

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

**Волкова Анна Романовна**

**Тема работы: «Влияние затрат на финансовый результат  
организации в сфере торговли»**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор кафедры финансы и кредит \_\_\_\_\_ О.С. Кириллова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2026



## Введение

В современных условиях высокой конкуренции и рыночной нестабильности, особенно в сфере торговли, ключевым фактором устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организаций является эффективное управление внутренними ресурсами. Финансовый результат, как конечный показатель эффективности деятельности, напрямую зависит от рациональности формирования и контроля затрат. Для торговых предприятий, где издержки обращения составляют значительную долю в цене товара, задача их оптимизации без ущерба для качества обслуживания и объемов продаж приобретает первостепенное значение.

Особенностью торговой отрасли является сложная структура издержек, включающая как переменные расходы (например, стоимость закупленных товаров), так и значительный объем постоянных расходов (аренда, оплата труда, коммунальные платежи). Это обуславливает высокую чувствительность прибыли к изменению объема продаж и структуры затрат. В связи с этим, анализ взаимосвязи «затраты – объем – прибыль» и выявление резервов снижения издержек являются не просто важными, а жизненно необходимыми элементами системы управления. Выбранная для анализа компания ООО «ФУДТАУН», являясь типичным представителем сектора розничной торговли, сталкивается с вызовами, общими для всего рынка, что делает исследование на ее примере репрезентативным и практически значимым.

Целью магистерской диссертации является разработка научно обоснованных рекомендаций по оптимизации затрат для повышения финансового результата деятельности организации на примере ООО «ФУДТАУН».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Раскрыть экономическую сущность и классификацию затрат, а также механизм формирования финансового результата в торговых организациях.

2. Исследовать теоретические аспекты взаимосвязи затрат и финансовых результатов в системе управления предприятием.

3. Провести анализ организационно-экономической деятельности и динамики финансовых результатов ООО «ФУДТАУН».

4. Осуществить детальный анализ состава, динамики и структуры затрат ООО «ФУДТАУН» и оценить степень их влияния на прибыль.

5. Разработать конкретные направления и мероприятия по оптимизации затратой политики компании.

6. Дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность общества с ограниченной ответственностью «ФУДТАУН».

Предметом исследования выступают совокупность затрат организации, их влияние на формирование финансового результата и методы оптимизации.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что существующая в ООО «ФУДТАУН» система управления затратами имеет значительные резервы для оптимизации, и целенаправленное снижение издержек обращения по ключевым статьям, а также внедрение элементов системы нормирования и контроля позволят существенно повысить чистую прибыль и показатели рентабельности компании.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового и управленческого анализа, теории управления затратами, а также фундаментальные положения экономической теории. В работе применялись общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение), методы экономического анализа (вертикальный и

горизонтальный анализ, коэффициентный метод, факторный анализ, в том числе метод цепных подстановок), а также элементы экономико-математического моделирования (СVP-анализ).

Информационной базой для проведения практического исследования являются официальные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «ФУДТАУН» – Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах за 2022–2024 годы, данные управленческого учета и внутренней отчетности компании, регламентирующие документы.

Научная новизна работы заключается в адаптации теоретических подходов к управлению затратами применительно к конкретным условиям функционирования ООО «ФУДТАУН» и разработке комплекса мероприятий, направленных на решение выявленных проблем в области контроля издержек. Новизна проявляется в следующем:

- проведена комплексная диагностика структуры и динамики затрат компании с акцентом на управленческие расходы, выявлены ключевые «узкие» места, сдерживающие рост прибыльности;
- разработан и количественно обоснован комплекс взаимосвязанных оптимизационных мероприятий, учитывающий отраслевую специфику торговли и организационные особенности ООО «ФУДТАУН»;
- на основе проведенного СVP-анализа дана оценка влияния предлагаемых мер не только на абсолютные показатели прибыли, но и на ключевые параметры финансовой устойчивости бизнеса (точку безубыточности, запас финансовой прочности).

