

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

Школа Инженерного Предпринимательства
Направление подготовки: 380301 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оптимизация затрат торгового предприятия (на примере ООО «Торговая компания «Континент»)

УДК 657.471-048.34:339.332

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ6Б1	Дыба Анастасия Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Деева Вера Степановна	к.т.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

Нормаконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Г.А.	д.э.н.		

Томск - 2021 г.

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

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

Школа Инженерного Предпринимательства
 Направление подготовки: 380301 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б6Б1	Дыба Анастасии Александровне

Тема работы:

Оптимизация затрат торгового предприятия (на примере ООО «Торговая компания «Континент»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<p>Отчеты по учебной, производственной и преддипломной практике Данные бухгалтерского, налогового, статистического, кадрового учета ООО «Торговая компания «Континент» Авторские и коллективные труды на тему управления затратами Статьи в печатных и электронных изданиях на тему управления затратами Справочно-правовые системы «Консультант Плюс» и «Гарант» Нормативные акты</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p>	<p>1. Экономические основы формирования затрат торгового предприятия</p>

<p>вопросов (аналитический обзор по литературным источникам 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).</p>	<p>2. Оценка деятельности и уровня затрат ООО «Торговая компания «Континент» 3. Оптимизация затрат торгового предприятия</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1 – Типовые статьи затрат торгового предприятия Рисунок 2 – Алгоритм расчета остатка затрат на нерезализованные товары Рисунок 3 – Основные задачи анализа затрат торгового предприятия Рисунок 4 – Актуальные модели управления затратами торгового предприятия Рисунок 5 – Стратегические направления управления и оптимизации затрат торгового предприятия Рисунок 6 – Этапы управления затратами торгового предприятия Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Торговая компания «Континент» Рисунок 8 – Структура персонала предприятия, % Рисунок 9 – Динамика стоимости основных средств предприятия, тыс. руб. Рисунок 10 – Динамика основных разделов баланса предприятия, тыс. руб. Рисунок 11 – Платежный излишек / недостаток при анализе ликвидности баланса предприятия, тыс. руб. Рисунок 12 – Динамика показателей ликвидности, коэфф. Рисунок 13 – Динамика показателей финансовой устойчивости, коэфф. Рисунок 14 – Динамика основных показателей деятельности предприятия, тыс. руб. Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности, % Рисунок 16 – Структура затрат предприятия по элементам, % Рисунок 17 – Структура фонда оплаты труда предприятия, % Рисунок 18 – Распределение материальных затрат по направлениям деятельности, тыс. руб. Рисунок 19 – Распределение прочих затрат по направлениям деятельности, тыс. руб. Рисунок 20 – Распределение затрат предприятия на постоянные и переменные, % Рисунок 21 – Затраты предприятия в разрезе структурных подразделений, % Рисунок 22 – Динамика затрат по кварталам финансового года, % Рисунок 23 – Динамика уровня затрат, % Рисунок 24 – Динамика уровня точки безубыточности в общем объеме затрат, % Рисунок 25 – Структура реализации товаров в разрезе рентабельности их продаж, % Рисунок 26 – Распределение затрат на группы товаров, классифицированные по уровню рентабельности их реализации, % Рисунок 27 – Динамика непроизводственных затрат предприятия, % Рисунок 28 – Основные проблемы системы управления затратами предприятия Рисунок 29 – Структура затрат на выполнение вынесенных предложений, % Рисунок 30 – Изменение структуры затрат предприятия по результатам вынесенных предложений, % Рисунок 31 – на выполнение подпрограмм разрабатываемой для предприятия на 2021 и 2022-2024 гг. программы социальной ответственности, тыс. руб. Рисунок 32 – Структура затрат предприятия на программу социальной ответственности на 2021 год, %</p>
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>1. Экономические основы формирования затрат торгового предприятия</p>	<p>Деева Вера Степановна</p>
<p>2. Оценка деятельности и уровня затрат ООО «Торговая компания «Континент»</p>	<p>Деева Вера Степановна</p>
<p>3. Оптимизация затрат торгового предприятия</p>	<p>Деева Вера Степановна</p>
<p>Социальная ответственность предприятия</p>	<p>Черепанова Наталья Владимировна</p>
<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Деева Вера Степановна	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Дыба Анастасия Александровна		

Оглавление

Реферат.....	7
Определения, обозначения, сокращения.....	8
Введение.....	9
1 Экономические основы затрат формирования торгового предприятия	12
1.1 Понятие и классификация затрат торгового предприятия.....	12
1.2 Учет и показатели анализа затрат торгового предприятия.....	15
1.3 Влияние на затраты вида торговой деятельности и продаваемых товаров.....	20
1.4 Управление затратами торгового предприятия и их оптимизация.....	24
2 Оценка деятельности и уровня затрат ООО «Торговая компания «Континент».....	30
2.1 Краткая характеристика деятельности торгового предприятия.....	30
2.2 Анализ эффективности деятельности предприятия.....	37
2.3 Анализ структуры и динамики затрат торгового предприятия за 2018–2020 гг.	49
2.4 Анализ влияния затрат на эффективность деятельности торгового предприятия.....	64
3 Оптимизация затрат торгового предприятия.....	75
3.1 Действующая система управления затратами предприятия.....	75
3.2 Проблемы управления затратами торгового предприятия.....	78
3.3 Экономическая эффективность по внесенным предложениям.....	84
4 Социальная ответственность.....	93
Заключение.....	100
Список использованных источников.....	103
Приложение А (обязательное). Бухгалтерский баланс (извлечение).....	107
Приложение Б (обязательное). Отчет о финансовых результатах.....	108

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 108 страницы, 32 рисунка, 50 таблиц, 32 использованных источника, 2 приложения.

Ключевые слова	Торговля, затраты, оптимизация, ООО «Торговая компания «Континент», экономический эффект
Объектом исследования является	Затраты ООО «Торговая компания «Континент»
Цель работы	Разработка комплекса мер, направленных на оптимизацию затрат ООО «Торговая компания «Континент»
В процессе исследования проводились	Анализ результатов деятельности и затрат ООО «Торговая компания «Континент»
В результате исследования	Разработан комплекс мероприятий, направленный на оптимизацию затрат ООО «Торговая компания «Континент»
Степень внедрения	Руководству предприятия представлены предложения по оптимизации затрат ООО «Торговая компания «Континент»
Область применения	Оптимизация затрат торгового предприятия
Экономическая эффективность / значимость работы	Внесенные предложения направлены на оптимизацию затрат ООО «Торговая компания «Континент»
В будущем планируется:	Применение внесенных предложений в деятельности ООО «Торговая компания «Континент»

Определения, обозначения, сокращения

Определения:

Затраты – это объем финансовых ресурсов, использованных торговым предприятием за определенный временной промежуток. Понятие «затраты» шире понятия «издержки обращения».

Ритейл – продажа товаров поштучно (небольшим количеством). В учебной и научной литературе термин часто выступает синонимом розничной торговли.

Сокращения:

% – процент

Δ – изменение (положительное / отрицательное)

Гг. – годы

ГПХ – договор гражданско-правового характера

ГСМ – горюче-смазочные материалы

ИО – издержки обращения

НДС – налог на добавленную стоимость

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

ПБУ – положение по бухгалтерскому учету

ПФР – Пенсионный фонд Российской Федерации

РФ – Российская Федерация

СИЗ – средства индивидуальной защиты

Тыс. руб. – тысяч рублей

Уз – уровень затрат

ФЗ – федеральный закон

ФСС – Фонд социального страхования Российской Федерации

ФФОМС – Фонд обязательного медицинского страхования Российской Федерации

Введение

Для большинства предприятий одной из наиболее важных задач является получение как можно большего объема прибыли для собственников или акционеров. Данную задачу можно решить, в том числе, путем увеличения объема продаж и сокращения затрат. Для современной торговли характерны постоянно возрастающая конкуренция, деятельность в неопределенной экономической ситуации, ограниченный спрос, что выводит на первый план оптимизацию управления затратами.

При этом многие управленцы под термином «оптимизация затрат» часто понимают просто их урезание, часто непродуманное, начиная, в основном, с сокращения штата или снижения персоналу заработной платы. Такая стратегия ведет всегда только к одному – к снижению конкурентоспособности торгового предприятия вследствие ухода наиболее перспективных сотрудников, к падению производительности труда. В результате вместо ожидаемого эффекта торговое предприятие получает дополнительный рост затрат, а также часто снижение выручки.

Необходимо, чтобы процесс оптимизации затрат стал для торгового предприятия непрерывным, но проводился с учетом грамотно составленной стратегии и четкого плана по ее (стратегии) реализации.

С учетом сказанного, тема, выбранная для исследования, является актуальной, важной для деятельности любого торгового предприятия как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Целью работы является разработка комплекса мер, направленных на оптимизацию затрат ООО «Торговая компания «Континент».

Объектом исследования в работе являются затраты ООО «Торговая компания «Континент».

Предметом исследования является разработка и оценка эффективности системы оптимизации затрат рассматриваемого торгового предприятия.

В задачи работы входит:

1) теоретическое рассмотрение понятие «затраты», классификации затрат, особенностей их учета, анализа и управления применительно к сфере торговли;

2) рассмотрение деятельности торгового предприятия ООО «Торговая компания «Континент», применяемой системы управления затратами, а также то, как такая система влияет на объем и уровень затрат;

3) проведение анализа затрат торгового предприятия за период 2018-2020 гг., выявление проблем в применяемой системе управления затратами;

4) внесение предложений, направленных на оптимизацию затрат рассматриваемого торгового предприятия, сокращение уровня его затрат, и расчет экономической эффективности по внесенным предложениям.

Работа представлена тремя главами и разделом «Социальная ответственность». В теоретической (первой) главе приведены определение затрат, рассмотрено отличие понятия «затраты» от расходов и издержек обращения, рассмотрен порядок учета, особенности проведения анализа и построения системы управления затратами применительно к торговым предприятиям.

Во второй главе работы за период 2018-2020 гг. проведен анализ деятельности торгового предприятия ООО «Торговая компания «Континент», проведен анализ его затрат.

В третьей главе работы рассмотрена применяемая ООО «Торговая компания «Континент» система управления затратами, выявлены проблемы применяемой системы, предложен комплекс мер, направленных на оптимизацию затрат, рассчитана экономическая эффективность по внесенным предложениям.

В разделе «Социальная ответственность» разработана программа социальной ответственности для торгового предприятия, рассчитан бюджет на реализацию программы на период 2021 и 2022-2024 гг.

Базой исследования является действующее на территории Томской области торговое предприятие ООО «Торговая компания «Континент».

Периоды, за которые проводится исследование, и разрабатываются рекомендации: 2018-2020 гг. и 2021-2024 гг.

Применяемые методы исследования: анализ, наблюдение, изучение литературы и документов.

Применяемые в работе источники информации:

- 1) нормативно-правовые акты;
- 2) учебная литература в сфере учета, анализа и управления затратами;
- 3) статьи в периодических печатных и электронных изданиях в сфере учета, анализа и управления затратами;
- 4) электронные ресурсы;
- 5) данные, предоставленные ООО «Торговая компания «Континент».

1 Экономические основы формирования затрат торгового предприятия

1.1 Понятие и классификация затрат торгового предприятия

Под затратами понимают денежные средства, которые расходуются на приобретение предприятием наличных ресурсов. В бухгалтерском балансе остатки не списанных на финансовый результат затрат отражаются как активы, которые в перспективе принесут предприятию доход [1].

Под расходами понимают все затраты, которые при осуществлении предприятием своей деятельности ведут к временному уменьшению величины активов, и которые в перспективе послужат для роста доходов.

В экономической литературе можно найти множество классификаций затрат, основными из которых можно считать представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные классификации затрат

Критерий	Классификация	Пояснение
Влияние на результаты принимаемых решений	Эффективные Неэффективные	Эффективные затраты способствуют получению дохода от реализации готовой продукции или товаров (на которую (реализацию) они были выделены) Неэффективные затраты связаны с отсутствием или потерей дохода от реализации
По степени влияния управленческих решений	Релевантные Нерелевантные	Если принятое управленческое решение оказывает влияние на затраты то такие затраты релевантные Отсутствие влияния управленческого решения на затраты – признак нерелевантных затрат
Влияние объемов производства	Постоянные Переменные	Постоянные затраты независимы от объемов производства или реализации На переменные затраты объем производства оказывает прямое влияние
Способ отнесения на себестоимость	Прямые Косвенные	Непосредственно относимые на себестоимость затраты – прямые Не имеют прямой связи с конкретным видом продукции или товара – затраты косвенные

Продолжение таблицы 1

Критерий	Классификация	Пояснение
Период оплаты и признания	Затраты текущего периода Затраты будущих периодов	Затраты текущего периода связаны с деятельностью предприятия в текущем периоде (признаются в текущем периоде) Затраты будущих периодов могут быть оплачены в текущем периоде но признаваться расходами только будущих периодов
По отношению к виду деятельности	Производственные Непроизводственные	Производственные затраты направлены на осуществление основной деятельности Непроизводственные затраты не связаны с основной деятельностью предприятия
Ученные торговым предприятием	Явные Неявные (имплицитные)	Отраженные в учете торгового предприятия затраты (отнесенные на финансовый результат) – явные Неявные затраты представляют собой затраты упущенных возможностей (неполученного дохода)

В любом виде бизнеса затраты – неотъемлемая его часть. Не является исключением и торговля. В соответствии со ст. 2 Федерального закона РФ от 28.12.2009 № 381-ФЗ «Об основах регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [2], под торговлей понимают вид предпринимательской деятельности, связанный с перепродажей товаров. При этом принято выделять следующие два основных вида торговли: оптовую и розничную. Оптовая торговля – это продажа товаров для использования их в предпринимательской деятельности, не связанной с личным их потреблением. Розничная торговля подразумевает продажу товаров для использования в личных целях, что не связано с осуществлением предпринимательской деятельности.

По экономическому содержанию не все расходы торгового предприятия включаются в издержки обращения. При этом необходимо отметить, что в торговле, как и в любом виде бизнеса, есть свой перечень затрат, который не является унифицированным, и может варьироваться от того, торговлей чего занимается предприятие [3]. С другой, для торговых

организаций можно выделить следующие основные виды затрат, с которыми они чаще всего сталкиваются при осуществлении своей деятельности – рисунок 1.



Рисунок 1 – Типовые статьи затрат торгового предприятия

Затраты торгового предприятия объединяют в следующие основные группы – таблица 2.

Таблица 2 – Элементы затрат торгового предприятия

Критерий	Пояснение
Оплата труда	Основная и дополнительная заработная плата, оплата по договорам ГПХ
Взносы во внебюджетные фонды	Начисления в ПФР, ФСС и ФФОМС
Материальные затраты	ГСМ, упаковочный материал, стоимость энергии, тепла, водоснабжение, водоотведение
Амортизация	Амортизационные отчисления от использования основных средств и нематериальных активов
Прочие затраты	Оплата процентов по кредитам, расходы на технику безопасности и охрану труда, командировочные расходы, консультационные услуги, услуги связи, транспортные услуги, реклама и маркетинг, эквайринг

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) затраты торгового предприятия, которые относятся на издержки обращения и которые не учитываются в их составе, в совокупности образуют экономические издержки, характеризуют суммарную величину затрат;

2) основное отличие издержек обращения от затрат заключается в том, что в затраты торгового предприятия не включена стоимость закупаемых товаров. Торговое предприятие закупает уже произведенные товары, и затраты торгового предприятия – на доведение товаров до потребителей. Не включаемые в издержки затраты оплачиваются из его прибыли.

3) классификация затрат по элементам позволяет торговому предприятию отделять затраты овеществленного и живого труда, и поэтому имеет большое значение при оценке результатов деятельности торгового предприятия.

1.2 Учет и показатели анализа затрат торгового предприятия

Учет, в том числе затрат, в сфере торговли имеет свои специфические черты. Так, на особенности учета торговыми предприятиями затрат оказывают влияние:

1) вид торговли: оптовая или розничная (в учете оптового торгового предприятия используется меньше счетов);

2) применяемый режим налогообложения [4].

Оптовая торговля подразумевает торговлю товарами крупными партиями, что оказывает влияние на структуру затрат, в которых преобладают затраты на хранение, транспортировку, на подготовку партий товаров к реализации, на погрузку / разгрузку товаров, на упаковочные материалы и пр.).

Розничные торговые предприятия продают товары для личных нужд покупателей либо поштучно, либо малыми партиями [5]. Очень часто

розничные торговые предприятия получают товары от поставщиков малыми партиями. Такие товары могут быть реализованы уже в день их поступления к ритейлеру. Многие розничные торговые сети заключают договора поставки таким образом, чтобы поставщик своими силами доставлял товары на склады торгового предприятия. Именно поэтому в структуре затрат розничного торгового предприятия преобладают следующие статьи: на подготовку товаров к реализации, оплата труда продавцов (и взносы во внебюджетные фонды), на рекламу, амортизация торгового оборудования, на специальную одежду для продавцов, на потери от хищений (посетителей и персонала ритейлера) и пр.

Для целей отражения издержек обращения торгового предприятия, в соответствии с Планом счетов бухгалтерского учета с 2000 года применяется синтетический счет 44 «Расходы на продажу», в дебете которого торговое предприятие собирает все затраты от осуществления розничной торговли. Списание затрат на реализованные товары производится с кредита счета 44 в дебет счета 90 «Продажи» [5]. Поскольку счет 44 «Расходы на продажу» активный, сальдо по счету всегда отражается по дебету, и показывает затраты на не реализованные на отчетную дату товары [6].

Каждое торговое предприятие к счету 44 открывает аналитические счета, на которых собираются отдельные виды (статьи) затрат. Современные программы, например, программа 1С позволяет открывать до 5 уровней (направлений) аналитики. Как уже отмечалось, какой-либо унифицированной аналитики по направлениям затрат не существует, и торговое предприятие самостоятельно, закрепляя свой рабочий план счетов в приказе об учетной политике, формирует необходимые ему аналитические счета к счету 44 [7]. Как правило, это следующие направления (статьи) затрат:

- 1) на транспорт;
- 2) на оплату труда персонала;
- 3) взносы во внебюджетные фонды;

- 4) на аренду помещений и оборудования, например, для торгового зала или оптового склада;
- 5) амортизация основных средств;
- 6) амортизация нематериальных активов;
- 7) на ремонт и содержание основных средств;
- 8) на специальную одежду и средства индивидуальной защиты (СИЗ);
- 9) ГСМ (бензин, газ, энергия для нужд производства);
- 10) на хранение, сортировку и подготовку товаров к реализации;
- 11) на рекламу;
- 12) проценты за пользование кредитом;
- 13) на тару;
- 14) прочие затраты (например, консультационные услуги, услуги банка, эквайринг, на охрану труда и пр.) [8].

По мере необходимости торговое предприятие вправе изменять (убирать из перечня неиспользуемые статьи, вводить новые) перечень статей затрат.

Согласно ПБУ 10/99 [9], торговое предприятие по транспортным расходам выбирает и утверждает в приказе об учетной политике один из вариантов списания затрат на продажу товаров: 1) в текущем отчетном периоде в полном объеме; 2) пропорционально стоимости реализованных товаров.

Все иные виды затрат, которые связаны с реализацией товаров, подлежат ежемесячному списанию в дебет счета 90 «Продажи» [10].

Затраты, относящиеся к остатку нерезализованных товаров, ежемесячно определяются путем расчета среднего процента по следующему алгоритму – рисунок 2.

Полученные в бухгалтерском учете данные попадают в финансовую отчетность, которая является основанием для проведения анализа. В свою очередь, полученные по результатам проведения анализа данные анализа служат основанием для принятия управленческих решений [11].

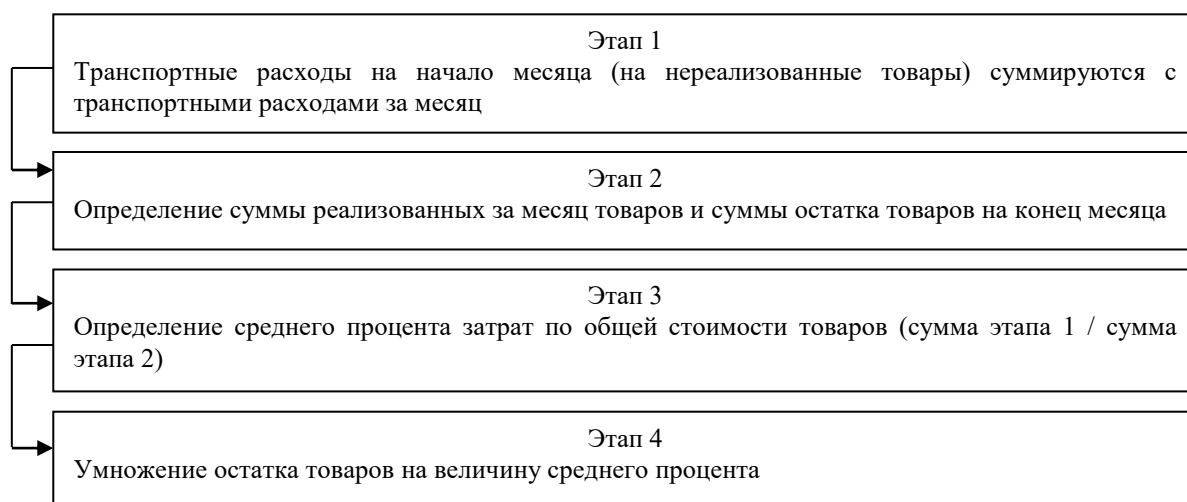


Рисунок 2 – Алгоритм расчета остатка затрат на нереализованные товары

Основные задачи анализа затрат торгового предприятия представлены на рисунке 3.

