

Окончание таблицы 2

| 1   | 2   |
|---|---|
| Социальные гарантии                       | Это предоставление служебного транспорта, устройство ребенка в детский сад, своим сотрудникам добровольное медицинское страхование в компаниях и пр.  |
| Самореализация                            | Предлагается сотрудникам три вида карьерного роста: вертикальный (карьера руководителя), в смежных областях (карьера проектного менеджера) и узкопрофессиональный (карьера суперспециалиста). Каждый сотрудник ежегодно проходит оценочное интервью, на основании которого осуществляется индивидуальное планирование его карьеры |
| Признание                                 | Включает в себя комплименты сотрудникам за их работу, упоминания и фотографии в средствах массовой информации, в корпоративных изданиях   |
| Отпуск по причине «разбитого сердца»      | Это ноу-хау было введено после опроса среди персонала, которые очень страдают из-за разрыва со своими «половинками», и как следствие, не могут сосредоточиться на работе  |
| Бонусы за работу без отпуска и больничных | Предлагается сотрудникам, которые проработали в компании больше 10 лет, полугодовой «творческий отпуск» с оплатой 50 % своей заработной платы. Денежным вознаграждением поощряются сотрудники, которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет   |
| Конкурсы по интересам                     | Многие компании для повышения командного духа своих сотрудников проводят спортивные или творческие конкурсы   |

Таким образом, отличительной особенностью многих иностранных предприятий является последовательная минимизация доли материальных вознаграждений и увеличение доли нематериальных стимулов, а также возрастание роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия.

Список использованных источников

1. Александров, Г. В. Зарубежный опыт в области усиления мотивации персонала и закрепления кадров на предприятии / Г. В. Александров, Е. В. Цезельская // Постулат. – 2017. – № 6 (20). – С. 56–60.
2. Шкляр, Т. Л. Новый взгляд на мотивацию персонала / Т. Л. Шкляр // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 35. – С. 164–167.

УДК 657.471

## АНАЛИЗ ЗАТРАТ НА ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ ОАО «ВИТЕБСКИЕ КОВРЫ»

*Суворов А.П., к.т.н., доц., Антонов В.Н., студ.*

*Витебский государственный технологический университет,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Реферат. В материалах проведен анализ затрат на производство продукции ОАО «Витебские ковры» и определена точка безубыточности.

Ключевые слова: себестоимость, экономические элементы затрат, затраты на один рубль продукции, порог рентабельности.

Анализ затрат на производство продукции дает возможность оценить результаты хозяйственной деятельности организации, эффективность использования ее производственных ресурсов и выявить, насколько эффективно были использованы возможности снижения себестоимости продукции.

Себестоимость реализованной продукции имеет практическое значение для определения рентабельности продаж, то есть при росте затрат на реализованную

продукцию более высокими темпами, чем выручка от реализации, рентабельность продаж снизится и, наоборот. При оценке показателей себестоимости целесообразно провести анализ произведенной и реализованной продукции с изменением выручки от реализации.

Анализ затрат на 1 рубль реализованной продукции представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ затрат на 1 рубль реализованной продукции ОАО «Витебские ковры» за 2015–2016 гг.

| Показатели  | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное отклонение, руб. | Темп роста, % |
|---|---------|---------|-----------------------------|---------------|
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.                | 74183   | 92529   | +18346                      | 124,73        |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.          | 61438   | 76865   | +15427                      | 125,11        |
| Управленческие расходы, тыс. руб.                         | 3050    | 3448    | +398                        | 113,05        |
| Коммерческие расходы, тыс. руб.                           | 3310    | 3594    | +284                        | 108,58        |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.                | 6385    | 8622    | +2237                       | 135,04        |
| В том числе:  |         |         |                             |               |
| - себестоимость реализованной продукции на 1 руб. выручки | 0,828   | 0,831   | +0,003                      | 100,36        |
| - управленческие расходы на 1 руб. выручки                | 0,041   | 0,037   | -0,004                      | 90,24         |
| - коммерческие расходы на 1 руб. выручки                  | 0,045   | 0,038   | -0,007                      | 84,44         |
| - прибыль от реализации на 1 руб. выручки                 | 0,086   | 0,093   | +0,007                      | 108,14        |

Источник: составлено автором по данным организации.

