

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего**  
**образования**  
**«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И**  
**ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ**

Кафедра финансов и кредита

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕЖКАМИ ОБРАЩЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**  
**(на примере ООО «Альянс»)**

(выпускная квалификационная работа)

Выполнил студент  
4 курса, группа 241в\_\_  
А.Р. Кусьпенко

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
В.В. Воробьева

Работа защищена  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

оценка \_\_\_\_\_

Допустить к защите  
зав. кафедрой  
д.э.н. С.И. Межов

Председатель ГЭК  
д.э.н И.В. Цомаева

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Барнаул 2018

## РЕФЕРАТ

Тема «Управление издержками в организации (на примере ООО «Альянс»)»

Актуальной задачей является подбор предложений для работы уменьшения затрат в организации.

Объектом данной работы является общество с ограниченной ответственностью ООО «Альянс».

Предметом исследования являются теоретические, методологические основы управления издержками обращения предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности управления затратами ООО «Альянс».

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, тремя главами, заключением, списком использованных источников и литературы.

В работе проведен анализ деятельности ООО «Альянс», представлена его структура

Ожидается, что после написания выпускной квалификационной работы предприятие на примере которого было разработаны и внедрены меры по совершенствованию системы управления затратами получит следующие результаты

- рост товарооборота, равномерное и ритмичное обеспечение продажи товаров в плановом периоде;
- повышение производительности труда;
- ускорение оборачиваемости товаров;
- повышение ответственности трудового коллектива за качество работы, за обеспечение ритмичности завоза и бесперебойной продажи товаров;

Реализация предложений по совершенствованию учета и по мобилизации резервов снижения издержек обращения, выявленных в ходе анализа, позволит усилить контроль за издержками обращения и привести их к оптимальному уровню.

Практическая значимость исследования заключается в разработке и внедрении мероприятий по минимизации затрат в ООО «Альянс», что даст возможность более рационально использовать бюджет организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	8
1.1 Понятие издержек обращения в организации.....	8
1.2 Управление издержками обращения.....	15
1.3 Методы управления затратами организации.....	24
2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬЯНС» И ЕГО МЕСТО НА РЫНКЕ.....	8
2.1 Общая характеристика предприятия.....	31
2.2 Анализ обеспеченности и эффективности использования ресурсов в ООО «Альянс».....	40
2.3 Мероприятия по сокращению издержек обращения в ООО «Альянс».....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	50

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время изучение издержек обращения в торговой сфере имеет большое практическое значение. Особая актуальность темы вызвана тем, что в зависимости от уровня затрат находится результат деятельности предприятия, а также его способности конкурировать на рынке. Также издержки обращения являются одним из обобщающих показателей интенсивности и эффективности использования ресурсов. От рационального управления издержками обращения может зависеть прибыль от деятельности предприятия.

Под издержками обращения понимаются, выраженные в денежной форме, затраты трудовых, материальных и финансовых ресурсов на осуществление торговой деятельности организации. Они могут включать расходы на оплату труда работников торговли, транспортирование, хранение, упаковку, сортировку и подготовку товаров к продаже, а также затраты на организацию закупки и реализации, на управление торговлей, ведение учета и контроля за выполнением планов торгово-финансовой деятельности.

Умелое управление издержками обращения поможет понять возможности более полезного применения предметных, трудовых, финансовых ресурсов и этим поднять результативность торговой деятельности для укрепления конкурентоспособности.

Для продуктивной работы, связанной с управлением издержками обращения важно осуществить многогранный анализ издержек обращения. Также проведение анализа издержек определяется учетной политикой. При проведении анализа, задачи кардинально не меняются, зато глубина анализа и количество рассчитываемых показателей различаются.

При анализе издержек обращения необходимо:

- 1) пользоваться материалами об издержках обращения исследуемого предприятия и предприятия конкурентов;
- 2) принимать во внимание внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на затраты.

Правильно выбранная тактика управления издержками обращения поможет выявить запасы их снижения, что позволяет вовремя отразить затраты и осуществить контроль за реализацией плана по издержкам обращения, расходования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для повышения контроля за издержками обращения торгового предприятия нужно разобрать все формы издержек обращения. Подобный анализ поможет со всех сторон полнее раскрыть резервы сокращения издержек обращения, что поспособствует наиболее полезному применению всех видов ресурсов, труда, основных фондов, топлива, энергии и материалов. Совершенствование учета издержек обращения ведет к более правильному отражению и в свою очередь отысканию дополнительных резервов их сокращения.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Альянс», занимающееся оптовой торговлей электрической и кабельно-проводниковой продукцией.

Предметом исследования является анализ управления издержками обращения предприятия.

Цель дипломной работы заключается в разработке мероприятий по повышению эффективности управления затратами ООО «Альянс».

Для решения поставленной цели необходимо решить задачи:

- рассмотреть сущность и структуру затрат;
- дать характеристику классификации затрат в торговых предприятиях;
- изучить методы управления затратами;
- охарактеризовать деятельности ООО «Альянс»;
- проанализировать финансовое состояние предприятия;
- разработать мероприятия по управлению затратами.

Опираясь на поставленную нами цель нами была подобрана следующий план работы. В первой главе мы рассмотрим теоретические аспекты в управлении затратами, дадим их понятие, раскроем особенности затрат на предприятии, а также рассмотрим методы управления затратами.

Во второй главе мы проведем исследование деятельности ООО «Альянс». В ней же кратко охарактеризуем объект исследования и проведем его финансовый анализ, на основе которого выявим проблемы.

В работе использованы следующие методы исследования – диалектический метод, дедуктивный и индуктивный методы, методы анализа и синтеза, метод сравнения и сопоставления, статистико-математические методы: абсолютных и относительных величин, показателей динамики и др.

В работе исследована литература российских и зарубежных авторов, таких как Артеменко В.Г., Вахрушина М.А., Бланк И.А., Савицкая Г.В., Шеремет А.Д., Соломатина А.Н. и др., а также материалы исследуемого предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

## 1.1 Понятие издержек обращения в организации

Издержек обращения играют важную социально-экономическую роль так как они направлены на обеспечение стандартного процесса товарного обращения, сбыт товаров общего потребления, целью которого является удовлетворения потребностей населения. Для того чтобы увеличить прибыль кооперативной торговли, которая отчасти направлена на развитие и на совершенствование материально-технической базы, нужно увеличить эффективность и собрать необходимый размер издержек обращения.

В экономической литературе и нормативных документах наряду с термином «издержки» часто применяются и такие термины, как «затраты», «расходы». При знакомстве с сущностью перечисленных выше понятий можно сделать вывод о том, что они в основном имеют одинаковый смысл и их можно охарактеризовать как – затраты предприятия, связанные с выполнением определенных операций.

Понятие издержек обращения рассмотрены в работах А. Соломатина, П. Петрова, О. Шнайдер и других.

Оптимальные издержки обращения - это издержки, которые позволяют увеличивать объемы деятельности торгового предприятия, получать максимальную прибыль, при этом не снижать качества обслуживания. Это важно в любой деятельности, т.к. оптимизация издержек обращения повышает конкурентоспособность предприятия, а, соответственно, и его дальнейшую судьбу

В любой экономической системе торговлю можно охарактеризовать как доведение товаров общего потребления от производства до потребителей и их реализацию населению. Выполнение этих функций связано с определенными затратами живого и овеществленного труда.

Наличие товарно-денежных отношений, действие закона стоимости и других экономических законов, присущих современной цивилизации, обуславливают необходимость измерения и строгого учета всех затрат общества в денежной форме. В сфере товарного обращения такой экономической категорией являются издержки обращения. Под издержками обращения понимаются текущие затраты оптовых, комиссионных, снабженческо-бытовых, посреднических, торговых и других коммерческих организаций, действующих в сфере обращения и занимающихся продажей и доставкой товаров от производителей.

А.Н. Соломатина [33] придерживается мнения, что «снижение издержек, связанных с продолжением процесса производства в сфере обращения и реализации, а также ликвидации непроизводственных расходов имеют большое народно - хозяйственное для общества, и сокращение чистого дохода общества, отвлекаемого на возмещение издержек, вызванных сменой форм стоимости и непроизводительных расходов.»

Издержки обращения по своему содержанию считаются текущими затратами. Они ежегодно авансируются и расходуются каждый год. По своей экономической сути они отражают потребленную часть используемых ресурсов (авансированной стоимости).

Наибольшую долю величину издержек обращения составляют затраты авансируемых в отрасли товарного обращения материальных и нематериальных ресурсов. Такие затраты представлены в виде амортизации, аренды и содержания основных фондов, расход топлива и упаковочных материалов. Эти дополнительные издержки можно рассматривать как обернувшуюся стоимость авансированных материальных и нематериальных ресурсов, добавленную к стоимости произведенных товаров на стадии их обращения, а чистые издержки - как результат обращения авансированных товарных и денежных ресурсов на стадии покупки и реализации товаров. Величина затрат всех авансированных ресурсов зависит от массы используемых ресурсов, ресурсоотдачи и стоимости единицы затрат.

Роль издержек обращения в социально-экономической сфере заключается в том, что они должны обеспечивать нормальный процесс товарного обращения,



осуществление продажи предметов общего потребления с целью удовлетворения потребностей населения. Повышение продуктивности издержек обращения, их составление в необходимых размерах что позволит увеличить прибыль кооперативной торговли, часть которой направлена на развитие и модернизацию ее материально - технической базы, которая необходима для улучшения качества торгового обслуживания.