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что содержащиеся в работе выводы и разработанные рекомендации могут быть использованы руководством ООО «ФУДТАУН» для совершенствования системы управления затратами, повышения прибыльности и укрепления финансового состояния компании. Материалы диссертации также могут быть полезны другим предприятиям торговой отрасли со схожей структурой издержек.

Методы исследования. В ходе работы применялся комплекс общенаучных и специальных методов познания. К общенаучным методам относятся анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, системный и логический подходы. В рамках специальных экономических методов были использованы: методы экономического анализа, включая горизонтальный (трендовый) и вертикальный (структурный) анализ финансовой отчетности, коэффициентный метод, факторный анализ (в частности, метод цепных подстановок); инструменты управленческого учета, такие как СVP-анализ (анализ «затраты-объем-прибыль»); а также элементы экономико-математического моделирования для прогнозирования эффекта от предложенных мероприятий.

Структура работы обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

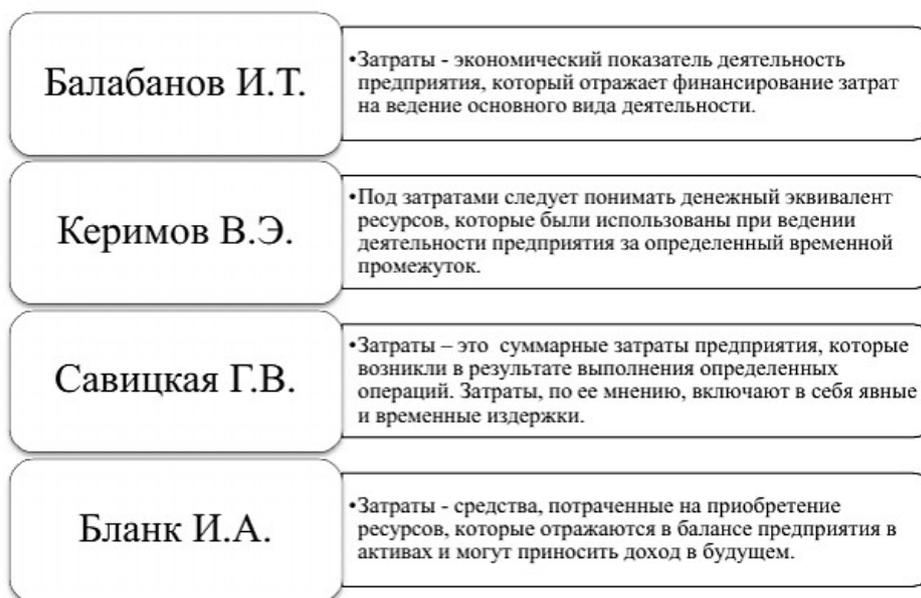
### **Основное содержание работы**

В первой главе проведено теоретическое исследование, направленное на формирование понятийного аппарата и методологической базы работы.

В теории и практике управления торговыми организациями ключевое значение имеет понимание сущности и структуры затрат. В сфере торговли основную часть затрат составляют издержки обращения — расходы, связанные с доведением товаров от производителя до потребителя (транспортировка, хранение, упаковка, реклама и др.). Они выполняют важную социально-экономическую функцию, обеспечивая непрерывность товарного обращения и удовлетворение спроса. Эффективное управление издержками является основой для роста прибыли и инвестиций в развитие.

В экономической литературе используются смежные понятия: «затраты» (общая стоимость использованных ресурсов), «расходы» (признанные в отчетном периоде затраты) и «издержки» (совокупность затрат на производство и обращение). Для целей данного исследования эти термины в общем контексте считаются синонимичными.

В рамках методологии МСФО понятие «затраты» трактуется как фундаментальная экономическая категория, предшествующая признанию расходов. Согласно данной концепции, затраты представляют собой стоимостную оценку экономических ресурсов, потребленных компанией в процессе ее операционной деятельности с целью получения будущих экономических выгод.