На основании данных из таблицы 1 можно сделать вывод, что выручка от реализации продукции в 2016 году увеличилась на 18346 тыс. руб. и составила 92529 тыс. руб., что на 24,73 % больше, чем в 2015 году. Себестоимость реализованной продукции также увеличилась на 15427 тыс. руб. или на 25,11 % до 76865 тыс. руб. Управленческие расходы возросли на 398 тыс. руб. (или на 13,05 %) и составили 3448 тыс. руб. Коммерческие расходы увеличились на 284 тыс. руб. или на 8,58 % до 3594 тыс. руб. Прибыль от реализации продукции в 2016 году составила 8622 тыс. руб., что на 2237 тыс. руб. или на 35,04 % больше, чем в 2015 году. В 2016 году себестоимость в расчете на 1 рубль реализованной продукции увеличилась на 0,003 руб. или на 0,36 % до 0,831 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом. Управленческие расходы на 1 рубль выручки уменьшились на 0,004 руб. (или на 9,76 %) и составили 0,037 тыс. руб. Сумма коммерческих расходов на 1 рубль выручки также уменьшилась на 0,007 руб. или на 15,56 % до 0,038 тыс. руб. Прибыль от реализации в расчете на 1 рубль выручки увеличилась 0,007 руб. (или на 8,14%) и составила 0,093 руб.

Далее рассмотрим изменение затрат в расчете на 1 рубль произведенной продукции, которое представлено в таблице 2.

Таким образом, анализ таблицы 2 показывает, что удельный вес материальных затрат в расчете на 1 рубль произведенной продукции в 2016 году по сравнению с 2015 годом вырос на 0,74 п.п. (хотя сами затраты уменьшились на 0,002 руб. и составили 0,713 руб.). Также произошло незначительное увеличение амортизации основных средств и нематериальных активов на 0,011 руб. (или на 1,27 п.п.) до 0,047 руб.; увеличение прочих затрат на 0,001 руб. (или на 0,14 п.п.) до 0,019 руб. Помимо этого произошло снижение затрат на оплату труда на 0,016 руб. (или на 1,64 п.п.) до 0,089 руб.; снижение отчислений на социальные нужды на 0,005 руб. (или на 0,51 п.п.) до 0,031 руб.

В итоге можно сделать вывод, что в 2016 году затраты на производство в расчете на 1 рубль произведенной продукции снизились и составили 0,899 руб., что на 0,011 руб. меньше, чем в 2015 году.

Таблица 2 – Анализ затрат на 1 рубль произведенной продукции ОАО «Витебские ковры» за 2015–2016 гг. по основному виду деятельности

| Показатели   | 2015 г.<br>тыс.<br>руб. | 2016 г.<br>тыс.<br>руб. | Затраты на производство в<br>расчете на 1 руб. произведенной<br>продукции |               |         |               | Отклонение |       |
|--|-------------------------|-------------------------|---|---------------|---------|---------------|------------|-------|
|  |                         |                         | 2015 г.   | уд.<br>вес, % | 2016 г. | уд.<br>вес, % | руб.       | п.п.  |
| Объем<br>производства в<br>отпускных ценах                     | 72525                   | 89229                   | –   | –             | –       | –             | –          | –     |
| Материальные<br>затраты  | 51842                   | 63594                   | 0,715   | 78,57         | 0,713   | 79,31         | –0,002     | +0,74 |
| Затраты на оплату<br>труда                                     | 7639                    | 7971                    | 0,105   | 11,54         | 0,089   | 9,9           | –0,016     | –1,64 |
| Отчисления на<br>социальные нужды                              | 2618                    | 2732                    | 0,036   | 3,96          | 0,031   | 3,45          | –0,005     | –0,51 |
| Амортизация<br>основных средств<br>и нематериальных<br>активов | 2639                    | 4150                    | 0,036   | 3,96          | 0,047   | 5,23          | 0,011      | +1,27 |
| Прочие затраты   | 1266                    | 1779                    | 0,018   | 1,97          | 0,019   | 2,11          | 0,001      | +0,14 |
| Итого затраты на<br>производство                               | 66004                   | 80226                   | 0,91  | 100           | 0,899   | 100           | –0,011     | –     |

Источник: составлено автором по данным организации.

Расчет факторной модели затрат на рубль произведенной продукции методом ценных подстановок позволили определить, что повлияло на изменение себестоимости.

Затраты на 1 руб. продукции в 2016 году по сравнению с 2015 уменьшились на 0,011 руб./руб. За счет изменения материальных затрат увеличились на 0,162 руб./руб., затрат на оплату труда на 0,005 руб./руб. и суммы амортизации на 0,017 руб./руб. За счет изменения выпуска продукции затрат на 1 руб. уменьшились на 0,2 руб./руб.

Используя информацию о прибылях и убытках и данные проведенного анализа себестоимости, рассчитаем показатели порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага для ОАО «Витебские ковры». В таблице 3 представлены исходные данные, необходимые для проведения таких расчетов.