В своей работе П.В. Петров и А.Н. Соломатин [18] считают, что «затраты, связанные с доведением предметов потребления с мест производства до потребителя, имеют сбытовые органы промышленности, заготовительные, оптовые и рознично-торговые организации. На долю торговли приходится около 40% народнохозяйственных издержек обращения. К ним относятся затраты на покупку, транспортировку, упаковку, хранения, подработку товаров, а также расходы, связанные с управлением торговыми организациями и предприятиями».

В соответствии с характером общественного труда, занятого в сфере обращения (производительный и непроизводительный), издержки обращения подразделяются на чистые и дополнительные.

Часть издержек обращения связана с превращением товарной формы продукции в денежную и денежной - в товарную (затраты на осуществление процесса купли-продажи, ведение денежного хозяйства и учета, осуществление контроля и т.п.). Эти издержки не повышают стоимость товара и компенсируются из средств прибавочного продукта, который создан трудом занятых в материальном производстве людей (сюда включаются и процессы производства в сфере товарного обращения). Такие издержки называются чистыми.

Затраты, вызванные продолжением процесса производства в сфере обращения, являются дополнительными издержками обращения. Это расходы по транспортировке продукции, хранению ее на складах, подготовке к потреблению, придание товарного вида: доработка, сортировка, фасовка, упаковка. Транспортировка товаров, доставка их из пунктов производства в районы потребления, это все можно считать завершением производственного процесса, так,

как только после выполнения этих операций товар берут реальную потребительскую стоимость и может являться готовым к потреблению.

Подготовка товара к потреблению доработка, сортировка, упаковка, хранение способствуют удовлетворению определенных потребностей. Эти операции не повышают стоимости товаров, но защищают их от вредительства, потерь, сохраняют стоимость, в результате чего способствуют ее увеличению. Труд работников, выполняющих эти операции участвует в создании стоимости товара, переносит на товар стоимость потребляемых материалов и средств труда и создает новую стоимость, в том числе и чистый доход общества.

Дополнительные издержки обращения являются основными и преобладающими, участвуя в увеличении стоимости товара, не переносят всей суммы на стоимость товара, так как стоимость определяется не всяким, а только общественно-необходимым трудом. Другими словами, мы может сказать, что в стоимость товара входят лишь те затраты обращения, которые необходимы при данном уровне развития транспорта, складского и тарного хозяйства, при рациональной организации доставки, хранения товаров. После того как мы учтем все затраты, мы можем сформировать новую стоимость, которая и будет являться источником покрытия дополнительных издержек обращения.

В настоящее время чистые и дополнительные издержки обращения являются особо важными и необходимыми, но это не значит, что все затраты, которые складываются в сфере товарного обращения, являются общественно необходимыми.

Школьский А.А [31] считает, что «затраты, связанные с нерациональными перевозками и хранением товаров, не находящий сбыта, нельзя считать общественно необходимыми. Они не связаны с увеличением вновь создаваемой стоимости за счет прибавочного продукта. Поэтому в состав издержек обращения не входят потери от списания дебиторской задолжности, штрафы и пени, уплаченные за нарушение договорных условий, убытки, полученные в результате недостач, растрат и хищений».

Затраты, включаемые в издержки обращения, состоят из неоднородных по своей экономической природе расходов.

Для того что бы провести учет, планирование, руководство, контроль за хозяйственной деятельностью, вскрытия внутренних резервов, а также покрытия издержек по торговым системам, организациям и предприятиям необходимо дать классификацию издержкам обращения.

В общепринятой классификации издержки обращения определяются по областям деятельности, что ограничивающийся свойствами данной сферы, а также по статьям расходов и видам затрат в соответствии с установленной номенклатурой.

В соответствии с социальными формами торговли различают издержки обращения:

- 1) государственной;
- 2) Кооперативной;
- 3) Колхозной торговли.

В зависимости от экономического содержания затрат издержки торговли включают в себя следующие виды расходов:

- 1) оплату труда работников торговли; потребляемые в процессе товарного обращения материальные затраты;
- 2) амортизацию основных фондов и инвентаря; упаковочные материалы; электроэнергию и топливо;
- 3) материальные потери в процессе транспортировки, хранения и продажи товаров;
- 4) оплату услуг других отраслей народного хозяйства - транспорта, связи и т.п.;
- 5) прочие расходы, в состав которых включаются командировочные расходы и другие;
- 6) проценты за пользование банковским кредитом.

По своему назначению издержки обращения подразделяются на статьи. Характеристика каждой статьи устанавливаются специальной инструкцией.

содержание расходов и порядок включения в издержки обращения предприятий регулируются законодательными и другими нормативными актами.

В системе потребительской кооперации введена специальная учетная и отчетная номенклатура статей издержек обращения. Данная номенклатура издержек обращения при необходимости и наличии условий может разукрупняться в

отдельных торговых предприятиях, но в отчетности используется только типовая номенклатура.

Одной из наиболее сложных функций управления финансами является учет издержек обращения. Это объясняется тем, что вся деятельность связана с расходами имеет место во всех отраслях, так как первоначально операции по продаже продукции производиться у производителя, а уже после в торговле.

Перечень статей дает возможность учитывать и планировать издержки обращения по экономическим признакам. На примере данных учета можно осуществлять контроль за выполнением расчетных показателей и вскрывать внутренние резервы экономии расходов.

С учетом того, что отдельные статьи издержек обращения зависят от товарооборота неодинаково, при планировании они подразделяются на условно-переменные и условно-постоянные.

Условно-переменные называются такие издержки обращения, которые в прямой зависимости от объема и структуры товарооборота и изменяются вместе с ним. К условно-переменным можно отнести транспортные расходы, расходы по оплате труда, хранению, подработке, подсортировке и упаковке товаров, проценты за пользование банковским кредитом, потери товаров при перевозке, хранении и реализации в пределах норм естественной убыли, расходы на тару и большая часть статьи «Прочие расходы».

С увеличением товарооборота в основном пропорционально увеличиваются абсолютные суммы условно-переменных издержек обращения, однако относительная величина их обычно снижается.

Условно-постоянными называются такие издержки обращения, абсолютные суммы которых не изменяются или изменяются незначительно с увеличением товарооборота. К этим издержкам относятся затраты на аренду, амортизацию, содержание и ремонт основных средств, износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов, расходы на торговую рекламу и частично статью «Прочие расходы».

Важным условием эффективности хозяйственной деятельности является уменьшение материальных затрат, их уровня расходов в расчете на единицу работы (продукции).

Материальные затраты, возникающие непосредственно для хозяйственных помещений (на электроэнергию, топливо, материалы для хозяйственных нужд и т.п.), расходы на текущий ремонт и рекламу, убыль товаров, расходы и потери по таре, расходы на подработку, подсортировку, упаковку товаров, содержание холодильных установок.

По степени зависимости от качества торгового обслуживания, издержки обращения можно разделить на две группы: издержки обращения, связанные с повышением качества торгового обслуживания покупателей, и издержки обращения, непосредственно не связанные с качеством обслуживания населения.

Каждая из вышеперечисленных групп обладает своими особенностями - в динамике, в структуре, по отдельным регионам и организациям, однако изменения направления общего уровня издержек обращения, отдельных статей затрат могут иметь определенную характеристику, присущую системе потребительской кооперации.

В основном эффективность текущих затрат принято выражать уровнем издержек обращения (отношением их суммы к товарообороту).

Размером издержек обращения торговли можно охарактеризовать их долю в розничной цене товаров.

Уровень издержек растет в большей степени из-за общеэкономической ситуации в стране и значительного увеличения тарифов на услуги других отраслей народного хозяйства. При переходе к рынку общие затраты торговли, выражаемые в издержках обращения могут увеличиться и это можно связать с дополнительными расходами всей торговли в стране и по отдельности, с повышением заработной платы работников торговли.

Разница между издержками обращения в розничной торговле по сравнению с оптовой довольно велика, первая выше более чем в 5 раз. Затраты розничной торговли связаны с продажей товаров непосредственным потребителям,

окончанием процесса товарного обращения. Это и объясняет довольно высокий их уровень. При всем в розничной торговле значительный удельный вес в издержках обращения используют расходы на заработную плату, на аренду и содержание зданий, помещений и инвентаря, на амортизацию основных средств, на транспортировку товаров.

Всякая хозяйственная деятельность, в том числе и потребительской кооперации, немислима без затрат. [29.с. 26-30]

## 1.2 Управление издержками обращения

Управление издержками обращения рассматривали многие авторы, например, такие как А. Н. Соломатина, А.Г. Поршнева, В.И. Стражев, Г.Р. Хаммидулина.

Процесс управление - это процесс постановки целей, планирования и / или контроля организации и руководства исполнения любых видов деятельности, таких как: Проект (процесс управления проектами) или Процесс (процесс управления процессом, иногда называемый системой измерения и управления эффективностью процесса).

Основной целью системы управления является обеспечение условий, необходимых для реализации поставленной цели, а среди них значимое место выделяется экономическим методам целенаправленного воздействия на объект управления.

В системе управления выделяются управляющая и управляемая системы: под управляющей системой понимается совокупность органов средств, инструментов и методов управления; под управляемой системой чаще всего понимают производственный процесс. Управляющая и управляемые системы взаимосвязаны и представляют собой замкнутый контур управления.

Управление можно рассматривать как процесс воздействия органов управления на материальное производство с использованием определенных методов.

Как правило, управление, как процесс, остается неизменным по структуре операций. К ним можно отнести процессы: получение, обработка, хранение информации, выработка управляющего решения, осуществление контроля исполнения, анализ результатов воздействия принятого решения.

