# Совершенствование управления затратами на основе системы контроллинга

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и необходимость управления затратами

.2 Методические подходы в анализе затрат

.3 Контроллинг в управлении затратами

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ЦЕНТР «ДОМНАРЕМОНТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика металлургической промышленности

.2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности Центр «Домнаремонт»

.3 Анализ формирования и управления затратами

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

3.1 Необходимость создания отдела контроллинга в Центр «Домнаремонт»

.2 Методика управления затратами на основе контроллинга

.3 Влияние управления затратами на основе контроллинга на показатели деятельности Центр «Домнаремонт»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. График точки безубыточности

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Эволюция контроллинга у нас и за рубежом

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Организационная структура Череповецкого Металлургического Комбината

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Организационная структура Центр «Домнаремонт»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Показатели деятельности участков Центр «Домнаремонт»

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Состав себестоимости участков Центр «Домнаремонт»

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Факторный анализ прибыли от реализации и анализ затрат на рубль товарной продукции бетонно-растворного участка

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. Анализ прямых и трудовых затрат ремонтно-изготовительного участка

ПРИЛОЖЕНИЕ 9. Ремонтный фонд Центр «Домнаремонт»

ПРИЛОЖЕНИЕ 10. Регламент по планированию затрат Центр «Домнаремонт»

ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач в условиях трансформации российской экономики под влиянием экономического кризиса является непрерывное и обоснованное наблюдение за текущими процессами на предприятии, их оценки, прогнозирование изменений и отклонений от заданных параметров в целях повышения эффективности управленческого решения.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Современные условия управления всеми бизнес-процессами мотивируют к комплексному решению многочисленных проблем, возникающих под воздействием различных факторов. Решение данных проблем невозможно без поиска и применения адекватных этим проблемам организационных и экономических инструментов. Важная роль среди них принадлежит контроллингу - аккумуляции всех потоков информации в рамках единой системы, которая разрешает в режиме настоящего времени рассмотреть количественную и стоимостную оценку показателей любого отдела, цеха, участка и структуру их затрат, благодаря чему одновременно обеспечивается повышение общей эффективности производства.

Между тем в российской практике в настоящее время степень развития системы контроллинга в части учета затрат не соответствует требованиям современного производства. Речь идет не столько о количестве предприятий, внедривших контроллинг, сколько об использовании контроллинга для сокращения сроков овладения экономической ситуацией и определения вектора и величины приложения управленческого воздействия в части учета затрат для укрепления конкурентоспособности отечественной промышленности. Исследование направлений качественного использования системы контроллинга свидетельствует об актуальности темы данной работы. контроллинг металлургический затрата управление

Итогом проведенного исследования стали выводы и предложения по главным направлениям развития деятельности предприятий металлургической промышленности, решению назревших вопросов, связанных с совершенствованием управления затратами.

В отечественной науке вопросами исследования затрат занимались такие авторы, как Карминский А.М. [36],Жевага А.Г., Фалько С.Г., Иванова Н.Ю.Савицкая Г.В. [77], Ковалев В.В. [39], Шеремет А.Д. [90], Теплякова Т.Ю. [83], Котляров С.А. [44], Лебедев В.Г. [47]и другие. В зарубежной науке - Вебер Ю., ШеферУтц. [93], Манн Р., Майер Э. [54], Перера М.Х.Б., Мэтьюс М.Р. [62] и другие.

Однако многие теоретико-методологические, методические и практические вопросы, связанные со спецификой управления затратами на металлургическом предприятии, все еще остаются недостаточно проработанными. Пока узок круг исследований, обобщающих опыт применения контроллинга в современном производстве. Еще меньше работ, содержащих обоснованные рекомендации относительно управления затратами на основе системы контроллинга.

Цель работы состоит в том, чтобы обосновать основные направления совершенствования управления затратами на основе системы контроллинга в металлургической промышленности для повышения эффективности деятельности предприятия.

В соответствии с поставленной целью в работе предусматривалось решение следующих основных задач:

выявить теоретические аспекты управления затратами на промышленном предприятии;

изучить опыт использования системы контроллинга в промышленном производстве;

исследовать тенденции и факторы, влияющие на количественные и качественные показатели управления затратами;

определить возможность корректного влияния системы контроллинга на управление затратами с учетом организационно-экономических особенностей Центр «Домнаремонт».

Предметом исследования является управление затратами. Объектом исследования выбрана структурная единица Череповецкого Металлургического комбината Центр «Домнаремонт».

В качестве источников информации при написании работы использовались аналитические статьи, учебная литература, нормативно-справочная информация, специализированные журналы, данные документов бухгалтерского учета, материалы статистических сборников Росстата России, экономические данные, опубликованные в журналах, а также данные сети Интернет.

Для решения поставленных задач в работе использованы разнообразные методы обработки экономико-статистической информации, сравнительного и многомерного анализа, логических построений. Задействованы табличные и графические приемы визуализации аналитических данных.

Для обработки исходной информации и прогнозных расчетов применены пакеты прикладных программ SAPERP (Enterprise Requirements Planning), Лоцман ПГС, Расстановка, функционирующие на базе операционной системы Microsoft Windows.

Теоретическая значимость работы определяется следующими результатами:

доказано, что управление затратами на основе системы контроллинга является одним из важнейших условий повышения эффективности промышленного производства;

установлены приоритетные направления проведения анализа управления затратами на промышленном предприятии;

предложены основы создания, и этапы развития системы контроллинга в части управления затратами;

разработана методика управления затратами на предприятии, позволяющая учитывать как особенности производства, так и требования внешней среды.

Практическая значимость работы. Основные результаты исследования применимы в деятельности Центр «Домнаремонт» при разработке и реализации им нормативных документов, а также при решении им практических вопросов, связанных с анализом и совершенствованием управления затратами. Методика, разработанная в результате исследования, позволяет оценивать текущее и перспективное состояние и возможности управления затратами предприятий металлургической промышленности, и использовать научно-обоснованные подходы в практике работы Центр «Домнаремонт» по реализации этих возможностей.

По материалам исследования опубликовано четыре научные статьи, общим объемом 2 п.л., в следующих сборниках:

Череповецкие научные чтения - 2014: «Управление затратами на основе системы контроллинга»;

Современная наука: теоретический и практический взгляд - 2015: «Значение контроллинга как системного процесса»;

Проблемы и перспективы современной науки - 2017: «Экономическая оценка понятия «затраты» и их классификация в современном учете» (лучшая научная работа по результатам работы международной научно-практической конференции в секции экономические науки);

Современная наука: теоретический и практический взгляд - 2017: «Контроллинг в промышленности».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников из 100 наименований и 10 приложений. Основной текст работы изложен на 87 страницах машинописного текста и включает в себя 31 таблица, 19 рисунков и 3 формулы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность и необходимость управления затратами

Для производства конкурентоспособной продукции предприятие вкладывает средства в производственные факторы. Производственный цикл, хозяйственная деятельность любого предприятия непрерывно связан с потреблением и расходованием сырья и материалов, топлива и энергии, выплатой заработной платы и платежей социального страхования работников, начислением амортизации и другими необходимыми затратами.

В экономической литературе и нормативных документах встречаются такие термины, как издержки, затраты, расходы и себестоимость. Смысл данных понятий может быть искажен при неправильном их определении, так как нет четкого разделения, как в нормативном регулировании, так и среди ведущих экономистов и бухгалтеров.

Такие авторы, как М.Р. Мэтьюс и М.Х.Б. Перера, описывают, что «термин «затраты» относится ко всякому использованию ресурсов, в том числе на приобретение активов, в то время как термин «расходы» касается использования лишь тех ресурсов, которые при определении прибыли хозяйствующего субъекта за данный период времени становятся в соответствие доходам» [62].Такой же точки зрения придерживается и С.А. Николаева, один из отечественных разработчиков положений о доходах и расходах. Исходя из данного определения термин затраты шире понятия расходы, но это не так. Например, есть затраты будущих периодов, которые потом станут затратами.

Я.В. Соколов, напротив считает, что «затраты - это часть расходов, которые станут таковыми в следующие отчетные периоды» [82].

Таким образом, данные точки зрения совершенно противоположны и только внимательное ознакомление с данными понятиями позволит правильно истолковать смысл определения затрат.

Издержки предприятия - это совокупность денежного выражения затрат производственных факторов, которые необходимы предприятию для выполнения определенных операций, осуществления производственной и коммерческой деятельности. У издержек может отсутствовать прямая связь с изготовлением продукции. Данное определение, как правило, рассматривается в экономической теории. Издержки могут быть представлены в показателях себестоимости.

Себестоимость - это сумма всех затрат на выпуск и продажу продукции. Для ее определения калькулируют все расходы. Калькуляция показывает, какие затраты связаны с производством и выпуском продукции, а какие связаны с его обслуживанием и управлением. Данное определение широко применяется в управленческом учете.

Расходы - это затраты отчетного периода времени, экономически оправданные и перенесшие свою стоимость на реализованную в данный момент продукцию. В отличие от затрат расходы не могут относиться к активам предприятия, а находят свое отражение в отчете о прибылях и убытках [7].

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать следующее определение, которым мы будем в дальнейшем пользоваться, затраты - это ресурсы предприятия (материальные, трудовые, финансовые), необходимые в процессе производственной деятельности, выраженные в денежном, стоимостном эквиваленте. Представление о затратах характеризуется следующими положениями [47]:

затраты определяются использованием ресурсов, отражая, сколько и каких ресурсов израсходовано при производстве и реализации продукции за определенный период;

объем использованных ресурсов может быть представлен в натуральных и денежных единицах, однако в экономических расчетах прибегают к денежному выражению затрат;

определение затрат всегда соотносится с конкретными целями, задачами, т.е. объем использованных ресурсов в денежном выражении рассчитывают по основным функциям производства продукции, и ее реализации в целом по предприятию, или по производственным подразделениям предприятия.

В том случае, если затраты не списаны, не вовлечены в производство в определенный период, то они становятся запасами сырья, материалов, приобретают принцип запасоемкости складских остатков и превращаются в активы предприятия.

Наличие подробной информации о затратах предлагает варианты для определения цены изделия, оценки экономических процессов, эффективности использования ресурсов отдельными подразделениями, значимости заказчиков с точки зрения их вклада в прибыль. Так для изменения прибыли, структуры выпуска, объема производства следует рассматривать релевантность переменных, постоянных и смешанных затрат, для возможности отнесения на конкретный объект - прямые и косвенные, для возможности маневрирования - регулируемые, произвольные и заданные [81].То есть классификации затрат зависит от назначения информации, а сущность затрат раскрывается в их функциях. С точки зрения управления можно выделить следующие функции затрат:

- оценка запасов и полученной прибыли;

- принятие решений, планирование и прогнозирование;

- контроль и регулирование.

Первая функция ставит следующие вопросы перед руководителями предприятия: каковы затраты на производство в целом; каковы затраты на производство данного вида продукции или группы видов продукции; каковы затраты данного подразделения [83]?

Вторая функция спрашивает: как определить прибыль при оценке изменения цен, издержек и объема производств; какие последствия будут иметь изменения структуры выпуска; какова оптимальная (наилучшая) структура выпуска; каким должен быть объем производства?

Третья функция задает вопросы: насколько велики отклонения «план - факт» и чем они вызваны; кто отвечает за отклонения; есть ли возможность финансового маневра; в чем конкретные резервы экономии?

Ответы же на данные вопросы в свою очередь позволяют классифицировать затраты исходя из назначения информации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Классификация затрат

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Классификация |
| Управление себестоимостью, оценка стоимости запасов и полученной прибыли | |
| 1.По способу включения в себестоимость продукции | прямые |
|  | косвенные |
| 2.По отнесению к периоду | входящие |
|  | истекшие |
| 3.По отношению к технологическому процессу | основные |
|  | накладные |
| 4.По составу | одноэлементные |
|  | комплексные |
| 5.По содержанию и назначению | по экономическим элементам |
|  | по статьям калькуляции |
| 6.По функциям деятельности | производственные |
|  | периодические |
| Принятие решений, планирование и прогнозирование | |
| 7.По периодичности возникновения | постоянные |
|  | переменные |
| 8.По степени значимости | релевантные |
|  | нерелевантные |
|  | безвозвратные |
|  | вмененные |
| 9.По степени увеличения | приростные |
|  | предельные |
| 10.По возможности охвата планом | планируемые |
|  | не планируемые |
| Контроль и регулирование | |
| 11.По степени регулируемости | регулируемые |
|  | нерегулируемые |
| 12.По степени контроля | контролируемые |
|  | неконтролируемые |
| 13.По степени эффективности | эффективные |
|  | неэффективные |

По способу включения в себестоимость продукции следует разграничивать прямые и косвенные затраты.

Прямые затраты относятся непосредственно на конкретный вид продукции, их можно отнести на определенное изделие на основании первичных документов, таких как наряд, акт выполненных работ, акт на списание. Примером прямых затрат могут выступать материальные затраты на производство продукции, работ, услуг; затраты на оплату труда производственных рабочих, включая страховые взносы.

Косвенные затраты невозможно прямо отнести на какое-либо изделие. Они распределяются между отдельными изделиями по выбранной организацией методике, по определенным правилам, либо пропорционально основной заработной плате производственных участков, либо по количеству отработанных станко-часов, либо часов отработанного времени и т.п. Эти правила должны быть отражены в учетной политике предприятия. Главное отличие прямых затрат от косвенных - степень влияния на себестоимость выпускаемой продукции, наличие экономической взаимосвязи с объектами производства. Необходимость классификации на прямые и косвенные затраты связано с тем, что подобное разделение установлено в Налоговом кодексе (ст. 318 НК РФ) и применяется при определении сроков зачисления издержек в счет уменьшения налоговой базы [63].

По отнесению затрат к определенному периоду выделяют входящие и истекшие затраты.

Входящие затраты - это ресурсы и средства, приобретенные и имеются в наличии, как ожидается должны принести доходы в будущие периоды. В балансе они отражаются как активы. Если эти ресурсы были потрачены, израсходованы для получения доходов и утеряли способность приносить доход в будущем, то они становятся истекшими, что отражается на счете прибылей и убытков [19]. Например, затраты на производство товаров для перепродажи, если эти товары не реализованы и хранятся на складах, отражаются в балансе, как входящие. Если данные товары проданы, то эти входящие затраты должны быть отнесены к истекшим, что отражается в смете затрат, понесенных в результате реализации товаров. Их следует сравнивать с доходами от продажи для того, чтобы определить прибыль.

По отношению к технологическому процессу необходимо выделять затраты, как основные и накладные.

Основные затраты непосредственно связаны с процессом производства продукции, работ, услуг. К ним относятся материалы, заработная плата и начисления к ней, износ объектов основных средств и инструментов и прочее.

К числу накладных затрат необходимо относить затраты по управлению и обслуживанию производственного процесса (общепроизводственные, общехозяйственные, текущий ремонт зданий и сооружений, коммунальные услуги, услуги связи и др.). Данное деление больше всего имеет аналитическое значение.

По составу затраты подразделяются на одноэлементные и комплексные.

Одноэлементными называют затраты, которые в данной организации не могут быть разложены на слагаемые: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов и прочие затраты [80].

Комплексные затраты состоят из нескольких экономических элементов, например, общецеховые, регистрируются только для нескольких изделий в совокупности, для целого производственного подразделения.

Многочисленные затраты, формирующие себестоимость продукции, в практике планирования и учета по содержанию и назначению классифицируются по экономическим элементам и статьям калькуляции [2].

Группировка затрат по экономическим элементам отражается в смете затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг). В ней собираются затраты по общности экономического содержания, по их назначению. Собирается общий объем ресурсов, итого затрат на производство, вычитаются работы и услуги непроизводственной сферы, расходы будущих периодов и прочее, указываются изменения остатков незавершенного производства, что в итоге показывает производственную себестоимость продукции. А полную себестоимость товарной продукции получаем в результате вычета расходов на реализацию и отчислений. Сметный раздел затрат позволяет определить общий объем потребляемых предприятием ресурсов, в том числе приобретаемых со стороны. Планируемые в смете затраты обеспечивают все потребности предприятия, связанные с производством и реализацией продукции, созданием заделов незавершенного производства, обеспечением вспомогательного и обслуживающего производства.

Классификация затрат по статьям калькуляции позволяет определить себестоимость единицы продукции, распределить затраты по ассортиментным группам, установить объем расходов по каждому виду работ, производственным подразделениям, аппарату управления, выявить резервы снижения затрат. Калькуляционный принцип группировки затрат лежит в основе построения плана счетов бухгалтерского учета во всех отраслях народного хозяйства. При группировке по статьям калькуляции затраты объединяют по направлениям их использования и по месту возникновения.

Типовая группировка затрат по статьям калькуляции имеет следующий вид [55]:

сырье и материалы;

возвратные отходы (вычитаются);

покупные изделия, полуфабрикаты, услуги производственного характера сторонних предприятий;

топливо и энергия на технологические нужды;

основная заработная плата производственных рабочих;

дополнительная заработная плата;

отчисления на социальные нужды;

расходы на подготовку и освоение производства;

расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;

цеховые расходы;

общезаводские;

потери от брака;

прочие производственные расходы.

По функциям деятельности и роли в процессе производства затраты классифицируются на производственные и периодические.

Производственные затраты - это затраты входящие в себестоимость продукции относящиеся непосредственно к производству продукции установленного качества при наличии рациональной технологии и организации производства и соотносятся с доходами, полученными от производственной деятельности.

Периодические затраты - это затраты, которые нельзя проинвентаризировать, вызванные недостатками в технологии и организации производства, системе сохранности имущества и организации производства [25]. К ним можно отнести коммерческие и административные расходы. Их размер зависит от длительности периода.

Понимание проблемы периодичности возникновения затрат является важнейшим аспектом в управлении бизнеса, в связи с этим затраты классифицируются на постоянные и переменные [43].

Переменные затраты обладают свойством прямопропорционального изменения по отношению к изменению уровня деловой активности. Примерами могут послужить такие затраты, как сырье и материалы, заработная плата основного персонала, транспортные расходы, затраты на электроэнергию (приложение 1).

Постоянные затраты являются некоторым «тормозом» в работе предпринимателей, чем они больше, тем выше точка безубыточности, тем выше предпринимательские риски. Постоянные затраты в сумме не изменяются при изменении объема выпущенной продукции, они относительно постоянны, но зависят от изменения уровня производства. Например, арендная плата, заработная плата управленческого персонала, налоги на собственность и аналогичные выплаты, амортизационные отчисления и другое. Постоянные затраты обычно являются косвенными с точки зрения учета в себестоимости и являются постоянными в краткосрочные периоды, в длительном же измерение все зависит от размера предприятия, финансовых договоренностей, арендных и страховых отчислений.

Постоянные и переменные затраты в сумме составляют общие (валовые) затраты, которые возникают в результате учета на одном счете более одного вида затрат, как переменных, так и постоянных. Валовые издержки зависят от объема выпускаемой продукции и определяются количеством и рыночной ценой используемых ресурсов [21].

Принимая решение, руководитель должен четко представлять себе все его последствия. В связи с этим выделяют релевантные (существенные, значимые) и нерелевантные затраты [88].

Релевантными можно считать только такие будущие затраты, которые изменятся в результате принимаемого решения. При определении релевантных затрат нужно учесть безвозвратные и вмененные затраты. Безвозвратные затраты, то есть затраты истекшие, которые не могут быть изменены никакими управленческими решениями, не являются существенными. Вмененные затраты (альтернативные издержки, упущенная выгода) релевантны для принятия решений. Присутствуют только в управленческом учете. Если ресурсы неограниченны, вмененные затраты равны нулю. Нерелевантные затраты от принятого решения не зависят.

В соответствии с целью определить максимальный выпуск продукции затраты классифицируются на приростные (инкрементные) и предельные (маржинальные) [21].

Приростные затраты являются дополнительными и возникают в результате изготовления и продажи дополнительной партии продукции. Маржинальные затраты представляют собой дополнительные затраты в расчете на единицу продукции.

В зависимости от охвата планом затраты можно классифицировать на планируемые, рассчитанные на определенный объем производства, и не планируемые, не включенные в план, такие как потери от брака, простоев и т.п., отражаемые в фактической себестоимости продукции.

Если устанавливать связь затрат с действующими лицами, ответственными за расходованием средств, складывается разделение затрат для функции контроля и регулирования. Такой подход классификации называется учетом разделения затрат по центрам ответственности и делит затраты на регулируемые и нерегулируемые, контролируемые и неконтролируемые, эффективные и неэффективные.

Регулируемые затраты подвержены влиянию менеджера центра ответственности, на нерегулируемые он повлиять и воздействовать не может. Контролируемые затраты поддаются контролю со стороны субъектов управления, а неконтролируемые не зависят от деятельности управленческого персонала. В результате эффективных затрат получают доходы от реализации тех видов продукции, для выпуска которых были произведены эти затраты. Неэффективные затраты - расходы непроизводительного характера, в результате которых не будут получены доходы, так как не будет произведен продукт [19].

Исходя из рассмотренной классификации, можно сделать вывод, что данному вопросу уделено огромное внимание, посвящено множество трудов и работ в отечественной практике, но при этом в нормативной документации раскрыты только группировки по экономическим элементам и статьям калькуляции (ПБУ 10/99 Расходы организации).

Так же, необходимо отметить, что в последние годы осуществляется непрерывный процесс глобализации экономики, реформирование учета и отчетности в соответствии с международными стандартами отчетности, а классификация затрат по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО)становиться у нас частью законодательной базы, раскрывается она в следующих документах [94]:

«Концептуальные основы финансовой отчетности», где представлены понятия расходы и доходы;

«Представление финансовой отчетности»;

«Запасы».

Классификация с применением МСФО позволяет разграничить все затраты на два направления: затраты на продукт и затраты, осуществляемые предприятием периодами, вне зависимости от производственного цикла. Использование данного принципа широко используется в экономически развитых странах. Особый интерес МСФО вызывает величина затрат на переработку.

На основе практик, положений российского законодательства, и международных стандартов представим авторскую классификацию затрат в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Классификация затрат по МСФО и положениям РФ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типовая номенклатура статей затрат по положениям РФ | Характеристика | По МСФО | По российской практике |
| 1.Сырье и материалы | непосредственно связанные с производством продукции | Затраты на продукт | прямые, основные, одноэлементные, производственные, переменные, приростные, планируемые |
| 2.Возвратные отходы (вычитаются) |  |  | производственные, не планируемые |
| 3.Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий |  |  | производственные, одноэлементные, переменные, приростные |
| 4.Топливо и энергия на технологические цели |  |  | производственные, переменные, приростные |
| 5.Основная заработная плата |  |  | прямые, основные, одноэлементные, переменные, планируемые |
| 6.Дополнительная оплата труда |  |  | прямые, одноэлементные, переменные, |
| 7.Отчисления на социальные нужды |  |  | прямые, одноэлементные, переменные, планируемые |
| 8.Расходы на подготовку и освоение производства | зависящие от изменения объемов производства |  | косвенные, переменные |
| 9.Расходы на содержание и освоения оборудования |  |  | косвенные, переменные, |
| 10.Цеховые расходы | не зависящие от изменения объемов производства |  | постоянные, накладные, комплексные, косвенные |
| 11.Общезаводские затраты | связанные с общим управлением предприятием | Затраты на период | накладные, комплексные, косвенные |
| 12.Коммерческие затраты | связанные с продвижением продукции |  | косвенные, Сбытовые, накладные, периодические |
| 13.Прочие затраты |  |  | косвенные, накладные |

Можно сделать вывод, что МСФО не противоречит устоявшимся принципам учета в отечественной практике, а позволяет совершенствовать и расширять возможности управления предприятием

Рассмотрев различные подходы в вопросе классификации затрат, необходимо далее изучить возможности применения классификации, что найдет отражение, в частности, в показателях и методах анализа затрат.

1.2 Методические подходы в анализе затрат

Изучение экономических явлений и процессов, связанных с деятельностью предприятий, основываются на принципах анализа затрат. Принципы - это основные исходные положения, правила формулирования, обоснования.

В основе анализа затрат предприятия, по нашему мнению, должны находиться следующие принципы:

- научность. Основывается на требованиях экономических законов, положениях динамической теории познания, использует достижения научно-технического прогресса и методы экономических исследований;

системность и комплексность [10]. Каждый объект затрат изучается как сложная система, состоящая из множества явлений и элементов. Изучение каждого из них должно происходить с учетом всех внутренних и внешних связей, взаимозависимости и взаимоподчиненности. Комплексность при исследовании предполагают рассмотрения влияния множество факторов, охвата всех звеньев и всех граней деятельности предприятия;

объективность, конкретность и точность. Данный принцип предусматривает исследование реальных экономических явлений и процессов. Основывается на достоверной, проверенной информации, а выгода его должна обосновываться точными аналитическими расчетами. Результаты анализа должны иметь числовое выражение, а причины изменения должны быть конкретными;

оперативность и своевременность [97]. Заинтересованность всех подразделений в снижении затрат. Предполагает умение четкого и быстрого проведение анализа, принятие управленческого решения и воплощение его в жизнь. Оперативность анализа заключается в своевременном выявлении и перераспределении причин отклонения от плана, как по и количественным, так и по качественным показателям, изыскание путем устранения отрицательнодействующих факторов и закрепления усиления положительных;

единство методов. Единые требования к информационному обеспечению, планированию, учету, анализу затрат. Необходимо единство и соподчиненность используемых критериев эффективности;

исследование в динамике. Управление затратами на всех стадиях жизненного цикла. В процессе анализа все явления должны рассматриваться в их развитии, что позволяет не только понять их, но и выяснить причины изменений;

действенность и эффективность. Органическое сочетание затрат с высоким качеством продукции. Важным моментом является постановка задачи исследования и выявление наиболее важных причин, сдерживающих производство. Активное воздействие на ход процесса производства и его результатов.

Соблюдение названных принципов является необходимым условием проведения аналитических исследований, гарантом грамотного управления затратами посредством достижения поставленных целей и решения конкретных задач.

В современных условиях предприятию необходима система учета затрат со стратегической направленностью [13]. Переход от учета затрат на управленческой основе к управлению затратами на стратегической базе основная перспективная задача предприятия. Для изучения данного элемента методологии рассмотрим методы российского и зарубежного опыта учета затрат (таблица 1.3). Методы учета затрат - это конкретные способы, технические приемы, с помощью которых решается какая-либо проблема учета, рассчитываются числовые значения показателей.

Данные, представленные в таблице, показывают, что существует множество методов учета затрат.

Таблица 1.3-Методы учета затрат [9]

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Характеристика |
| Российский опыт | |
| Попередельный (в массовых производствах) | Прямые издержки производства формируются не по видам продукции, а по переделам. Косвенные расходы распределяются пропорционально базам. |
| 2.Позаказный (в индивидуальном и мелкосерийном производстве) [13] | Прямые основные издержки учитываются в разрезе калькуляционных статей по производственным заказам. Остальные издержки учитываются по местам возникновения и включаются в себестоимость заказов путем распределения. |
| 3.Попроцессный (в отраслях с ограниченной номенклатурой) | Прямые и косвенные издержки учитываются по калькуляционным статьям затрат на весь выпуск готовой продукции Средняя себестоимость определяется путем деления суммы издержек на количество выпущенной продукции |
| 4.Нормативный (в отраслях обрабатывающей промышленности, с массовым и серийным производством) | Отдельные виды затрат на производство учитываются по текущим нормам, предусмотренными нормативными калькуляциями. Обособленно ведут учет отклонений фактических затрат от текущих норм с указанием мест возникновения отклонений, причин и виновников образования, и определяют влияние этих изменений на себестоимость продукции. |
| Зарубежный опыт | |
| 5.Стандарткостинг (в отраслях, где цены на ресурсы относительно стабильны) [34] | Метод представляет собой систему учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат. Стандарт - количество необходимых для производства единицы продукции затрат, костинг - их денежное выражение |
| 6.Директкостинг (на предприятиях, где отсутствует высокий уровень постоянных затрат) | Учет себестоимости ведется в разрезе переменных затрат, постоянные затраты учитываются в целом по предприятию и их относят на уменьшение операционной прибыли. В процессе определяются маржинальный доход и чистая прибыль, определяется критический объем производства, при котором будут покрыты все издержки |
| 7.Система JustInTime (точно вовремя) | «Ничего не будет произведено, пока в этом не возникнет необходимость». Запасы доставляются к моменту их использования в производственном процессе. Часть косвенных затрат переводиться в разряд прямых |
| 8.АВСкостинг [34] | Дифференцированный метод учета себестоимости, учет затрат по работам. Все ресурсы, затраченные на рабочую операцию, составляют ее стоимость. Для расчета себестоимости продукции рассчитывают индекс распределения затрат. |
| 9.Таргеткостинг (в инновационных отраслях) | Применяется на этапе проектирования нового изделия или модернизации устаревшей продукции. Рассматривает себестоимость не как заранее рассчитанный по нормативам показатель, а как величину, к которой должна стремиться организация. |

К числу специфических методов также можно отнести анализ величины в точки безубыточности (приложение 1). При этом методе наглядно представляются взаимосвязи между выручкой от продаж, затратами и прибылью. Анализ величины в точке безубыточности используется для: определения целевой прибыли, для принятия решений об объемах выпуска отдельных видов продукции; для устранения контроля ценовой политики; для принятия инвестиционных решений; для определения критической выручки, для определения финансовой устойчивости предприятия [28].

