

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

Совершенствование управления затратами организации

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

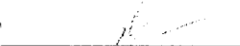
студента 4 курса 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»


Института дополнительного профессионального образования

Филиппова Николая Николаевича

Научный руководитель:

д. экон.н., доцент  «21» ноября 2017 г. /О.А. Мызрова/

Зав. кафедрой:

д-р соц.н., доцент  «23» ноября 2017 г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2017

Введение. Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что управление затратами выступает средством достижения высокого экономического результата; предполагает учитывать, что затраты находятся в постоянном движении, изменении, динамике; многообразие затрат требует для их управления применения различных способов, приемов и методов; затраты трудно поддаются измерению, учету и оценке; затраты противоречиво влияют на экономический результат деятельности организаций.

Предметом работы является организация управления затратами.

Объект работы - Общество с ограниченной ответственностью «Красноармейское автотранспортное предприятие», сферой деятельности которого является перевозка пассажиров по внутригородским, пригородным, междугородним маршрутам, а также работа по заказам.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию управления затратами ООО «Красноармейское АТП».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- изучение теоретических основ управления затратами организации;
- изучение основных направлений деятельности организации;
- изучение организационной структуры управления;
- анализ внешней и внутренней среды организации;
- изучение, анализ и оценка основных технико-экономических показателей деятельности организации;
- анализ действующей системы управления затратами организации;
- разработка мероприятий, направленных на совершенствование управления затратами организации;
- оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления затратами организации.

Информационной базой для выполнения выпускной квалификационной работы выступили бухгалтерский баланс, отчеты о финансовых результатах, движении капитала, движении денежных средств и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического учета.

В разработку вопросов управления затратами значительный вклад внесли учёные Белов А.М., Бланк И.А., Бочаров В.В., Головина С.В., Иванова Н.Ю., Константинова Т.В., Лебедева В.Г., Омарова Н.Ю., Эндрю Уайлман и др.

При выполнении работы использовались методы синтеза; абстракции; динамики; индексный, абсолютных отклонений, факторный анализ.

Практическая значимость работы заключается в возможности практического применения разработанных рекомендаций в деятельности ООО «Красноармейское АТП».

Структура работы является типовой и представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников, приложениями.

В введении обоснована актуальность выбранной темы, предмет, объект, цель и задачи.

В первой главе «Теоретические основы управления затратами» раскрываются вопросы сущности и классификации затрат, функции, принципы и методы управления затратами.

Вторая глава «Общая характеристика хозяйственно-экономической деятельности ООО «Красноармейское АТП» содержит анализ основных показателей деятельности ООО «Красноармейское АТП» за 2013-2015 гг., его внешней и внутренней среды, организации управления затратами.

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию управления затратами ООО Красноармейское АТП» предлагаются мероприятия по внедрению системы АВС и СМДА и оценивается их эффективность.

В заключении представлены краткие выводы, полученные в процессе выполнения выпускной квалификационной работы.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы управления затратами» представлен теоретический материал по теме исследования, подробно раскрывается сущность управления затратами организации в современных условиях.

Изучение и обобщение учебной и научной литературы по теме работы позволили установить, что под затратами производства чаще всего понимают совокупные затраты организации на ведение своей деятельности, то есть производство продукции или оказание услуг. Классификация производственных затрат дает возможность выявить объективно существующие группировки затрат, процессы формирования издержек и взаимоотношения между их отдельными частями, без нее невозможно решить задачи управления затратами на предприятии.

Затраты могут классифицироваться по различным признакам:

1. Экономическим элементам;
2. Калькуляционным статьям;
3. Зависимость от объекта производства;
4. Способ включения в себестоимость;
5. Зависимость от состава затрат;
6. Техничко-экономическое содержание;
7. Отношение к процессу производства;
8. Сферы кругооборота средств;
9. Зависимость от периодичности возникновения;
10. Охват нормированием;
11. Охват планированием;
12. Лимитирование затрат;
13. Степень готовности продукции;
14. Объект управления;
15. Зависимость от деятельности предприятия;
16. Целевое направление.

Для целей управления затраты на предприятии наиболее часто группируются по двум признакам - объектам учета затрат: по экономическим элементам; по калькуляционным статьям себестоимости.

Управление затратами направлено на решение следующих задач:

- анализ структуры и динамики себестоимости (по элементам затрат, по статьям затрат, в зависимости от объёма производимой продукции);
- оценка возможности снижения издержек;
- проведение операционного анализа;
- разработка мероприятий по сокращению издержек;
- оценка эффективности разработанных мероприятий.

Управление затратами предполагает выполнение всех функций, присущих управлению любым объектом: разработки и принятия решений, реализации решений, контроля их выполнения. Функции управления затратами реализуются через выполнение элементов управленческого цикла: прогнозирования и планирования, организации, координации и регулирования, активизации и стимулирования выполнения, учета и анализа.