С.А. Бороненкова считает, что «процесс управления представляет собой непрерывный, целенаправленный социально-экономический и организационно-технический процесс, который осуществляется только с помощью различных методов и технических средств для достижения поставленных задач»

В современном мире сложно представить экономическую систему, а тем более отличающуюся сложностью и многообразием взаимодействий составляющих ее элементов, без информационных связей. Задачи дальнейшего развития экономической системы требуют постоянного совершенствования информации для обеспечения ее оптимального функционирования. [6, с. 253-254]

Управление начинается с получения и восприятия информации, включает принятие решения на основе информации и завершается контролем выполнения этого решения также на основе соответствующей информации.

Из всей информации об объекте управления место всегда будет занимать экономическая информация с многообразными видами, способами и источниками ее получения. Главная роль при этом принадлежит учетной информации, что обусловлено спецификой бухгалтерского учета. Бухгалтерия является специальной службой, которая представляет документально обоснованную и системно обобщенную информацию. Формирование необходимой информации для контроля и регулирования всей хозяйственной деятельности происходит именно в системе бухгалтерского.

Между учетом, контролем и анализом возникает органическая связь. Их взаимное проникновение обусловлено тем, что анализ и хозяйственный контроль - неотъемлемые части учетного процесса. Контроль осуществляется непрерывно от сбора первичной информации до составления бухгалтерской отчетности.

Однако не стоит забывать, что в развитии целевого назначения и роли бухгалтерского учета при современной организации управления могут возникнуть

некоторые проблемы: потенциальные возможности более активного воздействия учета на процессы хозяйственной деятельности, в том числе и на управление издержками обращения, используется недостаточно полно.

Бухгалтерский учет, как наиболее организованная часть информационной системы, может функционировать на качественно новом техническом уровне и стать составной частью управления. Однако у нас этот процесс развивается медленно.

Изучение теории бухгалтерского учета, анализа и аудита является одним из наиболее важных вопросов в системе управления, так как от решения этого вопроса в большей степени зависит организация управления и организация бухгалтерского учета.

К вопросам рационализации бухгалтерского учета необходимо постоянное внимание. Ерофеева В.И. предлагает рассмотреть рационализацию во взаимосвязи двух аспектов: рационализацию внутри системы и рационализацию в плане ее взаимодействия на совершенствование организации управления объектами (внешняя рационализация). Первый аспект оказывает непосредственное на уровень организации второго.

К внешнему фактору, связанному с издержками обращения, можно отнести: несвоевременную оплату, увеличение тарифов, повышение процентов за банковский кредит и другие.

К внутренним факторам относят методику учета, уровень квалификации работников, уровень автоматизации учетных работ, развитие производственного расчета, применение нормативного метода учета издержек обращения и др.

Самое эффективное распределение и использование финансовых и человеческих ресурсов происходит только на основе прибыли. В плановых экономических системах прибыльность не имеет такого особого значения потому что, возможны государственные дотации, распределение дополнительных ресурсов.

В рационализации бухгалтерского учета важно решение двух задач, которые позволяют соблюсти середину и избегать нежелательных явлений субоптимизации:

- увеличение выбора полезной информации, которая представляется во внешние органы;



- достижение наибольшей эффективности информации производственного характера.

Л. И. Кравченко [13] утверждал, что «Прежде чем раскрыть роль бухгалтерского учета в информационном обеспечении функций управления, целесообразно рассмотреть понятие «функции управления»»

В научной литературе на этот счет имеются различные точки зрения. Стражев В.И. [25] считает, что под функцией управления понимает «отдельные специализированные действия субъекта управления, которые в совокупности обеспечивают целенаправленное развитие объекта управления».

Ерофеева В.И. отмечает, «что функция управления - это целеустремленные воздействия обособившихся частей субъекта управления на объект с целью обеспечения оптимального функционирования как системы управления в целом, так и отдельного объекта».

В процессе управления предприятием перерабатываются большое количество потоков разнообразной информации. Их всей информации, дающей сведения об объекте управления, важное место занимает экономическая, представляющая собой совокупность данных об общественных процессах производства, распределения, обмена и потребления материальных благ.

На долю учетной информации приходится свыше 70% общего объема информации, что обуславливается развитием независимости предприятий, развитием демократизации, углублением внутрихозяйственного расчета и увеличением предприятий, ориентированных на прибыль в рыночной экономике. Следовательно, бухгалтерский учет можно рассматривать как систему, которая обеспечивает пользователей данных на разных уровнях.

Изучение функций и стадий процесса управления всегда выявляет комплекс задач, связанных с экономным и рациональным использованием ресурсов на всех стадиях кругооборота средств. Это достигается путем повышения эффективности анализа и принятия управленческих решений, средством управления, показателем организованности системы выступает информация. Все это определяет

необходимость повышения требований к информационному обеспечению, к качеству сметно-экономической и аналитической информации.

Повышение качественных характеристик возможно на основе изучения вопросов теории и практики бухгалтерского учета и экономического анализа с позиций международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности.

Определяя бухгалтерский учет как систему, которая измеряет, обрабатывает и передает информацию, необходимую для принятия решений, обычно различают управленческий и финансовый учет.

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации, которая измеряется, обрабатывается и передается для внутреннего использования руководством.

Финансовый учет охватывает учетную информацию, которая помимо использования ее внутри фирмы (предприятия), сообщается пользователем вне организации.

Управленческий учет представляет собой важную область знаний. Его цель - обеспечить информацией лиц, ответственных за достижение конкретных производственных задач. Таким образом, управленческий учет - это процесс в рамках организации, который обеспечивает управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает в себя выявления, измерение, сбор информации, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций.

По содержанию процесса управления выделяют: перспективный (прогнозный, предварительный) анализ, оперативный анализ, текущий (ретроспективный) анализ по итогам деятельности за тот или иной период.

Такая классификация экономического анализа соответствует содержанию основных функций, отражающих временные этапы управления:

- 1) этап предварительного управления (функция планирования);
- 2) этап оперативного управления (функция организации управления);
- 3) заключительный этап управления (функция контроля).

Все эти три вида анализа присутствуют в процессах управления хозяйственными объектами.

В содержание как внешнего финансового, так и внутреннего управленческого учета входит анализ хозяйственной деятельности, но его организация, объекты и методы в решении задач финансового и управленческого учета имеют свою специфику.

Субъектами внутреннего управленческого анализа являются только руководство и привлекаемые ими аудиторы и консультанты. Информационной базой управленческого анализа является вся система информации о деятельности предприятия - о технической подготовке производства, нормативная и плановая информация, хозяйственный учет, в том числе данные оперативного, бухгалтерского и статистического учета, внешняя публичная финансовая и вся система внутрихозяйственной отчетности, прочие виды информации, в том числе опросы специалистов, информация производственных совещаний, прессы и т.д.

Процесс управления подразумевает управленческий контроль. Управленческий контроль использует информацию учета анализа по центрам ответственности в дополнение к учету полных затрат и дифференцированному учету. Управленческий контроль включает в себя планирование и управление деятельностью этих центров ответственности. Центры ответственности имеют входы и выходы: на входе - используются основные средства и материалы, на выходе - продукция, а для торговых предприятий - товарооборот. Учет по центрам ответственности особое внимание обращает на планируемые и фактические объемы входов и выходов центра ответственности. Например, одним из направлений этой работы является учет фактически потребляемых ресурсов в течение фактического периода времени.

Информация в виде отчетов может использоваться как основа будущего программирования, а также оценки эффективности деятельности этого центра и как основа контроля.

В своей работе К. Друри [8] писал, что «Введение в управленческий и производственный учет» дается следующая сравнительная характеристика

управленческого и производственного учета: «В системе производственного учета определяются производственные затраты для оценки стоимости материально-производственных запасов, что отвечает требованиям внешней отчетности, в то время, как задачей управленческого учета является подготовка соответствующей финансовой информации для должностных лиц внутри организации (предприятия), которая необходима им для принятия решений».

Хозяйственная деятельность потребительской кооперации в период перехода к рынку вносит существенные изменения в методологию и организацию бухгалтерского учета и экономического анализа. На первый план выдвигаются задачи эффективного использования всех хозяйственных ресурсов, развития и укрепления хозрасчета, усиления материальной заинтересованности работников в более высоких результатах труда. Это создает определенные особенности в организации бухгалтерского учета и анализа, усиливает их роль в хозяйственной деятельности. Одновременно существенно осложняется контроль за сохранностью и правильным использованием товаров, материалов, основных средств и так далее из-за различных видов цен: фиксируемых, регулируемых, договора (свободных), розничных цен на товары с уплатой в ряде случаев налога с реализации, преysкурантных, договорных и других по основным средствам и материалам.

Важно свести к минимуму имеющиеся отличия в методологии и организации бухгалтерского учета в потребительской кооперации по сравнению с предприятиями государственного сектора экономики.

Средством решения вопросов оптимизации издержек обращения, контроля за снижением затрат, анализа соотношения издержек обращения, товарооборота и прибыли, а также установления обоснованных продажных цен может стать организация учета издержек обращения по центрам затрат и центрам ответственности с применением научно - обоснованной классификации издержек обращения.

Учет по центрам затрат служит эффективным средством для повышения оперативности и точности исчисления издержек если они группируются по факторам,

которые обуславливают хозяйственную деятельность: в качестве таких факторов вступают оборудование, рабочая сила, материальные ресурсы.