**Рисунок 1 - Понятие «затраты предприятия» с точки зрения разных авторов**

Для анализа и управления затратами применяется система их классификации по различным признакам:

1. По экономическим элементам (материальные затраты, оплата труда, амортизация и др.) — для общей оценки структуры.
2. По статьям калькуляции (издержек обращения) — позволяет видеть целевое назначение затрат (транспорт, аренда, реклама и т.д.).
3. По отношению к объёму товарооборота — ключевое разделение на переменные (меняющиеся с объёмом продаж) и постоянные затраты. Именно эта классификация лежит в основе анализа «затраты–объём–прибыль» (CVP-анализ) и управления операционным рычагом.
4. По степени регулируемости (регулируемые/нерегулируемые) — для делегирования ответственности менеджерам.

5. Для целей принятия решений (релевантные, безвозвратные, вмененные) — обеспечивает информационную поддержку управленческого выбора.

Торопов В.В., кандидат экономических наук, представил авторскую концепцию классификации издержек обращения, которая изображена на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Авторская концепция классификации издержек обращения организации Торопова В.В.**

Особое внимание уделяется возрастающей роли транзакционных издержек (связанных с ведением переговоров, поиском контрагентов и обеспечением контрактов), управление которыми становится критическим фактором конкурентоспособности.

Особенностью формирования затрат в сфере розничной торговли, к которой относится ООО «ФУДТАУН», является:

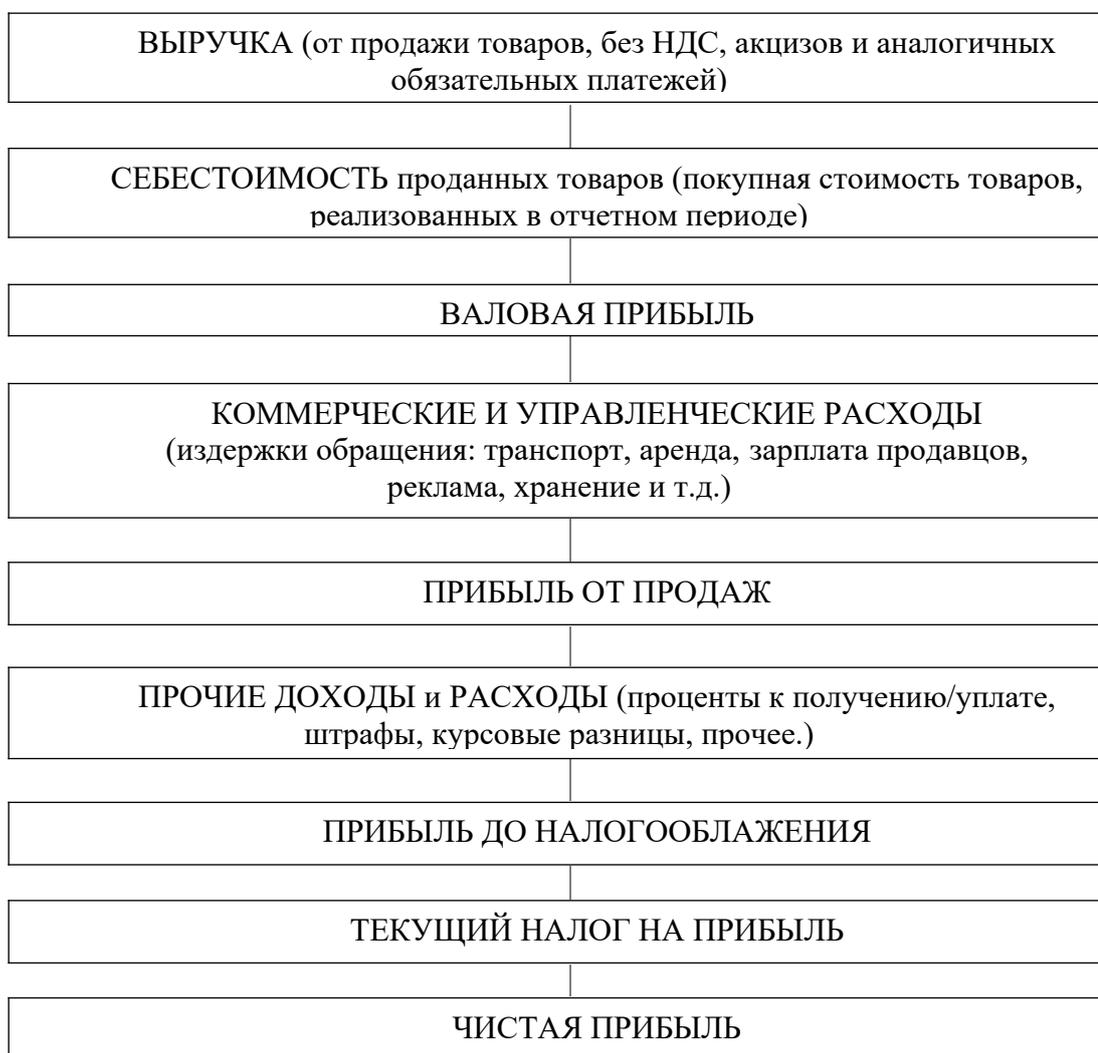
- преобладание доли затрат на закупку товаров над прочими расходами;
- значительный удельный вес постоянных издержек (аренда, оплата труда), что обуславливает высокий операционный рычаг;
- наличие специфических статей, таких как «потери товаров» (естественная убыль, бой, лом) и «расходы на тару»;
- зависимость многих статей издержек от внешних факторов (тарифы на аренду, коммунальные услуги, транспорт).