Выбранный на предприятии метод учета затрат определяет политику управления затратами. Руководящему звену предприятия необходимо четко представлять отличия между всеми методами анализа затрат, и иметь представление, как тот или иной метод отразится на финансовом результате предприятия. Результаты анализа служат основой для принятия управленческих решений на уровне руководства организацией и являются исходным материалом для работы финансовых менеджеров. Неоценимую помощь в менеджменте может оказать моделирование как промежуточных, так и конечных результатов бизнеса.

Следующим элементом методологии являются показатели (таблица 1.4). Под показателем следует понимать меру задания, придающую ему количественную или качественную определенность. Качественная сторона показателя отображает сущность объекта учета и управления (явлений или процесса) в конкретных условиях места и времени. Количественная сторона - это размер, абсолютная или относительная величина показателя.

Таблица 1.4 - Система основных показателей для анализа затрат [22]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа показателей | Показатель | Расчет | | Характеристика | |
| Показатели эффекта (абсолютные показатели) (+,) | Абсолютный прирост (снижение) совокупных затрат | Разница общей величины затрат в отчетном периоде и общей величина затрат в базисном периоде | | Отражает абсолютное увеличение или снижение общей величины затрат | |
|  | Относительная экономия (перерасход) затрат | Разница общей величины затрат в отчетном периоде и общей величина затрат в базисном периоде к темпам роста выручки от продаж | | Отражает сумму относительной экономии (перерасхода) затрат с учетом изменения объемов производства и продаж продукции | |
| Показатели эффекта (абсолютные показатели) (+,) | Эффект операционного рычага | | Маржинальный доход (выручка минус переменные затраты или прибыль плюс постоянные затраты) к выручке от продаж | | Показывает на сколько процентов изменится прибыль при однопроцентном изменении выручки от продаж. Характеризует производственный риск организации |
| Показатели эффективности (относительные показатели) | 1.Общаязатратоемкость, (руб./руб.) | | Общая величина затрат к выручке от продаж | | Отражает величину затрат, приходящихся на один рубль выручки от продаж |
|  | 2.Материалоемкость, (руб./руб.) | | Материальные затраты к выручке от продаж | | Показывает, сколько материальных затрат приходится на один рубль оборота, или сколько материальных затрат необходимо осуществить, чтобы получить один рубль выручки |
|  | 3.Фондоемкость, (руб./руб.) | | Среднегодовая стоимость основных средств к выручке от продаж | | Показывает, какая сумма основных средств приходится на каждый рубль готовой продукции |
|  | 4.Зарплатоемкость, (руб./руб.) | | Затраты на оплату труда с отчисления к выручке от продаж | | Показывает, сколько затрат на оплату труда приходится на один рубль оборота, или сколько начислено заработной платы для получения одного рубля выручки |
|  | 5.Уровень прочих затрат, (руб./руб.) | | Прочие затраты к выручке от продаж | | Показывает уровень прочих затрат по отношению к выручке от продаж |
|  | 6.Рентабельность, % | | Прибыль к общей величине затрат | | Отражает величину прибыли, приходящейся на один рубль затрат |

Наиболее информативными в управлении затратами являются относительные показатели. Считаем необходимым рассмотреть их с точки зрения факторного анализа.

. Показатель затраты на рубль товарной продукции может рассчитываться в любой области производства и показывает прямую связь между себестоимостью и прибылью предприятия [90].

На общую сумму затрат оказывают влияние объем производства продукции, ее структура, изменение, изменение переменных и постоянных затрат, которые в свою очередь могут увеличиться или уменьшиться за счет уровня ресурсоемкости продукции и цен на потребляемые ресурсы [77]. Стоимость товарной продукции зависит от объема выпуска, его структуры и цен на продукцию. Взаимосвязь факторов представлена на рисунке 1.1.

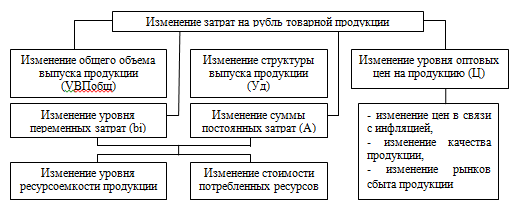


Рисунок 1.1 - Взаимосвязь факторов, определяющих уровень затрат на один рубль товарной продукции 77

Влияние факторов рассчитывается по следующей формуле 77:



где З общ - сумма затрат на изготовление, руб.;

ВП - объем товарной продукции, руб.

Расчет ведется способом цепной подстановки и по данным о выпуске продукции по плану, фактически по плановой структуре и плановых ценах, фактически по ценам плана, фактически по фактически ценам (таблица 1.5):

Таблица 1.5 - Расчет влияния факторов на изменение суммы затрат на рубль товарной продукции 77

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы изменения затрат | | | | |
| Объем производства | Структура производства | Уровень удельных переменных затрат | Сумма постоянных затрат | Отпускные цены на продукцию |
| план | план | план | план | план |
| факт | план | план | план | план |
| факт | факт | план | план | план |
| факт | факт | факт | план | план |
| факт | факт | факт | факт | план |
| факт | факт | факт | факт | факт |

Сумма постоянных и переменных затрат в свою очередь зависит от уровня ресурсоемкости и изменения стоимости материальных ресурсов в связи с инфляцией. Выяснение причин невыполнения плана по снижению себестоимости помогает руководству найти правильное решение для мобилизации неиспользованных резервов.

. Необходимым условием наращивания объемов производства продукции, снижения ее себестоимости, роста прибыли, рентабельности, является своевременное обеспечение организации сырьем и материалами необходимого ассортимента и качества, экономное их использование, поэтому особое место в себестоимости любой продукции занимают материальные затраты [77]. Их удельный вес составляет три четвертых всех затрат на производство продукции. Вследствие чего экономия материалов в большей степени обеспечивает снижение себестоимости продукции, а значит увеличение прибыли и повышение рентабельности. Проверяется качество получаемых материалов от поставщиков, соответствие технических данным, стандартам, условиям договоров. Так же уделяется внимание срокам поставки материалов (ритмичности), нарушение сроков ведет к сбою производственных планов. Огромное значение уделяется состоянию складских запасов, наличию неликвидов, в этих целях выделяют запасы текущие, страховые и сезонные. В связи с этим существует ряд показателей, таких как прибыль на рубль материальных затрат, материалоотдача и материалоемкость продукции.

Прибыль на рубль материальных затрат рассчитывается делением суммы полученной прибыли на сумму материальных затрат.

Материалоотдача определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат [90].

Материалоемкость продукции - это отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции.

Факторную модель материалоемкости можно представить следующей формулой 77:

 (1.2)

где МЗ- материальные затраты на производство продукции, руб.;

ВП - стоимость валового выпуска продукции в текущих ценах, руб.

Влияние факторов на изменение уровня материалоемкости можно определить способом цепных подстановок, представленных нами на рисунке 1.2.

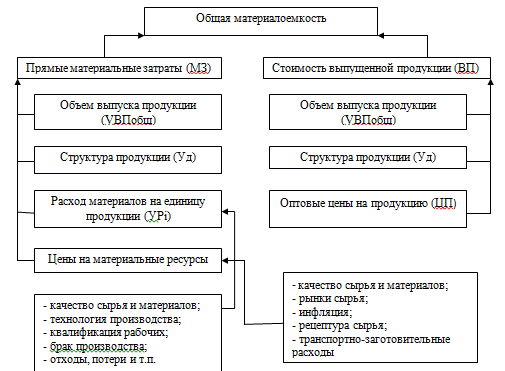


Рисунок 1.2 - Факторная модель материалоемкости продукции 77

Прямые материальные затраты на производство продукции в свою очередь подвержены влиянию общему объему производства продукции, структуре производства и уровню материальных затрат на производство продукции. Расход сырья и материалов на один вид продукции зависит от их качества, замены одного материала другим, изменения рецептуры сырья, техники и технологии, квалификации работников и других факторов. Уровень средней цены материала зависит от рынка сырья, инфляции, внутригрупповой структуры материальных ресурсов, транспортных и заготовительных ресурсов, качества сырья и т.п.

. Одним из важнейших показателей увеличения объема производства продукции на промышленном предприятии является обеспеченность основными средствами, а так же полное, эффективное их использование.

Обобщающим показателем эффективности использования основных средств является рентабельность капитала, вложенные в основные средства производства. Расчет ведется по следующей формуле 77:

 (1.3)

где П - прибыть от основной деятельности, руб.;

Фос - среднегодовая стоимость основных средств, руб.

Факторную модель системы рентабельности представим на рисунке 1.3.

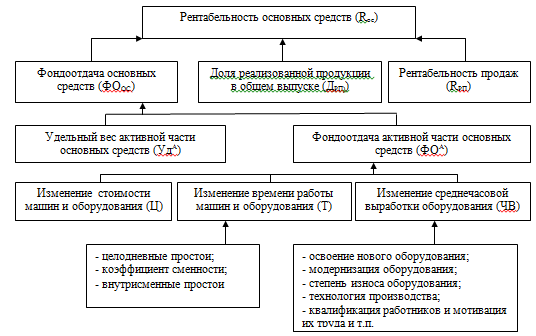


Рисунок 1.3 - Модель факторной системы рентабельности и фондоотдачи основных средств 77

Для оценки степени интенсивности использования основных средств используют такие показатели как фондоотдача и фондоемкость основных средств. Фондоотдача основных средств показывает, сколько произведено или реализовано продукции на рубль капитала, вложенного в основные средства предприятия [10]. Фондоемкость характеризует, сколько капитала, вложенного в основные средства производства, приходиться на рубль произведенной или реализованной продукции.

Немаловажным стоит отметить существование подходов по выявлению резервов снижения затрат. В научно-методической литературе, посвященной данной проблеме, основными резервами снижения названы [77; 96; 70]:

- увеличение объема производства продукции за счет увеличения использования производственной мощности предприятия. При увеличении производственной программы будут возрастать только переменные затраты, сумма постоянных затрат, как правило не меняется, тем самым происходит снижение себестоимости изделий;

уменьшение затрат на производство за счет увеличения уровня производительности труда;

экономное использование сырья, материалов, электроэнергии, топлива, оборудования; сокращение непроизводительных расходов, производственного брака путем внедрения новых инновационных мероприятий, прогрессивной техники и технологии производства;

сокращение расходов на содержание основных средств путем ее реализации, консервации, передачи в долгосрочную аренду, списания ненужных машин и оборудования;

снижение и экономия накладных расходов на командировки, канцелярские расходы, потерь от порчи материалов и готовой продукции, оплаты простоев.

Выявленные резервы снижения себестоимости продукции делят на четыре группы: упущенные возможности - непроизводительные расходы, бесхозяйственность, неритмичная работа, нарушение технологии и др.; прямые резервы снижения себестоимости - отклонения себестоимости за счет невыполнения запланированных мероприятий, предусматривающие доведение себестоимости до уровня передового предприятия; перспективные резервы - возможные резервы снижения себестоимости до уровня передового предприятия; стратегические резервы за счет изменения технического уровня производства, организации производства и труда, изменения видов продукции [77].

Таким образом, изучив методологическую основу по анализу затрат, необходимо рассмотреть вопрос управления ими, который будет раскрыт через систему контроллинга, помогающую в современных условиях к быстрому реагированию на принятие управленческих решений.

.3 Контроллинг в управлении затратами

Современные условия управления затратами мотивируют к комплексному решению многочисленных проблем, возникающих под воздействием различных факторов. К ряду данных факторов относятся быстро изменяющаяся экономическая ситуация, рыночные критерии эффективности, неопределенность правовой стороны деятельности предприятия, конкуренция, среда принятия решения, которая в последнее время чаще всего является неопределенной. Условия неопределенности связанны с неполнотой информационного потока.

Данная проблема может быть решена вследствие образования комплексной системы - системы контроллинга, которая является одним из важнейших путей в развитии теории и практики управления, реализация которой позволяет в определенные сроки овладеть финансовой ситуацией и решить направление и величину приложения хозяйственного воздействия для достижения поставленных задач [81].

Само понятие «контроллинг» происходит от английского слова «to control», что означает «управлять», «наблюдать». Первое упоминание о контроле представлено еще в XV веке в Великобритании (таблица 1.6). Само понимание актуальности развития и внедрения идей контроллинга представлено в Америке, а уже в 70е годы данное направление перекочевало и в Западную Европу. В Германии прокатилась волна формирования на крупных предприятиях центров прибыли. Особенности данных систем представлены в приложении 2. В России первые публикации, посвященные контроллингу, появились в 90е годы. В 1995 году на экономическом факультете МГТУ им. Н.Э. Баумана введены в учебные планы дисциплина «Контроллинг на предприятии». Недостаточность понимания данного термина послужило стимулом для написания многих работ, таких авторов как Карминский А.М., Фалько С.Г., Оленев Н.И., Примак А.Г.[38].

Таблица 1.6 - Этапы развития контроллинга

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Страна | Событие |
| XVв. | Великобритания | Внедрение должности контроллер |
| 1778 г. | США | Законодательно утверждено ведомство контроллеров, задачами которого является управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств |
| 1880 г. | США | Впервые контроллинг использован для финансовоэкономических задач, управления вложениями и капиталом |
| 1929 г. | США | Осознание внедрение элементов контроллинга наряду с планированием |
| 1931 г. | США | Основана профессиональная организация контроллеров |
| 19501970 гг. | Германия | Внедрение и развитие контроллинга, переориентация предпринимательского мышления., формирование центров прибыли |
| 1944 г. | США | Исследовательский институт контроллеров |
| 1971 г. | Германия | Частные семинары Академии контроллеров |
| 1975 г. | Германия | Создан Союз контроллеров |
| 1980 г. | Германия | Необходимость улучшения инструментария планирования и управления |
| 19911995 гг. | Россия | Контроллинг отождествляется с учетом затрат |
| 19961997 гг. | Россия | Контроллинг понимается как учет затрат и результатов |
| 19982000 гг. | Россия | Бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами |
| 2010 г. | Россия | Служба внутренних консультантов управления руководства |

Контроллинг помогает быстро реагировать на внезапно меняющиеся параметры среды, как внутренней, так и внешней, принимать управленческие решения в условиях неопределенности и предпринимательского риска, реализовывать стратегическое управление развитием предприятия [81].

Цели контроллинга определяются непосредственно из целей организации и могут быть представлены экономическими терминами, например, достижение определенного уровня рентабельности, производительности при заданном уровне ликвидности.

Функции контроллинга определяются поставленными перед предприятием целями и включают те виды управленческой деятельности, которые обеспечивают достижение этих целей. К функциям контроллинга относятся [36]: учет, поддержка процесса планирования, контроль за реализацией планов, оценка протекающих процессов, выявление отклонений, их причин и выработка рекомендаций для руководства по устранению причин, вызвавших эти отклонения. На рисунке 1.4 представлена эволюция функций управления организацией.

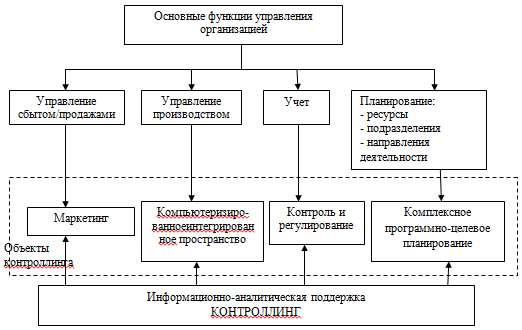


Рисунок 1.4 - Эволюция функций управления организацией 36

В основе данной концепции заложено стремление обеспечить успешное функционирование организационной структуры на перспективу, которое может быть решено с помощью следующих задач [83]:

определение объектов, бизнес-центров, центров ответственности организационной структуры предприятия (центров затрат, прибыли и инвестиций);

построение системы мониторинга показателей: учета информационных потоков, всех операций и бизнеспроцессов, схем взаимодействия участников процесса, своевременное точечное отнесение полученных результатов по местам их возникновения и определение фактического состояния организации и его структурных единиц, анализ издержек, контроль соответствия показателей плановым и внедрение системы раннего предупреждения, проведение коррегативов;

внедрение системы планирования, расчет уровня расходов, запасов, загрузки мощностей, определение плановой прибыли, разработки платежного календаря, определение направлений воздействия;

приведение организационной структуры в соответствии с поставленными целями и функциями предприятия, разработка системы показателей всех звеньев производственного процесса, их мотивации, и организация работы отделов и служб, формирование системы подконтрольных приоритетов;

автоматизация систем учета и управления компанией для оперативного формирования сводок и показателей финансового состояния работы;

анализ данных о внешней среде, сравнение с конкурентами, расчеты эффективности инвестиционных проектов.

Среди всех участников процесса в управлении затратами на предприятии необходимо выделить службу контроллинга, руководителей подразделений, специалистов службы персонала и ответственных по местам возникновения затрат [93].

Служба контроллинга является центром определения объектов, бизнесцентров, центров ответственности организационной структуры (центров затрат, прибылей и инвестиций); предлагает системы мониторинга показателей и учета информационных потоков, всех операций и бизнеспроцессов, схем взаимодействия участников процесса [83].

Руководители подразделения приводят организационную структуру в соответствии с поставленными целями и функциями предприятия, мотивируют и организуют работу отделов и служб, формируют систему подконтрольных приоритетов.

Специалисты службы персонала формируют организационную структуру подразделения в соответствиями с выполняемыми функциями.

Ответственные по местам возникновения анализируют отклонения фактических данных от плановых, выявляют причины отклонения, проводят коррегирующие мероприятия.

Только при наличии данных требований и поставленного процесса между всеми его участниками, служба контроллинга сможет выполнять качественно свои функции. Проведем сравнительную характеристику управления затратами с помощью системы контроллинга и без нее, данные представим в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Сравнение управление затратами на основе системы контроллинга и без нее

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий сравнения | Управление затратами (существующая модель) | Управление затратами на основе системы контроллинга |
| Основа учета | Калькуляция Единица продукции, работ, услуг | Заказ Центр ответственности |
| Состав участников | Ограничен | Расширен |
| Службы, участвующие в учете затрат | Бухгалтерия Экономисты | Контроллеры Руководители Менеджеры Технологи |
| Принципы выстраивания связи | Прямой | Прямой и обратный |
| Фактор времени | В настоящем | На перспективу |
| Планирование затрат | Фактические данные прошлых лет с учетом нормативной базы | Исчисление отклонений фактических и плановых показателей, планирование завершения года и разработка календаря загрузки |
| Оценка эффективности | Финансовый результат (выручка, прибыль, рентабельность) | Система показателей (производительности, экономичности, качества) |

Самым важным значением в системе контроллинга является ликвидация узких мест и определение отклонений «планфакт» в соответствии с заданными целями, получением определенных результатов, а также длительного функционирования всех структурных единиц предприятия на перспективу [35].В большей степени данным требованиям в российской практике отвечает нормативный метод ведения учета, который заимствовал свои основы из системы стандарткост. Именно в данном методе основой является правило управления по отклонениям.

Выделяя затраты: по видам, по местам возникновения, по носителям, система контроллинга помогает сделать более точный расчет [21]. По видам издержки сначала распределяют на оплату труда, материалы, услуги, платежи, затраты на капитал, затем распределяют их на прямые, относящиеся к носителям затрат, и на косвенные, относящиеся к носителям затрат, через места их возникновения. Затраты ежемесячно анализируются с помощью взаимосвязи между объемом производства, себестоимостью и прибылью. На основе этого предлагается многоступенчатая схема их покрытия. Такой подход работы центров делает более наглядным вклад того или иного уровня в производственный результат, а ответственными за управление являются менеджеры, поскольку только они владеют всей технологией и управляют всеми бизнеспроцессами. Разборка каждой статьи, сравнение ее с бюджетом и составленный прогноз формируют стратегические планы. В зависимости от рыночной ситуации выставляются приоритеты обоснованного вложения средств.

Особо важная проблема при расчете затрат - это распределение затрат на продукцию, потребляемую внутри предприятия в ходе основного производственного процесса. Данное потребление распределяют и рассчитывают с помощью следующих методов: одностороннего, пошагового расчета, линейных уравнений, фиксированных коэффициентов. Для ускорения процедур расчета стоимости производства внутренних нужд применяют фиксированные коэффициенты распределения, которые устанавливаются на базе норматива за прошлые периоды [31].

В соответствии с логикой контроллинг так же должен использовать следующие показатели в своей работе [36]:

- структурные и рамочные (число работников, режим труда и отдыха, число и тип транспорта, имеющиеся объекты основных средств и мощности, уровень механизации и автоматизации, норму плановых затрат);

- показатели производительности (производительность персонала, мощность транспортировки, время транспортировки для каждого вида работ, способности склада, загрузку мощностей, долю ремонтных работ);

- показатели экономичности (затраты на заказ, на единицу товара, на тонну/км, издержки дефицита, связывание капитала запасами материалов на складах);

- показатели качества (уровень обслуживания; качество услуг; чистоту возникновения ошибок).

Система стимулирует высшее руководство думать в финансовых категориях, делегируя технологическое управление непосредственно к менеджменту среднего звена, наделяя его данными полномочиями, и концентрируя в рамках подразделений весь производственный процесс. А также сводит свою деятельность к построению сигнальной системы отклонений для выработки контроллерами комплекса корригативов (корректирующих мероприятий). Такие функционально-целевые установки, ориентированные на будущие события отличают его от традиционных систем контроля деятельности предприятия, базирующихся на отслеживании минувших событий (финансовый учет) или событий в реальном масштабе времени (управленческий учет).

Все перестройки всех бизнес-процессов и изменения культуры работы руководителей и специалистов в настоящее время внедрены в интегрированные системы управления. В ведущих мировых компаниях для обработки большого массива данных внедрено программное обеспечение класса ERP (Enterprise Requirements Planning) [22].

Эти системы позволяют автоматизировать сбор информации, проводить фильтрацию и анализ оперативных данных, позволяет видеть структуру себестоимости, объемы производства и загрузку производственных мощностей, складские запасы, динамику сбыта, дебиторскую и кредиторскую задолженности, обеспеченность сырьем, прогноз и движение денежных средств, получать корпоративную отчетность в режиме реального времени.

В российской практике же само звено управления выделено из общего понятия контроллинг, в связи с этим необходима переориентация предпринимательского мышления и действий, относительно происходящих изменений к менеджменту.

Изменения в управлении должны отразиться на внутренней специфике предприятия. Данная структура должна быть не только ориентированная на рынок, но и настроенная на корпоративные интересы: каждое функциональное подразделение должно быть поставщиком и потребителем внутренних услуг, цена которых может быть сравнима с ценами на аналогичные услуги, оказываемые внешними поставщиками. Менеджеры предприятий должны понимать что, не всякие работы являются для них выгодными, некоторые из них могут быть заменены аналогичными работами соседних поставщиков данного вида продукции с меньшей затратоемкостью, что в конечном итоге повысит рентабельность всего предприятия в целом.

Данная проблема выбора, раскрытие данного термина в пользу оперативного учета и отсутствие в настоящее время системы учета затрат по местам возникновения и калькуляции приводит к нарушению механизма управления и разделению трех основополагающих аспектов новой рыночно ориентированной экономики (увеличение прибыли, развитие, прирост рыночной стоимости капитала) в целом. В то время как все это должно быть основано на долгосрочном устойчивом преимуществе перед конкурентами [33].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление затратами в контроллинге - это комплексное, многогранное понятие, которому присущи с одной стороны выделение центров ответственности для принятии коррегирующих мероприятий, с другой стороны рассмотрение управленческих решений на перспективу. В связи с этим в следующей главе нашей работы необходимо рассмотреть учет всех хозяйственных операций на примере конкретного предприятия и выявить отклонения для дальнейших коррегатив и направления его развития.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ЦЕНТР «ДОМНАРЕМОНТ»

.1 Организационно-экономическая характеристика металлургической промышленности

Металлургическая промышленность является важнейшей отраслью, по средствам которой существует возможность производить различные металлы, изменять их свойства, выпускать сплавы. Металлургия - это отрасль тяжелой промышленности, основной продукцией которой являются сплавы, металлопрокат и различные металлоизделия. Основные показатели работы организаций в России металлургической промышленности представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели работы организаций по виду экономической деятельности «металлургическое производство и производство готовых металлических изделий»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | Изменение 2016 г. к 2012 г., % |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |  |
| Число действующих организаций и их территориально-обособленных подразделений | 40685 | 42291 | 44006 | 45917 | 48287 | 18,7 |
| Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млрд. руб. | 4045 | 4010 | 3955 | 4565 | 5388 | 33,2 |
| Индекс производства, в процентах к предыдущему году, в том числе: | 107 | 104,8 | 100 | 97,7 | 97,7 | 8,7 |
| Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек, в том числе: | 837,7 | 827,5 | 801,3 | 764,4 | 737,2 | 12,0 |
| Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн. руб. | 289240 | 284493 | 147995 | 94407 | 505649 | 74,8 |
| Рентабельность проданных товаров, продукции (работ, услуг), % | 14,2 | 11,3 | 9,9 | 16,4 | 21,7 | 52,8 |

По данным таблицы видно, что число действующих организаций за данный период увеличилось на 18,7%, наравне с тем, что численность из данной отрасли одновременно сократилась на 12%. Повышение действующих организаций свидетельствует о развитии среднего и малого предпринимательства, сокращение численности - о смене производственной деятельности, модернизации производства. Данные факторы не повлияли на финансовый результат и рентабельность производства данной отрасли.

Рассмотрим более подробно численность данной отрасли, данные представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Среднегодовая численность работников по виду экономической деятельности «металлургическое производство и производство готовых металлических изделий»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | Изменение 2016 г. к 2012 г., % |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |  |
| Среднегодовая численность работников организаций, тыс. человек, в том числе: | 837,7 | 827,5 | 801,3 | 764,4 | 737,2 | 12 |
| металлургическое производство, из него | 498,4 | 494 | 481,5 | 457,1 | 444,2 | 11 |
| производство чугуна, стали и ферросплавов | 227,1 | 222 | 215,2 | 203,1 | 194 | 15 |
| производство чугунных и стальных труб | 71,1 | 70,6 | 70,6 | 69,7 | 69,7 | 2 |
| прочая первичная обработка чугуна и стали | 20,6 | 21,5 | 23,1 | 22,5 | 21,8 | 6 |
| производство цветных металлов | 135,2 | 133,4 | 128,5 | 121,2 | 119,8 | 11 |
| производство отливок | 44,4 | 46,4 | 44 | 40,7 | 39,1 | 12 |
| производство готовых металлических изделий | 339,4 | 333,6 | 319,8 | 307,3 | 292,9 | 14 |

Можно говорить о том, металлургическое производство занимает наибольшую нишу в данной отрасли и сокращение численности по сравнению с предприятиями, производящими готовые изделия подверглись меньшим структурным преобразованиям.

Выплавка металла представляет собой горячее производство, предприятия перерабатывают руду под воздействием высоких температур. Среди стран занимающих первую десятку по выплавке стали являются Китайская народная республика, Япония, Индия, США, Россия, Республика Корея, Германия, Бразилия, Турция, Украина. Мировой рейтинг по производству стали представлен на рисунке 2.1.