При группировке расходов по центрам ответственности обеспечиваются: установление персональной ответственности за определенную группу расходов, контроль плановых заданий и нормативных затрат, углубление хозяйственного расчета, сопоставление сумм полученных доходов и контролируемых статей расходов. Разделение расходов на условно-переменные и условно-постоянные повысит возможности контроля за формированием затрат и ответственность за целесообразность их возникновения.

Классификация издержек, в зависимости от товарооборота необходима для обеспечения руководства информацией о будущей деятельности, создает новые перспективы для внедрения в практику анализа расчетов уровня издержек, основанных на использовании экономико-математических методов.

В условиях оптового и розничного звена затраты можно разделить на переменные и постоянные. К переменным затратам относятся расходы по перевозкам - транспортные расходы, заработная плата и отчисления от заработной платы, расходы на хранения, подсортировку товаров и другие расходы. К постоянным затратам относятся: расходы по аренде, амортизация, расходы на рекламу и другие.

Учет переменных расходов дает возможность использовать категорию маржинального дохода (разницу между выручкой и переменными расходами), определять порог рентабельности, устанавливать зависимость между выручкой, издержками обращения и прибылью, использовать расчет различных вариантов уровней прибыли в зависимости от установленных цен, структуры товарооборота, оценки рентабельности отдельных видов товаров и так далее.

При этом в принимаемые экономические решения включается комплекс проблем: изменения оптовых, розничных, отпускных цен, регулирование постоянных и переменных затрат, поиск новых поставщиков или зон реализации товаров и другие вопросы.

Оптимальность процесса управления в современных условиях ориентирована на комплексное воздействие со стороны множества служб, отделов, что требует

создания информационной модели относительно конкретного объекта управления. Пользуясь термином «интегрированное управление» применительно к системе управления издержками обращения, целесообразно представить комплекс целенаправленных взаимодействий уровней управления как по вертикали (сельпо-магазин-отдел-рабочее место), так и по горизонтали - между функциональными отделами и службами путем реализации всей совокупности функций, связанных с решением поставленной задачи, отражающих процесс управления по стадиям возникновения издержек обращения.

Когда необходима концентрация усилий, согласованность действий различных уровней и специалистов разных отделов, можно использовать программно-целевой метод.

В нашем случае не исключается его применение на уровне предприятий для управления материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами, то есть издержками обращения.

Существует несколько путей - по созданию организационных структур управления. Первый путь - сосредоточение всех функций в едином экономическом центре, второй - ориентирован на децентрализацию функций управления с передачей их в отделы, службы, подразделения, третий - на создание интегрированных экономических центров управления. На зарубежных фирмах, например, создаются специализированные управленческие бухгалтерии.

Анализ практической деятельности районных потребительских обществ позволяет сделать вывод, что на уровне райпо и выше возможно создание подотделов учетно-экономической службы по нормированию, планированию, учету и анализу издержек обращения, а на низших уровнях - сельпо и торговое розничное предприятие - эти функции могут выполняться соответствующими специалистами без создания самостоятельных функциональных служб.

Необходимость интеграции в одном подотделе вопросе планирования, нормирования, учета и анализа исходит из потребности создания рационально-организованной системы информационного обеспечения с полной, целенаправленной, достоверной и оперативной информацией об объекте управления.

Если в условиях традиционных линейно-функциональных структур каждое подразделение имеет только часть информации об объекте, то в новых условиях необходима полная информационная модель управления издержками обращения.

При определяющей роли учетной системы необходимо обеспечить сопряженность и взаимосвязь различных информационных систем как основы для взаимодействия всех функций управления: планирования и организации, учета и контроля, анализа и регулирования с целью оптимизации издержек обращения.

Таким образом, поставленные задачи по коренному улучшению вопросов планирования, учета, контроля и анализа издержек обращения настоятельно требуют и одновременно являются объективной предпосылкой для развития интеграционных процессов в управлении издержками как по горизонтали, так и по вертикали, а также создания рационально-организованной системы информационного обеспечения к управлению издержками обращения.

Исследование современных систем управления издержками в странах с традиционной рыночной экономикой раскрывает возможности их адаптации к условиям управления хозяйственной деятельностью и, в частности, издержками обращения предприятий розничной торговли в системе потребительской кооперации.

Любое предприятие, действующее в условиях постоянно меняющейся рыночной среды, должно быть уверено, что его позиции на конкретном рынке достаточно прочные. Это относится и к предприятиям торговли потребительской кооперации, где необходим всесторонний учет.

### 1.3 Методы управления затратами организации

Разработка новых нетрадиционных систем управления издержками, исследования проблем повышения качественных характеристик и аналитичности информации о них являются одними из наиболее злободневных проблем экономической теории и практики.

В современных условиях уровень издержек производства и обращения стал важнейшим объектом управления, значение совершенствования их учета, контроля и анализа бесспорно возросло.

Однако, как показывают исследования, действующая система управления издержками обращения недостаточно эффективна и не в полной мере способствует решению проблем оптимизации затрат и эффективности хозяйствования предприятий торговли системы потребительской кооперации. Неудовлетворительно обстоит дело с разработкой методологии планирования, нормирования, учета и анализа издержек обращения в системе комплексного управления издержками обращения.

Выделим одно из направлений развития учета по центрам ответственности и дифференцированного учета как эффективного средства для повышения точности исчисления издержек, а также поиска путей снижения затрат. Группировка расходов по центрам ответственности, применение усовершенствованной классификации затрат обеспечивают контроль плановых заданий, нормативных затрат, углубление хозяйственного расчета, эффективность управления издержками на различных иерархических уровнях. Новое содержание такой организации учета, контроля, анализа заключается в установлении персональной ответственности за определенную группу затрат, всестороннем анализе расходов, возможности оценки эффективности управленческой деятельности.

Рассматривая дифференцированный учет, ознакомимся с дифференцированными издержками и поступлениями.

Дифференцированными издержками называются такие издержки, величина которых при определенных условиях может быть отличной от той величины, которая была бы при других условиях. Дифференцированные издержки всегда относятся к какой-либо конкретной ситуации.

Концепция дифференцирования применяется также и к поступлениям. Дифференцированными поступлениями называются такие поступления, величина которых при определенных условиях может быть отличной от той величины, которая была бы при других условиях.



Следующим направлением, которое следует выделить - это создание информационной модели конкретного объекта управления.

Интеграция в одном подразделении вопросов планирования, нормирования, учета и анализа исходит из необходимости создания рационально организованной системы информационного обеспечения с полной целенаправленной достоверной и оперативной информацией об объекте управления. Если в условиях традиционных линейно-функциональных структур каждое подразделение имеет только часть информации об объекте, то в новых условиях стоит проблема создания полной информационной модели управления издержками обращения. При определяющей роли учетной системы с целью оптимизации издержек обращения необходимо обеспечить сопряженность и взаимосвязь различных информационных систем как основы для взаимодействия всех функций управления: планирования и организации, учета и контроля, анализа и регулирования.

Задачей планирования издержек обращения является расчет суммы и уровня расходов, необходимых для выполнения плана товарооборота и прибыли.

Предоставленное в настоящее время предприятиям право самостоятельно планировать издержки обращения не должно привести к отказу от планирования и нормирования издержек обращения, что наблюдается в практике работы предприятий потребительской кооперации, наоборот ответственность за качество работы и конечные результаты деятельности должна повышаться.

Планирование издержек обращения тесно связано с планом товарооборота, с планом образования и использования финансовых ресурсов.

При планировании издержек обращения в экономической литературе рекомендовано два метода: метод технико-экономических расчетов и экономико-статистический метод. Планирование методом технико-экономических расчетов производится на основе проектируемых показателей хозяйственной деятельности по установленным нормативам, тарифам в соответствии с объемом товарооборота, договорами на аренду, коммунальными услугами и другими исходными данными. При планировании издержек обращения методом экономико-статистических расчетов сначала определяется их уровень, исходя из уровня в предшествующие

периоды (месяцы, кварталы), и учитывается влияние различных факторов в планируемом периоде. Расчет издержек обращения производят по статьям расходов, сумма всех статей определяет плановую величину издержек обращения. Расчетным путем определяют расходы по каждой статье, общую сумму издержек обращения, а также уровень издержек в процентах к товарообороту по каждой статье и в целом по структурной единице.

План издержек обращения считается экономически обоснованным в том случае, если при расчетах учитываются все особенности работы в текущем и планируемом периодах. Следует учитывать:

- материалы анализа издержек обращения за предшествующие периоды, годы;
- проектируемый объем товарооборота, его структуру;
- действующие цены, тарифы, ставки за услуги, материалы и т.д.;
- нормативы товарных запасов и товарно-материальных ценностей;
- планы технического оснащения предприятия, переход на прогрессивные формы обслуживания и т.д.;
- опыт по внедрению режима экономии, развитие внутрихозяйственного расчета и другие;
- учет сезонности продаж, изменение отдельных затрат в весенне-летний и осенне-зимний периоды;
- планы ремонта.

В магазинах, находящихся на внутреннем хозрасчете, рекомендуется применять экономико-статистический метод планирования издержек обращения в сочетании с прямыми расчетами по отдельным статьям, что позволяет более полно выявлять влияние отдельных факторов и изменений условий работы, учитывать внутренние резервы снижения издержек обращения.

Важным элементом хозяйственной деятельности является систематический контроль за соблюдением сметы издержек обращения. Ведущая роль в этом принадлежит руководителям предприятия и работникам учетно-экономической службы.