Таблица 3 – Значение показателей, необходимых для CVP-анализа в ОАО «Витебские ковры» на 2015–2016 гг.

| Показатели                                 | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное<br>отклонение |
|--|---------|---------|--------------------------|
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 74183   | 92529   | +18346                   |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 6385    | 8622    | +2237                    |
| Условно-постоянные затраты, тыс. руб.      | 3905    | 5929    | +2024                    |
| Переменные затраты, тыс. руб.              | 62099   | 74297   | +12198                   |

Источник: составлено автором.

Вначале рассчитаем порог рентабельности (точку безубыточности), который численно равен выручке от реализации, при которой предприятие не имеет убытков, но также не имеет прибыли. Таким образом, точка безубыточности у ОАО «Витебские ковры» будет иметь следующие значения:

$$BEP_{2015} = 3905 \times 74183 / (74183 - 62099) = 23973 \text{ тыс.руб.}$$

$$BEP_{2016} = 5929 \times 92529 / (92529 - 74297) = 30090 \text{ тыс.руб.}$$

Согласно расчетам, точка безубыточности увеличилась, что говорит об ухудшении положения организации, так как теперь предприятию нужно продавать большее количество продукции, чтобы находиться в зоне безубыточности.

Теперь рассчитаем запас финансовой прочности организации:

$$ЗФП_{2015} = (74183 - 23973) / 74183 \times 100\% = 67,68\%.$$

$$ЗФП_{2016} = (92529 - 30090) / 92529 \times 100\% = 67,48\%.$$

Чем выше значение запаса финансовой прочности, тем устойчивее положение предприятия. У ОАО «Витебские ковры» запас финансовой прочности уменьшился, что говорит об ухудшении положения организации. В этих условиях очевидно, что у организации существует один путь увеличения запаса финансовой прочности – это снижение издержек связанных с производством и реализацией продукции.

Далее был рассчитан последний ключевой показатель CVP-анализа, а именно сила воздействия операционного рычага (производственный леверидж):

$$СВОР_{2015} = (74183 - 62099) / 6385 = 1,89. \quad СВОР_{2016} = (92529 - 74297) / 8622 = 2,11.$$

Увеличение уровня СВОР при неблагоприятных условиях на рынке отрицательно сказывается на положении организации, так как чем выше доля постоянных затрат, а следовательно СВОР, тем финансовые результаты предприятия чувствительней к изменению конъюнктуры рынка: расширение продаж порождает повышенный рост прибыли, сворачивание продаж – падение прибыли с еще большим темпом. Это значит, что действие операционного рычага порождает особый тип риска – производственный риск – риск погрязнуть в постоянных затратах при ухудшении конъюнктуры, так как постоянные затраты будут «тормозить» переориентацию производства, не давать возможности быстро диверсифицироваться или сменить рыночную нишу.

С другой стороны при благоприятной конъюнктуре предприятие с высоким уровнем СВОР будет иметь дополнительный финансовый выигрыш в виде прибыли от увеличения объемов продаж. Поэтому увеличение уровня СВОР у ОАО «Витебские ковры» повышает операционные риски организации, а именно риск погрязнуть в постоянные затраты допускается только тогда, когда есть полная уверенность в том, что объемы продаж будут расти.

УДК 338.24.01

## **ВНЕДРЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Верна В.В., к.э.н., доц.**

*Институт экономики и управления (структурное подразделение) ФГАОУ ВО  
«Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,  
г. Симферополь, Российская Федерация*

Реферат. В статье рассмотрены понятие и сущность корпоративных знаний в организации, понятие самообучающейся организации; сформулированы свойства и признаки самообучающейся организации. Предложены направления преобразований и изменений внедрения концепции управления знаниями в самообучающейся организации.

Ключевые слова: персонал, знания, корпоративные знания, управление знаниями, самообучающаяся организация.

В современных условиях деятельности организаций кардинально меняется роль персонала. Основное требование к менеджменту современной компании – ознакомить работников с перспективами развития организации, заслужить их доверие, обеспечить обучение и эффективное развитие при условии должной мотивации. Кроме того, организация должна обеспечить доступ каждого работника к корпоративным знаниям и возможность сделать собственный вклад в эти знания.

Вопросом исследования особенностей формирования экономики знаний и системы управления знаниями в корпорациях посвящены научные труды многих ученых: К. Вига, П. Друкера, И. Нотаки, Г. Такеучи, Г. Бекера, Е. Брукинга, М. Блауга, Д. Минцера, Ф. Махлупа, М. Мелоуна, Д. Стоунхауса, Т. Стюарта, Р. Аккофа, Дж. Беллингера, Т. Ллойда, Я. Менцера, К. Э. Свейби, М. Поляни, Т. Давенпорта, П. Сенге, Т. Шульца, Б. Г. Клейнера и др.

В современных условиях развития отечественных организаций основополагающей