Таким образом, проведенный анализ позволил сформировать целостное теоретико-методологическое основание исследования, определив экономическую сущность и систематизировав ключевые подходы к классификации затрат в торговой деятельности. В результате установлена специфика и иерархия базовых понятий, где центральное место занимают издержки обращения как денежное выражение совокупных затрат на доведение товара от производителя до потребителя. Четко разграничены категории затрат, расходов и издержек, которые, несмотря на терминологические нюансы, в контексте данного исследования приняты как синонимичные для анализа общего ресурсопотребления организации. Социально-экономическая сущность издержек обращения раскрыта через их ключевую роль в обеспечении непрерывности товародвижения и удовлетворении спроса, где их оптимизация служит основой для роста прибыли и инвестиций в развитие. Особое внимание уделено возрастающей значимости транзакционных издержек, управление которыми становится критическим фактором в условиях глобализации и консолидации рынка. Систематизация классификационных признаков, включая группировки по статьям издержек, отношению к товарообороту, степени регулируемости и целям принятия решений, предоставляет комплексный аналитический инструментарий для управления. Выявленные отраслевые особенности формирования затрат в розничной торговле, такие как доминирование закупочных расходов, высокая доля постоянных издержек и наличие специфических статей, учитывают контекст объекта исследования — ООО «ФУДТАУН».

Таким образом, систематизация теоретических основ и классификаций затрат создаёт методологический фундамент для последующего эмпирического анализа и разработки практических рекомендаций по оптимизации издержек торгового предприятия.

Финансовый результат – ключевой показатель эффективности деятельности торгового предприятия, представляющий собой разницу между

доходами и расходами за отчётный период. В торговле его формирование имеет специфику, обусловленную отсутствием производственного цикла.



**Рисунок 3 - Схема формирования финансового результата в торговой организации**

Основные этапы формирования прибыли, отражаемые в Отчёте о финансовых результатах:

Валовая прибыль – разница между выручкой и себестоимостью проданных товаров, отражает эффективность закупочной и ценовой политики (торговая наценка).

Прибыль от продаж – центральный показатель операционной эффективности, рассчитывается как валовая прибыль за вычетом

коммерческих (управленческих) расходов. Именно на этом этапе проявляется прямое и наиболее значимое влияние затрат на финансовый результат.

