а так же квас, питьевую воду и безалкогольные напитки.

Общество с ограниченной ответственностью «Пивоварня Кожевниково» (в дальнейшем именуемое «Общество») создано в соответствии с действующим законодательством РФ в целях получения прибыли от его предпринимательской деятельности.

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Пивоварня Кожевниково».

Адреса местонахождения: 636160, Томская обл, Кожевниковский р-н, Кожевниково с, Карла Маркса ул, дом № 23 а.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- производство пива, производства безалкогольных напитков, кроме минеральных вод, оптовая и розничная торговля безалкогольными напитками и пивом
- деятельность в области права бухгалтерского учета и аудита, консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления предприятием.
- деятельность автомобильного грузового, прочего сухопутного пассажирского транспорта.

Пивоваренный завод в Кожевниково был построен в шестидесятых годах прошлого века, но в тяжелые перестроечные времена предприятие пришло в упадок и просуществовало в таком виде до 1999 года. История завода

начинается с прихода новой команды, в июле 1999 года, и начала модернизации и реконструкции. В сентябре 2000 года была произведена первая варка с выходом в 4000 литров после остановки завода и продолжительной консервации с 1996 года. Производительность завода в 2000 году составляла 124000 декалитров пива в год.

В запуске завода принимали участие так же специалисты с пивоваренных заводов Томской области. Запустить завод снова было нелегко, потому что производство досталось полностью морально устаревшим, персонал был не организован и абсолютно некомпетентен. Так же очень сильно сказывалась отдаленность предприятия от города, отсутствие квалифицированных специалистов. Таким образом, с 1999 по сегодняшний день предприятие активно ведет тотальную реконструкцию всего производства, применяет новейшие изыскания в области пивоварения, использует много новаторских решений, что является залогом успеха этого предприятия. За эти годы введены новые производственные мощности, разработаны оригинальные рецептуры и технологии брожения медовухи, бражки, коктейлей и кваса.

Сейчас, на заводе становятся традиционными постоянные приглашения для проведения консультаций специалистов из Европы. Ведущие пивовары и инженеры, вносят свой вклад в новые разработки и внедрения. На заводе используются уникальные технологии и рецептуры, применяется передовая система контроля продукции на её безопасность для здоровья потребителей.

Итогом проделанных работ становится тот факт, что на сегодняшний день данное предприятие стабильно развивается, не перестает совершенствовать производство своих продуктов, вводит новые товарные марки, расширяет производственные мощности. Это позволяет предприятию увеличивать спрос на свою продукцию и расширять географию продаж.

На сегодняшний день «Пивоварня Кожевниково», помимо Томска и Томской области, поставляет свою продукцию во все регионы России как через аффилированные торговые дома в Новосибирске, Новокузнецке, Москве,

Красноярске, Иркутске, Тюмени, Воронеже и Омске, так и через сторонние оптовые компании.

Предприятие применяет линейную организационную структуру во главе с генеральным директором, согласно уставу он является единоличным исполнительным органом, назначаемым единственным участником общества сроком на 5 лет.

Линейная структура управления подразумевает под собой деление предприятия на подразделения, во главе которых стоят руководители, осуществляющие единоличное руководство управляемым подразделением. Линейная структура позволяет быстро и оперативно принимать решения на различных уровнях и оперативно их исполнять. Преимуществом данной структуры управления является то, что существует четкая структура связей между руководством и подчиненным, согласованность исполнителей, единство и четкость распорядительства, четкая ответственность руководителей подразделений. Но существуют также и недостатки данной структуры, такие как, отсутствие горизонтальных связей между подчиненными, перегрузка менеджеров высшего звена управления, высокие требования к компетентности руководителя.

Структура организации, с полным списком всех сотрудников очень большая, так как на предприятии, с учетом ее аффилированных организаций, работает около 400 человек. Мы же рассмотрим ее сокращенный вариант, представленный на рисунке 2 и рассмотрим только экономические службы предприятия. Полная организационная структура компании представлена в приложении А.

На структуре данного отдела можно увидеть, руководителем отдела является финансовый директор. Рассмотрим основные функции финансового отдела, для лучшего ознакомления с этой структурой.

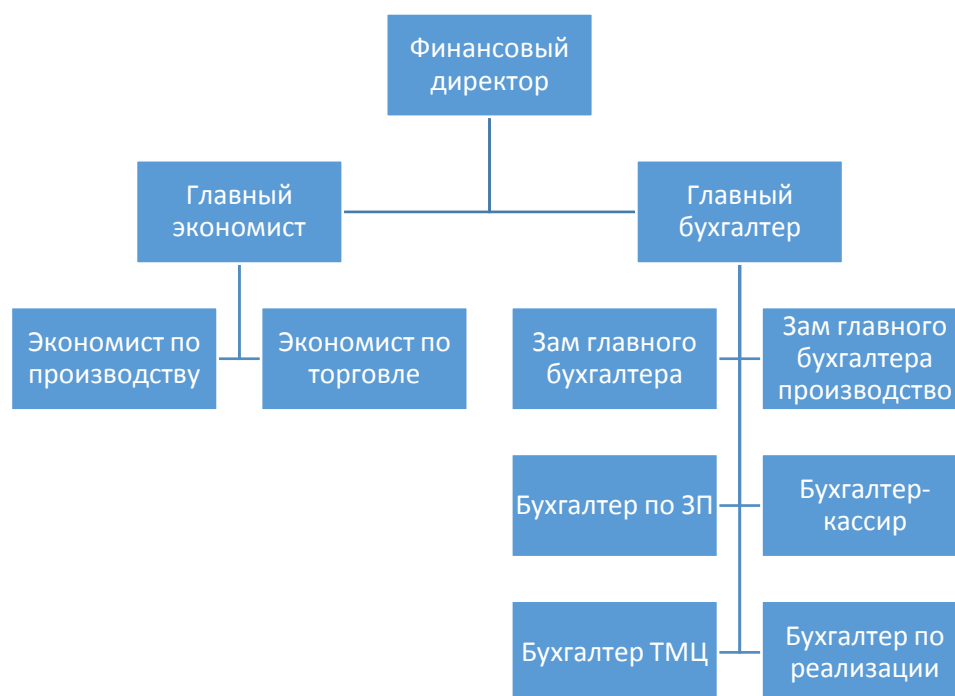


Рисунок 12 – Структура финансовой службы компании

Основные функции Финансовой службы:

1. Ведение управленческого учета деятельности компании, формирование регулярной управленческой отчетности.
2. Разработка и внедрение корпоративных стандартов, норм, регламентов и положений по управленческому учету. Формирование учетной политики в соответствии с потребностями Компании.
3. Управление денежными потоками, регламентация процедур осуществления платежей, контроль платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами Компании, управление кредитным портфелем компании.
4. Оперативный контроль финансовых ресурсов Компании с целью их эффективного использования.
5. Организация и регламентация бюджетного управления в Компании. Обеспечение процесса бюджетирования и контроля выполнения бюджета Компании. Сведение бюджетов Компании и отчетов об их выполнении. Доведение утвержденных показателей бюджетов Компании и ключевых



показателей деятельности до подразделений и обеспечение оперативного контроля над их выполнением.

6. Контроль над соблюдением финансовой дисциплины, своевременным и полным выполнением договорных обязательств, расходами и поступлением доходов.

7. Контроль над реализацией программы капитальных вложений и инвестиций.

8. Предоставление оперативной, регулярной и аналитической финансовой информации внутренним и внешним пользователям.

9. Комплексный экономический и финансовый анализ деятельности Компании, разработка мероприятий по повышению эффективности управления финансами, снижению финансовых рисков и увеличению прибыльности Компании.

10. Разработка предложений по ценообразованию.

11. Внедрение передовых информационных систем по управлению финансами в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, контроль над достоверностью информации.

Экономический отдел является одним из центральных звеньев в управлении затратами. Экономический отдел отвечает за планирование затрат, контроль и оптимизацию.

В таблице 6 представлен свод основных технико-экономических показателей.

Как можно увидеть из таблицы, основные показатели предприятия значительно ухудшились за 2015 год. Значительно увеличились расходы, причем скорость увеличения значительно выше роста выручки. Увеличилась продолжительность оборота активов, оборотных средств, запасов, кредиторской задолженности и особенно дебиторской задолженности.

Несмотря на рост чистой прибыли по результатам финансового года, от реализации убытки предприятия увеличились.

Таблица 6 – Основные технико-экономические показатели

Показатель	Период, год		Изменение	
	2014	2015	Абсолютное	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	153447	165153	11706	7,6%
Затраты, тыс. руб.	155001	183720	28719	18,5%
в том числе:			0	
Себестоимость, тыс. руб.	131447	150030	18583	14,1%
Управленческие расходы, тыс. руб.	22852	30828	7976	34,9%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	702	2862	2160	307,7%
Прибыль\убыток от реализации, тыс. руб.	-1662	-18567	-16905	1017,1%
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	129178	175681	46503	36,0%
Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	203267	480396	277127	136,3%
Фондоемкость	0,84	1,06	0,22	26,4%
Фондоотдача	1,19	0,94	-0,25	-20,9%
Коэффициент оборачиваемости:				
Активов	0,60	0,33	-0,27	-44,9%
Оборотных средств (активов)	1,01	0,48	-0,53	-52,4%
Запасов	1,13	0,84	-0,29	-25,8%
Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	4,90	1,06	-3,84	-78,4%
Кредиторской задолженности	0,90	0,56	-0,34	-38,1%
Продолжительность оборота				
Активов, дней	604	1096	492	81,5%
Оборотных средств (активов), дней	360	755	396	110,0%
Запасов, дней	323	435	112	34,7%
Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	75	345	270	360,0%
Кредиторской задолженности, дней	406	656	250	61,6%

Рассмотрим далее подробнее динамику и причины технико-экономических показателей.

## 2.2 Анализ и динамика структуры продаж

Завод сегодня – это современное предприятие по производству пива и безалкогольных напитков, сетью торговых домов в различных регионах России. Продукция завода была удостоена золотыми и серебряными медалями на ярмарках и дегустациях в России, на счету предприятия, что является показателем признания качества и оригинальности вкуса продукции, профессиональными дегустаторами и специалистами в области пивоварения.

Предприятие выпускает порядка 34 наименований алкогольной продукции (27 наименований пива и 7 наименований пивных напитков) и 9 наименований безалкогольной продукции: 2 сорта кваса, 2 сорта морса, 4 разновидности газированных напитков и питьевую воду.

Основой любой продукции любого пивобезалкогольного завода является вода. Вода добывается из скважин, расположенных в селе Кожевниково, и проходит многоступенчатую очистку с применением современных технологий. Очищенная вода используется как для приготовления пива, кваса, газированных вод так и поставляется непосредственно потребителю как в негазированном виде в 19 литровой оборотной таре так и в газированном виде, разлитой в ПЭТ объемом 1,5 литра.

Газированные напитки и квас производятся по классическим рецептурам с использованием сахара, для производства кваса используется технология брожения.

Проанализируем динамику и структуру продаж за последние три года, для этого сгруппируем данные по выручке и объемам продаж в таблице по номенклатурным группам пиво, напитки, изготовленные на основе пива, газированные воды, минеральные воды, квас.

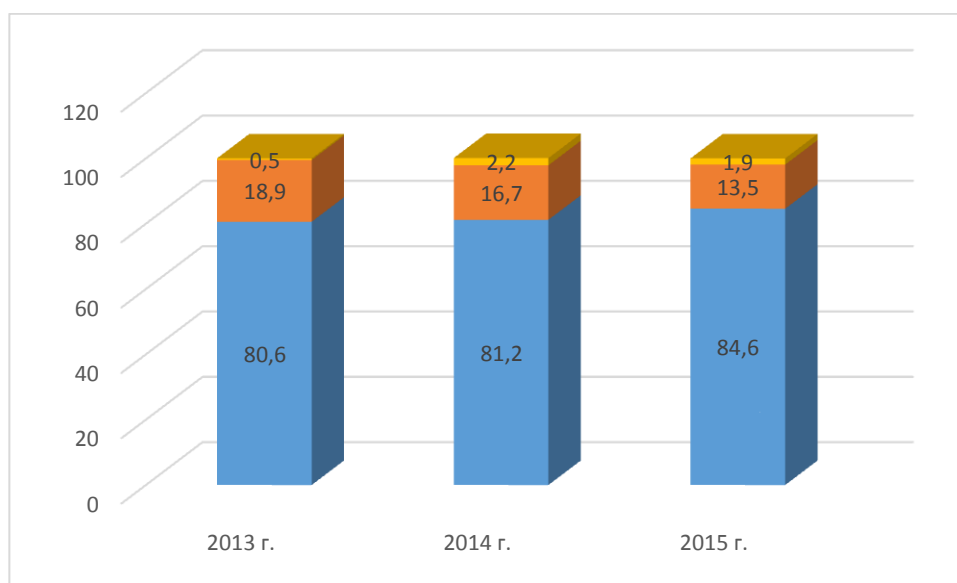


Рисунок 3 – Структура выручки от продаж

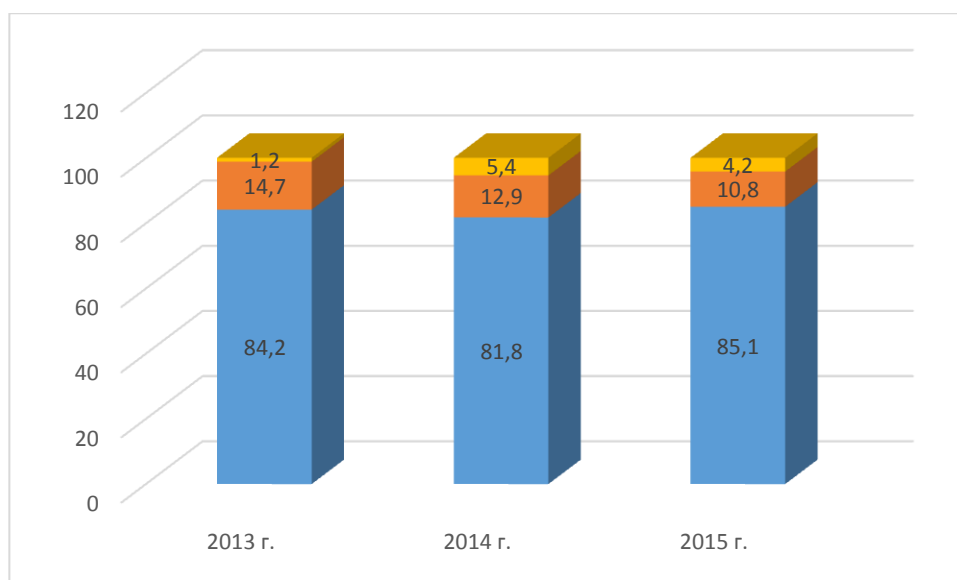


Рисунок 4 – Структура объемов продаж

На рисунках 3 и 4 представлены обобщённые диаграммы, отражающие основную суть структуры выручки от продаж и объемов продаж за последние три года, полная таблица приведена в приложении В. Выручка от продаж приведена с НДС и акцизами.

