

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
«_____» _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 «Экономика»

Оптимизация управления затратами организации
(на примере АО «Стальмонтаж»)

Руководитель _____ В.В. Бородкина

Выпускник _____

Нормоконтроллер _____ Е.С. Ковзунова

Красноярск 2019

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ З.А. Васильева
« ____ » _____ 2019 г.

**ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы**

Студенту

Группа ЗУБ15-10БУ **Направление** 38.03.01.11.09 Экономика предприятий и организаций (экономика предпринимательства)

Тема выпускной квалификационной работы «Оптимизация управления затратами организации (на примере АО «Стальмонтаж»)»

Утверждена приказом по университету № 2876/с от 25.02.2019 г.

Руководитель ВКР В.В. Бородкина, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР:

- официальные сборники Федеральной службы государственной статистики о тенденциях развития строительной отрасли России, за период 2010-2018 гг.;

- внутренняя статистическая отчетность о показателях деятельности АО «Стальмонтаж» за период 2016-2018 гг.;

- материалы научных и специализированных журналов по экономике и другие публикации по теме бакалаврской работы.

Перечень разделов ВКР:

1 Роль управления затратами в строительных организациях Российской Федерации.

2 Оценка существующей системы управления затратами в АО «Стальмонтаж».

3 Разработка мероприятий по оптимизации управления затратами.

Перечень иллюстративного материала:

- Тема бакалаврской работы;
- Актуальность бакалаврской работы;
- Цели и задачи бакалаврской работы;
- Основные показатели развития строительной отрасли;
- Особенности производственной деятельности предприятия строительной отрасли;

- Особенности управления затратами строительной организации;
- Технико-экономические показатели деятельности АО «Стальмонтаж»;
- Структура затрат организации АО «Стальмонтаж»;
- Организация управления затратами АО «Стальмонтаж»;
- Мероприятия по оптимизации управления затратами;
- Оценка эффективности предложенных мероприятий.

Руководитель ВКР

В.В. Бородкина

Задание принял к исполнению

« ____ » декабрь 2018 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Оптимизация управления затратами организации (на примере АО «Стальмонтаж»)» содержит 122 страницы текстового документа, 3 приложения, 74 использованных источника, 27 рисунков, 32 таблицы.

Объект бакалаврской работы – акционерное общество «СТАЛЬМОНТАЖ».

Цель бакалаврской работы: оптимизация управления затратами организации на примере АО «Стальмонтаж».

Задачи бакалаврской работы:

- изучить состояние рынка строительной деятельности;
- изучить специфику производственной деятельности предприятия в строительной отрасли;
- изучить особенности управления затратами строительной организации;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность компании АО «Стальмонтаж»;
- провести анализ и классификацию затрат организации;
- проанализировать организацию управления затратами в АО «Стальмонтаж»;
- разработать мероприятия по оптимизации управления затратами;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

В ходе выполнения работы обозначены проблемы строительной отрасли в РФ, произведен анализ финансово-экономической деятельности компании и выявлены проблемы управления затратами предприятия: недостаточно эффективная система бюджетирования, отсутствие стратегического планирования и финансовый кризис в компании.

Для решения этих проблем были предложены следующие мероприятия: внедрение автоматизированной системы бюджетирования, совершенствование системы внутреннего контроля, применение инновационных материалов и рекомендации по плану антикризисных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Роль управления затратами в строительных организациях Российской Федерации.....	5
1.1 Современное состояние рынка строительной деятельности.....	5
1.2 Специфика производственной деятельности предприятия в строительной отрасли.....	16
1.3 Особенности управления затратами строительной организации.....	26
2 Оценка существующей системы управления затратами в АО «Стальмонтаж».....	37
2.1 Анализ финансово - хозяйственной деятельности компании.....	37
2.2 Анализ и классификация затрат организации.....	56
2.3 Организация управления затратами в АО «Стальмонтаж».....	67
3 Разработка мероприятий по оптимизации управления затратами.....	80
3.1 Мероприятия по оптимизации управления затратами.....	80
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	95
Заключение.....	108
Список использованных источников.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	121
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	122

ВВЕДЕНИЕ

Условия, в которых функционируют российские предприятия, характеризуются как постоянными изменениями и высокой конкурентной средой, так и существенной зависимостью от потребителя. Поэтому, в настоящее время коммерческий успех предприятия зависит от эффективности его деятельности, которая должна быть ориентирована только на прибыльное и рентабельное хозяйствование. И соответственно, если компания может влиять на свои доходы и расходы, она остается конкурентоспособной.

Любое предприятие в качестве основной цели ставит получение прибыли. Прибыль предприятия во многом зависит от цены продукции и затрат на ее производство. В строительной отрасли, под воздействием законов рыночного ценообразования, в условиях свободной конкуренции цена продукции и строительных услуг не может быть выше или ниже по желанию производителя или покупателя - она выравнивается автоматически. Другое дело - затраты, формирующие себестоимость продукции и услуг. Они могут возрастать или снижаться в зависимости от объема потребляемых трудовых и материальных ресурсов, уровня техники, организации производства и других факторов. В связи с этим эффективное управление затратами с целью их оптимизации становится одной из важных задач любого предприятия. Совершенно очевидно, что от того, как ведется учет затрат и определяется себестоимость произведенной продукции и услуг, зависит финансовый результат деятельности предприятия. Производитель, располагая множеством рычагов снижения затрат, которые он может привести в действие при умелом управлении, увеличит рентабельность и прибыль предприятия, а, следовательно, и достигнет финансового успеха. К тому же эффективное управление затратами снижает риск банкротства и ликвидации компании в условиях финансового кризиса в строительной отрасли [41]. Это и обуславливает актуальность данной темы.

Таким образом, целью данной работы является оптимизация управления затратами организации АО «Стальмонтаж».

В соответствии с поставленной целью, в работе решаются следующие задачи:

- изучение состояния рынка строительной деятельности;
- изучение специфики производственной деятельности предприятия в строительной отрасли;
- изучение особенности управления затратами строительной организации;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности компании АО «Стальмонтаж»;
- анализ и классификация затрат организации;
- анализ организации управления затратами в АО «Стальмонтаж»;
- разработка мероприятий по оптимизации управления затратами;
- оценка эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования бакалаврской работы является АО «Стальмонтаж».

Предметом исследования является действующая на предприятии система управления затратами.

В качестве информационной базы для анализа финансово-хозяйственной деятельности и системы управления затратами компании выступает финансовая отчетность АО «Стальмонтаж» и сведения оперативного учета. Также использованы нормативно-правовые акты, методическая литература в области управления затратами, электронные ресурсы сети Интернет на заданную тематику, данные Федеральной службы государственной статистики РФ и Красноярской службы государственной статистики, исследования состояния строительной отрасли в российской федерации и Красноярском крае.

1 Роль управления затратами в строительных организациях Российской Федерации

1.1 Современное состояние рынка строительной деятельности

В данном разделе рассмотрено текущее состояние рынка строительной отрасли в Российской Федерации и в частности в Красноярском крае, выявлены проблемы и направления развития строительной отрасли.

На сегодняшний день, несмотря на экономические трудности, строительная отрасль все же остается одной из самых стабильных и динамичных отраслей в российской экономике. На рисунке 1.1 приведена доля отрасли строительства в ВВП Российской Федерации по данным Росстата [1].

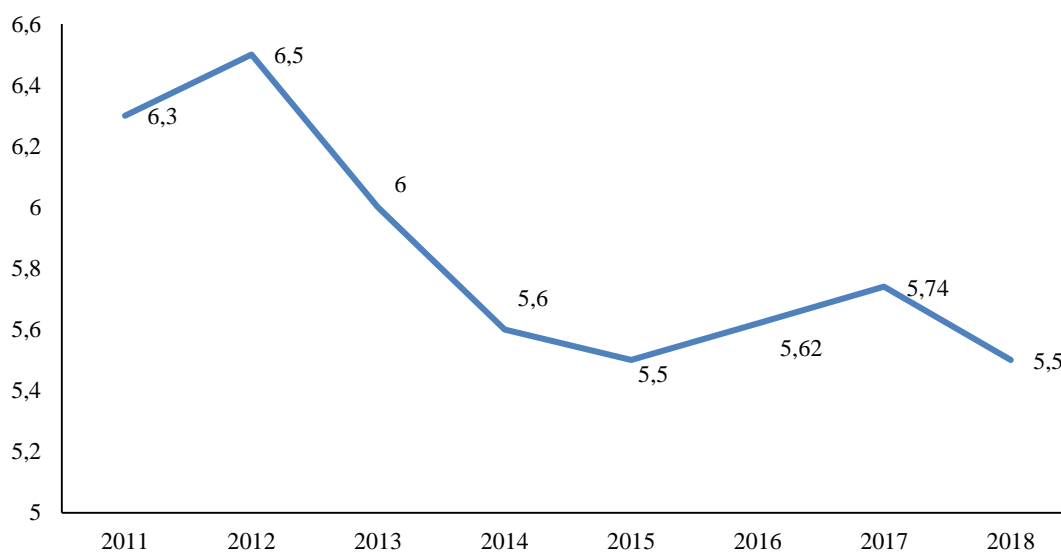


Рисунок 1.1 – Доля строительной отрасли в ВВП Российской Федерации по годам, %

До 2012 года отрасль демонстрировала достаточно высокие темпы роста. Достигнув в 2012 году 12 %. С 2012 года наблюдается резкий спад в строительстве, в 2018 годы ВВП составил 5.5 %. Строительство - вид экономической деятельности, который занимает шестое место в структуре ВВП

России по итогам 2018 года. Его вклад в экономику государства более 5,7 %, что в денежном эквиваленте составляет 5,3 трл. рублей.

Отмечу, что Красноярский край один из опорных и экономически развитых регионов Российской Федерации и занимает девятое место по вкладу в ВВП России. Стоит также отметить, что валовая добавленная стоимость строительной отрасли составляет 7,3 % в ВРП Красноярского края [2].

Строительная отрасль остается востребованной, даже несмотря на то, что периодически испытывает спады и подъемы, что обусловлено большим количеством ветхого жилья (24,6млн. кв. м. аварийного жилья в Российской Федерации на начало 2018 года), изношенностью инфраструктуры, и в последние годы активным инвестированием государства в развитие регионов.

Строительная отрасль обеспечивает Российскую Федерацию значительным числом рабочих мест, а также обладает тесной связью с другими отраслями, что оказывает положительный эффект на экономику Российской Федерации – при увеличении объемов работ в строительстве, происходит увеличение потребности на промежуточную продукцию в смежных отраслях. Поэтому развитие строительной отрасли – одна из важнейших задач государства [3].

Для проведения анализа экономической ситуации в строительной отрасли, был выбран период за последние 18 лет. Рассмотрены такие показатели, как:

- число действующих строительных организаций;
- объем работ в строительной отрасли.

В таблице 1.1 представлена динамика роста числа действующих строительных организаций за 2000 -2018гг.

На рисунке 1.1 представлены темпы роста общего числа организаций и роста числа частных компаний.

Таблица 1.1 - Динамика роста числа действующих строительных организаций в России за 2000-2018гг. [1]

Год	Число действующих строительных организаций		
	Всего, ед.	в т.ч. частные организации, ед.	Доля частных организаций, %
2000	129340	115331	89,17
2001	118374	106191	89,71
2002	113082	102582	90,71
2003	113720	105096	92,42
2004	114705	107598	93,80
2005	112846	106834	94,67
2006	122598	116321	94,88
2007	131394	125464	95,49
2008	155036	150317	96,96
2009	175817	171291	97,43
2010	196234	192165	97,93
2011	209185	205416	98,20
2012	205075	201274	98,15
2013	217961	214055	98,21
2014	226838	223022	98,32
2015	235351	233140	99,06
2016	271604	269548	99,24
2017	279496	276944	99,09
2018	292073	291345	99,75

В целом, динамика показателей, представленных в таблице 1.1 и на рисунке 1.1, за период 2000-2018 гг. положительная, наблюдается рост числа действующих строительных организаций с 129 340 в 2000 году до 292 073 организаций в 2018 году, то есть на 162 761 организацию (или 125,82 %) больше.

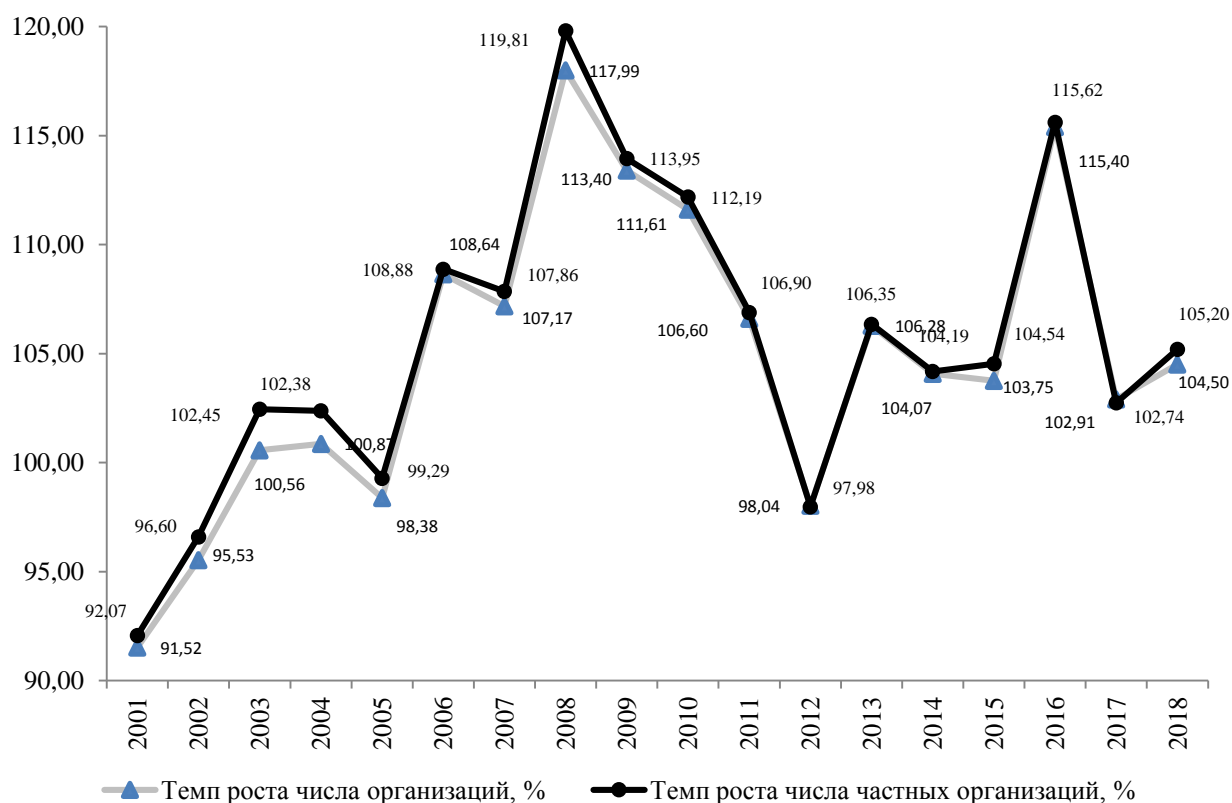


Рисунок 1.1 – Темпы роста общего числа действующих организаций и частных компаний, % [1]

Ежегодный прирост за период 2000-2018 гг. составляет в среднем на 4,85 % в год, однако за последние два года снизился до 3,7 %. Кроме того, на рисунке 1.1 видно, что рост общего числа строительных организаций осуществлялся в основном благодаря росту числа частных компаний. Стоит отметить, что рост частных строительных организаций составил за период 2000-2018 гг. 176014 организаций (или 152,66 %), то есть частный сектор рос более быстрыми темпами, но динамика в последние два года также наблюдается понижающая, если среднегодовой прирост за весь период составил 5,5 % в год, что за последние 2 года только 3,97 % в год.

Также стоит отметить, что по данным Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, в крае на начало 2019 года зарегистрировано 8300 строительных организаций, что на 4,4 % меньше, чем в предыдущем году. 86,1 % строительных организации составляет частный сектор, который увеличился по сравнению с 2018 годом на 18,5 %.

Далее в таблице 1.2 представлена динамика показателей, характеризующих экономическую ситуацию в Российской Федерации за 2000-2018гг.

Таблица 1.2 - Динамика показателей, характеризующих экономическую ситуацию в строительной отрасли в России за 2000-2018гг. [1]

Год	Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство»			Средний объем работ одной организации		
	Всего, млрд. руб..	в т.ч. частные организации, млрд. руб..	Доля частных организаций, %	Всего, млн. руб.	в т.ч. частные организации, млн. руб.	Доля частных организаций, %
2000	503,8	321,9	63,89	3,90	2,79	71,66
2001	703,8	482,8	68,60	5,95	4,55	76,47
2002	831	601,6	72,39	7,35	5,86	79,80
2003	1042,7	795,6	76,30	9,17	7,57	82,56
2004	1313,6	1025,9	78,10	11,45	9,53	83,26
2005	1754,4	1428,1	81,40	15,55	13,37	85,98
2006	2350,8	1977	84,10	19,17	17,00	88,64
2007	3293,3	2832,2	86,00	25,06	22,57	90,06
2008	4528,1	3993,8	88,20	29,21	26,57	90,97
2009	3998,3	3558,5	89,00	22,74	20,77	91,35
2010	4454,1	3973,1	89,20	22,70	20,68	91,09
2011	5140,3	4554,3	88,60	24,57	22,17	90,23
2012	5714,1	5057	88,50	27,86	25,12	90,17
2013	6019,5	5303,2	88,10	27,62	24,77	89,71
2014	6125,2	5500,4	89,80	27,00	24,66	91,34
2015	7010,4	5539,7	79,02	29,79	23,76	79,77
2016	7204,2	5733,6	79,59	26,52	21,27	80,19
2017	7545,9	5888,4	78,03	27,00	21,26	78,75
2018	7772,3	6076,8	78,19	26,61	20,86	78,38

Объем работ по строительству за исследуемый период 2000–2018 гг., увеличился с 503,8 млрд. руб. до 7772,3 млрд. руб., в том числе основной прирост достигнут за счет частных организаций на 5754,9 млрд. руб.

Объем работ, выполненных одной строительной организацией, увеличивался в среднем на 17 % в год, что позволяет говорить об укрупнении строительной отрасли и строительного бизнеса в частности (с средним 19 % в год). Максимального значения показатель роста объема работ достиг по итогам 2007 года и составил 40 %. Стоит отметить, что, начиная с 2009 года, темпы роста показателя замедлились и составили в среднем 5 % ежегодно.

Динамика цепных темпов роста объема работ частных компаний, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» представлена на рисунке 1.2.

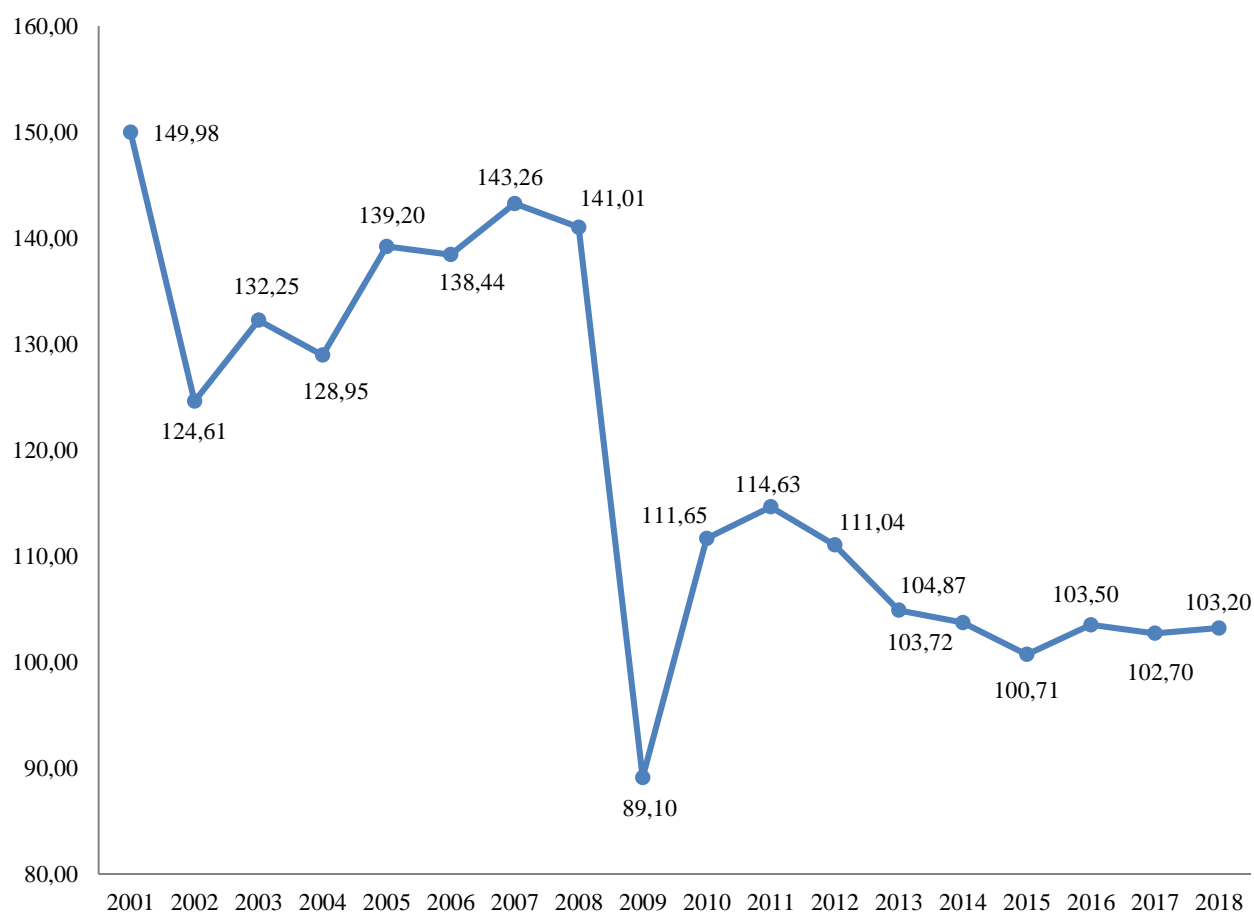


Рисунок 1.2 - Цепные темпы роста объема работ частных компаний, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство», %

За последние семь лет темпы прироста объема работ частных компаний снижаются, начиная с 2011 года. Кроме того, в 2009 году наблюдалось резкое снижение объема работ на 10,9 % в сравнении с уровнем 2008 года, что связано с финансово-экономическим кризисом сентября 2008 года.

Сопоставление темпов роста числа строительных организаций и объема строительных работ представлено на рисунке 1.3.

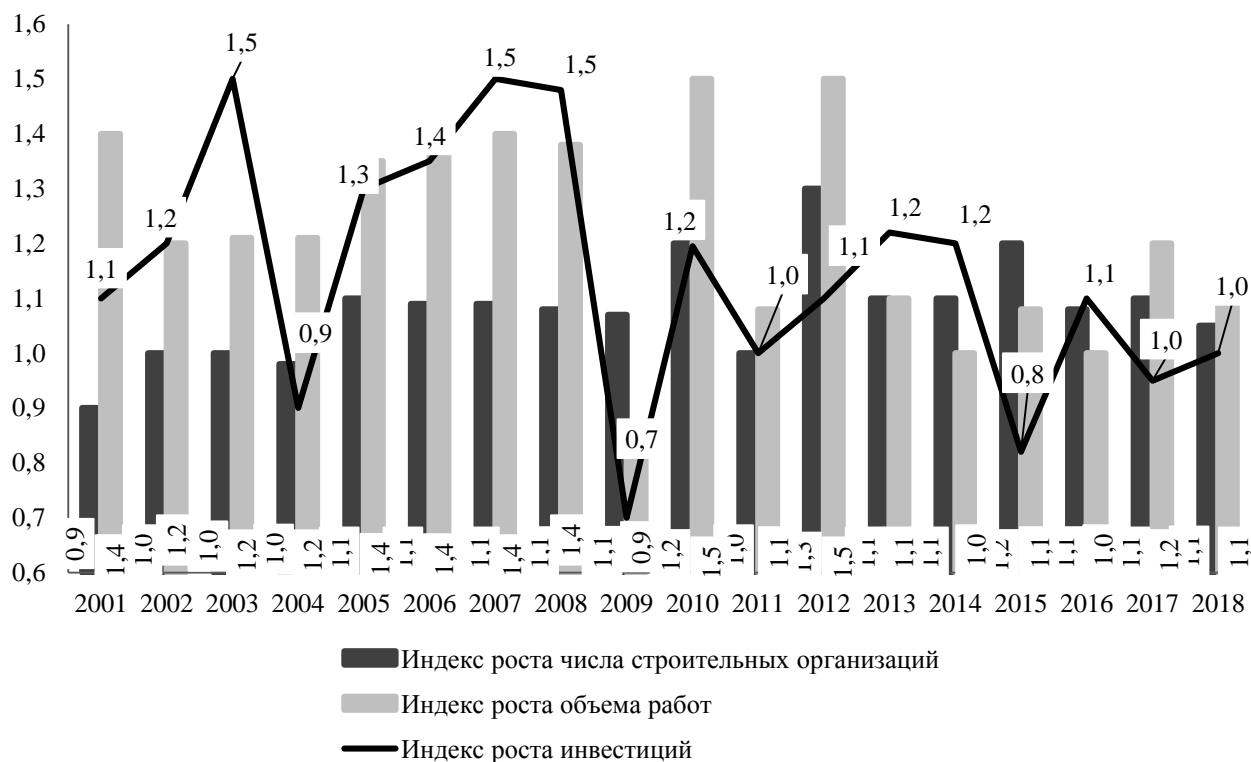


Рисунок 1.3 - Сопоставление индексов роста числа строительных организаций, объема строительных работ и инвестиций [1]

Данные рисунка 1.3 показывают в целом прямопропорциональную связь: объем строительных работ зависит от числа организаций в строительной отрасли и инвестирования в строительство. В 2009 году было зафиксировано существенное падение объемов работ, но при этом снижение числа компаний не наблюдается сразу в 2009 году, их сокращение происходит на протяжении 4 лет с 2009 по 2012 гг., и только после 2012 года можно сказать, что строительная отрасль вышла из кризиса, с 2012 года вновь наблюдается очередной подъем строительной активности в отрасли. С 2016 года снова

наблюдается финансовый кризис в отрасли, но при этом число предприятий растет.