Прибыль до налогообложения – формируется с учётом прочих доходов и расходов (проценты, курсовые разницы, штрафы и т.д.).

Чистая прибыль – конечный финансовый результат, остающийся в распоряжении предприятия после уплаты налога.

Для адекватной оценки, помимо абсолютных значений прибыли, используются относительные показатели рентабельности:

Рентабельность продаж (ROS) – показывает долю прибыли в выручке.

Рентабельность затрат – демонстрирует эффективность использования ресурсов, напрямую увязывая прибыль с понесёнными издержками, что особенно важно для данного исследования.

Рентабельность активов (ROA) и собственного капитала (ROE).

На финансовый результат торговой компании влияет комплекс факторов, которые можно разделить на две группы:

Классические (традиционные) факторы прямого воздействия: объём и структура товарооборота, уровень издержек обращения (ключевая контролируемая переменная), прочие доходы и расходы.

Современные (контекстуальные) факторы: цифровизация бизнеса, изменение потребительского поведения, глобальные кризисы. Эти факторы трансформируют операционную среду, требуя от компании стратегической адаптации.

Таким образом, управление финансовым результатом в торговле – это многофакторная задача, требующая одновременного операционного контроля над издержками и стратегической гибкости для реагирования на вызовы внешней среды. Сформированная система показателей служит методологической основой для последующего анализа деятельности ООО «ФУДТАУН».

Теоретический анализ подтвердил, что эффективная система управления торговой организацией строится на принципе неразрывной связи

между затратами и финансовым результатом. Управление затратами является не целью, а стратегическим инструментом для максимизации прибыльности и стоимости компании.

Основу системы составляет пятиэтапный циклический процесс управления затратами: планирование, учет, анализ, контроль и оптимизация, который обеспечивает непрерывную обратную связь и постоянное совершенствование.

Для практической реализации данного цикла в торговле наиболее релевантны следующие системы управленческого учета:

- «Директ-костинг», который, разделяя затраты на постоянные и переменные, предоставляет данные для маржинального анализа.
- «Стандарт-кост», позволяющий нормировать издержки и оперативно контролировать отклонения.
- Управление по центрам ответственности, делегирующее ответственность за финансовые результаты конкретным менеджерам.

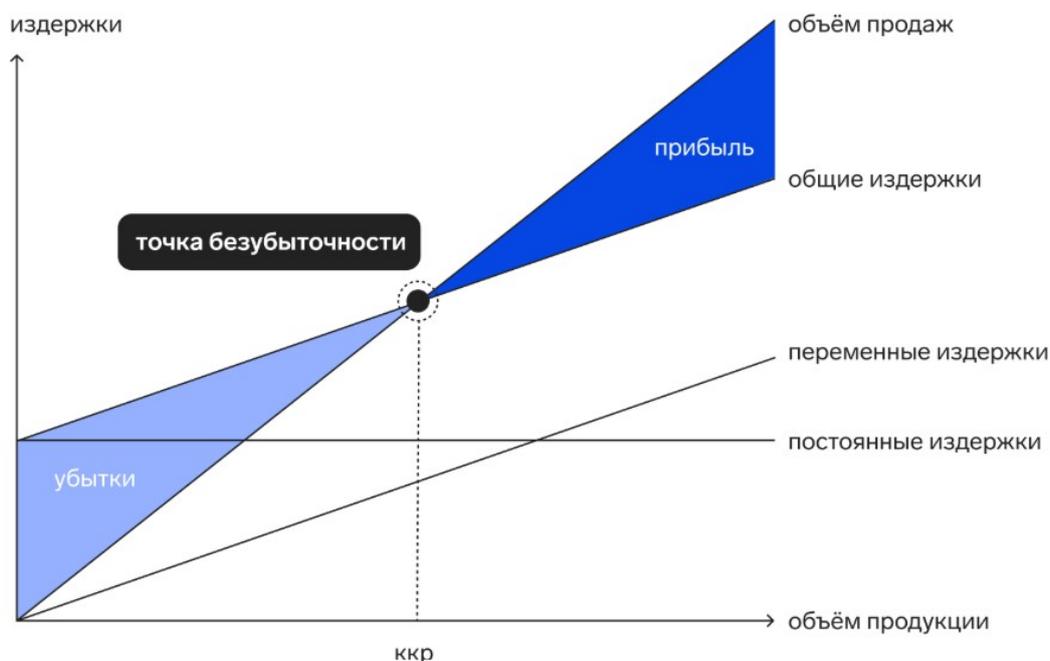
Для корректного применения анализа «Затраты–Объём–Прибыль» (CVP-анализа) в практике управления торговым предприятием необходимо чётко понимать и разграничивать используемые в нём ключевые термины. Эти понятия формируют основу для всех последующих расчётов и интерпретации результатов.