Особенностью выполнения функций при управлении затратами в организации является их вторичность по отношению к производству (оказанию услуг). Система управления затратами основывается на следующих принципах:

- системный подход в управлении затратами;
- управление затратами на всех стадиях жизненного цикла изделия от создания до утилизации;
- методическое единство на разных уровнях управления затратами;
- направленность на недопущение излишних затрат;
- широкое внедрение эффективных методов снижения затрат;
- повышение заинтересованности производственных подразделений предприятия в снижении затрат;
- органическое сочетание снижения затрат с высоким качеством продукции (работ, услуг);

- совершенствование информационного обеспечения о величине затрат.

Эффективная система управления затратами должна обладать следующими свойствами:

- должна быть обеспечена стратегическая направленность в сфере управления издержками;
- должны быть четко определены объекты управления, поскольку невозможно говорить об управлении разными видами издержек, не зная причин их появления;
- в управлении издержками вся документация должна одинаково восприниматься на всех уровнях управления предприятия;
- планирование в своей работе должно упираться на предупреждение негативных последствий, а не отталкиваться от уже свершившихся фактов;
- управление должно осуществляться постоянно, а не время от времени.

Вторая глава «Общая характеристика хозяйственно-экономической деятельности ООО «Красноармейское АТП» содержит три параграфа. В первом параграфе, посвященном организации управления ООО «Красноармейское АТП», рассмотрена история создания организации.

Миссией ООО «Красноармейское АТП» является объединение материальных и интеллектуальных ресурсов участников Общества для удовлетворения общественных потребностей в товарах, продукции, работах, услугах и получение на этой основе прибыли.

В ООО «Красноармейское АТП» существует линейная организационная структура управления, которая характеризуется четкой системой взаимных связей функций и подразделений; четкой системой единоначалия, когда вся совокупность процессов, имеющих общую цель, подчинена одному руководителю; ясно выраженной ответственностью; быстрой реакцией исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями. ООО «Красноармейское АТП» действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Возглавляет организационную структуру управления ООО «Красноармейское АТП» директор, который избирается общим собранием участников Общества сроком на два года, может переизбираться неограниченное число раз, единолично принимает решения по вопросам своей компетенции и несет ответственность перед Обществом за убытки, причиненные по его виновными действиями (бездействием), если иные основания и размер ответственности не установлены федеральными законами.

Во втором параграфе проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Красноармейское АТП», который позволил установить:

- в соответствии с матрицей БКГ услуги ООО «Красноармейское АТП» расположены в секторе «Звезда» и в секторе «Собака». К категории «Звезда» относятся заказы транспорта на перевозку пассажиров. К услугам категории «Собаки» относятся перевозки пассажиров по расписанию;

- на основе PEST – анализа политико-правовые; экономические; технологические; социально-культурные факторы, а также факторы микросреды, среди которых выявлены заинтересованным группам организации (клиенты и покупатели, акционеры, правительственные органы, рынок рабочей силы, кредиторы, поставщики, конкуренты, общественность). Проанализировав влияние факторов на деятельность ООО «Красноармейское АТП», сделан вывод, что организация имеет изменяющуюся среду, все факторы довольно нестабильны;

- на основе метода «Анализ отрасли», что реальный размер отрасли ООО «Красноармейское АТП» можно оценить, как средний, относительно подобных предприятий, действующих на территории города Саратова и Саратовской области;

- в соответствии с SWOT-анализом: наибольшее отрицательное влияние на деятельность ООО «Красноармейское АТП» оказывают факторы высокая степень зависимости исполнителя от заказчика; уровень доходов целевых групп заказчиков. Среди положительно влияющих факторов отмечены высокая стоимость «перехода» к другому исполнителю; чувствительность заказчика к цене.

В третьем параграфе проведен анализ основных показателей деятельности ООО «Красноармейское АТП» за 2013-2015 гг. В ООО «Красноармейское АТП» в 2015 г. работало 59 чел., из них ИТР – 11 чел., водителей автобусов – 29 чел., кондукторов – 11 чел., ремонтных рабочих – 2 чел., прочего персонала – 6 чел. наибольшую долю в структуре работающих занимают ИТР, доли водителей автобусов и кондукторов равны между собой. Это связано с тем, что укомплектованность автобусами составляет 100 % и каждым автобусом укомплектован водителем и кондуктором.

В анализируемом периоде количество перевезенных пассажиров снижалось, что повлекло и снижение пассажирооборота, который в 2015 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 9,87%, а по сравнению с 2014 г. – на 9,55%. ООО «Красноармейское АТП» имело убытки. Это связано с ростом себестоимости и одновременном снижении выручки от продаж.

Имущество организации складывается из внеоборотных и оборотных активов. Из внеоборотных активов ООО «Красноармейское АТП» располагает только основными средствами, а оборотные активы включают запасы, дебиторскую задолженность, денежные средства и денежные эквиваленты.

В ООО «Красноармейское АТП» наблюдается рост дебиторской задолженности, занимающей наибольшую долю в структуре оборотных активов, более, чем в четыре раза, что является неблагоприятным фактором с точки зрения финансирования деятельности организации.

В анализируемом периоде наблюдался рост долгосрочных заемных средств. Это связано с обновлением парка подвижного состава, кредиторской

задолженности, что является реакцией на увеличение дебиторской задолженности дебиторской задолженности.