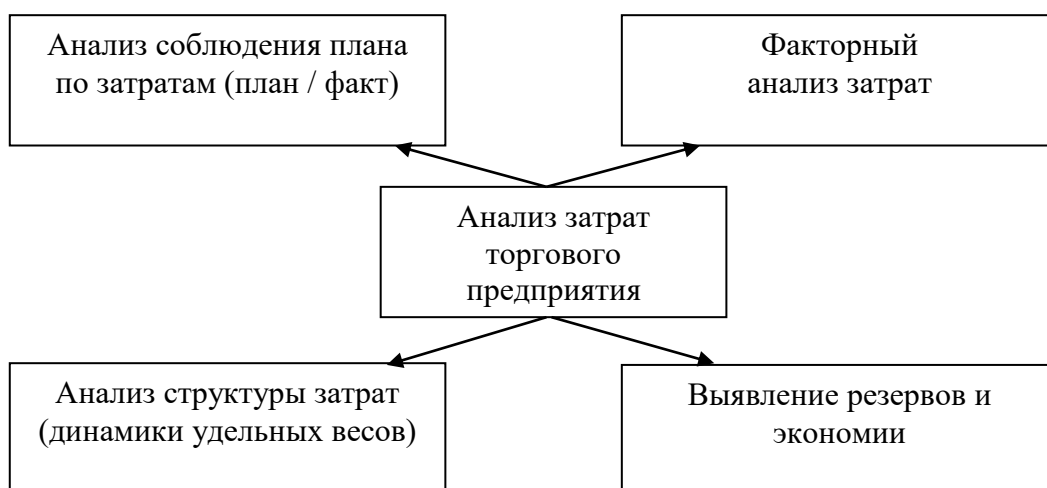


Рисунок 3 – Основные задачи анализа затрат торгового предприятия

При анализе затрат торгового предприятия применяются как абсолютные так и относительные показатели. К абсолютным показателям относят: 1) абсолютную сумму затрат (сумму затрат по всем статьям); 2) абсолютный прирост затрат (изменение затрат в течение периода) [12].

К относительным показателям относят:

1) уровень затрат (отношение издержек обращения к товарообороту, в процентах). Этот показатель является одним из важнейших при

характеристике эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

2) удельный вес отдельной статьи затрат в общей их сумме (отношение статьи к общей сумме затрат, в процентах);

3) темп роста (отношение уровня затраты в целом или отдельной статьи затрат текущего года к предыдущему или базисному периоду, в процентах);

4) влияние фактора на финансовый результат или уровень затрат (рассчитывается при проведении факторного анализа) [13].

При проведении анализа затрат, как правило, используют следующую факторную модель:

$$ИО = О_{т} * У_{з} \quad (1)$$

$$\Delta О_{т_{от}} = \Delta О_{т} * У_{з0}$$

$$\Delta ИО_{У_{з}} = О_{т}^1 * \Delta У_{з},$$

$$\Delta ИО = ИО^1 - ИО^0 = \Delta ИО_{от} + \Delta ИО_{У_{з}},$$

где ИО – затраты (абсолютная величина);

О_т – товарооборот;

У_з – уровень затрат [14].

Относительную экономию или перерасход затрат рассчитывают путем сопоставления фактически полученной величины затрат с величиной затрат базового уровня (например, уровнем предыдущего отчетного периода). Для торгового предприятия экономия затрат имеет важное значение, выступая одним из основных источников роста прибыли, фонда оплаты труда и пр.

Кроме того, анализ затрат торгового предприятия может проводиться, например, в разрезе структурных подразделений или путем проведения факторного анализа на предмет влияния какого-либо фактора (к примеру, уровня оплаты труда) на различные показатели, характеризующие эффективность деятельности: производительность труда, снижение потерь, прибыль в расчете на 1 работника и пр.[15].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) в сфере торговли учет затрат ведется на синтетическом счете 44 «Расходы на продажу», к которому, в зависимости от потребностей, торговое предприятие открывает различные аналитические счета. Учетные данные по затратам, попадая в регистры бухгалтерского учета, являются основанием для составления финансовой отчетности;

2) на основании данных бухгалтерской отчетности и данных бухгалтерского учета проводится анализ затрат торгового предприятия, в ходе которого рассчитываются как абсолютные, так и аналитические показатели. Широко в рамках анализа затрат применяется факторный анализ;

3) полученные по результатам анализа затрат данные являются основанием для принятия управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат, более эффективное использование выявленных в ходе анализа резервов, ликвидацию проблемных моментов в управлении затратами.

1.3 Влияние на затраты вида торговой деятельности и продаваемых товаров

Как уже отмечалось, на величину и уровень затрат торгового предприятия оказывают влияние такие факторы, как вид осуществления торговой деятельности и применяемый режим налогообложения. Однако помимо указанных факторов, на затраты торгового предприятия влияют также и иные факторы [16]. В целом, все факторы, которые влияющие на величину и уровень затрат торгового предприятия, можно разделить на две большие группы:

- 1) факторы, оказывающие непосредственное влияние на затраты;
- 2) факторы, которые не оказывают прямого влияния на затраты.

К факторам, оказывающим прямое влияние на величину и уровень затрат, относят:

1) степень близости / удаления торгового предприятия к поставщикам. Очевидно, что за счет высоких транспортных затрат общий уровень затрат торгового предприятия также увеличится;

2) специфика продаваемых товаров. Так, структура и уровень затрат торгового предприятия, продающего ювелирные изделия будет заметно отличаться от аналогичных показателей по торговому предприятию, реализующему продукты питания (особенно фрукты, овощи);

3) ассортимент продаваемых товаров. Затраты в вино-водочном магазине ниже, чем затраты овощного магазина;

4) размер завоаемых на склады торгового предприятия партий товаров. При малых объемах затраты на хранение ниже, но выше транспортные затраты, и наоборот;

5) объем товарооборота. При стабильном объеме затрат уровень затрат снижается при росте товарооборота, и наоборот;

6) скорость обращения товарных запасов. При высоком уровне оборота товарных запасов сумма и уровень затрат ниже, и наоборот. Например, за счет снижения затрат на хранение, более низкого уровня естественной убыли;

7) состояние основных фондов торгового предприятия. Очевидно, что чем длительнее фактический срок использования торгового (в оптовой торговле - складского) оборудования, тем больше затрат несет предприятие на содержание (ремонт, модернизацию) такого оборудования. Помимо прочего, с ростом срока фактического использования торгового (складского) оборудования растет также риск порчи товара. Например, поломка холодильника может привести к порче скоропортящегося товара с особым температурным режимом хранения, обрушившаяся полка торгового стеллажа может привести к тому, что товар в стеклянной таре разобьется и пр.;

8) уровень производительности труда персонала торгового предприятия. Чем выше выручка, тем ниже уровень затрат на оплату труда и иных затрат на единицу товарооборота;

9) обеспеченность собственными оборотными активами. Чем выше данный показатель, тем меньшим объемом заемных финансовых средств пользуется торговое предприятие, следовательно, тем ниже сумма и уровень процентов за кредит [17];

10) опыт управленца. Чем выше опыт и грамотность управленца, тем ниже могут быть затраты торгового предприятия;

11) использование мощностей и торговых площадей. Рост интенсивности использования торговых площадей и имеющихся мощностей может привести к снижению затрат;

12) связи. Использование связей с властными структурами и административного ресурса оказывает влияние на уровень затрат торгового предприятия [18].

К факторам, влияющим на затраты торгового предприятия, на которые само торговое предприятие повлиять не может, относят:

1) уровень и темп инфляции в стране. Чем выше уровень инфляции, тем быстрее растет сумма затрат на реализацию товаров [19], например, по таким статьям, как:

- оплата труда персонала;
- проценты по кредитам;
- услуги: связи, транспортные, коммунальные, по содержанию имущества, прочие услуги [20];

2) уровень и степень развития отдельных потребительских сегментов. В условиях «рынка продавца» уровень затратно-емкости реализации по отдельным группам товаров значительно ниже, чем в условиях «рынка покупателя» [21]. Это связано с различиями в:

- скорости обращения товарных запасов;
- уровне затрат на рекламу;
- уровне затрат на организацию торгового обслуживания покупателей и пр.[22];

3) изменения в налоговом законодательстве по ставкам налогов, включаемых в состав затрат на реализацию товаров. Значительная часть налоговых платежей торгового предприятия осуществляется за счет расходов на продажу. Поэтому изменения видов этих платежей или уровня налоговых ставок по ним отражается на общей сумме и уровне расходов на продажу торгового предприятия [23]. Например, рост ставки НДС с 18 до 20 % привел к росту абсолютной величины и уровня затрат большинства торговых предприятий [24];

4) чрезвычайные ситуации в стране или в мире в целом. Например, ограничительные мероприятия по коронавирусной инфекции привели к росту затрат большинства торговых предприятий, выразившись в:

- приобретении необходимых для осуществления торговли тепловизоров, термометров;
- масок и антисептиков для покупателей;
- приобретении СИЗ для персонала (защитные маски, перчатки);
- прохождении персоналом тестов на антитела;
- переоборудовании касс (оборудование защитных экранов) и пр.[25].

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) на уровень затрат торгового предприятия значительное влияние оказывает большое количество факторов;

2) часть факторов, оказывающих влияние на уровень затрат, подконтрольна торговому предприятию, однако существуют факторы, на которые торговое предприятие повлиять не может, но эти факторы также оказывают влияние на величину и уровень его затрат;

3) с первой группой факторов (на которые торговое предприятие может повлиять) необходимо проводить системную работу на предмет сокращения; со второй группой факторов торговое предприятие может вести работу на предмет снижения их негативного влияния на величину и уровень затрат. Все эти мероприятия невозможны без формирования торговым предприятием эффективной системы управления затратами.

1.4 Управление затратами торгового предприятия и их оптимизация

Одним из основных элементов менеджмента торгового предприятия является формирование системы управления затратами. Только при условии грамотного управления затратами торговое предприятие может добиться роста прибыли, увеличения показателей, характеризующих эффективность его деятельности (уровень затрат, производительность труда и пр.), преимуществ в конкурентной борьбе [26].

В настоящее время в деловой практике выделяют следующие модели управления затратами – рисунок 4. Каждая из представленных на рисунке 4 моделей имеет свои достоинства и недостатки, а также дает при ее применении определенные экономические эффекты.

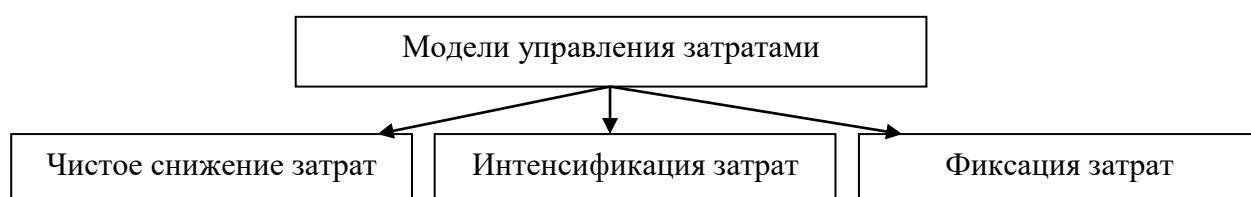


Рисунок 4 – Актуальные модели управления затратами торгового предприятия

Рассмотрим сущность, достоинства и недостатки каждой из представленных на рисунке 4 моделей в таблице 3.

Таблица 3 – Модели управления затратами торгового предприятия [27]

Модель	Характеристика модели	Достоинства модели	Недостатки модели
Чистое снижение затрат	Снижение нерациональных (непроизводительных) затрат Изменение величины постоянных затрат	Существенное снижение затрат Рост рентабельности	Возможно недовольство персонала и снижение производительности труда Необходим глубокий анализ затрат, особенно постоянных

Продолжение таблицы 3

Модель	Характеристика модели	Достоинства модели	Недостатки модели
Интенсификация затрат	Рост издержек за счет чего происходит рост выручки (например, от внедрения новых технологий)	Рост выручки Рост рентабельности одобрение со стороны персонала Применение современных технологий	Необходимы значительные объемы инвестиций в новые технологии Модель эффективна только для новейших рынков сбыта и продвинутых потребителей
Фиксация затрат	Увеличивается только выручка при сохранении имеющегося объема затрат (например, за счет роста цен при сохранении имеющегося объема реализации)	Рост выручки Рост рентабельности Снижение уровня затрат	Не на каждом рынке возможен рост цен

На основании представленных в таблице 3 моделей торговое предприятие может выбрать для себя одну из представленных в таблице 4 концепций управления затратами. Необходимо отметить, что торговые предприятия с целью управления затратами могут комбинировать представленные в таблице 4 концепции [28].

Таблица 4 – Концепции управления затратами торгового предприятия

Концепция	Характеристика концепции
Конструкторская	Наиболее эффективное использование затрат на оплату труда и на материалы. Отказ от малозначительных для деятельности торгового предприятия затрат
Маркетинговая	Оптимизация маркетинговых затрат на реализацию товаров (реклама, брендинг и пр.)
Бухгалтерская	При постатейном анализе затрат выявляется экономия прямых и косвенных затрат Межвременная оптимизация потоков ресурсов, особенно финансовых

Реализация системы управления затратами может быть основана на следующих подходах – таблица 5.

Таблица 5 – Подходы к управлению затратами торговым предприятием [29]

Подход	Характеристика подхода
Стандарт-кост	Учет затрат и управление ими на основе плана
Метод ABC Activity Based Costing	Учет затрат по операциям
СVP-анализ	Анализ точки безубыточности. Нахождение наиболее эффективной корреляции между переменными и постоянными затратами, ценой и объемом продаж. Ведется с помощью сопоставления: затрат, доходов от реализации и получаемой прибыли
Кайзен-костинг	Поэтапное снижение затрат. Достижение желанного уровня затрат и рост прибыльности
Бенчмаркинг	Сопоставления уровня затрат с лидерами рынка и принятие соответствующих управленческих решений
Кост-килинг	Наибольшее снижение затрат в кратчайшее время без ущерба для деятельности торгового предприятия. Является одним из инструментов антикризисного управления
LCC-анализ	Путем сравнения затрат и доходов, на основании которого принимаются управленческие решения
Метод VCC	Анализ всех этапов торговой деятельности, а также состояния рынка и позиции на нем торгового предприятия

Основной целью эффективного управления затратами является укрепление бизнеса путем перераспределения наибольшего объема доступных торговому предприятию ресурсов. С этой целью следует проводить работу по совершенствованию всех аспектов организации бизнеса: от структуры и процессов торгового предприятия до образа мышления персонала.

С позиции стратегии управления и оптимизации затрат торговому предприятию необходимо пройти следующие организационные этапы – рисунок 5.

На этапе выбора правильной стратегии происходит сравнение уровня затрат торгового предприятия с затратами лидера рынка, а также с конкурентами. Выбранная стратегия управления затратами будет опираться на постулат о том, что невозможно стать лидером без снижения затрат.



Рисунок 5 – Стратегические направления управления и оптимизации затрат торгового предприятия [30]

Под перенаправлением информационных потоков понимают выяснение – какие из сфер управления затратами требуют больших ресурсов, а какие – меньше. Достаточно часто применяемые торговыми предприятиями организационные структуры управления, ограничивая межфункциональное взаимодействие персонала, способствуют росту затрат.

Каждый работник торгового предприятия должен понимать – любое предложение по снижению затрат поможет укрепить конкурентные преимущества торгового предприятия. При отсутствии системы оперативного принятия решений внутри торгового предприятия, добиться успеха невозможно, это часто приводит к росту затрат и снижению конкурентных преимуществ торгового предприятия [31].

В тактическом плане торговые предприятия часто применяют следующие этапы управления затратами – рисунок 6.

Основой управления является планирование торговым предприятием объема и уровня затрат. Грамотное планирование практически гарантирует достижение эффективного результата. При планировании на определенный период планируются статьи, общий объем и уровень затрат торгового предприятия. Планирование может осуществляться в форме составления

бюджетов (движения денежных средств, затрат на оплату труда, на маркетинг и пр.), увязанных с основным бюджетом [32].

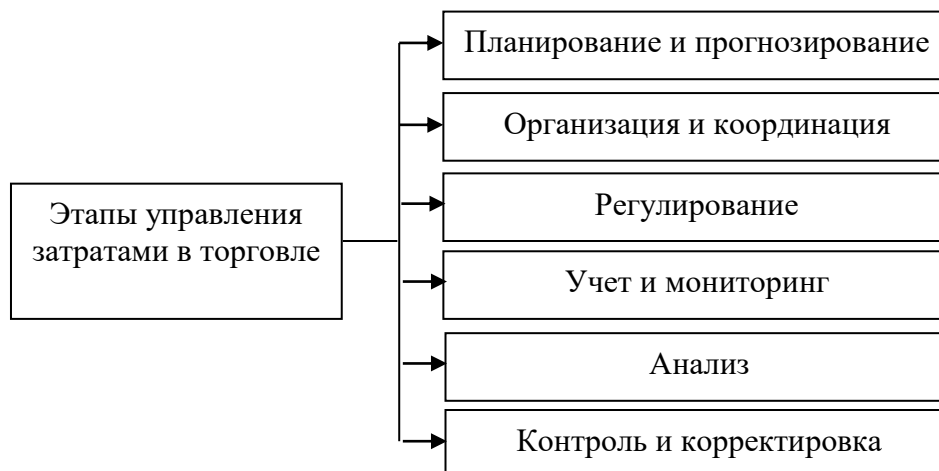


Рисунок 6 – Этапы управления затратами торгового предприятия

На основе запланированных показателей организуется деятельность торгового предприятия, происходит регулирование товаропотока, денежного потока, выполнения плана по затратам. Периодически, на основе данных учета должен проводиться мониторинг показателей, важных для управления затратами, а также анализ затрат. На основании анализа принимаются управленческие решения и проводится планирование показателей по затратам на перспективу.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) при управлении затратами торговые предприятия могут применять различные методики (или их комбинацию), а также концепции и подходы;

2) управление затратами должно производиться на основе определенной стратегии, увязанной с общей стратегией торгового предприятия. На основании сформированной стратегии торговое предприятие применяет определенные тактические подходы и инструменты управления затратами;

3) управление затратами производится по определенным этапам, в установленной последовательности: от планирования, организации, регулирования, до учета, анализа и контроля.

Выводы по первой главе:

1. Затраты – это объем финансовых ресурсов, использованных торговым предприятием за определенный временной промежуток. Понятие «затраты» шире понятия «издержки обращения».

2. В настоящее время существует большое количество классификаций затрат, что имеет большое значение при оценке результатов деятельности торгового предприятия.

3. В торговле учет затрат ведется торговыми предприятиями на активном счете 44 «Расходы на продажу», к которому открываются аналитические счета.

4. Сформированные в бухгалтерском учете данные по затратам торгового предприятия являются основанием для проведения их анализа. Анализ затрат – один из этапов (элементов) системы управления торговым предприятием затратами. Полученные по результатам анализа затрат данные являются основанием для принятия управленческих решений, направленных на оптимизацию затрат, более эффективное использование выявленных в ходе анализа резервов, ликвидацию проблемных моментов в управлении затратами.

5. На уровень затрат торгового предприятия значительное влияние оказывает большое количество факторов. Большая таких факторов, оказывают прямое влияние на затраты, меньшая часть влияет на объем и уровень затрат торгового предприятия косвенно.

6. Управление затратами должно производиться на основе определенной стратегии, увязанной с общей стратегией торгового предприятия. В зависимости от принятой стратегии применяются различные тактические мероприятия, направленные на оптимизацию и эффективное управление торговым предприятием своими затратами.

2 Оценка деятельности и уровня затрат ООО «Торговая компания «Континент»

2.1 Краткая характеристика деятельности торгового предприятия

Полное фирменное наименование общества в русской транскрипции: Общество с ограниченной ответственностью «Торговая компания «Континент», сокращенное наименование в русской транскрипции: ООО «Торговая компания «Континент».

Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации. Почтовый адрес общества – Томская область, г. Томск, тракт Коларовский, д. 4В.

Целями деятельности предприятия являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Предприятие вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Предметом деятельности общества является осуществление розничной торговли товарами народного потребления – строительными товарами и товарами для ремонта. Уставный капитал компании определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 20 тыс. рублей. Предприятие является собственником имущества, приобретенного в процессе его хозяйственной деятельности.

Организационную структуру предприятия по своему характеру можно отнести к функциональному типу – рисунок 7.

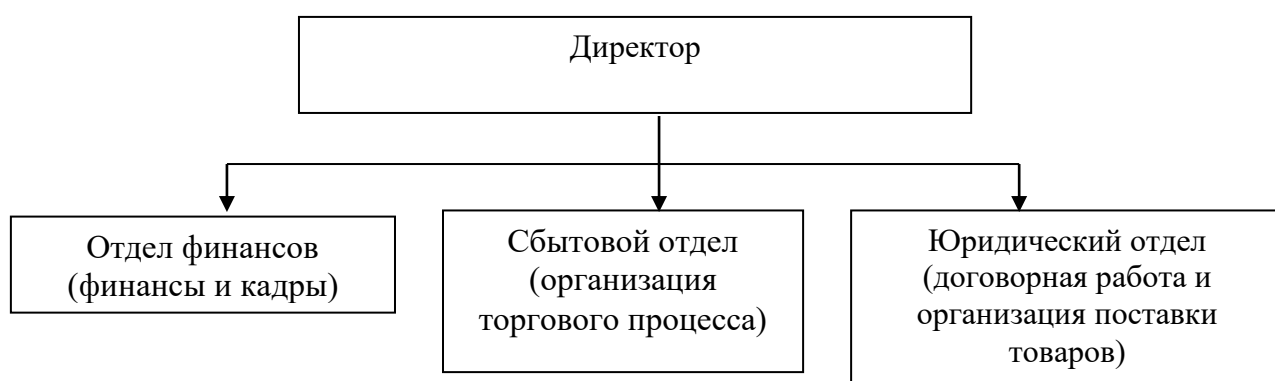


Рисунок 7 – Организационная структура

ООО «Торговая компания «Континент»

Руководство предприятием осуществляет директор. Ему подчиняются руководители структурных подразделений, отвечающие за финансы, сбыт и договорную работу.

Структура и численность персонала предприятия представлены в таблице 6, рисунок 8.

Таблица 6 – Численность и структура персонала предприятия

Категория и численность персонала	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, чел.							
Администрация	2	3	3	1	0	50,00	0,00
Основные работники	36	42	38	6	-4	16,67	-9,52
Вспомогательные работники	10	13	11	3	-2	30,00	-15,38
Обслуживающий персонал	6	9	8	3	-1	50,00	-11,11
Итого	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
Относительные показатели (доля в общей численности), %							
Администрация	3,70	4,48	5,00	0,77	0,52	20,90	11,67
Основные работники	66,67	62,69	63,33	-3,98	0,65	-5,97	1,03
Вспомогательные работники	18,52	19,40	18,33	0,88	-1,07	4,78	-5,51
Обслуживающий персонал	11,11	13,43	13,33	2,32	-0,10	20,90	-0,74
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

По результатам 2019 года численность персонала предприятия сначала увеличилась на 13 человек (24,7 % от уровня 2018 года), а затем сократилась на 7 человек (10,45 % от уровня 2019 года). Наибольшие изменения численности персонала произошли по категории «Основные работники». Также заметные изменения численности отмечены по таким категориям, как «Вспомогательные работники» и «Обслуживающий персонал».

Наибольшую долю в структуре персонала в течение 2018-2020 гг. занимают основные работники, доля которых сократилась за период с 66,67 до 63,33 %.