В таблице 1 ниже систематизированы основные категории CVP-анализа, адаптированные специально для сферы торговли. Каждое понятие сопровождается кратким определением и практическим примером, иллюстрирующим его содержание в контексте розничных или оптовых операций. Это позволяет не только усвоить теоретическую сущность показателей, но и сразу увидеть их отражение в реальной хозяйственной деятельности компании.

**Таблица 1 - Основные понятия CVR-анализа**

Понятие	Определение
Постоянные затраты	Расходы, сумма которых не зависит от изменения объёма продаж в краткосрочном периоде. Они возникают даже при нулевом товарообороте.
Переменные затраты	Расходы, общая сумма которых изменяется прямо пропорционально изменению объёма продаж (закупок).
Маржинальный доход	Разность между выручкой от продаж и совокупными переменными затратами. Показывает, сколько средств приносит деятельность на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли.
Точка безубыточности	Объём продаж (в денежном или натуральном выражении), при котором выручка полностью покрывает все затраты (постоянные и переменные), а прибыль равна нулю.
Запас финансовой прочности	Показатель, отражающий, насколько текущие продажи (выручка) превышают уровень безубыточности. Характеризует устойчивость бизнеса к снижению спроса.
Коэффициент маржинального дохода	Доля маржинального дохода в выручке от продаж. Показывает, сколько копеек с каждого рубля выручки остаётся на покрытие постоянных затрат и прибыль.
Операционный рычаг	Степень чувствительности прибыли к изменению объёма продаж. Зависит от соотношения постоянных и переменных затрат.

Ключевой показатель — точка безубыточности — служит основой для финансового планирования, определяя минимально необходимый объём продаж для покрытия всех расходов. Как только эта точка была достигнута, любой дальнейший вклад способствует созданию прибыли (рисунок 4).



**Рисунок 4 - Взаимосвязь «затраты-объем-прибыль»**

Таким образом, взаимосвязь затрат и финансовых результатов реализуется через внедрение целостного управленческого цикла,

подкрепленного современными системами учета и CVP-анализом. Это позволяет трансформировать управление издержками из учётной функции в стратегический ресурс, обеспечивающий устойчивый рост прибыли и повышение конкурентоспособности торгового предприятия.

Проведенный во второй главе комплексный анализ позволил дать объективную оценку финансово-хозяйственной деятельности ООО «ФУДТАУН» и выявить системные проблемы в управлении затратами за период 2022–2024 гг.

ООО «ФУДТАУН» является динамично развивающимся предприятием в сфере оптовой торговли продовольствием. За анализируемый период компания достигла впечатляющего экстенсивного роста: выручка увеличилась в 3 раза, чистая прибыль — более чем в 2 раза. Однако этот рост сопровождался накоплением структурных дисбалансов:

- Снижение рентабельности продаж с 5,27% до 4,85% и рентабельности затрат с 5,56% до 5,09% свидетельствует о падении эффективности.

- Наблюдаются проблемы с ликвидностью и платежеспособностью: коэффициенты ликвидности не соответствуют нормативным значениям, что создает риски кассовых разрывов.