Основными задачами учета издержек обращения можно назвать:

- обеспечение своевременной и достоверной информацией;
- об издержках обращения по местам их возникновения;
- контроль за соблюдением смет издержек обращения;
- выявление резервов экономии издержек обращения.

Дальнейшее совершенствование организации учета и контроля за деятельностью торговых предприятий зависит и от формы ведения бухгалтерского учета, которая обусловлена определенным сочетанием применяемых регистров хронологического и систематического учета, порядком ведения синтетического и аналитического учета, формами связи между регистрами, способом и техникой учетных записей. [29, с. 125-128]

Данные бухгалтерского учета и отчетности являются информационной базой для анализа издержек обращения. Основными информационными источниками служат: «Отчет об издержках обращения», «Справка о товарообороте», «Отчет о торговой деятельности».

Объектом экономического анализа является не только общий объем издержек, но и их структура. Под структурой издержек обращения следует понимать соотношение отдельных статей издержек в их общей сумме.

В рыночной экономике анализ издержек обращения приобретает еще одно значение. Выводы, сделанные в результате анализа издержек обращения, оказывают влияние на принятие тех или иных управленческих решений.

Рыночные экономические отношения ставят перед потребительским обществом следующие задачи анализа хозяйственной деятельности:

- проверку выполнения плана сметы издержек обращения по общему объему;
- анализ издержек обращения по статьям затрат, при выявлении перерасхода производится анализ по элементам затрат;

анализ издержек обращения с делением их на условно-переменные и условно-постоянные;

выявление факторов, вызвавших те или иные изменения объема и уровня издержек обращения;

- разработку мероприятий изыскания резервов по разумному сокращению издержек обращения.

Следует отметить, что плановые задания по издержкам обращения сверху не устанавливаются, как это было раньше.

Но самим потребительским обществам отказываться от их нормирования никак нельзя. На основе данных анализа издержек обращения прошлых периодов, а также знаний об экономическом пространстве прогнозируется будущий уровень издержек обращения к товарообороту.

Анализ издержек обращения начинается с сопоставления отчетных данных с плановыми. Разница между фактической и плановой суммой издержек обращения представляет собой абсолютное отклонение (перерасход или экономию). Отклонение по уровню издержек обращения называется размером снижения или повышения их уровня.

Отношение размера снижения или повышения уровня издержек обращения к базисному уровню, выраженное в процентах, называется темпом изменения уровня издержек обращения. Он показывает, на сколько процентов снизился или повысился уровень издержек по отношению к базисному.

Помимо годовой и квартальной отчетности предприятий и организаций «Отчет об издержках обращения», в которой отражаются абсолютные величины материальных издержек (в постоянной разбивке), а также расходов по оплате услуг, для оперативного анализа используют материалы текущего бухгалтерского учета, первичные документы и данные аналитического учета издержек обращения. Для изучения причин отклонений по издержкам обращения используются первичные документы, материалы различных проверок и обследований, а также личные наблюдения.

Данные анализа издержек обращения ежедневно требуются управленческому персоналу для принятия выгодных на данном этапе решений, для рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Исследование организации и проведения анализа издержек обращения районными потребительскими обществами показало, что вопросами анализа на местах занимается, в основном, главный бухгалтер.

Анализ проводится в сжатом виде. Хотя методика анализа издержек обращения разработана достаточно глубоко, но практически он в полном виде почти не проводится.

В работе С.А. Бороненковой основное внимание уделяется контролю за уровнем издержек обращения в целом по показателям деятельности райпо - сельпо. Не углубляется анализ на уровне факторов и по статьям расходов. Не ведется анализ издержек обращения отдельных магазинов, центров ответственности. Анализ хозяйственной деятельности предприятий, проводимый в настоящее время, для их полной оценки совершенно недостаточен.

Таким образом, поставленные задачи по коренному улучшению планирования, учета, контроля и анализа издержек обращения настоятельно требуют и одновременно являются объективной предпосылкой для развития интеграционных процессов в управлении издержками как по горизонтали, так и по вертикали. [6, с. 285-287]

В связи с этим возникает основная задача - создание рационально-организованной системы информационного обеспечения по управлению издержками обращения.

Повышение эффективности управления издержками обращения в современных условиях предполагает перестройку не только формы, но и метода управления.

Для решения задач управления издержками обращения необходимо создание интегрированных баз данных, формирующих информацию для обеспечения всех звеньев управляющей системы на всех иерархических уровнях необходимой информацией при надлежащем контроле за уровнем издержек обращения и рациональным использованием ресурсов

## 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АЛЬЯНС» И ЕГО МЕСТО НА РЫНКЕ

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Альянс», называемое в последующем Общество, основано на решения учредителя.

Юридический адрес 656037, Россия, Алтайский край, Барнаул г., Карагандинская улица, ба

ИНН 2221174055

ОГРН 1092221005381

Организация начала свою коммерческую деятельность в 2000г.

Основной экономической деятельностью организацией является в организации оптово-розничной торговлей кабельно-проводниковой и электрической продукции, то есть ООО «Альянс» - торговая организация которая специализируется на поставках качественной электротехнической продукции, для разных сегментов рынка. ООО «Альянс» является обществом с ограниченной ответственностью, это коммерческая организация, уставной капитал которой составляет 10 000 рублей. Целью общества является удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли.

Руководителем ООО «Альянс» значится директор. Общество имеет круглую печать со своим наименованием, расчетный и ссудный счета в рублях в учреждении банка.

Рассматриваемая организация арендует складские площади и офисные помещения в черте города Барнаула. Офис находится в одном здании со складом, что позволит осуществлять контроль за наличием товара на складе, отгрузкой, выгрузкой, а так же даст возможность легко провести инвентаризацию в близости от офиса. Это поспособствовало упрощению схемы документооборота.

Предприятие выполняет следующие основные функции:

- закупка товаров;
- хранение;
- сбыт;

- доставка.

Для удобства покупателей организован выставочный зал, где можно ознакомиться и приобрести из наличия качественную электроустановочную и кабельно-проводниковую продукцию по выгодным ценам. Осуществляется отмотка кабельно-проводниковой продукции в необходимом количестве. В выставочном зале всегда можно приобрести:

- Выключатели и розетки открытой, скрытой установки и универсальные, одно и многоместные;
- Электромонтажные коробки для глухих и полых стен;
- Удлинители и сетевые фильтры;
- Стационарные кабельные разъемы;
- Кабель и провод;
- Бытовые и промышленные светильники;
- Лампы различного назначения.

На рассматриваемом предприятии для доставки товаров работают водители с личным автомобилем, в обязанности которого входит доставка товаров клиентам.

Степень централизации управления ООО «Альянс» высокая, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Для повышения ответственности каждого работающего и четкого распределения функций для каждой должности разработаны должностные инструкции.

Высшим звеном в иерархии системы управления ООО «Альянс» является генеральный директор, осуществляющий общее руководство и контроль за деятельностью структурных подразделений. Генеральный директор несет ответственность за эффективность работы предприятия.

Руководство материально-техническим снабжением, сбытом продукции, а также ее маркетинговым обеспечением в ООО «Альянс» осуществляет коммерческий директор. Выполнение позволяют обеспечивать комплексные, своевременные и равномерные поставки продукции, осуществлять закупки современного,

высокотехнологичного оборудования, обеспечивать выполнение договорных обязательств перед покупателями продукции предприятия.

Под руководством главного бухгалтера осуществляется учет имущества предприятия и его финансовых обязательств, ведение отчетности, которая соответствует принятым стандартам и нормативным актам. Также координирует всю экономическую работу, осуществляет методологическое и методическое руководство по анализу, а также экономических методов управления.

Бухгалтерия ООО «Альянс» является самостоятельным структурным подразделением предприятия, функционирует на основании Положения о бухгалтерской службе и подчиняется главному бухгалтеру.

Главный бухгалтер в соответствии с должностной инструкцией принимает решения в области организации и ведения бухгалтерского, управленческого и налогового учета.

К полномочиям сотрудников бухгалтерии предприятия в соответствии с должностной инструкцией относится принятие решений по: организации учета фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; учету материальных ценностей; составлению отчетности перед участниками общества, государством, по налогам; ведению учета движения денежных средств; осуществлению контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

Данную структуру управления можно отнести к линейно-функциональному типу.

Основным мотивом деятельности анализируемого предприятия является доходность оптовой продажи электротехнической продукции, возможность получать прибыли от реализации товаров. У каждого реализуемого товара существует множество товаров-субститутов. Все это позволяет фирме использовать множество факторов неценовой конкуренции. Главными поставщиками товаров для ООО «Альянс» являются дилерские фирмы г. Новосибирска, Томска, Барнаула, которые занимаются производством и реализацией электротехнической и кабельно-проводниковой продукции от производителей.



Анализируя организацию общего управления, было выявлено, что организационная структура фирмы соответствует настоящему положению и существующим целям, которые при изменении стратегии, повлияют на видоизменение организационной структуры.

Отношения, складывающиеся между поставщиками и покупателями в процессе поставок товаров, называют хозяйственные связи. В ООО «Альянс» сюда можно отнести следующие отношения:

- экономические (получение прибыли или убытков в процессе работы с поставщиками, покупателями);
- организационные (организация взаимоотношений с партнерами);
- административно-правовые (уплата налогов, заключение договоров)

Неотъемлемая частью любой коммерческой деятельности являются хозяйственные связи по поставкам, которые должны быть юридически оформлены. ООО «Альянс» имеет хозяйственные связи не только с производителями продукции, но и с продавцами. Традиционно подобные связи подтверждаются договорами купли-продажи или поставки. ООО «Альянс» имеет типовые договора, используемые для заключения торговых сделок с поставщиками и покупателями. В которых нужно определить предмет сделки, условия, сроки проведения реализации продукции.