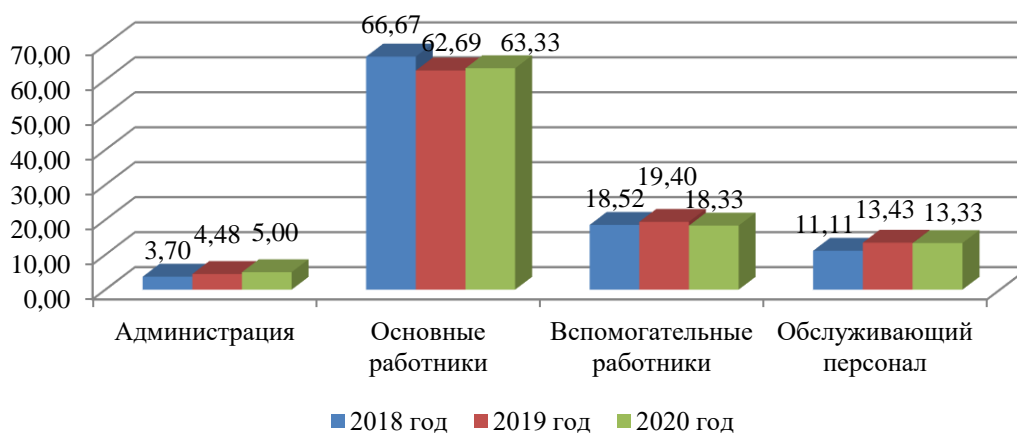


Рисунок 8 – Структура персонала предприятия, %

Показатели движения персонала проанализируем в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели движения персонала предприятия

Показатели движения персонала	Период (год), чел., коэфф.			Отклонение (+/-)			
	2018	2019	2020	абсол.		отн.	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Численность на начало года	0	54	67	54	13	-	24,07
Поступило	56	15	0	-41	-15	-73,21	-
Уволено	2	2	7	0	5	-	250,00
в том числе по собственному желанию	1	2	6	1	4	-	200,00
Численность на конец года	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
Среднегодовая численность	27	61	64	34	3	124,07	4,96
Индекс численности персонала	-	1,24	0,90	-	-0,35	-	-27,82
Коэффициент поступления	2,07	0,25	0,00	-1,83	-0,25	-88,05	-
Коэффициент выбытия	0,07	0,03	0,11	-0,04	0,08	-55,37	233,46
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,03	0,09	0,00	0,06	-10,74	185,83

Из расчетов можно видеть, что по итогам 2019 года индекс численности персонала превышал 1,0 (1,24), а по итогам 2020 года составил всего 0,90. В 2019 году показатели поступления превышали показатели выбытия. В 2020 году поступления персонала не было, только выбытие. Эти факторы повлияли на значения коэффициентов поступления и выбытия, а также на среднегодовую численность персонала, которая в целом с 2018 года возросла с 27 до 64 человек.

Показатели эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия проанализированы в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели управления персоналом	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка, тыс. руб.	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 115	2 310	6 019	-805	3 709	-25,84	160,60
Первоначальная стоимость основных средств, тыс. руб.	9 919	13 802	17 197	3 883	3 395	39,15	24,60
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27
Численность персонала, чел.	54	67	60	13	-7	24,07	-10,45
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	183,69	206,00	286,62	22,31	80,62	12,15	39,13
Производительность труда, тыс. руб./чел.	877,96	774,61	1049,77	-103,4	275,15	-11,77	35,52
Прибыль на 1 работника, тыс. руб./чел.	57,68	34,47	100,32	-23,20	65,85	-40,23	191,00
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./чел.	242,69	254,91	291,10	12,22	36,19	5,04	14,20
Прирост производительности труда, %	-	-11,77	35,52	-	47,29	-	-401,8
Прирост среднегодовой заработной платы, %	-	1,05	1,14	-	0,09	-	8,72

Динамика показателей, представленных в таблице 8, указывает на рост эффективности управления предприятием имеющимися в его распоряжении трудовыми ресурсами. На рост показателей оказали влияние следующие факторы: рост выручки, чистой прибыли, стоимости основных средств, а также сокращение среднегодовой численности персонала.

Структура основных средств предприятия представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура основных средств предприятия

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Здания и сооружения	0	0	0	-	-	-	-
Машины и оборудование	3 708	5 784	6 871	2 076	1 087	55,99	18,79
Транспортные средства	0	1 256	3 315	1 256	2 059	-	-
Производственный и хозяйственный инвентарь	6 211	6 762	7 011	551	249	8,87	3,68
Итого	9 919	13 802	17 197	3 883	3 395	39,15	24,60
в том числе:							
Торговое оборудование и транспорт для производственных нужд	8 680	11 186	12 219	2 506	1 033	28,87	9,24
Непроизводственные ОС	1 239	2 617	4 978	1 377	2 362	111,1	90,26
из них для нужд администрации	558	1 256	1 299	698	43	125,2	3,43

По данным таблицы 9 видно, что в течение 2018-2020 гг. предприятие наращивало стоимость своих основных средств. Так, по итогам 2019 года стоимость основных средств увеличилась на 3 883 тыс. рублей, по итогам 2020 года – на 3 395 тыс. рублей. Наибольший прирост – по машинам и оборудованию.

В структуре основных средств предприятия наибольшую долю занимает торговое оборудование и транспортные средства – рисунок 9.



Рисунок 9 –Динамика стоимости основных средств предприятия, тыс. руб.

Показатели движения и эффективности использования основных средств предприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика движения и эффективности использования основных средств

Показатели	Период (год), тыс. руб., коэфф.			Отклонение (+/-)			
	2018	2019	2020	абсол.		отн.	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,46847	21,3626
Численность персонала	54	67	60	13	-7	24,0741	-10,448
Первоначальная стоимость	9 919	13 802	17 197	3 883	3 395	39,1471	24,5979
Амортизация	8 677	11 576	11 919	2 899	343	33,4118	2,96713
Остаточная стоимость	1 242	2 226	5 278	984	3 052	79,1985	137,058
Поступило	9 919	4 582	3 688	-5 337	-894	-53,806	-19,511
Выбыло	-	699	293	-	-406	-	-58,083
Среднегодовая стоимость	4 960	11 861	15 500	6 901	3 639	139,147	30,6817
Коэффициент поступления	1,00	0,33	0,21	-0,67	-0,12	-66,80	-35,40
Коэффициент выбытия	-	0,07	0,02	-	-0,05	-	-69,88

Продолжение таблицы 10

Показатели	Период (год), коэфф.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициент износа	0,87	0,84	0,69	-0,04	-0,15	-4,12	-17,36
Коэффициент годности	0,13	0,16	0,31	0,04	0,15	28,78	90,26
Фондоотдача	4,78	3,76	3,66	-1,02	-0,10	-21,33	-2,60
Фондовооруженность	183,69	206,00	286,62	22,31	80,62	12,15	39,13

Из расчетов видно, что предприятие в течение 2018-2020 гг. постоянно увеличивало стоимость основных средств. Наибольшие значения коэффициентов поступления и выбытия – в 2019 году.

За счет обновления основных средств, увеличения их первоначальной стоимости, значение коэффициента износа с 2018 по 2020 гг. сократилось с 0,87 до 0,69. Соответственно, произошел рост значения коэффициента годности – с 0,13 до 0,31 %. Высокий для третьего года деятельности предприятия уровень начисленной амортизации обусловлен: 1) небольшими сроками полезного использования большей части основных средств; 2) значительным количеством основных средств, которые были приняты к эксплуатации с одновременным начислением по правилам бухгалтерского учета 100-% амортизации; 3) приобретением для деятельности бывших в употреблении основных средств, по которым предприятие, согласно принятой учетной политике, приняло и начисленный у бывшего владельца износ.

Применяемый предприятием режим налогообложения – УСН (доходы минус расходы).

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- 1) рассматриваемое предприятие относится к субъектам малого бизнеса, действует на рынке розничной торговли с 2018 года;
- 2) структура управления организована по функциональному признаку;

3) структуру персонала предприятия составляют следующие категории: администрация, основные работники, вспомогательный персонал, обслуживающий персонал. Рост показателей производительности труда, фондовооруженности, прибыли в расчете на 1 работника говорит об эффективности управления предприятием своими трудовыми ресурсами;

4) расширение деятельности предприятия способствовало росту стоимости основных средств. На конец 2020 года годными считается более 30 % основных средств предприятия.

2.2 Анализ эффективности деятельности предприятия

На основании данных бухгалтерской отчетности (Приложения А – Б) проведем оценку эффективности деятельности предприятия за 2018-2020 гг.

Горизонтальный анализ баланса представлен в таблице 11, рисунок 10.

Таблица 11 – Горизонтальный анализ баланса

Активы	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1 Внеоборотные активы							
Основные средства	1 242	2 226	5 278	984	3 052	79,23	137,11
Нематериальные активы	2	4	0	2	-4	100,00	-
Итого по разделу 1	1 244	2 230	5 278	986	3 048	79,26	136,68
2 Оборотные активы							
Запасы и затраты	4 392	14 066	20 793	9 674	6 727	220,26	47,82
материальные запасы	76	107	132	31	25	40,79	23,36
издержки обращения на нереализованные товары	894	1 902	1 957	1 008	55	112,75	2,89
товары для перепродажи	3 422	12 057	18 704	8 635	6 647	252,34	55,13
Дебиторская задолженность	176	348	91	172	-257	97,73	-73,85

Продолжение таблицы 11

Пассивы	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Денежные средства	225	946	870	721	-76	320,44	-8,03
Итого по разделу 2	4 793	15 360	21 754	10 567	6 394	220,47	41,63
Баланс	6 037	17 590	27 032	11 553	9 442	191,37	53,68
1 Капитал и резервы							
Уставный капитал	20	20	20	0	0	0,00	0,00
Добавочный капитал	175	326	277	151	-49	86,29	-15,03
Нераспределенная прибыль	2 784	2 065	5 381	-720	3 316	-25,84	160,60
Итого по разделу 1	2 979	2 411	5 678	-569	3 267	-19,08	135,52
2 Долгосрочные пассивы							
Долгосрочные займы и кредиты	2 050	10 500	14 578	8 450	4 078	412,20	38,84
Итого по разделу 1	2 050	10 500	14 578	8 450	4 078	412,20	38,84
3 Краткосрочные пассивы							
Краткосрочные займы и кредиты	868	1 720	2 982	852	1 262	98,16	73,37
Кредиторская задолженность	140	2 959	3 794	2 819	835	2013,57	28,22
Итого по разделу 3	1 008	4 679	6 776	3 671	2 097	364,19	44,82
Баланс	6 037	17 590	27 032	11 552	9 442	191,35	53,68

За 2018-2020 гг. валюта баланса предприятия увеличилась с 6 037 до 27 032 тыс. рублей. Наибольший прирост активов произошел в 2019 году – 1 552 тыс. рублей (191,35 %).

В основном, стоимость имущества предприятия увеличилась за счет роста товарных запасов на 8 635 тыс. рублей. В структуре активов предприятия имеются как внеоборотные активы: основные средства, нематериальные активы, так и оборотные активы: запасы, денежные средства и дебиторская задолженность.

Источники имущества предприятия представлены собственными средствами, а также долгосрочными и краткосрочными обязательствами.

Наибольший прирост источников в 2018-2020 гг. происходил по заемным средствам, особенно по долгосрочным.

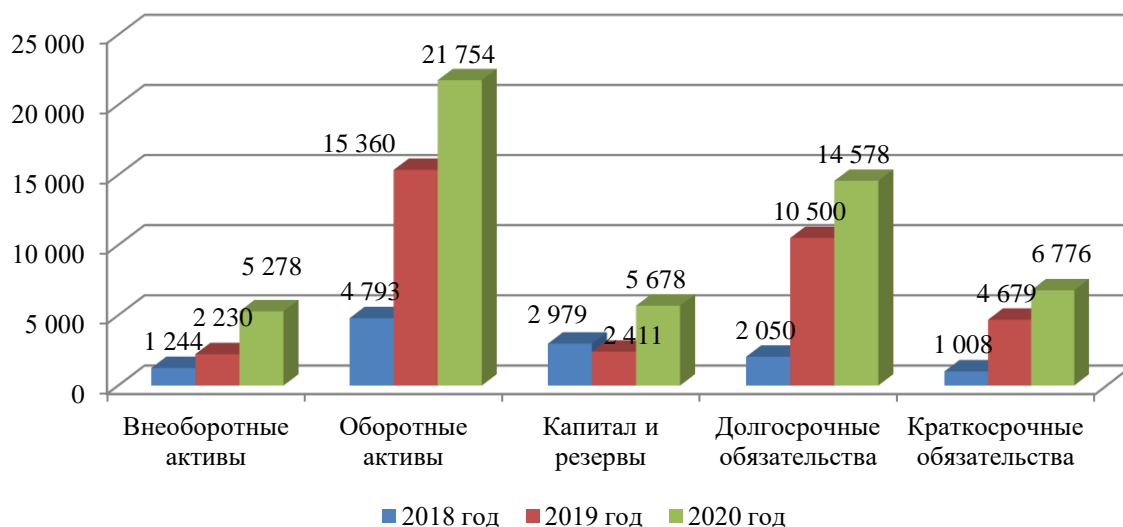


Рисунок 10 – Динамика основных разделов баланса предприятия, тыс. руб.

Вертикальный анализ баланса представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Вертикальный анализ баланса

Активы	Период (год), %			Отклонение (+/-)			
	2018	2019	2020	абсол.		отн.	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
1 Внеоборотные активы							
Основные средства	20,57	12,65	19,53	-7,92	6,87	-38,49	54,29
Нематериальные активы	0,03	0,02	0,00	-0,01	-0,02	-31,36	-
Итого по разделу 1	20,61	12,68	19,53	-7,93	6,85	-38,48	54,01
2 Оборотные активы							
Запасы и затраты	72,75	79,97	76,92	7,21	-3,05	9,92	-3,81
материальные запасы	1,26	0,61	0,49	-0,65	-0,12	-51,68	-19,7
издержки обращения на нереализованные товары	14,81	10,81	7,24	-4,00	-3,57	-26,98	-33,1
товары для перепродажи	56,68	68,54	69,19	11,86	0,65	20,92	0,94
Дебиторская задолженность	2,92	1,98	0,34	-0,94	-1,64	-32,14	-82,9

Продолжение таблицы 12

Пассивы	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Денежные средства	3,73	5,38	3,22	1,65	-2,16	44,30	-40,2
Итого по разделу 2	79,39	87,32	80,47	7,93	-6,85	9,99	-7,84
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
1 Капитал и резервы							
Уставный капитал	0,33	0,11	0,07	-0,22	-0,04	-65,68	-34,9
Добавочный капитал	2,90	1,85	1,02	-1,05	-0,83	-36,06	-44,7
Нераспределенная прибыль	46,12	11,74	19,91	-34,38	8,17	-74,55	69,57
Итого по разделу 1	49,35	13,71	21,01	-35,64	7,30	-72,23	53,25
2 Долгосрочные пассивы							
Долгосрочные займы и кредиты	33,95	59,69	53,93	25,74	-5,76	75,80	-9,66
Итого по разделу 1	33,95	59,69	53,93	25,74	-5,76	75,80	-9,66
3 Краткосрочные пассивы							
Краткосрочные займы и кредиты	14,38	9,78	11,03	-4,60	1,25	-31,99	12,81
Кредиторская задолженность	2,32	16,82	14,04	14,50	-2,79	625,45	-16,6
Итого по разделу 3	16,70	26,60	25,07	9,90	-1,53	59,32	-5,77
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Большую часть активов предприятия в 2018-2020 гг. занимают оборотные активы, доля которых с 2018 по 2020 гг. сократилась с 20,61 до 19,53 %. При этом при одновременном росте стоимости имущества увеличилась доля оборотного капитала – с 79,39 до 80,47 %. Большую часть активов предприятия составляют запасы товаров для перепродажи, доля которых с 2018 по 2020 гг. возросла с 56,68 до 69,19 %.

В структуре источников доля собственных средств в период с 2018 по 2020 гг. сократилась с 49,35 до 21,01 %. Наибольшую долю в структуре пассивов на конец 2020 года занимают долгосрочные обязательства, удельный вес которых с 2018 по 2020 гг. увеличился с 33,95 до 53,93 %.

Изменение структуры баланса предприятия свидетельствует о снижении его ликвидности – таблица 13, рисунок 11.

Таблица 13 – Анализ ликвидности баланса

Активы и пассивы	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, тыс. руб.							
A1	225	946	870	721	-76	320,44	-8,03
A2	176	348	91	172	-257	97,73	-73,85
A3	4 392	14 066	20 793	9 674	6 727	220,26	47,82
A4	1 244	2 230	5 278	986	3 048	79,26	136,68
Баланс	6 037	17 590	27 032	11 553	9 442	191,37	53,68
П1	868	1 720	2 982	852	1 262	98,16	73,37
П2	140	2 959	3 794	2 819	835	2 013,57	28,22
П3	2 050	10 500	14 578	8 450	4 078	412,20	38,84
П4	2 979	2 411	5 678	-569	3 267	-19,08	135,52
Баланс	6 037	17 590	27 032	11 552	9 442	191,35	53,68
Платежный недостаток / излишек, тыс. руб.							
A1 - П1	-643	-774	-2 112	-131	-1 338	20,37	172,87
A2 - П2	36	-2 611	-3 703	-2 647	-1 092	-	41,82
A3 - П3	2 342	3 566	6 215	1 224	2 649	52,26	74,28
A4 - П4	-1 735	-181	-400	1 555	-219	-89,57	121,14

В течение 2018-2020 гг. баланс предприятия не является ликвидным, и к концу 2020 года степень его ликвидности – наиболее низкая.

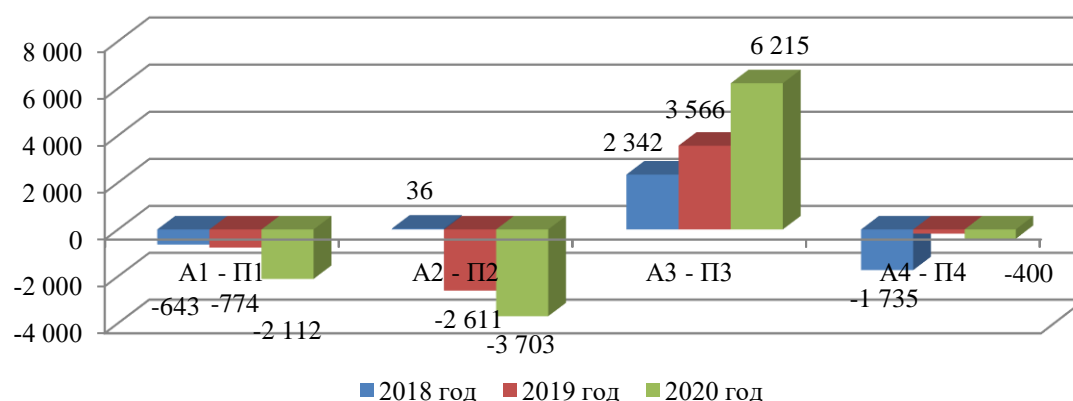


Рисунок 11 – Платежный излишек / недостаток при анализе ликвидности баланса предприятия, тыс. руб.

Так, на конец 2018 года не выполнялись первое и четвертое неравенства. На конец 2020 года выполняется только третье неравенство. Особо негативным фактором является то, что у предприятия нет собственного оборотного капитала, и часть внеоборотных активов формируется за счет средств кредиторов.

Негативные изменения в структуре баланса отразились также на показателях ликвидности (таблица 14) и финансовой устойчивости (таблица 15).

Таблица 14 – Показатели ликвидности

Показатели	Период (год), коэфф.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициент текущей ликвидности	4,75	3,28	3,21	-1,47	-0,07	-30,96	-2,20
Коэффициент быстрой ликвидности	0,40	0,28	0,14	-0,12	-0,13	-30,48	-48,72
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,22	0,20	0,13	-0,02	-0,07	-9,42	-36,50

По результатам расчетов можно видеть снижение значений по всем показателям, представленным в таблице 14 – рисунок 12.

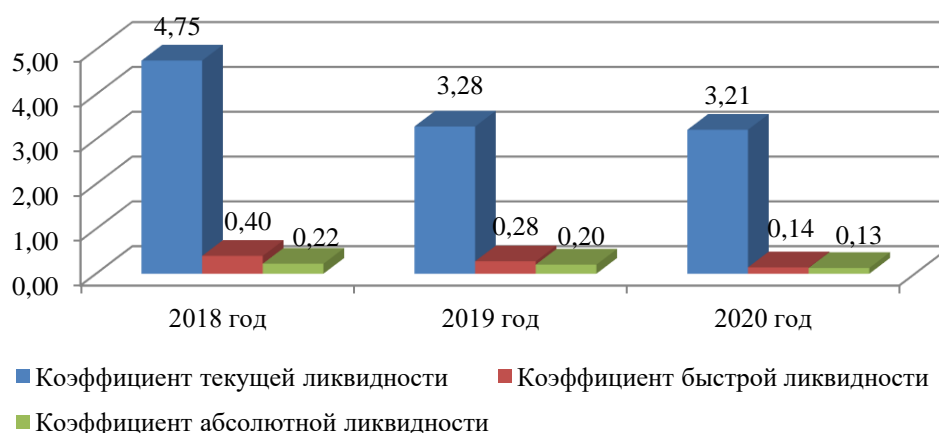


Рисунок 12 – Динамика показателей ликвидности, коэфф.

При этом, несмотря на то, что большая часть активов предприятия сформировано за счет заемных средств, за счет значительной доли долгосрочных обязательств на конец 2020 года значения коэффициентов текущей и абсолютной ликвидности находятся в пределах установленных нормативов.

Таблица 15 – Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	Период (год), коэфф.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициент автономии	0,49	0,14	0,21	-0,36	0,07	-72,23	53,25
Коэффициент финансовой устойчивости	0,83	0,73	0,75	-0,10	0,02	-11,89	2,09
Соотношение заемных и собственных средств	1,03	6,30	3,76	5,27	-2,54	513,42	-40,27
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,36	0,01	0,02	-0,35	0,01	-96,75	56,15
Коэффициент сохранности собственного капитала	-	0,81	2,36	-	1,55	-	191,05

По результатам расчетов можно видеть снижение значений по всем показателям, представленным в таблице 15 – рисунок 13.