- Рост бизнеса в значительной степени финансировался за счет заемных средств, что повысило финансовую зависимость и риски.

Детальный анализ издержек выявил главную причину снижения рентабельности — гипертрофированный, неконтролируемый рост управленческих расходов. Совокупные управленческие расходы выросли на 222,5% (с 26,0 до 83,9 млн руб.), что опередило рост выручки (203,6%). Наибольший рост продемонстрировали наиболее «непрозрачные» и слабо контролируемые статьи: общехозяйственные расходы (+485,9%), арендные платежи (+414,9%), расходы на ремонт автотранспорта (+821,9%).

Факторный анализ количественно доказал, что абсолютный рост управленческих расходов (на 57,9 млн руб.) стал ключевым сдерживающим фактором прибыли. Если бы их уровень остался как в 2022 году, прибыль от

продаж в 2024 году могла бы быть выше на 57,9 млн руб. и составить около 152 млн руб.

CVP-анализ показал, что точка безубыточности компании выросла в 3,3 раза (до 915 млн руб.) из-за взрывного увеличения постоянных затрат. Это в разы повысило операционный риск и сделало бизнес крайне чувствительным к падению спроса.

Эффективность управленческих расходов снизилась: прибыль от продаж на 1 рубль таких затрат упала с 1,30 руб. до 1,12 руб.

Так, ООО «ФУДТАУН» демонстрирует противоречивую картину: с одной стороны — успешное масштабирование и рост абсолютных показателей, с другой — утрата контроля над издержками, особенно постоянными, что ведет к снижению рентабельности, росту финансовых рисков и ухудшению устойчивости бизнеса. Основной резерв для роста прибыли лежит не в дальнейшем наращивании оборота, а в жёсткой оптимизации и установлении системного контроля над управленческими расходами. Выявленные проблемы формируют чёткий запрос на разработку комплекса практических мер по оптимизации затрат, что является предметом следующей главы работы.

На основании выявленных системных проблем разработан и экономически обоснован комплекс из пяти взаимосвязанных мероприятий, направленных на оптимизацию затрат и повышение финансовой устойчивости ООО «ФУДТАУН».

Основные направления оптимизации:

1. Внедрение системы нормирования и контроля управленческих расходов. Цель: снижение уровня данных расходов на 15% через установление лимитов и ежемесячный мониторинг.

2. Оптимизация расходов на аренду и коммунальные услуги. Цель: снижение арендной нагрузки на 12% за счёт реструктуризации договоров, консолидации площадей и внедрения энергосбережения.

3. Повышение эффективности транспортных расходов. Цель: снижение логистических затрат на 20% путём оптимизации маршрутов, внедрения GPS-мониторинга и системы мотивации водителей.

4. Внедрение системы KPI для административного персонала. Цель: повышение производительности труда АУП на 25% и относительное сокращение ФОТ на 8% за счёт привязки оплаты к результатам.

5. Автоматизация процессов управления затратами. Цель: снижение трудоёмкости процессов на 40% через внедрение CRM-системы и электронного документооборота.

Расчёт совокупного эффекта доказал высокую инвестиционную привлекательность и реализуемость предложенного плана:

Годовая экономия: 9 977 тыс. рублей (11,9% от управленческих расходов 2024 г.).

Прирост прибыли от продаж: +10,6%.

Рост рентабельности продаж: с 4,85% до 5,36% (+0,51 п.п.).

Снижение точки безубыточности: на 108,9 млн рублей, что повысит запас финансовой прочности с 52,9% до 58,5%.

Срок окупаемости совокупных затрат на внедрение (1 780 тыс. руб.): 4,2 месяца.

Предложенный комплекс мер является сбалансированным, стратегически обоснованным и экономически эффективным. Его реализация позволит не только получить прямой финансовый эффект, но и создать в компании систему постоянного контроля затрат, что является основой для перехода к устойчивой и прибыльной бизнес-модели.