Как можно увидеть из рисунков, основную долю в структуре продаж занимают алкогольные напитки – пиво и напитки, изготовленные на основе пива. Газированные воды, квас и минеральные воды занимают около 2% в структуре продаж. Это объясняется как внешними факторами спрос на газированные напитки больше подвержен сезонным колебаниям, так и внутренними факторами - в последние годы производство активно модернизируется, увеличена производственная мощность многих цехов, но модернизация происходит неравномерно, и мощности некоторых цехов являются ограничивающими дальнейший рост объемов производства. А так как алкогольные напитки изначально занимают большую долю и являются приоритетным направлением в структуре продаж, то при сезонном росте потребления продукции для удовлетворения всех заказов заводу приходится жертвовать объемами безалкогольных напитков ради удовлетворения спроса на алкогольные напитки.

Что же касается динамики продаж, то можно отметить большой прирост объемов продаж в 2014 году и небольшое падение в объемных показателях в 2015 году. В 2013-2014 году российский рынок пива, из-за его сокращения, покинули многие транснациональные компании, закрылись многие крупные заводы, ужесточилась политика по рекламе пива, что лишило крупные компании преимуществ по продвижению, этим воспользовались средние и мелкие региональные компании, в число которых входит и ООО «Пивоварня Кожевниково», значительно усилили свои позиции на рынке пива и напитков изготовленных на основе пива.

В 2015 году сокращение рынка продолжилось, и несмотря на прирост выручки у компании объемы производства незначительно снизились. На рисунках 5 и 6 изображены графики, показывающие сезонные колебания выручки от продаж за 2013-2015 годы.

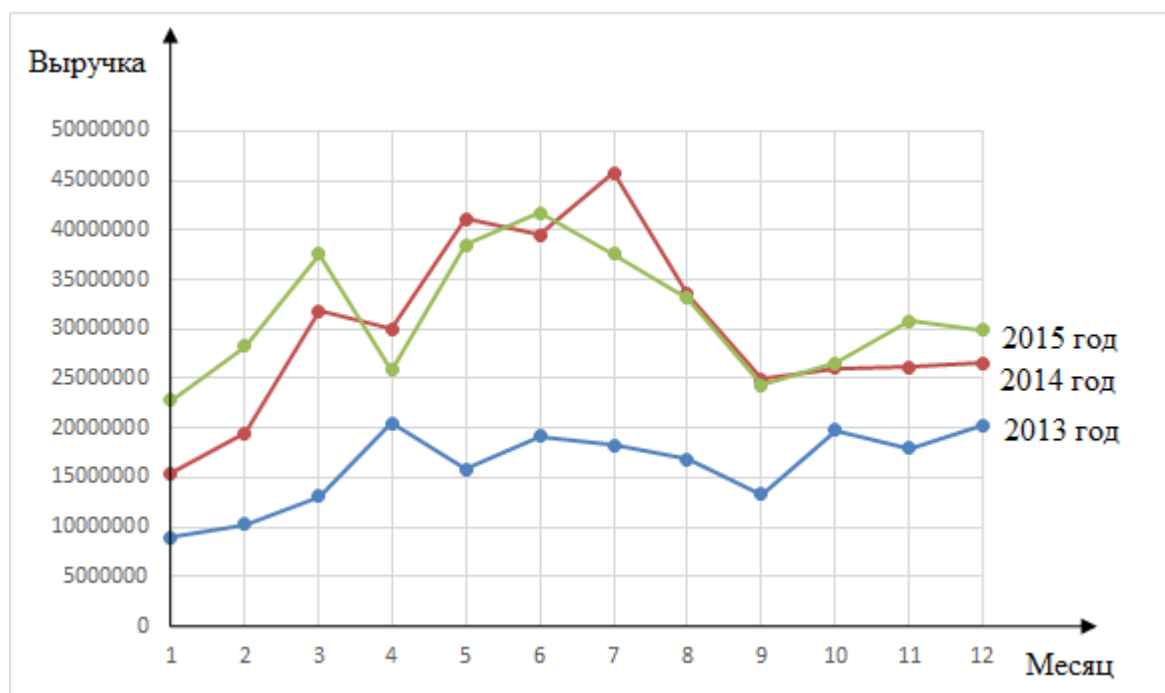


Рисунок 5 – Сезонные колебания выручки от продаж

В 2015 году можно заметить не свойственное сезону падение продаж в апреле и мае, причиной данного падения послужила поломка на производстве, в связи с которой производство было остановлено на довольно продолжительное время и в пик сезона уже не смогли вернуть объемы продаж,

вероятнее всего по причине потери части клиентов, так как некоторые переключились на других производителей. Также на графике можно увидеть, что продажи в летний период достигают 1000 тысяч литров и немного более – это является пределом, ограниченным производственной мощностью одного из цехов.

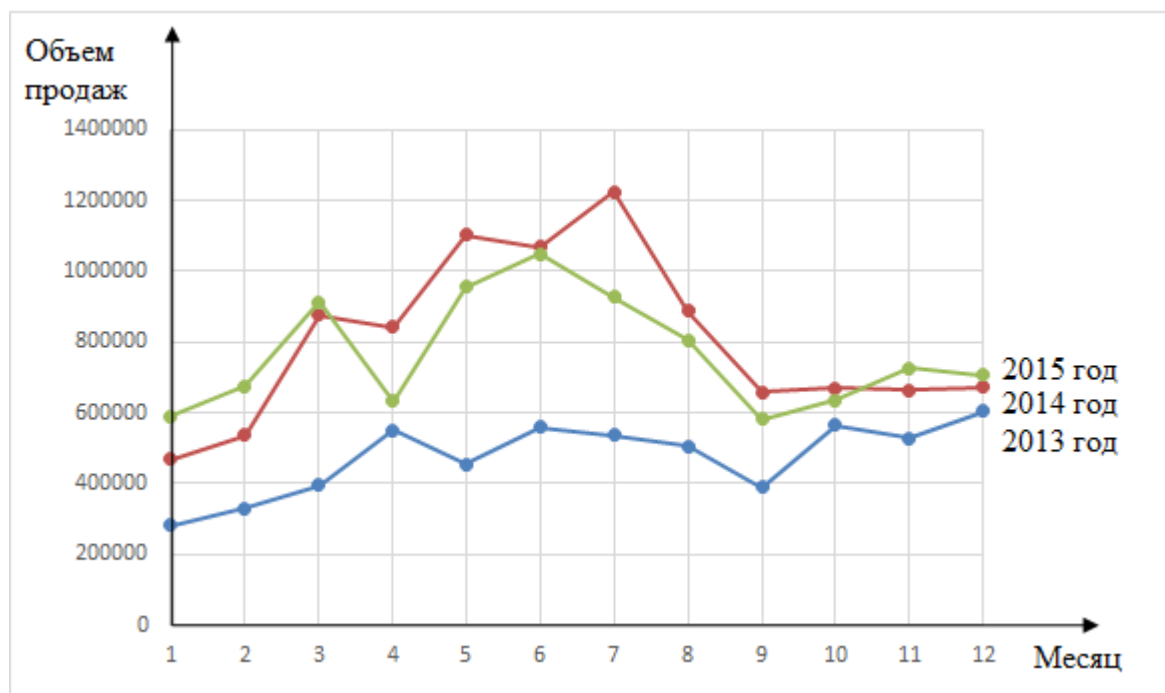


Рисунок 6 – Сезонные колебания объемов продаж

Проведем анализ бухгалтерской отчетности, в качестве исходных данных для анализа предприятие предоставило отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс.

Основной обобщающий показатель экономических (финансовых) результатов деятельности предприятия – прибыль (убыток) отчетного года. В показателе прибыли отражается выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, ее структура, эффективность, использования предприятием производственных и финансовых ресурсов.

На основании данных формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках», которая приведена в приложении Б, дается оценка прибыли отчетного года по источникам формирования прибыли в бухгалтерской отчетности. По

информации, представленной предприятием, также проводится анализ прибыли от реализации по видам основной деятельности предприятия.

Чистая прибыль определяется как прибыль отчетного года за вычетом налога на прибыль и иных налоговых платежей за счет прибыли. Расчеты прибыли и динамика изменений за 2014-2015 годы рассчитаны в таблице 7.

Таблица 7 – Структура и динамика прибыли

Показатели	Сумма, тыс. руб.			Темп роста, %
	2014 год	2015 год	Изменение за год (+,-)	
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	153447	165153	11706	7,63%
3. Валовая прибыль	21892	15123	-6769	-30,92%
6. Прибыль (убыток «-») от реализации	-1662	-18567	-16905	1017,15%
12. Прибыль (убыток «-») от финансово-хозяйственной деятельности	-25789	10741	36530	-
15. Прибыль (убыток «-») до налогообложения	-28683	6459	36530	-
19. Чистая прибыль	-28683	4444	33127	-

В приложении Д представлена полная таблица. По итогам 2014 года предприятие понесло убытки в размере 28 млн. рублей. 2015 год предприятие закончило с незначительной прибылью в размере 4,44 млн руб.

Проанализируем за счет каких факторов формируется чистая прибыль предприятия. За 2015 выручка от реализации продукции и услуг выросла на 7,64%, но темпы роста себестоимости произведенной продукции оказались выше и составили 14,04%, что в целом привело к падению валовой прибыли практически на 31%.

По итогам 2014 и 2015 годов предприятие понесло убытки от реализации, причем рост убытков за год составил более 10 раз за счет серьезного увеличения управленческих и коммерческих расходов.

Компании удалось получить прибыль в 2015 году только за счет значительного роста прочих операционных доходов, который значительно превышает рост прочих операционных расходов. Также в 2015 году увеличились на 48% прочие внереализационные расходы.

В целом если смотреть по отчету о прибылях и убытках, то несмотря на очень плохое положение прослеживается положительная динамика и, если провести комплексный анализ финансового состояния и определить причины, можно разработать комплексный план развития и планы как на ближайший год, так и на перспективу.

Проведем горизонтальный, т.е. временной анализ и вертикальный, т.е. анализ структуры баланса предприятия. Результаты анализа представлены в приложении Г.

В активе баланса основную долю занимают оборотные активы, около 70% от валюты баланса. Это объясняется тем, что основными производственными фондами владеет не анализируемое предприятие, а аффилированные лица, предприятие же использует основные фонды на правах аренды. Но если проследить динамику внеоборотных активов, то можно заметить их рост на 33%, который правда не сравнится с ростом валюты баланса, который изменился за год практически в 2 раза. В активе баланса также можно проследить и негативные тенденции – дебиторская задолженность значительно выросла и составила 42% от валюты баланса на конец 2015 года. Но в данном случае необходимо также понимать, что основными покупателями являются аффилированные лица, и необходимо финансовому отделу более корректно распределять денежные потоки между юридическими лицами.

Пассив баланса однообразен и представлен практически на 100% заемным капиталом. Причем на конец года почти 90% от валюты баланса



составляют краткосрочная задолженность, что очень негативно отражается на финансовом положении предприятия.

### 2.3 Анализ затрат предприятия

Так как основной продукцией, производимой на предприятии, является пиво и пивные напитки, доля которых составляет около 98%, дальнейшие предположения будем строить на том, то предприятие производит только пиво и пивные напитки, имеющие сходные технологию и сырье. Основным сырьем для производства пива и пивных напитков являются вода, солод и хмель, дрожжи, но иногда используются зерновые, такие как пшеница и ячмень и некоторые другие компоненты.

Производство пива состоит из 4 основных этапа: варочный, бродильный, лагерный и этап розлива, схематично процесс представлен на рисунке 7.

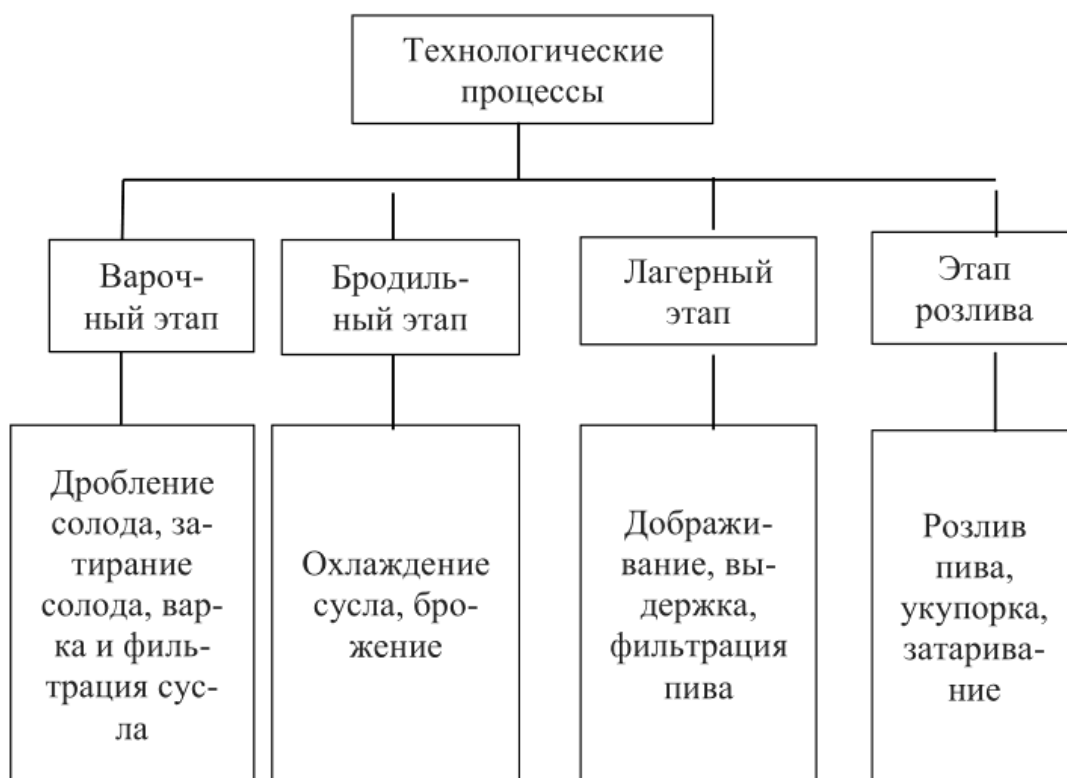


Рисунок 7 – Технологические процессы пивоварения

На первом этапе, варочном, производится дробление солода, затирирование, варка и фильтрация сусла, на выходе на данном этапе получается плотное сусло.

На бродильном этапе сусло охлаждается и сбраживается. Дображивание и выдержка происходит на лагерном этапе. По готовности нефильтованное пиво фильтруют и пастеризуют и направляют в розлив, где пиво разливается в потребительскую тару – ПЭТ преимущественно емкостью 1,5 литра или в транспортную тару – кеги, емкостью 30 или 50 литров.

Рассмотрим материальные переменные затраты, составляющие себестоимость продукции, на примере продукции «Пиво светлое фильтрованное пастеризованное "Жигулевское" 11%». На рисунке 8 процесс пивоварения представлен в виде четырех переделов.