Впервые за последние пять лет в 2015 году произошло снижение мирового производства стали, при этом одним из знаковых событий явилось сокращение производства стали в Китае, которое впервые свершилось еще в 1981 году. Снижение производства составило 19 миллионов тонн, что на 2,3% меньше, чем 2014 году. Несмотря на все это Китайская Народная Республика является бессменным лидеров в рейтинге по производству стали в мире, составленном экспертами РИА Рейтинг на основе данных Worldstetl.



Рисунок 2.1 - Мировой рейтинг по производству стали, млн. тонн [75]

Япония сохранила второе место в рейтинге, но сократила производство стали на 5% изза снижения внутренних потребностей рынка и экспорта. Из тройки крупнейших производителей вместе с тем выбыли США, уступив свои позиции Индии и сократив свое производство на 9 миллионов тонн по сравнению с предыдущим периодом. Причиной снижения послужило в основном сокращение внутреннего потребления со стороны нефтегазовых и трубопрокатных заводов, после резкого скачка нефтяных цен в меньшую сторону.

Россия же напротив, поднялась в рейтинге на позицию выше Республики Корея и заняла пятое место. Хотя и снижение производства стали было неотъемлемой частью данного года, но по сравнению с другими странами затронула отечественных металлургов в меньшей степени, чем других мировых лидеров. Компенсацией снижения внутреннего оборота послужило резкое увеличение экспорта, который произошел за счет девальвации рубля.

Рассмотрим ситуацию на рынке металлов в России. Данная отрасль хозяйственно экономической деятельности включает в себя два направления: черную и цветную металлургию. Основные направления черной металлургии представлены на рисунке 2.2. На сегодняшний день существуют три базы черной металлургии: Уральская, Центральная и Сибирская.

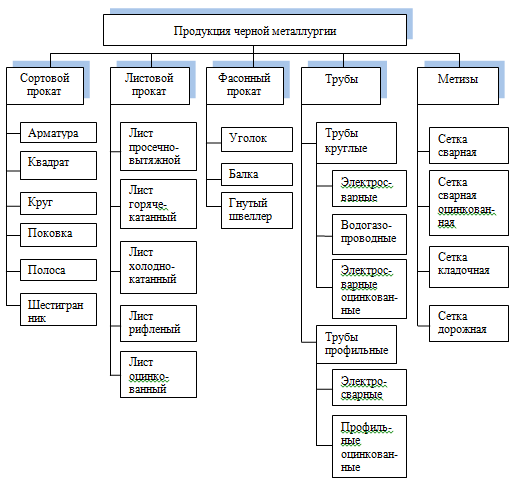


Рисунок 2.2 - Основные направления производства черной металлургии в России [23]

Уральская металлургическая база занимается производством продукции на основе железной руды, добытой в Качканарских месторождениях и месторождениях Курской магнитной аномалии. Крупнейшими металлургическими комбинатами данной базы являются: Магнитогорский металлургический комбинат, Челябинский металлургический комбинат (входит в состав Мечел), Нижнетагильский металлургический комбинат, Металлургический комбинат «Уральская сталь», Белорецкий металлургический комбинат, Ашинский металлургический комбинат [64].

Центральная металлургическая база занимается производством продукции на основе руды, добытой в месторождениях Курской магнитной аномалии и месторождения Кольского полуострова. Крупнейшими металлургическими комбинатами данной базы являются: Череповецкий металлургический комбинат (входит в состав Северсталь), Новолипецкий металлургический комбинат, Косогорский металлургический завод, Орловский сталепрокатный завод, Ижорский трубный завод, Металлургический завод «Серп и молот».

Сибирская металлургическая база занимается производством продукции на основе руды, добытой в месторождениях Горной Шории, Абаканских и АнгароИлимских месторождениях. Крупнейшими металлургическими являются: Новокузнецкий металлургический комбинат, ЗападноСибирский металлургический завод, Новосибирский металлургический завод, Гурьевский металлургический завод, ПетровсЗабайкальский металлургический завод.

Рассмотрим статистику производства черной металлургии в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Производство основных видов продукции черной металлургии в России в 2012 - 2016 годах, млн. тонн [12]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Годы | | | | | Изменение, % | | | |
|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2013/2012 | 2014/ 2013 | 2015/ 2014 | 2016/ 2015 |
| Сортовой прокат | 19,9 | 19,8 | 20,3 | 18,6 | 18,3 | 1 | 3 | 8 | 2 |
| Листовой прокат, в том числе | 28,6 | 25,1 | 27,5 | 27,7 | 27,5 | 12 | 10 | 1 | 1 |
| холоднокатаный | 10,1 | 7,5 | 8,5 | 8,3 | 7,9 | 26 | 13 | 2 | 5 |
| горячекатанный | 18,5 | 17,6 | 19,0 | 19,4 | 19,6 | 5 | 8 | 2 | 1 |
| Фасонный прокат | 13,4 | 12,5 | 13,0 | 13,8 | 13,9 | 7 | 4 | 6 | 0 |
| Трубы | 9,7 | 10,0 | 11,5 | 11,4 | 10,0 | 3 | 15 | 1 | 12 |

Согласно данным исследователей отрасль рынка сортового проката на данный момент так и не смогла преодолеть спад, начавшийся в 2014 году. Основными факторами, отрицательно сказавшимися, послужило сокращение инвестиций с основной капитал и снижение объемов строительства.

При производстве сортового проката в натуральном выражении с понижением, стоймостной показатель растет. По мнению представителей компаний «Стальмет» и «МеталлЭнергия», одной из причин явилось увеличение цен на металл, девальвация рубля и рост цен за рубежом, введение пошлины на украинский арматурный прокат, и ограничения в отношении России и КНР в ЕС и США. В целом же спрос на металлопрокат внутреннего рынка обусловлен, по мнению Минэкономразвития (МЭР), спадом потребления, в том числе в отраслях автомобильной и строительной отрасли.

В отличие от сортового, рынок листового проката остается на одном уровне в последние годы, благодаря экспортным поставкам. При этом индекс продаж показывает высокий рост и одновременно стабильную ситуацию объемов производства, 2728 миллионов тонн, что свидетельствует о зависимости от цен, устанавливаемых компаниями по производству металла. По оценкам представителя торговой компании ООО «ПроминвестНН», ценовая политика отечественных металлургов носит непредсказуемый характер. Специалисты IndexBox относят данную ситуацию к нестабильности курса рубля. Российские производители ориентируются на выпуск горячекатанного листового проекта, на холоднокатонный прокат пришлось около 30% (рисунок 2.3).

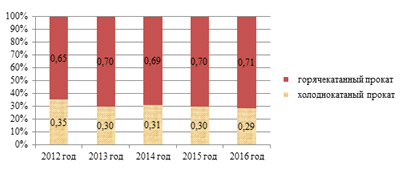


Рисунок 2.3 - Структура производства листового проката по товарным категориям, в натуральном выражении [99]

Согласно оценке IndexBox, рост в отрасли листового проката ждут низкие темпы, вследствие невысокой активности в области инвестиций экономической нестабильности. Потребление внутреннего рынка начнет восстанавливать свои позиции не ранее 2018 года, экспорт будет зависеть от коньюктуры на мировых рынках. Если курсы валюты останутся на прежнем уровне, продукция сохранит данные позиции, если будут ограничительные пошлины на импорт, возникнет необходимость искать новые рынки сбыта.

Производство оцинкованного и окрашенного проката в России стало новой актуальной тенденцией, так как в период летнего и осеннего сезонов ощутим его дефицит, обусловленный недостаточными мощностями. Однако в ближайшее время ситуация может кардинально поменяться. Два крупных российских производителя проката листа инвестировали средства на ввод новых линий по изготовлению листового проката с покрытием. К лету должны быть введены в эксплуатацию АГЦ №3 на Магнитогорском металлургическом комбинате, и цех покрытий металла №3 на Череповецком металлургическом комбинате, в котором будут установлены линия горячего цинкования и агрегат нанесения полимерных покрытий. Еще один представитель, Новолипецкий меткомбинат, уже работает в данном направлении и запустил новый АНГЦ в 2016 году [59].

Последние годы для трубной промышленности с учетом рыночных условий стали относительно удачными: трубные заводы сохранили выпуск продукции на уровне 2014 года, судить о 2016 годе неоднозначно, так как при проведении аналитики статистические данные отсутствовали [12]. Основной прирост объемов производства был вызван трубами большого диаметра. Российские производители стальных труб большей частью ориентированы на внутренний рынок, доля отгрузок российским потребителям с 2010 года стабильно занимает больше 80% производства. Крупнейшими потребителями труб являются предприятия нефтегазовой отрасли, почти 70% спроса. Спрос для области машиностроения составляет всего 3% от общего объема, остальное назначение труб в строительстве и сфере ЖКХ. Ценовая ситуация в последние годы имела повышенный тренд, основными предпосылками явились увеличение стоимости металлургического сырья и инфляционным давлением со стороны естественных монополий.

К основным на сегодня тенденциям рынка крепежа в России относится устойчивая динамики выпуска крепежа; расширенный номенклатурный ряд; высокая консолидация производства; рост цен, как следствие увеличения цен на проволоку и сортовой прокат. В условиях спада производства в металлургии производство крепежа осталось единственной направлением отрасли, которое не испытывает спад. Представители же Северстальметиз, считают, что это последствие расширения номенклатурного ассортимента, эксперты Белорецкого металлургического комбината подчеркнули ограничение количества предприятий, направленных на данную продукцию. В условиях последних мировых событий так же присутствует процесс импортозамещения в сегментах универсального крепежа и шурупов, что стимулирует наш рынок. В последствие данные тенденции сформируют сокращение импорта, а производство сосредоточиться в таких округах, как Приволжский - автомобильный и авиационный крепеж, Уральском - железнодорожный и строительный крепеж, Центральном - крепеж общего назначения.

Расположение предприятий цветной металлургии зависит как от расположения сырья, так и потребления энергии. В России расположены следующие типы предприятий цветной металлургии: медной, свинцово-цинковой, никель-кобальтовой, оловянной, алюминиевой, вольфраммолибденовой, титан-магниевой, редко-метальной продукции [64]. Более подробно на рынке цветных металлов останавливаться не будем, так как наша работа направлена на отрасль черных металлов. Поэтому далее рассмотрим производство стали крупнейшими производителями черной металлургии (рисунок 2.4).

НЛМК - один из лидеров, международный производитель высококачественной стальной продукции с вертикально-интегрированной моделью бизнеса. Добыча сырья располагается в низкозатратных регионах, изготовление готовой продукции осуществляется в непосредственной близости от основных потребителей.



Рисунок 2.4 - Производство черной металлургии в России крупнейшими производителями, 2016 год

Магнитогорский металлургический комбинат занимает лидирующие позиции по производству стали в России. Комбинат представляет комплекс с полным производственным циклом, с подготовки сырья и заканчивая переработкой черных металлов.

ЕВРАЗ - вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с активами в России, Украине, США, Канаде, Чехии, Италии, Казахстане и Южной Америке. Собственные активы обеспечивают ее внутреннее потребление. Основными направлениями деятельности является производство стальной продукции, добыча угля, руды производство ванадия, торговля и логистика.

Мечел - одна из ведущих компаний в горнодобывающей и металлургической промышленности. Является холдингом, представленном в одиннадцати регионах России и десятках стран мира, в структуре холдинга более 20 предприятий, объединяющих производителей угля, руды, стали, проката, ферросплавов, тепловой и электрической энергии.

ПАО «Северсталь» представляет собой вертикально интегрированную металлургическую и горнодобывающую компанию с основными активами в России, состоящую из двух основных дивизионов Ресурс и Российская сталь (рисунок 2.5). Полномочия единоличного исполнительного органа Общества переданы АО «Северсталь Менеджмент». «Северсталь Ресурс» в большей степени перекрывает потребительские свойства организации в железной руде и коксующемся угле твердых марок, а так же является крупнейшим поставщиком сырья третьим лицам. В его структуре такие предприятия, как «Карельский Окатыш», расположенные на северо-западе России; «Олкон», находящийся в Мурманской области; «Воркутауголь», расположенный в северовосточной части европейской России [86].

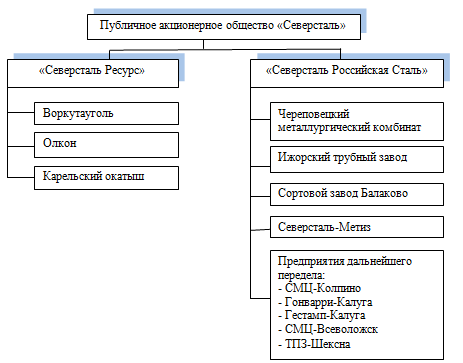


Рисунок 2.5 - Организационная структура ПАО «Северсталь» [99]

«Северсталь Российская Сталь» является крупнейшим поставщиком металлопроката. Ее ключевым активом является Череповецкий металлургический комбинат (далее по тексту ЧерМК), один их крупнейших интегрированных заводов стали в мире, основанный в 1955 году. Клиентская база предприятия насчитывает свыше 40 тысяч российских и зарубежных компаний, работающих в основных секторах промышленности, таких как стройка, автомобилестроение, ТЭК, машиностроение, судостроение и других. Предприятие первым в российской металлургии получило международный сертификат соответствия системы экологического менеджмента стандарту ИСО 14001.

Таким образом, можно сделать вывод, что Северсталь Российская Сталь является одним из крупнейших лидеров на мировом рынке металлургии, так как она представляет более 15% всего производства черных металлов. Центральная металлургическая база страны представлена Череповецким металлургическим комбинатом, имеющим в своей структуре более 100 технологических агрегатов. Одним из важных факторов в развитии комбината является постоянное внедрение новейших технологий и инвестирования средств в развитие. Поэтому в дальнейшем мы рассмотрим структурную единицу Череповецкого металлургического комбината Центр «Домнаремонт», непосредственно реализующую данный вид деятельности на комбинате.

.2 Оценка производственно-хозяйственной деятельности Центр «Домнаремонт»

Центр «Домнаремонт» - ремонтно-строительная компания, входящая в состав горно-металлургической компании ЧерМК ПАО «Северсталь». Организационная структура ЧерМК представлена в приложении3.

Коксо-аглодоменное производство в своих активах имеет восемь коксовых батарей. Коксовая батарея №3, системы ПВР, батарея №4, системы ПК2К, в составе каждой батареи 61 печь объемом 21,6 м3каждая. Коксовые батареи №5, 6 системы ПВР, в составе каждой батареи 77 печей объемом 29,8 м3.Коксовые батареи №7, 8, 9, 10 системы ПВР, в составе каждой батареи 65 печей, объемом 32,3 м3.

В составе агло-производства входят №№4, 5, 6, 7, 8, 9 агло-машины с площадью спекания 84 м2 и №№ 1011 с площадью спекания 252 м2.

Чугун в доменном производстве выплавляется в четырех доменных печах полезным объемом: ДП№ 1 - 1007 м3, ДП№2-1033 м3, ДП№3-2700 м3, ДП№5 -5580 м3.

Основное оборудование конвертерного цеха: три 400 тонных конвертера, установка десульфурации чугуна, 4 установки доводки металла, установка печьковш, вакууматор танкового типа VDOB, пять 2 ручьевых слябовых установок непрерывной разливки, машина огневой зачистки слябов.

В составе электросталеплавильного цеха две линии: слябовая и сортовая. Слябовая линия включает шахтную электропечь, установку печь ковш, 2ручьевую слябовую вертикальную установку непрерывной разливки. Сортовая линия включает шахтную электропечь, установку печь-ковш, 6ручьевую сортовую машину непрерывного литья заготовок.

Известково-доломитный цех обеспечивает сталеплавильные цеха высококачественными известью и магнийсодержащими материалами.

В производстве горячекатаного плоского проката задействованы мощности трех цехов: ЛПЦ1, ЛПЦ2 и ЛПЦ ТПП (листопрокатный цех трубопрокатного производства).

В состав цеха гнутых профилей ЧерМК входит семь трубных электросварочных агрегатов (ТЭСА 1025; 1038; 2560; 1263; 1950; 5076; 2189) и профилегибочный агрегат (ПГА 28 х 100600).

В общей сложности в состав комбината входит более 100 крупных технологических агрегатов: от переработки железорудных материалов и углей до глубоко передельных агрегатов. Большая часть производимой на Череповецком металлургическом комбинате стали используется в дальнейшем для производства проката в виде листовой и сортовой продукции, включая горячее и холоднокатаный лист, плиты, рулоны, горячекатаные профили, холодно-штампованную фасонную сталь и трубы.

Обслуживание объектов основных средств производится на комбинате с помощью двух структурных единиц комбината, таких как дирекция по ремонтам и дирекция по инвестициям. Дирекция по ремонтам в свою очередь включает Центр «Промсервис» и Машиностроительный Центр «ССМ - Тяжмаш», дирекция по инвестициям - Центр «Домнаремонт» (рисунок 2.6). Необходимо так же отметить наличие на рынке дочерних предприятий, которые одновременно занимают свою нишу в обслуживании агрегатов комбината, такие как ООО «ГК «Черметстрой», АО «СМК «Черметэкология», АО «КХМ2», АО «ТРЕСТ КХМ», ООО «РСС», ООО «ПромЧерМет», ООО СК «ШИК», ООО «Амадей» и другие.



Рисунок 2.6 - Зоны ответственности подразделений ЧерМК в сфере обслуживания и ремонта

Машиностроительный центр «ССМТяжмаш» обладает потенциалом и мощностями крупного машиностроительного предприятия, специализирующегося на:

изготовлении и ремонте деталей, узлов высокой сложности, предназначенных для проведения текущих и капитальных ремонтов механического оборудования;

изготовлении широкого спектра деталей и узлов для модернизации оборудования, изготовления нового технологического оборудования для различных отраслей промышленности по чертежам заказчика или привлекаемых проектных организаций.

Центр «Промсервис» - это сервисная компания, оказывающая услуги и производящую продукцию в следующих сферах: ремонт и изготовление электрооборудования и энергооборудования; ремонт механического оборудования; изготовление и ремонт металлоконструкций; системы автоматизации; диагностика и геодезические работы; промышленное строительство, монтаж, пуско-наладка; комплексное сервисное обслуживание оборудования.

Центр «Домнаремонт» (далее по тексту Домнаремонт) осуществляет деятельность по модернизации, реконструкции (инвестиционная программа комбината), ремонту, строительству, монтажу промышленных и гражданских объектов, производству строительных материалов и конструкций, металлоконструкций, оборудования, монтажной оснастки.

Домнаремонт за последние годы принял на себя очень большие организационные преобразования и был одним их первых, влившихся в структуру дивизиона. Историю Домнаремонт и наиболее значимые ремонты представим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - История и наиболее крупные мероприятия Домнаремонт

|  |  |
| --- | --- |
| Дата | Событие |
| 12 июля 1962 г. | Для проведения ремонтов доменных и мартеновских печей Череповецкого металлургического комбината подписан приказ о создании Череповецкого специализированного СМУ треста «Юждомнаремонт», впоследствии реорганизованного в ОАО «Домнаремонт» |
| 1996 г. | Капитальный ремонт доменной печи №1 Paksteel (Пакистан) |
| 2001 г. | ОАО «Домнаремонт» вошло в группу компаний «Северсталь» |
| 20042007 гг. | В рамках перевода подразделений ЧерМК на сервисное обслуживание в ОАО «Домнаремонт» передан ремонтный персонал агломерационного и конвертерного производства, доменного цеха, цеха шлакопереработки, а эти подразделения взяты на сервисное обслуживание. Также в состав ОАО «Домнаремонт» вошли цех ремонта сталеплавильного оборудования и цех ремонта металлургического оборудования №2 |
| 2004 - 2005 гг. | Строительство доменной печи №4 ЧерМК ПАО «Северсталь» |
| 2005 г. | Реконструкция МНЛЗ2 конвертерного производства ЧерМК ПАО «Северсталь»: |
| 2006 г. | Капитальный ремонт I разряда доменной печи №5 «Северянка» ЧерМК ПАО «Северсталь» |
| 2008 - 2009 гг. | Демонтаж и начало реконструкции доменной печи №3 ЧерМК ПАО «Северсталь» до консервации объекта |
| 2009 г. | Монтаж кожуха доменной печи №7 ОАО «НовоЛипецкий металлургический комбинат» г.Липецк |
| 2009 г | Монтаж кожуха доменной печи №7 ОАО «НовоЛипецкий металлургический комбинат» г.Липецк |
| 2010 г. | Реконструкция здания главного корпуса ТЭЦПВС ЧерМК ПАО «Северсталь» |
| 2010 г. | Капитальный ремонт агломашины №1 ОАО «Тулачермет» (г. Тула) |
| 2011 г | Реконструкция воздухонагревателя №4 доменной печи №5 ЧерМК ПАО «Северсталь» |
| 2011 г. | Реконструкция 2 группы моталок ЛПЦ2 ЧерМК ПАО «Северсталь» |
| 1 июля 2013 г. | В состав ОАО «Домнаремонт» вошли: ООО «Спецмонтаж» и ОАО «Металлургремонт» (ранее также входили в дивизион «Северсталь Российская сталь») |
| 2014 г. | Домнаремонт стал структурной единицей Северсталь (так как для проведения анализа хозяйственной деятельности предприятия необходимо использование пяти периодов, автор принял решение в дальнейшем использовать данные для расчета по полугодиям (п/г)) |
| 2014 г. | Капитальный ремонт доменной печи №1 Украина (г. Алчевск); |
| 2016 г. | Реконструкция четырехклетьевого стана холодной прокатки ЧерМК ПАО «Северсталь» |

Наличие собственных мощностей и проектного центра позволяет выполнять проекты «под ключ», включая процесс разработки технической документации на выполнение работ по строительству, реконструкции, ремонту, изготовление конструкций и оборудования, монтаж на месте установки, обеспечение контроля качества выполненных работ.

Уникальной особенностью ЦДР является его мобильность. Ремонты доменных печей, агломашин, конвертеров, электропечей, МНЛЗ выполнялись и планируются к выполнению в России и за рубежом.

Согласно приказа №145 от 19.03.2014 года, подписанного директором по персоналу дивизиона «Северсталь Российская Сталь» А.Ю. Белышевым, введено в действие штатное расписание Домнаремонт в количестве 1100, организационная структура представлена в приложении 4.

Домнаремонт входит в состав сегмента инвестиции и является вспомогательным производством для общества. В связи с этим все бюджетирование основывается на методе расчета сумм покрытия. За размеры затрат отвечают руководители мест возникновения затрат (далее по тексту МВЗ).

МВЗ Домнаремонт подразделяются на:

- основные производственные: монтажный участок, механомонтажный участок, трубопроводный участок, электромонтажный участок, ремонтно-монтажный участок, строительно-монтажный участок (далее по тексту МУ, ММУ, ТРУ, ЭМУ, РМУ, СМУ);

- вспомогательные: участок технического обслуживания; участок механизации; ремонтно-изготовительный участок; бетоннорастворный участок;

общепроизводственные: пункт аттестации сварщиков, лаборатория неразрушающего контроля, проектный и технологический отдел;

управленческие: блок по оперативной работе (группа руководителей проекта, производственный отдел, отдел по подготовке производства, складское хозяйство) и блок по экспертной работе;

общецеховые.

Основные производственные участки Домнаремонт осуществляют работы по модернизации, реконструкции, ремонту, строительству, монтажу промышленных объектов по инвестиционным программам и бюджетам Северсталь. Поэтому необходимо рассмотреть их себестоимость в ракурсе влияния на стоимость основных средств комбината, при выполнении данных услуг.

Рассмотрение функций данных участков можно раскрыть через схему представленную на рисунке 2.7. Расчет инвестиционного мероприятия начинается с подготовки проектной документации, для загрузки центр Домнаремонт документация направляется в подразделение на вопрос рассмотрения и возможности выполнения работ. После положительного ответа определяются сроки и работа идет по двум направлениям: закупка ТМЦ (среди прочего и собственное изготовление, в результате чего есть возможность повлиять на результат инвестиционной программы), списание фактических затрат по монтажной норме и возврат излишне полученных материалов; расстановка персонала, загрузка данных в систему, расчет фактических тарифов, формирование себестоимости работ. Если рассматривать схему работ в рамках инвестиционных мероприятий по АВС анализу и определению главных моментов работы, то к А категории относится - определение возможности реализации инвестиционного мероприятия силами центр Домнаремонт; к В категории относятся решения в части закупки - это приобретение материалов у сторонних кредиторов либо собственное изготовление (металлоконструкции, бетон, производимый ЦДР), в части расстановки персонала - загрузка на том или ином объекте (при наличии материалов); к С категории можно отнести ежедневное распределение затрат внутри производителя работ, в нашем случае центр Домнаремонт.

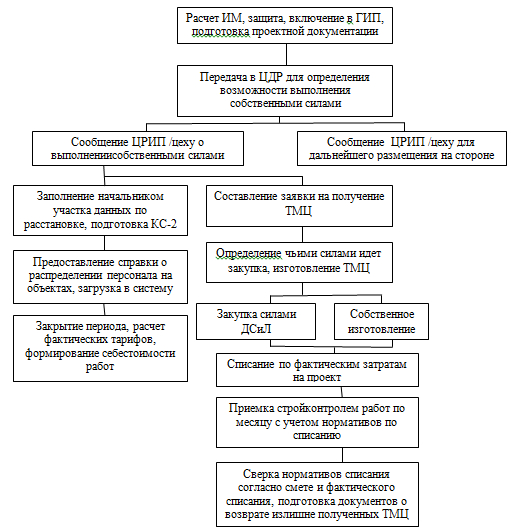


Рисунок 2.7 - Схема выполнения инвестиционных мероприятий

Следовательно, работа основных участков влияет на бюджет инвестиционных мероприятий по результатам загрузки персонала на объекте, и эффективного проведения работ, расчетной единицей выступает стоимость человекочаса работ.

Вспомогательные участки Домнаремонт можно характеризовать, как носители затрат инвестиционных мероприятий в части прямых затрат - материалы, так и носители услуг для основных производственных участков. В зону ответственности вспомогательных участков Домнаремонт входит:

производство строительных материалов и конструкций, металлоконструкций, оборудования, монтажной оснастки для реализации инвестиционных мероприятий;

производство бетонов, как для реализации инвестиционной программы, так и для продажи сторонним организациям, в том числе подрядным;

ремонт вспомогательного оборудования, применяемого основными участками в рамках демонтажных и монтажных работ;

услуги автотранспорта по перевозке.

Работа вспомогательных участков влияет на стоимость монтируемых материалов при реализации инвестиционных мероприятий, если стоимость конструкций или используемого бетона выше рыночной, соответственно это повышает фактические затраты реконструкции, ремонта, а в последствии влияет на амортизацию и себестоимость продукции ЧерМК.

Производство материалов собственно производства можно представить следующими этапами: разработка проектной документации; заказ материалов для выпуска продукции; расчет плановых трудозатрат на основе ЕНИР; изготовление материала; составление калькуляции изготовления; оформление первичных документов, списание материалов и трудозатрат по форме М29; выпуск готового изделия.

Общепроизводственные участки оказывают услуги для всех вышеуказанных участков, разработка проектной документации, составление ППР для проведения работ на капитальных ремонтах, подготовку квалифицированного персонала, проведение внутреннего контроля производства.

Управленческие расходы Домнаремонт представляет собой блок по оперативной и экспертной работе. Блок по оперативной работе согласно принятой методике распределения затрат переносит свою себестоимость на основные и вспомогательные участки и помогает им в части функций производства, обеспечения материалов, контроля сроков выполнения работ, организации процессов складского администрирования. Блок по экспертной работе переносит свою себестоимость на общепроизводственные участки, являющиеся кураторами технического обеспечения подразделения.

Общехозяйственные расходы, связанные с затратами, которые не возможно отнести непосредственно на какой либо участок (такие как амортизация и ремонт зданий и сооружений и затраты, связанные с их обслуживанием) переносят свою себестоимость на основные, вспомогательные и общепроизводственные участки пропорционально отработанному времени.