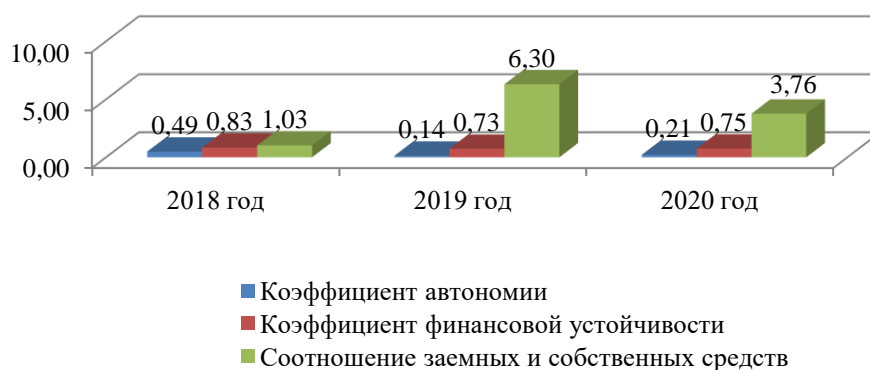


Рисунок 13 – Динамика показателей финансовой устойчивости

К отрицательным факторам следует отнести: сокращение доли собственного капитала в общей сумме активов, а также значительный рост заемного капитала, как долгосрочного, так и краткосрочного.

Анализ формирования прибыли предприятия проведем в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ формирования прибыли предприятия

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка от реализации	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Себестоимость реализуемых товаров	21 656	21 743	28 386	87	6 643	0,40	30,55
Валовая прибыль	25 754	30 156	34 600	4 402	4 444	17,09	14,74
Коммерческие расходы	19 893	24 244	24 032	4 351	-212	21,87	-0,87
Управленческие расходы	2 012	3 010	3 020	998	10	49,60	0,33
Прибыль от продаж	3 848	2 902	7 548	-947	4 646	-24,60	160,12
Прочие доходы	3	9	11	6	2	200,00	22,22
Прочие расходы	24	37	42	13	5	54,17	13,51
Прибыль до налогообложения	3 827	2 874	7 517	-954	4 643	-24,92	161,57
Налоговые платежи	713	564	1 498	-149	934	-20,89	165,57
Нераспределенная прибыль	3 115	2 310	6 019	-805	3 709	-25,84	160,60

За период с 2018 по 2020 гг. чистая прибыль предприятия возросла с 3 115 тыс. руб. до 6 019 тыс. руб. Рост чистой прибыли предприятия связан с увеличением выручки от реализации, значения которой с 2018 года возросли с 47 410 тыс. руб. до 62 986 тыс. руб. – рисунок 14. Наибольший прирост выручки произошел по итогам 2020 года (21,36 %), чему способствовали ограничительные мероприятия, в течение которых многие россияне занимались ремонтом. Одновременно с ростом выручки от реализации

увеличивалась себестоимость реализованных товаров. Наибольший прирост данного показателя отмечен по итогам 2020 года (30,55 %).

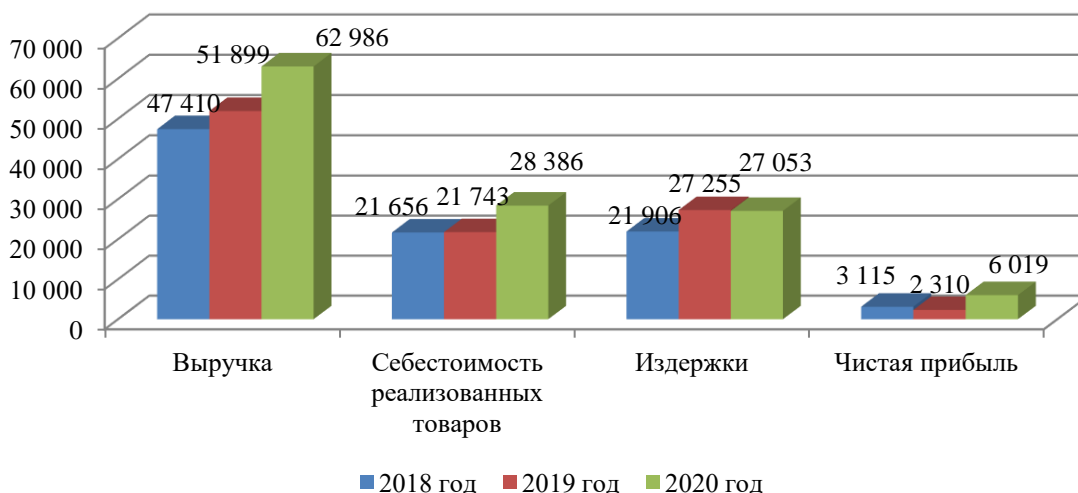


Рисунок 14 – Динамика основных показателей деятельности предприятия, тыс. руб.

Наибольшее увеличение коммерческих и управленческих расходов отмечается по итогам 2019 года: коммерческие – на 21,87 %, управленческие – на 49,60 %, что связано с расширением в 2019 году объемов деятельности предприятия, а также с увеличением ставки НДС (с 18 до 20 %). Соответственно, прирост коммерческих и управленческих расходов в 2020 году составил -0,87 % и 0,33 %. Несмотря на инфляцию, ограничительные мероприятия, руководство предприятием проводило определенные мероприятия, направленные на снижение затрат (например, высвобождение части персонала), что не позволило в непростом для всех сфер бизнеса 2020 году значительно увеличить затраты.

Динамика основных финансовых показателей деятельности предприятия отразилась на значениях показателей рентабельности (таблица 17) и деловой активности (таблица 18).

Рост чистой прибыли оказал положительное влияние на значение показателей рентабельности, большая часть которых к концу 2020 года увеличилась.

Таблица 17 – Показатели рентабельности

Показатели	Период (год), %			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Общая рентабельность	6,57	4,45	9,56	-2,12	5,11	-32,25	114,72
Рентабельность реализации	8,12	5,59	11,98	-2,53	6,39	-31,12	114,33
Рентабельность активов	51,59	13,13	22,27	-38,46	9,14	-74,55	69,57
Рентабельность собственного капитала	104,54	95,80	106,01	-8,73	10,20	-8,35	10,65
Рентабельность основных средств	31,40	16,74	35,00	-14,67	18,27	-46,70	109,15
Рентабельность персонала	115,36	38,18	94,79	-77,18	56,61	-66,90	148,28

При этом, даже несмотря на рост, значение рентабельности реализации и рентабельности активов невелико.

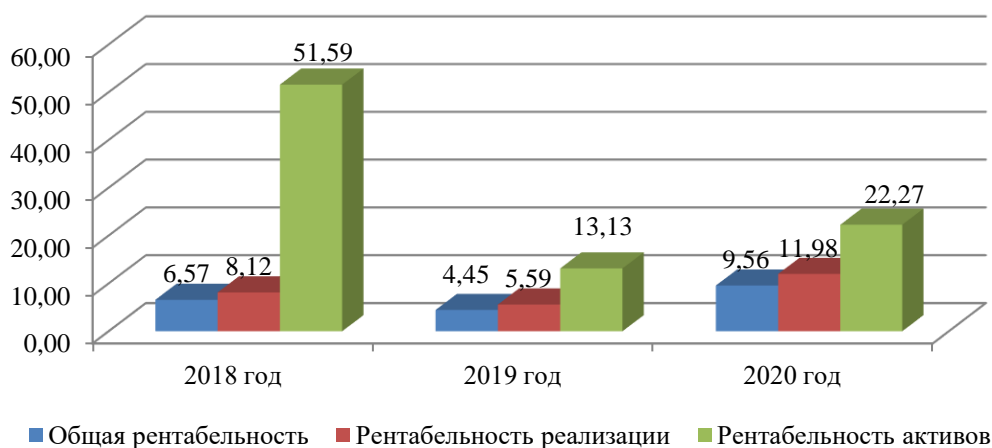


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности, %

Невысокие показатели рентабельности связаны с невысоким уровнем чистой прибыли в выручке, что требует исправления.

При рассмотрении расчетных показателей деловой активности можно видеть увеличение среднего срока оборота различных видов активов и

пассивов, что связано как с ростом выручки от реализации, так и с увеличением остатков активов / пассивов.

Таблица 18 – Анализ показателей деловой активности

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициенты оборачиваемости, раз							
Активы	7,85	2,95	2,33	-4,90	-0,62	-62,43	-21,03
Собственный капитал	15,91	21,53	11,09	5,61	-10,43	35,28	-48,47
Запасы	10,79	3,69	3,03	-7,10	-0,66	-65,82	-17,90
Дебиторская задолженность	269,38	149,14	692,15	-120,2	543,02	-44,64	364,11
Кредиторская задолженность	338,64	17,54	16,60	-321,1	-0,94	-94,82	-5,35
Период оборачиваемости, дни							
Запасы	33,35	97,57	118,84	64,22	21,27	192,56	21,80
Дебиторская задолженность	1,34	2,41	0,52	1,08	-1,89	80,62	-78,45
Кредиторская задолженность	1,06	20,53	21,68	19,46	1,16	1 830,8	5,65
Производственный цикл	34,69	99,98	119,36	65,30	19,38	188,25	19,38
Финансовый цикл	33,62	79,46	97,68	45,83	18,22	136,32	22,93

Исключение составляет только дебиторская задолженность, средний срок оборота по которой с конца 2018 года к концу 2020 года сократился с 1,34 до 0,52 дня. Такой низкий срок оборота дебиторской задолженности связан, в том числе с тем фактом, что в структуре выручки преобладает выручка от физических лиц, расчет с которыми производится непосредственно в момент приобретения товаров, а также с тем, что доля покупателей – юридических лиц, приобретающих товары с отсрочкой платежа, мала. Положительным является тот факт, что средний срок оборота кредиторской задолженности выше среднего срока оборота дебиторской задолженности.

Как негативный фактор можно рассматривать увеличение среднего срока оборота по запасам товаров – с 33,35 дней в 2018 году до 118,84 дня в 2020 году. За счет этого к концу 2020 года произошло значительное удлинение среднего срока производственного цикла. Кроме того, за счет увеличения среднего срока оборота кредиторской задолженности – с 33,62 дней в 2018 году до 97,68 дней в 2020 году произошло также увеличение среднего срока финансового цикла.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) за 2018-2020 гг. предприятие увеличило остаток по своим активам, что, соответственно, привело к росту пассивов. Наибольший прирост по активам – по оборотному капиталу, наибольший прирост по пассивам – по долгосрочным обязательствам. Собственных средств предприятия оказалось недостаточно для финансирования расширения его деятельности, что привело к получению долгосрочных и краткосрочных кредитов, а также к росту краткосрочной кредиторской задолженности. В результате у предприятия нет собственного оборотного капитала, и часть его внеоборотных активов профинансирована за счет заемных средств;

2) баланс предприятия не является ликвидным, при этом к концу 2020 года произошло дополнительное снижение ликвидности. В результате произошло снижение значений по показателям ликвидности и финансовой устойчивости;

3) чистая прибыль предприятия в течение 2018-2020 гг. увеличивалась. При этом доля чистой прибыли в выручке невелика. В результате предприятие в течение 2018-2020 гг. имеет низкие показатели рентабельности;

4) несмотря на рост выручки, увеличение остатков по запасам, кредиторской задолженности привел к росту среднего срока оборота по данным статьям баланса, что, соответственно, привело к увеличению среднего срока производственного и финансового циклов.

В целом, финансовое состояние предприятия к концу 2020 года ухудшилось. Несмотря на имеющиеся положительные моменты, ошибки в финансовом менеджменте предприятия, нивелируют достигнутые положительные моменты, увеличивают вероятность наступления кризисной ситуации. Необходим комплекс мероприятий, направленных на улучшение финансовых показателей деятельности предприятия, и одним из ключевых элементов такого комплекса мероприятий является оптимизация затрат.

2.3 Анализ структуры и динамики затрат торгового предприятия за 2018–2020 гг.

Анализ затрат предприятия начнем с изучения динамики и структуры – таблица 19.

Таблица 19 – Динамика и структура затрат

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, тыс. руб.							
Оплата труда	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27
Отчисления в фонды	3 876	5 028	5 244	1 152	216	29,73	4,30
Материальные расходы	833	898	1 247	65	349	7,80	38,86
Амортизационные отчисления	2 827	2 752	1 327	-76	-1 424	-2,67	-51,76
Прочие расходы	1 264	1 498	1 768	234	270	18,48	18,02
Итого	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Относительные показатели (доля каждого элемента), %							
Оплата труда	59,83	62,66	64,56	-2,84	-1,90	4,74	3,03
Отчисления в фонды	17,69	18,45	19,38	-0,76	-0,94	4,27	5,07
Материальные расходы	3,80	3,29	4,61	0,51	-1,31	-13,35	39,90
Амортизационные отчисления	12,91	10,10	4,91	2,81	5,19	-21,77	-51,40
Прочие расходы	5,77	5,50	6,54	0,28	-1,04	-4,78	18,91
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

За 2018-2020 гг. общий объем затрат предприятия увеличился с 21 906 тыс. рублей до 27 053 тыс. рублей. Наибольший прирост абсолютных значений по затратам в течение всего периода наблюдался по статьям: оплата труда персонала, а также отчислениям во внебюджетные фонды. По амортизационным отчислениям в силу замены основных средств можно видеть снижение объема затрат и доли данной статьи затрат в общей их сумме.

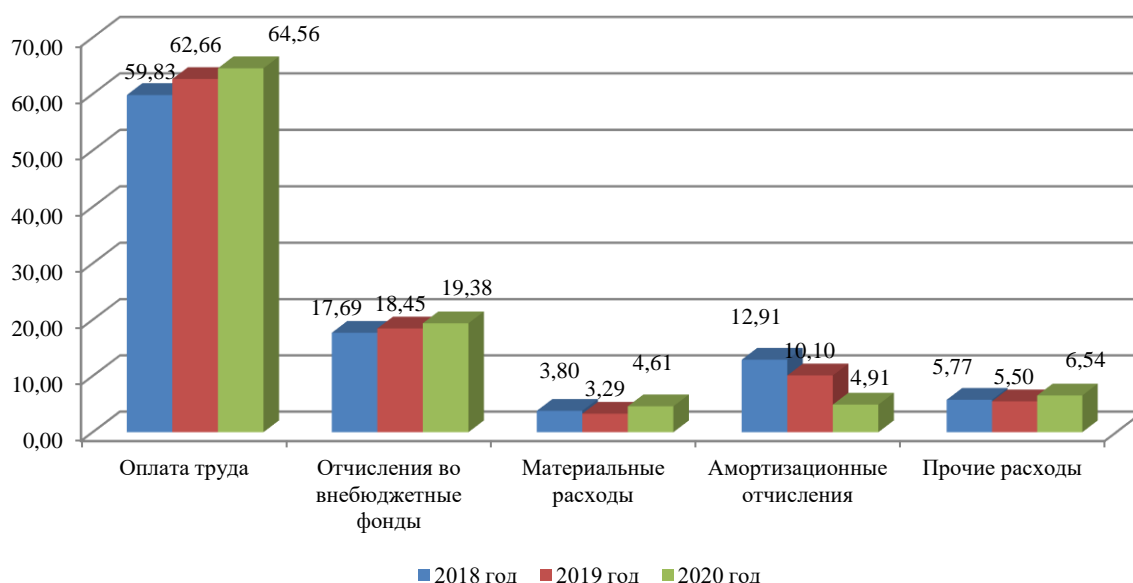


Рисунок 16 – Структура затрат предприятия по элементам, %

Наибольшее увеличение суммы затрат в целом, а также затрат на оплату труда и отчислений во внебюджетные фонды произошел в 2019 году. Основные причины роста – увеличение минимального размера оплаты труда, а также рост ставки по НДС (с 18 до 20 %). В 2020 году, несмотря на рост выручки, руководством предприятия проводились определенные мероприятия, направленные на сдерживание роста затрат, что позволило по затратам в 2020 году (в сравнении с 2019 годом) добиться незначительного снижения – на 0,74 %.

В структуре затрат в течение 2018-2020 гг. преобладают следующие статьи:

- оплата труда персонала – 59,83 и 64,56 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно;

- взносы во внебюджетные фонды – 17,69 и 19,38 на конец 2018 и 2020 гг. соответственно.

Рост доли указанных статей затрат привел к сокращению долей по иным статьям затрат. Наибольшее снижение – по амортизационным отчислениям.

Рассмотрим каждый из элементов затрат более подробно.

Показатели по средней заработной плате по предприятию за 2018-2020 гг. представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Динамика средней заработной платы по категориям персонала

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Администрация	39,642	42,614	45,998	2,972	3,384	7,50	7,94
Основные работники	20,648	21,101	25,334	0,453	4,233	2,19	20,06
Вспомогательные работники	16,894	18,908	18,986	2,014	0,078	11,92	0,41
Обслуживающий персонал	16,756	18,149	18,247	1,393	0,098	8,31	0,54

Из представленных данных можно видеть, что по всем категориям персонала средняя заработная плата в течение 2018-2020 гг. увеличивалась. Наибольший рост заработной платы был достигнут по категории «Администрация» – с 39,642 до 45,998 тыс. рублей на 1 работника. Также значительный рост средней заработной платы можно видеть по категории «Вспомогательные работники» – с 16,894 до 18,986 тыс. рублей на 1 работника.

Наибольший размер оплаты труда в расчете на 1 работника – по категории «Администрация». По основным работникам среднюю заработную плату можно считать соответствующей средним размерам по отрасли. По иным категориям персонала уровень оплаты труда едва превышает

минимальный размер оплаты труда, скорректированный на районный коэффициент (30 %).

На основании данных таблиц 6 и 20, проанализируем затраты на оплату труда – таблица 21, из которой видно, что за 2018-2020 гг. фонд оплаты труда предприятия постоянно увеличивался:

- в 2019 году – за счет роста численности персонала и средней заработной платы по каждой категории персонала;

- в 2020 году – за счет роста средней заработной платы по каждой категории персонала.

Таблица 21 – Анализ затрат на оплату труда

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Администрация	951	1 534	1 656	583	122	61,25	7,94
Основные работники	8 920	10 635	11 552	1 715	917	19,23	8,63
Вспомогательные работники	2 027	2 950	2 506	922	-443	45,50	- 15,04
Обслуживающий персонал	1 206	1 960	1 752	754	-208	62,47	- 10,63
Итого	13 105	17 079	17 466	3 974	387	30,32	2,27

Наибольший прирост затрат на оплату труда можно видеть в 2019 году – на 3 974 тыс. рублей (30,32 %). В структуре фонда оплаты труда наибольшую долю занимают затраты на оплату труда основных работников – 68,06 и 66,14 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно – рисунок 17. Кроме того, значительную долю – 15,47 и 14,35 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно занимают затраты на оплату труда вспомогательного персонала.

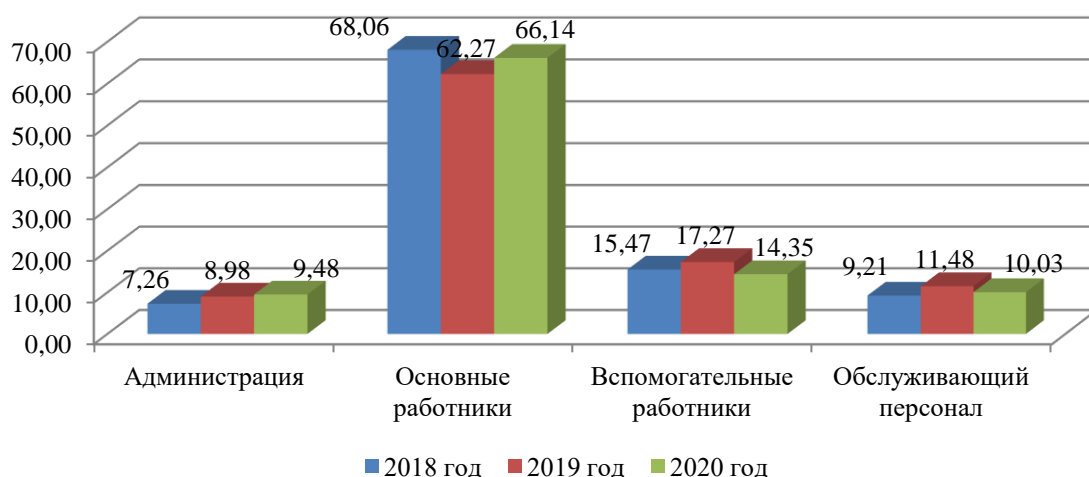


Рисунок 17 – Структура фонда оплаты труда предприятия, %

Наименьшую долю занимают затраты на оплату администрации, с долей 7,26 и 9,48 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно.

Далее рассмотрим затраты предприятия на отчисления во внебюджетные фонды – таблица 22.

Таблица 22 – Анализ затрат на отчисления во внебюджетные фонды

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
	2018	2019	2020	абсол.		отн.	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Администрация	252	460	497	208	37	82,77	8,08
Основные работники	2 645	3 084	3 466	439	382	16,59	12,40
Вспомогательные работники	617	891	755	273	-136	44,27	-15,3
Обслуживающий персонал	361	593	526	232	-68	64,14	-11,4
Итого	3 876	5 028	5 244	1 152	216	29,73	4,30

Соответственно с затратами на оплату труда распределены и затраты на отчисления во внебюджетные фонды. Так, наибольшую долю в таких затратах занимают отчисления по основным работникам. Кроме того, велика доля затрат на взносы во внебюджетные фонды по вспомогательным работникам.

В целом за 2018-2020 гг. размер затрат на взносы во внебюджетные фонды возрос с 3 876 тыс. руб. на конец 2018 года до 5 244 тыс. руб. на конец 2020 года. Наибольший прирост затрат произошел в 2019 году – 1 152 тыс. рублей.

Общий уровень износа по основным средствам предприятия проанализируем в таблице 23.

Таблица 23 – Динамика износа по основным средствам

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Здания и сооружения	0	0	0	-	-	-	-
Машины и оборудование	3 169	4 678	4 795	1 509	117	47,62	2,50
Транспортные средства	0	899	1 094	899	195	-	21,64
Производственный и хозяйственный инвентарь	5 507	5 998	6 030	491	32	8,91	0,53
Итого	8 677	11 576	11 919	2 899	343	33,41	2,97

Как видно из таблицы 23, в течение 2018-2020 гг. происходило постоянно увеличение суммы накопленной амортизации, которая с 8 677 тыс. рублей в 2018 году увеличилась до 11 919 тыс. рублей в 2020 году. Наибольший прирост накопленного износа был отмечен в 2019 году – 2 899 тыс. рублей. В основном, амортизация начислялась по следующим категориям основных средств: «Машины и оборудование», «Производственный и хозяйственный инвентарь».

На рост сумм накопленного износа оказали влияние:

- приобретение основных средств бывших в эксплуатации;
- начисление предприятием амортизации по основным средствам –

таблица 24.