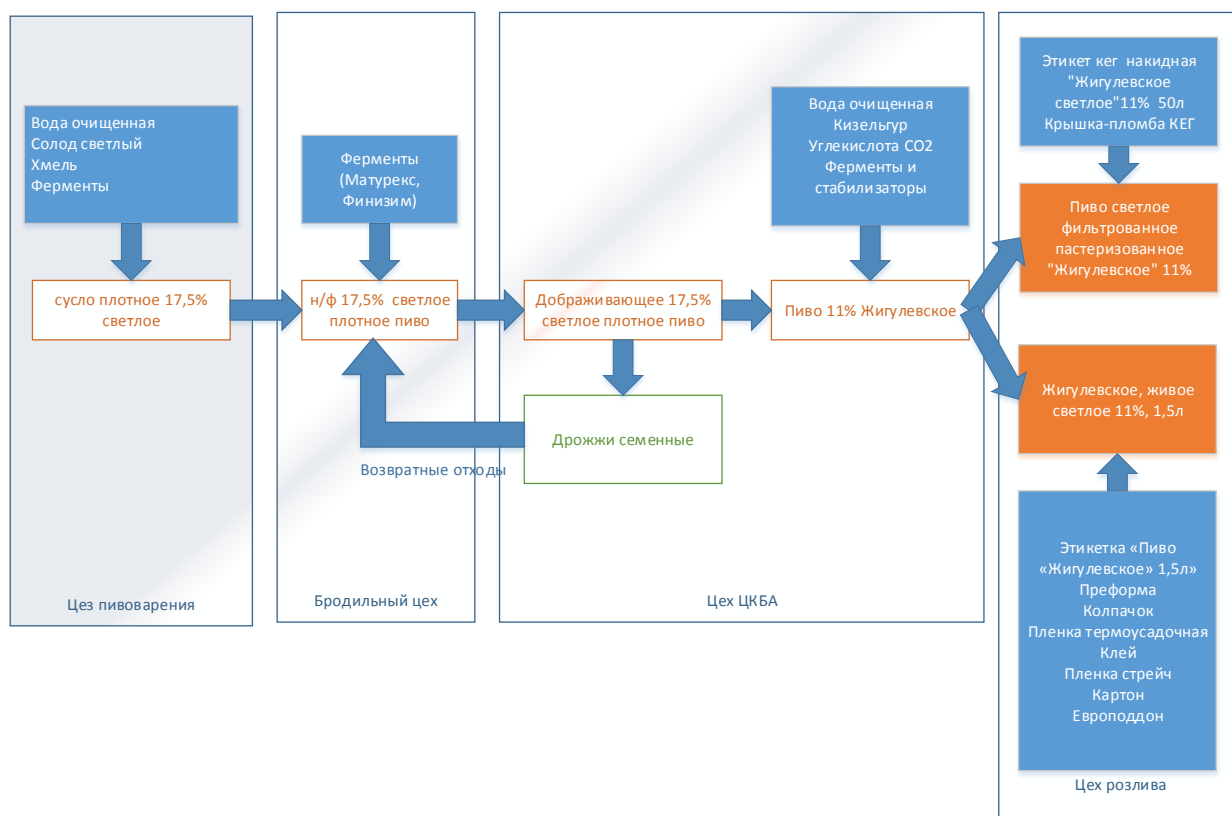


Рисунок 8 – Сырьевые затраты с учетом переделов

На схеме можно увидеть, что основная закладка сырья происходит на первом переделе, при приготовлении горячего сусла. Так в цех пивоварения поступает вода очищенная, поставляемая на производство дочерней компанией, занимающейся коммунальным и энергетическим хозяйством, происходит подготовка солода в дробильном отделении, относящемся к цеху пивоварения, хмель и ферменты для поддержания качества пива и увеличения выхода сусла

при варке. Из энергетических ресурсов в этом цехе расходуется пар, подготовленный газовой котельной энергетического цеха и электроэнергия, так как в данном цехе множество приводов и насосов, для перекачки и перемешивания жидкостей и дробления зерна.

После процесса варки сусло охлаждается и поступает в бродильное отделение, где в сусло добавляют ферменты, позволяющие повысить выход пива, ускорить его созревание.

После бродильного пиво попадает в цех ЦКБА (лагерный цех), где пиво дозревает, здесь также в незначительных количествах добавляются ферменты и прочие вспомогательные вещества, позволяющие повысить качество и стабильность пива. В бродильном и лагерном цехах активно используется электроэнергия для поддержания стабильных низких температур, необходимых для правильного брожения пива. Если температура выйдет за требуемые рамки, то в пиве начнут размножаться бактерии вместо дрожжей и пиво испортится.

На выходе из лагерного цеха производится фильтрация пива, для этого используются фильтрующие элементы, являющиеся расходным материалом. Плотное пиво разбавляется водой, для доведения параметров - концентрации экстрактивных веществ и содержания алкоголя до нормативных для каждого сорта пива параметров.

Последний этап на производстве – это розлив и упаковка продукции. На данном этапе идет расход тарных и этикеточных материалов. Производство ПЭТ организовано непосредственно в цехе розлива из преформы – полуфабриката для изготовления бутылки. В этом цехе из энергоресурсов расходуется пар, используемый для пастеризации, и электроэнергия для передвижения жидкостей и механизмов.

Таким образом основные затраты по сырью и тарным материалам формируются на двух переделах – в цехе пивоварения и в цехе розлива. На предприятии организован контроль отклонений по выходу и закладке сырья и материалов на всех переделах, но контроль осуществляется только технологической службой и были случаи сокрытия сверхнормативных потерь, в

том числе за счет искажения ведения учета, усреднения показателей за месяц, так как технологическая служба не заинтересована в потерях, так как от этого зависят их стимулирующие выплаты.

На этапах перекачки из цеха пивоварения в бродильный, из бродильного в лагерный, из лагерного в цех розлива в настоящий момент осуществляется мастерами цехов приемка полуфабрикатов по объему, на всех этапах установлены счетчики либо применяются другие методы измерения. Данные меры уже позволили сократить потери при перекачках вследствие ошибок персонала.

Еще одним звеном, на котором необходимо четко контролировать нормативы – цех розлива ПЭТ. Именно в цехе розлива ПЭТ используются тарные и этикетировочные материалы, сумма в себестоимости продукции которых составляет не менее 5-8 рублей за единицу продукции. При производстве бутылок нередко образуется брак, который затем утилизируется, при розливе может быть недолив или перелив – в таких случаях продукцию тоже необходимо утилизировать.

В каждом из цехов непременно возникают потери, независящие от действий персонала – это продукция и полуфабрикаты, остающиеся в трубах при транспортировке между цехами, потери при охлаждении и фильтрации горячего сусла, потери готового пива при фильтрации. На эти потери необходимо просчитывать нормативы и контролировать их выполнение.

Проведем анализ динамики и структуры затрат по экономическим элементам. Данные представлены в виде диаграммы на рисунке 9.

Прежде всего стоит отметить, что за год значительно изменилась структура затрат, в себестоимости доля материальных затрат изменилась с 71,4% до 62,8%, возможно часть затрат были отнесены на прочие затраты, но в любом случае размер материальных затрат сократился, что является положительной тенденцией.

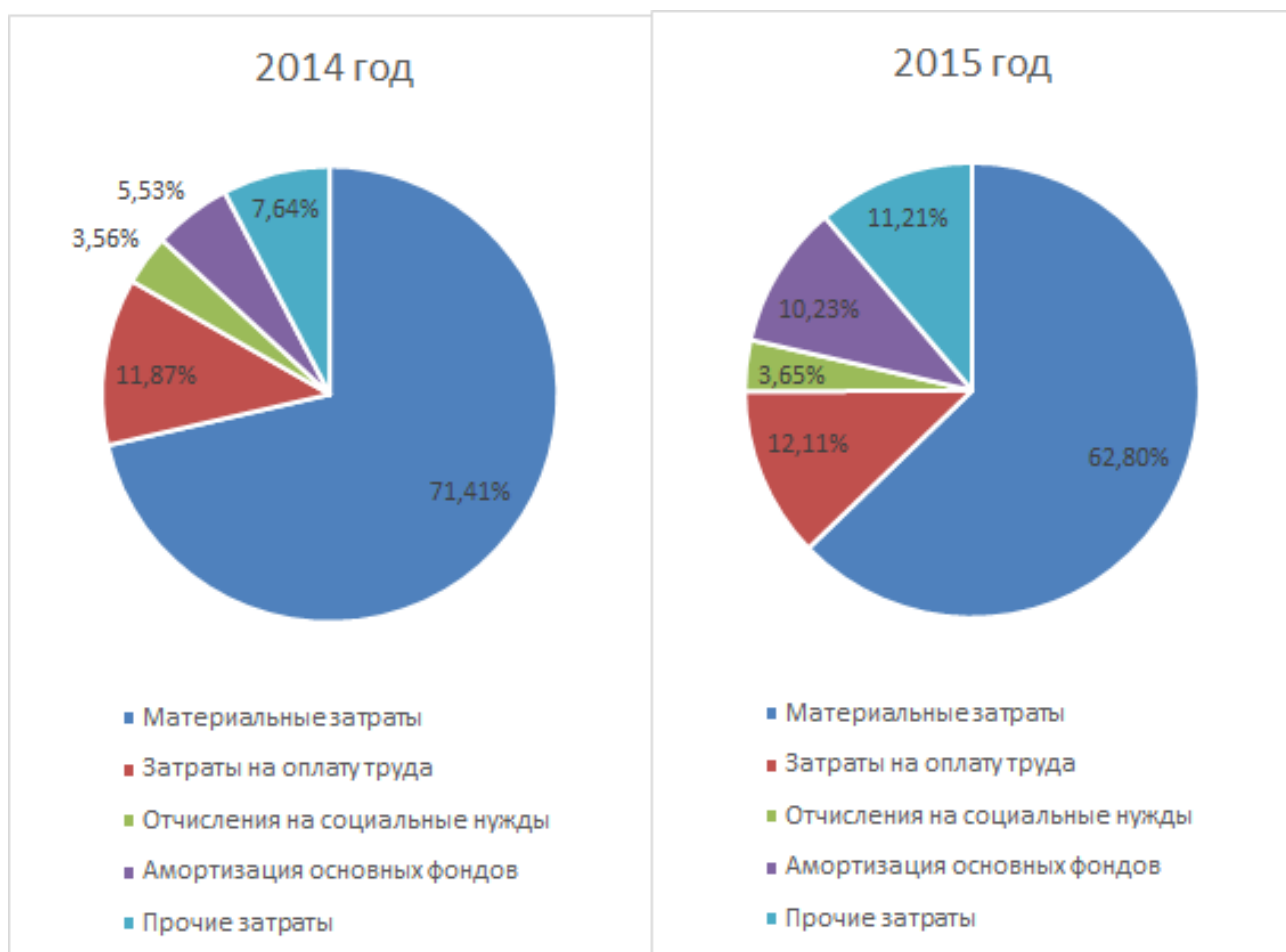


Рисунок 9 – Структура затрат по экономическим элементам

Затраты на оплату труда практически не изменились, несмотря на незначительное снижение объемов производства, это говорит об отсутствии связи между объемами производства и фондом заработной платы.

Для более наглядной картины проанализируем затраты на 1 литр продукции и на 1 рубль продукции, результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ затрат на рубль товарной продукции предприятия

Элементы затрат	2014 год		2015 год		Изменение	
	Затраты на 1 литр	затраты на 1 руб.	Затраты на 1 литр	затраты на 1 руб.	Затраты на 1 литр	затраты на 1 руб.
Материальные затраты	14,02	1,03	12,53	0,77	-11%	-25%
Затраты на оплату труда	2,33	0,17	2,42	0,15	4%	-14%
Отчисления на социальные нужды	0,70	0,05	0,73	0,04	4%	-13%
Амортизация основных фондов	1,09	0,08	2,04	0,13	88%	57%
Прочие затраты	1,50	0,11	2,24	0,14	49%	24%
Итого:	19,64	1,44	19,95	1,22	2%	-15%

По данным, представленным в таблице, можно заметить положительную тенденцию, общие затраты предприятия на 1 рубль произведенной продукции снизились на 15% до 1,22 рубля на рубль продукции, но любом случае производство на данный момент остается убыточным.

Основную долю сокращения расходов на 1 рубль продукции внесло сокращение материальных расходов на 25%. Рост амортизации – неизбежный процесс при обновлении производства, хотя надо более взвешенно подходить к выбору методов расчета амортизации и установления сроков полезного использования для более корректного отражения затрат по амортизации в себестоимости.

Рассмотрим основные статьи затрат и ведение учета по статьям затрат на предприятии. Список статей представлен в таблице 9.

Таблица 9 – статьи затрат, используемые на предприятии

Материальные затраты	Амортизация	Оплата труда	Прочие расходы
Возвратные отходы	Амортизация ОС	Налоги с ФОТ	Аренда оборудования
ГСМ		Зарплата	Аренда офисной техники
Запчасти			Аренда помещений
Изготовление печатных форм			Аренда транспорта
Инвентарь, инструмент			Возвратные отходы
Канцтовары			Госпошлина
Комплектующие технологического оборудования			Дератизация и дезинсекция
Лабораторные исследования			Инвентарь, инструмент
Лицензирование и сертификация			Информационно-консультационные
Материалы - вложения во внеоборотные активы			Командировочные расходы
Материалы для ремонта оборудования			Не учитываемые в целях налогообложения
Материалы для ремонта офисн.техники			Лицензирование и сертификация
Материалы для ремонта помещений			Мед. осмотр
Материалы на охрану труда			Налоги (транспортный, на имущество)
Моющие средства			Лабораторные исследования (услуги)
Полуфабрикаты собственные			Недостачи ТМЦ

Продолжение таблицы 9

Материальные затраты	Амортизация	Оплата труда	Прочие расходы
Потери при производстве			Обслуживание авто
Прочие материальные расходы			Поверка приборов
Реклама			Полиграфические услуги
Спецодежда			Представительские расходы
Сырье и основные материалы			Прочие расходы
Тара и тарные материалы			Расходы будущих периодов
Транспортные услуги			Реклама
Брак материалов			Ремонт и ТО оборудования
			Транспортные/почтовые услуги ОХР
			Услуги банка
			Услуги по обучению, семинары
			Услуги по охране труда
			Услуги по ремонту и тех обслуживанию
			Услуги производственные
			Услуги связи
			Хоз. принадлежности

Первое что можно заметить – список статей довольно внушительный, и некоторые статьи похожие по смыслу повторяются, что может ввести в заблуждение при учете затрат сотрудников. Сотрудники могут ошибочно относить одни и те же затраты на различные статьи, что в дальнейшем затруднит обработку этих данных. Например, статья затрат «лицензирование и сертификация» представлена в двух экземплярах – с видом затрат «материальные» и «прочие».

Второе, на что стоит обратить внимание – внушительный список статей затрат с видом затрат «прочее». Данный факт также отразится в конечном итоге на анализе затрат на основе обобщенной классификации по экономическим элементам.

В настоящее время для полноценного анализа укрупненные классификации использовать будет нецелесообразно, а анализ на основе полноценного списка статей затрат будет очень трудозатратен и не покажет наглядных результатов.

Также существует проблема с распределением затрат на себестоимость. В настоящее время все косвенные затраты распределяются по объему выпущенной продукции и полуфабрикатов по всем переделам, что сильно искажает структуру себестоимости.