Также стоит отметить, что по данным Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, в крае объем выполненных работ строительных компаний за 2018 год составил 195109,2 млн. руб., доля прибыльных организаций на 1 января 2019 года составляет всего 73%, прибыль которых составляет 614,6 млн. руб.

Далее рассмотрена динамика ввода в действие жилой площади за исследуемый период (таблица 1.3).

Динамика показателей ввода жилья за период 2000–2018 гг. в целом положительная, в 2000 году ввод жилья составлял только 30,3 млн. кв. м. в год, то в 2018 году показатель вырос до 78,5 млн. кв. м. жилой площади в год. Ежегодный прирост ввода жилья за период 2000–2018 гг. составляет в среднем на 5,43 % в год, при этом если рассматривать за последние 3 года, то наблюдается снижение среднегодового прироста до 1,07 % в год.

Таблица 1.3 - Показатели жилищного строительства в России за 2000-2018гг. [10]

Период	Введено в действие жилых домов, млн.. м. кв.	Темп прироста ввода жилья, %	Ввод в действие жилых домов на 1000 человек населения, кв. м.	Темп прироста ввода жилых домов на 1000 человек населения, %
2000	30,3	-	206,7	-
2001	31,7	4,6	217,2	5,1
2002	33,8	6,6	232,8	7,2
2003	36,4	7,7	252,0	8,2
2004	41	12,6	284,9	13,1
2005	43,6	6,3	303,5	6,5
2006	50,6	16,1	353,4	16,4
2007	61,2	20,9	428,7	21,3
2008	64,1	4,7	448,8	4,7
2009	59,9	-6,6	419,5	-6,5
2010	58,4	-2,5	409,0	-2,5
2011	62,3	6,7	435,5	6,5
2012	65,7	5,5	459,1	5,4
2013	70,5	7,3	491,2	7,0

Продолжение таблицы 1.3

Период	Введено в действие жилых домов, млн. м. кв.	Темп прироста ввода жилья, %	Ввод в действие жилых домов на 1000 человек населения, кв. м.	Темп прироста ввода жилых домов на 1000 человек населения, %
2014	84,2	19,4	572,6	16,6
2015	85,3	1,3	583,0	1,8
2016	80,2	-6,0	547,0	-6,2
2017	79,2	-1,2	540,0	-1,3
2018	78,5	-0,9	538,1	-0,4

Максимальный темп роста ввода жилых помещений наблюдался в 2007 году (20,9 %), также в 2014 году прирост осуществлен на 19,4 % выше ввода жилья 2013 года. Максимальный уровень ввода жилья был отмечен по итогам 2015 года на уровне 85,3 млн. кв. м., и тенденции снижения, сформировавшиеся начиная с 2015 года говорят о том, что данный уровень не будет достигнут, если положение дел в строительной отрасли существенно не изменится. Стоит отметить, что в Красноярском крае за 2018 год введено 1148,5 млн. кв. м. жилья, что на 8,7 % больше, чем в 2017 году.

Ввод жилой площади в России в расчете на 1000 человек населения России за период 2000–2018 гг. вырос с 206,7 кв. м. до 538,1 кв. м., причем самый высокий уровень наблюдался в том же 2015 году на уровне 583 кв. м. на 1000 человек населения, но динамика последних трех лет отрицательная.

В целом состояние жилищного строительства России можно охарактеризовать как стабильное с небольшими понижающимися темпами роста за последние три года [6, 7, 8].

Исследование ввода в действие объектов социально-культурного назначения в России за период 2000–2018 гг. представлено в таблице 1.4.

Динамика показателей, характеризующих состояние строительства объектов социально-культурного назначения в России за 2000-2018 гг. имеет отрицательную тенденцию, так за анализируемый период наблюдается снижение ввода в действие объектов образования в среднем на 1,25 % в год, за последние три года - на 14,59 % в год и объектов здравоохранения примерно на 2,08 % в год. Обратная ситуация с объектами культуры, ввод в действие

которых увеличивался в среднем на 1,78 % в год, что связано в первую очередь с проведением в нашей Российской Федерации спортивных мероприятий (Олимпиада-2014. Чемпионат мира по футболу и прочее).

Таблица 1.4 - Динамика показателей, характеризующих состояние строительства объектов социально-культурного назначения в России за 2000–2018 гг. [1]

Период	Введено в действие объектов образования, тыс. мест.	Ввод в действие объектов здравоохранения и социальной защиты, тыс. коек	Ввод в действие объектов культуры, тыс. мест
2000	140,6	34,3	13,4
2001	123,2	29,4	15,0
2002	89,5	29,0	15,5
2003	96,2	28,5	11,6
2004	77,4	26,8	11,3
2005	78	27,2	17,6
2006	93,4	31,5	13,6
2007	114,4	39,6	17,8
2008	95,9	33,4	9,7
2009	96,8	28,8	14,5
2010	90,7	35,5	15,5
2011	105,5	34,7	14,0
2012	102,7	28,4	20,0
2013	160,3	26,1	14,1
2014	184,6	21,5	20,9
2015	209,6	28,0	18,3
2016	153,6	24,2	17,4
2017	149,2	24,6	22,1
2018	112,1	23,5	18,4
Среднегодовой прирост, тыс. мест	-1,6	-0,6	0,3
в т.ч. за последние 3 года	-20,8	-0,4	0,5
Среднегодовой темп прироста, %	-1,25	-2,08	1,78
в т.ч. за последние 3 года	-14,59	-1,46	2,92

Федеральной службой статистики по итогам 3 квартала 2018 года было проведено исследование строительных организаций, дана оценка конъюнктуры

рынка в строительной отрасли. В III квартале 2018 г. руководители 73 % строительных организаций оценили экономическую ситуацию в строительстве как «удовлетворительную», 17 % - как «неудовлетворительную» и 10 % - как «благоприятную».

По данным Росстата основными факторами, сдерживающими деятельность строительных организаций, являются «высокий уровень налогов» (37 % опрошенных руководителей организаций), «недостаток заказов на работы» и «высокая стоимость материалов, конструкций, изделий» (по 29 %), «неплатежеспособность заказчиков» (27 %). [1].

Необходимо отметить, что Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства работает над программой развития строительной отрасли Российской Федерации, с целью вывода отрасли на более экономически эффективный уровень [18, 20]. Программа будет ориентировать Минстрой России, органы исполнительной власти и строительные компании до 2030 года в части текущего состояния отрасли, уровня конкуренции, текущего функционирования рынка строительных материалов, а также вопросов государственного регулирования, системы допуска на рынок и системы саморегулирования, кадрового потенциала.

Исследование, проведенное в данном разделе, показало, что строительная отрасль за последние три года испытывает низкие темпы роста экономической конъюнктуры. Финансовые показатели строительных компаний переместились в неблагоприятную фазу развития, что обусловлено сокращением числа заключенных договоров, слабым инвестиционным и потребительским спросом со стороны государства, домашних хозяйств и корпоративного сектора экономики. Также стоит отметить, что на сегодняшний день строительная отрасль находится в условиях финансового кризиса.

В тоже время тенденция замедления роста цен на строительные работы и высокая стоимость строительных материалов, обязывает компании сокращать себестоимость своей продукции с целью увеличения прибыли и наращивания

объемов производства. В этой связи представляется необходимым оптимизировать управление затратами и расходами строительных компаний.

1.2 Специфика производственной деятельности предприятия в строительной отрасли

Как отмечалось в предыдущем разделе, для повышения уровня финансовой устойчивости строительной организации в современных экономических условиях, необходимо оптимизировать управление затратами компании. В этой связи на первый план выступает вопрос о специфике производственной деятельности и том, какие существуют способы по оптимизации затрат компании.

Строительная отрасль предназначена для ввода в действие новых объектов производственного и непроизводственного назначения, а также реконструкция, модернизация, ремонт и техническое перевооружение существующих объектов [34].

Строительство объекта выполняется в несколько этапов [37]:

- 1) Геолого-разведывательные работы;
- 2) Работы по подготовке проектно-сметной документации;
- 3) Разработка и утверждение плана строительства;
- 4) Осуществление строительства:
 - подготовительные работы (обустройство территории, устройство временных сооружений, обеспечение электро-, тепло- и водоснабжения);
 - земляные работы (разработка котлована);
 - забивка свай и устройство фундаментов;
 - строительные и монтажные работы
- 5) Сдача исполнительной документации заказчику и ввод в действие объекта.

Каждый шаг должен быть заранее продуман, взвешен и грамотно выполнен. В противном случае может произойти срыв работ, и компания понесет финансовые затраты.

В строительстве различают основные, вспомогательные и обслуживающие сторонние предприятия, а также участки, цеха, хозяйства, отделы, входящие в состав строительного предприятия. На рисунке 1.4 показана типовая производственная структура предприятия строительной отрасли [36].



Рисунок 1.4 – Типовая производственная структура предприятия строительной отрасли

Состав подразделений производственного предприятия строительной отрасли определяется особенностями производимой продукции и технологии ее

изготовления, масштабами производства и сложившимися кооперированными связями. На рисунке 1.5 представлена стандартная схема взаимосвязей факторов, определяющих производственную структуру предприятия строительной отрасли.



Рисунок 1.5 – Схема взаимосвязи факторов, определяющих производственную структуру предприятия строительной отрасли

В современных рыночных отношениях управление строительством осложняется тем, что приходится учитывать изменчивую конъюнктуру рынка, изменения спроса и предложения. Для современных и крупных строительных компаний возникает необходимость создания службы маркетинга [39].

Особое внимание уделяется обеспечению строительства, в:

- необходимых мощностях;
- необходимой специализации;
- индустриальной строительной базе;
- коммуникациях и их состоянии;
- характеристике сырьевой базы для производства строительных материалов;
- необходимых энергоресурсах.

Термин «продукция» в строительной отрасли подразумевает собой два толкования: в сфере строительного производства – как строительные материалы, которые используются при строительстве объектов; в сфере строительных услуг - как введенный объект в эксплуатацию, другими словами - конечный продукт.

Конечной продукцией строительства является здания и сооружения производственного назначения, либо жилые дома, здания культурного, бытового и социального назначения.

Продукция строительной отрасли отличается от других отраслей своей стационарностью (потребляется там, где произведена). Это отличие влечет за собой постоянные перебазировки производственных структур строительной отрасли с одного объекта на другой, что требует наличие транспортных средств и строительной техники, а, следовательно, влечет существенные транспортные расходы. И так как строительная техника и механизмы имеют непродолжительный срок службы ввиду передвижного характера работы, затраты по амортизации увеличиваются [34].

Помимо транспортных расходов, компании несут расходы по устройству подкрановых и подъездных путей, что также увеличивает себестоимость объекта.

Также перебазировка требует затрат на обустройство новых строительных площадок, устройство временных сооружений (бытовые и инструментальные вагончики, раздевалки, душевые для рабочего и инженерно-

технического персонала), временное обеспечение электро-, тепло- и водоснабжения.

Другой особенностью строительной отрасли является материалоемкость (50-70 % материальных затрат в сметной стоимости объекта). Основные строительные материалы имеют большие габариты и массу, что также несет за собой наличие затрат на транспортировку и погрузку-разгрузку. Помимо этого, организация должна обеспечить эффективное материально-техническое обеспечение строительного процесса, складского хозяйства, поиск выгодных поставщиков и удобных транспортных схем.

Еще одной особенностью строительной отрасли является трудоемкость. Строительный процесс включает в себя многообразие работ (подготовительные, земельные, монтажные, пусконаладочные, общестроительные и другие) и как следствие требует больших трудозатрат (зарплатоемкость составляет 30-50 % в сметной стоимости объекта, применение дополнительных поправочных коэффициентов, учитывающих условия производства работ), наличие в большом количестве высококвалифицированных работников и инженерно-технических кадров, специалистов по экономике и управлению.

Так как строительная сфера обуславливает неравномерность материалоемкости и трудоемкости на различных технологических этапах строительства объекта, существует неравномерность потребности в оборотных средствах. Отмечу, что в оборотных средствах строительных организаций преобладают расчеты и денежные средства, а также отсутствует готовая продукция, что обусловлено технико-экономическими особенностями капитального строительства. Строительные работы из-за продолжительности процесса строительства предполагают наличие большого количества незавершенного производства (строительства), которое, в свою очередь, покрывается средствами строительной организации (оборотными средствами организации-исполнителя) [35].

Географические, инженерно-геологические, климатические и погодные условия влияют на строительство также в части затрат, так как, например, в северных регионах сложнее и затратнее проводить строительные работы, чем в южных. А в морозы и дождь работы на открытом воздухе следует остановить, тем самым рабочим необходимо будет провести активированные часы или перевести их на другие работы в закрытых помещениях. Такая зависимость ведет к потере трудового времени и материальных компенсаций, переносу сроков сдачи работ. Такое удорожание строительных работ трудно установить в договоре, и в сметную стоимость можно внести только норматив на зимнее удорожание работ.

Также длительность строительных работ создает трудности в определении изменений ценообразующих факторов и их влияние на затраты в строительстве (стоимость материалов, тарифы, расценки по заработной плате и другое). Что влечет за собой трудности в установлении договорных цен подряда и необходимость включать в условия договора возможность корректировки цен по индексам инфляционного удорожания. Следовательно, при заключении длительных договоров подряда без условий корректировки цен строительные компании несут риски снижения прибыли по данному договору подряда или даже убытки. Отмечу, что, не зная достоверной плановой себестоимости строительства крупных долгостроящихся объектов, компаниям сложно оценить свои возможности и источники бесперебойного и своевременного финансирования.

Система ценообразования в строительстве носит индивидуальный характер, так все здания и сооружения разные по своей конструкции, поэтому на каждое составляется индивидуальный сметный расчет, который сказывается на оплате труда работ, и, как следствие, на формировании прибыли [3]. Отмечу, что чаще всего именно заказчик берет на себя обязанность предоставления проектно-сметной документации строительной организации и несет обязанность финансирования работ в соответствии со сметой. Помимо сметной стоимости, в строительстве также различают сметную себестоимость,

плановую себестоимость и фактическую себестоимость. Сметная себестоимость – разница между полной сметной стоимостью и суммой прибыли [36]. Плановая себестоимость – себестоимость, которая меньше сметной себестоимости на сумму планируемой экономии от снижения себестоимости работ. Фактическая себестоимость, в свою очередь, отражает всю величину производственных затрат, в соответствии с данными бухгалтерского учета. Фактическая себестоимость включает в себя прочие расходы, такие как штрафы, пени, неустойки.

Конечный финансовый результат (прибыль или убыток) подрядных организаций формируется из финансового результата от реализации выполненных строительного-монтажных работ, основных средств и иного имущества, и доходов от внереализационных операций, уменьшенных на сумму расходов.

Что касается особенностей в финансово-денежных отношениях, которые возникают между участниками строительства (рисунок 1.6) [40], то традиционно в составе субъектов строительства принято выделять: заказчика, застройщика и подрядчиков (в том числе генподрядная организация и субподрядные организации, а также субсубподрядные организации).

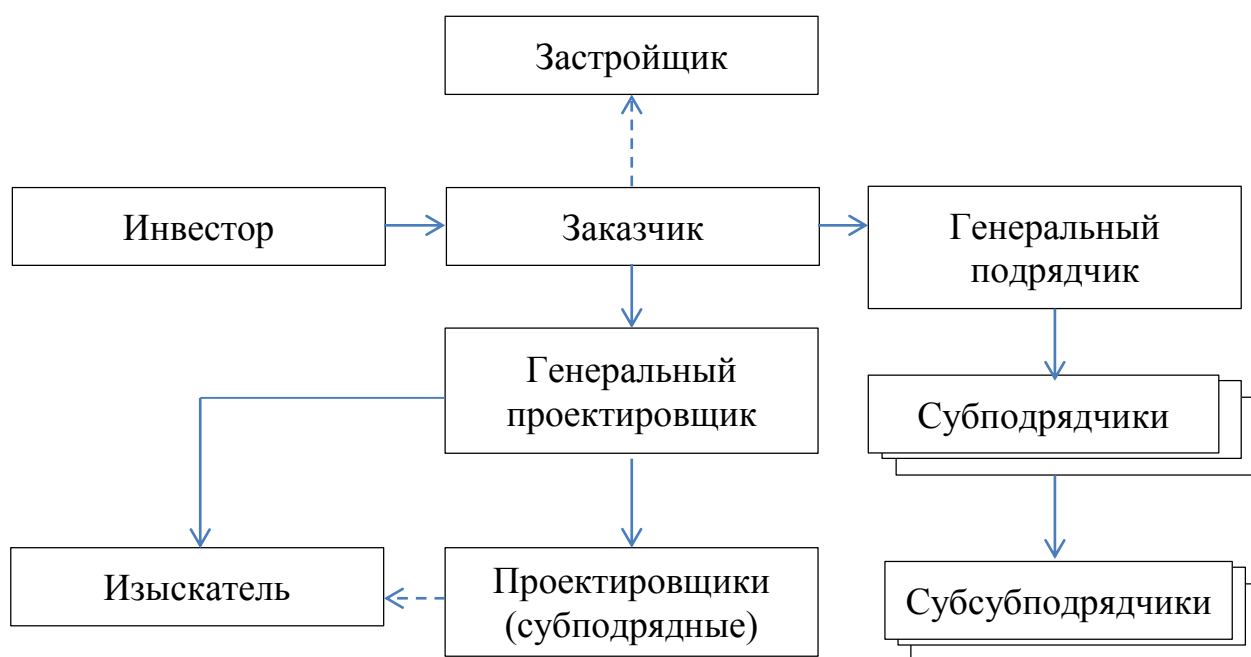


Рисунок 1.6 – Организации – участники строительства

Генподрядной организации поручается выполнение всего комплекса работ по строительству объекта, и в случае, если компания не может выполнить какие-либо работы собственными силами, она привлекает на эти работы субподрядные организации. И соответственно, чем крупнее и сложнее объект, тем больше субподрядных организаций.

Сначала субсубподрядные организации сдают выполненные работы субподрядным организациям, которые в свою очередь сдают выполненные работы генподрядной компании, а затем генподрядная организация сдает построенный объект заказчику, такая ступенчатая процедура влечет за собой увеличение срока сдачи работ, а, следовательно, и поступление денежных средств конечным организациям. Другими словами, особенности финансовых отношений заказчика с подрядчиками состоят в следующем: из-за продолжительности строительства объекта и сдачи выполненных работ, у подрядчиков разных уровней возникает разрыв во времени по понесенным затратам и поступлению выручки [36]. Также сложность таких договорных отношений, в которых участвует большое количество подрядчиков, заключается в том, что итог работы генподрядной организации зависит от работы подрядчиков. Поэтому недостатки в работе одной из компаний подрядчиков негативно скажутся на работе всех остальных, что повлечет за собой штрафные санкции и срывы сроков работ. Генподрядная организация в этом случае будет вынуждена корректировать планы и графики работ, а также увеличит непроизводственные расходы (штрафы и компенсации).

Особенностью также является индивидуальная стоимость объекта, вследствие осуществления производства в тех или иных климатических зонах. Это также приводит к неравномерности поступления выручки.

Стоит отметить, что строительная отрасль тесно связана с другими отраслями экономики, особенно с промышленностью, развитие которой обеспечивает строительные компании объемами работ.

Также стоит отметить, что эффективная деятельность строительных организаций зависима от изменения уровня инфляции, что влечет за собой

изменение цен (высокая стоимость материалов, конструкций, изделий повлечет увеличение себестоимости строительно-монтажных работ, и как следствие сокращение прибыли). Также недостаток заказов, конкуренция со стороны других строительных фирм и неплатежеспособность инвестора-заказчика негативно скажутся на экономической эффективности деятельности компании. Особенности финансового состояния инвестора-заказчика состоят в том, что они являются основой деятельности в строительстве, а, значит, именно от состояния платежеспособности заказчика зависит финансовое положение подрядчика.

Значимым участником рынка жилья является государство, функции которого проявляются в правовом обеспечении рынка жилья, надзоре и мониторинге за качеством и соблюдением технических норм. Также уполномоченные представители органов власти могут выступать в качестве партнеров в инвестиционно-строительных проектах [37].

Помимо всего выше сказанного, сложность строительства заключается в определенных требованиях законодательства [73, 74]:

- наличие у компании членства в саморегулируемой организации, что влечет дополнительные затраты в виде членских, компенсационных и вступительных взносов;
- наличие лицензий на определенные виды работ (реставрация культурных памятников, работы на атомных объектах и прочее);
- обеспечение заявки на участие в тендерах и обеспечение контрактов, что выводит определенные средства из оборота компании;
- неравномерное финансирование государственных контрактов по годам (основная часть оплаты работ приходится в последний год строительства).

Подводя итоги исследования специфики производственной деятельности предприятия в строительной отрасли выделяется ряд общих особенностей:

- как отрасли материального производства:
 - а) не однотипность строительного производства и характера конечной продукции, временный характер;

б) строгая последовательность технологических операций (завершение одной предшествует началу другой);

в) производитель выпускает конечную продукцию, и он же ее реализует;

- как отрасли предоставления строительных услуг:

а) меняющееся соотношение строительно-монтажных работ по их сложности и видам в течение определенного периода (сложности с расчётом численного и профессионально-квалификационного состава);

б) участие большого числа организаций (генподрядная и субподрядные организации);

в) материалоемкость работ;

г) зарплатоемкость работ;

д) большое влияние климата и местных условий (дополнительные мероприятия в зимний сезон, применение разных технологий к однотипному строительству в разных регионах).

Перечисленные в данном разделе особенности свидетельствуют о том, что строительная отрасль одна из самых сложных в управлении и требует от специалистов, занятых в любой области управления и организации строительства высокой квалификации и глубоких профессиональных знаний.

Чтобы работа управленческого персонала была результативной, необходимо наличие хороших знаний по экономике и управлению в строительстве, а также умение их применять в процессе руководства возведения зданий и сооружений. Особое внимание следует уделить управлению затратами и расходами в строительной компании, с целью сокращения себестоимости своей продукции и услуг и увеличения прибыли строительных компаний.

1.3 Особенности управления затратами строительной организации

Постоянное усовершенствование технологий производственного процесса, появление нового сырья, расходных материалов и их удорожание влечет дополнительные затраты. Поэтому с целью удержания своего конкурентного положения на строительном рынке строительным компаниям приходится оперативно реагировать на изменения внешней среды организации, и работать не только с изменениями текущих издержек, но и определять приемлемую для потребителя цену на продукцию и услуги.

Основная цель управления затратами заключается в достижении высокого экономического результата деятельности строительной фирмы. На рисунке 1.7 представлена структура целей управления затратами строительной компании [41].



Рисунок 1.7 – Структура целей управления затратами строительной организации

Основные задачи управления затратами строительной организации [41]:

- анализ внешней и внутренней среды, а также занимаемого места на строительном рынке;
- определение связи между целями организации, уровнем и распределением затрат;
- обозначение роли управления затратами как способа улучшения экономических результатов деятельности компании;
- выбор экономических и технических способов и средств измерения, учета и контроля.

Функции системы управления затратами представлены на рисунке 1.8 [42].

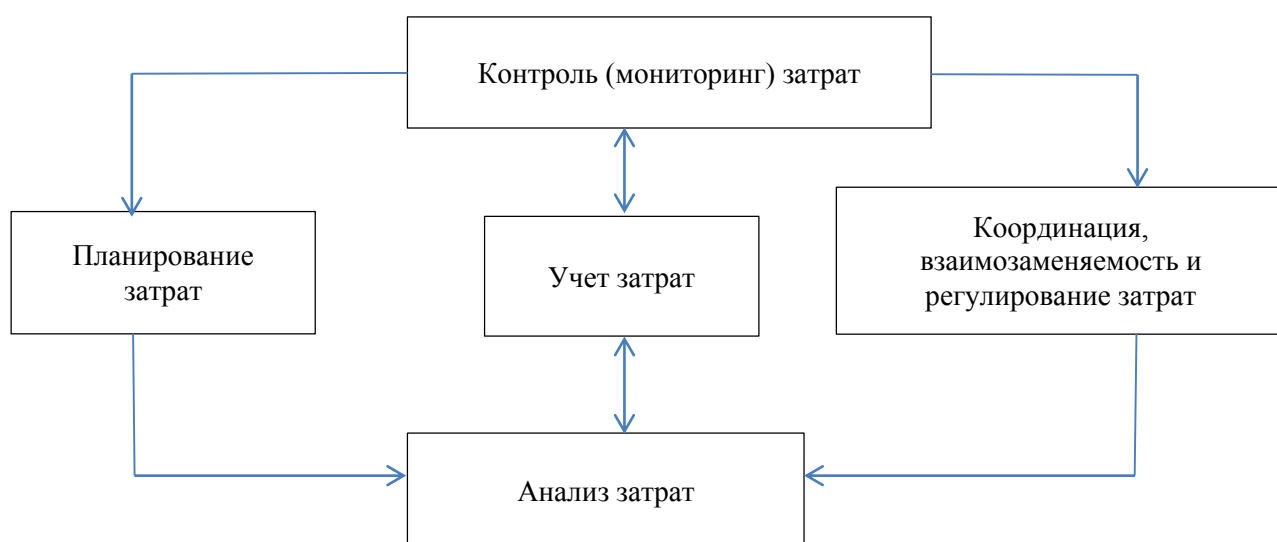


Рисунок 1.8 – Основные функции системы управления затратами строительной организации

Построение системы учетно-аналитического обеспечения позволяет оперативно и достоверно получать информацию о текущей прибыли и затратах.