Таблица 24 – Амортизационные отчисления по основным средствам

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Машины и оборудование	2 438	2 102	1 101	-336	-1 002	-13,79	-47,6
Транспортные средства	0	159	195	159	36	-	22,4
Производственный и хозяйственный инвентарь	389	491	32	102	-459	26,11	-93,5
Итого	2 827	2 752	1 327	-76	-1 424	-2,67	-51,8
в том числе:							
Торговое оборудование и транспорт для производственных нужд	2 219	1 890	1 002	-329	-888	-14,83	-47,0
Непроизводственные ОС	608	862	326	253	-536	41,65	-62,2
из них для нужд администрации	274	414	134	140	-280	51,10	-67,7

Основная масса начисленной амортизации – это торговое оборудование и транспортные средства.

Материальные затраты предприятия проанализируем в таблице 25.

Таблица 25 – Анализ материальных затрат

Направление материальных затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Канцтовары	76	89	94	13	5	17,11	5,62
Моющие	128	177	204	49	27	38,28	15,25
Антисептики	0	0	225	0	225	-	-
ГСМ	408	429	471	21	42	5,15	9,79
Малоценный инвентарь	221	203	253	-18	50	-8,14	24,63
Итого	833	898	1 247	65	349	7,80	38,86
в том числе на нужды администрации	194	228	327	34	99	17,53	43,42

Общая сумма материальных затрат предприятия за 2018-2020 гг. возросла с 833 до 1 247 тыс. рублей. Большая часть затрат присутствует в структуре материальных затрат в течение всего рассматриваемого периода. При этом затраты на средства защиты и антисептики появились в структуре материальных затрат только в 2020 году в связи с распространением заболеваемости ковид-инфекцией.

Наибольшую долю материальных затрат в общей их массе занимают затраты на основной вид деятельности – рисунок 18. Также к концу 2020 года заметен значительный рост материальных затрат на нужды администрации.

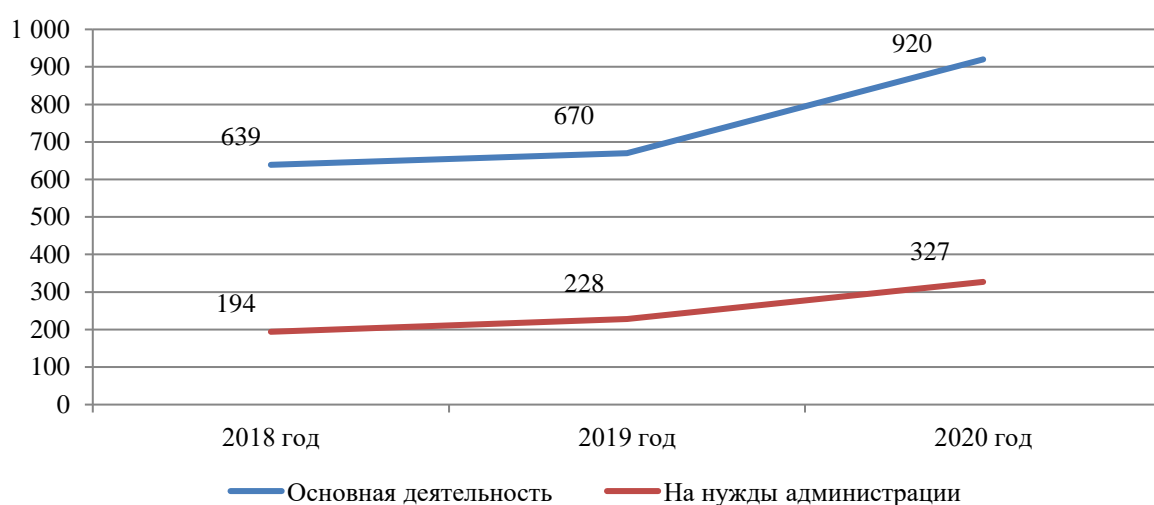


Рисунок 18 – Распределение материальных затрат по направлениям деятельности, тыс. руб.

Динамику объемов и структуру прочих затрат предприятия рассмотрим в таблице 26.

Таблица 26 – Анализ прочих затрат предприятия

Направление затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Коммунальные платежи	432	459	558	27	99	6,25	21,57
Охрана труда	18	26	34	8	8	44,44	30,77
Аренда	540	720	816	180	96	33,33	13,33

Продолжение таблицы 26

Направление затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Охрана и противопожарная охрана	68	74	82	6	8	8,82	10,81
Консультационные услуги	15	5	19	-10	14	-66,67	280,00
Обслуживание техники и торгового оборудования	45	67	88	22	21	48,89	31,34
Услуги банка	17	27	33	10	6	55,17	22,22
Услуги инкассации	15	18	22	3	4	20,00	22,22
Затраты на маркетинг	62	55	53	-7	-2	-11,29	-3,64
Прочие затраты	52	47	63	-5	16	-9,62	34,04
Итого	1 264	1 498	1 768	234	270	18,48	18,02
в том числе на нужды администрации	341	375	407	33	32	9,70	8,58

Общая сумма прочих затрат предприятия с 2018 по 2020 гг. увеличилась с 1 264 до 1 768 тыс. рублей. Наибольшее увеличение суммы прочих затрат – по итогам 2020 года – 270 тыс. рублей. В структуре прочих затрат наибольшие удельные веса занимают:

- арендные платежи – 540 и 816 тыс. рублей на конец 2018 и 2020 гг. соответственно;
- коммунальные платежи – 432 и 558 тыс. рублей на конец 2018 и 2020 гг. соответственно.

При этом в 2020 году в сравнении с 2019 годом сумма консультационных затрат увеличилась с 5 до 19 тыс. руб. (на 280 % от уровня 2019 года), что было связано с рассмотрением возможности запуска нового направления в деятельности предприятия.

Наибольшую долю прочих затрат в общей их массе занимают затраты на основной вид деятельности. Также к концу 2020 года заметен небольшой рост прочих затрат на нужды администрации – рисунок 19.

Объем и доля иных видов прочих затрат предприятия в течение 2018-2020 гг. – невелики. В целом, иные прочие затраты в течение рассматриваемого периода имеют достаточно стабильную динамику.

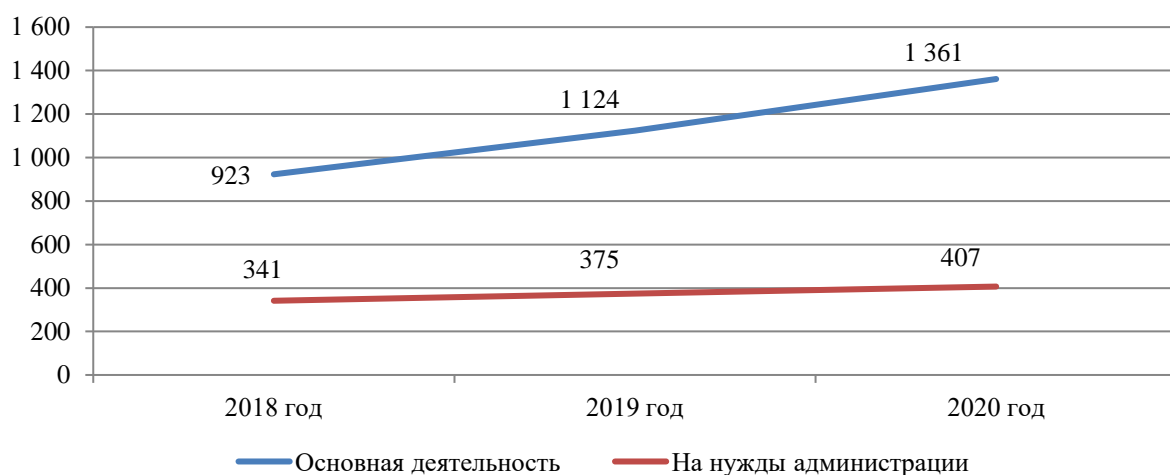


Рисунок 19 – Распределение прочих затрат по направлениям деятельности, тыс. руб.

Затраты на маркетинг проанализируем в таблице 27.

Таблица 27 – Анализ затрат на маркетинг

Направление затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Реклама	25	30	28	5	-2	20,00	-6,67
Собственный сайт	25	15	10	-10	-5	-40,00	-33,3
PR	12	10	15	-2	5	-16,67	50,00
Итого	62	55	53	-7	-2	-11,29	-3,64

Общая сумма затрат на маркетинг за период с 2018 по 2020 гг. сократилась с 62 до 53 тыс.руб.

Распределение затрат на прямые и косвенные проанализируем в таблице 28.

Таблица 28 – Распределение затрат предприятия на постоянные и переменные

Показатели	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Постоянные затраты							
Заработная плата	8 920	10 635	11 552	1 715	917	19,2262	8,62631
Отчисления во внебюджетные фонды	2 645	3 084	3 466	439	382	16,5912	12,3982
Материальные расходы	639	670	920	31	250	4,85133	37,3134
Амортизационные отчисления	2 219	1 890	1 002	-329	-888	-14,827	-46,999
Прочие расходы	324	344	419	20	74	6,25	21,5686
Итого постоянные затраты	14 747	16 623	17 359	1 876	736	12,7218	4,42623
Переменные затраты							
Заработная плата	4 185	6 444	5 914	2 259	-530	53,9704	-8,2257
Отчисления во внебюджетные фонды	1 231	1 944	1 778	713	-166	57,9775	-8,5586
Материальные расходы	194	228	327	34	99	17,5258	43,4211
Амортизационные отчисления	608	862	326	253	-536	41,6521	-62,213
Прочие расходы	940	1 154	1 350	213	196	22,6872	16,9664
Итого переменные затраты	7 159	10 632	9 694	3 473	-938	48,515	-8,8218
Итого затрат	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,4187	-0,7416
в том числе:							
доля постоянных затрат, %	67,32	60,99	64,17	-6,33	3,18	-9,40	5,21
доля переменных затрат, %	32,68	39,01	35,83	6,33	-3,18	19,37	-8,14

По представленным в таблице 28 данным видно, что большую часть затрат предприятия следует отнести к постоянным затратам – 67,32 и 64,17 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно – рисунок 20.

В 2019 году доля постоянных затрат сократилась до 60,99 %, что привело к росту доли переменных затрат до 39,01 %. В 2020 году доля постоянных затрат возросла до 64,14 %, что, соответственно, привело к сокращению переменных затрат до 35,83 %.

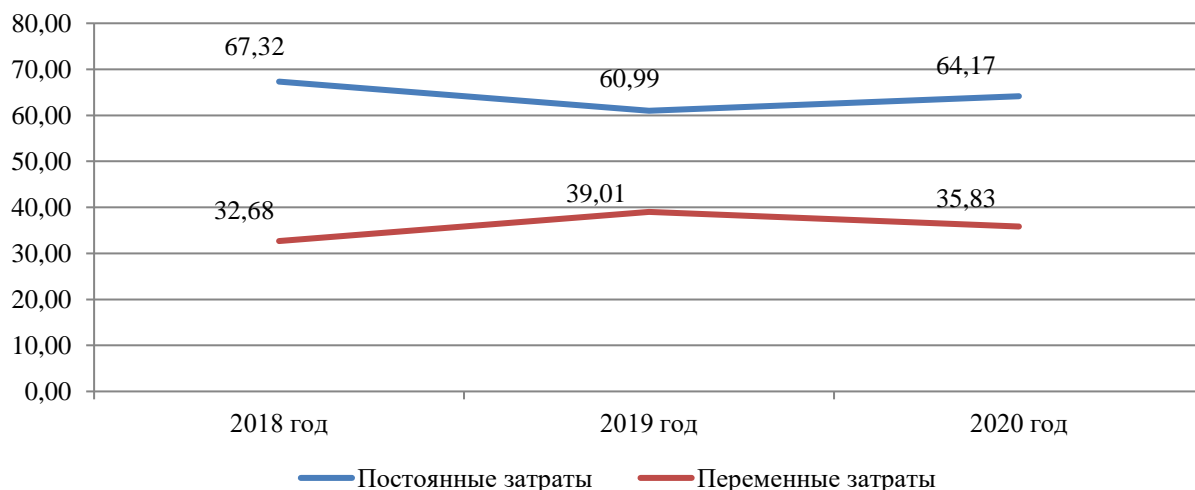


Рисунок 20 – Распределение затрат предприятия на постоянные и переменные, %

Из общей суммы затрат затраты на управление к концу 2020 года составили 3 020 тыс. рублей – таблица 29.

Таблица 29 – Динамика и структура затрат на управление

Направление затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Оплата труда	951	1 534	1 656	583	122	61,25	7,94
Отчисления во внебюджетные фонды	252	460	497	208	37	82,77	8,08
Материальные расходы	194	228	327	34	99	17,53	43,42
Амортизационные отчисления	274	414	134	140	-280	51,10	-67,7
Прочие расходы	341	375	407	33	32	9,70	8,58
Итого	2 012	3 010	3 020	998	10	49,60	0,33

С 2018 по 2020 гг. затраты предприятия на управление возросли с 2 012 до 3 020 тыс. рублей. Наибольший прирост произошел в 2019 году – на

998 тыс. рублей, и связан с увеличением затрат на оплату труда и взносов во внебюджетные фонды по управленческим работникам. Кроме того, на рост затрат на управление оказало влияние увеличение сумм амортизационных отчислений по основным средствам, приобретенным предприятием для нужд управления.

Анализ затрат предприятия в разрезе структурных подразделений проведем в таблице 30.

Таблица 30 – Анализ затрат предприятия в разрезе структурных подразделений

Направление затрат	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, тыс. руб.							
Администрация	2 012	3 010	3 020	998	10	49,60	0,33
Торговый зал	15 557	17 727	18 370	2 170	643	13,95	3,63
Обслуживающие подразделения	4 337	6 518	5 662	2 181	-855	50,30	-13,1
Итого	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Относительные показатели (доля каждого подразделения), %							
Администрация	9,19	11,05	11,16	1,86	0,12	20,24	1,08
Торговый зал	71,02	65,04	67,90	-5,98	2,86	-8,42	4,40
Обслуживающие подразделения	19,80	23,91	20,93	4,12	-2,98	20,80	-12,5
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Наибольший удельный вес затрат – по торговым залам – рисунок 21 – 71,02 и 67,90 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно.

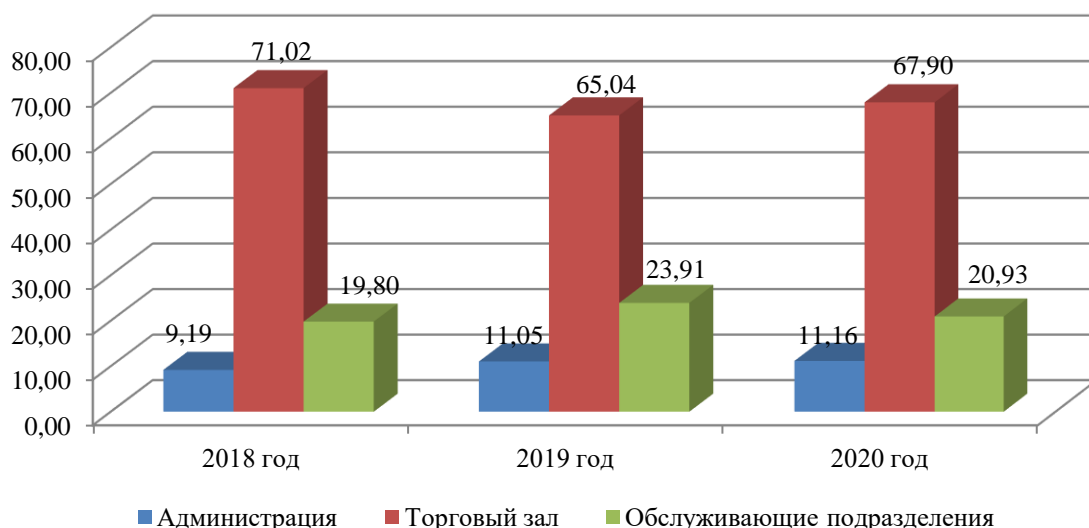


Рисунок 21 – Затраты предприятия в разрезе структурных подразделений, %

Также велика доля затрат на обслуживающие подразделения – 19,80 и 20,93 % на конец 2018 и 2020 гг. соответственно.

Распределение затрат по кварталам финансового года рассмотрим в таблице 31.

Таблица 31– Распределение затрат по кварталам финансового года

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Затраты на реализованные товары, тыс. руб.							
1-й квартал	3 785	4 508	3 492	723	-1 015	19,09	-22,5
2-й квартал	5 553	8 125	6 338	2 572	-1 786	46,31	-21,9
3-й квартал	6 986	8 931	11 430	1 946	2 498	27,85	27,97
4-й квартал	5 582	5 691	5 792	109	101	1,96	1,78
Итого	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Структура затрат (доля каждого квартала в общем объеме затрат), %							
1-й квартал	17,28	16,54	12,91	-0,74	-3,63	-4,28	-21,9
2-й квартал	25,35	29,81	23,43	4,46	-6,38	17,59	-21,4
3-й квартал	31,89	32,77	42,25	0,88	9,48	2,76	28,93
4-й квартал	25,48	20,88	21,41	-4,60	0,53	-18,05	2,54
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что в течение 2018-2020 гг. наблюдалась тенденция по снижению доли затрат 1-го квартала и увеличению доли 3-го квартала.

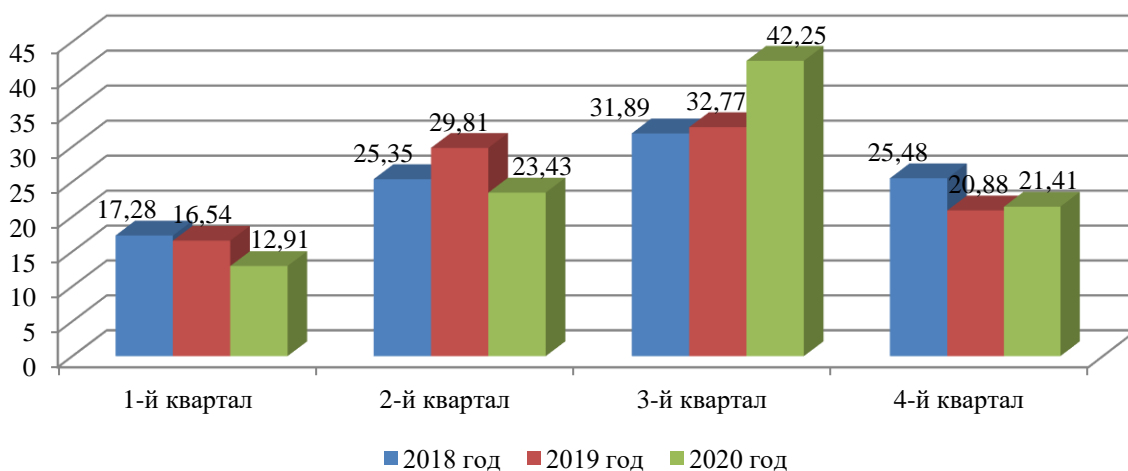


Рисунок 22 – Динамика затрат по кварталам финансового года, %

Во втором и четвертом кварталах доли приблизительно одинаковые в течение всего рассматриваемого периода.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- 1) рост выручки от реализации привел к увеличению затрат на ведение дела. Наибольший прирост затрат произошел по итогам 2019 года;
- 2) в структуре затрат наибольшую долю занимают затраты на оплату труда и отчисления во внебюджетные фонды;
- 3) большую часть затрат предприятия составляют постоянные затраты;
- 4) в разрезе структурных подразделения основная часть затрат – затраты торгового зала;
- 5) наибольший уровень затрат – в третьем квартале, наименьший – в первом.

2.4 Анализ влияния затрат на эффективность деятельности торгового предприятия

Динамику уровня затрат в составе выручки от реализации рассмотрим в таблице 32.

Таблица 32 – Динамика уровня затрат

Направление затрат	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Выручка	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Издержки обращения	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Уровень издержек обращения, %	46,20	52,51	42,95	6,31	-9,56	13,66	-18,2

Из расчетов и рисунка 23 видно, что к концу 2020 года по итогам 2019 года – 52,51 %. Такой высокий уровень затрат, даже несмотря на их снижение – недопустим, и требует исправления.

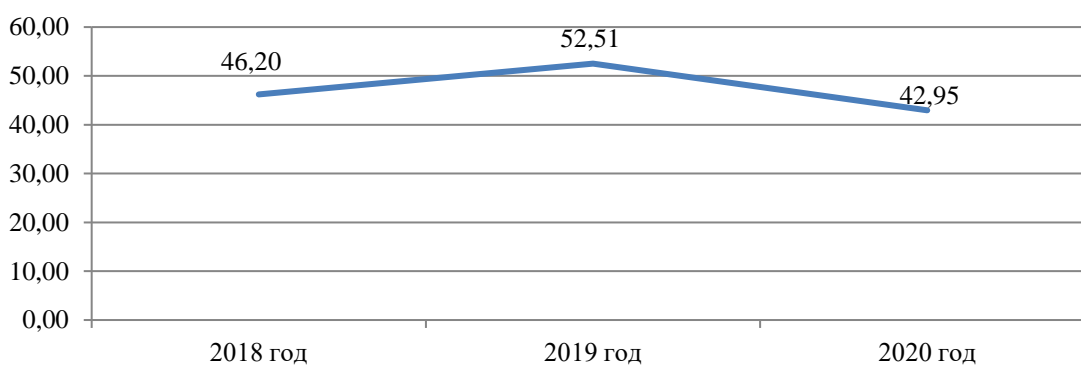


Рисунок 23 – Динамика уровня затрат, %

Маржинальный анализ по предприятию проведем в таблице 33. Рост выручки от реализации оказывал положительное влияние на уровень точки безубыточности. Одновременно отрицательное влияние оказывали факторы: рост затрат предприятия в целом и высокая доля в составе затрат постоянных затрат. В результате по состоянию на конец 2018 и 2020 гг. доля точки безубыточности в общем объеме реализации составляет около 22 %.

Таблица 33 – Маржинальный анализ

Показатель	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, тыс. руб.							
Выручка	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Совокупные затраты	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
в том числе:							
Постоянные затраты	7 159	10 632	9 694	3 473	-938	48,51	-8,82
Переменные затраты	14 747	16 623	17 359	1 876	736	12,72	4,43
Маржинальная прибыль	32 663	35 276	45 627	2 613	10 351	8,00	29,34
Точка безубыточности	10 391	15 642	13 382	5 251	-2 260	50,53	-14,5
Запас финансовой прочности	37 019	36 257	49 604	-762	13 347	-2,06	36,81
Относительные показатели, %							
Доля точки безубыточности в выручке	21,92	30,14	21,25	8,22	-8,89	37,51	-29,5
Доля запаса финансовой прочности в выручке	78,08	69,86	78,75	-8,22	8,89	-10,53	12,73

По итогам 2019 года в результате значительного роста за этот год уровня затрат произошло увеличение доли точки безубыточности в общей сумме затрат – 30,14 % - рисунок 24.