За организацию закупок товаров отвечает коммерческий директор. В обязанности которого входит осуществление работы по управлению коммерческими службами организации (закупка и продажа товаров, управление логистикой, складом, проведение переговоров по поводу товаров или группы товаров). Также коммерческий директор должен быть осведомлен о характеристиках, особенностях, ценах и имеющихся объемах каждого товара на складе. При этом он выясняет, какой товар в ООО «Альянс» требуется приобрести и в каких количествах и начинают вести поиск возможного поставщика. В основном поставщики предлагают свои услуги самостоятельно, высылают прайс-листы, коммерческие предложения и описания своей продукции. А в свою очередь коммерческий директор делает анализ предложений, поступающих от поставщиков и выявляет наиболее выгодный на

данный момент для организации вариант. Не часто коммерческий директор сам занимаются поиском подходящего поставщика, анализирует торгующие нужными видами товаров товаром фирмы, сравнивая цены и условия.

В таблице 1 представлены объем и структура поставок продукции ООО «Альянс» основными поставщиками.

Таблица 1 – Объем и структура поставок продукции основными поставщиками ООО «Альянс», тыс. руб

Поставщики	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Всего	К итогу	Всего	К итогу	Всего	К итогу	% к 2015 г.
БАКО	260,0	30	201,0	21,5	270,0	22,2	103,8
IEK	204,0	21,2	215,0	23	276,0	22,7	135,3
ASD	90,0	9,3	100,0	10,7	68,0	5,6	75,5
ЭлектроПрофи	410,0	42,5	420,0	44,8	600,0	49,4	146,3
Итого	964,0	100	936,0	100	1214,0	100	125,9

Таким образом, за рассматриваемый период структура поставщиков ООО «Альянс» менялась незначительно, исходя из таблицы 1, мы можем увидеть небольшое увеличение доли в поставках ООО «ЭлектроПрофи», а также сокращение удельного веса поставок фирм «ASD», «БАКО».

ООО «Альянс» старается работать с надежными, проверенными годами партнерами, потому стороны безоговорочно соблюдают договорные обязательства.

Нередко для ООО «Альянс» поступают достаточно крупные индивидуальные заказы, для их исполнения организация закупает товары, формирует и доставляет их к конкретному сроку.

Зарубежных партнеров у предприятия нет.

Разработка ассортиментного перечня товаров в ООО «Альянс» осуществляется в несколько этапов. На первом этапе устанавливался групповой ассортимент товаров. Основой для него служат маркетинговые исследования в области целевого рынка. Было решено включить в ассортиментный перечень следующие виды:

- светодиодную продукцию;
- кабель и провод;
- контрольно-измерительное оборудование;
- климатическая техника;

-электро-установочные изделия.

На втором этапе рассчитывалось число разновидностей каждого вида товара ассортиментных групп.

В результате работы компании ассортимент постоянно менялся и рос. Большинство позиций не задерживались более пяти оборотов.

Рассмотрим изменение количества позиций в ассортименте ООО «Альянс» за 2015-2017 гг, ед

Таблица 2 – Количество ассортиментных позиций ООО «Альянс»

Количество	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Всего		Всего		Всего	к 2015
Товарных групп	5		10		19	14
Товарных позиций	234		560		1280	1046

За рассматриваемый период произошло большое увеличение ассортимента продукции ООО «Альянс» как по товарным группам, так и по товарным позициям.

В разработанный ассортиментный перечень товаров в ООО «Альянс» периодически вносятся поправки, это связано с изменением потребительского спроса на рынке.

Всю продукцию, которая реализуется в ООО «Альянс», можно разделить на три основные группы: светодиодная продукция, кабельно-проводниковая и электро-установочные изделия.

Информация об объемах товарооборота ООО «Альянс» по каждой товарной группе за период с 2015 по 2017 годы, а также расчёт доли каждой товарной группы в общем объеме продаж, представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Объем и структура товарооборота ООО «Альянс» по товарным группам, тыс. руб

Товарная группа	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Всего	%	Всего	%	Всего	%	% к 2015
Светодиодная продукция	170,0	19,8	159,0	18,9	190,0	19,4	111,8
Кабельно-проводниковая	532,0	61,9	550,0	65,4	620,0	63,3	116,5

Электро-установочные изделия	158,0	18,3	140,0	116,6	170,0	17,3	107,6
Итого	860,0	100	840,0	100	980,0	100	-

Анализируя таблицу 3 мы можем наблюдать, что самый большой удельный вес у группы «кабельно-проводниковая продукция», которая за период 2015-2017 года увеличилась на 16,5 %. Это связано с наибольшим спросом на данную категорию товаров.

Объём товарооборота за три года увеличился на 13,9 % и составил в 2017 году 980 тыс. руб. Также прослеживается незначительное изменение удельного веса по группам, в среднем на 11,9%, что говорит о развитии предприятия.

Характеристику сильных и слабых сторон ООО «Альянс» представим в таблице 4.

Таблица 4 - Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны
Широкий ассортимент продукции	Недостатки в рекламной политике
Высокая квалификация персонала	Не полная загруженность производственных мощностей
Достоверный мониторинг рынка	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
Рост оборотных средств	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
Высокий контроль качества	Сбои в снабжении

Основными преимуществами ООО «Альянс» на рынке являются следующие факторы:

- стабильное и надежное сотрудничество: наша компания работает на рынке не один год и заслуженно пользуется репутацией проверенного поставщика кабельно-проводниковой продукции, электротехнических изделий, комплектующих для линий связи, монтажных материалов и оборудования;

- быстрая поставка: за счет постоянного наличия продукции на складах мы можем оперативно выполнить любой ваш заказ;

- всегда актуальные цены: информация о продукции и ее стоимости в нашем каталоге и прайс-листах постоянно обновляется, поэтому вы можете самостоятельно уточнить ожидаемую стоимость заказа.

- внушительный опыт работы сотрудников, каждый из которых является квалифицированным специалистом в своей области. Мы близко знакомы с технологией производства в кабельной промышленности, и поэтому сможем ответить на любые ваши вопросы в этой области.

- широкий ассортиментный ряд

- особое внимание хотим обратить на наш склад. Собственная охраняемая складская база позволяет постоянно иметь в наличии самые ходовые позиции кабельной продукции. За процессом пополнения склада осуществляется тщательный контроль, поэтому Вам не придется ожидать поставки материалов на предприятие. Это достоинство является неоценимым при сжатых сроках реализации производственных работ клиента.

Таким образом, в настоящее время ООО «Альянс» обладает достаточными качествами, чтобы обеспечить своего потребителя качественной электротехнической и кабельно-проводниковой продукции.

Фирма также использует максимум усилия для того что бы собрать необходимую информацию о рынке и предпочтениях покупателей, это делается для создания положительного имиджа фирмы и для разработки новейших направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Рекламная политика организации не особо развита, фирма не проводит никаких рекламных акций и работает в основном с проверенным и устоявшимся кругом. Нередко производится приток новых клиентов, как правило заинтересовавшиеся организацией на основе отзывов и советов, которые оставляют покупатели.

Предприятию проводит работу с кадрами, следуя определенному порядку, в котором создаются идеи, требования, принципы и методы работы с кандидатами. Они строятся на организационных формах, на таких как подготовка сотрудников, обучение на специализированных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Средний возраст работников ООО «Альянс» составляет 35 год.

Стратегия управления персоналом представляет собой разработанный комплекс экономических целей предприятия, потребностей и интересов сотрудников

(достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.).

При этом цели стратегического управления персоналом могут меняться в зависимости от экономической полезности и ресурсных возможностей предприятия.

На современном этапе разрабатываются условия для поддержания баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Разработанная система оплаты труда на предприятии не имеет ограничений минимумом и максимумом и зависит целиком от работы сотрудников, в частности. Оплата труда происходит в полном соответствии с трудовым кодексом и для мотивации сотрудников предприятия дополнительно к заработной плате получают премии в размере 15% от заработной платы, при выполнении плана по товарообороту. Среднемесячная заработная плата за 2016 года составила 15000 руб.

Также предприятие очень внимательно к работникам и оказывается материальную помощь, из прибыли предприятия. В 2016 году из бюджета организации было выделена сумма в размере 19 тыс. руб.

Большое внимание уделяется образованию персонала, практически все работники предприятия имеют высшее образование, а 5% работников предприятия имеют два высших образования

К недостаткам в управлении персоналом в ООО «Альянс» следует отнести тот факт, что темпы роста заработной платы опережают темпы роста производительности труда.

Из отрицательных моментов в деятельности фирмы также можно выделить прогрессивный рост издержек обращения, который в свою очередь вызван рядом причин, такими как: повышение цен на энергоресурсы, увеличение уровня заработной платы и др.

В целом, после проведенного экономического анализа запасов и товарооборота ООО «Альянс» можно сделать вывод, что предприятия может повысить товарооборот, за счет таких видов товаров, которые имеют большой спрос на потребительском, а именно светодиодной продукции, энергосчетчиков, кабелепроводниковой продукции и пр.

## 2.2 Анализ обеспеченности и эффективности использования ресурсов в ООО «Альянс»

Проведем анализ обеспеченности предприятия основными ресурсами и эффективности их использования по данным бухгалтерской отчетности и аналитической таблицы сводных показателей экономико-финансовой деятельности ООО «Альянс»

Денежную оценку части имущества, которая используется в качестве средств труда в деятельности предприятия, отражающихся в балансе предприятия, можно называть основными фондами

Главным определяющим признаком основных фондов выступает способ перенесения стоимости на продукт - постепенно: в течение определённого периода, частями: по мере износа в виде амортизации.