Показатели деятельности Домнаремонт представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели деятельности Домнаремонтза пять полугодий (п/г) 2014 - 2016 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение за 2016 год | |
|  | 2 п/г | 1п/г | 2п/г | 1п/г | 2п/г | тыс. руб. | % |
| Выручка, тыс.руб., в том числе по участкам: | 517303 | 480461 | 496955 | 556834 | 591315 | 34481 | 6 |
| основные | 296025 | 292994 | 312616 | 353594 | 328737 | 24857 | 7 |
| вспомогательные | 168053 | 132894 | 130363 | 143999 | 214270 | 70271 | 49 |
| общепроизводственные | 53 225 | 54573 | 53976 | 59241 | 48308 | 10933 | 18 |
| Себестоимость продукции, тыс.руб., в том числе по участкам: | 515646 | 485990 | 511421 | 570514 | 630323 | 59809 | 10 |
| основные | 296025 | 292994 | 312616 | 353594 | 328737 | 24857 | 7 |
| вспомогательные | 166 396 | 138 423 | 144 829 | 157 679 | 253 278 | 95599 | 61 |
| общепроизводственные | 53225 | 54573 | 53976 | 59241 | 48308 | 10933 | 18 |
| Прибыль (убыток), тыс. руб. | 1657 | (5529) | (14466) | (13680) | (39008) | (25328) | 185 |
| Численность, чел. | 710 | 775 | 793 | 833 | 811 | 101 | 14 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб. | 859 | 3 411 | 62 962 | 69 871 | 106 322 | 36 451 | 52 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала, тыс. руб. | 112 178 | 106 555 | 82 488 | 62 029 | 48 430 | 13 599 | 22 |
| Рентабельность (убыточность) производства, % | 0,32 | (1) | (3) | (2) | (6) | 4 п.п. |  |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | 0,32 | (1) | (3) | (2) | (7) | 4 п.п. |  |

Данные таблицы показывают, что основные участки имеют самый большой удельный вес выручки и себестоимости в структуре Домнаремонт. Вследствие того, что основным заказчиком Домнаремонт является сам комбинат, выручку в денежном эквиваленте подразделение не имеет. Он реализовывает свои планы в разрезе выделенных им бюджетов, единственный участок, который работает на внешний рынок является бетонно-растворный (один из вспомогательных), поэтому при рассмотрении основных результатов деятельности Домнаремонт будут отклонения между выручкой и себестоимостью только у вспомогательного сектора подразделения. Прибыль имеет отрицательные значения начиная с 2015 года, поэтому можно сделать вывод, что вспомогательный сектор Домнаремонт, в лице бетонно-растворного участка нерентабелен.

При рассмотрении результатов деятельности Домнаремонт в разрезе выполнения определенного вида работ, можно сказать, что идет тенденция к наращению услуг по демонтажу и монтажу, которые оказываются комбинату (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Объемы реализации по видам, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции/ работы/услуги | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Основные участки | | | | | | | |
| Услуги по монтажу и демонтажу | 296025 | 292994 | 312616 | 353594 | 328737 | 32 712 | 11 |
| Вспомогательные участки | | | | | | | |
| Бетоны и растворы | 43 588 | 17 563 | 29 956 | 42 385 | 90 755 | 47 167 | 108 |
| Металлоконструкции | 43 444 | 57 529 | 45 752 | 42 259 | 57 907 | 14 463 | 33 |
| Железобетонные изделия | 1 082 | 369 | 303 | 303 | 986 | 96 | 9 |
| Услуги по обслуживанию | 79 939 | 57 433 | 54 352 | 59 052 | 64 622 | 15 317 | 19 |
| Общепроизводственные участки | | | | | | | |
| Технологические услуги | 53225 | 54573 | 53976 | 59241 | 48308 | 4 917 | 9 |
| Итого | 517 303 | 480 461 | 496 955 | 556 834 | 591 315 | 41 300 | 19 |

Эта тенденция в первую очередь свидетельствует о том, что происходит модернизация производства. Увеличение потребности в бетонах и растворах свидетельствует об изменениях инфраструктуры, и если говорить о том, что большой объем идет на реализацию, можно так же подчеркнуть динамичность развития инфраструктуры города.

Увеличение объемов по производству металлоконструкций во второй раз свидетельствует об изменении технологии комбината. Напротив внутренние услуги по обслуживанию участков Домнаремонт направлены на снижение, так же как и технологические, в связи с этим можно подчеркнуть, что происходят внутренние преобразования, направленные на снижение себестоимости.

Численность персонала увеличилась на 14% после периода присоединения Домнаремонт в структуру ЧерМК, что говорит об увеличении объемов работ, вложения средств в основные средства комбината и как следствие износу оборудования и изменение технологии производства (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Состав трудовых ресурсов Домнаремонт

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | чел. | % |
| Основные участки | 508 | 564 | 585 | 611 | 588 | 80 | 16 |
| Вспомогательные участки | 112 | 115 | 115 | 130 | 129 | 17 | 15 |
| Общепроизводственные участки | 53 | 59 | 56 | 57 | 59 | 6 | 11 |
| Управление | 37 | 37 | 37 | 35 | 35 | 2 | 5 |
| Итого | 710 | 775 | 793 | 833 | 811 | 101 | 14 |

Так для проведения работ по реконструкции узлов и агрегатов комбината увеличение численности составило 80 человек, для изготовления продукции и оказания услуг по созданию условий выполнения данных работ - 17 человек, для организации технологии производства - 6 человек.

Стоимость основных производственных фондов возросла на 105 463 тыс. руб., при чем увеличение данного показателя пришлось на 2 квартал 2015 и 2016 года, это обусловлено стратегией компании в области перевода основных средств ОАО «Домнаремонт» в структуру комбината. Стоимость оборотного капитала так же указывает на стратегические преобразования, все материалы, которые ранее были в ОАО «Домнаремонт» и влияли на ее показатели, на ЧерМК переведены в складское хозяйство всего комбината и выведено из показателей Домнаремонт.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что в результате производственной деятельности Домнаремонт комбинат теряет часть прибыли. Это в первую очередь обусловлено снижением прибыли и рентабельности продаж к концу анализируемого периода на 7%. В следующем разделе мы рассмотрим более детально формирование себестоимости МВЗ Домнаремонт и выявим факторы, требующие коррегатив.

2.3 Анализ формирования и управления затратами

Учет всех затрат с 01.03.2012 года велся с применением автоматизированной системы ЕRPSAPR\3 (далее SAP), и в соответствии с действующим российским законодательством о бухгалтерском учете на основании учетной политики для целей бухгалтерского учета. В соответствии с Законом, все хозяйственные операции, производимые предприятием, оформляются оправдательными документами, на основании которых ведется бухгалтерский учет.

Порядок учета затрат для Домнаремонт определяет АО «СеверстальМенеджмент». АО «Северстальменеджмент» имеет в своей структуре отдел контроллинга, который является наблюдателем за структурными единицами всего комбината. Для Домнаремонт данный порядок включает в себя учет затрат по местам их возникновения (центры затрат), учет затрат по заказам, учет затрат по проектам, калькуляцию затрат, контроль прибыльности (результатов), контроль мест возникновения прибыли (центров прибыли).В качестве объектов учета используются технологические заказы.

Целью работы Домнаремонт является работы по модернизации, реконструкции, ремонту, строительству, монтажу объектов основных средств, числящихся на балансе предприятия, по инвестиционным программам и бюджетам Северсталь, которые получили название СППэлемент. Порядок учета затрат представлен на рисунке 2.8. Затраты СППэлементов включают в себя прямые и косвенные затраты. Прямые и косвенные затраты для СППэлементов формируются в Домнаремонт на основных производственных, вспомогательных и общепроизводственных участках, получившими название МВЗ (место возникновения затрат).

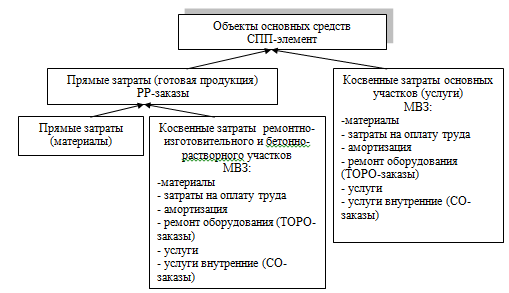


Рисунок 2.8 - Порядок учета затрат на СПП элементах

Прямые затраты СПП элементов (готовая продукция вспомогательных участков: металлоконструкции ремонтно-изготовительного участка, бетоны и растворы бетонно-растворного участка), учитываются в РР заказах. Косвенные затраты (услуги по демонтажу, монтажу, ремонту, разработку документации) учитываются на МВЗ основных и общепроизводственных участков, обеспечивающих технологию.

Для выполнения СПП элементов формируются затраты, связанные с созданием условий функционирования всех МВЗ. Исполнителями данных условий являются участки вспомогательного сектора: участок технического обслуживания и участок механизации. Данные участки пользуются в своем учете ТОРО заказами (ремонт оборудования для производства работ) и СО заказы (услуги по предоставлению техники).

Ввиду вышесказанного проведем анализ прямых и косвенных затрат СПП элементов и выявим направления для принятия корректирующих мероприятий.

Домнаремонт в лице основных производственных участков в схеме распределения затрат является носителем косвенных затрат СППэлементов. Рассмотрим состав косвенных затрат объектов и схему их формирования. Участки не получают прибыли в денежном эквиваленте, поэтому говорить о рентабельности производства не представляется возможным. Основные показатели деятельности участков представлены в приложении 5, состав себестоимости в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Состав себестоимости основных участков (косвенных затрат СППэлементов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Материалы | 4805 | 12225 | 21019 | 15117 | 20912 | 16107 | 335 |
| Энергоресурсы | 470 | 356 | 408 | 172 | 249 | 221 | 47 |
| Оплата труда | 153949 | 158139 | 157065 | 189740 | 165975 | 12027 | 8 |
| Страховые взносы | 55637 | 58681 | 54736 | 66627 | 56747 | 1109 | 2 |
| Медицинское страхование | 3051 | 3495 | 3512 | 3663 | 3763 | 712 | 23 |
| Амортизация | 3 | 5 | 30 | 214 | 594 | 591 | 21884 |
| Аренда | 4098 | 2425 | 10615 | 2711 | 1490 | 2608 | 64 |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 71 | 3516 | 7159 | 2597 | 1449 | 1378 | 1945 |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 16947 | 8140 | 179 | 192 | 2770 | 14177 | 84 |
| Командировки | 1 736 | 1 058 | 0 | 0 | 79 | 1 658 | 95 |
| Транспорт | 186 | 652 | 2 642 | 2 092 | 2 333 | 2 146 | 1 152 |
| Прочие услуги | 7 206 | 7 910 | 8 060 | 6 371 | 8 008 | 802 | 11 |
| Управленческие затраты | 15 747 | 20 979 | 21 750 | 23 597 | 16 431 | 684 | 4 |
| Общехозяйственные расходы | 32 118 | 15 413 | 25 440 | 40 503 | 47 938 | 15 820 | 49 |
| Итого затрат | 296 025 | 292 994 | 312 616 | 353 594 | 328 737 | 32 712 | 11 |

Данные приложения и таблицы 2.8 показывают увеличение себестоимости участков с начала анализируемого периода на 11%, повысило затраты СПП элементов. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов участков возросла на 5270 тыс. руб., что говорит не о наращивании мощностей, а ошибках в учете, так как данные участки несут затраты по работе инструментальной мастерской в статье затрат услуги. Среднегодовая стоимость оборотного капитала напротив снизилась на 28 541 тыс. руб., что во-первых, свидетельствует о наличии факта борьбы с неликвидными материалами (без движения более одного года), во-вторых, об изменениях в учете затрат, отпуск прямых затрат под инвестиционные проекты происходит без привлечения основных производственных участков.

Более половины себестоимости участков составляет оплата труда персонала, это вызвано увеличением численности на 16%. Также наблюдается тенденция к увеличению затрат на материалы на 16 105 тыс. руб. к концу анализируемого периода, что свидетельствует об оснащении участка средствами индивидуальной защиты, инструментом и оснасткой для участка, но одновременно показывает на то, что организация работы со вспомогательными участками, повышает затраты основных, которые должны пользоваться их услугами. Статьи затрат амортизация и аренда свидетельствуют о наращивание производственных мощностей основных производственных участков и снижении услуг по аренде оборудования, но наравне с этим, показывают, что оборудование приобретенное в 2015 году, по сравнению с 2016 приобретено не новое, так как ремонтный фонд участков в данные периоды имеет тенденцию к повышению по сравнению с амортизацией. Второй по величине статьей затрат в удельном весе участков являются общехозяйственные услуги, снижение данного показателя до 5,3% наблюдается в период увеличения ремонтного фонда участка, что говорит о разногласиях в политике учета затрат подразделения.

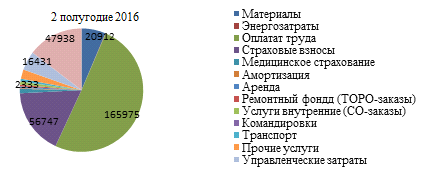


Рисунок 2.9 - Структура затрат основных участков, косвенных затрат СПП элементов

Основанием распределения общехозяйственных и управленческих затрат в SAP R/3 служит количество отработанного времени в разрезе МВЗ. Все затраты собранные на МВЗ общехозяйственных расходов распределяются циклом по завершению отчетного периода.

Управленческие затраты поделены на два блока и увеличивают себестоимость участков в зависимости от их функционального назначения. Схема распределения данных затрат представлена на рисунке 2.10.

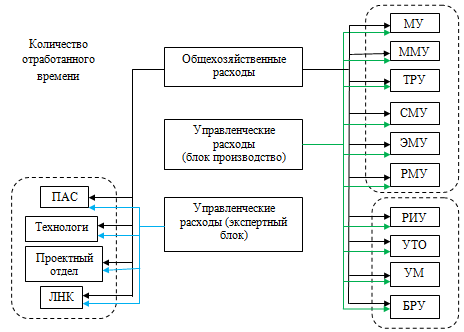


Рисунок 2.10 - Схема распределения общехозяйственных и управленческих затрат:

МУ - монтажный участок; ММУ - механомонтажный участок; ТРУ - трубопроводный участок; СМУ - строительно-монтажный участок; ЭМУ - элетро-монтажный участок; РМУ - ремонтно-монтажный участок; РИУ - ремонтно-иготовительный участок; УТО - участок технического обслуживания; УМ - участок механизации; БРУ - бетонно-растворный участок; ПАС - пункт аттестации сварщиков; ЛНК - лаборатория неразрушающего контроля

Удельный вес общецеховых затрат (приложение 6) составляет ремонтный фонд, что соответствует политике учета затрат. Наравне с этим хотелось бы отметить недостаток в учете, когда участки напрямую несут затраты на амортизацию и ремонт основных средств. Так же как и у всех участков, со второго полугодия 2015 года совершена покупка основных средств, арендная плата зданий и сооружений отражена неравномерно, в связи с недостатками в учете. Оплата труда к концу анализируемого периода снизилась в связи с преобразованиями в структуре и перевода части персонала в число управленческих затрат. Увеличение материалов на конец 2016 года связано с недостатками в работе по отнесению затрат на ТОРОзаказы. В связи с политикой распределения общецеховых затрат можно сказать, если более 70% принадлежит основным производственным участкам, то они являются носителями основного рабочего времени Домнаремонт.

Состав управленческих затрат (блок производство), влияющих на себестоимость основных и вспомогательных участков, представлен в приложении 6. Удельный вес данных затрат составляет оплата труда, в 2016 году наравне с этим ее увеличение вызвано выплатой годового вознаграждения, а также сменой состава, на протяжении всего периода численность блока производство среднесписочная численность составляла 30 человек. Аналогично с основными участками, распределение амортизации и ремонтного фонда подразделения требует пересмотра учета. Колебания в показателях ТМЦ в основном связаны с приобретением и сменой спецодежды и средств индивидуальной защиты для персонала, колебания в услугах транспорта вызваны тем, что в составе блока существует складское хозяйство, которое пользуется услугами грузового транспорта и спецтехники.

Состав управленческих затрат (экспертный блок), влияющих на общепроизводственные участки представлен в приложении 6. Присутствие каких либо затрат, которые отличали бы данное МВЗ от других нет. Единственное, что стоит отметить это присутствие затрат по ремонтному фонду в 2015 году, и отсутствие данных затрат далее в конце анализируемого периода. Это свидетельствует о пересмотре структуры и выведении с баланса данного МВЗ оборудования.

Остальные статьи затрат имеют незначительную долю в себестоимости, поэтому какой-то высокой роли в изменении себестоимости они не играют (рисунок 2.9). Соответственно можно сделать вывод, что для сокращения затрат всех инвестиционных мероприятий, проводимых силами центр Домнаремонт необходимо делать упор на соответствие планового человека-часа фактическому и это прямым образом зависит от руководителей рабочей группы и правильной загрузки персонала.

Домнаремонт в лице вспомогательных участков является в схеме распределения затрат носителем прямых затрат СПП элементов и носителем части косвенных затрат МВЗ комбината, поэтому рассмотрение показателей деятельности и себестоимости вспомогательных участков в совокупности представлено в приложениях 56, а их влияние на инвестиционные мероприятия будут рассмотрены нами поэтапно. Для бетонно-растворного участка, как носителя прямых затрат СПП элементов и работающего на внешний рынок, дополнительно проведем анализ затрат на производство и реализацию продукции, факторную оценку затрат на один рубль продукции. Для ремонтно-изготовительного участка, как носителя прямых затрат СПП элементов, проведем факторный анализ прямых и трудовых затрат.

Показатели бетонно-растворного участка, представлены в приложении 5.

Из данной таблицы видно, что производство продукции и выручка от реализации имеет скачкообразные показатели, в первую очередь это связано с сезонностью материалов, выпускаемых участком. Также ярко выражены цены реализации и потребления на данную продукцию, что является отрицательным моментом при расчете рентабельности. Рентабельность имеет отрицательные показатели за последние четыре анализируемых периода и достигала пикового значения к концу 2015 года. В связи с этим необходимо в дальнейшем проверить необходимость данной «жертвы» и просчитать вариант купить или производить.

Состав себестоимости всех затрат, представлен в приложении 6, свидетельствует что основные затраты связаны с ремонтом оборудования, необходимого для производства работ, зарплатой персонала и услугами транспорта.

При проведении факторного анализа прибыли от реализации на основе маржинальной модели, представленном в приложении 7, можно сказать, что на снижение прибыли от реализации повлияло: снижение объемов и рост цен производства в 1 квартале 2015 года; изменение цен на материалы технологии и себестоимости продукции на протяжении всех периодов расчета.

Анализ затрат на рубль товарной продукции (приложение 7)показывает уменьшение на 76,09 копейки, что является положительным моментом для участка, но в общем объеме реализации данный показатель незначителен. Снижение произошло в значительной степени за счет сокращения переменных затрат на 29,39 копейки; удельного веса затрат на 10,40 копейки.

Состав РР заказов бетонно-растворного участка, переносимых свою стоимость на СПП элементы представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Состав РР заказов вспомогательного участка, производящего бетоны и растворы (прямые затраты СПП элементов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Прямые материалы | | | | | | | |
| Материалы | 8411 | 4130 | 5773 | 7161 | 11342 | 2 931 | 35 |
| Услуги (СОзаказы) | 0 | 0 | 0 | 1009 | 4813 | 4 813 | 100 |
| Итого | 8411 | 4130 | 5773 | 8169 | 16155 | 7 744 | 92 |
| Косвенные затраты | | | | | | | |
| Материалы | 148 | 427 | 75 | 88 | 95 | 53 | 36 |
| Энергоресурсы | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Оплата труда | 1144 | 1835 | 814 | 856 | 647 | 497 | 43 |
| Страховые взносы | 378 | 599 | 245 | 262 | 185 | 193 | 51 |
| Медицинское страхование | 23 | 40 | 19 | 18 | 14 | 10 | 42 |
| Амортизация | 0 | 6 | 18 | 35 | 20 | 20 | 100 |
| Аренда | 724 | 602 | 142 | 170 | 136 | 589 | 81 |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 1530 | 2332 | 2585 | 651 | 1141 | 389 | 25 |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 1985 | 1180 | 593 | 733 | 453 | 1 532 | 77 |
| Транспорт | 650 | 328 | 192 | 68 | 354 | 296 | 46 |
| Прочие услуги | 142 | 113 | 71 | 34 | 39 | 103 | 73 |
| Общецеховые расходы | 240 | 173 | 127 | 180 | 180 | 59 | 25 |
| Итого | 6967 | 7 636 | 4 881 | 3 095 | 3 263 | 3 705 | 53 |
| РРзаказы | | | | | | | |
| Итого затрат | 15378 | 11766 | 10654 | 11264 | 19417 | 4 039 | 26 |
| Производство, м3 | 3984 | 1764 | 2276 | 2356 | 3683 | 301 | 8 |
| Цена за м3 | 3,860 | 6,670 | 4,681 | 4,781 | 5,272 | 1,412 | 37 |

По данным таблицы и анализу общих показателей участка видно, что в разрезе всех анализируемых периодов потребление продукции бетонно-растворного участка для СПП элементов составляет не более 50% из всего объема выпуска и имеет тенденцию к снижению. Стоимость за м3 бетонов и растворов возросла на 37%, что вызвано увеличением прямых затрат на РР заказах.

Состав прямых затрат РР заказов представляет собой материалы и услуги транспорта, перевозящего данный материал. При чем выделение услуг транспорта из косвенных затрат в прямые произошло только в 2016 году, что и привело к увеличению прямых затрат. Сами материалы используемые в технологии увеличили свои затраты на 35%, что в основном связано с повышением цен и выбором поставщиков. На участке нет практики замены материалов, используются одни и те же поставщики, которые считают себя монополистами для данного производства. Косвенные затраты снизились на 53%, что во-первых, вызвано, снижением оплаты труда, во-вторых, переводом СО заказов в разряд прямых затрат.

Дальнейшее рассмотрение вспомогательных участков переносим на ремонтно-изготовительный участок, который является как и предыдущий носителем прямых затрат основных средств ЧерМК, единственным отличием является только то, что как и основные участки РИУ не имеет выручки в денежном эквиваленте. Полная себестоимость выпущенных металлоконструкций (РР заказы) переноситься в СПП элементы, реализации на сторону у участка нет. В связи с этим необходимо провести факторный анализ прямых и трудовых затрат участка, занимающих большую долю в себестоимости продукции участка.

Состав РР заказов ремонтно-изготовительного участка представим в таблице 2.10. По данным таблицы видно, что идет тенденция к увеличению объемов выпуска продукции, при одновременном росте себестоимости. Рост, в первую очередь связан с увеличением прямых затрат на выпуск.

При проведении факторного анализа прямых материальных затрат (приложение 8) можно сообщить, что увеличение себестоимости продукции участка к концу анализируемого периода по сравнению с аналогичным периодом прошлого года вызвана увеличением стоимости материалов на одну тонну конструкции на 51%. Напротив при сравнении первого полугодий 2015 и 2016 года картина совершенно противоположная. Если учитывать тот факт, что основным поставщиком продукции для изготовления являются цеха ПАО «Северсталь» это говорит об их динамике затрат. При сравнении 2016 и 2015 года в целом можно свидетельствовать, что цена материальных затрат выросла на 33%, а расход материала имеет тенденцию к снижению, что говорит об уменьшении брака на участке и рациональном использовании материала на участке.

Таблица 2.10 - Состав РР заказов вспомогательного участка, производящего металлоконструкции и железобетонные конструкции (прямые затраты СПП элементов)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Прямые материалы | | | | | | | |
| Материалы | 16576 | 17681 | 18666 | 14321 | 28121 | 11 545 | 70 |
| Итого | 16576 | 17681 | 18666 | 14321 | 28121 | 11 545 | 70 |
| Косвенные затраты | | | | | | | |
| Материалы | 1 104 | 9 504 | 1 624 | 1 152 | 1 352 | 248 | 22 |
| Энергоресурсы | 18 | 0 | 0 | 0 | 21 | 3 | 17 |
| Оплата труда | 11 538 | 12 175 | 11 458 | 12 528 | 13 180 | 1 642 | 14 |
| Страховые взносы | 3 965 | 4 264 | 3 882 | 4 251 | 4 430 | 465 | 12 |
| ДМС | 231 | 278 | 279 | 310 | 319 | 88 | 38 |
| Амортизация | 0 | 0 | 81 | 596 | 604 | 604 | 100 |
| Аренда | 1 627 | 987 | 482 | 687 | 531 | 1 096 | 67 |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 2 197 | 5 550 | 6 882 | 3 041 | 2 699 | 502 | 23 |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 4 400 | 5 608 | 12 | 1 600 | 1 804 | 2 596 | 59 |
| Транспорт | 114 | 68 | 171 | 66 | 138 | 24 | 21 |
| Прочие услуги | 378 | 622 | 658 | 479 | 526 | 148 | 39 |
| Управленческие затраты | 0 | 0 | 0 | 877 | 1 294 | 1 294 | 100 |
| Общецеховые расходы | 2 378 | 1 161 | 1 860 | 2 654 | 3 874 | 1 496 | 63 |
| Итого | 27 950 | 40 217 | 27 389 | 28 241 | 30 772 | 2 822 | 10 |
| РРзаказы | | | | | | | |
| Итого затрат | 44526 | 57898 | 46055 | 42562 | 58893 | 14 367 | 32 |
| Производство, т | 437 | 683 | 621 | 494 | 620 | 183 | 42 |
| Цена, т | 99,429 | 84,289 | 73,695 | 85,615 | 93,427 | 6,002 | 6 |
| Производство, шт | 70 | 123 | 155 | 169 | 472 | 402 | 574 |
| Цена, шт. | 15,462 | 3,003 | 1,956 | 1,796 | 2,090 | 13,373 | 86 |

Удельный вес косвенных затрат составляет оплата труда. При факторном анализе трудовых затрат (приложение 8) в 2016 году по сравнению с начальным периодом анализа произошло увеличение заработной платы, что связано, во-первых, с уменьшением объема выпуска продукции на 4 829 тыс. руб.; во-вторых, за счет снижения уровня трудоемкости продукции на 5 189 тыс. руб.

В число вспомогательного сектора Домнаремонт так же включены участок технического обслуживания и участок механизации, их рассмотрение можно объединить, так как, во-первых, они напрямую не влияют на стоимость СПП элементов, во-вторых, они являются участками, поддерживающими условия работы уже проанализированных МВЗ.

Из данных приложений 56 видно, что себестоимость участков уменьшается, в основном это связано с сокращением персонала данных участков. А основной их особенностью является фондоемкость, которая находит свое отражение по статьям затрат амортизация, аренда и ремонтный фонд (ТОРОзаказы). При том, что участки являются фондоемкими говорить о фондорентабельности мы не можем, так как выручки в денежном эквиваленте участки не имеют, а потребителями оборудования являются все МВЗ Домнаремонт. Т.е. участки выступают некоторой «жертвой» по несению чужих затрат, что в свою очередь провоцирует завышенные показатели в составе других МВЗ по статьям затрат транспорт и услуги внутренние полученные.

Ремонтная программа составляется на основании перечня мероприятий, и включает в себя ведомости материалов и услуг, как внутренних, так и сторонних, поэтому рассмотрим более подробно группу статей ТОРО заказы у данных участков в таблице 2.11. Из данных таблицы видно, что удельным весом затрат в данной группе являются услуги по ремонту внутренние. Внутренние услуги подразумевают, что персонал МВЗ ЧерМК ремонтировал оборудование балансодержателя. На данном МВЗ картина противоположная. Данные услуги складываются от того, что участок ремонтируя оборудование на своем балансе относит часы своих же работников в данные заказы. Услуги «сами на себя».

Таблица 2.11 - Ремонтный фонд участков технического обслуживания и механизации, ТОРО заказы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Материалы | 658 | 1 033 | 2 781 | 1 583 | 3 102 | 2 444 | 371 |
| Услуги по ремонту внутренние | 12 234 | 12 325 | 9 902 | 13 672 | 15 948 | 3 715 | 30 |
| Услуги по ремонту сторонние | 0 | 22 | 370 | 20 | 111 | 111 | 100 |
| Итого | 12 892 | 13 380 | 13 053 | 15 274 | 19 161 | 6 269 | 49 |

Таким образом мы видим картину задвоения затрат в составе себестоимости данных участков, при сформированных затратах на оплату труда в состав себестоимости входят еще услуги ТОРО заказов «сами на себя». Данный факт может повлечь за собой налоговые риски. Услуги по ремонту сторонние подразумевают, что ремонт производился по договорам на оказание услуг. Увеличение затрат на материалы почти в четыре раза говорит о том, что основные средства, приобретенные в этот же период уже частично выработали свой ресурс. Вследствие того, что выявлен факт задвоения затрат на данных участках, проанализируем состав ремонтного фонда остальных участков. Данные приложения 9 показывают нам аналогичную ситуацию на бетонно-растворном и ремонтно-изготовительном участках. В численности данных участков присутствует вспомогательный персонал, занимающийся обслуживанием оборудования.