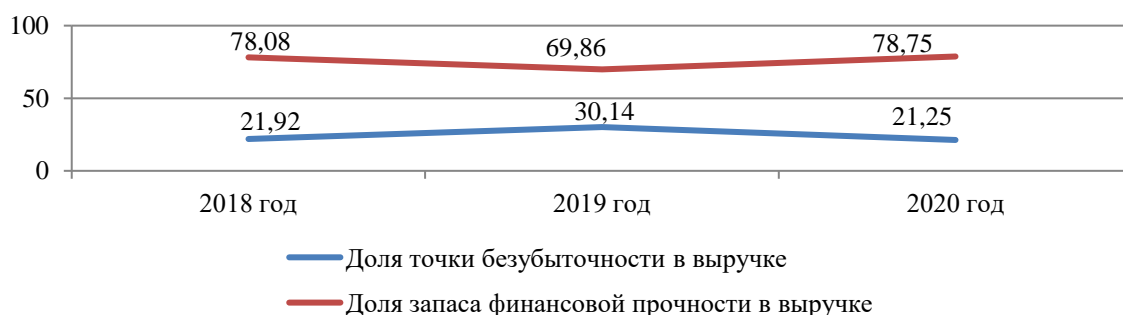


Рисунок 24 – Динамика уровня точки безубыточности в общем объеме затрат, %

Соотношение затрат и себестоимости проданных товаров проанализируем в таблице 34.

Таблица 34 – Соотношение затрат и товаров

Показатель	Период (год), тыс. руб.			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Себестоимость проданных товаров и товарных остатков	25 078	33 800	47 090	8 722	13 290	34,78	39,32
Издержки обращения на реализованные и нерезализованные товары	22 800	29 157	29 010	6 357	-147	27,88	-0,50
Соотношение затрат к себестоимости реализованных товаров, %	90,92	86,26	61,61	-4,65	-24,66	-5,12	-28,6

В течение 2018-2020 гг. соотношение затрат к себестоимости реализованных товаров сокращалось – с 90,92 (конец 2018 года) до 61,61 % (конец 2020 года), что является результатом предпринятых руководством в конце 2020 года мер и положительно характеризует деятельность предприятия.

Структуру реализации в разрезе групп товаров (ABC-анализ) проведем рассмотрим в таблице 35.

Таблица 35 – Структура реализации в разрезе групп товаров

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Реализованные товарные запасы							
Группа А (рентабельность 31-45 %)	13 005	15 891	20 508	2 887	4 617	22,20	29,05
Группа В (рентабельность 25-30 %)	16 134	14 786	17 290	-1 348	2 504	-8,35	16,93

Продолжение таблицы 35

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Группа С (рентабельность до 25 %)	18 272	21 222	25 188	2 950	3 967	16,14	18,69
Итого	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
Структура реализованных товаров (доля каждой группы в реализации), %							
Группа А (рентабельность 31- 45 %)	27,43	30,62	32,56	3,19	1,94	11,63	6,34
Группа В (рентабельность 25- 30 %)	34,03	28,49	27,45	-5,54	-1,04	-16,28	-3,65
Группа С (рентабельность до 25 %)	38,54	40,89	39,99	2,35	-0,90	6,10	-2,20
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Из расчетов видно, что к концу 2020 года наибольшие доли в реализации занимают товары группы А (товары для текущего ремонта, высокая рентабельность) и группы С (инструменты и приспособления для текущего ремонта, низкий уровень рентабельности) – рисунок 25.

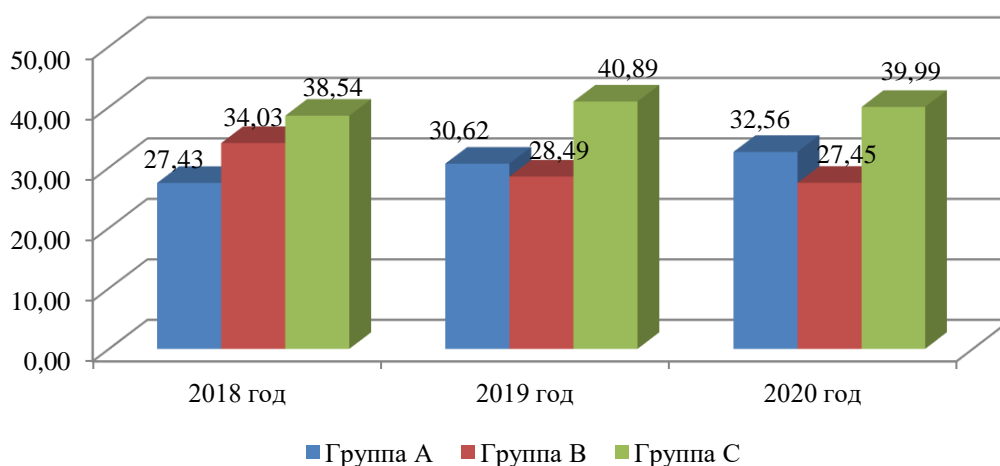


Рисунок 25 – Структура реализации товаров в разрезе рентабельности их продаж, %

Распределение затрат по группам товаров рассмотрим в таблице 36.

Таблица 36 – Распределение затрат по группам товаров

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Затраты на реализованные товары, тыс. руб.							
Группа А (рентабельность 31-45 %)	6 828	8 945	8 654	2 117	-291	31,00	-3,3
Группа Б (рентабельность 25-30 %)	5 693	6 334	6 485	641	151	11,25	2,38
Группа С (рентабельность до 25 %)	9 384	11 976	11 914	2 591	-62	27,61	-0,5
Итого	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,7
Структура издержек на реализованные товары (доля каждой группы товаров в издержках), %							
Группа А (рентабельность 31-45 %)	31,17	32,82	31,99	1,65	-0,83	5,29	-2,5
Группа Б (рентабельность 25-30 %)	25,99	23,24	23,97	-2,75	0,73	-10,58	3,14
Группа С (рентабельность до 25 %)	42,84	43,94	44,04	1,10	0,10	2,57	0,23
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00

В течение 2018-2020 гг. можно наблюдать тенденцию по увеличению затрат на группу товаров С – рисунок 26.

При этом можно видеть снижение уровня затрат по группе товаров В(товары для строительства). Уровень затрат по товарам группы А в течение 2018-2020 гг. стабилен, и составляет 31 – 32 % от общей суммы затрат.

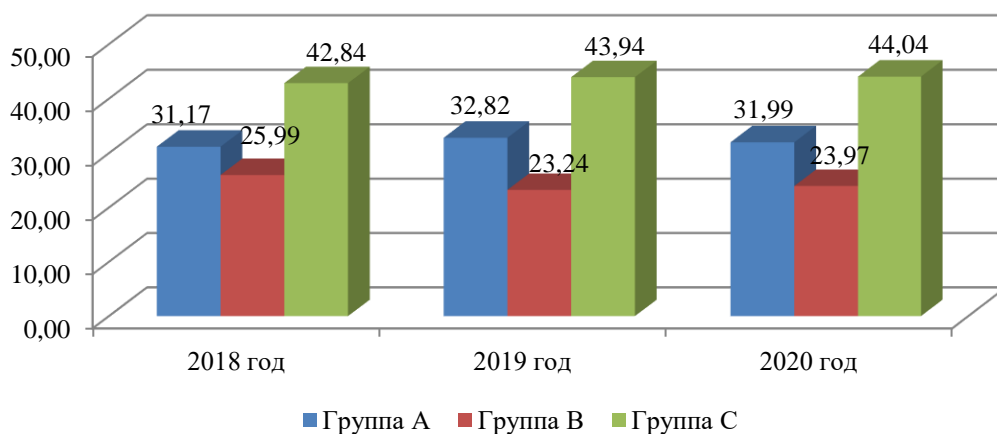


Рисунок 26 – Распределение затрат на группы товаров, классифицированные по уровню рентабельности их реализации, %

Сопоставление объемов реализации с непроизводственными затратами предприятия проведем в таблице 37. Из представленных данных можно видеть, что в 2018-2020 гг. непроизводственные затраты по испорченным покупателями товарам находились на уровне 0,19 – 0,22 %. Наибольший уровень отмечен по итогам 2018 года.

Таблица 37 – Характеристика реализации и непроизводственных затрат

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Абсолютные показатели, тыс. руб.							
Выручка от реализации	47 410	51 899	62 986	4 489	11 087	9,47	21,36
в том числе:							
товары по акции	11 689	13 008	22 645	1 319	9 637	11,28	74,09
товары по дисконтным картам	12 846	11 699	17 227	-1 147	5 528	-8,93	47,25
Списание товаров	180	215	266	35	51	19,44	23,72
в том числе:							
испорченных покупателями	104	98	128	-6	30	-5,77	30,61
в результате воровства	76	117	138	41	21	53,95	17,95

Продолжение таблицы 37

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Относительные показатели (доля в выручке), %							
Реализация товаров	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
в том числе:							
товары по акции	24,66	25,06	35,95	0,41	10,89	1,66	43,44
товары по дисконтным картам	27,10	22,54	27,35	-4,55	4,81	-16,81	21,33
Списание товаров	0,38	0,41	0,42	0,03	0,01	9,11	1,94
в том числе:							
испорченных покупателями	0,22	0,19	0,20	-0,03	0,01	-13,92	7,62
в результате воровства	0,16	0,23	0,22	0,07	-0,01	40,63	-2,81

В 2020 году, несмотря на рост товарооборота, предприятию удавалось удерживать потери от порчи покупателями товаров на уровне 0,20 %. При этом в течение всего периода возрастали непроизводственные затраты предприятия в результате воровства (посетителей и персонала). Наибольший уровень таких затрат зафиксирован по итогам 2020 года – 0,22 %.

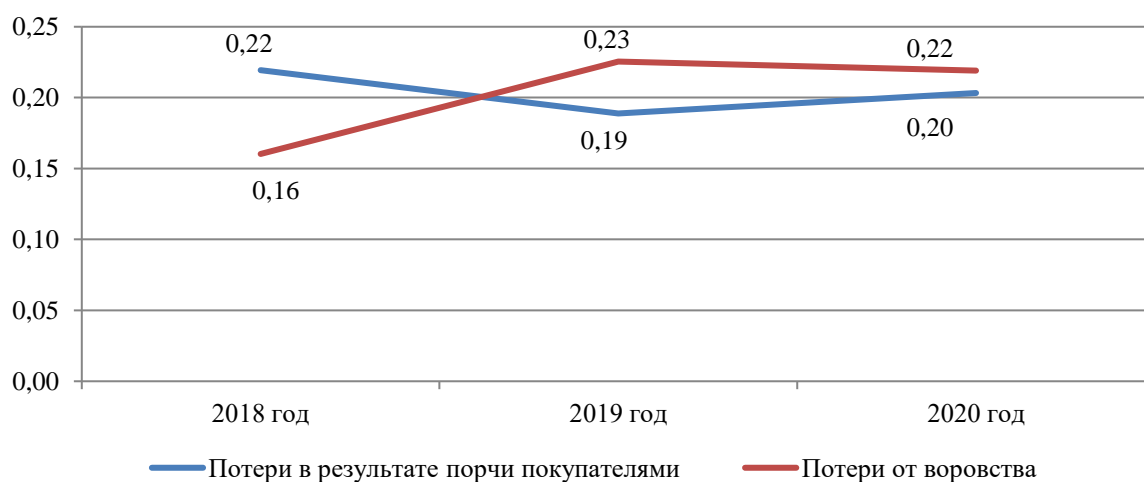


Рисунок 27 – Динамика непроизводственных затрат предприятия, %

Распределение затрат по процессам торговой деятельности представлено в таблице 38.

Таблица 38 – Распределение затрат по процессам торговой деятельности

Показатели	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Затраты на реализованные товары, тыс. руб.							
Управление	2 012	3 010	3 020	998	10	49,58	0,33
Продажа	17 400	21 353	20 738	3 953	-615	22,72	-2,88
Хранение	2 494	2 892	3 295	398	403	15,96	13,93
Итого	21 906	27 255	27 053	5 349	-202	24,42	-0,74
Структура затрат (доля каждого процесса в общем объеме затрат), %							
Управление	9,19	11,04	11,16	1,86	0,12	20,22	1,08
Продажа	79,43	78,35	76,66	-1,08	-1,69	-1,36	-2,15
Хранение	11,38	10,61	12,18	-0,77	1,57	-6,80	14,79
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-
Доля каждого вида затрат в выручке, %							
Управление	4,24	5,80	4,79	1,56	-1,01	36,64	-17,33
Продажа	36,70	41,14	32,92	4,44	-8,22	12,10	-19,98
Хранение	5,26	5,57	5,23	0,31	-0,34	5,93	-6,12
Итого	46,21	52,52	42,95	-	-	-	-

Из таблицы 38 видно, что наибольшая доля затрат – по процессам, непосредственно связанным с продажами – 79,43 % (конец 2018 года) – 76,66 % (конец 2020 года). Также велика доля затрат на хранение – 11,38 % (конец 2018 года) – 12,18 % (конец 2020 года). При этом можно видеть увеличение затрат на хранение.

Структура затрат на хранение представлена в таблице 39.

Таблица 39 – Структура затрат на хранение

Направление затрат на хранение	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Затраты на хранение, тыс. руб.							
Оплата труда	1 419	1 815	1 823	396	7	27,91	0,41
Отчисления во внебюджетные фонды	295	448	386	153	-62	51,99	-13,81

Продолжение таблицы 39

Направление затрат на хранение	Период (год)			Отклонение (+/-)			
				абсол.		отн.	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Амортизация	302	184	162	-118	-22	-39,07	-12,14
Материальные затраты	85	59	152	-26	93	-30,59	157,43
Прочие затраты	393	386	773	-7	387	-1,78	100,26
в том числе:							
охрана	45	52	59	7	7	15,56	13,46
содержание помещения склада	29	22	31	-7	9	-24,14	40,91
аренда	117	117	366	0	249	0,00	212,82
коммунальные платежи	202	195	317	-7	122	-3,47	62,56
Итого	2 494	2 892	3 295	398	403	15,97	13,94
Структура затрат на хранение (доля каждого направления затрат в общем объеме), %							
Оплата труда	56,90	62,76	55,31	5,86	-7,45	10,29	-11,87
Отчисления во внебюджетные фонды	11,82	15,49	11,72	3,67	-3,77	31,06	-24,36
Амортизация	12,11	6,36	4,91	-5,75	-1,46	-47,46	-22,89
Материальные затраты	3,41	2,04	4,61	-1,37	2,57	-40,15	125,93
Прочие затраты	15,76	13,35	23,46	-2,41	10,11	-15,31	75,76
Итого	100,00	100,00	100,00	-	-	-	-

Из расчетов видно, что в общей сумме затрат на хранение наибольшую долю занимают затраты на оплату труда – 56,90 % (конец 2018 года) – 55,31 % (конец 2020 года). Также велика доля прочих затрат – 15,76 % (конец 2018 года) – 23,46 % (конец 2020 года). При этом доля прочих затрат (за счет снижения удельных весов по иным элементам затрат) к концу рассматриваемого периода возросла.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) к концу рассматриваемого периода произошло сокращение уровня затрат в выручке. При этом доля затрат в выручке превышает, даже с учетом снижения, 40 %, что требует исправления;

2) при проведении маржинального анализа было выявлено, что при делении затрат на постоянные и переменные, преобладают постоянные затраты;

3) в структуре затрат преобладают затраты на товары группы А (с высокой рентабельностью), но к концу периода наибольшую долю затрат создают товары группы С (товары с низкой рентабельностью);

4) при делении затрат по процессам преобладают затраты на осуществление торговой деятельности. В структуре затрат на хранение преобладают затрат на оплату труда, а также прочие затраты.

Выводы по второй главе:

1. Рассматриваемое предприятие относится к субъектам малого бизнеса, действует на рынке розничной торговли. Структура управления организована по функциональному признаку. Численность персонала на конец 2020 года составляет 60 человек, в которой наибольшую долю занимают основные работники.

2. Финансовое состояние предприятия на конец 2020 года ухудшилось – проблемы с ликвидностью, финансовой устойчивостью, низкие показатели рентабельности, рост среднего срока производственного и финансового циклов.

3. Наибольший прирост суммы и удельный вес затрат в выручке был зафиксирован по итогам 2019 года. К концу 2020 года доля затрат в выручке составляет 42,95 %. Наибольшую долю среди элементов затрат в течение всего периода в общей сумме затрат занимает оплата труда. Большая часть затрат предприятия – постоянные производственные расходы. В разрезе структурных подразделения основная часть затрат – затраты торгового зала.

4. В структуре затрат наибольшая их доля – во 2-м и 3-м кварталах. При этом в течение всего периода наибольшая часть затрат приходится на товары группы А (товары с высокой рентабельностью). Однако к концу 2020 года увеличилась доля затрат, направляемых на реализацию товаров группы С (товары с низкой рентабельностью).

5. Общая доля непроизводственных затрат предприятия невелика, и составляет в течение 2018-2020 гг. не более 1 % от выручки. При этом к концу 2020 года увеличилась доля непроизводственных затрат, связанных с воровством посетителей и персонала.

В целом, в определенной степени на ухудшение показателей финансового состояния предприятия повлияли объем и структура его затрат. Это также свидетельствует о наличии определенных проблем и недочетов в действующей на предприятии системе управления затратами.

3 Оптимизация затрат торгового предприятия

3.1 Действующая система управления затратами предприятия

При проведении оценки действующей системы управления затратами (рисунок 6) в ООО «Торговая компания «Континент» было выявлено следующее – таблица 40.

Таблица 40 – Оценка действующей на предприятии системы управления затратами

Эталонный элемент системы управления затратами	Применение предприятием	Ответственное лицо
Прогнозирование	Нет	Главный бухгалтер
Планирование	Частично	Главный бухгалтер
Организация	Да	Директор
Координация	Да	Директор
Регулирование	Частично	Директор
Учет и документооборот	Да	Главный бухгалтер
Мониторинг	Нет	Директор Главный бухгалтер
Анализ	Частично	Главный бухгалтер
Контроль	Частично	Директор Главный бухгалтер
Корректировка	Частично	Директор

Из таблицы 40 можно видеть, что из всех положенных элементов полноценной системы управления затратами на предприятии реализуются в полной мере только: организация, координация, учет и документооборот. Частично используются такие элементы, как: планирование, регулирование, анализ, контроль и корректировка. Не применяются такие элементы, как: прогнозирование и мониторинг.

При управлении затратами предприятие применяет рассмотренный в таблице 5 теоретического раздела ЛСС-анализ, сравнивая полученные уровни затрат и доходов. На основании таких сравнений руководство предприятия принимает важные для управления затратами управленческие решения.

Информационной основой для сравнения уровней затрат и доходов являются данные бухгалтерского учета и отчетности, которые руководству предприятия по истечению 3 календарных дней с окончания отчетного месяца предоставляет бухгалтерия. Такой отчет содержит следующую информацию:

- 1) полученную за отчетный месяц сумму выручки;
- 2) общую сумму затрат за отчетный месяц;
- 3) расшифровку по статьям суммы затрат за отчетный месяц:
 - оплата труда (по категориям);
 - взносы во внебюджетные фонды;
 - аренда;
 - коммунальные платежи (электро- и тепловая энергия, водоснабжение и водоотведение, вывоз твердых бытовых отходов);
 - транспортные расходы;
 - случаи потерь по причине хищений или порчи товара;
- 4) особые случаи, которые оказывают влияние на значительный прирост (редко – сокращение) затрат предприятия;
- 5) уровень затрат по отношению к выручке и себестоимости реализованных товаров;
- 6) состояние заключенных с коммунальными службами договоров и действующие тарифы на коммунальные услуги;
- 7) состояние расчетов с арендодателем и действующие ставки аренды.

Отчет дополняется служебной запиской, в которой главный бухгалтер помимо комментариев по уровню затрат часто вносит свои предложения по снижению или недопущению ситуации дополнительного роста затрат.

Несмотря на большой объем отражаемых в отчете показателей, по трудозатратам его составление невелико, поскольку большая часть информационного материала берется главным бухгалтером из бухгалтерской базы – программы 1С:Торговля, в которой имеются функции анализа.

Правильно и своевременно занося в базу необходимую информацию, финансовая служба предприятия сокращает себе трудозатраты по формированию необходимых для отчета данных.

Несмотря на то, что в функционал бухгалтерской программы 1С:Торговля заложены определенные элементы прогнозирования, предприятием они не используются. В результате оценить степень достижения прогнозных показателей по таким показателям, как: выручка, затраты, чистая прибыль не предоставляется возможным.

Функция планирование затрат осуществляется частично главным бухгалтером, который составляет планы:

- 1) по фонду оплаты труда, и, соответственно, по отчислениям во внебюджетные фонды;
- 2) по аренде;
- 3) по коммунальным услугам.

Функцию организации, регулирования и корректировки в системе управления затратами на предприятии выполняет директор.

Функция регулирования в системе управления затратами возложена на директора. При этом не всегда управленческие решения применяются своевременно.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- 1) на момент проведения исследования на предприятии действует система управления затратами, в которой часть необходимых элементов либо не задействована совсем, либо применяется частично, что не дает достигнуть наибольшего эффекта. Например, не применяются прогнозирование и мониторинг, частично применяются такие функции управления затратами, как: планирование, регулирование, анализ, контроль, корректировка;
- 2) применяемый подход в управлении затратами – использование ЛСС-анализа, то есть сопоставление достигнутых в отчетном месяце уровней доходов и затрат, на основании которого принимаются управленческие решения;

3) основными субъектами в системе управления затратами являются директор и главный бухгалтер. Иные работники предприятия в системе управления затратами участия не принимают.

3.2 Проблемы управления затратами торгового предприятия

На основании рассмотренной в параграфе 3.1 действующей в ООО «Торговая компания «Континент» системы управления затратами можно выделить следующие основные проблемы управления затратами на предприятии – рисунок 28.