Основные средства ООО «Альянс» включают в себя следующие группы:

- транспортные средства;
- торговое оборудование;
- компьютерную технику;
- хозяйственный инвентарь.

Информация о составе и структуре основных средств ООО «Альянс» за 2015-2017 годы представлена в таблице 4.

Таблица 5 - Состав и структура основных средств ООО «Альянс», тыс. руб

Товарная группа	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Всего	К итогу	Всего	К итогу	Всего	К итогу	% к 2015
Основные средства в том числе	232,4	100,0	257,8	100,0	511,9	100,0	220,7
Транспортные средства	-	-	-	-	210,0	41,0	-
Торговое оборудование	110	47,3	122	47,3	148,0	28,9	134,5
Оргтехника	120	41,6	134	51,9	153,0	29,8	127,5
Хозяйственный инвентарь	2,4	1,3	1,8	0,7	0,9	0,17	37,5

За период с 2015-2017 гг. среднегодовая стоимость основных средств изменилась на 120%, а стоимость торгового оборудования и оргтехники повысились на 34,5% и 27,5% соответственно. Стоимость хозяйственного инвентаря за этот же период снизилась до 37,5%

Наибольший удельный вес в структуре основных средств фирмы занимает графа оргтехника, ее доля изменялась от 41,6% в 2015 году до 29,8% в 2017 году. Также наблюдается, что доля торгового оборудования на 2017 год составила 28,9%, что на 18,4% меньше чем в 2015 и 2016 годах. доля хозяйственного инвентаря сократилась с 1,3% до 0,17%.

В таблице 6 представлены показатели эффективности использования основных средств в ООО «Альянс».

Таблица 6 – Показатели оснащенности и эффективности использования основных средств ООО «Альянс», руб

Показатели	2015	2016	2017	
			Всего	% к 2015
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	232400	257800	511900	220,7
Объем товарооборота, тыс. руб.	860000	840000	980000	113,9
Среднесписочная численность персонала, чел	2	4	3	150,0
Чистая прибыль, тыс.руб..	113	45	228	201,7
Фондовооруженность, тыс. руб./чел., п.1: п.3	116200	64450	170633	146,8
Фондоотдача, руб., п.2: п.1	3,7	3,3	1,9	51,3
Фондоемкость, руб., п.1: п.2	0,3	0,3	0,5	166,6
Рентабельность основных средств, % п.4: п.1	0,04	0,017	0,04	100

Таким образом, за рассматриваемый период эффективность использования основных средств предприятия незначительно изменялась. Так, фондоотдача в 2017 году составила 1,9 руб. на 1 рубль основных средств, что на 1,8 единицы меньше чем в 2015 году и на 1,4 единицы чем в 2016, фондоемкость основных средств за этот



период повысилась на 66,6%. За период 2015-2017 года рентабельности основных средств не изменилась и в 2017 году она составила 0,04%.

В таблице 7 представлены показатели состава и структуры оборотных средств ООО «Альянс» за 2015-2017 годы.

Таблица 7 - Состав и структура оборотных средств ООО «Альянс», тыс. руб

Товарная группа	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Всего	К итогу	Всего	К итогу	Всего	К итогу	К 2015 г
Оборотные средства в том числе	49904	100	63921	100	94076	100	188,5
Запасы и затраты	21583	43,2	32043	50	32043	34	148,4
Краткосрочная дебиторская задолженность	27950	56	31133	48,7	62543	66,5	223,8
Денежные средства	371	0,74	745	1,2	38	0,04	10,2

По данным таблицы 6 видно, что за период 2015-2017г структура оборотных средств на анализируемом предприятии существенно не изменилась. Мы можем наблюдать, что наибольший удельный вес в общей структуре оборотных средств фирмы занимает краткосрочная дебиторская задолженность, ее доля выросла с 56% до 66,5%. Высокая доля оборотных активов в структуре повышает мобильность компании и снижает риск неплатежеспособности, то есть неспособности оплачивать счета по мере наступления сроков оплаты.

Также можно отметить, что наименьший удельный вес в общей структуре оборотных средств фирмы занимают денежные средства. Их доля за анализируемый период снизилась незначительно, мы можем пронаблюдать, что в 2016 году по сравнению с 2015 доля возросла на 0,46%. Но в 2017 году произошел спад и по сравнению с 2015 годом доля потеряла 0,7%.

основной целью управления издержками обращения на рассматриваемом предприятии должно стать – снижение уровня издержек в общем объеме товарооборота.

Определим задачи, которые необходимо решить с целью снижения уровня издержек обращения:

- улучшение управления ассортиментом продукции, за счет снижения доли более затратной продукции в общем объеме товарооборота;
- использование маркетинговых коммуникаций с целью увеличения товарооборота;
- улучшение материального и морального поощрения работников с целью увеличения товарооборота и снижения издержек обращения.

Для оценки эффективности управления издержками обращения представим динамику издержек обращения в ООО «Компания «Вита». Анализ издержек обращения будет произведен по данным бухгалтерской и статистической отчетности, материалам текущего их учета, первичных и сводных документов. Исходная информация об издержках обращения по торговому предприятию ООО «Альянс» представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ издержек обращения в разрезе отдельных статей

Товарная группа	2015 г.		2016 г.		2017 г.		
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	% к 2015
Транспортные расходы	69	11,4	71	10,9	82	12,05	118,8
Расходы на оплату труда	500	82,6	540	83,6	560	82,3	112
Коммунальные расходы	32	5,3	32	4,9	32	4,7	0,01
Прочие	4	0,7	3	0,5	6	0,9	150
Всего	605	100	646	100	680	100	112,4

Анализируя данные таблицы 8, видим, что издержки обращения в 2009 году увеличились по сумме на 75 тыс. руб. На увеличение расходов повлияло повышение уровня расходов на оплату труда с 2015 по 2017 заработная плата повысилась на 12%. Транспортные и коммунальные расходы практически не менялись. В ООО «Альянс» значимую долю издержек обращения составляют: расходы на оплату труда, транспортные расходы, и коммунальные платежи.

В таблице 9 представим динамику уровня издержек обращения в ООО «Альянс».

Таблица 9 – Динамика уровня издержек обращения в ООО «Альянс»

Показатели	2015г	2016г	2017г
------------	-------	-------	-------

			Всего	% к 2015
Объём товарооборота, тыс. руб	860	840	980	113,9
Издержки обращения, тыс. руб	605	646	680	112,4
Уровень издержек обращения	0,7	0,77	0,69	

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень издержек обращения стоит на месте, что свидетельствует о неэффективном управлении издержками обращения в ООО «Альянс» в настоящее время. Поэтому руководству предприятия необходимо разработать перечень мероприятия по увеличению пользы управления издержками обращения.

### 2.3 Мероприятия по сокращению издержек обращения в ООО «Альянс»

Определение экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления - важный фактор выбор наиболее целесообразного из них и определение очередности их проведения.

Итак, для улучшения финансового положения ООО «Альянс» было принято решение разработать ряд мероприятий, целью которых будет являться снижение уровня издержек обращения.

Для увеличения размера товарооборота руководству можно предложить для внедрения следующие мероприятия:

1) Сменить поставщиков из г.Барнаула на оптовых поставщиков товаров г.Новосибирска и г. Омска.

Предложено сменить поставщиков продукции «БАКО» г. Барнаул на поставщиков ООО «СнабСервис» г.Новосибирск и ООО «МирСветодиодов г. Омск.

Внедрение данного мероприятия позволит покупать продукцию по более низким ценам, чем у поставщика «БАКО».

Так же данное мероприятие позволит сократить расходы магазина на хранение товаров, так как внедрение данного мероприятия приведет к ускорению оборачиваемости товаров и исключит возможность затоваривания товарами поставщиков.

Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить товарооборот ООО «Альянс» (по статистическим данным) на 5%.

2) Для снижения затрат на перевозку товара, рекомендовано рассчитать оптимальный размер партий поставок, что поможет предотвратить залежи на складе и минимизировались расходы на перевозку.

3) Для повышения эффективного использования складского помещения, предложено купить и установить на складе складские стеллажи серии СУ-2000.

На складе магазина есть место, которое можно использовать эффективнее. Данная площадь составляет 20м<sup>2</sup> и на данном участке товаров можно разместить только на полу, так как не установлены стеллажи для товаров.

Предлагается купить и установить на складе складские стеллажи серии СУ-2000. Безболтовое соединение деталей стеллажа позволяет собирать и разбирать его за очень короткое время. А на изменение высоты полки потребуется всего несколько секунд. Стеллаж может комплектоваться полками различной грузоподъемности (100 кг, 200 кг и 300 кг), что позволяет нагружать на одну секцию стеллажа до 1500 кг. Двусторонняя перфорация стоек позволяет собирать стеллаж ленточным способом, что позволяет значительно сэкономить на стоимости стеллажа. Стеллаж изготавливается из высококачественной стали. Несущие элементы конструкции изготавливаются из металла толщиной 1,0 мм, полки – 0,8 мм. Стойки стеллажа изготавливаются на прокатном стане, что позволяет делать их высотой до 4 м без единого стыка. В полки с грузоподъемностью 200 кг и 300 кг для обеспечения необходимой грузоподъемности устанавливаются продольные усилители, а в полки с грузоподъемностью до 300 кг устанавливаются дополнительные усилители по всему периметру полки.