Схема распределения затрат на рисунке 2.11 и проведенный выше анализ указывает нам на узкие места в учете затрат Домнаремонт, также необходимо отметить положительные и отрицательные стороны его деятельности в целом. Сильные и слабые стороны являются показателями внутренней среды подразделения, возможности и угрозы представляют собой внешние факторы среды. К числу сильных сторон относиться наличие проектного центра, к числу слабых сторон относится задвоение затрат по ремонтному фонду, отсутствие токарного парка, нагрузка по эксплуатации оборудования на один участок и несогласованность системы планирования и распределения системы затрат.

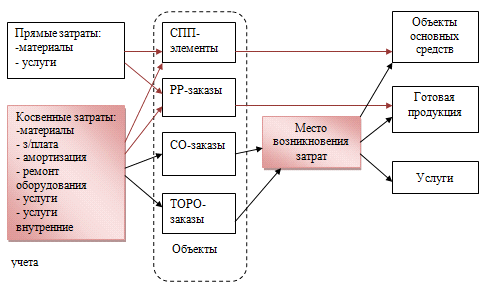


Рисунок 2.11 - Схема распределения затрат Домнаремонт

Таким образом, рассмотрев ситуацию на рынке металла и определив долю вклада ПАО «Северсталь» в данную область, мы приходим к мнению о необходимости служб обслуживания и ремонта оборудования агрегатов на комбинате. Данными процессами занимаются дирекция по ремонтам и инвестициям. В их числе Домнаремонт выполняет функциональные обязанности по реконструкции и модернизации всех объектов основных средств. Рассмотрение результатов распределения затрат, предложенных Домнаремонт АО «СеверстальМенеджмент», показывает необходимость проведения корректирующих мероприятий, в первую очередь направленную на косвенные затраты СПП элементов и РР заказов, во-вторых, на проведение корректировок в области распределения затрат по заказам. Рассмотрению данных вопросов мы посвятим следующую главу нашей работы.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

3.1 Необходимость создания отдела контроллинга в Центр «Домнаремонт»

Результаты проведенного в аналитической части исследования показали, что, существует ряд внутренних недостатков, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Недостатки учета затрат Домнаремонт

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Недостатки учета | |
| Управление затратами на основе контроллинга | | |
| Службы, участвующие в учете затрат | | Отсутствие контроллинга, как единого пространства анализа и переработки данных |
| Принципы выстраивания связи | | Отсутствие обратной связи |
| Планирование затрат | | Отсутствие планирования завершения года, загрузки, сравнения планфакт |
| Оценка эффективности | | Отсутствие системы показателей |
| Учет | | |
| Материалы | Отсутствие альтернативных вариантов в выборе поставщиков; использование продукции комбината, проходящую большой логистический путь «склад изготовитель - центральный склад ЧерМК - склад получатель» | |
| Амортизация | Неравномерное распределение затрат, удельный вес затрат несет МВЗ, не использующее оборудование | |
| Аренда | Неравномерное распределение затрат, удельный вес затрат несет МВЗ, не использующее оборудование | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | Задвоение затрат в учете, отнесение затрат «сами на себя» | |

Отсутствие системы контроллинга в Домнаремонт и раздробленность в управлении затратами проявляется в первую очередь в отсутствии показателей, которые контролировали бы производственный процесс. В связи с тем, что Домнаремонт является структурной единицей дифференцированного предприятия, выполняет для ЧерМК функцию обслуживания всех агрегатов и не имеет финансового результата в виде прибыли, необходимо введение таких показателей, как стоимость часа работ и затраты на одного рабочего.

Формирование данного показателя в первую очередь связано с показателями, имеющими наибольший удельный вес в составе себестоимости и количеством оперативного времени рабочих. Сравнение стоимости часа работ и затрат на одного рабочего представим в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Сравнение стоимости часа работ и затрат на одного рабочего у основных и вспомогательных участков

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | ед. изм. | % |
| Основные участки | | | | | | | |
| Себестоимость, тыс. руб. | 296025 | 292994 | 312616 | 353594 | 328737 | 32712 | 11 |
| Численность, человек | 508 | 564 | 585 | 611 | 588 | 80 | 16 |
| Количество отработанного времени, ч | 547623 | 413345 | 329233 | 392678 | 451326 | 96297 | 18 |
| Стоимость часа, руб. | 541 | 709 | 950 | 900 | 728 | 188 | 35 |
| Затраты на одного рабочего, руб. | 97 | 87 | 89 | 96 | 93 | 4 | 4 |
| Вспомогательные участки | | | | | | | |
| Себестоимость вспомогательных участков, тыс. руб. | 126449 | 112364 | 101644 | 102426 | 116603 | 9846 | 8 |
| Численность, человек | 112 | 115 | 115 | 130 | 129 | 17 | 15 |
| Количество отработанного времени | 109925 | 69995 | 66577 | 73554 | 106841 | 3084 | 3 |
| Стоимость часа, руб. | 1150 | 1605 | 1527 | 1393 | 1091 | 59 | 5 |
| Затраты на одного рабочего, руб. | 188 | 163 | 147 | 131 | 151 | 38 | 20 |

Из данных таблицы видно, что стоимость часа работ вспомогательных участков имеет отклонения почти в два раза превышающие аналогичные показатели основных участков, на протяжении всего анализируемого периода, такая же ситуация и по затратам на одного рабочего.

Формирование стоимости часа работ у основных и вспомогательных участков представим на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Сравнение стоимости часа работДомнаремонт

Еще немаловажным замечанием в данном распределении приходится на задвоение в смете учета затрат вспомогательного сектора - это затраты на ремонт данного оборудования. Ремонтный фонд участков складывается из затрат на материалы, затрат сторонних организаций и затрат на ремонт оборудования нуждами участка. Задвоение затрат наблюдается в момент отнесения затрат на заказы ТОРО и выплаты вознаграждения за труд рабочих. Из этого можно сделать вывод, что сектор заказов ТОРО корректно рассчитывает затраты только при труде наемных рабочих.

Стоит так же отметить реализацию нерентабельной продукции бетонно-растворного участка, так на протяжении четырех анализируемых периодов данный участок выпускал продукцию с себестоимостью выше рыночной, так как прейскурант цен по участку был сформирован на основе аналитики рыночной ситуации региона.

Все это вызвано обособленным отношением руководства к анализу существующей ситуации, отсутствием конкретных участников процесса и инструментария планирования, недоработками единого информационного пространства.

В результате формирования вышеуказанных проблем можно сформировать затраты СПП элементов ЧерМК в области инвестиций и вложений в модернизацию, реконструкцию всех станков и агрегатов, бюджет затрат представим в табличной форме (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Бюджет СПП элементов с участием Домнаремонт

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Материалы, в том числе участков: | 59 904 | 69 664 | 56 709 | 53 826 | 78 310 | 18 406 | 31 |
| ремонтноизготовительного | 44 526 | 57 898 | 46 055 | 42 562 | 58 893 | 14 367 | 32 |
| бетоннорастворного | 15 378 | 11 766 | 10 654 | 11 264 | 19 417 | 4 039 | 26 |
| Услуги участков | 296 025 | 292 994 | 312 616 | 353 594 | 328 737 | 32 712 | 11 |
| Итого | 355 929 | 362 658 | 369 325 | 407 420 | 407 047 | 51 118 | 14 |

Данные таблицы показывают, что инвестиционная программа ЧерМК, а как следствие стоимость продукции комбината, вызвана увеличением услуг в сфере выпуска материалов на 31% и услуг по демонтажным и монтажным работам на 11%. Стоит так же отметить факт реализации нерентабельной продукции бетонно-растворного участка, который более 50% осуществляет свою деятельность для сторонних организаций.

Все вышеперечисленные аспекты являются сигналами и рисками успешного функционирования работы, как для Домнаремонт, так и комбината в целом. Для того чтобы обеспечить поддержание работы на необходимом уровне, необходимо оптимизировать существующие бизнес-процессы, для чего необходимо определить:

- участников процесса, то есть сотрудников предприятия, выступающих в роли инициаторов, контролеров выполнения внутренних регламентов;

- обязанности и полномочия каждого участника бизне-спроцесса, и ответственных за принятие решений по тем или иным вопросам;

- временной график закрытия, в частности установить сроки и последовательность прохождения документооборота;

- просчитать возможность перевода амортизации и оборудования на более высокий уровень;

- рассчитать затраты на материалы инвестиционных мероприятий в части вопроса «купить или продать»;

- рассмотреть вопрос учета задвоения затрат ремонтного фонда подразделения и просчитать влияние данного фактора на себестоимость участков подразделения.

Выражение данных процессов предлагается раскрыть через создание на базе организационной структуры Домнаремонт отдела контроллинга из числа работающего персонала, без привлечения дополнительных затрат (рисунок 3.2). Все ресурсы, как трудовые, так и материальные располагают, объединить часть лиц, имеющих большой практический опыт в той или иной сфере управления затрат. Отдел предполагается образовать в оперативном блоке управления, в связи с тем, что на его основе происходит основная производственная деятельность Домнаремонт. В настоящее время оперативный блок представляет собой отделы, в том числе руководителей проектов, производственного и подготовки производства, складского хозяйства.

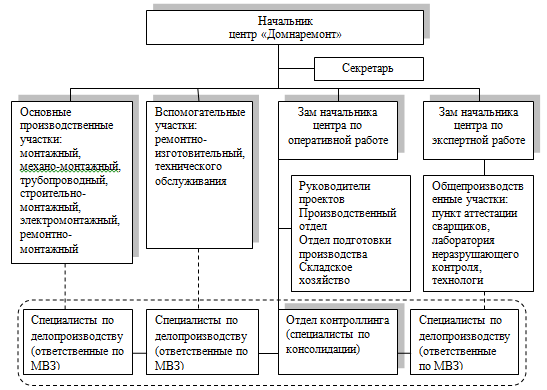


Рисунок 3.2 - Создание на базе организационной структуры Домнаремонт отдела контроллинга

Создание отдела контроллинга подразумевает выделение из каждой зоны ответственности по одному человеку, которые будут объединены в группу лиц по анализу, сбору и аналитике всех информационных потоков, а все участки подразделения будут подчинены к взаимодействию с данным отделом через делопроизводителей участка. Тем самым будет построено единое аналитическое и учетное пространство на базе подразделения для взаимодействия с управлением контроллинга АО «СеверстальМенеджмент», внешними дирекциями, то есть внутренней средой всего комбината.

Фазы вливания отдела контроллингав деятельность подразделения будут поделены на следующие этапы:

Анализ и сбор информации. Контроллер (далее по тексту специалист, консолидирующий информацию) организует непрерывный ежемесячный анализ и сбор информации, проводит оперативную деятельность для принятия корректировок плана будущих периодов, предоставляет оперативные данные для вышестоящих руководителей на основе отчетов план-факт.

Оперативная деятельность специалиста по консолидации будет сведена к калькуляционным направлениям по закрепленным ему местам возникновения затрат. Все операции по распределению затрат и закрытию отчетного периода будет в компетенции специалистов по консолидации информации. Ответственные по МВЗ будут отражать работу своего участка на основе документооборота, который будет предоставлен в отдел контроллинга соответственно графика закрытия Домнаремонт (таблица 3.2). Управление контроллинга больше всех остальных подразделений заинтересован в наличии такого документа и соблюдении установленных им правил, поскольку из-за несвоевременного получения информации по операциям в учете, их отражение происходит не в том периоде, в котором они совершены, а порой возникают даже ошибки. Отдел будет связующим звеном между участками подразделения, управлением контроллинга комбината и всеми участниками центра единого сервиса.

Таблица 3.2 - График закрытия отчетности Центр Домнаремонт

|  |  |
| --- | --- |
| Операция закрытия | Дата |
| Предоставление актов выполненных работ, счетфактур | 28 число |
| Предоставление документов по перемещению/списанию объектов основных средств, расчет амортизации | 29 число |
| Перераспределение неотфактурированных затрат подразделения | 29 число |
| Закрытие производственных заказов подразделения | последний день месяца |
| Закрытие инвестиционной деятельности периода, предоставление табелей, актов выполненных работ | последний день месяца |
| Предоставление документов ОС (ввод/модернизация) | 29 число |
| Предоставление документов по внешней реализации | 29 число |
| Расчет заработной платы | последний день месяца |
| Загрузка шаблонов выполненных работ | 1 число месяца следующего за отчетным |
| Расчет и анализ производственной себестоимости | 2 число месяца следующего за отчетным |

Это позволит получать документы вовремя. Кроме того, не придется объяснять каждому сотруднику, какие документы и в какой срок надо сдавать в бухгалтерию. График документооборота - это часть системы внутреннего контроля, и каждая организация должна наладить внутренний контроль хозяйственной деятельности. Для наглядности удобно систематизировать эту информацию в табличном виде.

Согласно данного графика конроллеры будут проводить и анализировать документы подразделения, оформлять своевременное и точечное отнесение затрат между участниками процесса и согласовывать свои действия.

Следующей фазой вливания в структуру Домнаремонт будет являться корректировка плана завершения года. Специалисты, консолидирующие информацию организует процесс непрерывной корректировки плана затрат с учетом выявленных недостатков и отклонений, на основе расчета текущего периода, статистики, выявленных отклонений, актуального плана мероприятий; предоставляет данные специалистам по делопроизводству (далее по тексту ответственным по МВЗ), формируют данные в зависимости от направленности работы подразделения: плана производства и реализации продукции, материально-технического обеспечения, кадровым перестановкам и заработной плате, инвестиционной программе и капитальным ремонтам; предоставляет данные ответственным по МВЗ. Ответственные по МВЗ формируют данные по элементам.

После всех расчетов и формирования производственной программы комбината последует формирование бизнес-плана подразделения и расчет эффективности деятельности подразделения. С появлением отдела каждая статья затрат будет обоснована и просчитана, формирование бюджета на основе использования статистики прошлых периодов, представленной Управлением Контроллинга, сойдет на нет. Руководители подразделения, специалисты службы HRсформируют структуру подразделения, мест возникновения затрат, согласовывают численность. Служба контроллинга сформируют данные по наполняемости МВЗ в части статей затрат. Специалисты, консолидирующие информацию, организуют процесс планирования подразделения, на основе плана завершения года, перечня актуальных мероприятий и отклонений предыдущих периодов, инвестиционной программы будущих периодов.

Документ, который будет прописывать деятельность отдела контроллинга, является разработанный на основе фаз вливания «Регламент по планированию Домнаремонт» (приложение 10).

Таким образом, в результате внедрения отдела контроллинга на базе Домнаремонт будет решена основная проблема раздробленности и формирования единого пространства по учету затрат в Домнаремонт. Для функционирования бюджетной политики сформирован регламент, ранее не существовавшее ни в одном подразделении ЧерМК.Инвентаризация затрат и корректировка бюджета, вызванная задвоением затрат и нагрузкой вспомогательного сектора подразделения, будет рассмотрена в следующем параграфе на фоне внедрения отдела в подразделение.

3.2 Методика управления затратами на основе контроллинга

Результаты проведения анализа основных экономических показателей во второй главе работы предоставляют базу для внедрения отдела контроллингав деятельность Домнаремонт и мероприятия для проведения корректирующих мероприятий. Основанием для расчета служит:

введение показателя стоимость часа работ;

перенос объектов основных средств на вышестоящий уровень и перераспределение затрат на участки, подчиненные данным центрам ответственности;

рассмотрение влияния двойного отнесения затрат по ремонту оборудования на участки подразделений, пересмотр структуры их отнесения;

проверка необходимости содержания бетонно-растворного участка, применение путей к снижению его себестоимости, в том числе рассмотрения вопроса «купить или продать» продукции данного вида.

Перенос объектов основных средств на вышестоящий уровень и рассмотрения вопроса задвоения затрат имеет общую базу для анализа с точки зрения учета, так как перенос объектов на другого балансодержателя одновременно подразумевает перенос работ на другое место возникновения затрат, что в конечном итоге вычеркнет задвоенность в учете, и предусмотрит полное их отражение без привлечения дополнительных затрат по внедрению нового программного продукта. При отказе от отражении работ по ремонту оборудования, противоречат политике учета затрат через заказы и покажет искажение в введенном показателе стоимость часа, в связи с тем, что работы не будут отражены. Представим данный механизм на рисунке 3.2.

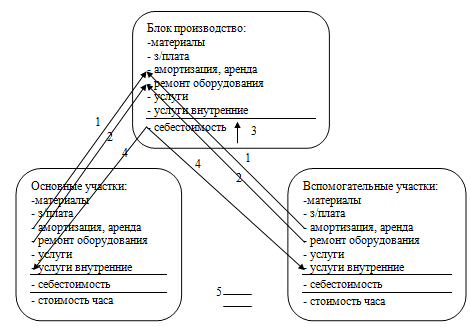


Рисунок 3.2 - Механизм распределения затрат по эксплуатации оборудования

Основными фазами данных мероприятий послужат:

перенос затрат по амортизации;

перенос затрат по ремонтному фонду;

пересчет себестоимости часа участков, передающих объекты основных средств;

расчет влияния снижения стоимости часа работ на услуги внутренние полученные всего подразделения;

расчет себестоимости участков.

Перенос затрат по амортизации, аренде и материалам по ТОРОзаказам представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Методика переноса затрат (амортизация, аренда, материалы ТОРОзаказов) на вышестоящий уровень и влияния данного факта на себестоимость основных и вспомогательных участков

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Правило расчета |
| Себестоимость блока производства в текущем состоянии | приложение 6 |
| Себестоимость основных участков в текущем состоянии | таблица 2.8 |
| Себестоимость вспомогательных участков в текущем состоянии | приложение 6 |
| Амортизация и аренда основных участков | таблица 2.8 |
| Аренда и амортизация вспомогательных участков | приложение 6 |
| Материалы ТОРОзаказов основных участков | приложение 9 |
| Материалы ТОРОзаказов вспомогательных участков | таблица 2.11 + приложение 9 |
| Себестоимость блока производства после получения амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов | п/п 1+4+5+6 |
| Себестоимость основных участков после выделения амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов | п/п 246 |
| Себестоимость вспомогательных участков после выделения амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов | п/п 357 |
| Количество отработанного времени участками | п/п 12+13 |
| Количество отработанного времени основных участков | таблица 3.2 |
| Количество отработанного времени вспомогательных участков | таблица 3.2 |
| Коэффициент влияния на управленческие затраты участков | п/п 8/11 (см. рис. 2.10) |
| Управленческие затраты основных участков в текущем состоянии | таблица 2.8 |
| Управленческие затраты вспомогательных участков в текущем состоянии | приложение 6 |
| Управленческие затраты основных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов | п/п 12·14 |
| Управленческие затраты вспомогательных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов | п/п 13·14 |
| Себестоимость основных участков после перераспределения управленческих затрат | п/п 915+17 |
| Себестоимость вспомогательных участков после перераспределения управленческих затрат | п/п 1016+18 |
| Стоимость часа основных участков в текущем состоянии | п/п 2:12 |
| Стоимость часа основных участков после выделения амортизации, аренды, материалов ТОРОзаказов, перераспределения управленческих затрат | п/п 19:12 |
| Стоимость часа вспомогательных участков в текущем состоянии | п/п 3:13 |
| Стоимость часа вспомогательных участков после выделения амортизации, аренды, материалов ТОРОзаказов, перераспределения управленческих затрат | п/п 20:13 |

Перенос затрат по ремонтному фонду следует разделить на две стадии, так как материалы полностью перенесут свою стоимость на центр ответственности, а услуги внутренние в составе ТОРОзаказов должны быть пересчитаны по обновленной стоимости участков после переноса амортизации, аренды и прямых материалов на ремонт оборудования (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Методика переноса затрат (услуг ТОРОзаказов) на вышестоящий уровень и влияния данного факта на себестоимость основных и вспомогательных участков

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Правило расчета |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов основных участков в текущем состоянии | приложение 9 |
| Услуги сторонние ТОРОзаказов основных участков в текущем состоянии | приложение 9 |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов основных участков по сформированной стоимости часа в таблице 3.4 | п/п (25:23·24)+26 |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов вспомогательных участков в текущем состоянии | таблица 2.11 |
| Услуги сторонние ТОРОзаказов вспмогательных участков в текущем состоянии | таблица 2.11 |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов вспомогательных участков по сформированной стоимости часа в таблице 3.4 | п/п (28:23·24)+29 |
| Итого услуги ТОРОзаказов в текущем состоянии | п/п 25+26+28+29 |
| Итого услуги ТОРОзаказов после пересчета по сформированной стоимости часа в таблице 3.4 | п/п 27+30 |
| Себестоимость блока производство после получения амортизации, аренды, материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 8+32 |
| Коэффициент влияния на управленческие затраты участков | п/п 33:11 |
| Управленческие затраты основных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 12·34 |
| Управленческие затраты вспомогательных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 13·34 |
| Себестоимость основных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 19252617+35 |
| Себестоимость вспомогательных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 20282918+36 |
| Стоимость основных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 37:12 |
| Стоимость вспомогательных участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов и услуг ТОРОзаказов | п/п 38:13 |

В результате проведенных расчетов, во-первых, мы сохраним методологические подходы контроллинга, выраженные в распределении всех затрат по центрам ответственности через заказы, во-вторых, будем отражать полную загрузку вспомогательных участков, так как политика использования ТОРО заказов предусматривает их открытие для других МВЗ, и последнее, перераспределим нагрузку по эксплуатации оборудования между всеми участками.

При выборе покрытия потребности СПП элементов в бетонах и растворах могут быть приняты два решения: производить самим или покупать данную группу материалов. Для принятия данного решения необходимо пересчитать стоимость РР заказов по обновленной себестоимости, сформированной в таблице 3.5, и провести сравнение. Так же при принятии решения необходимо рассматривать вопрос модернизации и ремонта оборудования данного участка, в связи с тем, что оно выработало свой ресурс. Повышение затрат ремонтного фонда повлияют на увеличение себестоимости участка. Повышение цен выше рыночных повлечет снижение спроса данного вида продукции. В случае повышения рентабельности при вышеперечисленных фактах, необходимо проводить мероприятия, направленные на прямые материалы РР заказов, поиск новых поставщиков материалов и рассмотрение замен.

При принятии решения о закрытии данного участка необходимо следовать следующей методике расчета:

формирование новой организационной структуры вспомогательного сектора (рисунок 3.3);

сокращение численности и затрат бетонно-растворного участка;

сокращение части персонала участка механизации, работающего на специализированной технике при данном участке;

консервации и реализации механизмов для частичной компенсации понесенных убытков предприятием.

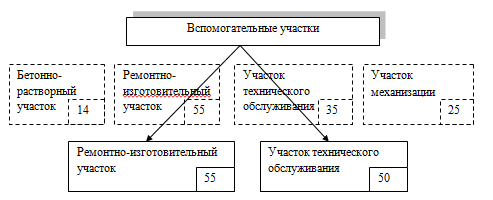


Рисунок 3.3 - Организационная структура вспомогательных участков после принятия решения о закрытии бетонно-растворного участка

Формирование новой организационной структуры вспомогательного сектора влечет, прежде всего за собой сокращение численности персонала на бетонно-растворном участке и части персонала участка механизации, работающего на специализированной технике для данного участка. Персоналу будут предоставлена возможность для поиска новой работы, будут предлагаться возможные вакансии на комбинате вплоть до дня увольнения. Увольнение по сокращению штатов в соответствии с пунктом 1 и 22 части 1 статьи 81 Трудового кодекса предполагает, что сотруднику полагаются социальные выплаты по сокращению: выходное пособие в размере среднего месячного заработка увольняемого работника; сохранение среднего заработка на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения.

Так же преобразования коснуться и в ремонтном фонде участков, полная консервация оборудования, расторжение аренды по бетонно-растворному участку и расторжение аренды на транспорт участка механизации, работающего на данный участок. Транспорт, выполняющий услуги для остальных МВЗ будет передан на участок технического обслуживания, персоналу предложено перейти на работу по месту перевода техники.

Все расчеты по данным мероприятиям могут быть выполнены аналогично методике, представленной в таблицах 3.4, 3.5. с использованием других факторов.

Таким образом, при внедрении системы контроллинга в Домнаремонт и построении единого аналитического пространства, мы вводим систему показателей и внедряем методику распределения нагрузки управленческих затрат на участки подразделения. Влияние данных факторов на показатели деятельности Домнаремонт и СПП элементов (объектов основных средств ЧерМК) рассмотрим в следующем параграфе.

.3 Влияние управления затратами на основе системы контроллинга на показатели деятельности Домнаремонт

По предложенной автором методике проведем перенос затрат по эксплуатации оборудования на вышестоящий уровень, данные представим в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Перенос затрат (амортизация, аренда, материалы ТОРОзаказов) на вышестоящий уровень и влияния данного факта на себестоимость основных и вспомогательных участков

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Себестоимость в текущем состоянии, в том числе: | | | | | | | |
| блок производство | 15 745 | 20 317 | 22 101 | 25 819 | 19 293 | 3 548 | 23 |
| основные участки | 296 025 | 292 994 | 312 616 | 353 594 | 328 737 | 32 712 | 11 |
| вспомогательные участки | 126 449 | 112 364 | 101 644 | 102 426 | 116 603 | 9 846 | 8 |
| Амортизация и аренда участков, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 4 101 | 2 431 | 10 645 | 2 925 | 2 084 | 2 017 | 49 |
| вспомогательные участки | 19 080 | 11 413 | 6 397 | 8 955 | 9 966 | 9 114 | 100 |
| Материалы ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 33 | 0 | 122 | 17 | 22 | 11 | 33 |
| вспомогательные участки | 1 077 | 1 423 | 6 298 | 3 102 | 6 294 | 5 217 | 484 |
| Себестоимость после получения (выделения) амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| блок производство | 40 036 | 35 584 | 45 563 | 40 818 | 37 659 | 2 377 | 6 |
| основные участки | 291 891 | 290 563 | 301 849 | 350 652 | 326 631 | 34 740 | 12 |
| вспомогательные участки | 106 292 | 99 528 | 88 949 | 90 369 | 100 343 | 5 949 | 6 |
| Количество отработанного времени участками, ч | 657 548 | 483 340 | 395 810 | 466 232 | 558 167 | 99 381 | 15 |
| Количество отработанного времени, в том числе: | | | | | | | |
| основные и вспомогательные участки | 547 623 | 413 345 | 329 233 | 392 678 | 451 326 | 96 297 | 18 |
| основные участки | 109 925 | 69 995 | 66 577 | 73 554 | 106 841 | 3 084 | 3 |
| вспомогательные участки | 0,061 | 0,074 | 0,115 | 0,088 | 0,067 | 0 | 100 |
| Управленческие затраты в текущем состоянии, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 15 747 | 20 979 | 21 750 | 23 597 | 16 431 | 684 | 100 |
| вспомогательные участки | 930 | 2 079 | 3 259 | 3 837 | 2 998 | 2 068 | 100 |
| Управленческие затраты участков после переноса на блок производство амортизации, аренды и материалов ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 33343 | 30431 | 37899 | 34378 | 30451 | 2 892 | 9 |
| вспомогательные участки | 6693 | 5153 | 7664 | 6440 | 7208 | 515 | 8 |
| Себестоимость участков после перераспределения управленческих затрат, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 309487 | 300015 | 317998 | 361434 | 340650 | 31 164 | 10 |
| вспомогательные участки | 112 055 | 102 602 | 93 354 | 92 972 | 104 553 | 7 502 | 7 |
| Стоимость часа работ участков в текущем состоянии, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 0,541 | 0,709 | 0,950 | 0,900 | 0,728 | 0,188 | 35 |
| вспомогательные участки | 1,150 | 1,605 | 1,527 | 1,393 | 1,091 | 0,059 | 5 |
| Стоимость часа работ участков после выделения амортизации, аренды, материалов ТОРОзаказов и перераспределения управленческих затрат, в том чиле: | | | | | | | |
| основные участки | 0,565 | 0,726 | 0,966 | 0,920 | 0,755 | 0,190 | 34 |
| вспомогательные участки | 1,019 | 1,466 | 1,402 | 1,264 | 0,979 | 0,041 | 4 |

Влияние данного фактора определило новую стоимость часа работ, при котором на участках одновременно произошло увеличение или снижение, как управленческих затрат, так и стоимости часа работ на 1%. Таким образом, перенос общих затрат по амортизации и материалов начал процесс выравнивания стоимости часа у всех участков, и послужил отражением всех затрат всех МВЗ подразделения. Так как затраты по ремонтному фонду «сами на себя» вспомогательные участки не могли отображать, то в данном распределение затрат на вышестоящий уровень будут фиксироваться все затраты.