Как уже отмечалось в предыдущем разделе, строительная отрасль имеет ряд особенностей, которые влияют на систему учета и управления затратами, которые представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Влияние особенностей строительной отрасли на формирование системы управления затратами предприятия

Особенности строительной отрасли	Характеристика системы управления затратами
Строгая последовательность операций производственного цикла	Учет затрат в разрезе бизнес-процессов, объектов монтажа, отдельных стадий выполнения работ
Последовательность цикла производства конечной продукции	Процесс от проектирования до монтажа имеет строгую последовательность работ, учет затрат которых ведется в разрезе заказов, продукции, центров возникновения затрат
Влияние погодных-климатических условий	В системе управления и учета затрат оцениваются и учитываются риски, связанные с влиянием природных факторов, что в последствии отразится на конечной стоимости объекта
Наличие вспомогательных и подсобных производств	Формирование затрат и финансовых результатов по участкам
Сезонность работ	Формирование затрат разграничивается по периодам осуществления работ и договорам, ввиду их неравномерности
Применение большого числа различного оборудования и механизмов	Система управления и учета учитывает эксплуатацию, содержание и амортизацию строительного оборудования и механизмов, а также эффективность их использования
Многообразие строительных работ	Обеспечение информацией различных стадий строительства объекта (от проектирования и изготовления до монтажа) с применением функционального учета затрат и калькулирование в рамках центров производств, отдельных видов продукции
Привлечение субподрядных организации на выполнение отдельных видов работ	Учет услуг сторонних организаций
Материалоемкость работ и производства	Высокая материалоемкость, влечет за собой увеличение запасов и кредиторской задолженности, поэтому требуется учет косвенных затрат и выбор правильной базы распределения для эффективной системы учета и управления затратами

Для аппарата управления любой компании важны достоверные данные о структуре себестоимости каждого отдельно взятого вида продукции, работ и объекта, так как на основе издержек на производство продукции и оказания строительных услуг определяются цены продаж и грамотное принятие управленческих решений.

Для того чтобы принять оптимальное финансовое и управленческое решения, каждой строительной компании нужно знать свои издержки и

разбираться в информации о расходах, которые связаны с производством продукции, выполнением работ или оказанием услуг, и включающие в себя материальные издержки, амортизационные отчисления, расходы на оплату труда рабочих, проценты за краткосрочные кредиты для финансирования, текущего оборота средств и прочие [44].

Необходимо также отметить, что разработка и внедрение системы бюджетирования в организациях в строительной отрасли позволяет повысить эффективность управления, ввести строгий учёт и контроль расходования средств, оптимизировать издержки экономического субъекта. Формирование бюджета, планирование затрат и передача полномочий по их правлению менеджерам подразделений способствует значительному снижению затрат компаний.

Бюджетирование помогает застраховать будущие риски, стабилизировать деятельность организаций. Оно предусматривает составление бюджетных смет по различным направлениям деятельности и по организации в целом. В данном случае издержки сравниваются с расходами, которые были предусмотрены сметой.

Подобный сметный метод широко используется для контроля по местам возникновения затрат и центрам ответственности, где трудно или практически невозможно установить конкретный итоговый показатель деятельности организации.

Для поддержания конкурентоспособности продукции и услуг в строительной сфере необходимо правильно относить затраты на себестоимость, а также выбирать обоснованные коэффициенты распределения с экономической точки зрения. Эффективная организация системы управления затратами и внутреннего контроля способствует снижению расходов [46].

Основными направлениями совершенствования учёта и управления затратами в строительных организациях являются:

- автоматизация учёта, с целью оперативности учета затрат и своевременного контроля и анализа затрат;

- детализация статей затрат;
- совершенствование процесса бюджетирования расходов.

В современных рыночных условиях необходимым фактором совершенствования учёта и контроля затрат является так называемое «встраивание» механизмов планирования и управления затратами в общую информационную систему строительной компании, в которой накапливаются исходные данные для определения себестоимости. Подсистема управления издержками должна быть связана с подсистемами управления производством и бухгалтерского учёта, в которых формируются требуемые для расчётов исходные данные. Таким образом формируется единый технологический конвейер: планирование производства - планирование издержек - учёт фактического выпуска - учёт фактических издержек - анализ издержек.

Это кардинальным образом повышает оперативность и достоверность производимых расчётов. Подобная система должна разрабатываться на современных программных продуктах, которые рассчитаны на длительную эксплуатацию в условиях обновления техники, увеличения числа работников и объёмов обрабатываемой информации, появления более новых средств анализа и представления данных.

Информация о себестоимости продукции кроется в основе прогнозирования и текущего оперативного управления производством. В зависимости от типа затрат, включённых в себестоимость, можно выделить различные виды себестоимости [47]:

- полная себестоимость, включает в себя все издержки организации, которые связаны с производством и сбытом продукции. Отмечу, что высокая материалоемкость производства строительных материалов предполагает прямые затраты относить на конкретные виды продукции, а косвенные – распределять по видам продукции пропорционально материальным затратам;
- производственная себестоимость, содержит лишь производственные затраты;

- неполная себестоимость, включает только переменные производственные затраты.

Помимо всего прочего, для решения различных управленческих задач используется сопоставление плановой и фактической себестоимости. В расчёте плановой себестоимости участвуют издержки, предусмотренные планом на будущий период. Фактическая себестоимость показывает размер действительных издержек на выпуск продукции и (или) выполнение работ.

Отмечу, что на практике наличие отклонений фактических затрат от планируемых – неизбежно, поэтому руководящему составу необходимо знать не только величину отклонения, но и причины их появления (изменения в технологии, переделки некачественных работ, брак, выход из строя строительных машин, оборудования и механизмов, простои, замена материалов, перерасход материалов и прочее). Виновниками таких отклонений могут быть производители работ, механики, рабочие бригады, отдел снабжения, участки обслуживания строительных участков и производства.

Управление затратами дает возможность детально анализировать отклонения, например, отклонения каждого подразделения (центра ответственности) можно выявить по элементам затрат, а затем каждый из этих элементов проанализировать с позиции нормативного расходования ресурсов и нормативных цен на них. Система анализа отклонений приведена на рисунке 1.9.

Важная роль в управления затратами отводится калькулированию себестоимости продукции, позволяющий группировать издержки и определять себестоимость продукции и услуг по статьям расходов. Основная цель калькуляции состоит в измерении и учёте затрат, сравнении их с утверждёнными показателями, анализе поведения затрат и принятии на этой основе управленческих решений.



Рисунок 1.9 – Анализ отклонений по распределяемым производственным затратам

В строительной отрасли классификация затрат по калькулирующим статьям имеет следующий вид [47]:

- сырьё и материалы;
- отходы;
- топливо на технологические нужды;
- энергия;
- 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 расходы;
- потери от брака;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы.

Калькулирование в строительной организации строится в соответствии с определёнными принципами. Классификация затрат на выполнение строительных работ должна быть научно обоснована.

С целью совершенствования организации управленческого учёта затрат в строительной отрасли и создания концепции интегрированного учёта и управления затратами группировка издержек основывается на разделении затрат на основные и накладные, косвенные и прямые, переменные и постоянные, непроизводственные и производственные. Также необходимо отметить, что выбирать систему управленческого учёта нужно в соответствии с особенностями строительства.

Укрупнённые группы затрат организаций строительства представлены в таблице 1.6 [46].

Таблица 1.6 - Укрупненные группы затрат

№	Группа затрат
	Прямые затраты
01	Прямые материальные затраты
02	Прямые трудовые затраты
03	Прямые затраты на содержание и эксплуатацию машин и механизмов
	Косвенные затраты
04	Переменные затраты вспомогательных производств
05	Постоянные затраты вспомогательных производств
06	Постоянные затраты, связанные с использованием машин и механизмов
	Производственные накладные расходы
07	Переменные общепроизводственные расходы, связанные с обслуживанием процесса строительства на конкретных объектах, в том числе:

Продолжение таблицы 1.6

№	Группа затрат
071	Расходы, связанные с обслуживанием работников строительства
072	Расходы, связанные с организацией работ на конкретных строительных площадках
08	Постоянные общепроизводственные расходы, связанные с обслуживанием процесса строительства в целом по организации Непроизводственные накладные расходы
09	Переменные общехозяйственные расходы
10	Постоянные общехозяйственные расходы
	Коммерческие расходы
11	Переменные коммерческие расходы
12	Постоянные коммерческие расходы

Немаловажными вопросами в организации управленческого учёта и контроля затрат в строительной отрасли является определение объектов учёта затрат, объектов калькулирования себестоимости (причем объект учёта затрат и объект калькулирования в строительной отрасли не всегда совпадают), выделение центров ответственности; характеристика некоторых статей затрат; выбор способов распределения накладных расходов и прочие.

Объектами учёта затрат могут быть места их возникновения, центры ответственности или вид (группа) однородных продуктов (например, вид строительных работ или конкретный заказ). В процессе сопоставления затрат и результатов различных объектов учёта выявляется эффективность производственных и хозяйственных процессов, деятельности и отношений как строительной компании в целом, так и отдельных её подразделений.

Так как состав подразделений производственного предприятия строительной отрасли, определяемый особенностями производимой продукции и технологией ее изготовления, может быть достаточно обширным, необходимо рассматривать эффективность каждого подразделения. Соответственно затраты должны распределяться по местам их возникновения (цехам, участкам). Создание центров ответственности позволит связать результаты деятельности организации с подразделениями и помогут рассматривать каждое подразделение в отдельности и его вклад в деятельность компании [45].

Под объектом калькулирования (или носителем затрат), как правило, понимают виды строительных работ компании, которые предназначены для реализации, или какие-то отдельные заказы. При этом главную роль играет выбор метода распределения косвенных затрат, который необходим для правильного расчёта себестоимости единицы продукции или работ.

Необходимо отметить, что предприятия, на которых система управления затратами основана на нормативном методе, при формировании плановой себестоимости должны учитывать риски, связанные с природно-климатическими условиями. Учёт и контроль издержек организуют по отклонениям от норм с последующим выявлением причин таких изменений объёмов продукции, загрузки производственных фондов, уровня издержек и виновников подобных отклонений. Такой метод обеспечивает своевременное, обоснованное и эффективное принятие управленческих решений. Он эффективен в подразделениях основного производства, показателями деятельности которых выступают объём строительной продукции, уровни издержек, дохода и прибыли [45].

Стоит отметить, что использование традиционной системы управления затратами приводит к искажению себестоимости продукции и услуг, так как накладные расходы распределяются прямопропорционально прямым трудовым затратам, доля которых в себестоимости уменьшается с каждым годом, а динамика накладных расходов наоборот растёт. Поэтому целесообразней использовать современные системы управления затратами и программные продукты на основе: таргет-костинг, кайзен-костинг или ABC., ввиду увеличения косвенных расходов, автоматизации производственных процессов, увеличение расходов на обслуживание производственной деятельности.

Итак, построение системы управления затратами должно быть основано на принципе экономической эффективности и определения степени детализации издержек. Эффект от внедрения подобного управленческого блока в организации должен значительно превышать издержки на его создание и внедрение в производство. Следует также отметить, что вся система должна

быть единой, ведь управление затратами эффективно лишь на основе комплексного подхода к решению данной проблемы.

Кроме этого, необходимо отметить, что в условиях финансового кризиса в строительной отрасли, особое внимание следует уделить снижению затрат.

Система управления затратами должна содержать информацию, которая пригодна для решения таких управленческих задач, как установление оптимальной цены на строительные работы, целесообразность принятия заказа, оптимизация номенклатуры строительных работ и строительной продукции, оценка качества работы управленческого персонала.

2 Оценка существующей системы управления затратами в АО «Стальмонтаж»

2.1 Анализ финансово -хозяйственной деятельности компании

В рамках настоящего раздела проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Стальмонтаж» с целью выявления финансового состояния предприятия и влияния затрат на его финансовые результаты, а также понимания организации деятельности предприятия.

АО «Стальмонтаж» – одна из крупнейших строительно-монтажных компаний Сибири, которая осуществляет свою деятельность на территории Красноярского края. Компания находится на рынке строительных услуг с 1948 года.

Основным видом деятельности компании является изготовление и монтаж строительных металлоконструкций (70 % в общей деятельности компании). Кроме того, компания осуществляет следующие виды деятельности [49]:

- общестроительные работы (15 % от общей деятельности компании);
- выполнение функций генерального подрядчика (5 % в общей деятельности компании);
- усиление конструкций производственных зданий и сооружений;
- капитальный ремонт стальных кровельных покрытий;
- предоставление в аренду гусеничных кранов разной грузоподъемности, железнодорожных подъездных путей;
- услуги погрузки-разгрузки вагонов;
- ремонт грузоподъемных механизмов.

Производственные мощности компания АО «Стальмонтаж» позволяют изготавливать до 12000 тонн строительных металлоконструкций и монтировать до 14000 тонн строительных металлоконструкций в год.

При этом компания специализируется как на промышленном, так и гражданском строительстве.

Номенклатура продукции, производимой компанией, представлена в таблице 2.1 [49].

Таблица 2.1 – Номенклатура продукции, выпускаемой АО «Стальмонтаж»

Наименование продукции	Стандарты, ТУ, серии и т.п.
Стальные конструкции колонн одноэтажных и многоэтажных производственных зданий, и крановых эстакад, опорные плиты. Стальные конструкции балок перекрытий и покрытий	1.424.3-7; 1.423.3-8; чертежи КМ
Стальные конструкции стен, внутренних перегородок (стойки и ригели фахверков, панели стеновые и перегородочные трехслойные)	1.427.3-4; 1.432.2-17; 1.431.3-22; 1.432.2-19; 1.432.2-24; чертежи КМ
Стальные конструкции подкрановых балок и подкраново-подстропильных ферм, тормозные конструкции подкрановых балок. Пути подвесных кранов и монорельсов. Поддерживающие балки и подвески	1.426.2-7; чертежи КМ
Стальные конструкции стропильных и подстропильных ферм производственных зданий общего назначения и опорные стойки ферм	1.460.2-10; 1.460.3-16; 1.460.2-15; чертежи КМ
Фонари светоаэрационные и аэрационные (панели, фермы, связи), металлоконструкции подвесных потолков, витражи	1.464-11/82; 1.464.3-19; чертежи КМ
Связи покрытий, связи по колоннам и ветровые фермы зданий и сооружений	1.460.2-10 вып.1; чертежи КМ
Стальные конструкции прогонов покрытия, каркасов кровельных панелей, щиты покрытий зданий	1.460.3-16; 1.462.3-17; 7-124-85; чертежи КМ
Стальные конструкции эстакад и галерей под транспортеры и трубопроводы, кабельные и пешеходные	3.016-1; 3.016-2; 3.016-3; 3.016.1-4; чертежи КМ
Стальные конструкции опор канатных дорог различного назначения, ЛЭП и открытые подстанции, траверсы, водонапорные башни, молниеотводы, прожекторные мачты, каркасы вытяжных и дымовых труб.	3.016-1; 3.016-2; 3.016-3; 3.016.1-4; чертежи КМ
Элементы усиления стальных и ж/б конструкций	3.400-8
Бункера, силосы, емкости сборные и полистовой сборки, газоходы	АПСК «Стальконструкция» чертежи КМ
Стальные конструкции информационных щитов, модульных стоек	чертежи КМ, АР
Конструкции зданий, сооружений и вышеперечисленных конструкций по отдельным проектам	чертежи КМ

Для осуществления деятельности АО «Стальмонтаж» обладает следующими производственными объектами:

- производственной базой площадью 37 500 кв. м. с подъездными железнодорожными путями, обширным парком специализированной и грузоподъемной техники;

- производственными цехами для изготовления металлоконструкций общей площадью 11 000 кв. м.

Средняя численность сотрудников компании составляет более 400 человек.

Структура компании представлена на рисунке 2.1.

Структура компании имеет линейно-функциональный тип, преимуществами которого является:

- повышение ответственности руководителя организации за конечный результат деятельности;

- повышение эффективности использования рабочей силы всех видов;

- упрощает профессиональную подготовку;

- возможность для карьерного роста сотрудников;

- возможность легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Помимо достоинств такая структура имеет и недостатки:

- ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;

- усложняется согласованность действий функциональных подразделений;

- замедляется процесс принятия и реализации решения;

- структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

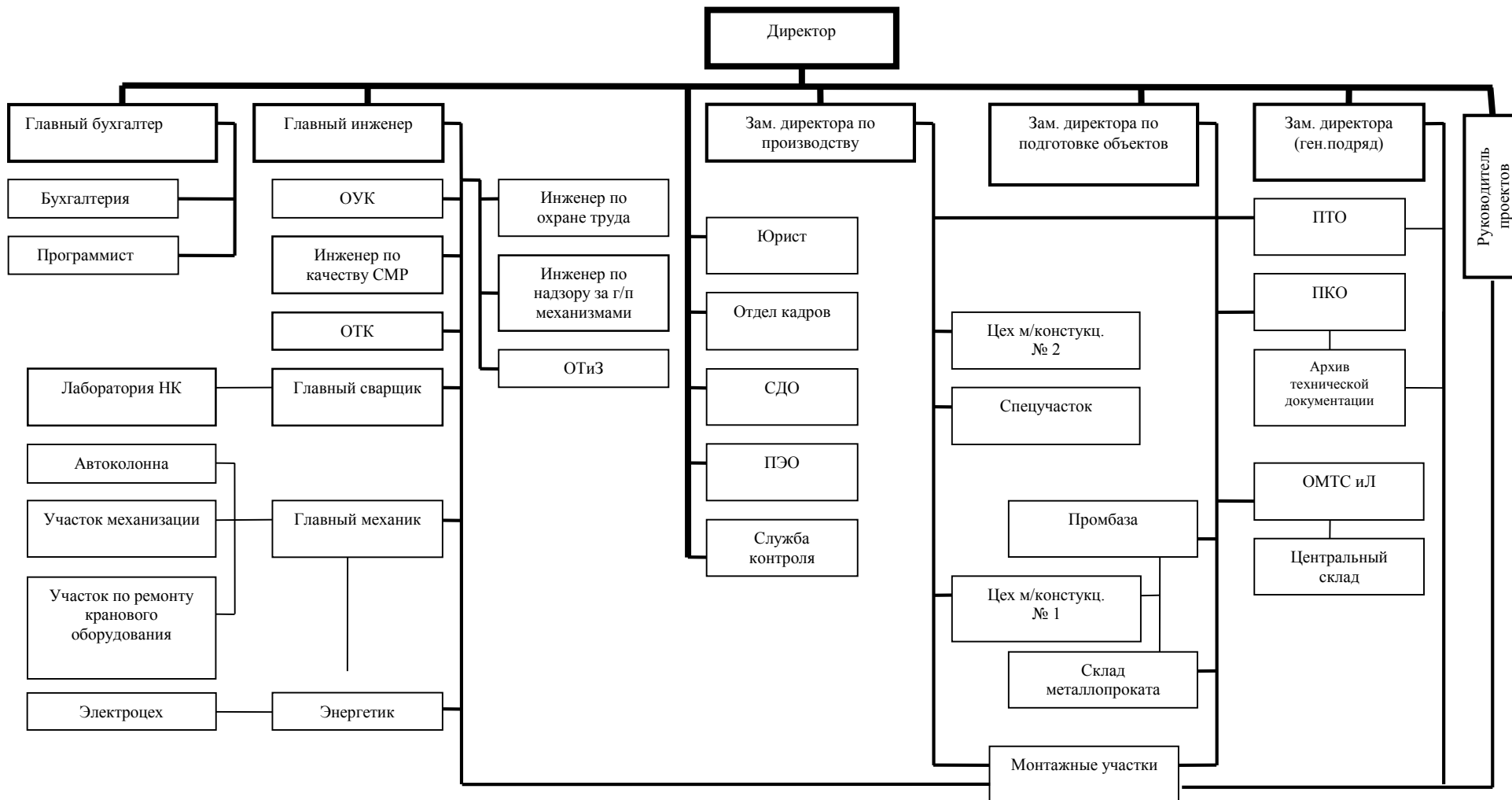


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления АО «Стальмонтаж»

Компания обеспечивает себя заказами в основном посредством участия в тендерах как от государственных учреждений, так и от частных застройщиков. Помимо этого, у организации есть постоянные заказчики на протяжении нескольких десятков лет. Также компания, принимая участия в различных строительных выставках и ярмарках налаживает деловые партнерства с организациями.

Стоит отметить, что компания не занимается производством однотипной (серийной) продукцией и поэтому все работы выполняются под заказ, следовательно, закупка материалов производится под каждый договор строительства в отдельности. Процесс комплектования строительного объекта представлен на рисунке 2.2.

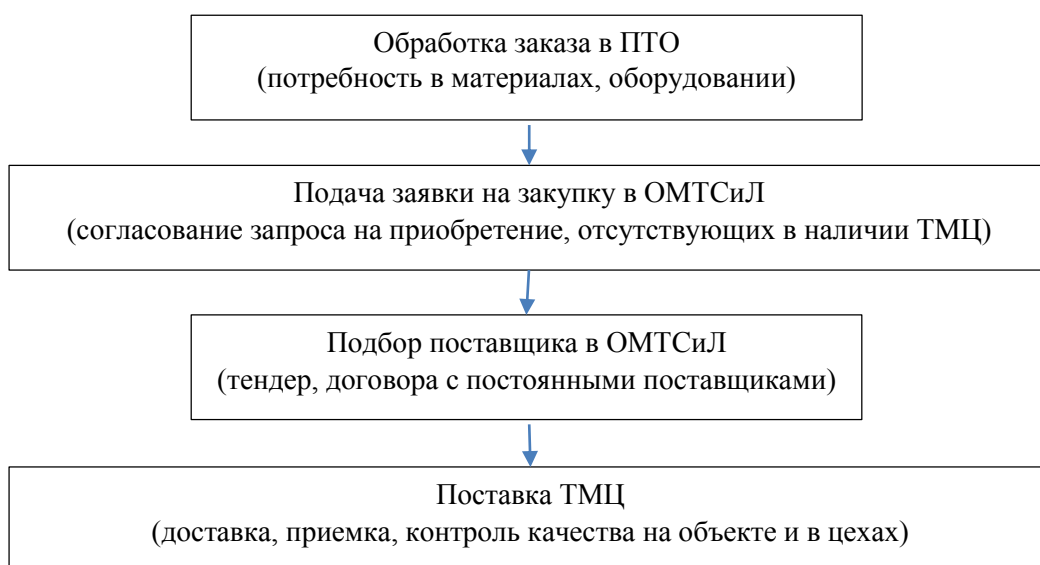


Рисунок 2.2 – Процесс комплектования товарно-материальными ценностями (ТМЦ) строительного объекта

Чаще всего эти этапы процесса закупки выполняются последовательно. Но на любом из них может быть так называемый «откат» назад. Например, при проблемах поставки может понадобиться заново искать поставщика. Кроме того, в любой момент может возникнуть что-то, что невозможно было предугадать, например, аварийная ситуация. А значит необходимо быть

готовым к срочному внесению изменений во все планы (обеспечения, поставок/закупок), срочному подбору поставщика и осуществления внеплановой закупки ТМЦ.

С целью определения экономического состояния АО «Стальмонтаж» и совокупного влияния на него производственной деятельности в рамках настоящей работы был осуществлен финансово-экономический анализ компании по данным ее бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг. (приложения А, Б, В) [50, 51, 52].

Прежде всего, была дана оценка финансовых результатов компании, показатели которой приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Финансовые результаты АО «Стальмонтаж» за 2016-2018 гг.

Показатели	Значение показателя, млн. руб.			Изменение показателя, млн. руб.	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Выручка	1 747,5	1 266,0	1 326,6	-481,46	60,60
Себестоимость продаж	1 655,1	1 159,6	1 251,3	-495,50	91,73
Прибыль (убыток) от продаж	92,4	106,4	75,3	14,04	-31,13
Проценты к получению	1,1	0,6	0,3	-0,48	-0,36
Проценты к уплате	86,0	87,1	76,5	1,05	-10,59
Прочие доходы	13,5	20,7	135,9	7,22	115,14
Прочие расходы	8,4	28,0	128,9	19,58	100,88
Прибыль (убыток) до налогообложения	12,6	12,7	6,1	0,16	-6,64
Налог на прибыль и обязательные платежи	2,5	2,5	0,9	0,03	-1,68
Чистая прибыль (убыток)	10,1	10,2	5,2	0,13	-4,96

Как видно из таблицы 2.2, от осуществления всех видов деятельности предприятие получило чистую прибыль в размере 10 млн. руб. в 2016 г., 10,2 млн. руб. – в 2017 г., 5,2млн. руб. – в 2018 г. (на 48 % меньше прибыли за

2016г и на 48,6% меньше прибыли за 2017г. То есть за анализируемый период наблюдается снижение чистой прибыли компании.

Анализ вышеприведенных показателей позволяет понять, что основное влияние на снижение чистой прибыли компании оказало снижение прибыли от продаж, то есть прибыли от основного вида деятельности. Прибыль от продаж в 2018 г. по сравнению с 2016 г. уменьшилась на 14 млн. руб. или на 15,2 %.

Такое существенное снижение прибыли компании от основного вида деятельности свидетельствует о негативных тенденциях ухудшения эффективности ее деятельности.

Для определения фактора, оказавшего наибольшее влияние на уменьшение прибыли компании, было проведено сопоставление темпов роста прибыли от продаж, выручки и себестоимости (рисунок 2.3).