Внедрение данного мероприятия позволит увеличить объем товарных запасов, что позволит увеличить объем продаж, а так же эффективно использовать площадь склада магазина, что приведет к повышению эффективности деятельности.

Затраты на внедрение мероприятия составят 120 тыс.руб.

На увеличение издержек обращения магазина «Николь» оказали наибольшее влияние такие факторы как - увеличение размера фонда оплаты труда и снижение производительности труда работников.

Следовательно, руководству магазина можно предложить для внедрения следующее мероприятие:

1) Совмещение должности коммерческого директора и менеджера по продажам

Для оптимизации численности работников магазина и повышения эффективности деятельности предложено совместить должность коммерческого директора и менеджера по продажам до 1 человека с добавкой к заработной плате специалиста по продажам 6000 рублей. Внедрение данного мероприятия позволит сократить потери рабочего времени. Тогда до совмещения должности фонд оплаты труда 2 работников составлял  $22000 + 15000 = 37000$  рублей, тогда после совмещения должностей составит  $22000 + 6000 = 28000$  рублей.

Экономия по заработной плате составит  $37000 - 28000 = 9000$  рублей в месяц, в год – 108000 рублей. Экономия по страховым взносам в государственные внебюджетные фонды составит в месяц  $9000 * 30\% = 2700$  рублей, и в год – 32400 рублей. Внедрение данного мероприятия приведет к снижению численности предприятия до 1 человека и к сокращению фонда заработной платы на  $108000 + 32400 = 140400$  рублей в год.

Затраты на внедрение данного мероприятия составят сумму выплат работнику по сокращению за 2 месяца в размере 30000 рублей.

Внедрение данного мероприятия позволит снизить сумма расходов по статье оплата труда на 171864 руб., тогда сумма по данной статье составит  $540000 - 140400 = 399600$  руб.

Представим изменение рассмотренных показателей деятельности ООО «Альянс» по данным, представленным в таблице 10

Таблица 10 – Информация о размере товарооборота и сумме издержек обращения в ООО «Альянс», тыс. руб.

Показатель	2017г	Планируемый год	Отклонение (+,-)	Темп роста, %
------------	-------	-----------------	------------------	---------------

Товарооборот, тыс руб	980	1080	100	110
Общая сумма издержек обращения	680	599,6	-80,4	88
Средний уровень издержек обращения к обороту, %	69,4	55,5	-13,9	79,9

Следовательно, в результате внедрения предложенных мероприятий по увеличению объема розничного товарооборота и сокращению издержек обращения сумма издержек обращения снизится на 80,4 тыс.руб. или на 0,88%, а также увеличение размера розничного товарооборота приведет к сокращению уровня издержек обращения на 13,9%, что в дальнейшем позволит эффективно использовать имеющиеся средства у ООО «Альянс» на обеспечение эффективной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Главная цель работы любой организации в рыночных условиях - это получение максимальной прибыли. Но возможности реализации этой стратегической цели в большинстве случаев ограничена издержками обращения и спросом на товары и услуги. Можно отметить, что издержки обращения — это главный фактор, который влияет на объем предложения, принятие решений руководством предприятия невозможно без анализа уже имеющихся издержек обращения и их величины на перспективу.

Издержками обращения называют расходы организаций, осуществляющих торговлю (перепродажу товаров). В издержки обращения не включается стоимость приобретенного для реализации товара. Задачи анализа издержек обращения состоят в том, чтобы дать общую оценку выполнения плана издержек обращения, установить факторы и размеры их влияния на уровень издержек обращения и разработать мероприятия по мобилизации найденных резервов в ходе анализа.

Анализ издержек обращения проводится по данным статистической и бухгалтерской отчетности, материалам текущего учета, первичным документам, внеучетным источникам информации и личным наблюдениям.

Оптимизация издержек обращения всегда являлось важнейшим вопросом в экономике. Решению этой задачи в частности способствует хорошо налаженная работа по управлению издержками обращения, их контроль и анализ.

В данной работе рассмотрена деятельность ООО «Альянс» занимающегося продажей кабельно-проводниковой, светодиодной и электрической продукцией.

В ходе проведения анализа издержек обращения за период с 2015 по 2017 гг магазина было выяснено, что по одним статьям издержек обращения ООО «Альянс» достиг относительного их снижения, по другим - допустил относительный перерасход.

Так же было выяснено, что основное место в торговых расходах рассматриваемой организации занимают затраты на оплату труда персонала. Их доля в издержках обращения в отчетном году составила 82,3% и по сравнению с 2015 годом снизилась

на 0,03%. Доля в издержках организации транспортных расходов увеличилась на 0,65%, что составило 82 тысячи рублей.

Для увеличения размера товарооборота магазина ООО «Альянс» и снижения издержек обращения руководству можно предложить для внедрения следующие мероприятия:

1. Купить и установить на складе складские стеллажи серии СУ-2000.
2. Сменить поставщиков из г.Барнаула на оптовых поставщиков товаров г.Новосибирска и г. Омска.
3. Разработать оптимальный объем поставки товара в организацию.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть первая, вторая и третья. Официальный текст. – М.: ИКФ Омега-Л. 2017. – 416 с.
- 2) Абрютин М. С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. пособие. М.: Дело и Сервис, 2000. 512 с.
- 3) Агафонова М.Н. Бухгалтерский учет и документооборот в оптовой и розничной торговле / М.Н. Агафонова. — Москва: Гросс
- 4) Адаев Ю. В. Анализ эффективности хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка и аудит: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2009.
- 5) Александров Ю. Л. Экономика предприятия торговли: учеб. пособие. Ч. 2 / Ю. Л. Александров, Э.А. Батраева, И. В. Петрученя, А. М. Смирнова, Н. Н. Терещенко; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. Красноярск, 2002. 171 с.
- 6) Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. – М.: ДИС, 2010. Бланк. И.А. Торговый менеджмент. Киев. УФИМБ. 2008. - 408 с.
- 7) Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Омега-Л, 2004. – 576 с.
- 8) Друри К. «Введение в управленческий и производственный учет». М: 2014, с. 29.
- 9) Ерофеева В.А. Учет, информация, управление: прямые и обратные связи. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 192 с.
- 10) Ионова А. Ф., Селезнева И. Н. Финансовый анализ: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. 624 с
- 11) Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2010.
- 12) О. Анализ финансовой отчетности. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Фактор, 2009.
- 13) Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности торговых предприятий: Учеб.-практ. пособие. – Мн., «Финансы, учет, аудит», 2008. - 184 с.
- 14) Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии : учеб.пособие / В. Г Лебедев, В. П. Дроздова, А. Н. Кустарев. М. : Экономика,2003. - 256 с.

- 15) Луговой В.А. Учет затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг): Методика и практикум. - М.: Финансы и статистика, 2010.-144 с.
- 16) Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 448 с.
- 17) Мазова С.В. Управленческий учет в оптовой торговле. / С.В.Мазова// Бухгалтерский учет. 2006. - № 19. - с.65-70
- 18) Матвейчева Е., Вишнинская Г. Финансовые результаты деятельности предприятия // Аудит и финансовый анализ. – 2007. - №1.
- 19) Мицкевич А. Управление затратами и прибылью / А. М. Мицкевич. -М. : ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. 192 с.
- 20) Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности/ Ю.А. Мишин. М.: Дело и Сервис, 2002.- 170 с.
- 21) Николаева С. А. Затраты, расходы, убытки / С. А. Николаева // Экономика и жизнь. Бухгалтерское приложение. 2002. - № 53. - С. 7-8.
- 22) Николаева Г.А., Блицау Л.П. Бухгалтерский учет в торговле. М: Приор-издат, 2003. — 352.
- 23) Петров П.В., Соломатин А.Н. Экономика товарного обращения. М.: ИНФРА-М, 2015. 220 с.
- 24) Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М: ИНФРА-М, 2016. 336 с. – (Серия «Высшее образование»).
- 25) Стражев В.И. Оперативное управление предприятием, проблемы учета и анализа. - Минск: наука и техника, 1973 - 152 с.
- 26) Тихонов, Е. Управление издержками предприятия / Е. Тихонов // Директор. - 2014.- № 7. - С.41-44.
- 27) Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия / М. И. Трубочкина. М. : ИНФРА-М, 2004. - 218 с.
- 28) Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. М. : ИНФРА-М2001.-304с.

- 29) Филатова Т. В. Управление издержками производства (в сфере материального производства) / Т. В. Филатова // Финансы и кредит. 1999. -№5.-С. 12-19.  
Хамидуллина Г.Р. Издержки обращения. Учет, анализ, контроль. 2002, - М: «Экзамен», 2016. - 320 с.
- 30) Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2010
- 31) Школьский А.А., Васильева Н.Э., Афанасьев В.А. Технология принятия управленческих решений. - М.: ВИНТИ, 2014
- 32) Шеремет А. Д. Финансы предприятий : учеб.пособие / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. М. : ИНФРА-М, 1998. - 342 с. - (Высшее образование)
- 33) Шишкин А. К. Учет, анализ и аудит на предприятиях : учеб.пособие для вузов / А. К. Шишкин. М. : Аудит : ЮНИТИ, 1996. - 496 с.
- 34) Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л. Т. Гиляровской. – 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- 35) Экономическая теория : учеб. пособие / Т. С. Бартакова, С. К. Демченко, Е. Н. Байдашева и др. ; Краснояр. гос. ун-т. Красноярск, 2006. -220 с.