Следующим этапом в перерасчете является перенос затрат по услугам ремонтного фонда (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Перенос затрат (услуг ТОРОзаказов) на вышестоящий уровень и влияния данного факта на себестоимость основных и вспомогательных участков

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 38 | 3 516 | 4 189 | 2 580 | 1 427 | 1 389 | 3 655 |
| вспомогательные участки | 16 787 | 22 061 | 23 762 | 18 319 | 22 788 | 6 001 | 36 |
| Услуги сторонние ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 0 | 0 | 2 848 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| вспомогательные участки | 1 395 | 21 | 655 | 135 | 401 | 994 | 71 |
| Услуги внутренние ТОРОзаказов по сформированной стоимости часа в таблице 3.6, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 34 | 3 211 | 6 695 | 2 342 | 1 280 | 1 246 | 3 700 |
| вспомогательные участки | 16 271 | 20 165 | 22 479 | 16 763 | 20 834 | 4 563 | 28 |
| Итого услуги ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| в текущем состоянии | 18 220 | 25 598 | 31 454 | 21 034 | 24 616 | 6 396 | 35 |
| после пересчета по сформированной стоимости часа | 16 305 | 23 376 | 29 174 | 19 105 | 22 114 | 5 809 | 36 |
| Себестоимость после получения амортизации, аренды, материалов и услуг ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| блок производство | 56 341 | 58 960 | 74 737 | 59 923 | 59 773 | 3 432 | 6 |
| Коэффициент влияния на управленческие затраты участков | 0,086 | 0,122 | 0,189 | 0,129 | 0,107 | 0 | 25 |
| Управленческие затраты участков после переноса на блок производство амортизации, аренды, материалов и услуг ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 46 922 | 50 422 | 62 166 | 50 469 | 48 331 | 1 409 | 3 |
| вспомогательные участки | 9 419 | 8 538 | 12 571 | 9 454 | 11 441 | 2 023 | 21 |
| Себестоимость участков после переноса на блок производство амортизации, аренды, материалов и услуг ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 323 028 | 316 490 | 335 228 | 374 945 | 357 104 | 34 076 | 11 |
| вспомогательные участки | 96 599 | 83 905 | 73 844 | 77 532 | 85 597 | 11 001 | 11 |
| Стоимость часа работ участков после переноса на блок производство амортизации, аренды, материалов и услуг ТОРОзаказов, в том числе: | | | | | | | |
| основные участки | 0,590 | 0,766 | 1,018 | 0,955 | 0,791 | 0,201 | 34 |
| вспомогательные участки | 0,879 | 1,199 | 1,109 | 1,054 | 0,801 | 0,078 | 9 |

Одновременно перенесем данные затраты на вышестоящий уровень, как и предыдущие, и просчитаем их влияние на выравнивание стоимости часа работ.

В результате выявленных мероприятий мы видим, что к концу анализируемого периода, себестоимость основных участков увеличилась на 9%, тогда как для вспомогательных это процент уменьшился на 27%. Одновременно произошло выравнивание стоимости часа работ до уровня 800 руб.

Степень влияния на услуги внутренние полученные от вспомогательных участков настолько мала, что мы будем считать это погрешностью при расчетах или допустимой нормой.

Данным мероприятием, во-первых, мы показали реальную себестоимость основных участков, которые не нести затрат на расход оборудования, но при этом использовали, во-вторых, снизили стоимость вспомогательного сектора, что в последствии влечет снижении стоимости производимой ими продукции, работ, услуг.

Следующее основание для расчета является убыточное производство бетонно-растворного участка. Оставлять без внимания данный факт не представляется возможным, в связи с тем, что обороты представлены в тыс. руб. Алгоритмом для проверки данного факта послужит следующее:

перерасчет производственной себестоимости участка в соответствии с влиянием вышеуказанных факторов;

тенденция рынка и констатация факта «купить или произвести».

Таблица 3.8 - Перерасчет себестоимости и показателей деятельности бетонно-растворного участка

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Количество отработанного времени, ч | 9677 | 5250 | 12052 | 12136 | 14184 | 4 507 | 47 |
| Производственная себестоимость в текущем состоянии, в том числе: | 41 931 | 23 092 | 44 422 | 56 065 | 129 763 | 87 832 | 209 |
| Прямые затраты | 22 934 | 8 105 | 24 071 | 40 662 | 107 960 | 85 026 | 371 |
| Косвенные затраты | 18 997 | 14 987 | 20 351 | 15 403 | 21 803 | 2 806 | 15 |
| Производственная себестоимость после перерасчета стоимости часа, в том числе: | 41 551 | 19 945 | 38 113 | 52 368 | 123 658 | 82 107 | 198 |
| Прямые затраты | 22 934 | 8 105 | 24 071 | 40 662 | 107 960 | 85 026 | 371 |
| Косвенные затраты | 18 617 | 11 840 | 14 042 | 11 706 | 15 698 | 2 918 | 16 |
| Выручка от реализации | 43 588 | 17 563 | 29 956 | 42 385 | 90 755 | 47 166 | 108 |
| Прибыль (убыток) | 2 037 | (2 382) | (8 157) | (9 983) | (32 903) | 34 940, | 1 715 |
| Рентабельность (убыточность) производства, % | 5 | (10) | (18) | (18) | (25) | 30п.п. |  |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | 5 | (14) | (27) | (24) | (36) | 41п.п. |  |

Данные таблицы показывают, что при снижении нагрузки на участок по статьям затрат амортизация и ремонт, и изменение стоимости участков вспомогательного сектора к концу анализируемого периода до 27%, рентабельность производства и продаж остались с отрицательной тенденцией к концу анализируемого периода. Поэтому необходимо рассматривать вопрос замены выпуска данного вида продукции покупными материалами. Произведем расчеты, данные представим в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Расчет покрытия потребности СПП элемментов группы материалов бетоны и растворы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Производить | А+b·V | 41930 | 23092 | 44422 | 56065 | 129763 | 87833 | 209 |
| Покупать | Ц·V | 44163 | 11819 | 23407 | 38939 | 83891 | 39729 | 90 |
| Объемы производства, м3, в том числе: | | 10 863 | 3 462 | 9 490 | 11 727 | 24 613 | 13750 | 127 |
| внутреннее потребление | | 3 984 | 1 764 | 2 276 | 2 356 | 3 683 | 301 | 8 |
| реализация | | 6 879 | 1 698 | 7 214 | 9 371 | 20 930 | 14051 | 204 |
| Цена за м3, тыс. руб. в том числе: | | 3,963 | 5,042 | 3,574 | 4,051 | 4,340 | 0 | 10 |
| внутреннее потребление | | 3,860 | 6,670 | 4,681 | 4,781 | 5,272 | 1 | 37 |
| реализация | | 4,065 | 3,414 | 2,466 | 3,320 | 3,408 | 1 | 16 |
| Покрытие потребности с учетом производить | | 15 378 | 11 766 | 10 654 | 11 264 | 19 417 | 4039 | 26 |
| Покрытие потребности с учетом покупать | | 16197 | 6022 | 5614 | 7823 | 12553 | 3643 | 22 |
| Увеличение (снижение) потребления, % | | 5 | (49) | (47) | (31) | (35) | 41п.п. |  |

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что если бы такие материалы, как бетоны и растворы, для инвестиционной программы закупались, а не производились, то произошло бы снижение бюджета данной программы к концу анализируемого периода на 35%. При этом сумма ущерба для самого комбината была бы снижена, в связи с тем, что происходит отказ от производства нерентабельной продукции.

Если рассматривать вопрос модернизации оборудования данного участка, то можно констатировать факт снижения рентабельности при данном спросе. Повышение затрат ремонтного фонда повлияют на увеличение себестоимости участка. Повышение цен выше рыночных обусловило бы снижение спроса данного вида продукции.

Таким образом, при рассмотрении вопроса купить или производить бетоны и растворы, автор принимаем решение о консервации данного участка и части реструктуризации во вспомогательном секторе подразделения.

Проведем расчеты изменения себестоимости вспомогательного сектора в связи с заданными условиям, и проведем аналогию по изменению стоимости часа работ вспомогательного сектора, данные представим в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Расчет себестоимости участков вспомогательного сектора после принятия решения о консервации бетонно-растворного участка

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Материалы | 2 203 | 12 480 | 5 311 | 3 618 | 4 014 | 1 811 | 82 |
| Энергозатраты | 2 551 | 745 | 525 | 428 | 704 | 1 847 | 72 |
| Оплата труда | 31 051 | 31 373 | 25 547 | 28 293 | 28 617 | 2 434 | 8 |
| Страховые взносы | 10 423 | 10 716 | 8 392 | 9 211 | 9 169 | 1 254 | 12 |
| Медицинское страхование | 670 | 684 | 562 | 627 | 649 | 21 | 3 |
| Услуги внутренние | 29 255 | 13 039 | 827 | 1 901 | 2 453 | 26 802 | 92 |
| Командировки | 0 | 15 | 3 | 15 | 10 | 10 | 100 |
| Транспорт | 2 864 | 1 593 | 902 | 617 | 778 | 2 086 | 73 |
| Прочие услуги | 1 742 | 1 744 | 1 741 | 927 | 917 | 825 | 47 |
| Управленческие затраты | 9 419 | 8 538 | 15 863 | 7 873 | 6 668 | 2 751 | 29 |
| Общехозяйственные расходы | 6 420 | 2 985 | 5 300 | 6 072 | 7 627 | 1 207 | 19 |
| Итого | 96 598 | 83 912 | 64 972 | 59 582 | 61 606 | 34 992 | 36 |
| Колво отработанного времени, ч | 109 925 | 69 995 | 60 276 | 59 409 | 86 964 | 22 961 | 21 |
| Стоимость часа | 0,879 | 1,199 | 1,078 | 1,003 | 0,708 | 0,170 | 19 |

Еще одним условием будет тот факт, что первый расчетный период во внимание принят не будем, так как рентабельность в данный период была положительной. Все расчеты будем производить с третьего периода, после того, как получен отрицательный финансовый результат деятельности второго периода.

Первым что мы берем во внимание, это снижение статьи затрат материалы, которая зависит от численности работающего персонала, так как удельный вес в ней составляет более 50%. Энергоресурсы будут меняться под влиянием отказа от части техники. Изменение по статье оплата труда в большей степени произойдет с четвертого анализируемого периода, так как в третьем периоде персонал два месяца будет работать период после уведомлений о сокращении, а также произойдет выплата всех компенсаций согласно Трудового кодекса. Услуги внутренних подразделений будут изменены под воздействием изменений по закрытию бетоннорастворного участка, статья затрат по командировкам останется неизменной, так как связана с участком технического обслуживания. Управленческие и общецеховые затраты будут изменены под воздействием предыдущих факторов расчета и изменение отработанного времени с третьего анализируемого периода, в котором два месяца персонал, попадающий по сокращение, работает по законодательству.

Данное сокращение показывает снижение затрат подразделения во вспомогательном секторе на 35% и сокращение стоимости работ до 700 рублей к концу анализируемого периода.

Не стоит так же забывать тот факт, что в затратах блока производство так же произойдет сокращение затрат в части консервации оборудования, расторжения аренды и отказа от части суммы в ремонтном фонде подразделения, так как ранее нами был выполнен перенос данных статей для выравнивания стоимости работ основных и вспомогательных участков. Рассмотрим снижение себестоимости управленческих затрат (блок производство) и степень их влияния на основные участки, данные представим в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Влияние закрытия бетоннорастворного участка на себестоимость основных участков

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Себестоимость основных участков | 323 028 | 316 490 | 335 228 | 374 945 | 357 104 | 34076 | 11 |
| Стоимость часа работ основных участков | 0,590 | 0,766 | 1,018 | 0,955 | 0,791 | 0 | 34 |
| Управленческие затраты | 46 922 | 50 422 | 62 166 | 50 469 | 48 331 | 1409 | 3 |
| Количество отработанного времени, в том числе: | 657 548 | 483 340 | 389 509 | 452 087 | 538 290 | 119258 | 18 |
| основные участки | 547 623 | 413 345 | 329 233 | 392 678 | 451 326 | 96297 | 18 |
| вспомогательные участки | 109 925 | 69 995 | 60 276 | 59 409 | 86 964 | 22961 | 21 |
| Себестоимость блока производства | 56 341 | 58 960 | 74 737 | 59 923 | 59 773 | 3432 | 6 |
| Себестоимость блока производство после закрытия бетоннорастворного участка | 54 186 | 57 586 | 62 913 | 55 280 | 50 729 | 3457 | 6 |
| Коэффициент влияния | 0,082 | 0,119 | 0,162 | 0,122 | 0,094 | 0 | 14 |
| Управленческие затраты | 45127 | 49247 | 53178 | 48016 | 42533 | 2594 | 6 |
| Услуги внутренние основных участков после закрытия участка | 18593 | 12473 | 7682 | 6233 | 8510 | 10083 | 54 |
| Себестоимость основных участков после закрытия участка | 315 487 | 311 085 | 323 041 | 370 069 | 346 706 | 31219 | 10 |
| Стоимость часа работ основных участков после закрытия участка | 0,576 | 0,753 | 0,981 | 0,942 | 0,768 | 0,192 | 33 |

Таким образом, произошло снижение в части амортизационных отчислений, арендной платы и стоимости ремонтного фонда. Данные факторы снизили управленческие затраты по блоку производства в конце анализируемого периода на 9 044 тыс.руб., что повлияло на снижение себестоимости основных участков на 10 398 тыс. руб. и стоимости работ на 23 руб.

Для того чтобы оценить влияние предложенных мероприятий на результаты деятельности Домнаремонт, составим прогноз будущих показателей, сравним их с показателями деятельности за последний анализируемый период. Для этого проведем следующие расчеты:

перерасчет результатов деятельности вспомогательного сектора;

перерасчет результатов деятельности основных производственных участков.

Перед началом расчетов посмотрим, что произошло со стоимостью часа работ после переноса затрат по эксплуатации оборудования на вышестоящий уровень (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 -Сравнительная диаграмма стоимости часа работ участков

В результате переноса затрат, связанных с оборудованием на вышестоящее МВЗ, которое закрывается циклом и переносит свои затраты на участки пропорционально отработанному времени, мы, вопервых, выровняли стоимость часа работ участков, вовторых, в структуре Домнаремонт убрали «жертву», которая несла затраты за другие МВЗ. Участки полностью понести ответственность за оборудование, которым пользуются. При условии, что оборудование осталось бы на участке технического обслуживания, нам пришлось бы прибегнуть к мерам отказа от отражения работ на заказах ТОРО, что противоречит политике ведения учета, либо вводить новый программный продукт, что явилось бы дополнительными затратами для участка технического обслуживания, а как следствие увеличения стоимости их работ.

После проведенных мероприятий представим прогноз показателей деятельности Домнаремонт в таблице 3.12. В результате проведенных мероприятий и отказа от деятельности бетонно-растворного участка мы полностью отказались от реализации. Тем самым мы перешли на работу подразделения в области выделенных бюджетов и перешли на систему работы показателей, что соответствует системе контроллинга и работы интегрированной компании.

Таблица 3.12 - Прогноз показателей деятельности Домнаремонт

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | До предложенных мероприятий | После предложенных мероприятий | Изменение | |
|  |  |  | тыс. руб. | % |
| Выручка, тыс.руб., в том числе: | 591315 | 456620 | 134695 | 23 |
| основные участки | 328737 | 346706 | 17969 | 5 |
| вспомогательные участки | 214270 | 61 606 | 152663 | 71 |
| общепроизводственные | 48308 | 48308 | 0 | 0 |
| Полная себестоимость продукции, тыс.руб., в том числе: | 630323 | 456620 | 173703 | 28 |
| основные участки | 328737 | 346706 | 17969 | 5 |
| вспомогательные участки | 253278 | 61 606 | 191672 | 76 |
| общепроизводственные | 48308 | 48308 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток), тыс.руб. | (39008) | 0 | 39008 | 100 |
| Численность ППП, чел. | 815 | 105 | 710 | 87 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс.руб. | 106322 | 105391 | 931 | 1 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала, тыс.руб. | 48430 | 31404 | 17026 | 35 |
| Рентабельность (убыточность) производства, % | (6) | 0 | 6п.п. |  |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | (7) | 0 | 7п.п. |  |

Закрытие одного участка численность, которого составляла 11% вспомогательного сектора, показало нам уменьшение себестоимость на 28%, стоимости оборотов капитала на 35% и выручки на 23%. Но одновременно необходимо отметить, что выравнивание стоимости часа основных участков спровоцировало рост их работ.

Переход работы на бюджеты покрытия еще раз подчеркивают востребованность подразделения в отделе контроллинга и отслеживания план-факт показателей. Регламент по планированию всех затрат и мониторинг за их выполнением становиться неотъемлемой частью в работе подразделения.

Судить о правильности нашего решения из составлено прогноза показателей деятельности не представляется возможным, поэтому составим прогнозный бюджет СПП элементов с участием Домнаремонт, данные представим в таблице 3.13. Сравнивать будем с последним анализируемым периодом.

Таблица 3.13 - Прогнозный бюджет СППэлементов после проведенных мероприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | До предложенных мероприятий | После предложенных мероприятий | Изменение | |
|  |  |  | тыс.руб. | % |
| Материалы, в том числе участков | 78 310 | 58 245 | 20 065 | 26 |
| ремонтноизготовительного | 58 893 | 48 090 | 10 803 | 18 |
| бетоннорастворного участка | 19 417 | 10 155 | 9 262 | 48 |
| Услуги участков | 328 737 | 346 706 | 17 969 | 5 |
| Итого | 407 047 | 404 951 | 2 096 | 1 |

Прогнозные расчеты показывают, что после проведенных мероприятий произойдет снижение стоимости инвестиционных мероприятий на 2 096 тыс. руб. Во-первых, данный факт благоприятным образом отразиться на дооценке объектов основных средств комбината, в-овторых, как следствие амортизация основных средств комбината будет снижена, а тем самым повлечет за собой снижение себестоимости металлопроката, производимого ЧерМК. Снижение произойдет в основном за счет того экономии в материалах на 30%. Стоимость услуг же основных участков возрастет на 5%. Представленные нами расчеты являются прогнозными, так как за основу взята загрузка персонала конца анализируемого периода. Но говорить о снижении загрузки мы не можем, так как в настоящее время продолжаются работы на 4х клетьевом стане, выпускающем рулонную сталь, идет модернизация цеха полимерных покрытий, направленная на выпуск востребованной в настоящее время продукции, и запланирован ряд капитальных ремонтов доменных печей на протяжении до 2020 года.

В результате данных мероприятий продукция ремонтно-изготовительного участка со сниженной рентабельностью останется востребованной, а на загрузку персонала необходимо применять мотивационные методы работы.

Таким образом, подводя итоги нашим мероприятиям, проведенным в Домнаремонт, мы определили:

конкретных участников процесса, создали единое информационное пространство, помогающее руководству принимать управленческие решения;

построили систему мониторинга, создали график документооборота всех бизнес-процессов, своевременное точечное отнесение результатов по местам возникновения;

внедрили систему планирования, создали Регламент, помогающий вести учет расходов, запасов, и определения плановой прибыли подразделения;

привели организационную структуру в соответствие с поставленными целями и функциями предприятия, создали систему показателей звеньев производственного процесса, сформировали систему подконтрольных приоритетов.

Данные условия показывают нам на создание системы контроллинга на местах, в подразделении ЧерМК, взаимодействии с Управлением Контроллинга АО «Северсталь Менеджмент», что не противоречит стандартам и положениям компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

. В соответствии с поставленными задачами работы предусматривалось рассмотрение аспектов управления затратами, изучение опыта использования системы контроллинга на промышленных предприятиях и применение корректного влияния полученных данных на практике. По результатам исследования трудов отечественных и зарубежных авторов, различных подходов в вопросе классификации затрат, методологических основ их анализа, рассмотрено понятие контроллинг, как системы управления процессом достижения стратегических целей предприятия, интегрирующий методы управленческого учета, экономического анализа, бюджетирования и контроля в единую информационную систему, на основе которой принимаются управленческие решения в режиме реального времени. Преимущество предложенного нами определения контроллинга заключается в том, что оно выражает сущность координационно-навигационной концепции и концепции стратегической навигации. Сделан вывод о том, что управление затратами в контроллинге - это комплексное, многогранное понятие, которому присущи с одной стороны выделение центров ответственности для принятии коррегирующих мероприятий, с другой стороны рассмотрение управленческих решений на перспективу.

. Подробно рассмотрена и дополнена инструментальная база контроллинга, дающая возможность руководству эффективно подобрать необходимый набор инструментов контроллинга в зависимости от вида целей на предприятии. Суть контроллинга, как совокупности инструментов управления, заключается в наличии обратной связи, с помощью которой происходит корректировка стратегии предприятия и совершенствование системы показателей.

. Предложено классифицировать инструменты контроллинга по двум критериям одновременно - по горизонт у планирования и по какому-либо другому критерию (по функциям менеджмента, по центрам ответственности предприятия, а также в зависимости от бизнес-процессов и направлений модернизации).

. Рассмотрены сущность, структура и особенности системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического контроллинга, которая рассматривает деятельность предприятия с точки зрения четырех взаимосвязанных аспектов: финансовый аспект, ориентация на клиента, внутрифирменные бизнес-процессы и развитие персонала.

5. По результатам практического исследования металлургической промышленности определено место Северсталь в рейтинге российских производителей металлопродукции. Центральную металлургическую базу страны представляет Череповецкий Металлургический Комбинат, имеющем на своем балансе более 100 объектов основных средств. Одним из факторов, определяющим данное местоположение в рейтинге лидеров, является постоянное совершенствование технологии производства. В результате мы приходим к мнению о необходимости служб по ремонту, обслуживанию и модернизации производства. Домнаремонт является одним из лидеров, представляющих на сегодняшний день услуги по реконструкции и модернизации данных объектов.

. В работе дается общая характеристика исследуемого предприятия. Проводится анализ основных технико-экономических показателей и дается оценка эффективности работы. Несмотря на в целом благоприятное состояние производственно-хозяйственной деятельности Центр «Домнаремонт» и наличие на Череповецком Металлургическом Комбинате системы контроллинга, центров ответственности и присутствие позаказного метода распределения затрат, существует ряд внутренних недостатков, которые проявляются в следующих аспектах:

отсутствие понимания самой системы и раздробленность в управлении затратами между хозяйствующими субъектами, местами возникновения затрат и центрами ответственности;

- производство нерентабельной продукции;

задвоение затрат в составе себестоимости подразделений, отнесение затрат «сами на себя;

удорожание участка технического обслуживания в результате несения затрат по амортизации и ремонту оборудования, используемому другими участками подразделения;

- отсутствие конкретных участников процесса и инструментария планирования, технологические недоработки при формировании единого информационного пространства, недостаточное участие руководства в построении системы;

- отсутствие отчетности, ориентированной на конкретных лиц и методики анализа отклонений.

В целях поддержания необходимого уровня работы предприятия предложено поддержание всех бизнес-процессов на необходимом уровне за внедрения организационной структуры, создание на базе Центр «Домнаоемонт» отдела контроллинга, состав график сдачи документооборота. Для функционирования бюджетной политики сформирован Регламент по планированию всех затрат Центр «Домнаремонт», ранее не существовавшее ни в одном подразделении Череповецкого Металлургического Комбината.

Базой или методикой реструктуризации Центр «Домнаремонт» послужили следующие мероприятия:

перенос объектов основных средств на вышестоящие уровни и перераспределение затрат на участки, подчиненные данным центрам ответственности;

рассмотрение влияния двойного отнесения затрат по ремонту оборудования на участки подразделений, пересмотр структуры их отнесения;

проверка необходимости содержания бетонно-растворного участка, применение путей к снижению его себестоимости, в том числе рассмотрения вопроса «купить или продать» продукции данного вида.

В результате мы отразили, каким образом создание нового механизма в управлении затратами в виде отдела контроллинга, может оказывать воздействие на управление затрат подразделения. Во-первых, ушли от задвоения затрат во вспомогательном секторе подразделения, во-вторых, перераспределили нагрузку по оборудованию между всеми участками, использующими его, в-третьих, отказались от производства нерентабельной продукции. Также дана рекомендация с учетом отраслевой принадлежности, имеющегося у персонала предприятия опыта, а также тенденций развития рынка.

В результате разработки рекомендаций, в работе анализируемое предприятие добьется:

увеличения прибыли в прогнозируемом году;

- создания системы контроллинга на местах с учетом специфики работы подразделения;

- внедрения системы показателей для целей принятия коррегирующих мероприятий на перспективу;

Таким образом, достигнута цель работы и решены поставленные задачи. Система сбалансированных показателей является полностью отвечающей современным условиям ведения бизнеса технологией комплексного управления предприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева, А. И. Комплексный экономический анализ: учебник / А. И. Алексеева, А. В. Малеева, Ю. В. Васильев - Москва: КноРус, 2013. - 406 с.

. Арбенина, Т. А. Экономика и управление предприятием: учебное пособие / Т. А. Арбенина, Г. П. Бутко, В. Ж. Дубровский. - Екатеринбург: Издательство УГЭУ, 2011. - 205 с.

. Базарова, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова. - Москва: ЮНИТИДАНА, 2015 - 563 с.

. Бариленко, В. И. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / В. И. Бариленко. - Москва: ОмегаЛ, 2009. -414 с.

. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - Москва: ИНФРАМ, 2012. - 366 c.

. Беликова, Т. Н. Всё о счетах бухгалтерского учета / Т. Н. Беликова, Л. Н. Минаева. - СанктПетербург: Питер, 2011. - 160 с.

. Беликова, Т. Н. Все ПБУ (положения о бухгалтерском учете) с комментариями / Т. Н. Беликова, Л. Н. Минаева. -СанктПетербург: Питер, 2011. - 288 с.

. Богославцева, Л. В. Бюджетное планирование и прогнозирование: учебнометодическое пособие / Л. В. Богославцева, К. А. Герасимова. - Азов: АзовПечать, 2016. - 194 с.

. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. - Москва: Дашков и К, 2007. - 570 с.

. Волкова, О. И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О. И. Волкова, О. В. Девяткина. - Москва: ИНФРАМ, 2011. - 325 с.

. Волкова, А. В. Рынок плоского металлопроката / А. В. Волкова. -Москва: Высшая школа экономики, 2016. - 69 с.

. Волкова, А. В. Рынок стальных труб / А. В. Волкова. -Москва: Высшая школа экономики, 2016. - 51 с.

. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учебник для академического бакалавра / Е. Ю. Воронова. -Москва: Издательство Юрайт, 2016. - 428 с.

. Гарант [Электронный ресурс]: информационноправовой портал. - Режим доступа: http://www.garant.ru.

. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебное пособие / В.А. Горемыкин. - Москва: Юрайт, 2014. - 857 с.

. Грачева, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М. В. Грачева, С. Я. Бабаскин. - Москва: МГУ, 2017. -148 с.

. Грибков, Е. Методы учета затрат и расчета себестоимости [Электронный ресурс] / Е. Грибков // Экономика и Жизнь. - 2008. - №50. - Режим доступа: https://www.egonline.ru.

. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров. Оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева. - Москва: Юрайт, 2015. - 486 с.

. Грищенко, О. В. Управленческий учет: конспект лекций / О. В. Грищенко. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. - 156 с.

. Губин, В. Е. Анализ финансовохозяйственной деятельности: учебник / В. Е. Губин, О. В. Губина. - Москва: НИЦ ИнфраМ, 2013. - 336 с.

. Гукасян, Г. М. Экономическая теория: учебное пособие / Г. М. Гукасян. - СанктПетербург: Питер, 2010. - 512 с.

. Дедов, О. А. Методология контроллинга и практика управления крупными промышленными предприятиями / О. А. Дедов. - Москва: ЮНИТИ, 2008. - 248 с.

. Демидов [Электронный ресурс]: группа компаний - Режим доступа: http://www.demidovsteel.ru.