Затраты на перевозку пассажиров в анализируемом периоде постоянно возрастали. Это связано с ростом цен на топливо, смазочные материалы, износом парка автобусов, изменением минимального размера оплаты труда. Изучение распределения затрат на постоянные и переменные позволило установить, что наибольшую долю занимают переменные затраты, доля которых составляет 55,53%, доля постоянных затрат – соответственно 44,47%.

Проведенный анализ динамики, структуры и управления затратами ООО «Красноармейское АТП», позволил установить, что в организации отсутствует выполнение таких важнейших функций управления, как анализ, оценка, контроль за затратами, осуществляется только планирование.

В третьей главе «Мероприятия по совершенствованию управления затратами ООО Красноармейское АТП» на основе проведенного анализа разработаны мероприятия, направленные на внедрение элементов управления затратами с учетом специфики и масштабов функционирования организации.

Первое мероприятие предполагает внедрение системы ABC, целью которой является получение точной, оперативной и достоверной информации для осуществления оперативного контроля и проведения анализа рентабельности отдельных видов транспортных услуг. Система ABC предполагает анализ, учет и распределение накладных расходов не пропорционально прямым затратам, как делается сейчас в ООО «Красноармейское АТП», а на основе функций (или процессов) и ресурсов, задействованных в функциях (или процессах). Действующая в ООО «Красноармейское АТП» система учета затрат приводит к диспропорциям в формировании себестоимости организации перевозки пассажиров.

Для создания системы учета затрат ABC ООО «Красноармейское АТП» проведено разграничение хозяйственных операций на операции, необходимые на уровне единицы изделия. К таким операциям по перевозке пассажи-

ров относятся содержание автобусного парка, его эксплуатация, зарплата водителя и кондуктора, стоимость ГСМ; операции, осуществляемые на уровне автобусов одного направления (содержание основных средств, задействованных в работе на данном направлении); операции по поддержанию и обеспечению производственного процесса в целом (управление, эксплуатация здания).

Внедрение управления затратами на основе метода ABC позволит сэкономить на накладных расходах, т.е. получить экономический эффект в размере 139,04 тыс. руб. Это позволит, во-первых, в дальнейшем, по мере развития системы ABC, изыскать дополнительные резервы, а во-вторых, учитывая масштабы организации, наличие убытков в размере 4180 тыс. руб., начать работу по их снижению (в результате внедрения системы ABC убытки снизятся и составят 4040,96 тыс. руб.). Кроме того, внедрение системы ABC позволит управленческому персоналу ООО «Красноармейское АТП» принимать обоснованные решения по вопросам управления затратами и, конкурентоспособности.

Второе мероприятие направлено на снижение затрат на основе выявления нецелевых расходов с помощью внедрения системы мониторинга движения автотранспорта (СМДА). Это мероприятие направлено на снижение затрат на топливо, т.к. как показал анализ, эта статья расходов на перевозку пассажиров ООО «Красноармейское АТП» одна из самых значительных. Во многом это связано с плохой организацией системы учета использования транспортных средств, из-за чего соответственно возрастают расходы на топливо.

Проведенные расчеты позволили определить, что коэффициент эффективности внедрения СМДА составит 1,02, срок окупаемости – 0,95 г., экономический эффект - 338,796 тыс. руб.

В результате внедрения предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления затратами - системы учета затрат ABC и СМДА - убытки ООО «Красноармейское АТП» снизятся на 631,17 тыс. руб.

Заключение содержит выводы, полученные в работе. ООО «Красноармейское АТП» действует линейная организационная структура, основными недостатками которой являются: в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы доминируют над стратегическими; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств управляющих высшего звена.

Анализ и оценка внешней и внутренней среды ООО «Красноармейское АТП» был проведен на основе матрицы БКГ, PEST–анализа, SWOT-анализа. В результате было выявлено: услуги ООО «Красноармейское АТП» расположены в секторах «Звезда» и «Собака»; потенциальная емкость рынка транспортных услуг в г. Красноармейск зависит от социальных, национально – культурных, климатических, а главное – экономических факторов, в т. ч. от уровня доходов потенциальных пассажиров; потенциальная емкость рынка составляет 80%, в том числе 20% - частный извоз.

В анализируемом периоде ООО «Красноармейское АТП» наблюдалась стабильная тенденция роста убытков, что связано с ростом затрат, наличием регулируемых тарифов на оказание услуг по перевозке пассажиров. Однако организация имеет нераспределенную прибыль, средства по статьям «Амортизация» и «Доходы будущих периодов», которые могут быть использованы в качестве источников финансирования мероприятий по совершенствованию управления затратами. В качестве таких мероприятий предлагается внедрение методов управления затратами ABC-анализ и снижение затрат на основе выявления нецелевых расходов.

Предлагаемые мероприятия будут способствовать внедрению управления затратами в ООО «Красноармейское АТП», которое в настоящее время практически отсутствует. Экономический эффект от внедрения этих мероприятий приведет к сокращению убытков организации на 631,17 тыс. руб.