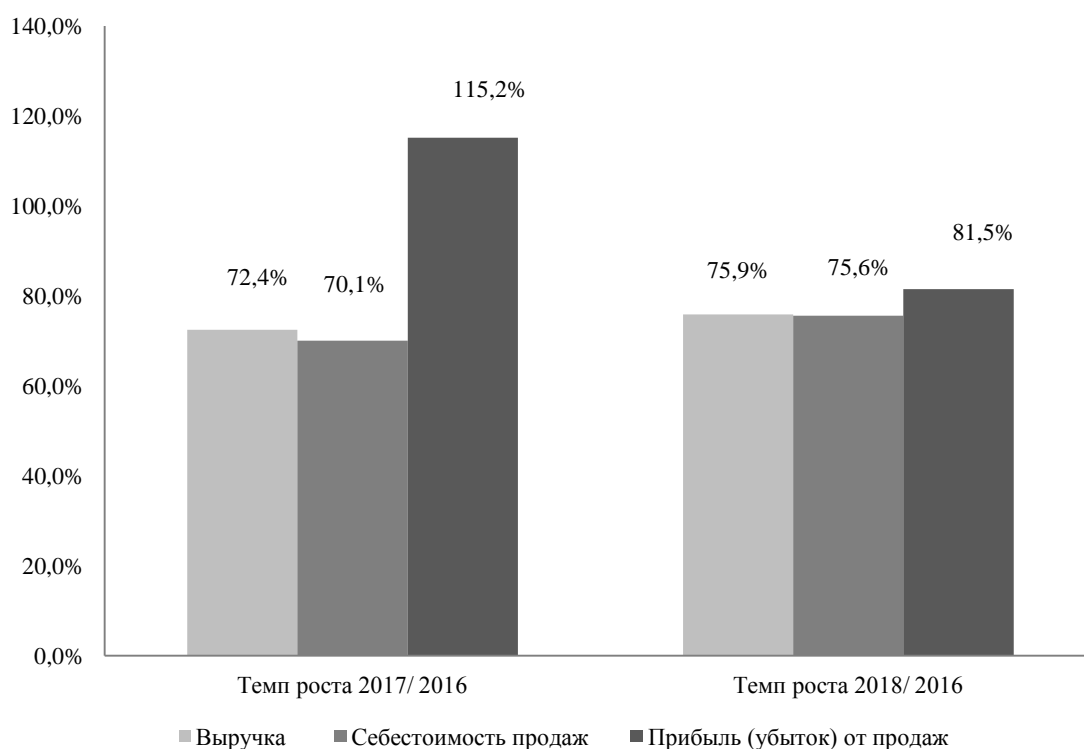


Рисунок 2.3 – Темпы роста прибыли от продаж, выручки и себестоимости АО «Стальмонтаж за 2016-2018гг

На рисунке 2.3 видно, выручка в 2017 году снизилась по сравнению с 2016 годом на 27,6 % и в 2018 году на 24,1 %, естественно снизилась прибыль, но в 2018 году намечен рост выручки по сравнению с 2017 годом. Но кроме того стоит отметить, что темпы снижения себестоимости меньше темпов снижения выручки, поэтому прибыль от продаж снизилась.

Также, был проведен анализ структуры активов АО «Стальмонтаж», результаты которого приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура активов АО «Стальмонтаж» 2016-2018гг.

Показатели	Значение, млн. руб.			Удельный вес в общей величине активов, %			Изменение к предыдущему году			
							значения, млн. руб.		удельного веса, проц. пунктов	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
I. Внеоборотные активы	65,6	51,1	46,6	4,7	4,7	5,0	-14,5	-4,5	0,1	0,2
Основные средства	65,6	51,1	46,6	4,7	4,7	5,0	-14,5	-4,5	0,1	0,2
II. Оборотные активы	1 339,1	1 020,5	888,6	95,3	94,7	95,0	-318,6	-131,9	-0,6	0,3
Запасы	538,6	492,1	438,8	38,3	45,7	46,9	-46,5	-53,3	7,3	1,3
Краткосрочная дебиторская задолженность	700,2	482,1	398,6	49,8	44,7	42,6	-218,1	-83,5	-5,1	-2,1
Краткосрочные финансовые вложения	39,7	33,1	31,0	2,8	3,1	3,3	-6,6	-2,1	0,2	0,2
Денежные средства	8,0	0,2	8,0	0,6	0,0	0,9	-7,7	7,8	-0,5	0,8
Прочие оборотные активы	52,6	13,0	12,2	3,7	1,2	1,3	-39,6	-0,8	-2,5	0,1
АКТИВЫ /ВСЕГО	1 404,7	1 077,6	935,2	100	100	100	-327,1	-142,4	0,0	0,0
Чистый оборотный капитал	650,6	724,8	631,6	46,3	67,3	67,5	74,3	-93,3	20,9	0,3
Чистые активы	182,9	187,1	198,3	13,0	17,4	21,2	4,2	11,2	4,3	3,8

Активы предприятия уменьшались с каждым годом на 15 % в среднем. Уменьшение активов произошло за счет снижения оборотных активов на 3118,6 млн. руб. в 2017г. и 131,9 млн. руб. в 2018г.

Структура имущества АО «Стальмонтаж» представлена на рисунке 2.4.

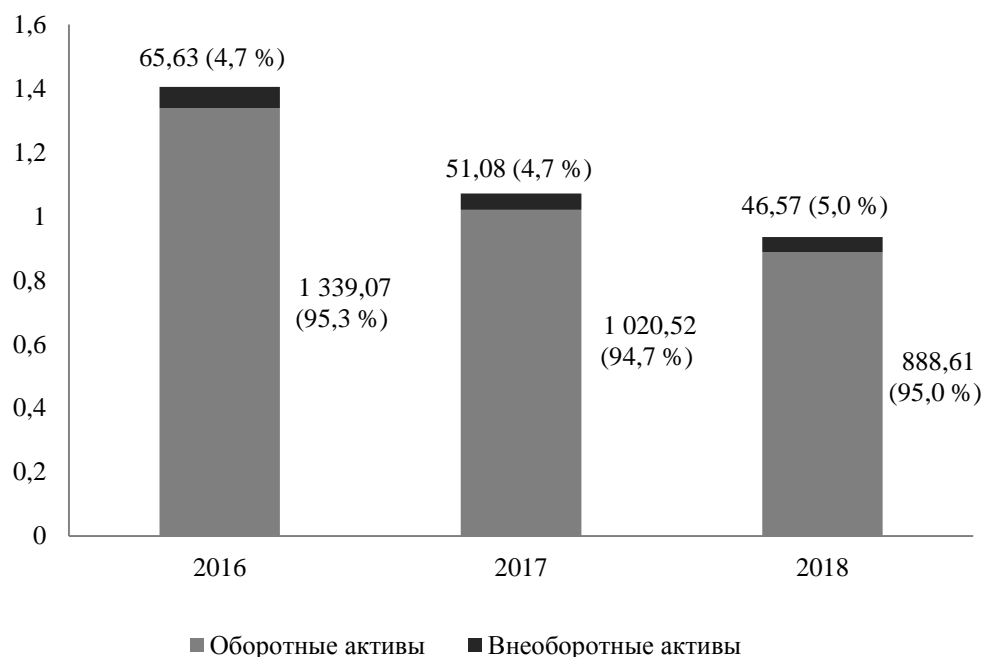


Рисунок 2.4 - Структура имущества АО «Стальмонтаж», млн. руб.

Наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы (95,3 % в 2016г., 94,7 % в 2017г., 95,0% в 2018г.). Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. Оборотные активы предприятия за анализируемый период уменьшились с 1339 млн. руб. до 888,6 млн. руб. Структура оборотных активов за анализируемый период осталась достаточно стабильной. Наибольшую долю в ней занимают запасы и краткосрочная дебиторская задолженность.

Стоимость запасов за анализируемый период уменьшалась с каждым годом, составив в 2016г. 538,6 млн. руб., а в 2018г. – 438,8 млн. руб., что является негативным изменением, так как при этом длительность оборота запасов выросла. При этом темп снижения запасов (10 % в среднем) за анализируемый период меньше темпа снижения выручки (22 % в среднем), что иммобилизовало часть финансовых ресурсов в оборотных средствах предприятия.

Доля краткосрочной дебиторской задолженности в оборотных активах уменьшилась с 49,85 % до 44,73 % в 2017г. и до 42,62 % в 2018г. Объемы дебиторской задолженности уменьшались с каждым годом в среднем на 150,8 млн. руб., что является положительным изменением, но ее % остается значительным, что вызвано активным предоставлением потребительского кредита покупателям, то есть отвлечением части текущих активов и иммобилизацией части оборотных средств из основной деятельности.

Сопоставление сумм краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженностей показывает, что предприятие на протяжении анализируемого периода имело активное сальдо задолженности, то есть дебиторская задолженность превышала кредиторскую на 180,4 млн. руб. на конец 2017г. и 141,6 на конец 2018г. Просроченная дебиторская задолженность на протяжении рассматриваемого периода отсутствует. Основную долю дебиторской задолженности составляют расчеты с покупателями и заказчиками.

Рассматривая структуру имущества компании, можно также отметить, что на внеоборотные активы приходится менее 5%. Структура имущества характеризуется относительно невысокой долей внеоборотных активов, которая за период 2016-2018 гг. изменилась незначительно. На начало анализируемого периода доля внеоборотных активов составляла 4,67% от общего количества активов, на конец анализируемого периода – 4,98% от общего количества активов. Внеоборотные активы полностью сформированы за счет основных средств.

За анализируемый период предприятие не использовало в своей финансово-хозяйственной деятельности нематериальные активы, вложения во внеоборотные активы, долгосрочные финансовые вложения.

Опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными активами, а также снижение с каждым годом стоимости основных средств свидетельствует о том, что предприятие не обновляет основные фонды и они изнашиваются.

Величина чистого оборотного капитала (то есть разницы между запасами, краткосрочной дебиторской задолженностью, денежными средствами, краткосрочными финансовыми вложениями и всеми краткосрочными обязательствами (кредиторской и финансовой задолженностью) показывает, что на протяжении анализируемого периода у предприятия имелись собственные оборотные средства, и ликвидность баланса была высокой. Отсутствие долгосрочных и краткосрочных финансовых вложений свидетельствует об отсутствии отвлеченных средств от основной деятельности.

За анализируемый период предприятие не использовало в своей финансово-хозяйственной деятельности нематериальные активы, вложения во внеоборотные активы, долгосрочные финансовые вложения.

Далее проведен анализ структуры пассивов АО «Стальмонтаж», которые приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура пассивов компании 2016-2018 гг.

Показатели	Значение, млн. руб.			Удельный вес в общей величине активов, %			Изменение к предыдущему году			
							значения, млн. руб.		удельного веса, проц. пунктов	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017	2018	2017	2018
I Собственный капитал:	182,9	193,1	198,3	14,5	17,9	21,2	10,2	5,2	3,4	3,3
- уставной капитал	3,0	3,0	3,0	0,2	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
- добавочный капитал	41,7	41,7	41,7	3,3	3,9	4,5	0,0	0,0	0,6	0,6
- нераспределенная прибыль	138,3	148,4	153,7	11,0	13,8	16,4	10,2	5,2	2,8	2,7
- резервный капитал	0,15	0,15	0,15	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. Долгосрочные обязательства:	533,3	582,8	479,8	42,3	54,1	51,3	49,5	-103,0	11,8	-2,8
- долгосрочные кредиты	533,3	582,8	479,8	42,3	54,1	51,3	49,5	-103,0	11,8	-2,8
III. Краткосрочные обязательства:	688,5	301,7	257,0	54,6	28,0	27,5	-386,8	-44,6	-26,6	-0,5
- краткосрочная кредиторская задолженность	688,5	301,7	257,0	54,6	28,0	27,5	-386,8	-44,6	-26,6	-0,5
- краткосрочный займ	-	-	3,0	-	-	0,3	-	-	0,0	0,3
ПАССИВЫ ВСЕГО:	1404,7	1077,6	935,2	100	100	100	-327,1	-142,4	0	0

Пассивы предприятия уменьшались с каждым годом на 14,5 % в среднем. Уменьшение пассивов произошло за счет снижения краткосрочных обязательств на 386,8 млн. руб. в 2017г. и долгосрочных обязательств на 103 млн. руб. в 2018г.

Структура пассивов АО «Стальмонтаж» представлена на рисунке 2.5.

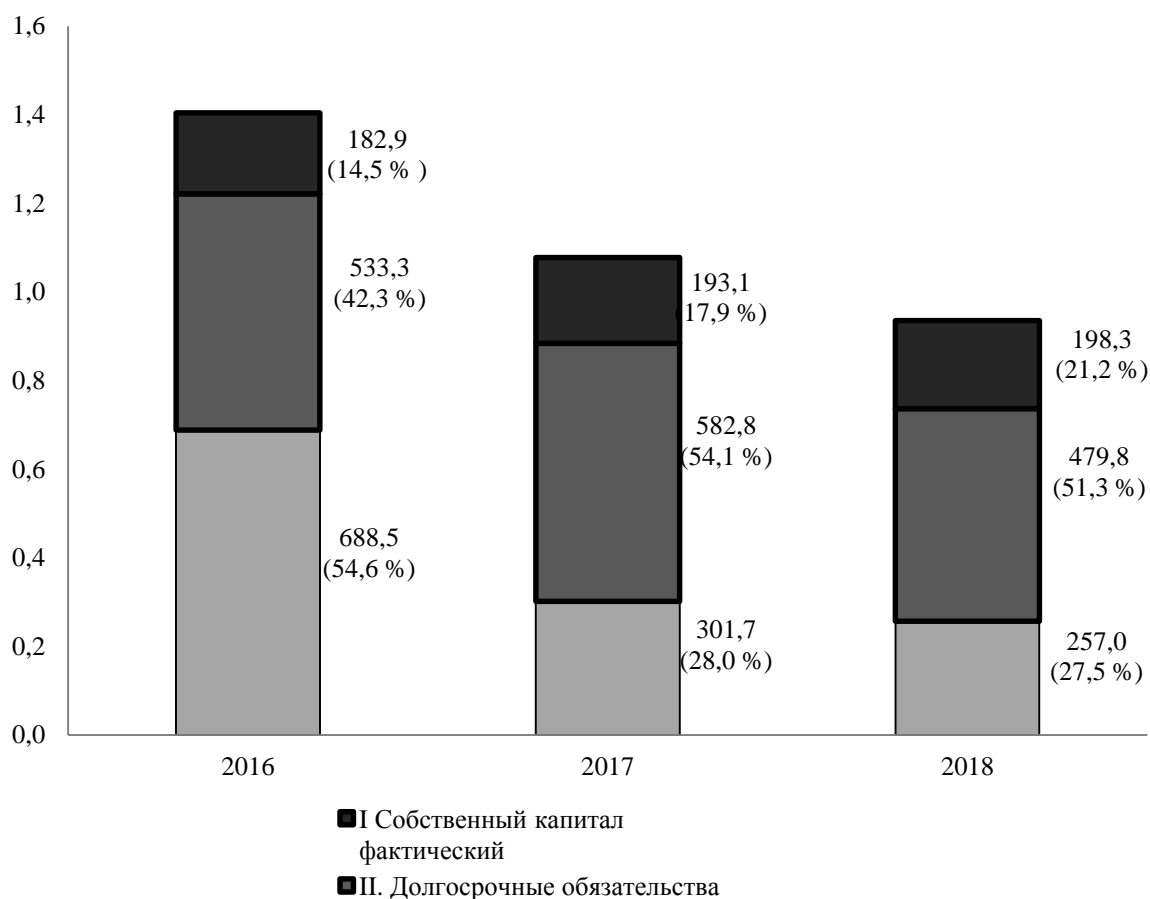


Рисунок 2.5 - Структура пассивов АО «Стальмонтаж», млн. руб.

Наибольший удельный вес в структуре пассивов приходится на долгосрочные обязательства (42,3 % в 2016г., 54,1 % в 2017г., 51,3 % в 2018г.) и краткосрочные обязательства (54,6 % в 2016г., 28,0 % в 2017г., 27,5 % в 2018г.).

Предприятие на конец периода имеет долгосрочные заемные обязательства. Сокращение долгосрочных заемных обязательств является положительным моментом в деятельности предприятия.

Кредиторская задолженность за анализируемый период уменьшается. Если в 2016г. она составляла 688,5 млн. руб., то на конец 2018г. она составила уже 257,0 млн. руб. В структуре кредиторской задолженности преобладают обязательства перед поставщиками и подрядчиками.

Собственный капитал на конец 2016г. составил 182,9 млн. руб., на конец 2017г. – 193,1 млн. руб., на конец 2018г. – 198,3 млн. руб. Таким образом, собственный капитал предприятия за анализируемый период увеличился. Увеличение произошло за счет увеличения резервных фондов нераспределенной прибыли на 10,2 млн. руб. в 2017г. и 5,2 млн. руб. в 2018г. Стоит отметить что темпы роста собственного капитала замедляются (3,4 % в 2017г. и 3,3 % в 2018г.), что является отрицательным моментом в деятельности предприятия.

За анализируемый период в структуре собственного капитала доля добавочного капитала имела тенденцию к снижению (с 22,8 % до 21,6 % в 2017г., и до 21,0 % в 2018г.), доля резервов, фондов и нераспределенной прибыли имела тенденцию к росту (с 75,6 % до 76,9 % в 2017 г., и до 77,5% в 2018г.).

Далее проведен анализ эффективности деятельности АО «Стальмонтаж», результаты которого приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Эффективность деятельности компании АО «Стальмонтаж» за 2016-2018 гг.

Наименование статей	Ед. изм.	Значение			Изменение	
		2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016	2018/2017
Рентабельность продаж (основная деятельность)	%	5,30	8,40	5,70	3,1	-2,7
Рентабельность продаж по чистой прибыли	%	0,60	0,80	0,40	0,2	-0,4
Оборачиваемость активов		1,25	1,19	1,56	-0,06	0,37
Оборачиваемость производственных активов		1,25	1,18	1,43	-0,07	0,25
Оборачиваемость запасов и прочих оборотных активов		2,96	2,51	2,94	-0,45	0,43
Длительность оборотных запасов и прочих оборотных активов	дни	123,49	145,63	124,08	22,144	-21,553

Продолжение таблицы 2.5

Наименование статей	Ед. изм.	Значение			Изменение	
		2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016	2018/2017
Оборачиваемость краткосрочной дебиторской задолженности	дни	249,60	262,60	332,80	13	70,2
Длительность оборота краткосрочной дебиторской задолженности	дни	146,25	138,98	109,67	-7,272	-29,313
Оборачиваемость кредиторской задолженности	дни	1,43	1,43	1,80	0,001	0,369
Длительность оборота кредитор. задолженности	дни	255,19	255,00	202,73	-0,195	-52,27
Чистый производственный оборотный капитал	тыс. руб.	109341,00	135808,00	143766,00	26467	7958
Длительность оборота чистого производственного капитала	дни	22,84	39,15	9,23	16,315	-29,925
Чистый оборотный капитал (за вычетом кредиторской задолженности)	тыс. руб.	117302,00	136039,00	151775,00	18737	15736

Необходимым уточнением к анализу соотношения чистой прибыли и собственного капитала является оценка соотношения чистой прибыли и общей стоимости активов, то есть рентабельность активов. За анализируемый период рентабельность активов по чистой прибыли, которая отражает способность предприятия извлекать прибыль, исходя из имеющегося в его распоряжении имущества, изменилась не значительно (0,6 % в 2016г., 0,8 % в 2017г. и 0,4 % в 2018г.). Таким образом у предприятия мало возможности самостоятельно финансировать свой оборотный капитал, не привлекая для этих целей внешние источники. Уровень рентабельности активов по чистой прибыли в размере 0,4 % обеспечивается оборачиваемостью активов. В целом, оборачиваемость активов, которая показывает с какой скоростью совершается полный цикл производства и обращения, а также отражает уровень деловой активности предприятия, увеличилась (показатель был 1,25-2016 г. 1,18 -2017г и 1,43-2018г.).

Оценку эффективности управления основной деятельностью предприятия с точки зрения извлечения прибыли дает показатель рентабельности, рассчитываемый по результатам от основной деятельности. Рентабельность производственных активов (показывающая, какую прибыль приносит каждый

рубль, вложенный в производственные активы предприятия) в 2016 г. равнялась 6,6 %, в 2017 г. - 9,9 %, а в 2018г. составила 8,1%.

Длительность оборота запасов и прочих оборотных активов на конец периода 124,076 дней краткосрочной дебиторской задолженности 109,665 дней, а кредиторской задолженности 202,726 дней (как индикатор платёжеспособности этот показатель не должен превышать 180 дней). Таким образом, длительность оборота чистого производственного оборотного капитала (124,076+109,665-202,726) составляет 31,015 дней в 2018г. (в 2016г. этот показатель был равен 14,5дн, в 2017г. – 29,6дн.).

Средняя за анализируемый период величина длительности оборота чистого производственного оборотного капитала резко увеличилась по сравнению с прошлым периодом, что снижает платёжеспособность у предприятия в долгосрочном периоде.

Чистый производственный оборотный капитал предприятия составляет 143,8 млн. руб. в 2018г. (в 2016г. этот показатель был равен 109,3 млн. руб., в 2017г. – 135,8 млн. руб.), сокращение длительности его оборота на один день позволяет высвободить денежные средства в размере среднедневной выручки 3,6 млн. руб. Сокращение длительности оборота можно добиться за счет сокращения объема закупаемого сырья, сроков его хранения, снижения длительности производственного цикла, сокращения отсрочек платежей покупателям, увеличения длительности и объемов коммерческого кредита поставщиков.

Результаты анализа финансовой устойчивости АО «Стальмонтаж» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Финансовая устойчивость компании 2016-2018гг.

Наименование статей	Ед. изм.	Значение			Изменение	
		2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016	2018/2017
Соотношение заемного и собственного капитала (фактическое)		6,679	4,58	3,715	-2,099	-0,865
Уровень собственного капитала (фактический)		0,145	0,179	0,212	0,034	0,033

Продолжение таблицы 2.6

Наименование статей	Ед. изм.	Значение			Изменение	
		2016г.	2017г.	2018г.	2017/2016	2018/2017
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом		2,787	3,781	4,259	0,994	0,478
Коэффициент обеспеченности собственными средствами		0,49	0,71	0,71	0,22	0
Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами		1,945	3,383	3,457	1,438	0,074
Промежуточный коэффициент покрытия		1,029	1,599	1,582	0,57	-0,017
Коэффициент срочной ликвидности		0,0065	0,00026	0,01087	-0,00624	0,01061
Коэффициент покрытия обязательств притоком денежных средств		0,008	0,012	0,007	0,004	-0,005
Интервал самофинансирования	дни	309,78	339,19	272,78	29,41	-66,41
Среднегодовой расход	тыс. руб./ день	4534,51	3176,97	3428,29	-1357,54	251,32
Коэффициент платежеспособности		1,1	1,15	1,21	0,05	0,06

Уровень собственного капитала увеличивался каждый год и составил 0,212 (при рекомендуемом не менее 0,5) в 2018г.

Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом также увеличивался с каждым годом и на конец 2018г. составил 4,259. Получение значения коэффициента более 1 означает, что перманентный капитал (сумма собственного капитала и долгосрочных займов) больше, чем показатель внеоборотных активов, и предприятие является в долгосрочной перспективе платежеспособным. Следовательно, на конец анализируемого периода все внеоборотные активы финансируются за счет долгосрочных источников, что может обеспечить относительно высокий уровень платежеспособности предприятия в долгосрочном периоде.

Коэффициент срочной ликвидности (отражающий долю текущих обязательств, покрываемых за счет денежных средств и реализации краткосрочных ценных бумаг) увеличился и составил 0,01 при рекомендуемом значении не менее 0,1.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами увеличился, по сравнению с 2016г. и составил на конец периода 0,71 что лучше установленного нормативного значения (0,10).

Коэффициент покрытия краткосрочной задолженности оборотными активами составил на конец периода 3,457 при рекомендуемом значении от 0,90 до 3,00.

Коэффициент Бивера, равный отношению притока денежных средств к общей сумме задолженности составил 0,007, что ниже рекомендуемого значения от 0,043 до 0,100. Полученное значение показателя позволяет отнести предприятие к группе «риска платежеспособности».

Интервал самофинансирования у предприятия на конец периода уменьшился и составил 272,78 дн., что свидетельствует о нормальном уровне резервов у предприятия для финансирования своих затрат (без амортизации) в составе себестоимости и прочих издержек за счет имеющихся денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и поступлений от дебиторов.

В международной практике считается нормальным, если данный показатель превышает 90 дней.

Результаты анализа финансового состояния АО «Стальмонтаж» приведены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка финансового состояния компании

Наименование показателя	Группы			
	1 (A)	2 (B)	3 (C)	4 (D)
Рентабельность основной деятельности, %	>13,0	6,5-13,0	0,001-6,499	</=0
2014			3,3	
2015		7,3%		
2016			5,3%	
2017		8,4%		
2018			5,7%	
Уровень собственного капитала, %	>/=70	60-69,99	50-59,99	<50
2014				47
2015				13,7
2016				13,0
2017				17,9
2018				21,2

Продолжение таблицы 2.7

Наименование показателя	Группы			
	1 (A)	2 (B)	3 (C)	4 (D)
Коэффициент покрытия внеоборотных активов собственным капиталом	>1,1	1,0-1,1	0,8-0,99	<0,8
2014	1,894			
2015	2,4			
2016	2,8			
2017	3,8			
2018	4,3			
2014	1,894			
Длительность оборота краткосрочной задолженности по денежным платежам, дни	1-60	61-90	91-180	>180; =0
2014			163,6	
2015				337,6
2016				255,2
2017				255,0
2018				202,7
Длительность оборота чистого производственного оборотного капитала, дни	1-30	>30	(-30)-(-11)	<-30; =0
2014	17			
2015		30,6		
2016	22,8			
2017		39,2		
2018		39,6		
Цена интервала группы (баллы)	5	3	1	0

Сложив баллы каждого интервала группы по показателям из таблицы 2.7 получаем следующее:

$$2014 \text{ год} = 1+0+5+1+5=12 \text{ баллов}$$

$$2015 \text{ год} = 3+0+5+0+3=11 \text{ баллов}$$

$$2016 \text{ год} = 1+0+5+0+5=11 \text{ баллов}$$

$$2017 \text{ год} = 3+0+5+0+3=11 \text{ баллов}$$

$$2018 \text{ год} = 1+0+5+0+3=9 \text{ баллов}$$

Для наглядности полученный результат сведен в таблицу 2.8

Таблица 2.8 - Сумма баллов интервала групп инвестиционной привлекательности

Отчетный год	Группы			
	1 (A)	2 (B)	3 (C)	4 (D)
Сумма баллов группы	21-25	11-20	4-10	0-4
Сумма баллов компании по годам:				
- 2014г.		12		
- 2015г.		11		
- 2016г.		11		
- 2017г.		11		
- 2018г.			9	

По данным таблицы за период с 2014г. по 2017г. предприятие относилось ко второй группе инвестиционной привлекательности (Группа В – 11-12 баллов) – это объекты со средним уровнем инвестиционной привлекательности. На конец анализируемого периода предприятие относится к третьей группе инвестиционной привлекательности (Группа С – 9 баллов) – это объекты с пониженным уровнем инвестиционной привлекательности.

Из финансового анализа АО «Стальмонтаж» видно, что предприятие до 2018г имело удовлетворительный уровень рентабельности. В 2018 году предприятие имеет низкую рентабельность для поддержания платежеспособности на приемлемом уровне. Таким образом возможно отметить, что на сегодняшний день компания находится в финансовом кризисе, на что указывают отдельные показатели, которые ниже рекомендуемых значений. Соответственно, необходим комплекс мер по выходу из кризиса, в том числе, совершенствование системы управления затратами с целью их оптимизации.

Как видно из приведенного анализа, одной из причин снижения прибыли АО «Стальмонтаж» является снижение выручки в 2017г. и 2018г. по сравнению с 2016г. Также более медленный темп снижения себестоимости, чем темп снижения выручки приводит к тому, что прибыль от продаж снизилась. Поэтому, несмотря на рост выручки в 2018 году по сравнению с 2017 годом, прибыль предприятия продолжает уменьшаться.

Также, из финансового анализа АО «Стальмонтаж» видно, что предприятие до 2018г имело удовлетворительный уровень рентабельности. В 2018 году предприятие имеет низкую рентабельность для поддержания платежеспособности на приемлемом уровне. Но стоит отметить, что на сегодняшний день компания находится в финансовом кризисе, на что указывают отдельные показатели, которые ниже рекомендуемых значений. Соответственно, необходим комплекс мер по выходу из кризиса, в том числе, совершенствование системы управления затратами с целью их оптимизации.

2.2 Анализ и классификация затрат организации

Как было установлено в предыдущем разделе, компания находится в финансовом кризисе и одной из причин снижения прибыли АО «Стальмонтаж» является более медленный темп снижения себестоимости, чем темп снижения выручки. В этой связи представляется необходимым провести анализ затрат предприятия и существующей системы управления ими.

Учет затрат на производство АО «Стальмонтаж» осуществляется на основе первичной учетной документации, оформленной в порядке, установленном соответствующими нормативными актами. Используются такие первичные документы как, акты приемки выполненных работ форма № КС-2, справка об выполненных работ и затрат форма № КС-3, акт приемки законченного строительством объекта форма № КС-11. Первичная документация составляется с обязательным кодированием, обеспечивающим учет по объектам строительства и видам работ (в необходимых случаях в разрезе статей и элементов затрат), а также в разрезе участков, бригад, подразделений и служб строительной организации в соответствии с требованиями внутрипроизводственного хозрасчета.

Себестоимость изготовления строительных металлоконструкций и строительно-монтажных работ является важнейшим экономическим показателем компании АО «Стальмонтаж», который оказывает существенное

влияние на прибыль. Анализ себестоимости продукции имеет очень важное значение. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и выбрать корректирующие меры по использованию возможностей снижения себестоимости продукции. Анализ себестоимости организации начинается с рассмотрения затрат на выполнения строительно-монтажных работ в сопоставлении с прошлым годом и с планом (сметой), а также затрат на изготовление продукции (строительных металлоконструкций). При этом изучают не только абсолютные отклонения, но и изменения в структуре этих затрат, то есть изменения удельных весов отдельных статей затрат в общей их сумме. Анализ этой структуры позволяет выявить на изучении каких затрат в каждом конкретном случае следует сосредоточить внимание, какова закономерность в изменении отдельных расходов, увязать эти изменения с техническим прогрессом и другими внутренними и внешними факторами.

Анализ затрат на производство строительного предприятия является предпосылкой их экономически обоснованного планирования на будущий год. В процессе анализа изучаются состав, динамика, выполнение плана и факторы изменения суммы полученных прибыли или убытков по каждому конкретному случаю. Анализ затрат направлен на выявление возможностей повышения эффективности работы предприятия за счет более рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов в процессе производства продукции, выполнения работ, оказания услуг.

В ходе анализа затрат на производство продукции и выполнение строительно-монтажных работ используется информация из различных источников. Следует отметить, что в данном случае недостаточно информации представленной в финансовой отчетности организации, необходимо использовать данные бухгалтерского, управленческого и оперативного учета.

Основными источниками информации для целей проведения анализа затрат на производство являются:

- бухгалтерская отчетность – бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и приложение к бухгалтерскому балансу;
- статистическая отчетность;
- регистры бухгалтерского учета по счетам 20-29, 43, 90;
- планы деятельности предприятия на анализируемый период;
- оперативные планы-графики;
- отчеты о работе структурных подразделений предприятия;
- данные бухгалтерского учета о производстве продукции отдельными цехами (подразделениями).

Следует отметить, что АО «Стальмонтаж» формирует финансовый план расходов и доходов от деятельности предприятия на год только по основным статьям затрат, что можно отнести к отрицательным моментам системы управления затратами на предприятии, поскольку руководство компании не обладает полной информацией о затратах, что затрудняет принятие эффективных управленческих решений.

Далее проведен анализ динамики затрат на производство продукции и выполнения строительно-монтажных работ АО «Стальмонтаж» по общему объему за ряд лет (Приложение В).

Наглядно динамика затрат на производство по общему объему за последние три года представлена на рисунке 2.6.

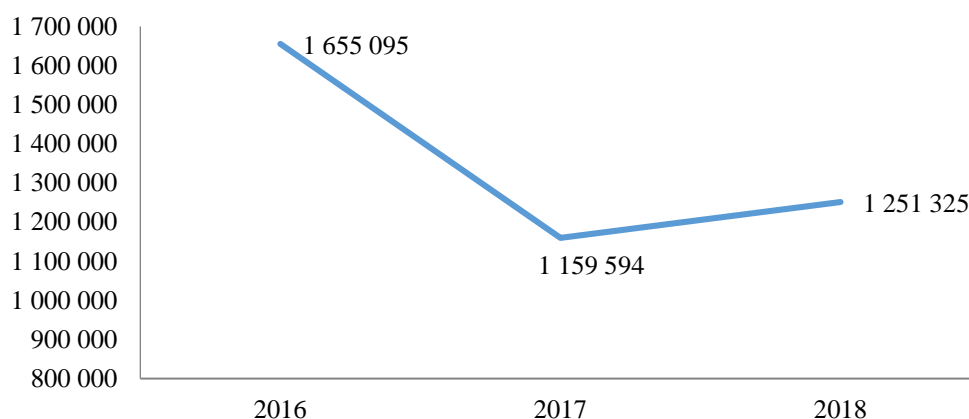


Рисунок 2.6 - Динамика затрат на производство АО «Стальмонтаж» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Анализ динамики затрат на производство позволяет сделать вывод о том, что в целом по предприятию затраты на производство в 2018 году по сравнению с 2016 годом уменьшились на 403 770 тыс. руб., однако по сравнению с предыдущим отчетным периодом увеличились на 91 731 тыс. руб. При этом следует отметить, что рост общей суммы затрат на производство прежде всего обусловлен ростом материальных и прочих затрат, в то время как величина остальных статей затрат уменьшается, а в 2017 году по отношению к 2016 году имело место даже снижение производственных затрат за счет снижения материальных затрат (новые поставщики материалов) и заработной платы (сокращение штата).

Из данных таблицы приложения В и рисунка 2.6 видно, что темпы роста затрат на производство в 2018 году по сравнению с 2017 годом существенно увеличились: в 2017 г. темп роста по общей сумме затрат составил 70,06%, произошло уменьшение затрат, тогда как в 2018 темп роста составил 107,91%.

Абсолютная сумма затрат на производство отражает объем текущих расходов по производству и реализации продукции, работ, услуг за определенный период и показывает необходимый размер финансовых ресурсов для покрытия затрат на простое воспроизводство. Рост реализации продукции, изменение материально-технической базы вызывают прямо пропорциональное изменение этой суммы. Однако абсолютная сумма затрат на производство не отражает эффективности производимых затрат. Для более полной характеристики затрат на производство используется уровень затрат на производство, с помощью которого затраты соизмеряются с результатом деятельности предприятия.

Одним из показателей уровня и динамики затрат на производство являются затраты на 1 руб. выручки. Этот показатель определяется как отношение себестоимости к стоимости реализованной продукции. Динамика затрат на 1 руб. выручки от продаж представлена в рисунке 2.7.

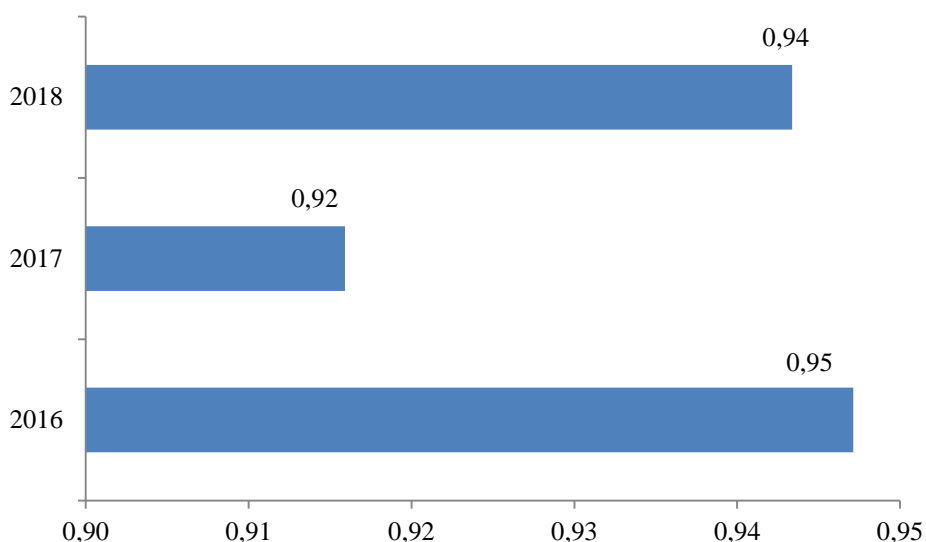


Рисунок 2.7 - Динамика затрат на 1 руб. выручки от продаж, руб.

Как видно из данных рисунка 2.7 фактические затраты на 1 руб. выручки в отчетном году составляют 94 коп., это на 2 коп. больше, чем в соответствующем периоде прошлого года, и на 1 коп. меньше чем в 2016 г. Отрицательным фактором является превышение темпа роста затрат над темпом роста выручки от продаж. Так, в 2018 году затраты на производство увеличились на 7,91%, в то время как выручка от продаж только на 4,77%. При этом поскольку рост затрат опережает рост выручки, целесообразно провести анализ в разрезе видов продукции, работ, услуг.

Полная себестоимость изготовления продукции и строительно-монтажных работ – сумма прямых затрат и накладных расходов вместе взятых. Прямые же затраты включают в себя: материальные затраты, затраты на оплату труда и затраты на механизмы.

В статье прямых материальных затрат включены материалы (в том числе строительные металлоконструкции собственного производства), необходимые для выполнения строительно-монтажных работ, в расходы на оплату труда относят все расходы на оплату рабочей силы для выполнения производственной программы организации. В статью затрат на механизмы относят затраты по эксплуатации строительных машин и механизмов.

В таблице 2.9 представлены данные для анализа затрат и расходов предприятия за период 2016-2018гг.

Таблица 2.9 – Общие данные по затратам и расходам, тыс.руб..

Статья затрат	Значение, млн. руб.			Абсолютные изменения, ±, млн. руб.		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Себестоимость строительно-монтажных работ с учетом материалов	1 568	1 049	1 041	-519	-8	-33,08	-0,81
Управленческие расходы	79	82	82	3	-1	4,33	-0,84
Полная себестоимость	1 647	1 132	1 122	-515	-9	-31,28	-0,81
Прочие расходы	8	28	129	20	101	232,18	360,06
Всего затрат и расходов без налоговых платежей	1 655	1 160	1 251	-496	92	-29,94	7,91

По данным таблицы 2.9 видно, что расходы и затраты компании в 2017 году резко снизились, а в 2018 году возросли всего на 8%. Расходы на производство снижались с каждым годом, в 2017г. по отношению к 2016 на 518,5 млн. руб. (на -33%), а в 2018г. по отношению к 2017г. – на 8,5 млн. руб. (на -1%). Также стоит отметить, что общая сумма затрат зависит от объема выпуска продукции и объема выполненных строительных работ.

Для наглядного представления, динамику основных затрат предприятия АО «Стальмонтаж» за период 2016-2018гг. представим на рисунке 2.8.

Как видно на рисунке 2.8 и данным таблицы 2.9 управленческие расходы предприятия за анализируемый период менялись незначительно: в 2017 году увеличились по отношению к 2016г. на 4,33 %, а в 2018 г. по отношению к 2017г. снизились на 0,84 %.



Рисунок 2.8 – Динамика основных затрат АО «Стальмонтаж» за период 2016-2018гг. млн. руб.

На протяжении всего исследуемого периода, производственные затраты занимают основную долю в общей структуре полной себестоимости строительно-монтажных работ компании, при этом наблюдается снижение удельного веса производственных затрат в 2017г. с 94,71 % до 90,47 %, в 2018г. – до 83,16 %.

Структура себестоимости строительно-монтажных работ по статьям затрат приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура себестоимости строительно-монтажных работ АО «Стальмонтаж» за 2016-2018гг.

Статьи затрат	Значение, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2016г.	2017г.	2018г.	2016г.	2017г.	2018г.
Строительные металлоконструкции собственного производства	531	439	402	33,90	41,87	38,61

Продолжение таблицы 2.10

Статьи затрат	Значение, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2016г.	2017г.	2018г.	2016г.	2017г.	2018г.
Оплата услуг сторонних организаций, в том числе субподрядные организации	317	164	325	20,21	15,60	31,23
Вспомогательные строительные материалы	314	183	103	20,05	17,42	9,94
ФОТ	167	126	122	10,67	12,04	11,74
Командировочные затраты	148	34	14	9,45	3,26	1,31
Техника и механизмы, в том числе амортизация	59	64	46	3,77	6,11	4,47
Отчисления от ФОТ	23	17	25	1,44	1,67	2,40
Другие затраты	8	21	3	0,51	2,04	0,32
Итого	1568	1049	1041	100	100	100

Для наглядного представления, структура себестоимости строительно-монтажных работ предприятия АО «Стальмонтаж» за период 2016-2018гг. представлена на рисунке 2.9.

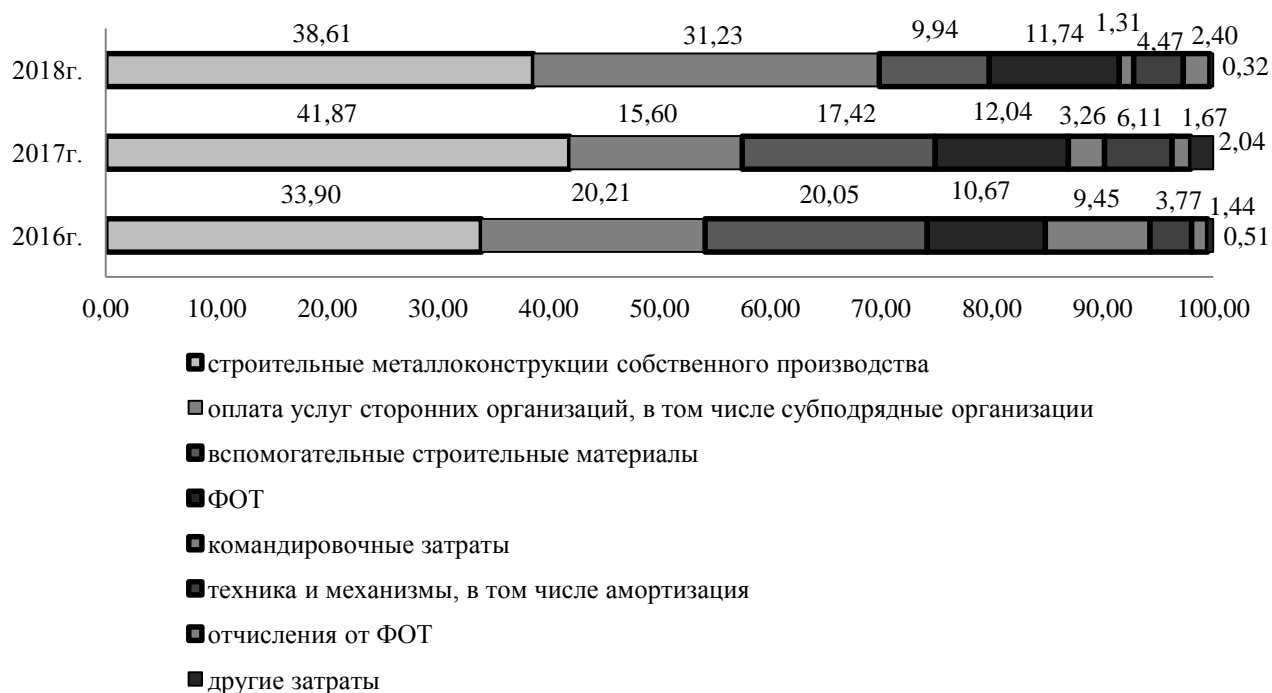


Рисунок 2.9 – Структура себестоимости строительно-монтажных работ предприятия АО «Стальмонтаж» за 2016-2018гг., доли

Как видно из таблицы 2.10 и рисунка 2.9 на протяжении всего исследуемого периода, основная доля производственных затрат приходится на:

- строительные металлоконструкции от 33,9 % до 41,9 %;
- услуги субподрядных организаций от 15,6 % до 31,2 %;
- вспомогательные материалы от 9,9 % до 20,05 %;
- оплата труда от 10,7 % до 12,04 %.

Далее приведена структура себестоимости строительных металлоконструкций по статьям затрат (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Структура себестоимости строительных металлоконструкций АО «Стальмонтаж» за 2016-2018гг.

Статьи затрат	Значение, млн. руб.			Удельный вес, %		
	2016г.	2017г.	2018г.	2016г.	2017г.	2018г.
Строительные металлоконструкции собственного производства	531	439	402	33,90	41,87	38,61
Оплата услуг сторонних организаций, в том числе субподрядные организации	317	164	325	20,21	15,60	31,23
Вспомогательные строительные материалы	314	183	103	20,05	17,42	9,94
ФОТ	167	126	122	10,67	12,04	11,74
Командировочные затраты	148	34	14	9,45	3,26	1,31
Техника и механизмы, в том числе амортизация	59	64	46	3,77	6,11	4,47
Отчисления от ФОТ	23	17	25	1,44	1,67	2,40
Другие затраты	8	21	3	0,51	2,04	0,32
Итого	1568	1049	1041	100	100	100

Для наглядного представления, структура себестоимости строительномонтажных работ предприятия АО «Стальмонтаж» за период 2016-2018гг. представлена на рисунке 2.10.

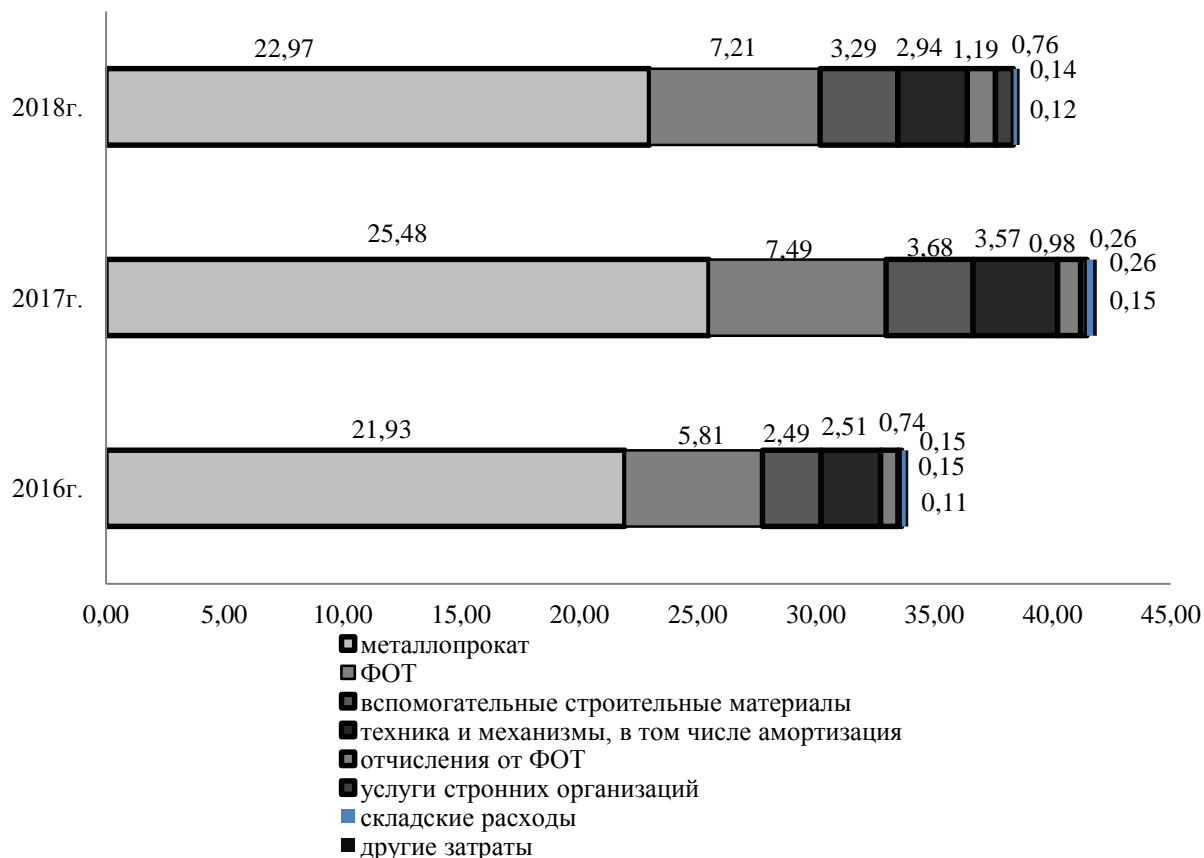


Рисунок 2.10 – Структура себестоимости строительных металлоконструкций предприятия АО «Стальмонтаж» за 2016-2018гг., доли

Как видно из таблицы 2.11 и рисунка 2.10 на протяжении всего исследуемого периода, основная доля производственных затрат приходится на:

- металлопрокат от 21,9 % до 25,5 %;
- оплата труда от 5,8 % до 7,5 %;
- вспомогательные материалы от 2,5 % до 3,7 %;
- технику и механизмы от 2,5 % до 3,6 %.

Для более полного представления материалообеспечения и зарплатоёмкости строительно-монтажных работ рассмотрены следующие показатели уровня и динамики затрат:

- себестоимость изготовления 1 тонны смонтированных металлоконструкций;
- затраты ФОТ на 1 тонну смонтированных металлоконструкций.

Эти показатели определяются как отношение затрат к количеству смонтированных металлоконструкций. Динамика затрат на 1 тонну смонтированных металлоконструкций представлена в таблице 2.12 и на рисунке 2.11.

Таблица 2.12 – Динамика затрат на 1 тонну смонтированных металлоконструкций

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста 2017/2016, %	Темп роста 2018/2017, %
Себестоимость строительных металлоконструкций собственного производства, тыс. руб.	531 464	439 279	401 798	82,7	91,5
ФОТ работников, занятых на строительно-монтажных работах, тыс.руб.	167 201	126 346	122 130	75,6	96,7
Количество смонтированных металлоконструкций, тонны	6 737	5 346	4 737	79,4	88,6
Себестоимость изготовления 1 тонны смонтированных металлоконструкций, тыс. руб.	78,89	82,17	84,82	104,2	103,2
Затраты ФОТ на 1 тонну смонтированных металлоконструкций, тыс. руб.	24,82	23,63	25,78	95,2	109,1

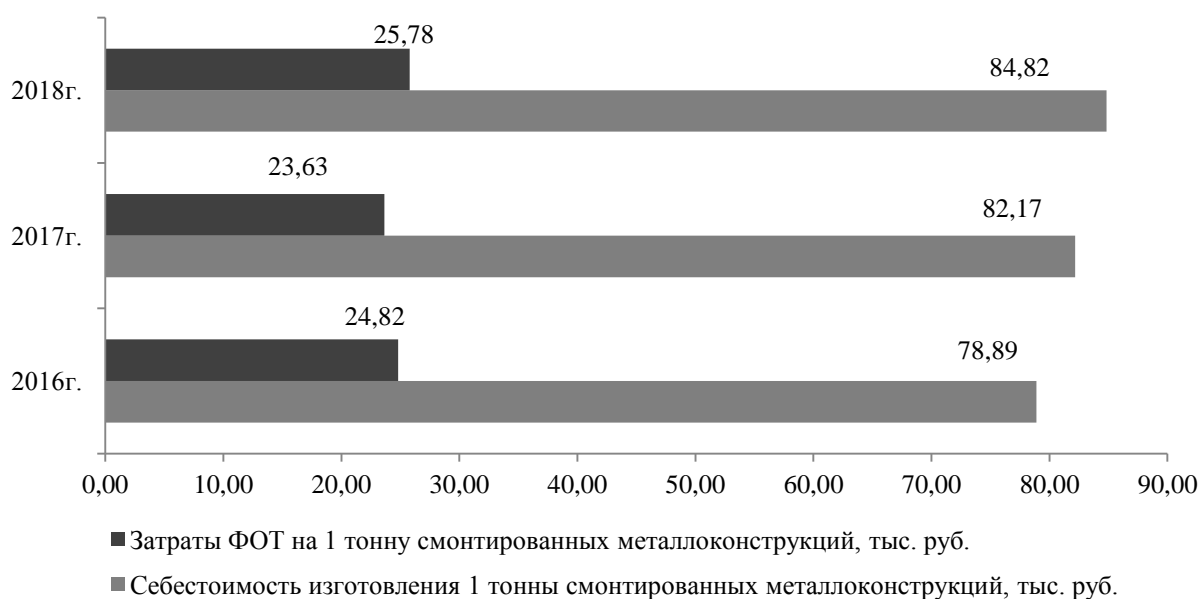


Рисунок 2.11 - Динамика затрат на тонну смонтированных металлоконструкций, тыс. руб.

Как видно из данных рисунка 2.11 себестоимость изготовления 1 тонны смонтированных металлоконструкций в отчетном году составляют 84,82 тыс. руб., это на 2,65 тыс. руб. больше (или 3,2 %), чем в соответствующем периоде прошлого года, и на 5,93 тыс. руб. больше (или 7,5 %), чем в 2016 г. Для сравнения, уровень инфляции в 2018г. составил 3,8 % к 2017г., и 6,4 % к 2016г.

В отчетном году затраты по заработной плате на 1 тонну смонтированных металлоконструкций составили 25,78 тыс. руб., что на 2,15 тыс. руб. больше (или 9,1 %, при этом уровень инфляции 3,8%), чем в соответствующем периоде прошлого года, и на 0,96 тыс. руб. больше (или 3,9 % при уровне инфляции 6,4 %), чем в 2016 г.

По результатам исследования, проведенного в данном разделе, можно сделать следующий вывод - в целом предприятие осуществляет прибыльное производство строительной продукции, однако:

- в 2018 год рост себестоимости изготовления металлоконструкций на 0,6 % меньше уровня инфляции.
- производство строительно-монтажных работ является материалоемким и зарплатоемким;
- материальные затраты в составе себестоимости строительно-монтажных работ увеличиваются с каждым годом;
- затраты по оплате труда на строительно-монтажные работы также увеличились в отчетном году.

Эти факторы определяют необходимость поиска резервов экономии затрат именно в процессе материалообеспечения, а также оплате труда, в качестве увеличения выработки.

2.3 Организация управления затратами в АО «Стальмонтаж»

От уровня затрат во многом зависят финансовые результаты деятельности предприятия. В смете затрат на производство и в себестоимости продукции отражаются все стороны хозяйственной деятельности предприятия.

Управление затратами является приоритетной задачей в любом бизнесе, а поддержание оптимального уровня расходов является объективной закономерностью нормального функционирования предприятия в рыночной экономике.

Функции управления затратами в компании заключаются в следующем:

- планирование, определение общих затрат;
- организация, обеспечение предприятия всем необходимым.

Схему распределения функций управления затратами в АО «Стальмонтаж» можно представить следующим образом.

Сметно-договорной отдел (СДО) изучает выполнение договорных обязательств и планов поставок строительной продукции на объект по объему, качеству, срокам, а также график строительства объекта.

Производственный отдел по договорам подряда формирует планы на производство, согласно графикам выполнения строительных работ и данным СДО. Анализирует выполнение плана выпуска продукции по объему и ассортименту, повышение качества продукции, внедрение новой техники и технологий, комплексной механизации и автоматизации производства, работу оборудования, расходование материальных ресурсов, общий технический и организационный уровень производства.

Отдел материально-технического снабжения и логистики (ОМТСиЛ), согласно заявок ПТО на производство и выполнение строительных работ контролирует своевременность и качество материально-технического обеспечения производства, состояние и сохранность складских запасов, транспортно-заготовительные расходы. Формирует план закупки и оплаты материалов и комплектующих, после чего передает в него в планово-экономический отдел для финансового планирования.

Управление затратами – это ключевое направление всей системы управления организацией, и именно здесь собирается вся информация о фактических затратах, и закладываются основы для получения фактической прибыли и информация о требуемых финансовых ресурсах. Следовательно, для

достижения определенного экономического результата и повышения эффективности работы строительной организации необходимо финансовое планирование.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития субъекта хозяйствования необходимыми финансовыми ресурсами и увеличению эффективности его деятельности в предстоящем периоде. Основными задачами финансового планирования деятельности хозяйствующих субъектов в условиях современной экономики являются:

- обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами для осуществления оперативной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- определение путей оптимального вложения капитала, и рационального его использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов роста прибыли за счет экономного расходования денежных средств;
- обеспечение взаимовыгодных отношений с бюджетом, банковскими учреждениями, контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и прочих инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью хозяйствующего субъекта.

Планово-экономический отдел совместно с бухгалтерией анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость продукции, выполнение плана прибыли и ее использование, финансовое состояние, платежеспособность предприятия и т.п.

Бюджет в организации составляется ПЭО совместно с главным бухгалтером на следующий год в конце текущего года по контрактной базе на данный момент (декабрь) и в течение года не корректируются по новым договорам.

Стоит отметить, что бюджет несет в себе не только функцию планирования, но и функцию оценки результативности деятельности

предприятия. Данная оценка осуществляется, когда планово-экономический отдел составляет отчет по итогам месяца, где выводятся данные по фактическим расходам, затем сравниваются с плановыми показателями. Но как такового существенного и детального план-фактного анализа не проводится, поэтому выявление отклонений от плана с целью корректировки плана на другие периоды не производится.

Система бюджетного управления на предприятии включает в себя следующий пакет сводных бюджетов:

1) Сводный бюджет производства. Представляет плановые, натуральные и стоимостные объемы производства по видам продукции.

2) Сводный бюджет затрат. Бюджет заполняется по элементам затрат в разрезе подразделений. Разрабатывается по статьям и элементам затрат:

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- услуги сторонних организаций;
- затраты по теплоэнергии, электроэнергии и водоснабжению;
- прочие затраты.

3) Сводный бюджет доходов и расходов – предназначен для планирования, учета и контроля доходов и расходов, выведения планируемого финансового результата деятельности.

4) Сводный прогнозный баланс – предназначен для расчета значений укрупненных статей бухгалтерского баланса на конец текущего периода. Прогнозный баланс-прогноз соотношения активов и пассивов позволяет прогнозировать сальдо по счетам оборотных активов, основных средств, кредиторской задолженности и капитала.

После согласования с подразделениями, участвующими в планировании и руководителями организации, данные бюджеты утверждаются начальником ПЭО. Отмечу, что формирование бюджетов производится экономистами отдела

ПЭО с использованием стандартного пакета Microsoft Office программы Excel 2010, что является трудоемким и длительным процессом, так как все данные заносятся вручную на каждый отчетный период заново.

Отмечу, что в бюджете компании отсутствует планирование закупки материалов по отдельным договорам подряда (то есть на каждый строительный объект в отдельности), что не дает возможности спланировать рентабельность каждого строительного объекта в отдельности, и, следовательно, контролировать затраты каждого объекта в отдельности и более оперативно вносить корректировки в бюджет. Стоит отметить, в условиях кризиса такое детализированное планирование может оказаться невозможным в силу трудоемкости и невозможности нести больше затрат на процесс планирования.

Также, отсутствие прогнозирования, перспективного и стратегического планирования развития предприятия и отсутствие целей не дает возможность разрабатывать какие-либо оперативные и стратегически функциональные планы, способствующие достижению единой цели предприятия, в том числе невозможна выработка эффективного плана мероприятий по управлению затратами, обеспечивающих более устойчивую работу строительной компании АО «Стальмонтаж», что является негативным моментом в управлении затратами. Отмечу, что в условиях финансового кризиса, в которых находится компания на сегодняшний день, как никогда необходима разработка антикризисной программы, в том числе и по управлению затратами, с целью их оптимизации и снижения. Поэтому отсутствие антикризисных мер также является отрицательным моментом.

При рассмотрении вопроса планирования затрат сразу возникает проблема управления затратами на предприятии, заключающаяся в том, что качественное планирование и контроль затрат невозможны без подготовки отчетности об исполнении планов, которая является источником информации для формирования планов и проведения анализа их исполнения. Также несоответствие формирования отчетности по фактическим затратам (ежемесячно по подразделениям) и планирования (на год по всему

предприятию в целом), медлительность при составлении и отсутствие необходимой аналитической информации при помощи программных продуктов по учету и контролю затрат - на сегодняшний день, основные причины того, что система управления затратами не отвечает требованиям планирования и контроля затрат.

В целях контроля деятельности отдельных структурных подразделений и их руководителей в части управления затратами необходимо выделение центров ответственности. Они необходимы для контроля установленных норм затрат и доходов, распределения полномочий и ответственности за соблюдением данных норм. И так как центры ответственности - одни из базовых объектов управленческого учета затрат, то их отсутствие в компании АО «Стальмонтаж» является отрицательным моментом.

Отражение данных управленческого учета на счетах является одним из важнейших аспектов внутреннего регулирования управленческого учета в организации. Несмотря на то, что существуют различия в методах и целях управленческого и финансового учета, необходимо наличие информационной взаимосвязи между ними. Такую связь предполагает действующий план счетов, который исходит из возможности учета затрат на производство внутри единой системы бухгалтерского учета (финансового и управленческого) или обособленно с применением специализированной системы счетов.

Бухгалтерский учет затрат в АО «Стальмонтаж» осуществляется бухгалтерией в программе «1С- Предприятие». Для учета затрат используются следующие счета:

- 20 «Основное производство» - на этом счете ведется учет себестоимости строительно-монтажных работ по строительным объектам.
- 23 «Вспомогательное производство». На данном счете отражаются затраты по цехам, автоколонне и крановому хозяйству.
- 25 «Общепроизводственные расходы». На этом счете в АО «Стальмонтаж» учитывается амортизации по производственному оборудованию.

- 26 «Общехозяйственные расходы». На этом счете учитываются все затраты предприятия на управление и прочие накладные расходы.

Учет затрат по основному Цеху №1 за 2018г. представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Затраты 23 счета «Вспомогательное производство» Цех №1 за 2018г.

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
23.1	70	Заработная плата работников цеха № 1	45 902
23.2	69	Страховые взносы работников цеха № 1	12 423
23.3	10.01	Затраты на основные сырье и материалы	259 786
23.3	10.09	Затраты на вспомогательные сырье и материалы	34 200
23.4	02	Амортизационные отчисления основных средств Цеха № 1	3 287
23.5	76	Затраты на электроэнергию, воду	2 850
23.6	60,76	Прочие расходы основного производства	70 655
Итого			429 103

При закрытии месяца в бухгалтерии затраты по цеху образуют себестоимость готовой продукции по номенклатуре (строительных металлоконструкций). После чего готовая продукция списывается на каждый объект в отдельности по себестоимости, формирую материальные затраты объекта.

Формирование затрат по автоколонне показано в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Затраты 23 счета «Вспомогательное производство» Автоколонна за 2018г.

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
23.1	70.	Заработная плата работников автоколонны	13 688

Продолжение таблицы 2.14

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
23.2	69	Страховые взносы работников автоколонны	2 645
23.3	10.01	Затраты на сырье и материалы	6 276
23.4	02	Амортизационные отчисления основных средств автоколонны	2 346
23.5	76	Затраты на электроэнергию, воду	1 228
23.6		Прочие расходы основного производства	14 620
Итого			40 803

При закрытии месяца в бухгалтерии затраты по автоколонне образуют себестоимость машино/часов каждой единицы техники. После чего машино/часы списываются на каждый объект в отдельности (согласно отработанным часам по путевым листам) по себестоимости, формирую затраты по услугам техники.

Формирование себестоимости кранового хозяйства представлено в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Затраты 23 счета «Вспомогательное производство» Крановое хозяйство за 2018г.

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
23.1	70.	Заработная плата работников кранового хозяйства	21 223
23.2	69	Страховые взносы работников кранового хозяйства	4 987
23.3	10.01	Затраты на сырье и материалы	4 397
23.4	02	Амортизационные отчисления основных средств кранового хозяйства	487

Продолжение таблицы 2.15

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
23.5	76	Затраты на электроэнергию, воду	355
23.6		Прочие расходы кранового хозяйства	11 446
Итого			42 896

При закрытии месяца в бухгалтерии затраты по крановому хозяйству образуют себестоимость машино/часов каждой единицы строительных механизмов. После чего машино/часы списываются на каждый объект в отдельности (согласно отработанным часам по рапортам) по себестоимости, формирую затраты по услугам строительных механизмов.

Учет общехозяйственных расходов представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Затраты 26 счета «Общехозяйственные расходы»

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
26.1	70.	Заработная плата административно-управленческого персонала	4 050
26.2	69	Страховые взносы работников административно-управленческого персонала	1 211
26.3	76	Арендная плата за помещения общехозяйственного назначения	520
26.4	60,76	Расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных и тому подобных услуг	704
26.5	60,76	Прочие общехозяйственные расходы	56
Итого			6541

При закрытии месяца в бухгалтерии затраты по общехозяйственным расходам распределяются на каждый объект в отдельности в соответствии с размером начисленной заработной плате работников на объекте.

В конце каждого месяца производится закрытие счетов 23, 26 на счет 20 «Основное производство» (табл. 2.17), формируя себестоимость каждого объекта.

Таблица 2.17 – Закрытие счетов 23, 26

Номер субсчета		Наименование субсчета	Данные со счетов, тыс. руб.
Дебет	Кредит		
20.7	23.1	Списаны затраты по цеху № 1 на себестоимость объекта за 2018г.	429 103
20.7	23.1	Списаны затраты по автоколонне на себестоимость объекта за 2018г.	40 803
20.7	23.2	Списаны затраты по крановому хозяйству на себестоимость объекта за 2018г.	42 896
20.7	26	Списаны общехозяйственные расходы на себестоимость объекта за 2018г.	6 541
Итого			519 344

Таким образом, применяемая в организации методика отдельного учета по видам продукции и объектам строительства с применением метода «директ-костинг» создает основу для анализа зависимости между объемом производства, себестоимостью, маржинальным доходом и прибылью.

Негативным моментом в управлении затратами является отсутствие обратной связи между скорректированными материальными затратами и объемом производства (производственной программой). Регулирование затрат предполагает сравнение фактических затрат с запланированными, выявление отклонений и принятие оперативных мер по их ликвидации. Если выясняется, что изменились условия выполнения плана, то запланированные затраты корректируются. Своевременное регулирование затрат позволяет организации избежать серьезного срыва в выполнении запланированного экономического результата.

Анализ существующей системы управления затратами в цехе изготовления строительных металлоконструкций, на строительном-монтажных

участках, а также во всем производственном процессе АО «Стальмонтаж» построен на классической концепции метода калькуляции себестоимости, основанного на учете расходов по местам их образования. При этом прямые расходы напрямую списываются на себестоимость продукции, а косвенные расходы распределяются между цехами и строительно-монтажными участками в конце отчетного периода, исходя из выбранной базы распределения, в нашем случае от объема заработной платы участка или цеха.

В данном случае распределение косвенных расходов по такому признаку считается недостаточно корректным, так как цех имеет самый многочисленный штат сотрудников среди подразделений АО «Стальмонтаж», а часть генподрядных объектов имеет малое число работников на строительной площадке (соответственно и небольшую заработную плату по объекту), но большую вовлеченность сотрудников аппарата управления. В этом случае косвенные расходы целесообразнее было бы распределять по объему выручки цеха и строительных участков.

При этом используются элементы управления затратами по вспомогательным материалам из стандарт-костинга, смысл которого здесь основан на том, что контроль ведется по нормативам затрат (ГЭСНы, СНИПы, ЕНиРы), распределенным и установленным для каждого подразделения внутри АО «Стальмонтаж».

Все отклонения расхода основных и вспомогательных материалов от норм устанавливаются в конце отчетного периода и списываются на финансовые результаты (прибыли/убытки).

Первичные учетные документы – лимитные карты, отражающие информацию о расходе материалов, отпускаемых в производство, выписывает производственно-технический отдел. Расчет лимитов и выписка лимитных карт в компании осуществляется с использованием компьютера, также при помощи программного продукта Microsoft Office Excel 2010, с занесенными нормативами на единицу продукции в форму, для ускорения процесса.

Если материалы со склада отпускаются нечасто, то их отпуск оформляют одно- или многострочными требованиями накладными на отпуск материалов, которые выписываются цехом – получателем в двух экземплярах: первый (с распиской кладовщика) остается в цехе, второй (с распиской получателя) – у кладовщика.

Таким образом, карточки складского учета (или их аналоги в компьютере) содержат информацию об объемах и сроках фактического расхода материалов по каждой номенклатуре металлоконструкции, необходимую, но недостаточную для выявления резервов. Для выявления резервов при отпуске материалов необходимо осуществлять контроль соответствия фактического расхода материалов плановому (нормативному).

Проанализировав состояние системы управления затратами и финансового планирования в АО «Стальмонтаж» были выявлены следующие недостатки:

1. Планирование в АО «Стальмонтаж» осуществляется только текущее (на 1 год).

В ПЭО используется ручной труд - собираются затраты из «1С Предприятие», формируемые бухгалтерией и выводится себестоимость подразделений в виде таблиц в Excel. Другие специализированные программные продукты для осуществления экономически-финансовой оценки производственной деятельности организации, построения бюджетных планов и их текущей коррекции на предприятии не используются.

Согласно такой организации работ очень трудно оценить работу подразделений организации, выявить нерентабельные виды работ, правильно сформировать систему мотивации.

2. Организация контроля также находится на невысоком уровне, так как не определены центры ответственности, нет возможности оценить действия руководителей подразделений.

3. В организации не осуществляется ежемесячный план-фактный анализ для выявления причин отклонений фактических затрат от плановых.

Отклонения выявляются только на конец отчетного года и только для корректировки плана на следующий год, соответственно оперативная корректировка плана на текущий год отсутствует.

4. Не осуществляется анализ выполнения плана по подразделениям. Невозможно оценить эффективность работы отдельных подразделений предприятия. Частично есть оценка работы производственных цехов.

Также, следует отметить, что на предприятии отсутствует система стратегического планирования и антикризисная программа, в том числе по управлению затратами в условиях финансового кризиса.

Вместе с тем, информационное обеспечение деятельности и система планирования организации построена таким образом, что не позволяет оперативно вносить коррективы в бюджетные планы в соответствии с меняющейся под действием внешних условий текущей и производственной деятельностью предприятия.

Выявленные проблемы требуют разработки мероприятий по их устранению.

3 Разработка мероприятий по оптимизации управления затратами

3.1 Мероприятия по оптимизации управления затратами

Согласно проведенному анализу во второй главе бакалаврской работы были выявлены проблемы в управлении затратами в АО «Стальмонтаж». Учитывая риски, с которыми сопряжены те или иные проблемы предприятия, следует разработать мероприятия, позволяющие решить сами проблемы или нивелировать их негативное воздействие. Таким образом, в настоящем разделе приведены предложения по внедрению мероприятий, направленных на оптимизацию управления затратами.

В таблице 3.1 представлен свод вышеуказанных проблем и возможные пути их решения.

Таблица 3.1 – Проблемы управления затратами и возможные пути решения в АО «Стальмонтаж»

Проблемы	Риски	Пути решения
Финансовый кризис предприятия и отрасли в целом.	Затяжные кризисные явления способны привести к постепенному ухудшению состояния предприятия, его платежеспособности и, как следствие, банкротству.	Внедрить стратегическое планирование и контроль. Разработать антикризисную программу, в том числе программу по оптимизации затрат предприятия.
Отсутствие на предприятии стратегического планирования и целеполагания.	Отсутствие стратегических целей дальнейшего развития предприятия не позволяет выработать политику его действий по их достижению и может привести к снижению эффективности деятельности предприятия, в том числе может привести к увеличению объема неэффективных затрат предприятия.	Организовать на предприятии целеполагания и стратегическое планирование.

Продолжение таблицы 3.1

Проблемы	Риски	Пути решения
Отсутствие программных продуктов, в том числе позволяющих решать задачи управления затратами	Долгие процессы сбора и обработки информации без использования программных продуктов могут привести к неоперативности обмена данными и несвоевременности принятия или принятию неэффективных управленческих решений.	Выбрать и внедрить программный продукт, позволяющий повысить скорость обработки данных и эффективность управления затратами
В рамках бюджетирования предприятием не осуществляются следующие процессы: - не проводится план-фактный анализ; - в течение года не осуществляется корректировка бюджета построенного в начале очередного финансового года	Не разрабатываются планы по оптимизации и снижению затрат	Усовершенствовать процесс бюджетирования предприятия с применением АВВ и АВС методов. Выбор и внедрение программного продукта, позволяющего осуществлять текущее и перспективное планирование
Не определены центры ответственности	Нет контроля за деятельностью подразделений и эффективностью затрат	Выделить центры ответственности и выработать показатели их оценки

Далее предложенные пути решения проблем на предприятии рассмотрены более подробно.

Одним из направлений совершенствования системы бюджетирования на предприятии является использование при их построении и корректировке методов АВВ и АВС.

В системе управленческого учета информация о расходах используется не столько для составления управленческой отчетности, сколько для организации контроля затрат. А такие бюджетные формы, как план движения денежных средств или балансый лист, скорее служат для целей финансового планирования, а не бюджетирования и контроля затрат [47].

Традиционное бюджетирование, используемое на предприятии, не позволяет оценить экономическую эффективность отдельных процессов. При стратегической задаче оптимизации затрат отсутствие таких оценок может привести к неправильным решениям: могут быть сокращены затраты на эффективные процессы при одновременном сохранении экономически неоправданных затрат.

Для управления эффективностью процессов современные теории по управленческому учету предлагают большое количество инструментов. Среди них: реинжиниринг бизнес-процессов, тотальный контроль качества, сбалансированная система показателей, концепция постоянного совершенствования и многое другое.

С точки зрения бюджетирования и контроля затрат одним из самых многообещающих современных инструментов является Activity Based Budgeting - бюджетирование на основе видов деятельности (далее – сокр. АBB-бюджетирование) [39].

Данный метод основывается на развитии так же современного метода расчета себестоимости продукции и стоимости процессов – Activity Based Costing

На предприятиях, где доля накладных расходов достигала 40 и более процентов, условное распределение накладных расходов приводит к сильнейшим искажениям себестоимости. Метод директ-костинг может быть применим только в краткосрочном периоде.

Метод АВС предполагает выделение на предприятии ключевых видов деятельности (или бизнес-процессов), с дальнейшим расчетом стоимости каждого из них.

Принципиальная схема АBB-бюджетирования представлена на рисунке 3.1.

Согласно представленной схеме (рис.3.1), в системе финансового учета формируется информация о произведенных затратах предприятия согласно правилам бухгалтерского учета.



Рисунок 3.1 - Схема применения АВВ – бюджетирования [67]

Представленная схема бюджетирования является принципиально новой для АО «Стальмонтаж» в связи тем что процесс бюджетирования происходит в системе интеграции управленческого и финансового учета; происходит определение стоимости ресурсов на выполнение определенного вида работ. Это позволяет выявить неэффективные бизнес-процессы на предприятии.

Отличительная черта АВВ заключается в том, что спрос на ресурсы – то есть затраты предприятия – рассчитывается на основе потребности предприятия в операциях конкретных бизнес-процессов. Для проведения такой

оценки необходим прогноз производства и строительства на предстоящий период.

На первом этапе внедрения АВВ бюджетирования необходимо выделение центров финансовой ответственности и формирование финансовой структуры предприятия.

В качестве центра ответственности (центра доходов и/или расходов) будет выступать структурное подразделение предприятия, руководитель которого будет наделен правом принятия решений по использованию ресурсов предприятия (материальных, трудовых, финансовых) и отвечать за выполнение установленных планов.

Построение финансовой структуры (рисунок 3.3) обуславливает необходимость разработки бюджетов организации на основе выделенных бизнес-процессов.

Центр затрат (ЦЗ) образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы, что означает для предприятия затраты. Соответственно, они отвечают за величину произведенных (потребленных) в результате своей деятельности затрат.

Центры дохода (ЦД) определяют доходную часть бюджета, занимаются реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное подразделение для получения дохода в виде выручки.

Функциональная структура АО «Стальмонтаж» представлена на рисунке 3.2.

На данной схеме (рис.3.2) отражены основные функции предприятия:

1. Работа с поставщиками. На данном этапе предприятие осуществляет поиск поставщиков, заключает договоры, контролирует процесс поставки.

Работа с поставщиками сложный процесс, поэтому ему уделяется достаточно пристальное внимание руководства.

2. Осуществление производства продукции. Это основная функция предприятия. Именно на сколько качественно выполняется данный процесс зависит конкурентоспособность предприятия.

3. Работа с заказчиками. Осуществление поставки продукции на строительный объект для дальнейшего монтажа, получение прибыли.



Рисунок 3.2 - Функциональная структура АО «Стальмонтаж»

В качестве новой модели разработки финансовых планов компании предлагается методика разработки бюджетов на основе выделения центров финансовой ответственности по видам деятельности (рис. 3.3).

Для реализации бюджетного задания необходимо установить персональную ответственность руководителей структурных подразделений и специалистов за выполнение бюджетных показателей.

На основе бизнес-процессов на рисунке 3.3 представлена предлагаемая модель финансовой структуры компании.



Рисунок 3.3 – Предлагаемая модель «Финансовая структура АО «Стальмонтаж»

Для управления центрами ответственности необходимо установить следующие основные показатели контроля:

- по центрам затрат – издержки на приобретение активов (входящие затраты) и расходы (затраты на выходе). В этих подразделениях необходимо организовать нормирование, планирование и учет затрат на производство с целью наблюдения, контроля и управления затратами, а также оценки их использования. Показателями эффективности работы центра затрат будут минимальные либо обоснованные отклонения от нормативов по всем статьям затрат (расходов). Этим подразделениям необходимо также устанавливать показатель качества продукции;

- по центрам доходов – доходы. Деятельность руководителей оценивается на основе заработанных доходов (фиксация результатов

деятельности центра на выходе). Затраты подразделения имеются, но по ним оценки деятельности не осуществляются. Оценкой результативности могут служить объемы реализации, увеличение числа клиентов, поступление денежных средств.

В таблице 3.2 приведены персонально ответственные руководители по центры ответственности.

Таблица 3.2 – Персонально-ответственные руководители подразделений

Центр ответственности	Учитываемые показатели	Руководитель подразделения
Центр организации бухгалтерского учета и планирования	1. Своевременная подготовка аналитического материала для принятия управленческих решений. 2. Предоставление статистической отчетности в установленные сроки 3. Выполнение плана по прибыли.	Главный бухгалтер, начальник ПЭО
Центр работы с персоналом	1. Оперативное решение вопросов по нормированию оплаты труда, тарификации работ и рабочих. 2. Выполнение мероприятий коллективного договора	Начальник отдела труда и заработной платы
Центр работы с поставщиками	1. Рациональная организация работы с поставщиками. 2. Выполнение грузоперевозок	Начальник ОМТСиЛ
Центр работы с заказчиками	1. Оперативная работа с заказчиками 2. Своевременное закрытие форм по строительным объектам	Заместители директора по объектам, начальник СДО
Центр производства продукции	1. Рациональное использование материалов и ресурсов.	Заместитель директора по производству, начальник ПТО
Центр строительно-монтажных услуг	1. Рациональное использование материалов и ресурсов.	Главный инженер, начальник ПТО
Крановое хозяйство	1. Обеспечение бесперебойной работы и подачи техники на производство и строительно-монтажные участки	Начальник кранового хозяйства
Автоколонна	1. Обеспечение бесперебойной работы и подачи техники на производство и строительно-монтажные участки	Главный механик

Такой подход будет наиболее продуктивным для целей мотивации персонала и оптимизации его численности.

Для повышения эффективности функционирования системы бюджетирования необходима полная автоматизация процесса планирования.

В настоящее время разработчики программных продуктов для целей управления затратами предлагают различные варианты автоматизированных систем. Для выбора автоматизированной системы учитывались критерии, которым должна отвечать программа, а именно:

- масштаб деятельности предприятия;
- совместимость с 1С Предприятие;
- сложность работы для пользователей;
- стоимость продукта.

Исходя из данных требований был выделен ряд программных продуктов наиболее приемлемых для анализируемого предприятия. К таким автоматизированным системам относятся: «1С: Финансовое планирование»; «Инталев. Корпоративные финансы»; «Контур Корпорация»; «Бюджет» [73]

Для наглядного представления сравнительный анализ описанных систем управления затратами сведен в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Сравнительная оценка систем управления затратами, предлагаемых к внедрению

Сравниваемые показатели	Наименование автоматизированных систем планирования			
	1С: Финансовое планирование	Инталев. Корпоративные финансы	Контур. Корпорация	Бюджет-1.1
Область применения. Соответствие масштабам бизнеса	Средние, крупные предприятия		Крупные финансовые компании	Средние, малые предприятия

Продолжение таблицы 3.3

Сравниваемые показатели	Наименование автоматизированных систем планирования			
	1С: Финансовое планирование	Инталев. Корпоративные финансы	Контур. Корпорация	Бюджет-1.1
Совместимость с учетной системой предприятия	Совместима			
Поддержка многопользовательской коллективной работы	Поддерживает	Отсутствует	Плохо организована	Поддерживает
Самостоятельная настройка системы пользователем	Сложности в самостоятельной настройке		Нет	Имеется возможность самостоятельной настройки
Возможность масштабирования (увеличения объема операций)	Есть			
Функциональность системы	Хорошо развита	Хорошо проработан только базовый функционал	Поддерживает	Высокий уровень процесса планирования
Стоимость программы руб. (данные с сайта поставщика)	45000	55000	85000	6000

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно сделать выводы, что наиболее эффективной и применимой для исследуемого предприятия является программа «Бюджет-1.1».

Она характеризуется небольшими затратами на внедрение (учитывая финансовый кризис компании), выполняет все необходимые основные функции, характеризуется высокой производительностью процесса планирования.

Программа позволяет осуществить автоматизацию системы финансового планирования на среднем предприятии, формировать функциональные бюджеты, осуществлять контроль исполнения бюджета и анализ.

Ожидаемый результат внедрения системы финансового планирования программа «Бюджет-1.1» на среднем предприятии:

- автоматизация всего процесса финансового планирования, в том числе, выбора различных сценариев развития событий, согласование бюджета, контроль исполнения бюджета;

- разработка финансовых планов (оперативных, тактических, стратегических);

- возможность создание различных версий бюджета;

- возможность сравнения различных стратегий дальнейшего развития предприятия и на этой основе выбор наиболее оптимальной;

- получение основных документов финансового плана (бюджетов движения денежных средств, доходов и расходов, прогнозного бухгалтерского баланса);

- возможность осуществления финансового контроля за исполнением планов и отдельных финансовых показателей;

- возможность проведения план-фак анализа, что позволит выявить причины отклонений фактических показателей от предусмотренных планом.

Стратегическое планирование – это решение проблемы, для деятельности предприятия.

Целью стратегического планирования является выработка конкурентоспособной стратегии, для создания инструмента по обеспечению реализации данной стратегии при заданных ограничениях по времени и ресурсам.

Стратегическое планирование деятельности предприятия основано на таких принципах, как:

- 1) анализ, целеполагание и выбор стратегического планирования;

2) иерархия, в которую входит, структурные подразделения, имеющие собственные стратегии, где предприятие группирует и соединяет ее в единую цель;

3) план по формированию реализации и корректировки деятельности.

Данные принципы процесса, начинаются с общей стратегии организации.

Правильная постановка целей и задач на предприятии увеличивает результативность деятельности, как руководителей, так и персонала, помогает фирме действовать слажено, а значит время для исполнения целей тратится экономичнее.

С помощью дерева целей возможно визуализировать взаимосвязи между целями на всех уровнях управления предприятием, детализировать проблематику ее функционирования и разработать мероприятия по каждой отдельной задаче.

Содержание целей верхнего уровня предприятия АО «Стальмонтаж» представлено на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 - Цели верхнего уровня АО «Стальмонтаж»

Представление целей начинается с верхнего уровня, дальше они последовательно разукрупняются. Причем основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня представлена в виде

подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, то есть так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

Выработка подцелей осуществляется по каждому подразделению организации. В частности, достижение цели улучшения качества продукции и снижение ее цены возможно достичь за счет применения инновационных материалов в строительстве.

Установлено, что материалы, используемые предприятием при производстве продукции морально устарели, тогда как на рынке используются более дешевые и прочные материалы, такие как композитная арматура. Поэтому возможно принять такое управленческое решение как использование композитной арматуры вместо металлической.

Композитная арматура - это неметаллические стержни, которые выполнены из стеклянных, базальтовых или углеродных волокон. Волокна пропитаны термопластичным или термореактивным полимерным связующим и отверждены. На сегодняшний день вопрос о целесообразности применения композитной неметаллической арматуры в малоэтажном строительстве остаётся открытым.

В соответствии с существующими видами композитной неметаллической арматуры их можно классифицировать следующим образом:

- стеклопластиковая арматура (АСП);
- базальтопластиковая арматура (АБП);
- углепластиковая арматура (АУП) [15].

Из трёх вышеперечисленных видов композитной неметаллической арматуры самой широко используемой является стеклопластиковая арматура.

В таблице 3.4 приведена сравнительная характеристика металлической и композитной (на примере базальтопластиковой) арматуры.

Таблица 3.4 - Сравнительная характеристика металлической и композитной арматуры

Параметр	Металлическая арматура	Композитная арматура (АБП)
Материал	Сталь	Базальтовые волокна, связанные полимером
Модуль упругости, ГПа	200	45
Теплопроводность	Высокая	Низкая
Электропроводность	Проводит электричество	Не проводит электричество
Коррозийная стойкость	Подвержена коррозии	Устойчива к коррозии
Срок службы	Согласно строительным нормам	Минимум 80 лет
Экологичность	Экологична	Экологична
Пластичность	Пластична	Непластична
Негативное влияние на человека	Нет	Пыль из волоконных игл может нанести повреждения глазам и дыхательным путям человека. Относится к 4 классу опасности.
Теплостойкость, °С	400	150

Таким образом, исходя из данных, приведённых в таблице 3.3, можно заключить, что композитная арматура обладает рядом преимуществ и недостатков по сравнению с металлической арматурой.

Преимущества композитной арматуры перед металлической:

- более долгий срок службы;
- устойчивость к коррозии;
- низкая тепло- и электропроводность;
- высокая транспортабельность, обусловленная меньшим удельным весом и возможность транспортировки смотанной в бухты.

Композитная арматура обладает низкой теплостойкостью, так как полимерная матрица не выдерживает температуры выше 150 °С. При превышении критической температуры полимерная матрица начинает разрушаться.

Также, необходимо отметить, что немаловажным преимуществом композитной арматуры является её экологичность, она не наносит вреда состоянию атмосферы, не является токсичной. При этом, несмотря на «дружелюбность» такого вида арматуры по отношению к окружающей среде, существуют интересные решения по применению композитной арматуры повторно, например, применение уже использованной ранее и переработанной композитной арматуры в качестве крупного заполнителя бетонной смеси.

Управление расходами должно соизмерять тактические потребности и стратегические задачи, находя между ними золотую середину.

В качестве антикризисной программы по снижению затрат предприятия для начала необходимо выделить статьи затрат для сокращения и определить календарный график с указанием ответственных лиц по его выполнению. В качестве таких статей затрат могут выступать:

- расходы на связь и интернет;
- консультационные услуги и реклама;
- командировки;
- офисная канцелярия;
- техническое обслуживание и капитальный ремонт (снижение данной статьи расходов может быть только на непродолжительный срок).

Также в рамках антикризисной программы необходимо не просто снизить затраты, а повысить их эффективность: расширить клиентскую базу, увеличить объем продаж и количество заключенных договоров подряда, улучшать технологические процессы, а также оценивать эффективность привлечения этих ресурсов. С помощью этих показателей предприятие должно провести анализ и постараться дать количественную и качественную оценку деятельности, связанную с использованием косвенных и вспомогательных ресурсов.

Также в рамках антикризисной программы может выступать:

- внедрение «бережливого производства»;
- отказ от выплат дивидендов;

- открытие новых перспективных подразделений.

Таким образом, в данном разделе представлены основные мероприятия, направленные на совершенствование системы управления затратами в АО «Стальмонтаж»:

- разработка стратегии развития предприятия.
- внедрение системы бюджетирования и автоматизации при помощи программного продукта «Бюджет-1.1»;
- разработка антикризисной программы.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий приведено в разделе 3.2.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Решение проблемы повышения эффективности управления затратами на предприятии непосредственно связано с необходимостью повышения финансовых результатов деятельности организации.

Результативность управления затратами с внедрением предложенных в предыдущем разделе мероприятий, направленных на получение максимального эффекта от деятельности и достижения высоких показателей работы обеспечивает предприятию успех и выживание при их комплексном сочетании.

Эффективность внедрения системы бюджетирования на основе АВВ и АВС методов проведена на примере бюджетирования деятельности подразделений: производственно-технического отдела и сметно-договорного отдела АО «Стальмонтаж», так как эти подразделения работают в связке для обработки заказов и формирования сметы объекта. Ключевые виды деятельности данных подразделений – обработка и формирование заказов.

Производственно-технический отдел и сметно-договорной отдел ежемесячно обходятся предприятию в среднем около 1348 тыс. руб. Смета расходов по этим подразделениям за декабрь 2018г. представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Смета расходов по производственно-техническому отделу и сметно-договорному отделу за декабрь 2018г.

Сырье и основные материалы	Сумма, тыс. руб.
Услуги промышленного характера	172
Автотранспортные услуги	86
Прочие услуги промышленного характера, в т.ч.	9
- коммунальные услуги	5
- прочие услуги	4
Канцелярские товары	23
Хоз.материалы	54
ФОТ	628
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	175
Взносы	174
Страхование от несчастных случаев	1
Амортизация ОФ и НА	60
Амортизация ОФ	60
Амортизация НА	0
Прочие денежные расходы	313
Перевозка трудящихся	297
Прочие расходы, в т.ч.	16
- техническое обслуживание и ремонты оргтехники	10
- вывоз мусора	2
- прием и очистка сточных вод	4
- утилизация ламп	0
Итого затраты	1348

За декабрь 2018г. производственно-техническим отделом было обработано 8 заказов, и соответственно сметно-договорным отделом было

составлено 8 смет на общую сумму 449380 млн. руб. Отсюда, себестоимость формирования одного заказа на декабрь составила:

$$1348 / 8 = 168,5 \text{ тыс. руб.}$$

Следующим этапом является определение стоимости ресурсов для формирования одного заказа в планируемом периоде (следующий месяц).

В производственно-техническом отделе работает пять специалистов и начальник отдела. В сметно-договорном отделе работает три специалиста и начальник отдела. У специалистов средняя заработная плата 56000 руб., у начальников отдела – 90000 рублей.

При планировании бюджета затрат на январь 2019г. по отделам необходимо определить максимальную загрузку работников отдела. По данным начальника производственно-технического отдела максимальное количество заказов, которые могут формировать специалисты отдела в месяц составляет 10. На январь 2019г. планируется выполнить 8 заказов.

Фактически вышеуказанная сумма выплат по заработной плате распределяется следующим образом: заработная плата специалистов состоит из оклада – 40000 руб. и премии 16000 за выполнение не менее 6 заказов в месяц, заработная плата начальника отдела из оклада – 60000 руб. и премии – 30000 руб. за выполнение не менее 6 заказов в месяц. То есть, премиальная часть не ставится предприятием в зависимость от реального количества заказов и, соответственно, не мотивирует сотрудников на привлечение большего числа заказов, чем это предусмотрено минимальным лимитом. В этой связи рекомендуется внести изменения в положение об оплате труда в части привязки премии к числу выполненных заказов, а именно: в отношении специалистов – по 1600 руб. за 1 заказ, в отношении начальника отдела - 3000 за один заказ.

Тогда при формировании 8 заказов в ПТО в январе 2019г.:

$$\text{ФОТ специалистов } (40000+8*1600)*5=264000 \text{ руб./мес.}$$

$$\text{ФОТ начальника ПТО } 60000+8*3000=84000 \text{ руб./мес.}$$

Отсюда, стоимость заказов за месяц по статье затраты «Фонд оплаты труда» на январь 2019г.составит:

$$\text{Цфот} = 264000 + 84000 = 348000 \text{ руб.}$$

При стандартной системе бюджетирования, применяемой в организации в бюджет на январь 2019г. была бы запланирована сумма в размере:

$$\text{ФОТ (ПТО)} = 56000 * 5 + 90000 = 370000 \text{ руб.}$$

Экономия по ПТО за месяц по статье затрат «Фонд оплаты труда» составит:

$$370000 - 348000 = 22000 \text{ руб./мес.}$$

По данным начальника сметно-договорного отдела максимальное количество смет, которые могут формировать специалисты отдела в месяц составляет 12. На январь 2019г. планируется выполнить 8 заказов.

Фактически вышеуказанная сумма выплат по заработной плате распределяется следующим образом: заработная плата специалистов состоит из оклада – 44000 руб. и премии 12000 за выполнение не менее 6 заказов в месяц, заработная плата начальника отдела из оклада – 60000 руб. и премии – 30000 руб. за выполнение не менее 6 заказов в месяц. То есть, премиальная часть не ставится предприятием в зависимость от реального количества заказов и, соответственно, не мотивирует сотрудников на привлечение большего числа заказов, чем это предусмотрено минимальным лимитом. В этой связи рекомендуется внести изменения в положение об оплате труда в части привязки премии к числу выполненных заказов, а именно: в отношении специалистов – по 1000 руб. за 1 заказ, в отношении начальника отдела - 2500 за один заказ.

Тогда при формировании 8 заказов в СДО в январе 2019г.:

$$\text{ФОТ специалистов} (44000 + 8 * 1000) * 3 = 156000 \text{ руб./мес.}$$

$$\text{ФОТ начальника ПТО} 60000 + 8 * 2500 = 80000 \text{ руб./мес.}$$

Отсюда, стоимость заказов за месяц по статье затраты «Фонд оплаты труда» на январь 2019г. составит:

$$\text{Цфот} = 156000 + 80000 = 236000 \text{ руб.}$$

При стандартной системе бюджетирования, применяемой в организации в бюджет на январь 2019г. была бы запланирована сумма в размере:

$$\text{ФОТ (СДО)} = 56000 * 3 + 90000 = 258000 \text{ руб.}$$

Экономия по СДО за месяц по статье затрат «Фонд оплаты труда» составит:

$$258000-236000=22000 \text{ руб./мес.}$$

Следовательно, имеется экономия в сумме 22000 руб. по производственно-техническому отделу и 22000 руб. по сметно-договорному отделу, итого 44000 руб.

Аналогичным образом определяется стоимость всех ресурсов и смета затрат по производственно-техническому и сметно-договорному отделам на январь 2019г. Смета расходов приведена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Смета расходов по производственно-техническому отделу и сметно-договорному отделу за январь 2019г.

Сырье и основные материалы	Сумма, тыс. руб.
Услуги промышленного характера	172
Автотранспортные услуги	86
Прочие услуги промышленного характера, в т.ч.	9
- коммунальные услуги	5
- прочие услуги	4
Канцелярские товары	23
Хоз.материалы	54
ФОТ	584 =(628-44)
Социальные отчисления во внебюджетные фонды	163
Взносы	161
Страхование от несчастных случаев	1
Амортизация ОФ и НА	60
Амортизация ОФ	60
Амортизация НА	0
Прочие денежные расходы	313
Перевозка трудящихся	297

Продолжение таблицы 3.6

Сырье и основные материалы	Сумма, тыс. руб.
Прочие расходы, в т.ч.	16
- техническое обслуживание и ремонты оргтехники	10
- вывоз мусора	2
- прием и очистка сточных вод	4
- утилизация ламп	0
Итого затраты	1292

Таким образом, экономия затрат по двум отделам составила:

$$\text{Ээ} = 1292 - 1348 = -56 \text{ тыс. руб./мес.}$$

Таким образом, комплексное применение данного способа бюджетирования и изменения системы оплаты труда позволит обеспечить экономию затрат по рассмотренным подразделениям в сумме 56 тыс. руб. в месяц. В масштабах всей организации экономия может составить около 500 тыс. рублей в месяц, следовательно, можно говорить об эффективности применения данного метода бюджетирования на предприятии и выделения центров ответственности и показателей оценки их деятельности.

Далее проведена оценка экономической эффективности автоматизации финансового планирования на предприятии.

Для определения стоимости автоматизации процесса финансового планирования необходимо рассчитать затраты, связанные с приобретением, внедрением и использованием информационной системы (таблица 3.7).

Таблица 3.7 - Расчет затрат на автоматизацию процесса финансового планирования в программе «Бюджет-1.1», тыс. руб.

Показатели	Значения показателей
Капитальные затраты, всего	12
в том числе:	

Продолжение таблицы 3.7

Показатели	Значения показателей
- цена покупки программного продукта	6
- стандартная настройка (стандартные отчеты)	4
- обучение персонала	2
Ежегодные эксплуатационные затраты (экспертная оценка), всего.	4
в том числе:	
- затраты на техническое обслуживание	2
- прочие затраты	2
Итого затрат на автоматизацию процесса финансового планирования	16

Таким образом, общие единовременные затраты на автоматизацию процесса бюджетного планирования составят 12 тыс. руб., ежегодные затраты на содержание программного продукта 4 тыс.руб. в год.

В рамках разработки стратегии организации предлагается провести мероприятия по выбору целей и поиску их достижения. Для этого следует наладить взаимодействия между следующими отделами: руководящий состав, ПЭО, ПТО, ОМТСиЛ, начальники участков и цехов, технолог. Схема взаимодействия отделов при разработке стратегий представлена на рисунке 3.5.

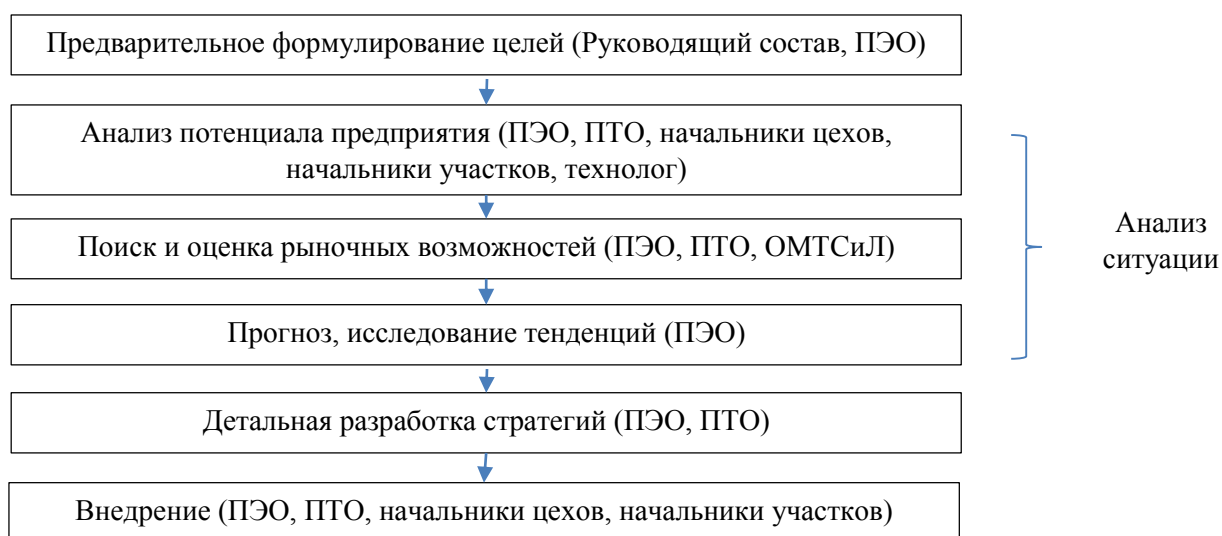


Рисунок 3.5 – Схема взаимодействия отделов при разработке стратегий

В качестве инструментов при разработке стратегий рекомендуется использовать классическое дерево целей и SMART-анализ. Так, применение вышеуказанного порядка позволило выделить такое стратегическое целевое направление, как внедрение новой технологии армирования с использованием новых материалов.

В настоящее время в строительстве в России в основном используют традиционное армирование фундамента и стен металлической арматурой. Но у композитной арматуры есть ряд преимуществ, которые позволяют совершить переход от традиционного способа армирования к новому.

Основные возможные варианты применения композитной неметаллической арматуры в малоэтажном строительстве:

1. Композитная неметаллическая арматура может применяться в наружных многослойных стенах здания в качестве гибких связей. Стеклопластиковая арматура не уступает металлической по характеристикам прочности и жесткости, необходимым гибким связям.

2. Если местоположение здания находится в районе с влажным климатом, целесообразно применять композитную неметаллическую арматуру вместо металлической для армирования фундамента, в виду высокой коррозионной стойкости первой. Эта мера обеспечит большую долговечность здания.

3. Также композитная арматура применяется для усиления конструкции здания после ремонта. Благодаря её высокой коррозионной стойкости, быстрому затвердеванию полимерного связующего и долговечности ремонтируемые несущие элементы строения могут быть восстановлены и усилены [13].

4. Часто более рациональным подходом является не применение какого-либо одного вида арматуры в малоэтажном строительстве, а комбинирование композитной и металлической арматуры. Например, при кладке газобетонных стен применяется АСП диаметром от 6 мм, а углы здания армируются металлической арматурой. В связи с этим, получается, что в сооружении задействованы преимущества и одного, и другого вида арматуры.

Изменение себестоимости фундамента при использовании обычной металлической арматуры и стеклопластиковой представлено в табл. 3.8.

При сравнении средней цены за погонный метр арматуры (табл.3.8) видно, что использование стеклопластиковой арматуры экономичнее.

Таблица 3.8 - Равнопрочностная замена металлической арматуры на стеклопластиковую

Стеклопластиковая арматура ГОСТ 31938-2012 [32]				Металлическая арматура класса А-III (А400С) ГОСТ 5781-82 [33]			
Профиль	Количество погонных метров в тонне	Стоимость, руб./т.	руб./п.м.	Равнопрочная замена на металл	Цена, руб./т.	Количество погонных метров в тонне	руб./п.м.
АСП - 6	20 618	334011	16,2	8 АIII	36750	2 531	14,52
АСП - 8	11 299	257617	22,8	12 АIII	27992	1 126	24,86
АСП - 10	7 092	230490	30,5	14 АIII	27985	826	33,88
АСП - 12	4 897	199797	40,8	16 АIII	27960	632	44,24
Средняя цена, руб. / п.м.			27,58				29,38

Так как средняя стоимость за п.м. стеклопластиковой арматуры на 6,5% меньше металлической, и учитывая, что в общей закупке материалов арматура составляет 20%. Учитывая, что общая сумма затрат предприятия на производство составляет 1040641 тыс. руб., то материальные затраты по арматуре составят:

$$1040641 * 20\% = 208128 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на закупку стеклометаллической арматуры составят:

$$208128 - 6,5\% = 194600 \text{ тыс. руб.}$$

Экономия составит:

$$208128 - 194600 = 13528 \text{ тыс. руб.}$$

По результатам предложенного мероприятия по замене металлической арматуры на стеклопластиковую было получено, что за счет применения в

производстве современных материалов возможно снижение себестоимости на 13528 тыс. руб. или на 1,3 %, то есть плановая себестоимость продаж составит:

$$СС_{пл} = СС_{факт} * 0,987 = 1040641 * 0,987 = 1027113 \text{ тыс. руб.}$$

Для расчета общей экономической эффективности предложенных мероприятий рассмотрим таблицу 3.9 при условии, что объемы работ сохранятся на уровне 2018 года.

Таблица 3.9 - Техничко-экономические показатели проекта

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2018г. факт	2019г. прогноз	2020г. прогноз	2021г. прогноз	2022г. прогноз
1	Выручка от реализации	Тыс. руб.	1 326 644	1 326 644	1 326 644	1 326 644	1 326 644
2	Затраты на производство продукции и строительно-монтажные работы, в том числе:	Тыс. руб.	1 251 325	1 231 813	1 231 801	1 231 801	1 231 801
	- экономия на замене материалов	Тыс. руб.		-13 528	-13 528	-13 528	-13 528
	- экономия по ФОТ всего предприятия	Тыс. руб.		-6 000	-6 000	-6 000	-6 000
	- затраты на внедрение программного продукта	Тыс. руб.		16	4	4	4
3	Прибыль от продаж	Тыс. руб.	75 319	94 831	94 843	94 843	94 843
4	Рентабельность производства (с.3/с.2)х100	%	6,0	7,7	7,7	7,7	7,7
5	Рентабельность продаж(с.3/с.1)х 100	%	5,7	7,1	7,1	7,1	7,1

Таким образом, наглядно виден существенный прирост показателей деятельности АО «Стальмонтаж». Для наглядности рассмотрим их на рисунке 3.6.

На рисунке 3.6 видно, что после реализации предложенных мероприятий затраты снизились на 19512 тыс. руб. по сравнению с 2018г., что является показателем оптимизации управления затратами и является целью данной работы.

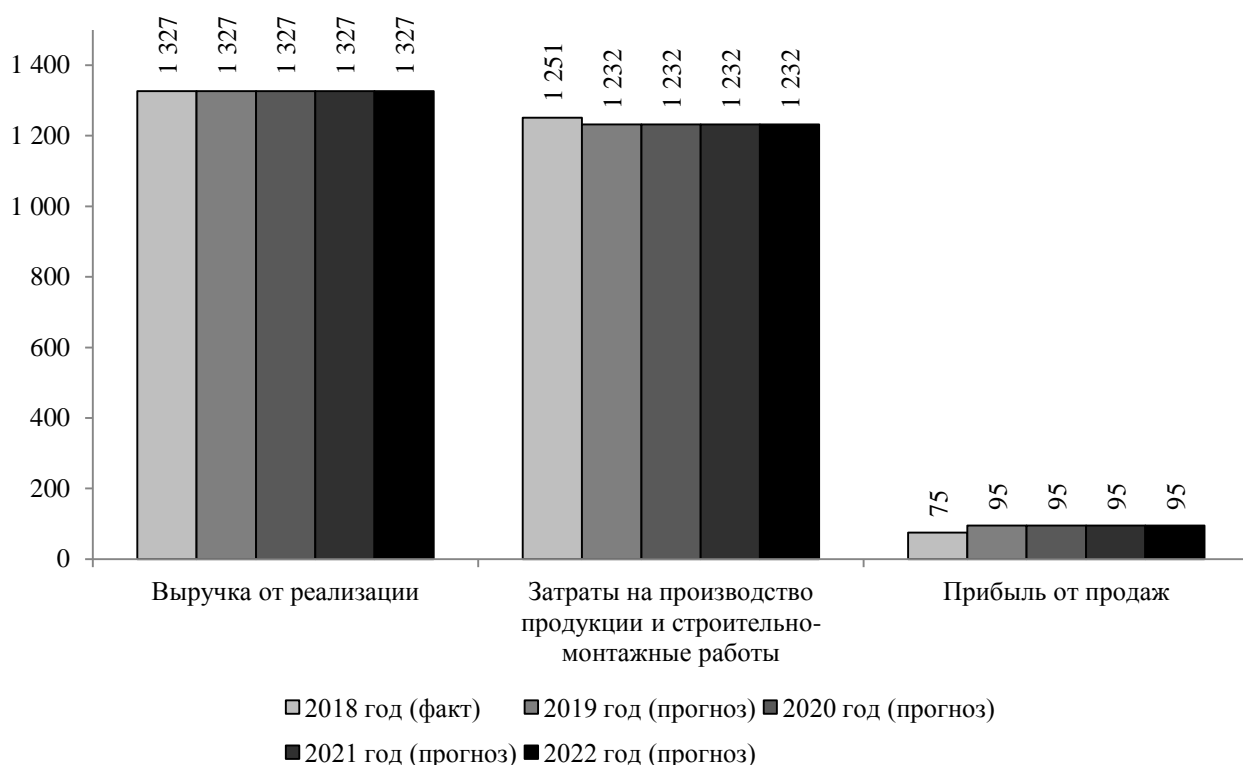


Рисунок 3.6 - Динамика показателей деятельности предприятия после реализации мероприятий, млн. руб.

В результате рентабельность производства выросла, с 6,0 % до 7,7 %, рентабельность продаж с 5,7% до 7,1 %. Согласно данным ФНС России, среднеотраслевая рентабельность продаж по виду деятельности «строительство» в 2018г. составляет 6,1%, то есть полученные результаты превышают уровень среднеотраслевого показателя, в то время как ранее он был ниже.

Далее рассмотрено изменение показателя затрат на 1 руб. выручки по предприятию по результатам всех изменений (рис. 3.7).

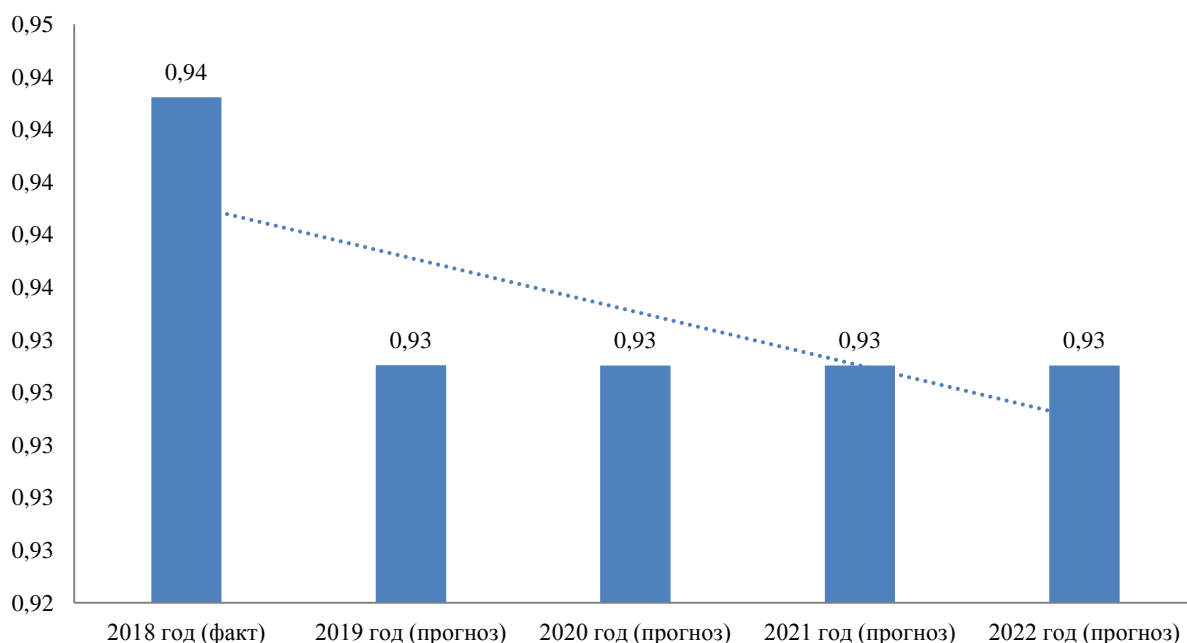


Рисунок 3.7 – Динамика показателя – затраты на 1 руб. выручки, руб.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий затраты на 1 руб. выручки снизятся с 0,94 руб. до 0,93 руб., то есть прибыльность основной деятельности АО «Стальмонтаж» возрастет.

Затраты на 1 руб. выручки являются важным показателем эффективности производства, снижение его говорит о достижении экономического эффекта в производственном процессе на предприятии.

Проанализировав финансово-хозяйственную деятельность АО «Стальмонтаж» в области управления затратами были выдвинуты следующие рекомендации:

- 1) внедрение системы бюджетирования на основе АBB и АВС методов;
- 2) автоматизация процесса бюджетирования;
- 3) внедрение в производство новых видов материалов для повышения качества продукции по более низкой себестоимости.

Если ввести в действие данные мероприятия, то это позволит:

1 С помощью центров ответственности организация сможет проводить детализацию затрат и результатов, непосредственно зависящих от предоставленных руководителю соответствующего ранга полномочий.

2 Результатом внедрения композитной арматуры в производство предприятие получает:

- более долгий срок службы объектов строительства;
- устойчивость к коррозии;
- низкая тепло- и электропроводность;
- высокая транспортабельность, обусловленная меньшим удельным весом и возможность транспортировки, смотанной в бухты.

Выполнение рекомендуемых мероприятий позволит АО «Стальмонтаж» усовершенствовать систему управления затратами, повысит эффективность его деятельности.

Общий экономический эффект составил: затраты снизились на 1,6 %, отмечен значительный прирост прибыли от продаж. Рентабельность производства выросла на 1,7 процентных пункта, рентабельность продаж на 1,5 процентных пункта.

Однако необходимо помнить, что современный рынок носит переменчивый характер, необходимо постоянно анализировать его, проводить анализ структуры затрат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики затраты и расходы – это одни из самых важных показателей эффективности деятельности строительной компании, характеризующие степень и качество использованных материальных и трудовых ресурсов, результаты внедрения новшеств, бережливость в расходовании средств и качество управления.

При исследовании проблем, связанных с особенностями управления затратами строительных предприятий промышленности, как правило, на первый план выступает вопрос о том, какие существуют способы по сокращению затрат. Именно в оптимизации затрат при производстве строительных материалов видится основной источник для получения дополнительных ресурсов. Затраты оптимизировать необходимо, и это возможно при наличии организованной системы учета, своевременно отражающей достоверные данные о том, какое количество ресурсов предприятие тратит для производства продукции. Поэтому разработка технологии оптимизации затрат на производство является действенным инструментом повышения эффективности деятельности предприятий строительной промышленности.

Целью данной работы была оценка эффективности действующей системы управления затратами на предприятии АО «Стальмонтаж и изучение методов и средств управления затратами в организациях строительной сферы, направленных на выявление и мобилизацию резервов снижения затрат на производство и реализацию строительной продукции (работ, услуг) и, как следствие, на повышение прибыли.

В соответствии с поставленной целью, в работе решены следующие задачи:

- определена роль управления затратами в повышении экономических результатов деятельности строительной организации;
- раскрыта сущность функций управления затратами;

- рассмотрены основные методы управления затратами;
- изучены структура затрат на выпуск строительной продукции и оказания строительных услуг и особенности ее элементов;
- изучены методики управления затратами, с целью их снижения и выявления резервов повышения эффективности производственной деятельности организаций строительной сферы;
- разработаны предложения по оптимизации управления затратами, с целью ориентации руководства компании на осуществление управленческих решений, способствующих экономии расходуемых ресурсов.

В рамках данной работы проанализирована строительная отрасль в Российской Федерации. Данное исследование, показало, что строительная отрасль за последние три года испытывает низкую стартовую динамику экономической конъюнктуры. Финансовые показатели строительных компаний переместились в неблагоприятную фазу развития, что обусловлено сокращением числа заключенных договоров, слабым инвестиционным и потребительским спросом со стороны государства, домашних хозяйств и корпоративного сектора экономики. В тоже время тенденция замедления роста цен на строительные работы и высокой стоимостью строительных материалов, обязывает компании сокращать себестоимость своей продукции с целью увеличения прибыли и наращивания объемов производства. В этой связи изучена специфика производственной деятельности и выявлены особенности по управлению затратами строительной компании.

В целом по результатам проведенного анализа деятельности АО «Стальмонтаж» и затрат предприятия сделаны следующие выводы:

- за период с 2014г. по 2017г. предприятие относилось ко второй группе инвестиционной привлекательности – это объекты со средним уровнем инвестиционной привлекательности. На конец анализируемого периода предприятие относится к третьей группе инвестиционной привлекательности – это объекты с пониженным уровнем инвестиционной привлекательности;

- предприятие до 2018г имело удовлетворительный уровень рентабельности. В 2018 году предприятие имеет низкую рентабельность для поддержания платежеспособности на приемлемом уровне, оно в целом платежеспособно и финансово устойчиво, хотя отдельные показатели ниже рекомендуемых значений;

- одной из причин снижения прибыли АО «Стальмонтаж» в 2018 году по сравнению с 2016 и 2017 годами, является более медленное снижение себестоимости по сравнению с темпами снижения выручки. Поэтому, несмотря на рост выручки в 2018г. по отношению к 2017г, прибыль предприятия продолжает уменьшаться.

- увеличение затрат на 1 руб. выручки приводит к снижению доходности основной деятельности предприятия, и как следствие, к снижению ее эффективности;

- в компании ведется недостаточно качественное планирование, распределение и контроль затрат, в результате чего несвоевременно отслеживаются изменения, что создает предпосылки к увеличению затрат;

- не разработан план по оптимизации управления затрат, не определены центры ответственности, нет четкого разделения по организационной структуре.

Повысить эффективность системы управления затратами организации можно внедрив автоматизированную систему бюджетирования на основе АBB-метода, который позволит повысить точность расчета себестоимости за счет большей детализации затрат возможности выявлять наиболее «узкие места» в деятельности предприятия и неэффективные процессы.

Также необходимо усовершенствовать систему внутреннего финансового контроля предприятия и внедрить в практику новые эффективные организационные и технологические мероприятия, обеспечивающие устойчивое развитие (модернизацию и расширение) предприятия и успешное продвижение его продукции на отечественном рынке строительных материалов и услуг.

Помимо выше перечисленного необходимо снизить затраты, применив современные материалы в строительстве, которые не будут уступать в качестве, но снизят себестоимость продукции и строительных работ.

Также в условиях финансового кризиса предложены антикризисные мероприятия.

В результате внедрения выше перечисленных мероприятий по оптимизации управления затратами строительной компании АО «Стальмонтаж» в первый же год после реализации предложенных мероприятий затраты снизились на 19512 тыс. руб. по сравнению с 2018г., и соответственно увеличилась прибыль компании. При этом прогнозируется увеличение рентабельности производства с 6,0 % до 7,7 %, рентабельности продаж с 5,7% до 7,1 %.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.gks.ru>
2. Официальный сайт Красноярской службы государственной статистики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://krasstat.gks.ru/>
3. Бабченко В. В. Исследования состояния строительной отрасли в российской федерации // Гуманитарные научные исследования. 2018. № 5 (81). С. 29.
4. Федеральный закон от 13.07.2015 N 224-ФЗ (ред. от 29.07.2018) «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. Распоряжение Правительства РФ от 30.09.2018 N 2101-р «Об утверждении комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года» в том числе Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Белова А. П., Бугрова С. М. Состояние и перспективы развития отраслей строительного комплекса // в сборнике: Россия и мировое сообщество перед вызовами нестабильности экономических и правовых систем сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 18–21.
7. Драгунова В. Ю. Строительная отрасль: управление проектами (из опыта немецких строительных компаний) // В сборнике: Актуальные вопросы современности глазами молодых исследователей Сборник материалов III-й Международной научно-практической конференции. 2018. С. 331–334.
8. Романченко О. В. Строительная отрасль в России: современное состояние и перспективы развития // В сборнике: Проблемы конфигурации глобальной экономики XXI века: идея социально-экономического прогресса и

возможные интерпретации Сборник научных статей. Под редакцией С. А. Толкачева. Краснодар, 2018. С. 191–198.

9. Нигматуллина Р. Р. Строительная отрасль в России // В сборнике: Современные тенденции развития в области экономики и управления Материалы Международной научно-практической конференции. 2018. С. 390–394.

10. Единая информационная система государственно частного партнерства в Российской Федерации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pppi.ru>.

11. Банникова А.С., Спренгель Д.Е., Самсонов Л.Ю., Федосова О.Г. Перспективы использования вторичного сырья на строительном рынке Красноярского края // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам XXXVII международной научно-практической конференции. 2017. – с. 130-135.

12. Гамидов Г.С., Магомедов А.А.М., Борисова Л.А. Развитие организационных форм управления инновационными процессами в строительном комплексе // Инновации. – 2016. – № 4. – с. 50-54.

13. Давыдов В.Г. Методологические основы управления развитием инновационной деятельности в строительном комплексе региона. / Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. 2017.

14. Изотов А.В. Развитие регионального строительного комплекса // Строительные материалы, оборудование, технологии XXI века. – 2017. – № 8(175). – с. 10-13.

15. Солманидина Н. В., Коновалова А. Строительная отрасль в России: состояние и развитие // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 2 (18). С. 673–676.

16. Любезнова Н.А. Чепелева К.В. Стратегические направления развития рынка жилой недвижимости г. Красноярска // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12(2). – с. 296-304.

17. Никулина О.М. Анализ основных факторов, влияющих на инновационное развитие строительного комплекса региона // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 1-1. – с. 500.

18. Отраслевая программа «Развитие строительной отрасли Красноярского края на 2017–2019 годы» - Приложение к распоряжению Правительства Красноярского края от 09.10.2016 № 778-р – Красноярск – 2016.

19. Официальный портал правительства Красноярского края. [Электронный ресурс]. URL: <http://minstroy.krskstate.ru/stroitelstvo/programmarzhs2018> (дата обращения: 19.05.2019).

20. Проект Стратегии социально-экономического развития Красноярского края до 2030 года. Официальный портал Правительства Красноярского края. [Электронный ресурс]. URL: http://www.krskstate.ru/2030/plan/4_3_1 (дата обращения: 19.05.2019).

21. Пахомов Е. В., Овчинникова М. С. Текущее состояние строительной отрасли РФ // Молодой ученый. — 2019. — №2. — С. 255-260. — URL <https://moluch.ru/archive/240/55658/> (дата обращения: 30.05.2019).

22. Проекты резидентов КРИТБИ. Портал Краевое государственное автономное учреждение «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнесинкубатор». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kritbi.ru/projects/exhibition> (дата обращения: 19.05.2019).

23. Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 года. Официальный портал Красноярский край. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.krskstate.ru/2030/plan> (дата обращения: 24.04.2019).

24. Стратегия инновационного развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года. Портал Минкомсвязь России. [Электронный ресурс]. URL: [http:// minsvyaz.ru/ru/documents/3622](http://minsvyaz.ru/ru/documents/3622) (дата обращения: 19.09.2017).

25. Бармина Е.Ю., Мичурина О.Ю. Конкурентоспособность предприятия в системе конкурентных преимуществ // Экономика и конкурентоспособность

России: Межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 6. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2018.

26. Бабкин И.А. Конкурентоспособность как фактор, определяющий стратегию предприятия // Экономика и конкурентоспособность России: Межвузовский сборник научных трудов. Вып. № 6. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2018.

27. Богданов А.И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии (объединении). М.: ВАФ, 2018.

28. Большой экономический словарь/ Под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Фонд "Правовая культура", 2017. 528 с.

29. Стратегия развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года. Электронный фонд правовой и научно-технической документации. [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420353735> (дата обращения: 19.05.2019).

30. Федеральная служба государственной статистики. Портал Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <http://krasstat.gks.ru/> (дата обращения: 19.05.2019).

31. Чепелева К.В., Микрюкова О.А. Стратегические ориентиры развития предприятий строительного комплекса Красноярского края // Жилищные стратегии. – 2017. – № 2. – с. 127-154. – doi: 10.18334/zhs.4.2.38212.

32. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер.с англ. М.: Экономика, 2017.

33. Региональная дорожная карта «Совершенствование правового регулирования градостроительной деятельности и улучшение предпринимательского климата в сфере строительства». Официальный портал Правительства Красноярского края. [Электронный ресурс]. URL: http://minstroy.krskstate.ru/dat/bin/art_attach/4026_dorojnyay_karta.pdf (дата обращения: 19.09.2017).

34. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. -М.: Дашков и Ко, 2018. -370 с.б.

35. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. М., 2016. С. 438.
36. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2017.
37. Гарнов А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. -М.: Юрайт, 2018. -304 с
38. Берзон Н.И. Финансовый менеджмент: учебник / Н.И. Берзон, Н.Н. Николашина, Л.А. Тюгей. -М.: Академия, 2016. -336 с.7.Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами: учебник / И.А. Бланк. -М.: Омега-Л, 2017. -768 с.8.
39. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: Учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. -М.: КноРус, 2017. -232 с.9.
40. Вудалл П. Новая экономика. //Эксперт. 2019. № 40.
41. Егорова А.В. Управление затратами на предприятиях промышленности строительных материалов в условиях нестабильной экономической среды // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 12-11. – С. 2393-2397;
42. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Изд-во МГТУ им.Баумана, 2018. 331 с.
43. Виссема Х Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: ИНФРА-М, 2016.
44. Виханский О.С. Стратегическое управление. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2016.
45. Касумов К. Т. Совершенствование учета затрат и реализации строительной продукции // Молодой ученый. — 2018. — №22. — С. 164-169. — URL <https://moluch.ru/archive/126/34989/> (дата обращения: 30.05.2019).
46. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии: учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев, Е.А. Ерохина. -М.: Дашков и Ко, 2017. -400 с.4.
47. Акимова Б.Ж. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие / Б.Ж. Акимова, М.С. Кузьмина. -М.: КноРус, 2017. -320 с.5.

48. Войтоловский Н.В. Актуальные аспекты управления затратами на промышленных предприятиях в современных условиях рыночной экономики / Н.В. Войтоловский, В.Д. Морозова, М.В. Таныгина // Проблемы современной экономики, 2017. -№3(47). -С. 194-197.10.
49. Каталог продукции и услуг АО «Стальмонтаж» за 2018 год.
50. Бухгалтерский баланс АО «Стальмонтаж» за 2018 гг.
51. Отчет о финансовых результатах АО «Стальмонтаж» за 2018 и 2017 годы.
52. Приложение к бухгалтерскому балансу за 2018г.
53. Абрютин М.С. Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: "Дело и сервис", 2018.
54. Абрютин М.С. Экономический анализ. Учебное пособие. М.: " Дело и сервис", 2018.
55. СТО 10-001-2016 «Анализ финансовой отчетности АО «Стальмонтаж»
56. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2018, 207.
57. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2017, 255.
58. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности под ред. В.И. Стражева. Мн.: Выш. шк., 2019.
59. Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов./Под общей редакцией д.э.н., профессора Багиева Г.Л. Спб.: Питер, 2010.
60. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. Н.: Учебник Финансы и статистика, 2017.
61. Положение о структурных подразделениях АО «Стальмонтаж» № 27 от 12.01.2016г.
62. Архипов В.М., Верховская О.Р., Соловьев М.А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Спб.: изд-во СПбГУЭФ, 2017.

63. Аширов Д.А. Управление персоналом. М.: Изд. дом "Высшее образование и наука", 2016. 336 с.
64. Балабанов И.Т. Интерактивный бизнес. СПб: Питер, 2016.
65. Лунин В. Сокращение издержек // Управление компанией - 2015.- №10.- С.30.
66. Щиборщ К.В. Общепроизводственные расходы: фактический и нормативный методы учета затрат // Аудитор-2016.- №2.-С.8.
67. Ерижев М.К. Развитие методов управления затратами учета и калькулирования себестоимости // Экономический анализ - 2017.- №10-С.78.
68. Соколов П.А. Учет заказчиками-застройщиками прочих работ и затрат по строительству объектов // Бухгалтерский учет-2017.-№23-С.53.
69. Попова Л.В., Маслова И.А. Процедура внутрипроизводственного учета затрат и управления себестоимостью // Финансовый менеджмент-2016.- №1-С.45.
70. Керимов В.Е. Управленческий учет и проблемы классификации затрат // Менеджмент в России и за рубежом-2015.-№1.-С.125.
71. Зылева Н.В. Центры затрат и центры ответственности в управленческом учете геолого-разведочной отрасли // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 25. С. 10 - 14.
72. Ерижев М.К. Сравнительный анализ основных подходов к управлению затратами современной компании // Финансовые и бухгалтерские консультации, 2015. - № 10. – С. 98 – 104.
73. Градостроительный кодекс Российской Федерации" от 29.12.2004 N 190-ФЗ (ред. от 25.12.2018).
74. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ (ред. от 01.05.2019) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд".

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Данные из бухгалтерского баланса АО «Стальмонтаж» на 31 декабря 2018 г.

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
Основные средства	1150	46 571	57 082	65 629
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
Итого по разделу I	1100	46 571	57 082	65 629
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	438 800	492 145	538 605
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	398 594	482 060	700 197
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	31 036	33 100	39 710
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	8 009	230	7 961
Прочие оборотные активы	1260	12 172	12 984	52 601
Итого по разделу II	1200	888 611	1 020 519	1 339 074
БАЛАНС	1600	935 182	1 077 601	1 404 703

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 007	3 007	3 007
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	41 670	41 670	41 670
Резервный капитал	1360	150	150	150
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	153 520	148 293	138 104
Итого по разделу III	1300	198 347	193 120	182 931
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	479 810	582 810	533 289
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	479 810	582 810	533 289
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	3 000	-	-
Кредиторская задолженность	1520	254 026	301 671	688 483
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Оценочные обязательства по вознаграждениям работников	15401	-	-	-
Резервы предстоящих расходов прочие	15402	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	257 026	301 671	688 483
БАЛАНС	1700	935 182	1 077 601	1 404 703

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Данные из отчетов о финансовых результатах АО «Стальмонтаж»
за 2016-2018гг.

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.	За Январь - Декабрь 2016 г.
Выручка	2110	1 326 644	1 266 043	1 747 502
Себестоимость продаж	2120	(1 251 325)	(1 159 594)	(1 655 095)
Валовая прибыль (убыток)	2100	75 319	106 449	92 407
Коммерческие расходы	2210	-	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	92 407	106 449	92 407
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	290	646	1 121
Проценты к уплате	2330	(76 500)	(87 085)	(86 037)
Прочие доходы	2340	135 880	20 742	13 518
Прочие расходы	2350	(128 891)	(28 016)	(8 434)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 098	12 736	12 575
Текущий налог на прибыль	2410	(871)	(2 547)	(2 515)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	5 227	10 189	10 060
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	5 227	10 189	10 060
Справочно				
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Данные из приложений к бухгалтерской отчетности.

Затраты на производство АО «Стальмонтаж» за 2016-2018гг

Наименование показателя	Код	За 2018 г.	За 2017 г.	За 2016 г.
Материальные затраты	5610	606 208	514 143	878 023
Расходы на оплату труда	5620	126 327	176 893	231 743
отчисления на социальные нужды	5630	37 532	48 293	54 062
Амортизация	5640	9 696	11 525	11 919
Прочие затраты	5650	471 562	408 740	479 348
Итого по элементам	5660	1 251 325	1 159 594	1 655 095
Фактическая себестоимость проланных товаров	5665	-	-	-
Изменение остатков (прирост [-]): незавершенного производства, готовой продукции и др.	5670	-	-	-
Изменение остатков (уменьшение [+]): незавершенного производства, готовой продукции и др.	5680	-	-	-
Итого расходы по обычным видам деятельности	5600	1 251 325	1 159 594	1 655 095

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»





Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
З.А. З.А. Васильева
«26» июни 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 «Экономика»

Оптимизация управления затратами организации
(на примере АО «Стальмонтаж»)

Научный руководитель		ст. преподаватель	Бородкина В.В.
Консультант		к.э.н., доцент	Яричина Г.Ф.
Выпускник			Булатова Д.С.
Нормоконтроль			Ковзунова Е.С.