. Дубровская, Е. С. Экономика: учебник / Е. С. Дубровская. - Москва: ИНФРА, 2012. - 604 с.

. Егорова, Л. И. Бухгалтерский (управленческий) учет: учебнометодический комплекс / Л. И. Егорова. - Москва: ЕАОИ, 2008. - 111 с.

. ЕНиР Е40. Единые нормы и расценки на строительные, монтажные и ремонтностроительные работы: утв. Госстроем России 05.12.86 г. Сб. Е40: Изготовление строительных конструкций и деталей. - Москва. -2004. -61 с.

. Ермаков, С. Л. Экономика: учебное пособие / С. Л. Ермаков, С. В. Устинов, Ю. Н. Юденков. - Москва: КноРус, 2013. - 272 с.

. Ермолич, Л. Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л. Л. Ермолич, О. В. Головач, Л. Г. Сивчик, И. В. Шитникова. - Минск: Современная школа, 2009. - 915 с.

. Ершова, С. А. Анализ и диагностика финансовохозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / С. А. Ершова. -СанктПетербург: СПбГАСУ, 2007 - 155 с.

. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. - Москва: ОмегаЛ, 2014. - 348 с.

. Жабыко, Л. Л. Проблемы совершенствования механизма управления предприятием на основе контроллинга / Л. Л. Жабыко, А. И. Тонких // Вестник ТГЭУ. - 2012. - №4. - С. 2227.

. Зарплата [Электронный ресурс]: практический журнал для бухгалтеров о расчете зарплаты - Режим доступа: https://www.zarplataonline.ru

. Илышева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. - Москва: Финансы и статистика, 2011. - 412 с.

. Каверина, О. Д. Управленческий учет: учебник и практикум для СПО / О. Д. Каверина. - Москва: Юрайт, 2016. - 389 с.

. Карманова В. А. Роль контроллинга в совершенствовании корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. А. Карманова, Н. Г. Круссер // Вестник Научноисследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. - 2012. - №1. - Режим доступа: http://koet.syktsu.ru/vestnik/archive.htm.

. Карминский, А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. Г. Жевага, Н. Ю. Иванова. - Москва: Финансы и статистика, 2006. - 336 с.

. Касимов, Ю. Ф. Финансовая математика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Ю. Ф. Касимов. - Москва: Юрайт, 2014. - 459 с.

. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - Москва: ИнфраМ, 2014. - 301 с.

. Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В. В. Ковалев, О.Н. Волкова - Москва: Проспект, 2011. - 223 с.

. Ковнир, В. Н. История экономики России: учебное пособие / В. Н. Ковнир. - Москва: Логос, 2011. - 471 с.

. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностноориентированный менеджмент: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям "Экономика", "Менеджмент" / В. Г. Когденко, М. В. Мельник. - Москва: ЮНИТИДАНА, 2014. - 447 с.

. Консультант плюс [Электронный ресурс]: правовая система. - Режим доступа: http://www.consultant.ru.

. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / В. В. Коршунов. - Москва: Юрайт, 2014. - 433 с.

. Котляров, С.А. Управление затратами: учебное пособие / С. А. Котляров. - СанктПетербург: Бизнеспресса, 2011. - 210 с.

. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М. Н. Крейнина. - Москва: Дело и сервис, 2012. - 296 с.

. Лазаревич, М.И. Себестоимость продукции на предприятии / М.И. Лазаревич // Экономика. Финансы. Управление. - 2011. - №2. -С. 3540.

. Лебедев, В. Г. Управление затратами на предприятии: учебник для вузов / В. Г. Лебедев, Т. Г. Дроздова, В. П. Кустарев. - СанктПетербург: Питер, 2012. - 592 с.

. Лебедев, В. Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие / В. Г Лебедев, Г. А. Краюхина - СанктПетербург: Бизнеспресса, 2013. - 83 с.

. Леонтьева, А. В. Анализ безубыточности и управленческие решения [Электронный ресурс] / А. В. Леонтьева // Федеральная Резервная Система Банков Знаний. - 2014. - №1. - Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/analizbezubytochnostiiupravlencheskieresheniya.

. Лешко, В. Как определить причины роста себестоимости / В. Лешко // Финансовый директор. - 2015. - №7. - С.3743.

. Любушин, Н. П. Анализ финансовоэкономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Н. П. Любушина, В. Б. Лещева, В.Г. Дьякова. - Москва: ЮНИТИДАНА, 2010. - 221 с.

. Магданов П. В. Современный подход к стратегическому планированию [Электронный ресурс] / П. В. Магданов // Экономика и экономические науки. - 2015. - №3 - Режим доступа: http://cyberleninka.ru.

. Магрупова, З. М. Управление финансами в сложных хозяйственных системах / З. М. Магрупова, В. Е. Приходский. - Череповец, ГОУ ВПО ЧГУ, 2010.- 240 с.

. Манн, Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер. -Москва: Финансы и кредит, 2004. - 304 с.

. Мансуров, П. М. Управленческий учет: учебное пособие / П.М. Мансуров. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 175 с.

. Маркарьян, Э. А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян - Москва: КноРус, 2013. - 306 с.

. Маркин Ю. П. Экономический анализ: Учебник / Ю. П. Маркин. - Москва: ОмегаЛ, 2011. - 450 с.

. Мельник, М. В. Анализ финансовохозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. - Москва: ИНФРАМ, 2015. - 192 с.

. Металлоснабжение и сбыт [Электронный ресурс]: электронный журнал - Режим доступа: http://www.metalinfo.ru.

. Мизиковский, Е. А. Производственный учет / Е.А. Мизиковский, И. Е. Мизиковский. - Москва: ИнфраМ, 2010. - 272 с.

. Мищенко, Е. С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие / Е. С. Мищенко. - Тамбов: ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. - 104 с.

. Мэтьюс, М. Теория бухгалтерского учета: учебник / М. Мэтьюс, М. Перера. - Москва: ЮНИТИ, 1999. - 663 с.

. Налоговый кодекс Российской Федерации. - Москва: Эксмо, 2014. - 880 с.

. Обзор крупнейших металлургических заводов России [Электронный ресурс] // Метапром: промышленный портал. - Режим доступа: http://www.metaprom.ru.

. Очковская, М. С. Маркетинг: новые тенденции и перспективы: учебное пособие / М. С. Очковская, М. А. Рыбалко. - Москва: МГУ, 2017. - 176 с.

. Петров, К. Ф. Анализ финансово - экономического состояния предприятия / К. Ф. Петров. - Москва: Лоборатория книги, 2009. - 139 с.

. Пивоваров, С. Э. Операционный менеджмент: учебник / С. Э. Пивоваров. - СанктПетербург: Питер, 2011. - 544 с.

. Погорелова, М. Я. Экономический анализ: теория и практика: учебное пособие / М. Я. Погорелова. - Москва: ИнфраМ, 2014 - 290 с.

. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности / Т. А. Пожидаева. - Москва: КНОРУС, 2010. - 230 с.

. Поиск резервов снижения себестоимости на промышленном предприятии [Электронный ресурс] // Материалам двенадцатой Международной заочной научнопрактической конференции - Москва: «МЦНО», 2013 -№ 7. -Режим доступа. - URL: https://nauchforum.ru/archive/MNF\_social/7(7).pdf.

. Попова, Л. В. Процедура внутрипроизводственного учета затрат и управления себестоимостью / Л. В. Попова, И. А. Маслова // Финансовый менеджмент. - 2014. - №1. - С. 4455.

. Попова, Л. В. Процедура внутрипроизводственного учета затрат и управления себестоимостью / Л.В. Попова, И.А. Маслова // Финансовый менеджмент. - 2014. - №1. - С. 4455.

. Райзберг, Б. А. Прикладная экономика: учебное пособие / Б. А. Райзберг. - Москва: Лаборатория знаний, 2014. - 318 с.

. Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия): учебник / К.А. Раицкий - Москва: Дашков и К, 2013. - 1012 с.

. РиаРейтинг [Электронный ресурс]: сетевое издание Риа Новости. - Режим доступа: http://riarating.ru.

. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес - процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / М. Ротер, Дж. Шук. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 144 с.

. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г. В. Савицкая. - Минск: РИГТО, 2012. - 367 с.

. Сенчагов, В. Г. Экономическая безопасность России: учебник / В. Г. Сенчагов. - Москва: Лаборатория знаний, 2017 - 815 с.

. Сербиновский, Б. Ю. Экономика фирмы / Б. Ю. Сербиновский. - Ростов на Дону: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. - 66 с.

. Синицкая, Н. Я. Управление современным предприятием: учебное пособие / Н.Я. Синицкая. - Москва: ДиректМедиа, 2014. - 612 с.

. Современная наука: материалы Международной заочной научнопрактической конференции / отв. ред. А.И. Вострецов. - Нефтекамск: Наука и образование, 2015. - 169 с.

. Соколов, Я. В. Бухгалтерский учёт: от истоков до наших дней / Я. В. Соколов. - Москва: Аудит, ЮНИТИ, 1996. - 638 с.

. Теплякова, Т. Ю. Контроллинг: учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 143 с.

. Трудовой кодекс Российской Федерации. - Москва: Эксмо, 2017. - 224 с.

. Управленческая экономика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Е.В. Пономаренко, В.А. Исаева. - Москва: Юрайт, 2014. - 216 с.

. Устойчивость за счет операционной эффективности [Электронный ресурс] // Северсталь: сайт. - Режим доступа: http://www.severstal.com.

. Кибиткин А. И. Учет и анализ в коммерческой организации / А. И. Кибиткин, А. И. Дрождинина, Е. В. Мухомедзянова, О. В. Скотаренко О.В. - Москва: Академия Естествознания, 2012. - 136 с.

. Фролова, Т. А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т. А. Фролова. - Таганрог: ТТИ ФЮУ, 2012. - 256 с.

. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансовохозяйственной деятельности: учебник / Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. - Ростов на Дону: Феникс, 2013. - 368 с.

. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.Д. Шеремет. Москва: ИНФРАМ, 2011. - 415 с.

. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - Москва: ИНФРАМ, 2010. - 352 с.

. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - Москва, ИНФРАМ, 2010. - 176с.

. Шеффер, Утц. Введение в контроллинг / Утц. Шеффер, Ю. Вебер. - Москва: Объединение контроллеров, 2014. - 416 с.

. Шогенцукова, З. Х. Классификация затрат при применении Международных стандартов Финансовой отчетности (МСФО) [Электронный ресурс] / З. Х. Шогенцукова, Л. Х. Шокарова, Б. В. Казиева // Современные проблемы науки и образования: электронный научный журнал. - 2014. - №6. - Режим доступа: https://www.scienceeducation.ru.

. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник для бакалавров / под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. - Москва: Юрайт, 2014. - 548 с.

. Элитариум [Электронный ресурс]: центр дополнительного образования. -Режим доступа: http://www.elitarium.ru.

. Якупов, И. Ф. Основные принципы и методы управления затратами на производство продукции/ И. Ф. Якупов // Проблемы современной экономики: материалы второй Международной научной конференции. - Челябинск: Два комсомольца, 2012. -С. 131134.

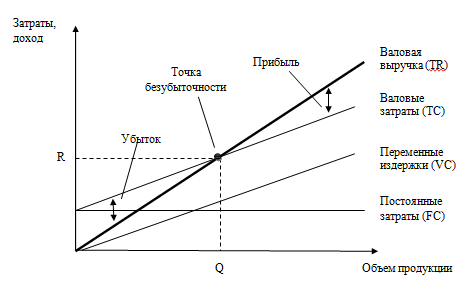
. Янукович, Ф. Рынок листового проката Экспорт держит листовой прокат на плаву [Электронный ресурс] / Ф. Янукович // IndexBox. - 2016. - Режим доступа: http://www.indexbox.ru/news/exportderzhitlistovojprokatnaplavu/.

. 10 лет непрерывного увеличения ценности Компании [Электронный ресурс] / Северсталь: сайт. - Режим доступа: http://www.severstal.com.

. GAAP.RU [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://gaap.ru

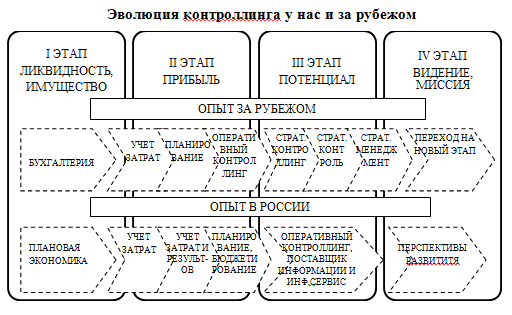
ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**График точки безубыточности**



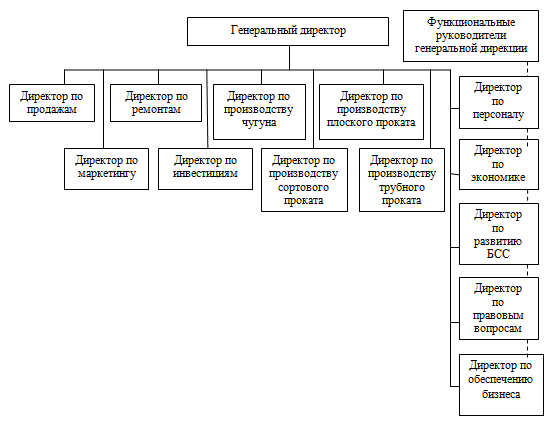
FC - постоянные издержки; VC - переменные издержки; TC - валовые издержки; TR - валовая выручка (валовый доход); R - пороговая выручка; Q - пороговый объем продаж.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2



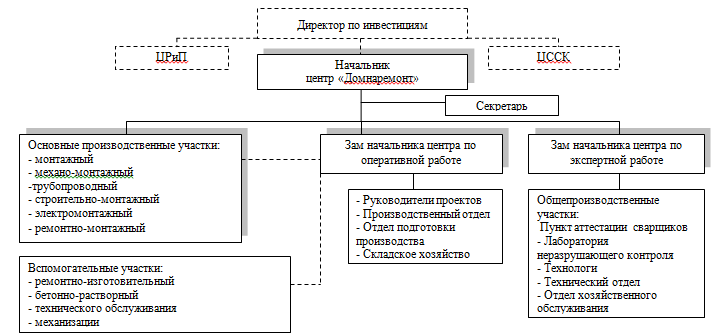
ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Организационная структура Череповецкого Металлургического Комбината**



ПРИЛОЖЕНИЕ 4

**Организационная структура Центр «Домнаремонт»**



ПРИЛОЖЕНИЕ 5

**Показатели деятельности участков Центр «Домнаремонт»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | | | 2016 год | | | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | | 2 п/г | | 1 п/г | | 2 п/г | | тыс. руб. | | % |
| Основные участки | | | | | | | | | | | | |
| Выручка | 296 025 | 292 994 | | 312 616 | | 353 594 | | 328 737 | | 32 712 | | 11 |
| Себестоимость продукции | 296 025 | 292 994 | | 312 616 | | 353 594 | | 328 737 | | 32 712 | | 11 |
| Численность, чел. | 492 | 564 | | 567 | | 611 | | 588 | | 96 | | 20 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 559 | 692 | | 2 161 | | 2 750 | | 5 829 | | 5 270 | | 943 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала | 41 282 | 30 126 | | 22 028 | | 17 280 | | 12 741 | | 28 541 | | 69 |
| Вспомогательные участки | | | | | | | | | | | | |
| Выручка | 168 053 | 132 894 | | 130 363 | | 143 999 | | 214 270 | | 46 217 | | 28 |
| Себестоимость продукции, в том числе | 166 396 | 138 423 | | 144 829 | | 157 679 | | 253 278 | | 86 882 | | 52 |
| постоянные | 126 449 | 112 364 | | 101 644 | | 102 426 | | 116 603 | | 9 846 | | 8 |
| переменные | 39 947 | 26 059 | | 43 185 | | 55 253 | | 136 675 | | 96 728 | | 242 |
| Прибыль (убыток) | 1 657 | (5 529) | | (14 466) | | (13 680) | | (39 008) | | 40 665 | | 2 454 |
| Численность, чел. | 112 | 115 | | 115 | | 130 | | 128 | | 17 | | 15 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 0 | 2 437 | | 45 779 | | 51 217 | | 80 159 | | 80 159 | | 100 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала | 27 153 | 38 508 | | 42 764 | | 43 334 | | 35 263 | | 8 110 | | 30 |
| Рентабельность (убыточность) производства, % | 1 | (4) | | (10) | | (9) | | (15) | | 16 п.п. | |  |
| Сила воздействия операционного рычага | 77 | 19 | | 6 | | 6 | | 2 | | 79 | | 103 |
| Рентабельность (убыточность) продаж, % | 1 | (4) | | (11) | | (10) | | (18) | | 19п.п. | |  |
| Бетоннорастворный участок | | | | | | | | | | | | |
| Объем производства, м3, в том числе | 10 863 | 3 462 | | 9 490 | | 11 727 | | 24 613 | | 13 750 | | 127 |
| внутреннее потребление | 3 984 | 1 764 | | 2 276 | | 2 356 | | 3 683 | | 301 | | 8 |
| реализация | 6 879 | 1 698 | | 7 214 | | 9 371 | | 20 930 | | 14 051 | | 204 |
| Выручка от реализации, в том числе | 43 588 | 17 563 | | 29 956 | | 42 385 | | 90 755 | | 47 167 | | 108 |
| внутреннее потребление | 15 378 | 11 766 | | 10 654 | | 11 264 | | 19 417 | | 4 039 | | 26 |
| реализация | 27 966 | 5 797 | | 17 793 | | 31 116 | | 71 338 | | 43 372 | | 155 |
| Себестоимость продукции | 41 930 | 23 092 | | 44 422 | | 56 065 | | 129 763 | | 87 833 | | 209 |
| Цена за м3, в том числе | 3,963 | 5,042 | | 3,574 | | 4,051 | | 4,340 | | 0,377 | | 10 |
| внутреннее потребление | 3,860 | 6,670 | | 4,681 | | 4,781 | | 5,272 | | 1,412 | | 37 |
| реализация | 4,065 | 3,414 | | 2,466 | | 3,320 | | 3,408 | | 0,657 | | 16 |
| Прибыль (убыток) | 1 658 | (5 529) | | 14 466 | | 13 680 | | 39 008 | | 40 666 | | 2 452 |
| Численность, чел. | 10 | 13 | | 13 | | 14 | | 14 | | 4 | | 40 |
| Производительность труда, м3/ чел. | 1 086 | 266 | | 730 | | 838 | | 1 758 | | 672 | | 62 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 0 | 294 | | 1 857 | | 1 050 | | 931 | | 931 | | 100 |
| Стоимость оборотного капитала | 16 865 | 19 729 | | 17 733 | | 17 130 | | 17 026 | | 161 | | 1 |
| Рентабельность производства, % | 4 | (24) | | (33) | | (24\_ | | (30) | | 34п.п. | |  |
| Рентабельность продаж, % | 4 | (31) | | (48) | | (32) | | (43) | | 47п.п. | |  |
| Ремонтноизготовительный участок | | | | | | | | | | | | |
| Объем производства конструкций, т | 437 | | 683 | | 621 | | 494 | | 620 | | 183 | 42 |
| Объем производства железобетонных изделий, шт. | 70 | | 123 | | 155 | | 169 | | 472 | | 402 | 574 |
| Выручка, в том числе | 44 526 | | 57 898 | | 46 055 | | 42 562 | | 58 893 | | 14 367 | 32 |
| металлоконструкции | 43 444 | | 57 529 | | 45 752 | | 42 259 | | 57 907 | | 14 463 | 33 |
| ж/б изделий | 1 082 | | 369 | | 303 | | 303 | | 986 | | 96 | 9 |
| Цена продукции, в том числе | 115 | | 87 | | 76 | | 87 | | 96 | | 19 | 17 |
| металлоконструкций | 99 | | 84 | | 74 | | 86 | | 93 | | 6 | 6 |
| ж/б изделий | 15 | | 3 | | 2 | | 2 | | 2 | | 13 | 86 |
| Себестоимость продукции | 44 526 | | 57 898 | | 46 055 | | 42 562 | | 58 893 | | 14 367 | 32 |
| Численность, чел. | 40 | | 48 | | 48 | | 53 | | 55 | | 15 | 38 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 0 | | 0 | | 6 379 | | 5 887 | | 5 286 | | 5 286 | 100 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала | 8 688 | | 16 971 | | 22 531 | | 23 314 | | 16 094 | | 7 406 | 85 |
| Участок технического обслуживания и механизации | | | | | | | | | | | | |
| Выручка | 79 939 | | 57 433 | | 54 352 | | 59 052 | | 64 622 | | 15 317 | 19 |
| Себестоимость продукции | 79 502 | | 57 160 | | 53 904 | | 58 782 | | 64 028 | | 15 474 | 19 |
| Прибыль | 437 | | 273 | | 448 | | 270 | | 594 | | 157 | 36 |
| Численность, чел. | 62 | | 54 | | 54 | | 63 | | 59 | | 3 | 5 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 0 | | 2 143 | | 37 543 | | 44 280 | | 73 942 | | 73 942 | 100 |
| Среднегодовая стоимость оборотного капитала | 1 600 | | 1 808 | | 2 500 | | 2 890 | | 2 143 | | 543 | 34 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

**Состав себестоимости участков Центр «Домнаремонт»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | | 2015 год | | | 2016 год | | | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | | | | |
|  | 2 п/г | | 1 п/г | 2 п/г | | 1 п/г | | 2 п/г | | тыс. руб. | | % | | |
| Вспомогательные участки | | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 2 203 | | 12 480 | 6 497 | | 4 480 | | 4 932 | | 2 729 | | 124 | | |
| Энергоресурсы | 2 551 | | 745 | 1 181 | | 962 | | 1 584 | | 967 | | 38 | | |
| Оплата труда | 31 051 | | 31 373 | 30 656 | | 35 030 | | 35 158 | | 4 107 | | 13 | | |
| Страховые взносы | 10 423 | | 10 716 | 10 070 | | 11 404 | | 11 265 | | 842 | | 8 | | |
| Медицинское страхование | 670 | | 684 | 688 | | 776 | | 797 | | 127 | | 19 | | |
| Амортизация | 0 | | 90 | 778 | | 5 132 | | 7 138 | | 7 138 | | 100 | | |
| Аренда | 19 080 | | 11 323 | 5 619 | | 3 823 | | 2 828 | | 16 252 | | 85 | | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 19 260 | | 23 498 | 30 715 | | 21 556 | | 29 484 | | 10 224 | | 53 | | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 29 255 | | 13 039 | 3 519 | | 5 630 | | 5 640 | | 23 615 | | 81 | | |
| Командировки | 0 | | 15 | 3 | | 15 | | 10 | | 10 | | 100 | | |
| Транспорт | 2 864 | | 1 593 | 1 703 | | 954 | | 3 141 | | 277 | | 10 | | |
| Прочие услуги | 1 742 | | 1 744 | 2 036 | | 1 409 | | 1 471 | | 271 | | 16 | | |
| Управленческие затраты | 930 | | 2 079 | 3 259 | | 3 837 | | 2 998 | | 2 068 | | 222 | | |
| Общецеховые расходы | 6 420 | | 2 985 | 4 920 | | 7 418 | | 10 157 | | 3 737 | | 58 | | |
| Итого | 126 449 | | 112 364 | 101 644 | | 102 426 | | 116 603 | | 9 846 | | 8 | | |
| Бетоннорастворный участок | | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 403 | 839 | | | 311 | | 440 | | 634 | | 231 | | 57 | | |
| Энергоресурсы | 8 | 3 | | | 2 | | 0 | | 0 | | 8 | | 100 | | |
| Оплата труда | 3 119 | 3 602 | | | 3 394 | | 4 260 | | 4 322 | | 1 203 | | 39 | | |
| Страховые взносы | 1 031 | 1 175 | | | 1 023 | | 1 303 | | 1 238 | | 207 | | 20 | | |
| Медицинское страхование | 64 | 79 | | | 80 | | 89 | | 91 | | 27 | | 42 | | |
| Амортизация | 0 | 12 | | | 73 | | 175 | | 134 | | 134 | | 100 | | |
| Аренда | 1 975 | 1 182 | | | 591 | | 847 | | 906 | | 1 069 | | 54 | | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 4 171 | 4 576 | | | 10 780 | | 3 241 | | 7 624 | | 3 453 | | 83 | | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 5 413 | 2 315 | | | 2 472 | | 3 649 | | 3 027 | | 2 386 | | 44 | | |
| Транспорт | 1 772 | 643 | | | 801 | | 337 | | 2 363 | | 591 | | 33 | | |
| Прочие услуги | 387 | 222 | | | 295 | | 168 | | 258 | | 129 | | 33 | | |
| Общецеховые расходы | 654 | 339 | | | 529 | | 894 | | 1 206 | | 552 | | 84 | | |
| Итого | 18 997 | 14 987 | | | 20 351 | | 15 403 | | 21 803 | | 2 806 | | 15 | | |
| Ремонтноизготовительный участок | | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 1 104 | 9 504 | | | 1 624 | | 1 152 | 1 352 | | | 248 | | 22 | | |
| Энергоресурсы | 18 | 0 | | | 0 | | 0 | 21 | | | 3 | | 17 | | |
| Оплата труда | 11 538 | 12 175 | | | 11 458 | | 12 528 | 13 180 | | | 1 642 | | 14 | | |
| Страховые взносы | 3 965 | 4 264 | | | 3 882 | | 4 251 | 4 430 | | | 465 | | 12 | | |
| Медицинское страхование | 231 | 278 | | | 279 | | 310 | 319 | | | 88 | | 38 | | |
| Амортизация | 0 | 0 | | | 81 | | 596 | 604 | | | 604 | | 100 | | |
| Аренда | 1 627 | 987 | | | 482 | | 687 | 531 | | | 1 096 | | 67 | | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 2 197 | 5 550 | | | 6 882 | | 3 041 | 2 699 | | | 502 | | 23 | | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 4 400 | 5 608 | | | 12 | | 1 600 | 1 804 | | | 2 596 | | 59 | | |
| Транспорт | 114 | 68 | | | 171 | | 66 | 138 | | | 24 | | 21 | | |
| Прочие услуги | 378 | 622 | | | 658 | | 479 | 526 | | | 148 | | 39 | | |
| Управленческие затраты | 0 | 0 | | | 0 | | 877 | 1 294 | | | 1 294 | | 100 | | |
| Общецеховые расходы | 2 378 | 1 161 | | | 1 860 | | 2 654 | 3 874 | | | 1 496 | | 63 | | |
| Итого | 27 950 | 40 217 | | | 27 389 | | 28 241 | 30 772 | | | 2 822 | | 10 | | |
| Участок технического обслуживания и механизации | | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 696 | | 2 137 | 4 562 | | 2 888 | | 2 946 | | 2 250 | | 323 | | |
| Энергоресурсы | 2 525 | | 742 | 1 179 | | 962 | | 1 563 | | 962 | | 38 | | |
| Оплата труда | 16 394 | | 15 596 | 15 804 | | 18 242 | | 17 656 | | 1 262 | | 8 | | |
| Страховые взносы | 5 427 | | 5 277 | 5 165 | | 5 850 | | 5 597 | | 170 | | 3 | | |
| Медицинское страхование | 375 | | 327 | 329 | | 377 | | 387 | | 12 | | 3 | | |
| Амортизация | 0 | | 78 | 624 | | 4 361 | | 6 400 | | 6 400 | | 100 | | |
| Аренда | 15 478 | | 9 154 | 4 546 | | 2 289 | | 1 391 | | 14 087 | | 91 | | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 12 892 | | 13 372 | 13 053 | | 15 274 | | 19 161 | | 6 269 | | 49 | | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 19 442 | | 5 116 | 1 035 | | 381 | | 809 | | 18 633 | | 96 | | |
| Командировки | 0 | | 15 | 3 | | 15 | | 10 | | 10 | | 9 900 | | |
| Транспорт | 978 | | 882 | 731 | | 551 | | 2 745 | | 1 767 | | 181 | | |
| Прочие услуги | 977 | | 900 | 1 083 | | 762 | | 687 | | 290 | | 30 | | |
| Управленческие затраты | 930 | | 2 079 | 3 259 | | 2 960 | | 1 704 | | 774 | | 83 | | |
| Общехозяйственные расходы | 3 388 | | 1 485 | 2 531 | | 3 870 | | 5 077 | | 1 689 | | 50 | | |
| Итого | 79 502 | | 57 160 | 53 904 | | 58 782 | | 64 028 | | 15 474 | | 19 | | |
| Общецеховые затраты | | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 84 | | 251 | 298 | | 437 | | 1 881 | | 1 797 | | 2 139 | | |
| Энергоресурсы | 533 | | 597 | 270 | | 348 | | 578 | | 45 | | 8 | | |
| Оплата труда | 6 323 | | 2 003 | 3 207 | | 2 341 | | 381 | | 5 942 | | 94 | | |
| Страховые взносы | 780 | | 513 | 806 | | 728 | | 127 | | 653 | | 84 | |
| Медицинское страхование | 25 | | 25 | 25 | | 44 | | 46 | | 21 | | 84 | |
| Амортизация | 0 | | 0 | 8 | | 43 | | 329 | | 329 | | 100 | |
| Аренда | 4 836 | | 3 096 | 1 507 | | 1 788 | | 3 301 | | 1 535 | | 32 | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 20 784 | | 11 003 | 25 810 | | 43 935 | | 54 809 | | 34 025 | | 164 | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 4 205 | | 1 306 | 983 | | 1 153 | | 1 130 | | 3 075 | | 73 | |
| Командировки | 27 | | 19 | 0 | | 0 | | 0 | | 27 | | 100 | |
| Транспорт | 2 645 | | 1 098 | 136 | | 124 | | 61 | | 2 584 | | 98 | |
| Прочие услуги | 1 508 | | 525 | 1 201 | | 1 451 | | 1 432 | | 76 | | 5 | |
| Итого | 41 750 | | 20 436 | 34 251 | | 52 392 | | 64 075 | | 22 325 | | 53 | |
| Управленческие затраты (блок производство) | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 129 | | 42 | 344 | | 159 | | 144 | | 15 | | 12 | |
| Оплата труда | 8 702 | | 10 241 | 8 998 | | 13 782 | | 13 177 | | 4 475 | | 51 | |
| Страховые взносы | 2 374 | | 2 939 | 2 390 | | 3 960 | | 3 258 | | 884 | | 37 | |
| Медицинское страхование | 88 | | 154 | 154 | | 194 | | 199 | | 111 | | 126 | |
| Амортизация | 8 | | 17 | 38 | | 146 | | 168 | | 160 | | 2 000 | |
| Аренда | 2 194 | | 1 043 | 491 | | 423 | | 193 | | 2 001 | | 91 | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 43 | | 4 369 | 7 561 | | 2 377 | | 1 | | 42 | | 98 | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 1 763 | | 1 273 | 1 409 | | 4 269 | | 1 482 | | 281 | | 16 | |
| Командировки | 35 | | 4 | 0 | | 0 | | 111 | | 76 | | 217 | |
| Транспорт | 174 | | 233 | 577 | | 337 | | 436 | | 262 | | 151 | |
| Прочие услуги | 235 | | 2 | 139 | | 172 | | 124 | | 111 | | 47 | |
| Итого | 15 745 | | 20 317 | 22 101 | | 25 819 | | 19 293 | | 3 548 | | 23 | |
| Управленческие затраты (экспертный блок) | | | | | | | | | | | | | |
| Материалы | 16 | | 33 | 80 | | 464 | | 45 | | 29 | | 181 | |
| Оплата труда | 2 105 | | 5 694 | 5 445 | | 9 734 | | 4 462 | | 2 357 | | 112 | |
| Страховые взносы | 401 | | 1 557 | 1 239 | | 2 688 | | 1 116 | | 715 | | 178 | |
| Медицинское страхование | 15 | | 24 | 40 | | 61 | | 63 | | 48 | | 320 | |
| Амортизация | 0 | | 0 | 0 | | 105 | | 8 | | 8 | | 100 | |
| Аренда | 0 | | 0 | 0 | | 7 | | 8 | | 8 | | 100 | |
| Ремонтный фонд (ТОРОзаказы) | 0 | | 444 | 4 079 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Услуги внутренние (СОзаказы) | 531 | | 711 | 869 | | 134 | | 11 | | 520 | | 98 | |
| Командировки | 217 | | 324 | 330 | | 50 | | 159 | | 58 | | 27 | |
| Транспорт | 0 | | 59 | 13 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Прочие услуги | 206 | | 168 | 410 | | 209 | | 156 | | 50 | | 24 | |
| Итого | 3 491 | | 9 014 | 12 502 | | 13 452 | | 6 028 | | 2 537 | | 73 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