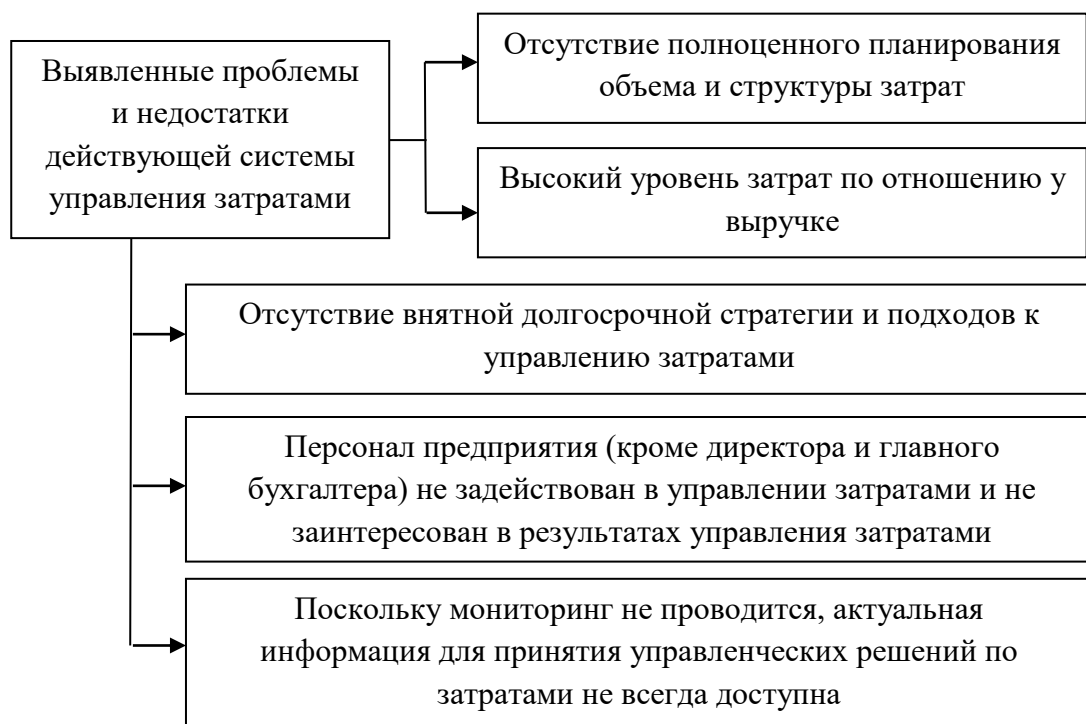


Рисунок 28 – Основные проблемы системы управления затратами предприятия

Из рисунка 28 можно видеть, что большая часть проблем в действующей на предприятии системе управления затратами является следствием:

1) отсутствия долгосрочной, увязанной с генеральной стратегией, стратегии управления затратами;

2) неприменения предприятием в управлении затратами элементов полноценной системы управления затратами, которые указаны в таблице 40.

Стратегия управления затратами ООО «Торговая компания «Континент» должна опираться на:

1. Стратегическое позиционирование товаров, то есть, необходимо не просто управлять затратами, а управлять затратами в привязке к спросу на такие товары.

2. Анализ и управление факторами, которые определяют затраты торгового предприятия, для чего бухгалтерии необходимо вести управленческий учет.

Такой подход, в отличие от традиционного подхода к управлению затратами, создает стратегические установки управления затратами, а не просто доводят уровень затрат до желаемого. В отличие от традиционного подхода к управлению затратами, при котором предприятию удержания и завоевания конкурентных преимуществ необходимо добиться снижения затрат любыми путями. При предлагаемом подходе к стратегическому управлению затратами планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: лидерство по затратам или дифференциация продаваемых товаров. Кроме того, в рамках каждого из указанных стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек по определенным группам товаров, если это вызовет адекватное снижение затрат по другим группам товаров или же если это принесет предприятию какие-либо конкурентные преимущества.

В соответствии с обозначенным подходом к стратегии управления затратами, предприятию также можно рекомендовать следующие тактические мероприятия, направленные на оптимизацию затрат:

1. Оптимизация ассортимента реализуемых товаров. Не следует тратить торговую площадь на товары, которые плохо продаются. Для этого необходимо разработать форму отчета и с определенной периодичностью

проводить анализ востребованности покупателями той или иной группы товаров.

Например, предприятие продает 10 видов смесителей, 9 из которых регулярно раскупаются, а 1 вид – длительное время без движения находится на полках в торговом зале и на складе. От таких позиций следует избавляться, для чего необходимо регулярно проводить анализ ассортимента. Следует убрать из продажи товары, не пользующиеся спросом, что позволит заказать у поставщиков больше популярных товаров, продать их быстрее, не накапливая затраты на их хранение.

2. Сдать часть торговых площадей в субаренду. Например, разместив на своих торговых площадях:

- банкоматы различных банков;
- кофематы и автоматы по продаже снеков;
- автоматы по продаже газет;
- игровые автоматы для детей посетителей магазина;
- игровые комплексы для детей посетителей магазина;
- мини-мастерские по ремонту (обуви, часов и пр.).

Все это позволит не только получить дополнительный доход, но и сократить расходы на аренду и содержание помещений.

3. Усилить договорную работу и взаимодействие с поставщиками.

Выстраивая хорошие отношения с поставщиками, завоевав их доверие, став для поставщиков желанным клиентом, можно вести с ними переговоры о более выгодных условиях поставки. Пусть даже и не удастся добиться снижения цен на поставляемые товары, но получится внести в условия договора поставки пункт о доставке товаров на склады предприятия силами поставщика, в точно оговоренные сроки. Такой подход позволит сократить транспортные затраты, а также затраты на складское хранение товаров.

Кроме того, при усилении договорной работы не только с поставщиками, но и с покупателями, удастся не только сократить объемы

дебиторской задолженности, но и снизить или свести к минимуму непроизводственные для предприятия затраты на судебные издержки или услуги представителей в суде – при неоплате покупателями приобретенных товаров.

4. Автоматизация бизнес-процессов, в том числе совершенствование автоматизации складского учета.

Изучив все бизнес-процессы, которые персонал предприятия выполняет ежедневно, можно увидеть – где возникают наибольшие трудозатраты, и, применяя современные средства автоматизации, заменить, например, ручной труд на автоматизированный.

К примеру, применяя сканеры штрих-кодирования легче проводить инвентаризацию, не закрывая тот или иной отдел магазина для покупателей, в режиме реального времени. Используя программу складского учета и средства автоматизации складского учета, можно сократить трудозатраты на хранение.

5. Совершенствование качества обслуживания посетителей.

Вкладывая средства в обучение персонала навыкам торговли, предприятие несет дополнительные затраты. При этом, профессионалы своего дела способны не только произвести на покупателя положительное впечатление, но и:

1) способствовать совершению покупателем дополнительных покупок (которые он, возможно не планировал);

2) превратить разового посетителя в постоянного.

Известно, что удержать клиента дешевле, чем привлечь нового. Поэтому, несмотря на то, что у предприятия возникают затраты на обучение персонала, оно экономит на рекламе и затратах на привлечение покупателей. Довольные покупатели сами будут рекомендовать магазин своим друзьям и знакомым.

6. Забота о персонале.

Инвестируйте в обучение и лояльность своего персонала, мотивируя персонал, предприятие несет определенные затраты, но одновременно экономит на:

1) затратах на поиск, подбор, обучение персонала взамен уволившихся;

2) экономит на непроизводительных затратах, связанных с некачественным и малопродуктивным выполнением персоналом своих трудовых обязанностей в период, когда сотрудниками уже принято решение об увольнении до момента увольнения.

При этом не обязательно тратить на мотивацию персонала значительные средства. Грамотно применяя нематериальные методы мотивации (например, соревнование на звание лучшего работника месяца, введение института наставничества, выражение работнику при коллективе начальником благодарности и пр.), можно добиться большего, чем просто премируя персонал за достижение определенных показателей.

7. Экономия на коммунальных платежах.

Используя в деятельности предприятия энергосберегающие лампы установив счетчики на тепло и воду можно экономить на коммунальных платежах.

8. Экономия на услугах связи.

Заклучив договор с оператором связи, предусматривающий применение корпоративного плана и тарифов, можно экономить на услугах связи.

9. Пересмотр структуры и объема материальных затрат.

Многие материальные ресурсы могут расходоваться предприятием более экономно. Например, канцелярские товары, моющие средства, малоценный хозяйственный инвентарь.

10. Развитие маркетинговой деятельности.

В рамках данной деятельности предприятие развивает собственный сайт, проводит различные PR-акции и рекламные кампании. Возникающие в

связи с этим затраты окупаются за счет роста знаний у покупателей о деятельности предприятия, облегчения (путем использования сайта) поиска необходимых товаров, ростом выручки. В результате понеся расходы на развитие маркетинга предприятие может сэкономить на продавцах-консультантах.

11. Предотвращение краж.

Воровство в магазинах – распространенная проблема и еще одна статья затрат. Для предотвращения краж или сведения таких случаев к минимуму необходимо оснастить торговый зал камерами видеонаблюдения и противокражными рамами.

Чтобы свести к минимуму вероятность воровства, следует поручить персоналу торгового зала взаимодействовать с большей частью посетителей магазина. Помимо демонстрации хорошего обслуживания, эта тактика будет сдерживающим фактором для воров.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) большая часть проблем в действующей на предприятии системе управления затратами является следствием: отсутствия долгосрочной, увязанной с генеральной стратегией, стратегии управления затратами, а также неприменения предприятием в управлении затратами элементов полноценной системы управления затратами;

2) стратегия управления затратами предприятия должна опираться на стратегическое позиционирование товаров (привязка затрат к спросу на группы товаров), а также анализ и управление факторами, которые определяют затраты торгового предприятия;

3) предлагаемый стратегический подход к управлению затратами должен быть дополнен комплексом тактических мероприятий, способных не только оптимизировать затраты, но и повысить доходы;

4) предлагаемые мероприятия ближе всего к модели интенсификации затрат, при которой рост определенного вида затрат (например, на обучение персонала, автоматизацию бизнес-процессов) ведет к увеличению выручки.

3.3 Экономическая эффективность по внесенным предложениям

Перечисленные в параграфе 3.2 мероприятия могут быть реализованы как комплексно, так и по отдельности. На основании внесенных предложений наиболее приоритетными можно считать следующие мероприятия, по которым составлена смета затрат на их выполнение на 2021 год – таблица 41. Как видно из таблицы 41, общая сумма затрат на 2021 год на выполнение внесенных предложений составит 605 тыс. рублей.

Таблица 41 – Смета затрат на мероприятия на 2021 год

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Развитие планирования и управленческого учета	80
в том числе:	
дополнительное программное обеспечение	55
консультационные услуги и обучение работников бухгалтерской службы	25
Развитие маркетинговой деятельности	170
в том числе:	
рекламная кампания	75
развитие собственного сайта	50
проведение PR-акций	45
Сберегающие технологии	65
в том числе:	
установка счетчиков	15
замена ламп на энергосберегающие	50
Обучение персонала	225
в том числе:	
торгового зала	180
финансовой службы	45
Противокражные мероприятия	65
в том числе:	
установка видеокамер в торговом зале	50
установка видеокамер на складе	15
финансовой службы	605

Наибольшую сумму затрат составляет обучение персонала и развитие маркетинговой деятельности – рисунок 29.

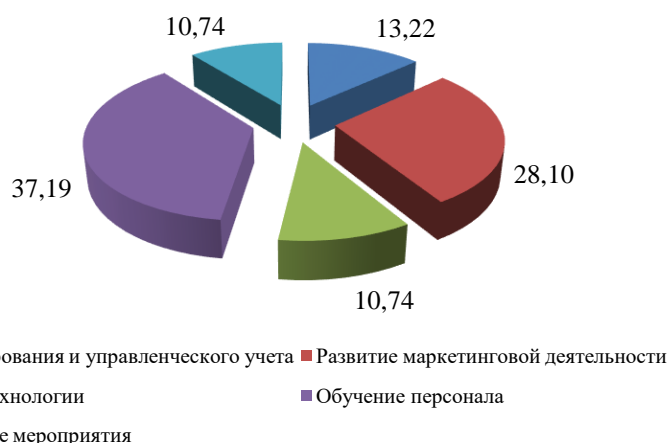


Рисунок 29 – Структура затрат на выполнение внесенных предложений, %

Планируется, что понесенные предприятием затраты позволят оптимизировать затраты на хранение – таблица 42.

Таблица 42 – Оптимизация затрат на хранение

Направление затрат на хранение	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Оплата труда	1 823	948	-875	-48,00
Отчисления во внебюджетные фонды	386	286	-100	-25,91
Амортизация	162	140	-22	-13,58
Материальные затраты	152	174	22	14,47
Прочие затраты	773	626	-147	-19,02
в том числе:				
охрана	59	63	4	6,78
содержание помещения склада	31	45	14	45,16
аренда	366	280	-86	-23,50
коммунальные платежи	317	238	-79	-24,92
Итого	3 296	2 174	-1 122	-34,04

С учетом внесенных предложений общая сумма затрат на хранение сократится на 1 122 тыс. рублей (34,04 % от уровня 2020 года).

Кроме того, по всему предприятию внесенные предложения позволяют (в том числе за счет пересмотра должностных обязанностей персонала) высвободить 9 ставок – таблица 43.

Таблица 43 – Сокращение численности персонала

Категория персонала	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Численность персонала, чел.				
Администрация	3	3	0	0,00
Основные работники	38	35	-3	-7,89
Вспомогательные работники	11	7	-4	-36,36
Обслуживающий персонал	8	6	-2	-25,00
Итого	60	51	-9	-15,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.				
Администрация	1 656	1 722	66	4,00
Основные работники	11 552	11 066	-486	-4,21
Вспомогательные работники	2 506	1 659	-848	-33,82
Обслуживающий персонал	1 752	1 366	-385	-22,00
Итого	17 466	15 813	-1 653	-9,46
Взносы во внебюджетные фонды, тыс. руб.				
Администрация	497	520	23	4,59
Основные работники	3 466	3 342	-125	-3,59
Вспомогательные работники	755	501	-254	-33,65
Обслуживающий персонал	526	413	-113	-21,48
Итого	5 244	4 776	-469	-8,94
Итого сумма экономии	22 710	20 589	-2 122	-9,34

Общая сумма экономии по затратам составит 2 122 тыс. рублей (9,34 % от уровня 2020 года), в том числе: затрат по оплате труда – 1 653 тыс. рублей (9,46 % от уровня 2020 года), взносов во внебюджетные фонды – 469 тыс. рублей (8,94 % от уровня 2020 года).

Расчет экономии по материальным статьям затрат и на коммунальных платежах представлен в таблице 44.

Таблица 44 – Экономия по материальным статьям затрат и на коммунальных платежах

Направление затрат	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Материальные затраты	253	184	-69	-27,27
Антисептики	225	169	-56	-24,89
Коммунальные платежи	558	442	-116	-20,79
Итого	1 036	795	-241	-23,26

Общая сумма экономии по данному направлению составит 241 тыс. рублей (23,26 % от уровня 2020 года).

Суммируя все изменения, как увеличение по одним направлениям затрат, так и экономию по другим, новая структура затрат будет иметь следующий вид – таблица 45.

В результате всех изменений сумма экономии по затратам выше суммы затрат, которые предприятие понесет для того, чтобы добиться оптимизации затрат.

Таблица 45 – Новая структура затрат

Направление затрат	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Оплата труда	17 466	15 813	-1 653	-9,46
Отчисления во внебюджетные фонды	5 244	4 776	-469	-8,94
Материальные расходы	1 247	1 308	61	4,89
Амортизационные отчисления	1 327	1 327	0	0,00
Прочие расходы	1 768	2 127	359	20,31
Итого	27 053	25 351	-1 702	-6,29

Общая сумма экономии на затратах по внесенным предложениям составит 1 702 тыс. руб. (6,29 % от уровня 2020 года). Кроме того, произойдет незначительное изменение структуры затрат предприятия – рисунок 30.

Как и в 2020 году, в структуре затрат будут преобладать следующие статьи: оплата труда, взносы во внебюджетные фонды. При этом произойдет увеличение доли материальных и прочих расходов, а также сокращение доли затрат на амортизацию.

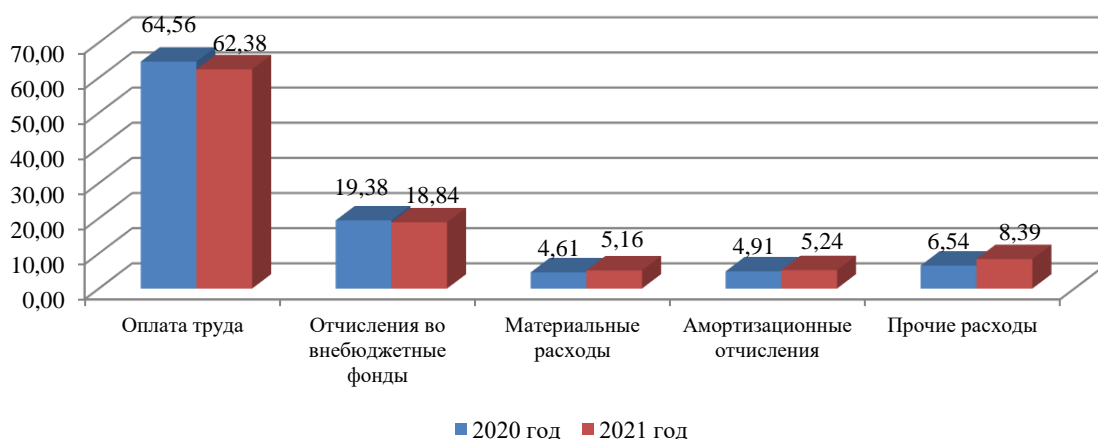


Рисунок 30 – Изменение структуры затрат предприятия по результатам внесенных предложений, %

Расчет планового уровня затрат на 2021 год проведем в таблице 46.

Таблица 46 – Новый уровень затрат

Показатели	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Выручка	62 986	67 395	4 409	7,00
Издержки	27 053	25 351	-1702	-6,29
Уровень издержек обращения, %	42,95	37,62	-5,33	-12,42

Из расчетов видно, что при ожидаемом росте в 2021 году выручки от реализации на 7 %, уровень затрат на ведение бизнеса сократится на 5,33 % (от уровня 2020 года), и составит 37,62 %.

Изменение таких важных для деятельности торгового предприятия показателей, как выручка от реализации и затраты на ведение дела положительно повлияют на значение показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия – таблица 47.

Так, увеличится маржинальная прибыль, сократится уровень продаж, необходимых для прохождения точки безубыточности, увеличится запас финансовой прочности, возрастет производительность труда и прибыль в расчете на 1 работника.

Таблица 47– Сводная таблица изменений

Направление затрат	Период (год)		Отклонение (+/-)	
	2020	2021	абсол., тыс. руб.	отн., %
Абсолютные показатели				
Выручка	62 986	67 395	4 409	7,00
Совокупные затраты	27 053	25 351	-1 702	-6,29
в том числе:				
Постоянные затраты	9 694	7 992	-1 702	-17,55
Переменные затраты	17 359	17 359	0	0,00
Маржинальная прибыль	45 627	50 036	4 409	9,66
Точка безубыточности	13 382	10 765	-2 617	-19,56
Запас финансовой прочности	49 604	56 630	7 026	14,16
Численность персонала	60	51	-9	-15,00
Чистая прибыль	6 019	9 337	3 318	55,12
Относительные показатели, %				
Уровень издержек обращения	42,95	37,62	-5,33	-12,42
Общая рентабельность	9,56	13,85	4,30	44,98
Рентабельность реализации	11,98	18,53	6,55	54,63
Рентабельность персонала	94,79	168,24	73,45	77,49
Доля точки безубыточности в выручке	21,25	15,97	-5,27	-24,82
Доля запаса финансовой прочности в выручке	78,75	84,03	5,27	6,70
Относительные показатели, тыс. руб.				
Производительность труда	1 049,77	1 321,47	271,70	25,88
Прибыль на 1 работника	100,32	183,08	82,76	82,50

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1) предложенные мероприятия могут быть реализованы как комплексно, так и по отдельности;

2) общая сумма затрат на выполнение внесенных предложений на 2021 год ставит 605 тыс. рублей;

3) по результатам расчетов сумма экономии по затратам выше суммы затрат, которые предприятие понесет для того, чтобы добиться оптимизации затрат – на 1 702 тыс. рублей, что при росте выручки от реализации приведет к снижению уровня затрат на 5,33 %;

4) помимо сокращения уровня затрат, улучшатся значений показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

Выводы по третьей главе:

1. В действующей системе управления затратами основными субъектами выступают директор и главный бухгалтер. Персонал не принимает участие и не заинтересован в управлении затратами.

2. Действующая система управления затратами включает в себя только часть необходимых элементов, формирующих полноценную систему управления затратами. Применяемый подход – сопоставление уровня доходов и уровня затрат и принятие на основе этого управленческих решений.

3. Для оптимизации затрат предприятию необходимо изменить подход к управлению затратами, сформировав для этого долгосрочную стратегию, применяя в рамках такой стратегии комплекс тактических мероприятий. Стратегия управления затратами предприятия должна опираться на стратегическое позиционирование товаров (привязка затрат к спросу на группы товаров), а также анализ и управление факторами, которые определяют затраты торгового предприятия

4. Предложенные мероприятия могут быть реализованы как комплексно, так и по отдельности. На 2021 год предложен комплекс мер по оптимизации затрат. При этом сумма затрат на выполнение внесенных предложений составит 605 тыс. рублей.

5. По результатам расчетов сумма экономии по затратам выше суммы затрат, которые предприятие понесет для того, чтобы добиться оптимизации затрат – на 1 702 тыс. рублей, что при росте выручки от реализации приведет к снижению уровня затрат на 5,33 %. Помимо сокращения уровня затрат, улучшатся значений показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б6Б1	Дыба Анастасии Александровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Рабочее место бухгалтера ООО «Торговая компания «Континент».</p> <p>Вредные и опасные факторы: вредные излучения от ПК и копировальной техники, сидячая работа за ПК, умственное и физическое утомление.</p> <p>Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций – ниже среднего.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отчетные данные ООО «Торговая компания «Континент». 2. Планы и прогнозы торгового предприятия на период 2022–2024 годы.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативная база РФ в сфере охраны труда и окружающей среды. 2. Локальные нормативные акты ООО «Торговая компания «Континент»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка для предприятия программы социальной ответственности на 2021–2024 годы 2. Составление сметы расходов на запланированные на 2021–2024 годы мероприятия в сфере социальной ответственности
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стейкхолдеров программы

<p><i>ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>социальной ответственности предприятия</p> <p>2. Основныенаправления составленной программы социальной ответственности для рассматриваемого предприятия</p> <p>3. Смета расходов на выполнение в 2021–2024 годах предприятием составленной программы социальной ответственности</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>1. Сметарасходов торгового предприятия на программу социальной ответственности в 2021–2024 годах</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Рисунок 31 – на выполнение подпрограмм разрабатываемой для предприятия на 202и и 2022-2024 гг. программы социальной ответственности, тыс. руб.</p> <p>Рисунок 32 – Структура затрат предприятия на программу социальной ответственности на 2021 год, %</p>

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б6Б1	Дыба Анастасия Александровна		

4 Социальная ответственность

В настоящее время у предприятия нет какой-либо программы социальной ответственности. Вместе с тем, в своей деятельности ООО «Торговая компания «Континент» ориентируется на следующие ценностные ориентиры:

- 1) забота о персонале;
- 2) забота об окружающей среде;
- 3) помощь лицам, которые в силу обстоятельств оказались в трудной жизненной ситуации.

Указанные ценности, которые важны для предприятия, могут стать основой формирования для ООО «Торговая компания «Континент» программы социальной ответственности. Такая программа должна по времени охватить 2021 год, а также плановый период 2022-2024 гг. При этом на период 2022-2024 гг. в программе будут указываться определенные прогнозные значения, которые будут корректироваться предприятием по мере реализации программы.

Для разработки программы необходимо обозначить стейкхолдеров, на которых она будет направлена – таблица 48.

Таблица 48 – Стейкхолдеры программы социальной ответственности на период 2021 и 2022-2024 гг.

Внешние	Внутренние
Население Томской области	Персонал предприятия Семьи персонала

Так, основной аудиторией, на которую будет направлено действие программы социальной ответственности, - это персонал предприятия. В рамках разрабатываемой программы будет действовать подпрограмма по обучению персонала.

В основном – краткосрочные курсы по повышению квалификации. Например, по основному персоналу – навыкам общения с покупателями. По

иным категориям персонала в программу обучения войдут методики по совершенствованию тех профессиональных качеств и умений, который помогают работникам:

- успешно выполнять свои трудовые обязанности;
- важны для техники безопасности на рабочем месте и пр.

Кроме того, будет запущена подпрограмма, направленная семьи персонала. Такая подпрограмма будет направлена на:

- здоровье и сбережение;
- рост культурного и общеобразовательного уровня как у самих работников, так и у членов их семей;
- на формирование из коллектива единой, сплоченной команды.

Несмотря на отвлечение части финансовых ресурсов предприятия на такую подпрограмму, ее польза для предприятия будет заключаться в следующем:

- укрепление здоровья персонала и членов их семей;
- личностный и культурный рост персонала и членов их семей;
- сокращение текучести кадров;
- формирование в коллективе сплоченности, хорошего психологического климата.

К косвенным стейкхолдерам следует отнести население Томской области в целом, а также следующие отдельные его группы:

- органы власти;
- контролирующие органы;
- природоохранные общественные организации;
- потребителей;
- конкурентов;
- жителей Томской области, которые не являются в отношении предприятия его покупателями.

Так, местная власть в лице социально ответственного предприятия получает:

- работодателя, который закрывает на рынке труда 60 вакансий;
- создает для своего коллектива, помимо достойного уровня оплаты труда, социальный пакет;
- закрытие вопроса по уборке и озеленению территории около места расположения предприятия;
- пополнение в бюджет и внебюджетные фонды в виде налогов и взносов с начислений по оплате труда.

Контролирующие органы в лице социально ответственного предприятия получают следующие блага:

- выполнение всех требований трудового, налогового права, Закона о защите прав потребителей;
- отсутствие обращений недовольных деятельностью предприятия лиц в эти органы, и, соответственно, сокращение затрат ресурсов на проведение проверок.

Природоохранные общественные организации в лице социально ответственного предприятия получают следующие блага:

- соблюдение требований природоохранного законодательства;
- чистую территорию;
- ежегодное озеленение территории около места расположения предприятия.

Потребители в лице социально ответственного предприятия получают следующие блага:

- соблюдение Закона о защите прав потребителей;
- высокий уровень обслуживания.

Конкуренты в лице социально ответственного предприятия получают следующие блага:

- установление высоких стандартов ведения бизнеса, на которые можно и нужно ориентироваться;
- возможность перенять опыт ведения бизнеса с социально ответственными ориентирами.

Жители Томской области, которые не являются в отношении предприятия его покупателями в лице социально ответственного предприятия получают следующие блага:

- чистую территорию части города Томска;
- возможность попасть в одну из благотворительных подпрограмм, которые заложены в план и смету в рамках выполнения предприятием разработанной программы социальной ответственности.

Обобщенная характеристика подпрограмм разрабатываемой для предприятия программы социальной ответственности представлена в таблице 49.

Таблица 49 – Характеристика подпрограмм разрабатываемой для предприятия программы социальной ответственности

Подпрограмма	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый от реализации результат
Профессия	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	2021 год 2022-2024 гг.	Повышение профессиональных компетенций и навыков персонала
Семья – основная ценность	Социальные инвестиции	Персонала, семьи персонала предприятия	2021 год 2022-2024 гг.	Сбережение здоровья Развитие культурных и личностных способностей
Права потребителей	Социальные инвестиции	Посетители и покупатели, контролирующие органы	2021 год 2022-2024 гг.	Высокие стандартны работы с покупателями
Высокие стандарты экологии	Социальные инвестиции	Местное население, власти, борцы за охрану окружающей среды	2021 год 2022-2024 гг.	Облагораживание и уход за частью территории города Томска
В трудную минуту	Социальные инвестиции	Местное население, власти	2021 год 2022-2024 гг.	Помощь, в том числе материальная лицам, которые попали в трудную жизненную ситуацию

Поскольку большая часть подпрограмм потребует от предприятия определенных финансовых трат, необходимо спланировать смету затрат на такие мероприятия – таблица 50, рисунок 31. Всего на реализацию программы социальной ответственности за период с 2021 по 2024 гг. запланировано 960,20 тыс. рублей.

Таблица 50 – Планрасходов на выполнение подпрограмм разрабатываемой для предприятия на 2021 и 2022-2024 гг. программы социальной ответственности

Подпрограмма	2021, тыс. руб.	Среднесрочный план на год, тыс. руб.				Всего с учетом 2021 г.
		2022	2023	2024	итого	
Профессия	65,80	70,00	80,00	100,00	250,00	315,80
Семья – основная ценность	54,60	60,00	70,00	90,00	220,00	274,60
Права потребителей	17,30	20,00	25,00	25,00	70,00	87,30
Высокие стандарты экологии	22,50	30,00	45,00	50,00	125,00	147,50
В трудную минуту	25,00	25,00	35,00	50,00	110,00	135,00
Итого	185,20	205,00	255,00	315,00	775,00	960,20

Наиболее затратное направление расходов – подпрограмма «Профессия». На нее планируется направить 315,80 тыс. рублей.

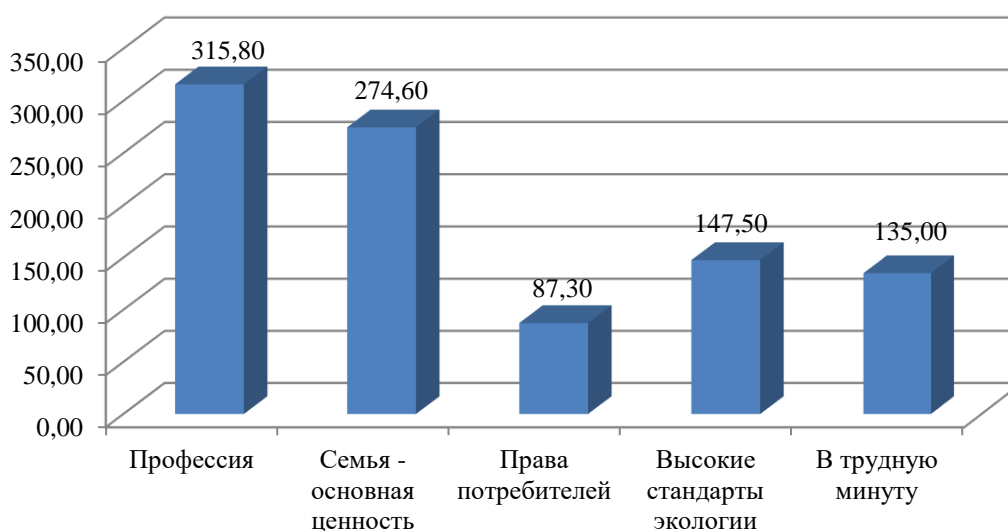


Рисунок 31 – на выполнение подпрограмм разрабатываемой для предприятия на 2021 и 2022-2024 гг. программы социальной ответственности, тыс. руб.

Также значительные расходы в течение всего периода – по подпрограмме «Семья – основная ценность» - 274,60 тыс. рублей.

На 2021 год запланировано направить на выполнение программы социальной ответственности 185,20 тыс. рублей – рисунок 32. В структуре затрат предприятия на выполнение программы наибольшую долю имеют затраты на подпрограммы «Профессия» и «Семья – основная ценность».

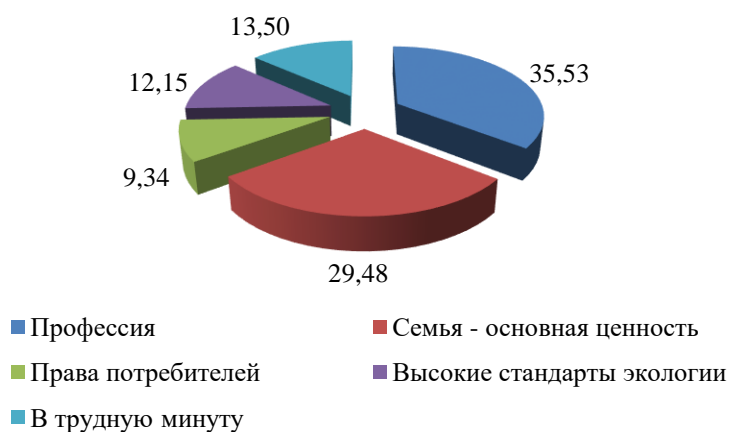


Рисунок 32 – Структура затрат предприятия на программу социальной ответственности на 2021 год, %

Выводы по разделу:

1. Для ООО «Торговая компания «Континент» программа социальной ответственности за 2021 год станет первой. Также в разделе разработан план и смета затрат на выполнение программы на 2021-2024 гг. При выполнении программы социальной ответственности предприятие придерживается следующих ценностных ориентиров: 1) забота о персонале; 2) забота о семьях персонала; 3) забота об экологии; 4) четное ведение бизнеса и хорошее отношение к покупателям; 5) забота об обществе.

2. Разработанная программа социальной ответственности предполагает как прямых, так и косвенных стейкхолдеров, при этом, несмотря на то, что косвенных стейкхолдеров больше, основное внимание (и затраты) – прямым стейкхолдерам: персоналу предприятия и семьям персонала.

3. По всем перечисленным в программе подпрограммам есть как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

4. От выполнения разработанной программы социальной ответственности положительные моменты есть не только для стейкхолдеров, но и для самого предприятия. Например, к положительным моментам выполнения программы для предприятия можно отнести:

- 1) укрепление положительного имиджа предприятия;
- 2) больше потребителей узнают о деятельности предприятия;
- 3) лояльность контролирующих органов и властных структур;
- 4) лояльность общественных организаций;
- 5) благодарность людей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации, которые получили помощь от предприятия.

5. Объемы финансовых ресурсов, направляемые на выполнение разработанной программы социальной ответственности, адекватны для предприятия. Ежегодно планируется увеличивать объем финансирования программы социальной ответственности. В целом, на программу за 2021-2024 гг. планируется направить около 1 млн. рублей.

6. Каких-либо недостатков или нарушений законодательства РФ в разработанной программе нет.

7. Необходимо отметить, что разработанная программа может быть расширена. При этом не обязательно в финансовом плане. Так, можно предложить в большей степени задействовать в подпрограммах (каких-либо новых подпрограммах) персонал предприятия, а также их семьи, что будет способствовать проявлению персоналом своей активной гражданской позиции. Например: 1) волонтерство в детских больницах (там всегда не хватает санитарок и нянечек); 2) участие персонала с семьями в изготовлении (сборе) одежды и иных бытовых вещей для многодетных малообеспеченных семей; 3) проведение в детских садах, школах, домах престарелых концертов силами персонала предприятия и пр.

Заключение

Таким образом, цели, поставленные в начале исследования (разработка комплекса мер по оптимизации затрат для предприятия), достигнуты, задачи – решены:

- 1) проведено теоретическое исследование оценки эффективности и оптимизации затрат современного торгового предприятия;
- 2) проведена оценка деятельности и анализ затрат ООО «Торговая компания «Континент»;
- 3) разработаны предложения по оптимизации затрат торгового предприятия, проведена оценка эффективности по внесенным предложениям.

По результатам исследования были получены следующие выводы.

Затраты – это объем финансовых ресурсов, использованных торговым предприятием за определенный временной промежуток. Понятие «затраты» шире понятия «издержки обращения». В настоящее время существует большое количество классификаций затрат, что имеет большое значение при оценке результатов деятельности торгового предприятия.

Управление затратами должно производиться на основе определенной стратегии, увязанной с общей стратегией торгового предприятия. На основании сформированной стратегии торговое предприятие применяет определенные тактические подходы и инструменты управления затратами. В зависимости от принятой стратегии применяются различные тактические мероприятия, направленные на оптимизацию и эффективное управление торговым предприятием своими затратами.

В работе за период 2018-2020 гг. была рассмотрена деятельность ООО «Торговая компания «Континент». Предприятие относится к субъектам малого бизнеса, действует на рынке розничной торговли. Структура управления организована по функциональному признаку. Численность персонала на конец 2020 года составляет 60 человек, в которой наибольшую долю занимают основные работники.

По результатам проведенного анализа финансовое состояние предприятия на конец 2020 года ухудшилось – проблемы с ликвидностью, финансовой устойчивостью, низкие показатели рентабельности, рост среднего срока производственного и финансового циклов. К концу 2020 года доля затрат в выручке составляет 42,95 %. Наибольшую долю среди элементов затрат в течение всего периода в общей сумме затрат занимает оплата труда. Большая часть затрат предприятия – постоянные производственные расходы. В разрезе структурных подразделения основная часть затрат – затраты торгового зала.

В определенной степени на ухудшение показателей финансового состояния предприятия повлияли объем и структура его затрат. Это также свидетельствует о наличии определенных проблем и недочетов в действующей на предприятии системе управления затратами.

В действующей системе управления затратами основными субъектами выступают директор и главный бухгалтер. Персонал не принимает участие и не заинтересован в управлении затратами.

Действующая система управления затратами включает в себя только часть необходимых элементов, формирующих полноценную систему управления затратами. Применяемый подход – сопоставление уровня доходов и уровня затрат и принятие на основе этого управленческих решений.

Для оптимизации затрат предприятию необходимо изменить подход к управлению затратами, сформировав для этого долгосрочную стратегию, применяя в рамках такой стратегии комплекс тактических мероприятий. Стратегия управления затратами предприятия должна опираться на стратегическое позиционирование товаров (привязка затрат к спросу на группы товаров), а также анализ и управление факторами, которые определяют затраты торгового предприятия. Предложенные мероприятия могут быть реализованы как комплексно, так и по отдельности. На 2021 год

предложен комплекс мер по оптимизации затрат. При этом сумма затрат на выполнение внесенных предложений составит 605 тыс. рублей.

По результатам расчетов сумма экономии по затратам выше суммы затрат, которые предприятие понесет для того, чтобы добиться оптимизации затрат – на 1 702 тыс. рублей, что при росте выручки от реализации приведет к снижению уровня затрат на 5,33 %. Помимо сокращения уровня затрат, улучшатся значения показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

Список использованных источников

1. Захарьин В.Р. Торговля. Бухгалтерский учет и налогообложение / В.Р. Захарьин. - М.: Налоговый вестник, 2020. - 304 с.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. Федеральный закон РФ от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. 30.12.2020)
3. Дружиловская Т.Ю. Проблемы трактовки и отражения расходов организаций в бухгалтерском финансовом учете / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 1. - С. 48-71.
4. Мастеров А.И. Управленческий учет и анализ как инструменты повышения эффективности инвестиций в России / А.И. Мастеров // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 10. - С. 1121-1148.
5. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010)
6. Семенихин В.В. Торговля / В.В. Семенихин. 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2021. - 1720 с.
7. Малюкин И.Г. Управленческий учет издержек обращения на предприятиях оптовой торговли / И.Г. Малюкин // Налоги. - 2019. - № 4. - С. 20-24.
8. Семенихин В.В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: энциклопедия. 7-е изд., перераб. и доп. / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2021. - 1572 с.
9. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99». Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 33н (ред. от 06.04.2015)
10. Клычова Г.С., Хайруллин Р.Р. Организационно-экономическая сущность затрат, расходов и издержек предприятия / Г.С. Клычова, Р.Р. Хайруллин // Консультант. - 2021. - № 4. - С. 31-36.

11. Семенихин В.В. Налог на прибыль организаций, доходы и расходы. 10-е изд., перераб. и доп. / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2020. - 2284 с.
12. Косорукова И.В. Методологические проблемы оценки стоимости бизнеса: теория и практика / И.В. Косорукова. - М.: Кнорус, 2021. – 384 с.
13. Авдеев В.В. Затраты торговой организации / В.В. Авдеев // Консультант. - 2021. - № 33. - С. 6-11.
14. Сунгатуллина Л.Б., Кадочникова Е.И. Анализ эффективности использования средств на оплату труда на основе метода главных компонент / Л.Б. Сунгатуллина, Е.И. Кадочникова // Международный бухгалтерский учет. - 2020. - № 8. - С. 82-86.
15. Будович Ю.И. Группировки имущества по функциональной роли, видам деятельности и времени использования: экономико-теоретический анализ / Ю.И. Будович // Международный бухгалтерский учет. - 2015. - № 18. - С. 32-45.
16. Ганина В.А. Анализ как элемент оптимизации деятельности торгового предприятия / В.А. Ганина // Бухгалтерский учет. - 2018. - № 14. - С. 89-94.
17. Демина И.Д. Современные подходы к обоснованию затрат на списание и утилизацию просроченных продуктов питания и товаров / И.Д. Демина // Все для бухгалтера. - 2015. - № 2. - С. 22-26.
18. Савостин Е.Л. Торговля: основы управления / Е.Л. Савостин. - М.: Юрайт, 2020. – 256 с.
19. Жминько С.И., Любушкин А.А. Диагностика и постановка системы управленческого учета в организациях оптовой торговли / С.И. Жминько, А.А. Любушкин // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 2. - С. 34-45.
20. Маняшин Ф.Г. Оптимизация затрат торгового предприятия / Ф.Г. Маняшин // Расчет. - 2017. - № 5. - С. 56-58.

21. Янин К.Б. Учет и анализ в торговле / К.Б. Янин. – М.: Кнорус, 2021. – 235 с.
22. Шестакова Е.В. Расходы организации: ошибки, рекомендации, арбитражная практика / под ред. Л.В. Чистяковой. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2019. - 732 с.
23. Копалов А.Н. Управление в торговле / А.Н. Копалов. – М.: Альпина, 2020. – 194 с.
24. Жабин К.Н. Оптимизация затрат / К.Н. Жабин // Консультант. - 2020. - № 9. - С. 49-52.
25. Косорукова И.В. Цена и стоимость бизнеса в России: анализ, влияние факторов и взаимодействие: монография / И.В. Косорукова. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. - 160 с.
26. Чайковская Л.А., Филин С.А. Стратегический управленческий учет затрат в современных компаниях / Л.А. Чайковская, С.А. Филин // Международный бухгалтерский учет. - 2019. - № 3. - С. 259-273.
27. Гнутова Е. Повышение рентабельности компаний через оптимизацию бизнес-процессов / Е. Гнутова // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2011. - № 21. - С. 14-15.
28. Траченко М.Б. Моделирование данных в системах управленческого учета и бюджетирования / М.Б. Траченко // Международный бухгалтерский учет. - 2017. - № 20. - С. 1183-1201.
29. Федченко С.М. Организация управления деятельностью торгового предприятия / С.М. Федченко // Консультант. - 2020. - № 5. - С. 70-71.
30. Кобрин М. Управление издержками / М. Кобрин. – [Электронный ресурс] <https://www.b-kontur.ru/enquiry/762-upravlenie-izderzhkami> (дата обращения 21.04.2021)
31. Управление затратами предприятия: этапы, ошибки, примеры из практики. – [Электронный ресурс] <https://www.gd.ru/articles/10665-upravlenie-zatratami-predpriyatiya> (дата обращения 21.04.2021)

32. Федотенко Ю. Кто оптимизирует, тот рискует! / Ю. Федотенко // ЭЖ-Юрист. - 2019. - № 26. - С. 14.

Приложение А

(обязательное)

Бухгалтерский баланс (извлечение)

Актив	По состоянию на 31 декабря		
	2018 года	2019 года	2020 года
1 Внеоборотные активы			
Основные средства	1 242	2 226	5 278
Нематериальные активы	2	4	0
Итого по разделу 1	1 244	2 230	5 278
2 Оборотные активы			
Запасы и затраты	4 392	14 066	20 793
материальные запасы	76	107	132
издержки обращения на нерезализованные товары	894	1 902	1 957
товары для перепродажи	3 422	12 057	18 704
Дебиторская задолженность	176	348	91
Денежные средства	225	946	870
Итого по разделу 2	4 793	15 360	21 754
Баланс	6 037	17 590	27 032
Пассив	По состоянию на 31 декабря		
	2018 года	2019 года	2020 года
1 Капитал и резервы			
Уставный капитал	20	20	20
Добавочный капитал	175	326	277
Нераспределенная прибыль	2 784	2 065	5 381
Итого по разделу 1	2 979	2 411	5 678
2 Долгосрочные пассивы			
Долгосрочные займы и кредиты	2 050	10 500	14 578
Итого по разделу 1	2 050	10 500	14 578
3 Краткосрочные пассивы			
Краткосрочные займы и кредиты	868	1 720	2 982
Кредиторская задолженность	140	2 959	3 794
Итого по разделу 3	1 008	4 679	6 776
Баланс	6 037	17 590	27 032

Приложение Б

(обязательное)

Отчет о финансовых результатах (извлечение)

Показатели	По состоянию на 31 декабря		
	2018 года	2019 года	2020 года
Выручка от реализации	47 410	51 899	62 986
Себестоимость реализуемых товаров	21 656	21 743	28 386
Валовая прибыль	25 754	30 156	34 600
Коммерческие расходы	19 893	24 244	24 032
Управленческие расходы	2 012	3 010	3 020
Прибыль от продаж	3 848	2 902	7 548
Прочие доходы	3	9	11
Прочие расходы	24	37	42
Прибыль до налогообложения	3 827	2 874	7 517
Налоговые платежи	713	564	1 498
Нераспределенная прибыль	3 115	2 310	6 019