### **3 Мероприятия по совершенствованию управления затратами предприятия**

#### **3.1 Комплексные предложения по проблемам управления затратами**

Любое предприятие, для производства и реализации продукции и услуг, должно понести затраты. Финансовый успех компании зависит от того, насколько эти затраты соизмеримы с полученной выручкой. В силах предприятия влиять на уменьшение размеров этих затрат для увеличения разницы между затратами, понесенными на производство и реализацию продукции и выручкой, полученной в процессе реализации продукции. Этой задачей должен заниматься финансовый менеджмент компании через процесс управления затратами: планирование, организацию и контроль.

Анализ процесса управления затратами и финансово-хозяйственной деятельностью предприятия был проведен во второй главе данной работы. В текущей главе будут рассмотрены варианты оптимизации процесса управления затратами и мероприятия по их сокращению. Для сокращения издержек необходимо подходить комплексно к процессу управления – необходимо задействовать все этапы процесса управления затратами, необходимо вовлечь в процесс управления по максимуму персонал, только в этом случае можно получить эффективные результаты.

С точки зрения вовлечения персонала в процесс планирования и учета затрат на предприятии уже много сделано: выделены центры финансовой ответственности, руководители ЦФО формируют планы расходов согласно прогнозируемым потребностям на материалы, сырье, услуги и прочие затраты на месяц и на год, начиная с инженерного состава заканчивая сотрудниками производственных цехов. Имеются попытки отладить процесс организации учета и контроля, но в этой области имеются проблемы, которые необходимо решать.

На предприятии должна быть разработана комплексная программа сокращения издержек, которая должна периодически актуализироваться в связи

постоянными изменениями во внешней и внутренней среде предприятия. Программа должна учитывать все факторы, которые влияют на себестоимость продукции, должны быть прописаны процессы управления затратами.

В общем виде программа должна содержать следующие моменты:

1. Мероприятия по оптимизации использования материальных ресурсов.
2. Мероприятия по поддержанию оптимального размера предприятия и оптимального объема производства.
3. Мероприятия по оптимизации использования основных фондов.
4. Мероприятия по оптимизации использования рабочей силы и повышения производительности труда.

Для реализации программы необходимо прежде всего настроить на предприятии учет затрат, пересмотреть как калькуляцию по статьям затрат, так и методы расчета себестоимости. Затем необходимо на основе выбранных методов учета затрат рассчитать плановые и нормативные себестоимости продукции, разработать методики контроля расхождений и возможные реакции на расхождения. Далее рассмотрим некоторые предложения по изменениям в каждый этап процесса управления затратами, которые необходимо внести в систему управления затратами на предприятии, которые бы позволили поднять планирование, учет и контроль затрат на более высокий уровень, нежели сейчас существующий на предприятии.

### **3.2 Планирование затрат**

В настоящий момент планирование расходов предприятия производится на основании планирования денежных потоков. На предприятии выделены центры финансовой ответственности, назначены руководители центров финансовой ответственности, определены статьи расходов денежных средств и закреплены за ответственными. Планирование осуществляется обобщенно по статьям на год, затем на основе годового плана составляется план на месяц с учетом заявок на конкретные сырье, материалы и услуги на основе

среднестатистических цен, в конце концов на основе месячного плана расходов и счетов к оплате составляется ежедневный реестр платежей.

Планы расходов проверяются на сходимость с планами поступления денежных средств, в случае расхождения планов поступления и расходования денежных средств производится корректировка расходов по согласованию с руководителями центров финансовой ответственности. План на прямые затраты рассчитываются на основе планируемого объема продаж, косвенные - в зависимости от потребности подразделений в текущих расходах, например, на проведение запланированных работ. Планирование косвенных затрат полностью отдано центрам ответственности, на усмотрение руководителей.

Подход на основе денежных потоков имеет как преимущества, так и недостатки. Из преимуществ можно назвать относительную простоту планирования. Главным же недостатком является то, что расходы денежных средств не всегда являются частью себестоимости этого периода, материалы и сырье могут прийти позже, и использованы для производства продукции следующих периодов. Поэтому на основании движения денежных средств рассчитать фактическую себестоимость с достаточной достоверностью не представляется возможным.

Но даже на основе планирования денежных поток можно разработать мероприятия по сокращению затрат. Например, необходимо использовать обратную связь при планировании расходов, необходимо при планировании учитывать остатки материалов и запасных частей, как это в настоящий момент делается для сырья. На некоторые позиции необходимо рассмотреть планирование на квартал и полугодие, в некоторых случаях это позволит сократить транспортные расходы, предоставить преимущество в цене за счет размера партии.

В настоящий момент на предприятии существуют жесткие планы, т.е. на год и на месяц составляется статический бюджет расходов и доходов на основе планов продаж и производства. Если фактические объемы поступления

денежных средств отличаются от запланированных, то предприятие сталкивается с избытком или недостатком денежных средств.

Поэтому необходимо внедрение гибкого бюджетирования, которое обеспечивало прогнозные данные, корректированные на изменения в уровне выпуска (или любом другом показателе). Проигрывая и анализируя различные варианты, можно будет выбрать оптимальный объем продаж или производства.

Гибкий бюджет — это бюджет, показатели которого могут регулироваться в зависимости от уровня деятельности. Гибкий бюджет базируется на знании того, как выручка или издержки ведут себя в диапазоне изменений, и обеспечивает менеджеров данными для изучения последствий изменения объемов выручки или издержек. Он помогает в процессе принятия управленческих решений при планировании объема продаж, а также при анализе фактических данных.

Для исключения сбоев в работе подразделений необходимо предоставить доступ руководителям к оперативным данным по исполнению бюджета и корректировкам бюджета, так как в случае неисполнения планов под угрозу ставится оплата некоторых счетов, обычно инженерной службы, и в случае неоплаты работа сотрудников инженерной службы может быть парализована, что приводит к уменьшению производительности труда и поломкам на производстве. В случае же если руководители будут в курсе о невыполнении бюджета, они могут пересмотреть свои расходы на комплектующие и запасные части, скорректировав приоритеты оплат и изменив планы работ обслуживающих подразделений.

В любом случае для более точного планирования результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия необходимо организовать планирование затрат и себестоимости продукции. Во-первых, на основе спецификаций необходимо рассчитать нормативную производственную себестоимость по переменным затратам, ведь именно на основе отклонения переменных затрат от нормативной себестоимости можно оперативно выяснить причины этих отклонений и своевременно разработать управленческие

решения для исключения подобных ситуаций. Также необходимо рассчитать неизбежные нормативные потери при производстве, организовать непрерывный поиск решений по их сокращению.

Так, например, при переключении линии розлива ПЭТ с пива «Жигулевское 11%» объемом 1,5 литра на «Бражка вишневая» объемом 1 литр возникают следующие необратимые потери:

1. При перенастройке машины выдува ПЭТ непременно возникает брак тары, так как настройка происходит вручную, путем итерационной подгонки параметров до получения тары необходимого качества и характеристик.

2. При переключении с одного сорта на другой в трубопроводах и в оборудовании розлива остаются остатки продукции.

3. При начале розлива некоторая часть готовой продукции, так как происходит перенастройка оборудования под другую емкость тары.

Подобные проблемы можно решить либо, как минимум сократить издержки, несколькими способами:

1. Со стороны инженерной службы необходимо разработать технические решения, позволяющие обходиться меньшими потерями при смене продукции и объема тары.

2. Необходимо увеличить объемы партии, но следует понимать, что предприятие имеет около 40 SKU и ограниченный срок годности продукции. Если партии будут слишком большие, то возрастут издержки складской логистики, возникнут проблемы со сроками хранения.

3. Сокращение количества SKU позволило бы частично решить проблему с перенастройкой оборудования, позволило бы сократить складские площади и оборачиваемость. Также это позволило бы сократить издержки на ПОС материалы: ценники, этикетки. Но необходимо учитывать интересы сбыта – так как география продаж довольно обширная – Казахстан и практически вся Россия, в разных регионах выявлены разные предпочтения по названиям. Поэтому должна быть золотая середина по количеству SKU, учитывающая

возможные потери продаж при сокращении количества SKU и возможное сокращение потерь на производстве.

### **3.3 Организация учета затрат**

На предприятии производится несколько принципиально разных технологически видов продукции:

1. Пиво и напитки изготавливаемые на основе пива.
2. Минеральные и питьевая воды.
3. Сладкие газированные воды.
4. Квас.

Самый длительный технологический процесс, затрагивающий все цехи предприятия у пива и напитков изготавливаемых на основе пива. Данные напитки проходят все 4 цеха - пивоварения, бродильный, лагерный и цех розлива. Как и пиво квас проходит через все 4 цеха, но длительность производственного цикла кваса меньше чем у пива.

Производство сладких газированных вод затрагивает только два цеха – пивоварения и розлива, а производство минеральной и питьевой воды - только цех розлива.

При производстве алкогольных напитков предприятие несет дополнительные затраты на сдачу дополнительной бухгалтерской отчетности, на поддержку работоспособности ЕГАИС (единая государственная автоматизированная информационная система), в которой в онлайн режиме предприятие отражает данные об объемах производства, реализаций, возвратов алкогольной продукции.

Таким образом для корректного расчета себестоимости необходимо четко разделять косвенные затраты по видам производимой продукции. Для примера рассчитаем примерные затраты на дополнительные затраты, предназначенные для производства алкогольной продукции. Для отражения факта производства и отгрузки в ЕГАИС необходимо 4 оператора с годовым ФЗП около 1200000 рублей, работающие посменно, так как отгрузка ведется

круглые сутки, а без отражения факта отгрузки в ЕГАИС предприятие не имеет права. Операторы ЕГАИС обязаны ежегодно проходить обучение в лицензированных центрах, стоимостью 27000 рублей на каждого, а с учетом транспортных и командировочных расходов сумма составляет около 50000 рублей на одного сотрудника в год. Помимо ФЗП операторов можно частично учесть ФЗП сотрудников бухгалтерии, занятых на подготовке и сдаче отчетности, связанной с производством и реализацией алкогольной продукции, в размере около 300000 рублей. Для системы ЕГАИС требуется поддержка организацией, имеющей лицензию на оказание подобных услуг, стоимость поддержки составляет 22000 рублей в месяц. Автоматизированная система измерения и учета (АСИиУ), предназначенная для учета объемов производства, состоит из счетчиков и блока управления, которые также необходимо обслуживать и производить периодическую поверку, стоимость затрат на обслуживание АСИиУ составляет до 500000 рублей в год. Для учета алкогольной продукции и подготовки деклараций требуется специализированное программное обеспечение, которое, как правило, стоит дороже обычных учетных систем. Рассчитаем долю косвенных расходов на 1 литр продукции, для этого представим данные по косвенным затратам, относящимся только к производству алкогольной продукции, в виде таблицы 10.

Таблица 10 – Дополнительные косвенные затраты на производство алкогольной продукции

Затрата	Сумма в год, рублей
ФЗП операторов	1200000
Обучение операторов	200000
ФЗП вспомогательного персонала (бухгалтерия, инженеры)	420000
Обслуживание АСИиУ	500000
Обслуживание ЕГАИС	264000
Амортизация вспомогательного оборудования для алкогольной продукции	500000
Программное обеспечение	70000
	3154000

В пересчете на 1 литр продукции косвенные затраты, которые относятся только к алкогольной продукции, но распределяются на всю продукцию, составляют 0,34 рубля. Для безалкогольной продукции, например, для минеральной воды в ПЭТ объемом 1,5 литра, с отпускной ценой около 13 рублей, косвенные затраты, относящиеся только к алкогольной продукции, составляют 4,6% в доле стоимости. Такая погрешность может привести к некорректным управленческим решениям.

К тому же все косвенные расходы распределяются по объему выпущенной продукции и полуфабрикатов по всем переделам, что очень сильно искажает картину.

У предприятия более 40 SKU – наименований выпускаемой продукции, и для более корректного принятия управленческих решений и ценообразования помимо расчета полной себестоимости необходимо вести учет усеченной себестоимости, т.е. используя систему «директ-костинг».

Имея учетные данные об ограниченной себестоимости, можно решать такие управленческие задачи, как оптимизация ассортимента выпускаемой продукции, целесообразность маркетинговых акций по ценам ниже обычного, закупка полуфабрикатов на стороне, например, пивного сусла, которое можно использовать в ограниченных количествах при производстве пива для превышения производительности ограничивающего цеха пивоварения, определение оптимального размера партии продукции, выбор и замена оборудования и другие.

Необходимо также сократить и упорядочить число статей затрат, используемых для расчета себестоимости. На данный момент их более ста. За счет оптимизаций их количества упрощается учет и контроль затрат.

При не полностью загруженных производственных мощностях и использовании системы "директ-костинг" существует другой подход к ценообразованию. В период спада продаж, особенно в зимний период, когда производственные мощности завода загружены менее чем наполовину, можно устанавливать цены ниже полной себестоимости, ориентируясь лишь на



усеченную себестоимость, так как даже в случае продаж ниже полной себестоимости это позволит снизить распределенные косвенные затраты на единицу продукции. Данный подход можно использовать для входа на новые рынки сбыта, с привлечением сторонних оптовых посреднических компаний. По тому же принципу с помощью системы "директ-костинг" можно обосновать выпуск малоодоходных или убыточных товарных позиций, так как косвенные расходы, учтенные в полной себестоимости убыточных товарных позиций, будут распределены на другую продукцию, увеличив их себестоимость.

Предприятие использует программное обеспечение 1С «Пивобезалкогольный комбинат» – мощная ERP система, которая позволяет для управленческого учета использовать учетную политику и параметры расчета себестоимости, отличные от тех, которые используются в бухгалтерском учете, поэтому предприятию нет необходимости полностью переходить на систему «директ-костинг», а использовать ее только в рамках управленческого учета.

Для учета затрат на предприятии используется более 100 статей затрат. На прочие затраты, на которые приходится доля в 7,64% в 2014 году и 11,21% в 2015 году выделено более 30 статей затрат, многие затраты повторяются по смыслу. Для исключения ошибок учета и искажения данных для принятия управленческих решений необходимо рассмотреть оптимизацию перечня статей затрат на предприятии.

### **3.4 Контроль и оптимизация затрат**

Один из ключевых моментов по оптимизации затрат базируется на определении и поддержании оптимального размера предприятия. Если обратить внимание на графики продаж по месяцам за три последних года, то можно заметить, что рост в пик сезона в 2015 году был ограничен на тех же значениях, что в 2014 году, хотя в зимний период объем продаж вырос по сравнению с предыдущими годами. Скомпонуем данные и спрогнозируем

потенциальную выручку, в случае если бы у предприятия не было ограничения производственных мощностей, данные представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Сезонные колебания объемов продаж

Период	Зимние месяцы		Летние месяцы		Сезонные колебания	
	Объем, тыс. литров в месяц	Выручка, тыс. рублей в месяц	Объем, тыс. литров в месяц	Выручка, тыс. рублей в месяц	Объем, %	Выручка, %
2013	258	8629	459	18107	78%	110%
2014	468	18374	1002	39635	114%	116%
2015	591	25877	996	41737	69%	61%
2015 - прогноз	591	25877	1158	55062		

Производительность предприятия по цеху пивоварения ограничена в районе 1 млн. литров в месяц. Если бы данного ограничения не было, то по данным прогнозирования на основе анализа и экстраполяции по факту ежегодного прироста выручки и сезонных колебаний выручка предприятия могла составлять в летние месяцы до 55 млн. рублей, т.е. до почти на 40 млн. рублей больше за весь сезон чем было получено, что составляет около 10% от годовой выручки предприятия. Данные приведены с включением акцизов и НДС, так как в исходных данных выделить их не представляется возможным.

Но так как предприятию в кратчайшие сроки нарастить мощности не представляется возможным необходимо формировать адекватную ценовую политику и в период сезона незначительно повысить цену на продукцию, так как предприятие себя позиционирует как нижний ценовой сегмент и имеет возможность управлять прибылью за счет ценообразования, но это не было сделано.

На предприятии отсутствует система оперативного контроля за отклонением затрат от каких-либо плановых показателей. В связи с чем необходимо разработать единую методику расчета для нормативной, плановой и фактической себестоимости. Организовать периодический расчет плановой и нормативной себестоимости в целях планирования затрат и расчет фактической себестоимости, разработать регламент контроля отклонений фактической себестоимости от плановой и нормативной.

На рисунке 10 представлены диаграммы, наглядно показывающие долю затрат по элементам затрат.

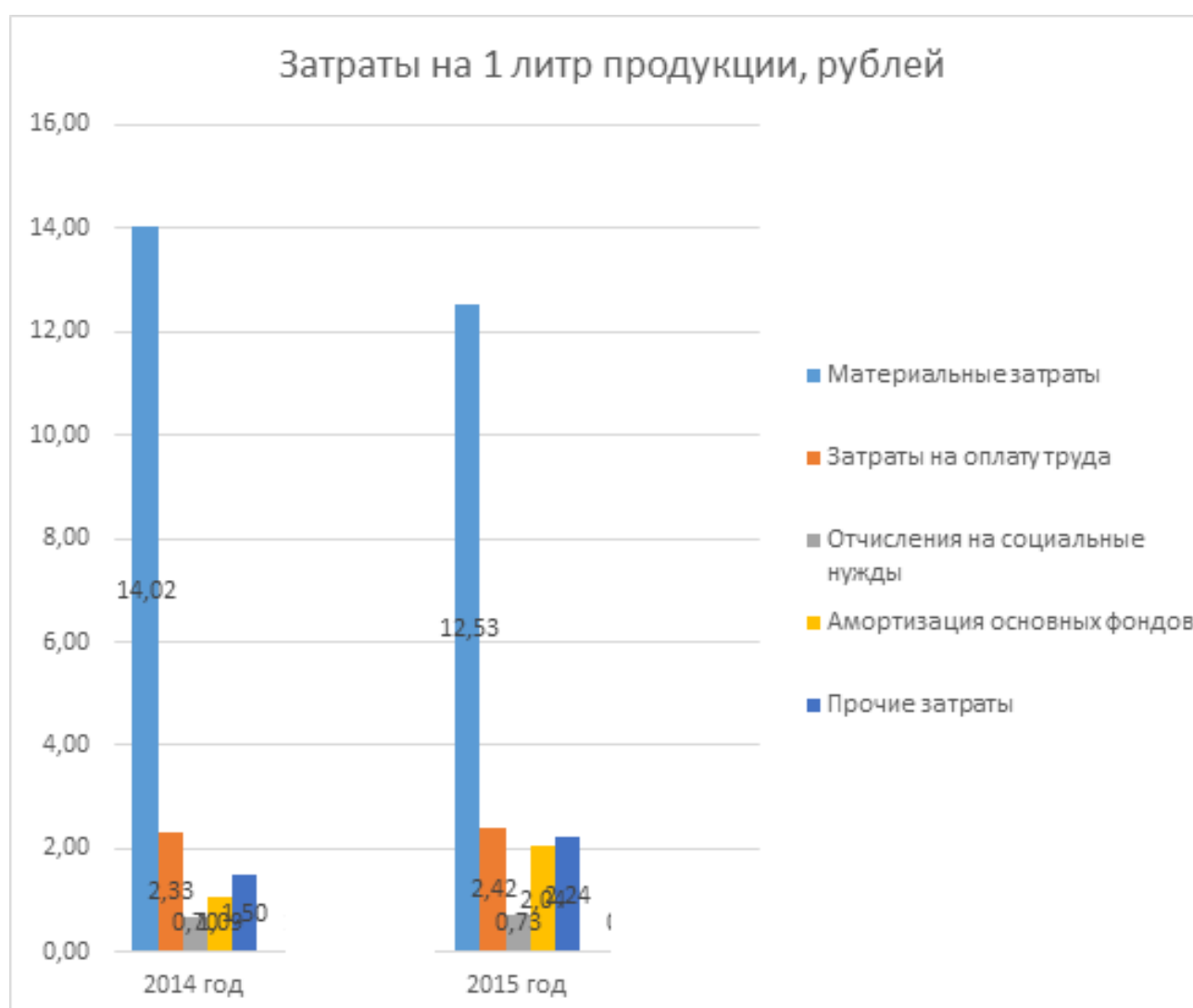


Рисунок 10 – Структура затрат по элементам затрат на 1 рубль продукции

Если проанализировать затраты предприятия по элементам затрат, то можно обратить внимание, что подавляющую часть занимают материальные

затраты, на втором месте – затраты на оплату труда. Причем материальные затраты на 1 литр и на 1 рубль продукции удалось значительно снизить, а фонд заработной платы, несмотря на незначительное снижение, в доле себестоимости значительно вырос. Это объясняется по большей части тем, что затраты на оплату труда являются по большей части постоянными расходами, в отличие от материальных. Таким образом затраты на оплату труда можно сократить только внедрением новых технологий, автоматизацией производства и организационных мероприятий, повышающих производительность труда.

В таблице приложения Г представлены расчеты состава, динамики и структуры имущества предприятия. Если обратить внимание на статью баланса «запасы», то можно заметить ее динамичный рост. Анализ показателей оборачиваемости лишь подтверждает тот факт, что прирост запасов опережает прирост производства. Так, по расчетам и анализу динамики показателей оборачиваемости, представленным в таблице приложения Е, коэффициент оборачиваемости запасов снизился за последний год с 1,13 до 0,84 и продолжительность оборота запасов увеличилась с 323 дней до 435 дней. При продолжительности производственного цикла в пределах 25-30 дней данные значения показателей говорят о том, что предприятие имеет избыточные запасы и снизившуюся эффективность управления запасами.

По запасам сырья и материалов производится ежемесячное планирование закупок на основании планов производства и эти запасы на складах находятся в ограниченном количестве, основного сырья на складах не более чем на один месяц производства, а некоторые позиции, например, сахар, хранятся не более 2-3 суток, так как поставщики находятся в Томске и Новосибирске и проблем со своевременным снабжением по сахару нет. По солоду и некоторым другим позициям сырья необходим месячный запас, так как транспортировка осуществляется железнодорожным транспортом до Томска, а затем автотранспортом до Кожевниково и доставка занимает от двух недель до месяца.

Основная проблема с покупкой запчастей и оборудования – инженеры оформляют заявку на приобретение оборудования или запасных частей для ремонта оборудования, расходных материалов, инструментов, снабжение приобретает указанные в заявке позиции, купленные позиции приходятся складом и остаются невостребованными со стороны инженерного персонала по различным причинам, например, запасные части были заказаны в связи с поломкой оборудования, но в то время, пока запасные части закупались и доставлялись на завод, инженером была изменена конструкция оборудования и применены другие комплектующие и запасные части, а приобретенные запасные части окажутся невостребованными на протяжении долгого времени.

В связи с этим необходимо организовать контроль надкупаемыми материалами и, в случае, если они окажутся невостребованными организовать возврат поставщику, если это будет возможным, и провести работу с инженерным составом для исключения повторения подобных ситуаций.

Также в связи с расширением завода на предприятии закуплено много оборудования не введенного в эксплуатацию, некоторые дорогостоящие позиции находятся на хранении по несколько лет, дожидаясь монтажа и ввода в эксплуатацию. В данном случае рекомендуется организовать сетевое планирование модернизации производства на основе планов развития предприятия, и связать данные планы с приобретением оборудования.

Невостребованные складские запасы обходятся очень дорого предприятию, во-первых, необходимо организовать складское хранение для запасов, оплату труда складским рабочим и сотрудникам отдела снабжения, во-вторых, денежные средства, которые были затрачены на приобретение невостребованных материалов, могли быть использованы для других нужд, тем более у предприятия дефицит ликвидности. Ну и в любом случае деньги имеют свою стоимость, тем более что капитал предприятия состоит в основном из заемных средств, за пользование которыми предприятие платит проценты.

Еще одним неэффективно реализованным моментом оптимизации затрат являются возвратные отходы. В процессе функционирования предприятия

неизбежно возникают отходы, некоторые из которых можно использовать в различных целях или продавать на сторону.

В пивоварении отходами, которые можно использовать в дальнейшем или продавать на сторону являются дробина, углекислота,

Дробина пивная получается на стадии фильтрования осахаренного пивного затора, когда максимально возможное количество экстрактивных веществ, содержащихся в заторе, перешло в пивное сусло.

Дробину можно применять для скармливания сельскохозяйственным животным как в свежем, влажном, так и в высушенном виде. В состав дробины входят оболочки и частицы эндосперма зерна. Она обладает густой консистенцией со структурой грубо размолотого зерна. Дробину также применяют для создания удобрений.

В настоящий момент дробина реализуется практически бесплатно местным фермерам. Необходимо либо пересмотреть цены на отпуск дробины, так как она является довольно высокую ценность для фермеров, либо оценить возможность создания собственной мини-фермы. Объемы дробины превышают 1 тысячу тонн в год.

Углекислый газ ( $\text{CO}_2$ ) образуется на стадии брожения пивного сусла. На образование влияет количественный качественный состав углеводов пивного сусла, определяемый сортом получаемого пива и качеством перерабатываемых зернопродуктов, доза и раса дрожжей, температурный режим брожения, а также используемые способы брожения.

В настоящее время углекислый газ, образующийся в процессе брожения уходит в атмосферу, для технологических нужд предприятие покупает сжиженный углекислый газ.

Существуют технологии, позволяющие собирать углекислый газ, очищать его и использовать для нужд предприятия, но для этого необходимо приобретение дорогостоящего оборудования. Необходимо экономическому отделу просчитать инвестиционную привлекательность внедрения данной

технологии, так как затраты на углекислоту составляют до 2 млн. рублей в месяц.

В процессе функционирования предприятия непременно образуются отходы материалов, в основном нержавеющая сталь и ПЭТ. Необходимо установить контроль за сдачей данных материалов в пункты вторичного сырья, так как возможны злоупотребления со стороны персонала.

### **3.5 Автоматизация управления затратами**

В настоящем, когда события развиваются довольно молниеносно, и любые задержки в принятии решений могут стоить компании миллионы потерь и недополученной прибыли, необходимо применять новые эффективные инструменты в управлении затратами. Речь идет об автоматизации и компьютеризации планирования, учета и контроля в процессе управления затратами.

На предприятии, если рассматривать в том числе и зависимые от ООО «Пивоварня Кожевниково» предприятия, работает около 400 человек, из них около 150 сотрудников имеют рабочие места, оборудованные персональными компьютерами, ноутбуками или смартфонами. Между всеми сотрудниками идут огромные потоки информации, которые необходимо анализировать, контролировать и принимать на основе этих данных решения.

Необходимо максимально передать обработку и анализ информации автоматизированным системам, унифицировать формы передачи и хранения информации, что в значительной мере позволит ускорить процессы, связанные с передачей, обработкой и анализом информации.

Еще одной предпосылкой автоматизации является то, что для принятия более качественных решений, необходимы большие объемы информации, которые не под силу обработать вручную.

В настоящий момент первичная информация о произведенных объемах продукции, объемах переданных полуфабрикатов из цеха в цех, выдачи материалов и сырья со склада осуществляются посредством ручного заполнения первичной документации, данные из которой в дальнейшем заносят в информационную базу. Такая схема документооборота несомненно приводит к ошибкам в учете, вследствие человеческого фактора, к задержке анализа оперативных данных с производства от нескольких дней до месяца. Для устранения ошибок при обработке первичной информации и ускорения подготовки данных для дальнейшей обработки, необходимо организовать



передачу данных из измерительной аппаратуры, используемой на производстве в единую информационную систему предприятия для дальнейшей ее обработки и анализа.

Повсеместная автоматизация процессов, причем не только связанных с управлением затратами, но и любых бизнес-процессов, протекающих на предприятии, позволит снизить вероятность ошибок и отклонений от разработанных бизнес-процессов, высвободит время сотрудников, уходящее ранее на дублирование операций, позволит снизить затраты на канцелярские товары, так как практически отпадет потребность в бумажных документах.

Немаловажным преимуществом компьютеризации учета является оперативность контроля. Автоматизированные системы учета позволяют не только оперативно формировать планы на основе анализа данных прошлых периодов, но и производить оперативный контроль затрат в разрезе статей затрат, калькуляции, смет, спецификаций, центров финансовой ответственности. При правильной настройке программного обеспечения предварительный расчет себестоимости можно получить в любой момент времени, в отличие от ручного учета, когда себестоимость рассчитывается только в конце месяца, что позволяет отреагировать на отклонение от плановой себестоимости в сжатые сроки и не допустить повторения подобной ситуации в будущем.

Автоматизация позволяет исключить человеческий фактор на стадии анализа и контроля отклонений, чтобы исключить случаи, как упоминалось во второй главе, когда сотрудники технической службы усредняют показатели для сокрытия сверхнормативных потерь.

На предприятии много лет назад приобретено программное обеспечение «1С:Предприятие 8. Пиво-безалкогольный комбинат», это мощная ERP система, на базе типового решения "1С:Предприятие 8. Управление производственным предприятием". Обобщенная схема взаимосвязи между различными уровнями учета, реализованная в программном продукте 1С «УПП» представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Взаимосвязь разделов учета на предприятии в 1С «УПП»

1С «Управление производственным предприятием» позволяет охватить все разделы учета: бухгалтерский, управленческий, налоговый, что позволяет консолидировать все данные в единой информационной системе.

Данный программный продукт имеет достаточно мощный блок управления затратами и расчета себестоимости, начиная от планирования затрат и составления сметы затрат, заканчивая инструментами контроля за выполнением планов и сравнения фактической, нормативной и плановой себестоимостей.

Вот лишь некоторые возможности программного обеспечения 1С «Пивобезалкогольный комбинат» в рамках управления затратами:

- учет фактических затрат отчетного периода в необходимых разрезах в стоимостном и натуральном измерении;

- оперативный количественный учет материалов в незавершенном производстве (НЗП);
- учет фактических остатков НЗП на конец отчетного периода;
- учет брака в производстве и на складах;
- расчет фактической себестоимости выпуска за период основной и побочной продукции (полуфабрикатов, брака) – неполной и полной производственной себестоимости и фактической полной себестоимости реализации продукции, в т.ч. расчет себестоимости выпуска продукции у переработчиков;
- расчет себестоимости выпуска в течение месяца по документам выпуска – по прямым затратам или по плановой себестоимости;
- учет переработки давальческого сырья;
- расчет фактической стоимости остатков НЗП на конец отчетного периода;
- предоставление данных (отчетов) о порядке формирования себестоимости;
- предоставление данных о структуре себестоимости выпуска для оценки отклонений от заданных нормативов.

Но при этом стоит отметить, что в настоящий момент данный мощный программный комплекс используется лишь частично. В системе 1С «ПБК» ведется лишь поверхностный учет затрат, сбор статистики, последующие же расчеты и анализ производятся экономистом с помощью программы Microsoft Excel один раз в месяц по факту занесения всех затрат за предыдущий месяц, что происходит спустя 15-20 дней после окончания месяца.

Таким образом контроль осуществляется лишь поверхностный, усредненный. В течение месяца могут возникать сверхнормативные потери и брак по вине персонала, перерасход сырья, материалов, энергоресурсов вследствие некорректно настроенного оборудования, но известно об этом станет лишь спустя очень продолжительное время.

Полноценное внедрение ERP системы на всех уровнях управления затратами позволит в оперативном режиме отслеживать отклонения фактической себестоимости от нормативной и плановой и своевременно реагировать на данные отклонения, что позволит значительно сократить незапланированные сверхнормативные потери, затраты и, в конечном итоге, себестоимость.

Полноценное использование ERP системы избавит сотрудников планово-экономического отдела от рутинной работы, позволит больше времени уделить анализу и контролю затрат.

Еще одну важную задачу, которую позволит решить полноценное внедрение 1С «Пиво-безалкогольный комбинат», является сводный учет в целом по холдингу, включающему в себя кроме производственного предприятия, оптовые торговые дома, розничную сеть разливного пива, строительно-монтажное управление, вспомогательные и обслуживающие производства, которые имеют самостоятельный юридический статус, но по факту являющиеся зависимыми между собой организациями с пересекающимися центрами затрат.

Так как программное обеспечение приобретено и используется в ограниченном функционале уже более 8 лет и стоимость программного обеспечения уже фактически включена в затраты произведенной продукции ранее, то затраты на дальнейшее внедрение можно считать минимальными, так как внедрение проходит в текущем режиме без привлечения дополнительных средств.

Нельзя обходить стороной и инженерные службы. Как уже упоминалось выше, на предприятии за последние три года происходили крупные сбои в работе оборудования, в связи с которыми происходила остановка предприятия на сроки до месяца. Инженерному составу необходимо повсеместно внедрять систему планово-предупредительных ремонтов, которые бы позволили за счет своевременных обслуживания и капитальных ремонтов исключить подобные ситуации или свести их к минимуму.

Для учета и планирования планово-предупредительных ремонтов на предприятии также имеется приобретенный программный продукт 1С «ТОИР». Данный продукт позволяет корректно рассчитать потребность в материалах и сроки плановых ремонтов, спланировать затраты и сроки закупки материалов и запасных частей. Полноценное внедрение данного программного продукта позволит остановить разрастание складских запасов за счет своевременного заказа материалов и запасных частей для обслуживания. Также позволит снизить количество отказов оборудования вследствие некачественного или несвоевременного ремонта, так как в программе предусмотрен механизм контроля над проведенными ремонтными работами.

Также в 1С «ТОИР» существует возможность интеграции с планами производственных цехов и планированием занятости персонала, что позволит снизить затраты на оплату труда вследствие более оптимального использования трудовых ресурсов и связать обслуживание и ремонты оборудования с неизбежными ежемесячными санитарными днями.

В конечном счете, применение современных средств автоматизации в управлении затратами должны:

1. Ускорить процессы передачи данных между функциональными подразделениями;
2. Повысить оперативность принятия решений;
3. Уменьшить вероятность ошибок планирования, учета и контроля;
4. Предоставить более широкие возможности для анализа и контроля управления затратами;
5. В конечном итоге это должно привести к планомерному сокращению затрат, особенно потерь, перерасходов и прочее.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3203	Попадейкин Дмитрий Викторович

<b>Институт</b>	Электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Специалитет	<b>Направление/специальность</b>	080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике  
– Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Экологические законы РФ.
3. Внутренние регламенты по КСО.
4. Внутренние регламенты по ОТ и ТБ.
5. ISO 26000 — Руководство по социальной ответственности.

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность труда;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководство предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково» уделяет большое внимание информированию коллектива об особенностях кадровой политики.</li> <li>2. Принципиально важно создать комфортные и безопасные условия труда и условия доставки для сотрудников компании.</li> <li>3. Стабильность заработной платы гарантируется ТК РФ, существуют различные дополнительные мотивационные выплаты.</li> <li>4. На предприятии предусмотрены образовательные программы по повышению квалификации.</li> <li>5. На предприятии предусмотрены выплаты сотрудникам в критических ситуациях</li> </ol>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одним из требований предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково» ко всем партнерам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</li> <li>2. Среди принципов бизнес-поведения компании – недопущение нарушения прав на самореализацию и развитие партнеров, клиентов и других заинтересованных социальных групп.</li> <li>3. Программа КСО предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково» включает в себя направления, связанные с поддержкой</li> </ol>

	деятельности общественных организаций и помощью незащищенным слоям населения.
1. <i>Определение стейкхолдеров организации:</i> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	В работе определены основные стейкхолдеры организации
2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова А.С.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3203	Попадейкин Дмитрий Викторович		

## **Социальная ответственность**

Под термином корпоративная социальная ответственность понимают концепцию, согласно которой организации учитывают интересы общества, возлагая на себя ответственность за влияние их деятельности на фирмы и прочие заинтересованные стороны общественной сферы [18]. Существуют мнения, что корпоративная социальная ответственность имеет экономическое обоснование и организации получают преимущество от того что работают на большую перспективу, нежели получение сиюминутной краткосрочной прибыли. Некоторые считают, что корпоративная социальная ответственность уводит в сторону от фундаментальной роли бизнеса.

Развитие КСО началось в начале 1970-х годов, но основное применение началось примерно с 1989 года, когда начали использовать термин «стейкхолдеры» для обозначения лиц, за исключением акционеров, оказывающих влияние на деятельность организации [18].

Выделяют до шести различных групп заинтересованных сторон [19]:

1. Потребители.
2. Государства.
3. Промышленность.
4. Трудящиеся.
5. Неправительственные организации (НПО).
6. Организации, оказывающие услуги, поддержку или ведущие исследования социальной ответственности и другие.

Все эти заинтересованные стороны так или иначе влияют на деятельность и развитие компании, и компания не может рассчитывать на активное развитие и плодотворное существование не учитывая интересы и степень влияния данных групп.

Рассмотрим основные темы и проблемы социальной ответственности подробнее:



- права человека – должная предусмотрительность, ситуации, связанные с риском для прав человека; избежание соучастия; удовлетворение жалоб; дискриминация и уязвимые группы; гражданские и политические права; экономические, социальные и культурные права; основные права в сфере труда;
- трудовые практики – найм и трудовые отношения; условия труда и социальная защита; социальный диалог; охрана труда и безопасность на рабочем месте; развитие человеческого потенциала и обучение на рабочем месте;
- окружающая среда – предотвращение загрязнения; устойчивое ресурсопользование; смягчение изменения климата и адаптация к нему; защита и восстановление естественной природной среды;
- добросовестные деловые практики – противодействие коррупции; ответственное вовлечение в политику; честная конкуренция; пропаганда социальной ответственности в рамках сферы влияния; уважение прав собственности;
- проблемы, связанные с потребителями – честные практики маркетинга, информирования и заключения договоров; защита здоровья и безопасности потребителей; устойчивое потребление; обслуживание и поддержка пользователей и разрешение споров; защита данных и обеспечение конфиденциальности потребителей; доступ к услугам первой необходимости; образование и повышение осведомленности;
- участие в жизни сообществ и их развитие – участие в жизни сообществ; образование и культура; создание занятости и развитие навыков; развитие технологий; создание благосостояния и дохода; здоровье; социальные инвестиции.

Определим основных стейкхолдеров организации, для этого разделим сферы социальной ответственности на внутреннюю и внешнюю, представим результаты в виде таблицы 12. К внутренней относят безопасность труда, стабильность заработной платы, дополнительные медицинское и социальное

страхование сотрудников, постоянное обучение и переподготовка сотрудников, оказание помощи сотрудникам в сложной ситуации. К внешней можно отнести спонсорство и корпоративную благотворительность, содействие охране окружающей среды, взаимодействие с местным сообществом и местной властью, готовность участвовать в кризисных ситуациях, ответственность перед потребителями товаров и услуг [20].

Таблица 12 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники	Местное население
Потребители	Органы местного самоуправления
Собственник	Областные органы власти
Топ-менеджеры	Экологические организации
Поставщики и партнеры	Профессиональные ассоциации
Кредиторы	Отраслевые регуляторы (Росалкогольрегулирование)

В связи с тем, что предприятие находится в небольшом селе, с населением около 8 тысяч человек, на предприятие оказывают очень сильное влияние такие стейкхолдеры как работники, местное население и местная власть. Рынок труда очень ограничен, как со стороны предложения так и со стороны спроса. Чтобы привлекать работников не из села, в котором находится производство, необходимо приложить определенные усилия по поиску и поддержке уже привлеченных работников. В селе очень мало промышленных предприятий и это не может не сказываться на внимании, оказываемом активистами от населения и представителями местной власти, что также необходимо учитывать. Около 2% населения села работают на предприятии, поэтому необходимо понимать социальную ответственность предприятия перед местными жителями и искать поддержку как у местной, так и у областной власти.

Предприятие выпускает продовольственную продукцию и за счет качества продукции несет ответственность за жизнь и здоровье потребителя.

Через спрос на продукцию потребитель влияет на ассортиментную политику, выручку и в конечном итоге на благополучие компании.

По размерам предприятие относится к среднему и как каждое промышленное предприятие несет в себе потенциальную угрозу экологии местности, так как особенностями производства является непереносимое появление отходов производства, потребление природных ресурсов, использование экологически опасных веществ. В связи с этим предприятие находится под пристальным контролем экологических организаций, с которыми необходимо поддерживать тесное взаимодействие.

Последнее время со стороны государства усиливается давление в виде повышения налогов и сборов, усиления контроля, усложнения отчетности. Существуют пробелы в подготовке квалифицированных кадров. Периодически возникают проблемы с получением различных ресурсов. По этим причинам предприятия кооперируются в определенные отраслевые союзы и сообщества, с целью влияния и обмена опытом между схожими организациями. Данные сообщества заинтересованы в увеличении количества членов.

Проанализируем основные программы социальной ответственности, действующие на предприятии, для этого заполним таблицу 13.

Один из основных ресурсов предприятия – сотрудники и предприятие делает все возможное для снижения текучести кадров. Текучесть обуславливалась несколькими факторами, один из которых - большая удаленность от города и отсутствие полноценных мест общественного питания поблизости предприятия. В связи с этим организовано питание для сотрудников на предприятии, где с учетом стажа на предприятии действует скидка 25% за год работы. Таким образом для сотрудников отработавших более 4 лет на предприятии питание осуществляется за счет предприятия. Еще одним немаловажным фактором удержания сотрудников является постоянное обучение сотрудников за счет предприятия и проверка знаний через аттестации

Таблица 13 – Мероприятия корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Оплата спортивного зала, премия некурящим,	Социальный	Сотрудники	Неограничен	Здоровый образ жизни сотрудников, сокращение количества больничных
Льготное питание по выслуге лет	Социальный	Сотрудники	Неограничен	Снижение текучести кадров
Обучение сотрудников	Социальный	Сотрудники	Неограничен	Увеличение производительности и качества труда
Строительство очистных сооружений	Экологический	Местное население, экологические организации	2016 год	Улучшение общего имиджа компании и ее брендов
Переработка отходов (брак ПЭТ, лампы дневного света, дробина)	Экологический	Экологические организации	Неограничен	Улучшение общего имиджа компании, сокращение загрязнения окружающей среды
Участие в проведении праздников «день топора», «праздник красок», конкурса «Мисс Томск»	Экономический	Население области	2016 год	Улучшение общего имиджа компании и ее брендов; возможность дополнительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации;

Продолжение таблицы 13

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Благотворительные пожертвования детскому дому «Уртам»	Экономический	Местные	Неограничен	Улучшение общего имиджа компании и ее брендов; помощь нуждающимся
Ежегодная спартакиада в с. Кожевниково, приобретение инвентаря для спортивной школы, помощь в ремонте школы дополнительного образования	Экономический	Местное население, местные организации, органы власти	Неограничен	Улучшение общего имиджа компании и ее брендов; возможность дополнительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации; организация досуга для школьников
Поэтапная разработка и внедрение системы менеджмента безопасности пищевой продукции в соответствии с требованиями ИСО 22000-2007	Социальный	Потребители	2012-2016	Повышение качества продукции
Программа энергосбережения	Экологический	Экологические организации	2014-2016	Снижение энергопотребления, снижение выбросов в атмосферу

Один раз в год для лучших сотрудников, отдавших предприятию много лет своей жизни, выделяются путевки на любые направления – как на курорты и санатории России так и на зарубежные курорты. В целом мероприятия позволили сократить текучесть кадров с 40-55% в 2010-2014 годах до 32% в 2015.

Для офисных сотрудников характерна малая подвижность в рабочее время и целях поддержки физического здоровья организованы занятия в спортивном зале (преимущественно волейбол) и бассейн для всех желающих из сотрудников, но это ориентировано в первую очередь на сотрудников из Томска. Для местных жителей доступна на данный момент другая программа – в строго определенное время можно поупражняться с гирей и с турником, по результатам упражнений за большой период времени можно получить бонус в виде дополнительного оплачиваемого отпуска.

Так как предприятие расположено в небольшом селе со скудным бюджетом это накладывает определенные обязанности по поддержке местного населения. Поддержка организована в виде проведения ежегодной спартакиады среди предприятий села, поддержка местных детских учреждений дополнительного образования – спортивной школы. К сожалению, местное общество рассчитывает на другую поддержку, такую как например строительство и ремонт дорог, но данная задача – ответственность органов местной власти и непосильна бюджету предприятия.

В таблице 14 приведены расходы на некоторые из мероприятий программ корпоративной социальной ответственности. Рассмотрим достоверно известные затраты и предположим, какие затраты еще может нести предприятие, согласно заявленным программам социальной ответственности.

Вероятнее всего большая часть средств выделяется на такие программы как обучение персонала, программа энергосбережения, программа по поддержанию качества, потому что предприятие должно быть заинтересовано в подобных программах в первую очередь, ведь именно от этих программ напрямую зависит развитие и благополучие предприятия.

Таблица 14 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, руб.	Стоимость реализации на планируемый период, руб.
1.	Организация поездки детей детского дома «Уртам» на на всероссийские конкурсы и соревнования	Мероприятие	200000	200000
2.	Поддержка конкурса «Мисс Томск»	Мероприятие	150000	150000
3.	Спортивный зал	Месяц	13000	156000
4.	Членство в Томской торгово-промышленной палате (ТПП)	Квартал	21000	84000
5.	Переработка отходов ПЭТ	Тонна	0	0
	ИТОГО:			590000

В таблице же указаны мероприятия, не влияющие непосредственно на компанию. Прежде всего это благотворительность, поддержка детей из детского дома, расположенного неподалеку от села, в котором располагается завод. Оценить эффективность этой программы КСО очень сложно, так как предприятие не ждет этой программы ничего кроме улыбок детей и дружеских отношений. Предприятие, как правило, оплачивает транспортные расходы к местам проведения фестивалей и соревнований, которые проходят в разных уголках России, а также оказывают моральную поддержку периодическими гостевыми визитами [21].

Второй год компания является инициатором и спонсором таких мероприятий как «Мисс Пивоварочка» и «Мисс Томск», тем самым компания заявляет о себе в рамках области, как о крупном социально-ответственном предприятии, а не просто ставит цель получения прибыли от производства.

Мероприятия по социальной ответственности бизнеса на предприятии стали внедряться не так давно, в течение последних 3-4 лет. Но уже сейчас можно судить как о положительных тенденциях во взаимоотношениях с основными стейкхолдерами, такими как сотрудники предприятия, покупатели,

основные контрагенты. Так, удалось добиться снижения текучести кадров, найти поддержку со стороны как местных так и федеральных властей для развития разнообразных проектов.

Одним из мероприятий программы КСО является переработка отходов, которая фактически не приносит коммерческой выгоды. Переработке подвергаются как ПЭТ, появляющаяся в результате брака при производстве бутылок, так и отходы производства – дробина, которая идет на корм скоту в местных фермерских хозяйствах.

Имеются проблемы во взаимоотношениях с местным населением, так как завод фактически расположен в спальном районе села среди жилых домов малоэтажной застройки и развитие промышленного предприятия с высотой некоторых элементов зданий и оборудования более 20 метров над землей пугает соседей. Необходимо проработать вопросы взаимодействия в первую очередь с населением непосредственно прилегающего района к заводу, учесть это в планах корпоративной социальной ответственности.

Программы корпоративной социальной ответственности зачастую требуют больших финансовых вложений, но отдачу этих программ не всегда можно увидеть явно. В условиях кризиса следует более ответственно подходить к формированию программы корпоративной социальной ответственности. С одной стороны, если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации. С другой чрезмерное раздутие бюджета на мероприятия направленные на корпоративную социальную ответственность могут лишить предприятия финансовой устойчивости.

«Пивоварня Кожевниково» - современное предприятие по производству пива и безалкогольных напитков, имеющее обширную сеть собственных торговых домов в различных регионах России. Организация интенсивно развивается, активно внедряет инновационные технологии, порой не имеющие аналогов.



«Пивоварня Кожевниково» из года в год радует потребителей, выпуская новые продукты на рынок. Компания является постоянным участником отраслевых выставок, конкурсов и форумов, многочисленные награды которых подтверждают высокое качество продукции.

Предприятие принимает активное участие в социально-значимых событиях Томской Области. Неизменными остаются основные направления социальной политики компании – поддержка детского спорта, творчества, оказание спонсорской помощи при проведении культурно-массовых мероприятий различного уровня, помощь благотворительным фондам, детским домам и интернатам.

«Пивоварня Кожевниково» работает под девизом «Мы осознаем свою ответственность» и объясняет это следующим образом:

- «Пивоварня Кожевниково» - стремится стать компанией, которая предлагает безупречный товар по самой справедливой цене и работает в самых перспективных сегментах рынка пива и напитков;
- «Пивоварня Кожевниково» - обеспечивает достойные и безопасные условия труда, организует обучение персонала всех уровней на основе современных методик, обеспечивает достойную заработную плату;
- «Пивоварня Кожевниково» - гордится репутацией надежного поставщика, всегда действующего в рамках законодательства;
- «Пивоварня Кожевниково» - добросовестно ведет свой бизнес в рамках законов общества, играя важную роль в экономическом и социальном развитии региона, на территории которого осуществляем свою деятельность.
- «Пивоварня Кожевниково» - все лучшее от традиций, все полезное от новаций!

На предприятии преобладает внешняя КСО, это объясняется прежде всего тем, что предприятие несет огромную ответственность за качество продукции, так как является крупным пищевым производством.

Несмотря на все попытки взаимодействия со стейкхолдерами и проводимые мероприятия, у предприятия все еще существуют проблемы во взаимодействии с персоналом и местным населением, выражающемся в недовольстве деятельностью предприятия или организацией и системой оплаты труда. Что касается населения, то тут необходим взвешенный подход и оценка адекватности затрат на взаимодействие с активистами, так как всегда имеются личности, которые занимаются именно выкачиванием средств и решения своих личных проблем за счет общественных интересов. В вопросе взаимодействия с сотрудниками основной проблемой является большая текучесть кадров – необходимо анализировать причины ухода и ликвидировать причины либо нивелировать их за счет применения программ КСО. Некоторые вопросы взаимодействия с персоналом невозможно решить, применяя только программы КСО, необходимо также пересмотреть некоторые внутренние регламенты и положения.

Таким образом, у предприятия ООО «Пивоварня Кожевниково» существуют наработки и реализуются программы, затрагивающие так или иначе большинство тем и проблем корпоративной социальной ответственности, но нет четких планов и не производилось расчетов целесообразности некоторых программ, что необходимо сделать для понимания отдачи данных мероприятий.

Применение программ КСО позволяют более легко решать многие вопросы при взаимодействии со стейкхолдерами, особенно при расширении производства. Заявляя о себе на высоком уровне, предприятие получает известность и в дальнейшем, при решении сложных вопросов, эта известность может помочь решить спорные вопросы в пользу предприятия, например, это касается вопросов взаимодействия с местными органами власти.

Необходимо также согласовать мероприятия КСО со стратегическим планом развития предприятия, представления о котором на предприятии довольно таки размытые. Особенно важно это в период спада как в отрасли, в которой работает организация, так и в целом в экономике России.

## **Заключение**

В заключение можно сделать вывод, что задача управления затратами должна решаться комплексно, используя все функции управления и задействуя все структурные подразделения предприятия. Процесс управления затратами должен состоять из трех основных этапов: планирования и прогнозирования затрат и в конечном итоге себестоимости продукции, организации качественного учета и внедрение контроля на всех этапах производственного цикла продукции.

В процессе оптимизации затрат должны участвовать все подразделения предприятия и по возможности использовать все способы снижения затрат, прежде всего рациональное использование материальных и энергетических ресурсов, исключение или хотя бы минимизация брака на производстве, увеличение производительности труда, внедрение инновационных технологий.

На предприятии должен быть внедрен повсеместный контроль над корректностью и целостностью учета, позволяющие однозначно установить себестоимость выпускаемой продукции, исключая сокрытий нештатных ситуаций, повлекших брак на производстве.

Именно при данном векторе развития событий можно добиться оптимальной величины затрат при текущих производственных мощностях и возможностях сбыта, сформировать оптимальный продуктовый портфель, нацелить производство на увеличение прибыли а не на неконтролируемый рост объемов производства.

В дипломной работе проведен анализ затрат предприятия, согласно результатам которого большую долю занимают материальные затраты, которые необходимо оптимизировать в первую очередь. Динамика затрат и отношение затрат и объемов производства за последние 2 года имеют положительную тенденцию, но финансовый результат с трудом превысил нулевую отметку в последний год деятельности.

Уделено внимание автоматизации планирования, учета и контроля затрат, для повышения эффективности управления затратами на основе имеющихся у предприятия программных продуктов.

На основании проведенных анализов финансово-хозяйственной деятельности предприятия и предположений на основе фактов из косвенных источников были предложены мероприятия, которые позволят повысить качество управления затратами на предприятии, позволят в будущем вычленять проблемные с точки зрения затрат места, ликвидировать убыточные компоненты, в частности это касается методов директ-костинг, дифференцирования учета затрат по номенклатурным группам, учет потребления ресурсов на промежуточных переделах. На перспективу предприятию стоит ускорить ликвидацию узких мест для увеличения производительности, так как в пик сезона производственных мощностей недостаточно для покрытия спроса.

В связи с сокращением российского рынка пива проблема сокращения затрат становится как никогда актуальной, и предприятия сумевшие воспользоваться современными инструментами будут отыгрывать рынок у более слабых компаний и будут наращивать объемы производства даже в такой сложный период.

#### Список используемых источников

1. М.Н. Кондратьева. Экономика предприятия : учебное пособие / М.Н. Кондратьева, Е.В. Баландина. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 174 с.
2. Игуменников А.С. Различие понятий «затраты» и «расходы». // Молодой ученый, Март 2015. – № 5 (85). – с. 275-277.
3. Т.И. Юркова. Экономика предприятия: электронный учебник. [Электронный ресурс] // Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Административно-управленческий портал. URL: [http://www.aup.ru/books/m88/6\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m88/6_1.htm). (Дата обращения: 17.03.2016).
4. Н.Ю. Носкова. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в различных отраслях производственной деятельности: учебное пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 124с.
5. Группировка затрат по статьям калькуляции [Электронный ресурс] // Студопедия. URL: [http://studopedia.ru/18\\_58520\\_gruppirovka-zatrat-po-statyam-kalkulyatsii.html](http://studopedia.ru/18_58520_gruppirovka-zatrat-po-statyam-kalkulyatsii.html). (Дата обращения: 13.03.2016).
6. Понятие затрат, их классификация в управленческом учете. [Электронный ресурс] // Макроэкономика. URL: <http://www.macro-econom.ru/economics-1766-1.html>. (Дата обращения: 06.05.2016).
7. С.Т. Миерманова. Бухгалтерский учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы / С.Т. Миерманова, С.Е. Метелев, А.С. Миерманова – Омск. 2013. – 337с.
8. С.Т. Миерманова. Экономика, управление и учет на предприятии // Проблемы современной экономики, 2013. – №. 2 (46), - с. 132-135.
9. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости[Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. URL: [http://www.aup.ru/books/m166/4\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m166/4_4.htm). (Дата обращения: 28.03.2016).
10. Простой (попроцессный) метод учета затрат и калькуляции себестоимости продукции, работ и услуг [Электронный ресурс] // Справочник бухгалтера:

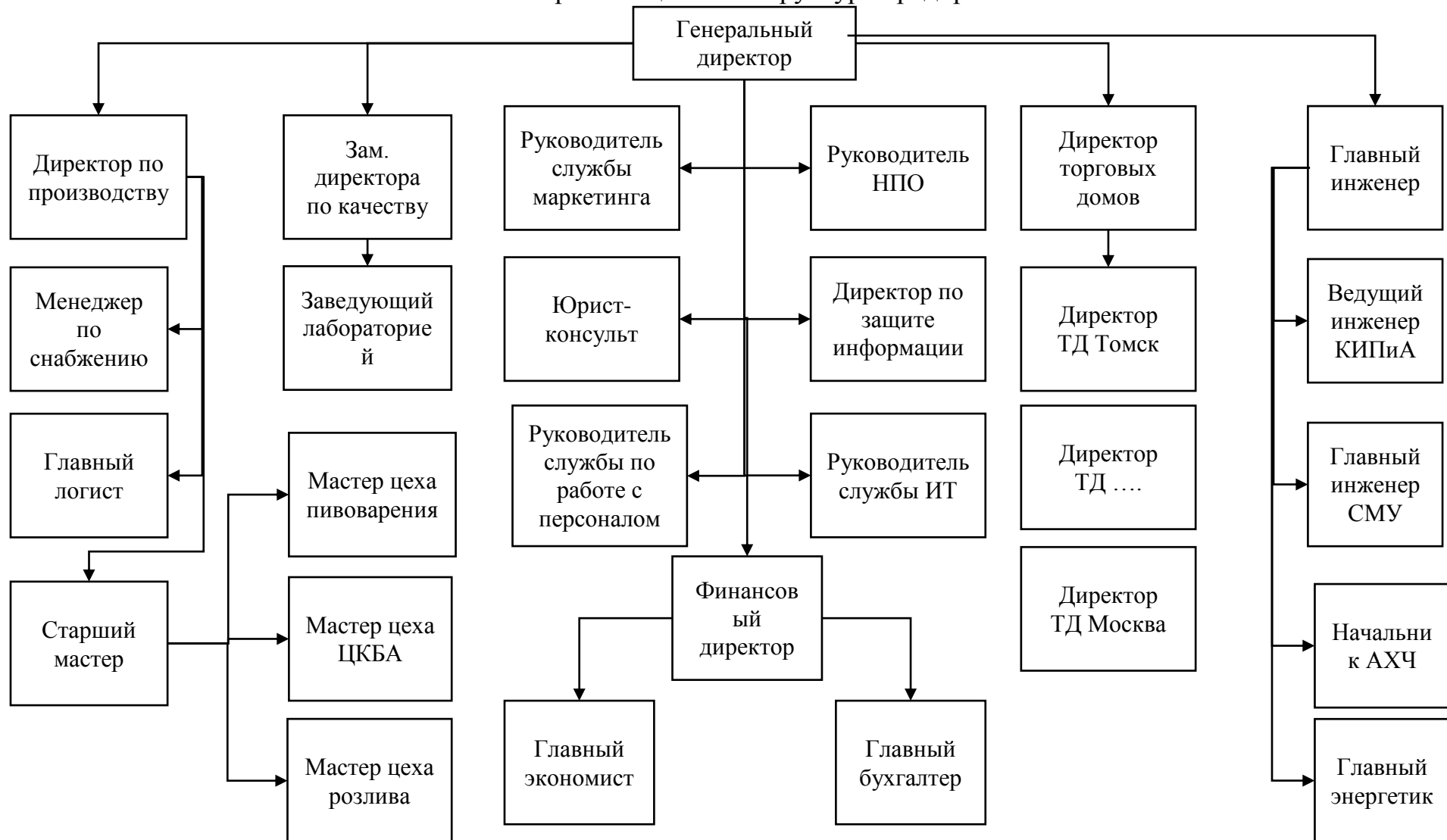
бухгалтерский учет, налоги и налогообложение. URL: [http://sprbuh.systems.ru/uchet/zatrati/uchet\\_zatrat\\_prostoj\\_metod.html](http://sprbuh.systems.ru/uchet/zatrati/uchet_zatrat_prostoj_metod.html). (Дата обращения: 15.03.2016).

11. С.Е. Метелев. Экономика предприятия (торговли и общественного питания). / С.Е. Метелев, Н.М. Калинина, С.Е. Елкин, В.П. Чижик. – Омск: Издатель Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2011. – 474с.
12. Н.В. Корнеева. Генезис основных концепций управления затратами [Электронный ресурс] // Бизнес-планирование URL: [http://biznes-planirovanie.ru/genezis\\_osnovnyh\\_koncepcij\\_upravleniia\\_zatratami.html](http://biznes-planirovanie.ru/genezis_osnovnyh_koncepcij_upravleniia_zatratami.html). (Дата обращения: 17.04.2016).
13. Функции менеджмента [Электронный ресурс] // Википедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Функции\\_менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/Функции_менеджмента). (Дата обращения: 15.03.2016).
14. Г.Г. Серебренников. Управление затратами на предприятии. – Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. – 80с.
15. Г.А. Маховикова. Планирование на предприятии: краткий курс лекций./ Г.А. Маховикова, Е.Л. Кантор, И.И. Дрогомирецкий. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 144с.
16. В.Э. Керимов. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы. – М.: ИТК "Дашков и К", 2014. – 384с.
17. П.М. Мансуров. Управленческий учет: учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 175с.
18. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] // Википедия. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/корпоративная\\_социальная\\_ответственность](https://ru.wikipedia.org/wiki/корпоративная_социальная_ответственность). (Дата обращения: 06.05.2016).
19. ISO 26000 [Электронный ресурс] // Википедия. URL: <https://>

ru.wikipedia.org/wiki/ISO\_26000. (Дата обращения: 06.05.2016).

20. Н.В. Черепанова. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика». - Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2015. - 21с.
21. Гости из ООО «Пивоварня Кожевниково» [Электронный ресурс] // Детский дом Уртам. URL: [http://www.urtam.ru/news\\_school/260737/](http://www.urtam.ru/news_school/260737/). (Дата обращения: 06.05.2016).

Приложение А  
Организационная структура предприятия





# Приложение Б Бухгалтерская отчетность предприятия

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

		Форма по ОКУД	Коды	
Дата (число, месяц, год)			0710001	
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Пивоварня Кожевниково"		по ОКПО	90308575	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7008007723	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	15.96	
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность		по ОКФС	65	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	
Местонахождение (адрес) 636160, Томская обл, Кожевниковский р-н, Кожевниково с, Карла Маркса ул, д.23 а				

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2015 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2013 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	175 681	129 178	72 666
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	3 364	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	175 681	132 542	72 666
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	198 231	159 204	73 504
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3 828	6 936	-
	Дебиторская задолженность	1230	275 350	36 938	25 713
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 058	167	19
	Прочие оборотные активы	1260	928	23	-
	Итого по разделу II	1200	480 396	203 269	99 236
	<b>БАЛАНС</b>	1600	656 077	335 811	171 901

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	На 31 декабря 2015 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 2014 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 2013 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	( - ) <sup>7</sup>	( - )	( - )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3 575	(869)	27 814
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	3 585	(859)	27 824
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1410	79 988	45 000	6 086
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	3 364	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	79 988	48 364	6 086
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	Заемные средства	1510	197 761	69 298	15 676
	Кредиторская задолженность	1520	374 743	219 008	122 315
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	572 504	288 306	137 991
	<b>БАЛАНС</b>	1700	656 077	335 811	171 901

Руководитель

Каргополова Л.В.

(подпись)

(расшифровка подписи)

" 31 " марта 2016 г.

Приложение:

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением о бухгалтерском учете "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г., указанный документ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общими суммами с разбивкой в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности не существен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация изменяет указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
( в ред. Приказа Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

**Отчет о финансовых результатах**  
**за 2015 г.**

	Форма по ОКУД	Коды
Дата (число, месяц, год)		0710002
Организация Общество с ограниченной ответственностью "Пивоварня Кожевниково"	по ОКПО	90308575
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7008007723
Вид экономической деятельности Производство пива	по ОКВЭД	15.96
Организационно-правовая форма / форма собственности Общества с ограниченной ответственностью/Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	65 16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Код	За 2015 г. 3	За 2014 г. 4
	Выручка 5	2110	165 153	153 447
	Себестоимость продаж	2120	( 150 030 )	( 131 555 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15 123	21 892
	Коммерческие расходы	2210	( 2 862 )	( 702 )
	Управленческие расходы	2220	( 30 828 )	( 22 852 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(18 567)	(1 662)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	( 9 537 )	( 592 )
	Прочие доходы	2340	132 312	22 096
	Прочие расходы	2350	( 93 467 )	( 45 631 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10 741	(25 789)
	Текущий налог на прибыль	2410	( 2 015 )	( - )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(4 282)	(2 894)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 444	(28 683)

Форма 0710002 с. 2

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	Код	За 2015 г. <sup>3</sup>	За 2014 г. <sup>4</sup>
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода <sup>5</sup>	2500	4 444	(28 683)
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель Каргополова Л.В.  
(подпись) (расшифровка подписи)

"31" марта 2016 г.

Примечания

1. Указывается код соответствующего положения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться в отчете о прибылях и убытках суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о прибылях и убытках, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

**Приложение В**  
**Структура и динамика продаж**

	<b>2013 г.</b>				<b>2014 г.</b>				<b>2015 г.</b>			
	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме
Пиво в КЕГ	113 514	3 300	58,4%	57,8%	239 469	6 261	66,4%	64,7%	263 775	6 257	70,0%	68,0%
Пиво в ПЭТ 1,5л.	25 011	851	12,9%	14,9%	33 109	999	9,2%	10,3%	49 420	1 404	13,1%	15,3%
Пиво в ПЭТ 2,5л.	18 083	653	9,3%	11,4%	20 026	653	5,6%	6,7%	5 779	169	1,5%	1,8%
<b>Пиво итого</b>	<b>156 608</b>	<b>4 804</b>	80,6%	84,2%	<b>292 604</b>	<b>7 913</b>	81,2%	81,8%	<b>318 974</b>	<b>7 830</b>	84,6%	85,1%
Пивные напитки в КЕГ	28 603	652	14,7%	11,4%	48 543	1 005	13,5%	10,4%	45 342	880	12,0%	9,6%
Пивные напитки в ПЭТ	8 130	185	4,2%	3,2%	11 498	239	3,2%	2,5%	5 635	109	1,5%	1,2%
<b>Пивные напитки</b>	<b>36 733</b>	<b>837</b>	18,9%	14,7%	<b>60 040</b>	<b>1 243</b>	16,7%	12,9%	<b>50 977</b>	<b>989</b>	13,5%	10,8%
<b>Алкогольн ые напитки</b>	<b>193 341</b>	<b>5 641</b>	99,5%	98,8%	<b>352 644</b>	<b>9 157</b>	97,8%	94,6%	<b>369 951</b>	<b>8 819</b>	98,1%	95,8%
Газированн ые напитки в КЕГ	424	38	0,2%	0,7%	3 698	281	1,0%	2,9%	4 921	275	1,3%	3,0%

	2013 г.				2014 г.				2015 г.			
	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме	Выручка, тыс. руб.	Объем, тыс. литров	Доля в выручке	Доля в объеме
Газированные напитки в ПЭТ			0,0%	0,0%	16	1	0,0%	0,0%			0,0%	0,0%
<b>Газированные напитки, итого</b>	<b>424</b>	<b>38</b>	0,2%	0,7%	<b>3 714</b>	<b>282</b>	1,0%	2,9%	<b>4 921</b>	<b>275</b>	1,3%	3,0%
Квас в КЕГ	77	5	0,0%	0,1%	2 479	148	0,7%	1,5%	1 927	98	0,5%	1,1%
Квас в ПЭТ	399	23	0,2%	0,4%	1 607	86	0,4%	0,9%	236	11	0,1%	0,1%
<b>Квас, итого</b>	<b>477</b>	<b>28</b>	0,2%	0,5%	<b>4 086</b>	<b>233</b>	1,1%	2,4%	<b>2 163</b>	<b>109</b>	0,6%	1,2%
Минеральная вода			0,0%	0,0%	23	3	0,0%	0,0%	0	0	0,0%	0,0%
<b>Безалкогольные напитки, итого</b>	<b>901</b>	<b>66</b>	0,5%	1,2%	<b>7 823</b>	<b>519</b>	2,2%	5,4%	<b>7 084</b>	<b>384</b>	1,9%	4,2%
<b>ИТОГО</b>	<b>194 242</b>	<b>5 707</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>360 467</b>	<b>9 676</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>377 035</b>	<b>9 203</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Приложение Г  
Анализ баланса

Показатели	Сумма, р			темп прироста, %	Удельный вес в имуществе предприятия, %		
	на начало года	на конец года	изменение за год		на начало года	на конец года	изменение за год
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Имущество предприятия. Всего</b>	<b>335 811</b>	<b>656 077</b>	<b>320 266</b>	<b>95%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>
<b>2. Внеоборотные активы</b>	<b>132 542</b>	<b>175 681</b>	<b>43 139</b>	<b>33%</b>	<b>39,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>-12,7%</b>
2.1 нематериальные активы							
2.2 основные средства	129 178	175 681	<b>46 503</b>	<b>36%</b>	<b>38,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>-11,7%</b>
2.3. Незавершенное строительство							
2.4. Долгосрочные вложения							
2.5. Прочие внеоборотные активы	3 364	0	<b>-3 364</b>	<b>-100%</b>	<b>1,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-1,0%</b>
<b>3. Оборотные активы</b>	<b>203 269</b>	<b>480 396</b>	<b>277 127</b>	<b>136%</b>	<b>60,5%</b>	<b>73,2%</b>	<b>12,7%</b>
3.1. Запасы	159 204	198 231	<b>39 027</b>	<b>25%</b>	<b>47,4%</b>	<b>30,2%</b>	<b>-17,2%</b>
3.2. НДС	6 936	3 828	<b>-3 108</b>		<b>2,1%</b>	<b>0,6%</b>	<b>-1,5%</b>
3.3. Дебиторская задолженность	36 938	275 350	<b>238 412</b>	<b>645%</b>	<b>11,0%</b>	<b>42,0%</b>	<b>31,0%</b>
3.4. Краткосрочные финансовые вложения							
3.5. Денежные средства	167	2 058	<b>1 891</b>	<b>1132%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>
3.6. Прочие оборотные активы	23	928	<b>905</b>	<b>3935%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,1%</b>

Показатели	Сумма, руб.			Темп прироста % (+,-)	Удельный вес в имуществе предприятия. %		
	На начало года	На конец года	Изменение за год (+,-)		На начало года	На конец года	Изменение за год (+,-)
<b>1. Источники капитала предприятия, всего</b>	<b>335811</b>	<b>656077</b>	<b>320266</b>	<b>95%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>2. Собственный капитал</b>	<b>-859</b>	<b>3585</b>	<b>4444</b>	<b>-517%</b>	<b>-0,26%</b>	<b>0,55%</b>	<b>0,80%</b>
2.1. Уставной капитал	10	10	0	0%	0,00%	0,00%	0,00%
2.2. Добавочный капитал	0	0	0				
2.3. Резервный капитал	0	0	0				
2.4. Нераспределенная прибыль	-869	3575	4444	-511%	-0,26%	0,54%	0,80%
<b>3. Заемный капитал</b>	<b>336670</b>	<b>652492</b>	<b>315822</b>	<b>94%</b>	<b>100,26%</b>	<b>99,45%</b>	<b>-0,80%</b>
3.1. Долгосрочные заемные средства	48364	79988	31624	0%	14,40%	12,19%	-2,21%
3.2. Краткосрочные заемные средства	288306	572504	284198	99%	85,85%	87,26%	1,41%
3.2.1. Кредиты банков	69298	197761		0%	20,64%	30,14%	9,51%
3.2.2. Кредиторская задолженность	219008	374743	155735	71%	65,22%	57,12%	-8,10%
3.2.3. Расчеты по дивидендам							
3.2.4. Доходы будущих периодов							
3.2.5. Резервы предстоящих расходов и платежей	0	0	0	-	0,00%	0,00%	0,00%
3.2.6. Прочие краткосрочные пассивы							



Приложение Д  
Анализ состава, динамики и структуры прибыли отчетного года

показатели	Сумма, руб			Темп роста, %	Удельный вес в сумме прибыли предприятия, %		
	Предыдущий год	Отчетный год	Изменение за год (+,-)		Предыдущий год	Отчетный год	Изменение за год (+,-)
<b>1. Выручка (нетто) от реализации продукции</b>	153447	165153	11706	7,63%	100,00%	100,00%	0,00%
2. Себестоимость реализации продукции	131555	150030	18475	14,04%	85,73%	90,84%	5,11%
<b>3. Валовая прибыль</b>	<b>21892</b>	<b>15123</b>	<b>-6769</b>	<b>-30,92%</b>	<b>14,27%</b>	<b>9,16%</b>	<b>-5,11%</b>
4. Управленческие расходы	22852	30828	7976	34,90%	14,89%	18,67%	3,77%
5. Коммерческие расходы	702	2862	2160	307,69%	0,46%	1,73%	1,28%
<b>6. Прибыль (убыток «-») от реализации</b>	<b>-1662</b>	<b>-18567</b>	<b>-16905</b>	<b>1017,15%</b>	<b>-1,08%</b>	<b>-11,24%</b>	<b>-10,16%</b>
7. Проценты к получению	0	0	0		0,00%	0,00%	0,00%
8. Проценты к уплате «-»	592	9537	8945	1510,98%	0,39%	5,77%	5,39%
9. Доходы от участия в других организациях							
10. Прочие операционные доходы	22096	132312	110216	498,81%	14,40%	80,11%	65,72%
11. Прочие операционные расходы	45631	93467	47836	104,83%	29,74%	56,59%	26,86%
<b>12. Прибыль (убыток «-») от финансово-хозяйственной деятельности</b>	<b>-25789</b>	<b>10741</b>	<b>36530</b>	<b>-141,65%</b>	<b>-16,81%</b>	<b>6,50%</b>	<b>23,31%</b>
13. Прочие внереализационные доходы							
14. Прочие внереализационные расходы «-»	-2894	-4282					
<b>15. Прибыль (убыток «-») до налогообложения</b>	<b>-28683</b>	<b>6459</b>	<b>36530</b>	<b>-1</b>	<b>-16,81%</b>	<b>6,50%</b>	<b>23,31%</b>
16. Отложенные налоговые активы	0	0	0				
17. Отложенные налоговые обязательства							
18. Налог на прибыль	0	2015	2015				
<b>19. Чистая прибыль</b>	<b>-28683</b>	<b>4444</b>	<b>33127</b>	<b>-115,49%</b>	<b>-18,69%</b>	<b>2,69%</b>	<b>21,38%</b>

**Приложение Е**  
**Расчет и динамика показателей оборачиваемости**

Показатели	Условное обозначение	Алгоритм расчета	На начало года	На конец года	Изменение за год (+, –)
1	2	3	4	5	6
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг, р.	Qp		153447	165153	11706
2. Себестоимость проданных товаров	С		131555	150030	18475
3. Число дней в отчетном году	Д		365	365	
4. Средняя стоимость активов, р.	А		253856	495944	242087
5. Средняя стоимость оборотных активов, р.	Аоб		151252	341832	190580
В том числе:					
5.1. Запасы	Азап		116354	178718	62364
5.2. Дебиторская задолженность	Адеб		31326	156144	124819
6. Средняя кредиторская задолженность, р.	Пкред		170662	296876	126214
7. Коэффициент оборачиваемости:					
7.1. Активов	Коб.А	Qp/А	0,60	0,33	-0,27
7.2. Оборотных средств (активов)	коб.Аоб	Qp/Аоб	1,01	0,48	-0,53
7.3. Запасов	коб.зап	С/Азап	1,13	0,84	-0,29
7.4. Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	коб.деб	Qp/Адеб	4,90	1,06	-3,84
7.5. Кредиторской задолженности	коб.кред	Qp/Акред	0,90	0,56	-0,34
8. Продолжительность оборота, дни					
8.1. Активов	Доб.А	Д/кобА	603,84	1096,07	492,23
8.2. Оборотных средств (активов)	Доб.Аоб	Д/кобАоб	359,78	755,47	395,69
8.3. Запасов	Доб.зап	Д/коб.зап	322,82	434,79	111,97
8.4. Дебиторской задолженности (средств в расчетах)	Доб.деб	Д/коб.деб	74,51	345,09	270,58
8.5. Кредиторской задолженности	Доб.кред	Д/кобкред	405,95	656,12	250,17
9. Продолжительность операционного цикла	Доп.ц	Строка 8.3 + строка 8.4	397,34	779,88	382,54
10. Продолжительность финансового цикла	Дфин.ц	Строка 9 – строка 8.5	-8,61	123,77	132,38