**Факторный анализ прибыли от реализации и анализ затрат на рубль товарной продукции бетонно-растворного участка**

Таблица 7.1 - Факторный анализ прибыли от реализации бетонно-растворного участка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Расчет | 2 п/г 2014 г. к 1 п/г2015 г. | 1 п/г 2015г. к 2 п/г 2015 г. | 2 п/г 2015г.к 1 п/г2016 г. | 1 п/г 2016 г. к 2 п/г 2016 г. |
| Пусл1 = V1 · (Ц0 Зпер0) - Зпост.общ0 | 12 586 | 10 644 | 8 187 | 9 491 |
| Пусл2 = V1 · (Ц1 Зпер0) - Зпост.общ.0 | 8 850 | 3 290 | 2 593 | 16 616 |
| Пусл3 = V1 · (Ц1 Зпер1) - Зпост.общ.0 | 9 646 | 5 143 | 8 490 | 15 628 |
| ∆Пv = Пусл1 П1 | 14 244 | 16 173 | 6 279 | 18 151 |
| ∆Пц = Пусл2 Пусл1 | 3 737 | 13 934 | 5 594 | 7 125 |
| ∆ПЗпер= Пусл3 - Пусл2 | 796 | 1 854 | 5 897 | 987 |
| ∆ПЗпост.общ= П2 Пусл3 | 4 733 | 12 612 | 2 763 | 5 855 |

Таблица 7.2 - Общая сумма затрат на изготовление

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Сумма затрат, тыс.руб. | Факторы изменения затрат | | | |
|  |  | Vобщ | Удi | bi | A |
| По плану на плановый выпуск продукции | 31 540 | 10863 | 0,55 | 2,111 | 18 996 |
| По плану пересчитанному на фактический выпуск продукции | 47 418 | 24613 | 0,55 | 2,111 | 18 996 |
| По плановому уровню затрат на фактический выпуск продукции | 59 351 | 24613 | 0,78 | 2,111 | 18 996 |
| Фактически приплановом уровне постоянных затрат | 36 807 | 24613 | 0,78 | 0,932 | 18 996 |
| Фактические затраты | 39 614 | 24613 | 0,78 | 0,932 | 21 803 |

Таблица 7.3 - Анализ объема товарной продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Сумма затрат, тыс. руб. | Факторы изменения затрат | | |
|  |  | Vобщ | Удi | Цi |
| По плану | 23 840,99 | 10863 | 0,55 | 4,013 |
| Фактически при плановой структуре и плановым ценам | 54 018,07 | 24613 | 0,55 | 4,013 |
| Фактически по плановым ценам | 76 697,72 | 24613 | 0,78 | 4,013 |
| По факту | 70 480,32 | 24613 | 0,78 | 3,687 |

Таблица 7.4 - Факторный анализ уровня затрат на рубль товарной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Затраты | Расчет, коп | Факторы изменения затрат | | | | |
|  |  | Vобщ | Удi | bi | A | Цi |
| План | 132,29 | пл | пл | пл | пл | пл |
| Условие 1 | 87,78 | ф | пл | пл | пл | пл |
| Условие 2 | 77,38 | ф | ф | пл | пл | пл |
| Условие 3 | 47,99 | ф | ф | ф | пл | пл |
| Условие 4 | 51,65 | ф | ф | ф | ф | пл |
| Факт | 56,21 | ф | ф | ф | ф | ф |
| Dобщ | 76,09 | 44,51 | 10,40 | 29,39 | 3,66 | 4,56 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

(справочное)

**Анализ прямых и трудовых затрат ремонтно-изготовительного участка**

Таблица 8.1 - Факторный анализ прямых затрат ремонтно-изготовительного участка

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 год | 2015 год | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Расход металла, т | 450 | 704 | 640 | 509 | 639 | 1 | 0 |
| Стоимость материала на тонну конструкции, тыс.руб. | 37 | 25 | 29 | 28 | 44 | 15 | 51 |
| ΔУМЗц = (Ц1 - Ц0) × УР1, |  | 8212 | 2583 | 519 | 10138 | 7 555 | 292 |
| ΔУМЗнр = (УР1 - УР0) × Ц0 |  | 9317 | 1598 | 3826 | 3662 | 5 260 | 329 |

Таблица 8.2 - Анализ трудовых затрат ремонтноизготовительного участка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обьем производства, т | Удельная трудоемкость, человекочас/тонна | Оплата труда, человекочас |
| 437 | 42,06 | 0,628 |
| 620 | 28,73 | 0,740 |
| ЗП п | 11538 | |
| ЗП усл1 | 16367 | |
| ЗП усл2 | 11178 | |
| ЗП о | 13180 | |
| ∆ ЗП v | 4829 | |
| ∆ ЗП уте | 5189 | |
| ∆ ЗП от | 2002 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

(справочное)

**Ремонтный фонд Центр «Домнаремонт»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2014 год | | 2015 год | | | | | 2016 год | | Изменение 2016 г. к 2014 г. | |
|  | 2 п/г | | 1 п/г | | | 2 п/г | | 1 п/г | 2 п/г | тыс. руб. | % |
| Бетоннорастворный участок | | | | | | | | | | | |
| Материалы | | 222 | | 324 | | 2 001 | | 935 | 2 634 | 2 412 | 1089 | |
| Услуги по ремонту внутренние | | 2 554 | | 4 252 | | 8 516 | | 2 212 | 4 699 | 2 145 | 84 | |
| Услуги по ремонту сторонние | | 1 395 | | 0 | | 263 | | 94 | 291 | 1 104 | 79 | |
| Итого ремонтный фонд | | 4 171 | | 4 576 | | 10 780 | | 3 241 | 7 624 | 3 453 | 83 | |
| Ремонтноизготовительный участок | | | | | | | | | | | |
| Материалы | | 197 | | 66 | | 1 516 | | 584 | 559 | 361 | 183 | |
| Услуги по ремонту внутренние | | 2 000 | | 5 483 | | 5 344 | | 2 435 | 2 141 | 141 | 7 | |
| Услуги по ремонту сторонние | | 0 | | 0 | | 22 | | 22 | 0 | 0 | 0 | |
| Итого ремонтный фонд | | 2 197 | | 5 550 | | 6 882 | | 3 041 | 2 699 | 502 | 23 | |
| Основные участки | | | | | | | | | | | |
| Материалы | | 33 | | |  | | 122 | 17 | 22 | 11 | 34 | |
| Услуги по ремонту внутренние | | 38 | | | 3 516 | | 4 189 | 2 580 | 1 427 | 1 389 | 3663 | |
| Услуги по ремонту сторонние | | 0 | | | 0 | | 2 848 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Итого ремонтный фонд | | 71 | | | 3 516 | | 7 159 | 2 597 | 1 449 | 1 378 | 1945 | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

(справочное)

**Регламент по планированию затрат Центр «Домнаремонт»**

1 Область применения

Настоящий регламент разработан с целью организации стандартизации процесса планирования в Центр Домнаремонт: планирования загрузки участков ЦДР в течение будущего года; взаимодействия производственных участков, с ответственными лицами за статьи затрат, с Управлением Контроллинга.

Требования настоящего регламента распространяются на МВЗ Домнаремонт, участвующих в реализации инвестиционных мероприятий, где внедрена система SAPERP.

Настоящий регламент вводится в действие на основании распоряжения начальника центра Домнаремонт.

Нормативные ссылки

В настоящем регламенте использованы ссылки на следующие документы в области инвестиционной деятельности:

СТО 00186218СМК6.327 «Управление инвестиционными проектами на предприятиях дивизиона Северсталь российская сталь».

Обозначения и сокращения

ПАО «Северсталь»- Общество

ДпИ - Дирекция по инвестициям

ДпР - Дирекция по ремонтам

УК - Управление Контроллинга

ЦРИП - Центр реализации инвестиционных проектов

ЦДР - Центр Домнаремонт

МУ - Монтажный участок

РМУ - Ремонтно-монтажный участок

ММУ - Механомонтажный участок

ТПУ - Трубопроводный участок

СМУ - Строительно-монтажный участок

ЭМУ - Электромонтажный участок

УТО - Участок технического обслуживания

РИУ - Ремонтно-изготовительный участок

НУ - начальники участков центра Домнаремонт

ГИП - годовая инвестиционная программа

МИП - малые инвестиционные мероприятия

МОЛ - материальноответственное лицо

ИМ - инвестиционное мероприятие

БП - бизнесплан

МВЗ - место возникновения затрат

СЗ - статья(и) затрат

ПЗГ -прогноз завершения года

ОС - основное средство

ЗиС - здания и сооружения

ТМЦ - товарно-материальные ценности

HR - служба персонала

Принципы планирования

Принцип единства и системности. Подразделение представляет собой систему, состоящую из элементов, центов ответственности, мест возникновения затрат. Планы по подразделению и ее элементам должны взаимно дополнять друг друга, а не вступать в противоречие.

Принцип участия. К процессу планирования необходимо привлекать всех тех, кого оно непосредственно затрагивает (партисипативное планирование), таким образом, планы организации становятся личными планами ее работников.

Принцип непрерывности. Процесс планирования должен идти непрерывно.

Принцип гибкости. Планы должны составляться так, чтобы в них легко можно было вносить изменения в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Наличие резервов.

Принцип точности. Планы должны быть конкретными и точными, в той степени, которая позволяет внешняя и внутренняя среда.

5 Ответственность участников процесса планирования

Служба УК:

определение объектов, бизнес центров, центров ответственности организационной структуры (центров затрат, прибыли и инвестиций);

построение системы мониторинга показателей: учета информационных потоков, всех операций и бизнес - процессов, схем взаимодействия участников процесса;

обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов, составление аналитических отчетов.

Руководители подразделения:

приведение организационной структуры в соответствии с поставленными целями и функциями предприятия;

мотивация и организация отделов и служб, формирование системы подконтрольных приоритетов.

Специалисты службы HR:

формирование организационной структуры подразделения в соответствии выполняемым функциям.

Специалист, консолидирующий информацию:

внедрение системы планирования; расчет уровня расходов, загрузки, мощностей;

формирование механизмов и направлений взаимодействия между участниками процесса;

анализ издержек, предоставление оперативной информации всем участникам процесса.

Ответственный по направлению:

своевременное и точечное отнесение полученных результатов по местам их возникновения;

контроль соответствия показателей плановым и внедрение системы раннего предупреждения;

формирование коррективов.

Ответственный по МВЗ:

анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения;

проведение корригирующих мероприятий.

Общие положения

К формированию БП на следующий календарный год ЦДР приступает с даты получения приказа директора по ремонтам Общества о подготовке ремонтной программы будущего периода. К приказу прилагается график подготовки, в котором определены точные даты начала и окончания отдельных стадий бюджетного процесса, а также определены ответственные лица.

УК в процессе подготовки БП будущего периода выступает координатором процесса и консолидирует информацию, предоставленную ЦДР в ходе выполнения графика подготовки БП.

Формы для предоставления данных по БП готовит УК и рассылает их по подразделениям.

После получения приказа о подготовке БП будущего периода в ЦДР издается распоряжение за подписью начальника ЦДР, которое закрепляет ответственных лиц по каждой статье затрат.

Планирование косвенных затрат

Специалист, консолидирующий информацию, организует процесс предоставления базы расчета, методов и критериев по плану в части каждой статьи затрат:

мебель, бытовая техника, инвентарь, хозяйственные товары, канцелярия - статистика прошлых периодов, количество работников по МВЗ;

прочие ТМЦ, инструмент, сменное оборудование и запчасти, металлоконструкции - статистика прошлых периодов; текущие запасы подразделения; политика получения малоценного оборудования, ручного инструмента подразделения; ППР будущего периода;

спецодежда, СИЗ, материалы ТБ - количество работников; нормы выдачи; стандарты предприятия в области охраны труда;

топливо и энергия - объемы производства, статистика прошлых лет;

энергоресурсы внутренние - статистика показаний узлов учета, тарифы;

затраты на оплату труда, в том числе социальные налоги и сборы, относимые на себестоимость, резерв на отпуска и годовое вознаграждение прогноз численности, средняя заработная плата, квалификация, мотивация, соревнования;

амортизация - данные по ОКОФ и срокам полезного использования оборудования на балансе, инвестиционная программа подразделения будущих периодов;

клининг- площадь обслуживания, тарифы;

ремонт собственных ОС (ЗиС) - результаты экспертизы промышленной безопасности, акты плановых осмотров;

ремонт собственных ОС (оборудование) - график ППР, объемы мероприятий, ведомости материалов, трудозатраты;

добровольное медицинское страхование - прогноз численности, тарифы;

услуги по промышленной безопасности и охране труда - численность, услуги здравоохранения, лицензирование, графики поверки, графики измерений рабочей среды;

прочие услуги - тарифы, графики;

услуги химчистки и стирки - численность, тарифы;

услуги метрологии, сертификации - графики поверки, тарифы;

инжиниринговые и проектноизыскательные работы;

транспорт - тарифы, графики загрузки;

услуги внутренних подразделений полученные - расчет данных по затратам центра;

питание, командировочные расходы - тарифы, численность, норма рабочего времени.

Организует непрерывный ежемесячный сбор информации по выявленным отклонениям для принятия корректировок плана будущих периодов, от ответственных по направлениям и ответственным по МВЗ, предоставляет оперативные данные для вышестоящих руководителей.

Специалист, консолидирующий информацию, организует процесс непрерывной корректировки ПЗГ с учетом выявленных недостатков и отклонений, на основе расчета текущего периода, статистики, выявленных отклонений, актуального плана мероприятий; предоставляет данные ответственным по направлениям, ответственным по МВЗ. Ответственное лицо по направлению формирует данные в зависимости от направленности работы подразделения: плана производства и реализации продукции, материально-технического обеспечения, кадровым перестановкам и заработной плате, инвестиционной программе и капитальным ремонтам; предоставляет данные ответственным по МВЗ. Ответственные по МВЗ формируют данные по элементам. Специалист, консолидирующий информацию, формирует данные в соответствии предоставленными данными ответственных, заверяется подписью корректировки плана, предоставляет отчет руководителям подразделения и службы контроллинга.

Составление бизнес-плана будущего периода.Руководители подразделения, специалисты службы HR формируют структуру подразделения, МВЗ, согласовывают численность. Служба УК формирует данные по наполняемости МВЗ в части статей затрат согласно методике. Специалист, консолидирующий информацию, организует процесс планирования подразделения, на основе ПЗГ, перечня актуальных мероприятий и отклонений предыдущих периодов; инвестиционной программы будущих периодов.

Внутренняя защита бюджета.

- Специалист, консолидирующий информацию, предоставляет полые данные ответственным по МВЗ, и ответственным по направлению;

Ответственные по МВЗ обосновывают программу своего участка/отдела у руководителей подразделения;

Специалист, консолидирующий информацию, форматирует данные в зависимости от результатов внутренней защиты, предоставляет данные руководителям подразделения, предоставляет обратную связь ответственным по МВЗ.

Формирование годовой программы ремонтов ОСЦДР

Годовая программа ремонта ОС на следующий календарный год в Обществе формируется и защищается отдельно от годового БП будущего года. На момент начала подготовки годового БП будущего года подразделения сумма бюджета ремонта ОС утверждена директором по ремонтам Общества (либо директором по инвестициям).

Программа ремонта ОС на следующий календарный год включает в себя затраты на ремонт ЗиС, электрических и энергетических коммуникаций, ОС.

Менеджер (по планированию) организует и координирует процесс подготовки программы ремонта ОС ЦДР на следующий календарный год.

Менеджер (по хозяйственному обеспечению) ЦДР по каждому мероприятию перечня рассчитывает затраты на услуги сторонних организаций, основываясь на сметной стоимости работы и фактической стоимости необходимых материалов.

Менеджер (по хозяйственному обеспечению) ЦДР составляет перечень мероприятий по ремонтам ЗиС на следующий год. При формировании данного перечня использует результаты экспертиз ЗиС, проведенных в текущем году, а также акты периодических осмотров ЗиС, предоставляемых ему лицами, назначенными распоряжением начальника ЦДР ответственными за ЗиС.

Сформированные затраты на ремонт ЗиС менеджер (по хозяйственному обеспечению) в срок согласно распоряжению направляет менеджеру (по планированию) для включения этих данных в программу ремонтов ОС по ЦДР на следующий календарный год.

В затраты на ремонт ЗиС включаются затраты на ремонт строительных вагончиков ЦДР, которые используются производственными участками ЦДР. Планирование затрат на ремонт строительного вагончика осуществляет начальник участка, которому он принадлежит.

Информацию по затратам на ремонт вагончика начальники участка направляют менеджеру (по планированию) для включения этих данных в программу ремонтов ОС по ЦДР на следующий календарный год.

Главный энергетик ЦДР для формирования затрат на ремонт энергетических коммуникаций ЦДР составляет годовой график ремонта основного энергетического оборудования. При составлении графика главный энергетик руководствуется актами технического состояния и результатами протоколов визуально-измерительного контроля энергетического оборудования.

Затраты на ремонт энергетических коммуникаций включают в себя стоимость услуг привлечения сторонних организаций, стоимость внутренних работ и стоимость ТМЦ. В случае если на ремонт энергетических сетей ЦДР планируется привлечение собственного персонала ЦДР, то главный энергетик определяет помесячно объем плановых трудозатрат персонала.

Сформированные затраты на ремонт энергетических коммуникаций главный энергетик направляет менеджеру (по планированию) для включения этих данных в программу ремонтов ОС по ЦДР на следующий календарный год.

Для формирования затраты на ремонт систем электроснабжения ЦДР главный электрик ЦДР составляет годовой график ремонта основного оборудования систем электроснабжения. На основе графика, основываясь на опыте проведения ремонтов прошлых лет, определяет необходимых ТМЦи их стоимость, а также стоимость услуг привлечения сторонних организаций. В случае если на ремонт и обслуживание систем электроснабжения ЦДР планируется привлечение собственного персонала ЦДР, то главный электрик определяет объем плановых трудозатрат персонала.

Сформированные затраты на ремонт систем электроснабжения главный электрик направляет менеджеру (по планированию) для включения этих данных в программу ремонтов ОС по ЦДР на следующий календарный год.

Ремонт ОС формируется на основе перечня мероприятий, ведомости материалов и услуг внутренних и сторонних. Ответственность по составлению графика планово-предупредительных ремонтов возлагается на МОЛ.

Менеджер (по планированию) полученные данные от всех лиц, ответственных за предоставление плановых затрат на ремонт ОС ЦДР, формирует пакет документов годовой программы ремонтов ОС ЦДР на следующий календарный год.

Подготовленная программа ремонта ОС ЦДР проходит предварительную защиту у начальника ЦДР, на которой каждый ответственный по своему направлению обосновывает сформированные им затраты на ремонт. По результатам предварительной защиты ответственные по направлениям совместно с менеджером (по планированию) вносят, если это необходимо советующие корректировки в программу ремонтов и повторно защищают у начальника ЦДР. Внутренняя защита программы ремонтов проходит до момента, пока окончательно не будет согласована с начальником ЦДР.

После всех внутренних согласований программа ремонтов ОС ЦДР на следующий календарный год защищается у директора по ремонтам Общества в сроки и в порядке, приказом директора по ремонтам Общества. В защите программы ремонтов принимает участие начальник ЦДР и менеджер (по планированию).

Сумма, защищенная ЦДР по программе ремонтов, включается в БП ЦДР будущего периода.

Планирование трудозатрат участков, выравнивание по месяцам

Планирование загрузки персонала ЦДР на ремонтных работах осуществляется на основе графика - прогноза по капитальным и текущим ремонтам основного оборудовани яОбщества.

Менеджер (по производству), основываясь на опыте проведения ремонтов прошлых лет, заполняет форму БП будущего периода, разработанную УК.

При формировании объема плановых трудозатрат менеджер (по производству) использует данные службы HRо количестве персонала по каждому производственному участку ЦДР и плановых чел.часах на следующий календарный год, а также коэффициент использования рабочего времени, предоставленный УК.

Данные плановой загрузки персонала ЦДР на ремонтах основного оборудования подразделений менеджер (по производству) направляет на согласование в соответствующие цеха Общества. Согласование проводится до того момента, пока менеджер (по производству) ЦДР и представитель цеха окончательно не согласуют количество персонала ЦДР, требуемого для выполнения планируемого ремонта оборудования цеха.

Окончательный вариант плановой загрузки персонала ЦДР на капитальных и текущих ремонтах основного оборудования Общества менеджер (по производству) направляет лицу, назначенному распоряжением начальника ЦДР ответственному за консолидацию информации по БП и предоставление ее в УК.

Планирование объема трудозатрат группы по технологии производства работ, привлекаемых на капитальные и текущие ремонты основного оборудованияОбщества,занимается главный технолог ЦДР. Информацию по плановой загрузке главный технолог направляет лицу, ответственномупо ЦДР за консолидацию информации по БП.

Планирование объема трудозатрат персонала УТО ЦДР, привлекаемых на капитальные и текущие ремонты основного оборудования Общества, занимается начальник участка (главный механик) ЦДР. Информацию по плановой загрузке главный технолог направляет лицу ответственному по ЦДР за консолидацию информации по БП.

Внешняя реализация планируется менеджером (по производству) отдельной строкой при наличии заявок.

Планирование объема трудозатрат на реализацию ИМ силами ЦДР

В период формирования БП на следующий год перечень ГИП Общества находится в стадии рассмотрения, поэтому загрузка персонала ЦДР на ИМ на следующий год вносится в БП одной строкой с распределением помесячно человеко-часов работы участков(календарный фонд времени - ремонты - внешняя реализация = инвестиции).

Менеджер (по планированию) ЦДР определяет помесячно в человеко-часах плановую загрузку производственных участков на ИМ как разницу между плановыми человеко-часами, полученными от службы HR и плановыми человеко-часами работы участков на ремонтах основного оборудования Общества.

Данные по загрузке персонала ЦДР на следующий год менеджер (по планированию) направляет в УК на согласование. Предоставленные данные УК проверяет на соответствие плановому лимиту рабочего времени по каждому участку ЦДР. В случае необходимости менеджер (по планированию) вносит корректировки в данные по загрузке персонала до момента окончательного согласования с УК.

С момента утверждения перечня ГИП Общества на следующий год начальник ЦДР определяют перечень ИМ, реализуемых персоналом подразделения в следующем календарном году и направляет его на рассмотрение руководству ЦРИП. В перечень ИМ включаются как переходящие (текущие) мероприятия, так и вновь планируемые Обществом к реализации.

Комиссии из представителей ЦДР и ЦРИП по каждому ИМ, включенному в данный перечень, производят экспертную оценку потребности персонала по каждому мероприятию, а также устанавливают ориентировочные сроки начала и окончания этих мероприятий.

Менеджер (по планированию) ЦДР накладывает данный перечень ИМ на плановую загрузку производственных участков на ИМ, которую ранее планировали одной строкой. В дальнейшем загрузка персонала подразделения по каждому месяцу следующего года заключается в распределении плановых человеко-часов между ИМ, которое выполняет менеджер (по планированию) совместно с менеджерами (по строительству и ремонтам) и НУ.

В случае перерасхода имеющихся трудовых ресурсов ЦДР (помесячно) с представителями ЦРИП и цехов заказчиков согласовывается перенос сроков реализации ИМ.

Заместитель начальника ЦДР по оперативной работе после утверждения перечень ГИП Общества на следующий год и дополненного МИП, осуществляет ранжирование ИМ по степени их важности. Результаты ранжирования в обязательном порядке согласовываются с начальником ЦДР.

В случае недозагрузки имеющихся трудовых ресурсов (помесячно) принимается комиссионное решение о поиске объема работ для необходимой загрузки персонала подразделения. Возможность привлечения персонала на другие ремонты, запланированные Обществом в следующем году, либо работы на стороне прорабатывается заместителем начальника по оперативной работе ЦДР.

При появлении новых ИМ в течении года либо в случае аварийных ситуаций на оборудовании в цехах Общества, требующих срочных (незапланированных) ремонтов, производится корректировка существующего графика загрузки, с последующим принятием решений по алгоритму, описанному выше.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |