

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,
Зам. главного бухгалтера
ООО ГК «Уральская энергия»
_____ Н.Р. Фомина
«__» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой
_____ И.И. Просвирина
«__» _____ 2019 г.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА К ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.01.2019.139.ВКР

Руководитель ВКР, доцент

_____ Л.Л. Зайончик
_____ 2019 г.

Автор ВКР, студент группы ЭУ-339

_____ Э.В. Гордеева
_____ 2019 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ Л.А. Ширшикова
_____ 2019 г.

РЕФЕРАТ

Гордеева, Э.В. Повышение эффективности деятельности предприятия горнодобывающей отрасли в системе контроллинга. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ–339, 2019. – 106 с., 4 рис., 18 табл., библиогр. список – 70 наим., 9 прил.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».

Предметом выпускной квалификационной работы является использование инструментов контроллинга для повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» с использованием инструментов контроллинга.

В работе проанализирована организационная структура предприятия, изучена действующая система управленческого учета, проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» и анализ ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, выявлены проблемы и разработаны рекомендации по применению инструментов контроллинга, с помощью которых можно повысить эффективность деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы предприятием для оптимизации управленческого учета, улучшения финансово-экономического состояния, предотвращения негативных результатов деятельности, для планирования и прогнозирования деятельности в ближайшей перспективе, а также для оценки реального финансового положения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА.....	13
1.1 Современные методы оценки эффективности деятельности промышленных предприятий.....	13
1.2 Систематизация инструментов контроллинга промышленных предприятий.....	22
1.3 Особенности оценки эффективности деятельности предприятий горно-добывающей отрасли.....	34
Выводы по разделу один.....	38
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УЧАЛИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ».....	40
2.1 Экономическая характеристика АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».....	40
2.2 Анализ ключевых показателей эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».....	49
2.3 Использование инструментов контроллинга для повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».....	53
Выводы по разделу два.....	55
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УЧАЛИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА.....	57
3.1 Выявление проблем эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» по результатам анализа.....	57

3.2 Выделение центров финансовой ответственности, факторный анализ прибыли и установление сигнальных показателей как инструменты повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».....	72
Выводы по разделу три.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	89
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Основные производственно-экономические показатели АО «УГОК».....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Структура персонала АО «УГОК».....	97
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Раздел 5 пояснений АО «УГОК» к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2018 год.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Бухгалтерский баланс АО «УГОК» за 2018 год.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Отчет о финансовых результатах АО «УГОК» за 2018 год.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Данные для факторного анализа прибыли за 2017-2018 гг.....	103
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Данные для факторного анализа прибыли за 2018 год (план-факт).....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Раздел 1 пояснений АО «УГОК» к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2018 год.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ К. Раздел 2 пояснений АО «УГОК» к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за 2018 год.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия невозможно представить без системы управленческого учета. В те времена, когда никто еще не требовал строгой отчетности, люди уже понимали, что учет необходим. Управленческий учет велся для удобства и оптимизации финансово-хозяйственной деятельности. Сегодня требования к бухгалтерскому учету регламентированы законодательством, однако, теперь для оптимизации деятельности ведется управленческий учет. Невозможно качественно управлять предприятием, не подозревая, какие издержки несет производство, сколько времени требуется на изготовление продукции, насколько эффективно используются основные средства.

Условия жесткой конкуренции и переменчивая внешняя среда заставляют предприятия совершенствовать систему управленческого учета, принимать управленческие решения осмысленно и основывать их исключительно на изученной информации. В этих условиях образовалась целая система под названием «контроллинг». Основалась она в зарубежных странах ранее, чем в России. Однако сегодня российская экономическая система дает все условия для развития и совершенствования контроллинга. Тем не менее, многие руководители предприятий слишком консервативны и привыкли вести бизнес «по старым правилам». Так, зачастую можно встретить советские методики ведения учета и в наши дни.

Возможно, эта проблема связана с недопониманием термина «контроллинг», а также непонимания в принципе всей философии этой системы.

Трактовок этого понятия очень много, и, по большому счету, каждый понимает, что такое «контроллинг» по-своему. В работе рассмотрены некоторые толкования, соответствующие этим понятиям задачи и цели контроллинга. Приводятся мнения таких авторов, как Рудольф Манн и Эльмар Майер, Дитгер Хан и др.

Принципиальные различия понятий заключаются в разных взглядах на контроллинг:

- 1) «контроллинг» и «управленческий учет» – разные названия одного и того же процесса;
- 2) контроллинг – часть управленческого учета;
- 3) контроллинг как самостоятельная система или концепция управления предприятием.

Но все же на сегодняшний день более распространено мнение, что контроллинг является самостоятельной системой, которая объединяет в себе не только управленческие функции. В ведении подразделения контроллинга на предприятии должны быть не только планирование и бюджетирование, а еще и учет, анализ, а также внутренний контроль многих подразделений.

Исследование инновационного потенциала предприятия системой контроллинга также играет крайне важную роль. За рубежом уже достаточно давно службой контроллинга управляются и стимулируются инновационные процессы. Освоение этой сферы может резко повысить эффективность деятельности предприятия. Инвестиционная привлекательность также отслеживается службой контроллинга. Ведь это важный рычаг в повышении эффективности.

Контроллинг нельзя отождествлять с системой менеджмента, потому что современный контроллинг акцентируется на функции организации и автоматизации управления, а менеджмент выполняет только функцию управления. Другими словами, менеджмент осуществляет управление, а контроллинг отвечает на вопрос: «Как управлять?».

При внедрении контроллинга на российском предприятии необходимо тщательно оценивать внедряемые инструменты, правильно оценивать готовность предприятия к внедрению и его сложность, необходимость получаемой и запрашиваемой информации, а также соответствие получаемой картины целям и стратегии предприятия.

Целью каждого предприятия является получение экономической выгоды. Практический аспект и актуальность выбранной темы связаны с тем, что с помощью инструментов контроллинга можно значительно повысить эффективность

деятельности предприятия, так как важную роль играет грамотное управление. Инструменты контроллинга могут позволить системно проанализировать факторы, влияющие на те или иные результаты деятельности предприятия, послужить основой для принятия обоснованных управленческих решений, произвести контроль за выполнением поставленных оперативных и стратегических задач, выявить резервы для увеличения эффективности работы предприятия и т. п.

С помощью инструментов контроллинга выявляются существующие на предприятии проблемы, определяются причины их возникновения и меры предотвращения возможных негативных последствий.

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» с использованием инструментов контроллинга.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо последовательно решить следующие задачи:

1) рассмотреть современные инструменты контроллинга промышленных предприятий;

2) дать общую характеристику предприятия (виды деятельности, миссия и стратегия предприятия, организационная структура предприятия, информация об основных показателях деятельности, структура и динамика выручки от продажи, численность, структура и динамика персонала, средняя заработная плата, величина, структура и динамика фонда оплаты труда и другие данные);

3) провести анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

4) выделить и проанализировать ключевые показатели эффективности деятельности;

5) выявить проблемы эффективности деятельности предприятия;

6) разработать рекомендации по применению инструментов контроллинга для повышения эффективности деятельности предприятия с учетом выявленных проблем.

Объектом анализа в данной работе является финансово-хозяйственная деятельность АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».

Предметом данной работы является использование инструментов контроллинга для повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат».

Работа состоит из введения, трех глав и заключения. Первая глава носит теоретический характер. В ней приведены теоретические основы контроллинга как системы управления предприятием.

Вторая глава – аналитическая. В ней дается экономическая характеристика предприятия, описывается стратегия, проводится анализ доходов, расходов, финансовых результатов и ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

В третьей главе разрабатываются рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия с помощью инструментов контроллинга.

Законодательно-нормативной базой исследования являются: Налоговый кодекс Российской Федерации; Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»; Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»; Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина России от 09.07.1999 г. № 43н) и др. Также при написании работы используется учебная литература таких авторов как Колин Друри, Дитгер Хан, Карминский А.М., Ковалев В.В. и др.

В выпускной квалификационной работе были использованы данные бухгалтерской финансовой отчетности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» за 2012–2018 гг.: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах и пояснительная записка к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

Научная новизна выпускной квалификационной работы состоит в разработке методических рекомендаций, в частности, связанных с внедрением инструментов контроллинга, направленных на предупреждение кризисной ситуации на пред-

приятию. По теме выпускной квалификационной работы опубликована статья «Влияние учетной политики на показатели финансово-экономической деятельности организации» в журнале «Вестник Южно-Уральского государственного университета» Т. 12, № 4 2018 года.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы предприятием для оптимизации управленческого учета, улучшения финансово-экономического состояния, недопущения отрицательных результатов деятельности, для планирования и прогнозирования финансово-экономической деятельности в ближайшем будущем, а также для оценки реального финансово-экономического положения.

1 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА

1.1 Современные методы оценки эффективности деятельности промышленных предприятий

Несмотря на то, что действующие системы контроллинга в России уже существуют, они значительно отстают западных, хотя сегодня открывается много перспектив развития. Система образования пытается ориентировать студентов на построение качественной системы управления, и, хотя российский контроллинг больше является операционным, чем стратегическим, все больше людей понимают значимость поставленных на предприятии целей, которые последовательно ведут к стратегии предприятия. На сегодняшний день в России уже даже существуют методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета, которые утверждены экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации [16].

Несмотря на то, что контроллер должен быть специалистом во многих сферах и уметь исполнять многие функции на предприятии, окончательные управленческие решения принимает топ-менеджмент либо собственники компаний. В этой связи контроллер должен выступать в качестве своеобразного «советника», потому что только служба контроллинга знает все проблемы изнутри и имеет представление, каким образом можно их наиболее эффективно решить.

Система контроллинга в России на сегодняшний день в основном направлена на оперативный контроллинг. Но он решает только текущие проблемы предприятия, дает результат в краткосрочной перспективе (например, контроллинг затрат, финансовых активов и показателей эффективности деятельности) [47].

Оперативный контроллинг – это больше учет и анализ, чем планирование и бюджетирование. Поэтому одного оперативного контроллинга мало, он должен идти в паре со стратегическим контроллингом.

Оперативный контроллинг в России позволяет повысить эффективность деятельности предприятия примерно на 1–3 % в год, но в нынешних условиях это незначительная величина [20].

Современный российский контроллинг основывается на поверхностных источниках информации, не погружаясь в ту информацию, которая влияет на эффективность деятельности предприятия намного больше. Например, организация производственных процессов по некоторым данным может позволить увеличить эффективность деятельности на 15–30 %. Также в современной российской реальности почти не затрагиваются проблемы инновационного потенциала предприятия, хотя по экспертным оценкам, благодаря развитию инноваций можно достичь увеличения эффективности на 50–75 % [28].

В России системой контроллинга привыкли называть практически любую систему управления предприятием, начиная от отождествления контроллинга с контролем и заканчивая управленческим учетом [46].

Развитие российского контроллинга значительно отстает от зарубежного. Это обусловлено в первую очередь более динамичным развитием экономики в европейских странах, однако в сегодняшней реальности России нужно как можно быстрее наверстывать упущенное.

На многих предприятиях в России нет систем учета затрат по местам возникновения и видам. Это обуславливает отсутствие качественных систем планирования и контроля затрат.

В условиях неопределенности на российском рынке, контроллеры должны выполнять не только свои прямые функции, но еще и давать консультации руководству перед принятием управленческих решений.

Рассмотрим эволюцию контроллинга в зарубежных странах (рисунок 1) и в России (рисунок 2).

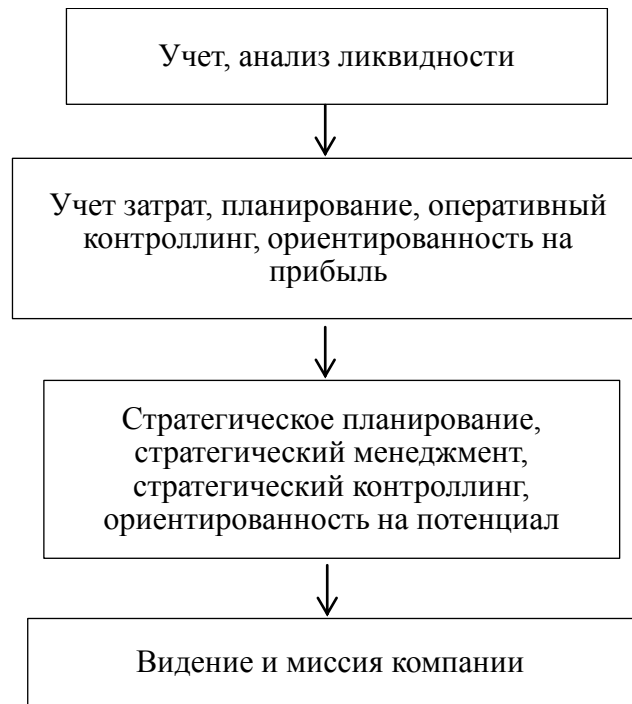


Рисунок 1 – Эволюция контроллинга в зарубежных странах



Рисунок 2 – Эволюция контроллинга на отечественном рынке

В рамках системы контроллинга, на российских предприятиях необходимо сначала отточить уровень реализации оперативного контроллинга, но одновременно с этим начинать смотреть в будущее, реализовывая стратегический контроллинг. Ведь нет никакого смысла в решении текущих проблем, если в конечном итоге не будет достигнут результат, ради которого образовалось предприятие.

Таким образом, предприятиям требуется контроллер, который не только сможет осуществлять учет и анализ, но еще и будет выполнять консультационно-навигационные функции.

Рассмотрим подробнее функции контроллинга, необходимые в действующей российской реальности:

1) стратегический контроллинг – все принимаемые управленческие решения не должны противоречить целям предприятия, которые в свою очередь в конечном итоге должны привести к выполнению стратегии. Текущие проблемы должны решаться с учетом возможных рисков в будущем [33];

2) анализ инвестиционного и инновационного потенциала предприятия – каждый собственник заинтересован в привлечении инвестиций, это должно учитываться при составлении плановых показателей эффективности деятельности предприятия. Инновационный потенциал, как говорилось выше, может позволить значительно увеличить эффективность деятельности, но сегодня мало кто акцентирует на этом внимание;

3) управление рентабельностью предприятия с помощью планирования и составления бюджетов доходов и расходов;

Система контроллинга на предприятии должна соответствовать условиям внешней среды [36]. Российская система образования уже учитывает это сегодня, но, к сожалению, на практике это встречается довольно редко.

Несмотря на то, что в некоторых университетах до сих пор отождествляют понятия «управленческий учет» и «контроллинг», существуют направления по специализации контроллинга, которые акцентируются на анализе, планировании

и бюджетировании. В рамках таких специализаций студенты могут проходить практику на предприятиях-партнерах, что позволяет оценить реальную ситуацию на рынке и исследовать дисциплину не только в теории.

Система контроллинга может состоять из нескольких подсистем, где каждая подсистема отвечает за свою функцию: организационная структура, соответствие продукции, осуществление закупок, обучение персонала, совершенствование системы информационного обеспечения, формирование и подготовка финансовой отчетности [49].

Рассмотрим детально, какое отношение каждая из этих функций имеет к контроллингу:

1) организационная структура. Казалось бы, контроллинг не имеет никакого отношения к организационной структуре предприятия, однако с точки зрения менеджмента, не будет качественной системы управления там, где имеет место слишком сложная многоступенчатая система подчинения. В такой системе может запутаться любой работник. Необходимо, чтобы организационная структура была как можно более простой и прозрачной. Тогда ни у кого не возникнет никаких противоречий. Каждый работник четко будет знать, кому он подчиняется, кто может давать ему распоряжения, а кто нет. Управлять, таким образом, становится намного проще. Также у каждого работника должны быть четко определены права и обязанности. За неисполнение обязанностей работник должен нести ответственность. Загруженность конкретных отделов тоже не имеет места, если мы говорим о качественной системе управления. При наличии «перегруза» должна быть возможность поделиться работой с другим подразделением, но только в части работы, которая имеет отношение к данному подразделению. При отсутствии такой возможности нужно увеличивать кадровый состав отдела. Таким образом, служба контроллинга должна заниматься организационной структурой предприятия. Если такой возможности нет, то она хотя бы должна отслеживать эту область в рамках внутреннего контроля;

2) служба контроллинга должна обращать внимание на качество выпускаемой продукции. В идеале на предприятии должен быть организован специальный отдел контроля качества, который подчинялся бы службе контроллинга. Зачастую бывает, что предприятие по старинке производит продукцию, которая в современном мире мгновенного развития технологий уже успела устареть. Такая продукция является неконкурентоспособной. Именно поэтому необходимо отслеживать новые тренды и веяния рынка. Если этого не делать, никакая служба контроллинга не сможет помочь предприятию в выполнении целей и планов;

3) осуществление закупок. Служба контроллинга должна контактировать с отделом логистики и отслеживать объемы закупок (чтобы не возникало необоснованно больших запасов на складе или наоборот дефицита запасов и материалов), качество закупаемого сырья и т. п.;

4) служба контроллинга должна отвечать за своевременное обучение, квалификацию персонала [63]. Также личные интересы персонала (в премиальной части заработной платы) должны напрямую зависеть от финансового результата деятельности компании. В этом случае весь персонал будет стараться выполнять планы и идти к намеченным целям;

5) система информационного обеспечения. В настоящее время на рынке имеется огромное количество автоматизированных систем. Эти системы направлены не только на возможность упрощения учета и анализа, но и на становление качественной системы управления [59]. От качества компьютерной автоматизированной системы, действующей на предприятии, зависит не только простота ведения текущей деятельности, но и формирование базы для принятия управленческих решений;

б) формирование и подготовка отчетности. Эта система также может быть максимально автоматизирована, потому что представление исходных данных в понятном виде, а также формирование некоторых элементарных выводов автоматизировать не сложно. Однако должны быть работники, отслеживающие пра-

тельность подготовки данных и представление этих данных управленческому персоналу.

Таким образом, система контроллинга – это не просто учет, анализ и планирование, это еще и внутренний контроль многих подразделений предприятия, так как не может быть речи о качественной системе управления, выполнении целей и стратегии предприятия без тотального контроля важных сфер деятельности собственниками и акционерами.

В процессе управления любым предприятием, руководство должно заниматься не только оперативным планированием и текущим состоянием дел, но и серьезно задумываться о дальнейшем развитии, создавать новые стратегии и эффективно их реализовывать.

Теоретические аспекты системы индикаторов и ключевых показателей деятельности предприятий исследованы такими учеными, как Р.С. Каплан, Д.П. Нортона и др. Они выдвинули идею о том, что невозможно управлять тем, что нельзя измерить [37, с. 27].

Комплексная оценка эффективности деятельности промышленного предприятия является инструментом согласования экономических интересов различных групп заинтересованных лиц – пользователей информации. Внешних пользователей могут интересовать различные финансово-экономические показатели. Например, для кредиторов целью анализа деловой активности предприятия является оценка платежеспособности, стабильности и устойчивости предприятия, а инвесторов больше интересуют показатели рентабельности и финансового результата [53, с. 145–146]. Внутренние пользователи информации должны еще более оперативно получать данные о деятельности предприятия, чтобы не допустить принятия необоснованных управленческих решений. Набор показателей, необходимых для внутренних пользователей, может быть самым разнообразным, в зависимости от целей и стратегии. В связи с этим комплексный анализ требует рассмотрения всех видов показателей.

Можно выделить основные направления оценки эффективности деятельности промышленного предприятия и определить показатели, соответствующие каждой группе заинтересованных субъектов, согласно критерию полноты удовлетворения их интересов, связанных с деятельностью предприятия. В.П. Панагушин, Е.В. Лютер и Ю.В. Гусарова в своей статье «Метод оценки эффективности деятельности промышленных предприятий как инструмент антикризисного управления» выделяют следующие направления оценки [70]:

- 1) эффективность основной деятельности;
- 2) эффективность производственных ресурсов;
- 3) наличие благоприятной инвестиционной среды.

Для выполнения оценки и отслеживания эффективности по выделенным направлениям оценки авторами сформирован перечень ключевых показателей. Показатели характеризуют различные аспекты деятельности предприятий и в совокупности составляют комплексную характеристику экономической эффективности деятельности предприятия. Анализ эффективности производственно-хозяйственной деятельности осуществляется для промышленных предприятий, которые действуют в разных отраслях и сферах деятельности.

Представим состав ключевых показателей эффективности деятельности:

- 1) рентабельность продаж (прибыль от продажи товаров, работ, услуг к выручке от продажи товаров, работ, услуг);
- 2) выработка на одного рабочего (выручка от продажи товаров, работ, услуг на среднесписочную численность персонала);
- 3) фондоотдача (отношение выручки от продажи товаров, работ, услуг к среднегодовой стоимости основных фондов предприятия);
- 4) показатели финансовой устойчивости предприятия.

Рентабельность продаж рассматривается как показатель, который характеризует эффективность деятельности предприятия, для сохранения профиля производства рентабельных предприятий. Выработка и фондоотдача введены как показатели, характеризующие эффективность основных производственных ресурсов,

для сохранения промышленными предприятиями производственного и кадрового потенциала. Показатели финансовой устойчивости предприятия определяют оценку эффективности деятельности предприятия внешними пользователями.

По мнению А.М. Фридмана [61], эффективность деятельности предприятия определяется совокупностью относительных показателей, основной из которых – рентабельность. Существуют различные точки зрения, касаемо проблемы оценивания работы предприятий, но наиболее распространенной на сегодняшний день является система показателей, предложенная Г.В. Савицкой [56, 57]:

- 1) показатели, которые характеризуют темпы развития предприятия, такие как:
 - темпы прироста совокупных активов;
 - объема продаж;
 - прибыли;
 - собственного капитала.
- 2) показатели, которые характеризуют уровень доходности бизнеса:
 - рентабельность собственного капитала;
 - рентабельность продаж;
 - коэффициент окупаемости затрат.

Оценка показателей рентабельности должна производиться в совокупности с анализом платежеспособности и ликвидности предприятий [50]. Таким образом, оценка показателей рентабельности будет более наглядна, и будет отражать реальное финансово-хозяйственное положение предприятия.

Понятие оценки эффективности деятельности предприятия означает гораздо большее, чем просто анализ финансово-экономических показателей. Для формирования определенных выводов и принятия грамотных управленческих решений относительно стратегии развития предприятия необходимо проведение комплексного, всестороннего и глубокого анализа функционирования предприятия с выделением сильных сторон и устранением недостатков. В процессе деятельности каждого предприятия анализ работы его подразделений является неотъемлемой частью повышения качества работы предприятия. Проблема повышения экономиче-

ской эффективности занимает основное место в финансово-хозяйственной деятельности всех предприятий. От качества принимаемых управленческих решений зависит финансовая стабильность любого предприятия, его конкурентоспособность и способность стабильно функционировать в динамично меняющихся рыночных условиях, что немаловажно даже с точки зрения государства [6]. Руководству предприятий необходимо искать пути интенсификации использования основных фондов, увеличения показателей фондоотдачи, снижения себестоимости, повышения рентабельности предоставляемых услуг и другие методы повышения эффективности функционирования предприятий.

1.2 Систематизация инструментов контроллинга промышленных предприятий

В российской экономике такой термин как «контроллинг» появился относительно недавно, примерно в девяностых годах двадцатого века. В зарубежной экономике же контроллинг зародился веком ранее. В США должности контроллеров начали вводиться еще в конце девятнадцатого века на таких предприятиях, например, как General Electric. Сначала должность контроллера ограничивалась ведением учета и осуществлением ревизий, однако вследствие промышленного роста усложнились процессы учета, планирования, контроля и управления. Увеличившийся объем работы и сложность управления привели к передаче функций экономического анализа, финансового контроля, планирования и управленческого учета в ведение специально созданных служб контроллинга.

Однако развитие контроллинга получил только в годы Великой депрессии. Во времена кризиса руководству крупных предприятий стало очевидным, что для эффективного управления предприятием необходима комплексная система учета, планирования и внутреннего контроля.

Чуть позже, чем в США контроллинг начал появляться во многих странах Европы. Германия внесла большой вклад в развитие контроллинга, несмотря на то, что в странах Европы первое время не особо признавали контроллинг. Скорее

всего, это было связано с недопониманием важности объединения задач и функций учета, планирования и контроля. Такая же проблема существует в России на сегодняшний день.

Сегодня в экономической литературе акцентируют внимание на двух основных концепциях контроллинга: немецкой и американской.

Согласно немецкому трактованию контроллинга, основной его задачей является полное ведение внутреннего управленческого учета, планирования и контроля.

Американская концепция дополняет эти функции внешним анализом и оценкой. Также в американской концепции почти не используется термин «контроллинг», а используется «управленческий учет», но людей, занимающихся управленческим учетом, называют контроллерами.

Таким образом, отличия между двумя этими концепциями заключается в более детальной проработке проблем внутреннего учета и контроля в немецкой практике, и ориентированностью не только на внутреннюю, но и на внешнюю среду в американской.

Большой вклад в развитие теории контроллинга внесли такие авторы, как Рудольф Манн, Эльмар Майер, Хильмар Фольмут, Петер Хорват, Дитгер Хан и другие [48, 62, 64].

Рудольф Манн и Эльмар Майер в своей книге «Controlling für einsteiger» («Контроллинг для начинающих») дают следующее определение контроллингу: «Контроллинг – это система управления. Контроллинг – это управление будущим для обеспечения длительного функционирования предприятия и его структурных единиц. Служба контроллинга стремится так управлять процессами текущего анализа и регулирования плановых и фактических показателей, чтобы по возможности исключить ошибки, отклонения и просчеты как в настоящем, так и в будущем» [48].

Рудольф Манн и Эльмар Майер являются одними из тех авторов, чьи работы стали основой для отечественных разработок в системе контроллинга. Эти работы актуальны и на сегодняшний день.

Дитгер Хан в книге «Планирование и контроль: концепция контроллинга» пишет, что контроллинг является информационным обеспечением ориентированного на результат управления предприятием. Задачи контроллинга, следовательно, состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия [62]. Он считает, что основная функция контроллинга состоит в поддержке руководства предприятия.

В экономической литературе встречается понятие контроллинга как особой концепции управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное и организационное соединение процессов планирования и контроля.

Сегодня понятие «контроллинг» имеет большое количество трактовок, которые отличаются по смыслу. Это значительно усложняет его понимание. Как видно, различные авторы по-разному понимают контроллинг, но в целом, по значимости контроллинга в управленческой деятельности можно выделить три группы понятий:

1) понятие контроллинга, как управленческой функции. В таких понятиях контроллинг не выделяется, как отдельная, самостоятельно существующая система управления, не имеет большой значимости и просто является, грубо говоря, синонимом понятия «управление» [23, 54];

2) понятие контроллинга, как важной части управленческой деятельности со стороны повышения эффективности внутренней работы (снижения издержек, увеличения производительности и т. д.). То есть контроллинг является вторичным по отношению ко всей системе управления предприятием. Представителем именно такой теории контроллинга является Альбрехт Беккер;

3) контроллинг, как самостоятельная система или концепция управления предприятием. Именно так трактуют контроллинг такие зарубежные авторы, как Рудольф Манн, Эльмар Майер и Петер Хорват.

Понятие термина «контроллинг» разнообразно не только в настоящее время. С течением времени к нему добавлялись все новые трактовки. Последовательно понимались следующие виды инструментов контроллинга:

1) инструменты контроллинга, ориентированные на учет. Понимаются инструменты контроллинга, позволяющие оптимизировать документооборот на предприятии, а также изменить систему учета для обеспечения составления информационной базы, на которой могут смело выстраиваться подкрепленные управленческие решения;

2) инструменты контроллинга, ориентированные на получение информации. Понимается создание единой информационной базы, ее выстраивание на предприятии, оптимизация информационных потоков;

3) инструменты контроллинга, ориентированные на управление. Объединение функций анализа, планирования и внутреннего контроля в одну общую согласованную систему [32];

4) контроллинг как инструмент, осуществляющий стратегическую навигацию. Акцент управления сделан на анализе и предоставлении информации для осуществления стратегии предприятия путем последовательного достижения целей. При такой концепции точечные результаты оперативного контроллинга не должны занимать ключевую роль. Все функции контроллинга направлены на выполнение стратегии предприятия [55];

5) контроллинг как инструмент отражения интересов всех заинтересованных лиц. Сложная концепция контроллинга, согласно которой необходимо, чтобы не только руководство и учредители предприятия получали необходимый результат, но при этом наравне ставились интересы государства (например, со стороны экологии), потребителей и т. п.;

6) «новый» контроллинг. Концепция, при которой функции контроллера и функции управленца объединяются. То есть менеджер сам может осуществлять некоторые функции контроллера, а контроллер в свою очередь является консультантом по спорным вопросам [51].

Со временем контроллинг преобразовывался, к нему добавлялись все новые аспекты. То есть, начиная с учета, к нему добавилась сначала информационная функция, затем управленческая, а на сегодняшний день контроллинг выполняет не только внутренние управленческие функции, а может выполнять еще и внешние, то есть быть полезным не только предприятию в целом, а еще и внешним заинтересованным пользователям. Но при всем этом уточнении объекта, функций и задач контроллинга, он сохранил свою основополагающую цель – ориентацию управления на достижение целей предприятия и выполнение стратегии.

У каждой трактовки термина «контроллинг», вне зависимости от времени, есть свои сторонники и противники. Поэтому термину так сложно дать однозначное определение, а также точно определить его цели и задачи. Рассмотрим некоторые из целей инструментов контроллинга и соответствующие этим целям задачи:

1) ориентация функции управления предприятием на выполнение его стратегии. Эта цель соответствует понятию контроллинга, как самостоятельно функционирующей управленческой системы. Для ее осуществления необходимо выполнение следующих основных задач: создание такой системы управления, которая последовательно будет осуществлять шаги, ведущие к выполнению стратегии предприятия, сравнение фактических значений показателей с нормативными (стратегический контроллинг), обеспечение эффективности деятельности предприятия, оценка воздействия отклонений на выполнение текущих планов (оперативный контроллинг). Представим на рисунке 3 принципиальную разницу между оперативным и стратегическим контроллингом:

Оперативный контроллинг:

- направлен на решение текущих проблем;
- прибыль "сейчас" важнее эффективности деятельности в будущем;
- не учитывает изменения во внешней среде.

Стратегический контроллинг:

- направлен на повышение эффективности деятельности в долгосрочном периоде;
- учитывает цели и стратегию предприятия;
- учитывает изменения во внешней среде.

Рисунок 3 – Отличия между оперативным и стратегическим контроллингом

Оперативный контроллинг не должен основываться на данных бухгалтерской финансовой отчетности, поскольку эта отчетность направлена на внешних пользователей, и не учитывает внутренних особенностей предприятия [43].

1) информационная основа для принятия управленческих решений. Эта цель соответствует понятию контроллинга, как части управленческой деятельности, отвечающей за информационное обеспечение. Для осуществления цели необходимо выполнение следующих задач: мониторинг показателей деятельности, анализ отклонений фактических значений от плановых, предоставление результатов анализа управленческому персоналу предприятия;

2) обеспечение роста прибыли предприятия. Для осуществления цели необходимы: анализ «слабых мест» предприятия, мониторинг внешней среды на наличие конкуренции и поведенческие характеристики потребителя, установление плановых показателей на основе выявленных особенностей, контроль за минимизацией отклонений;

3) выстраивание эффективной системы принятия, осуществления, анализа и контроля управленческих решений. Эта цель соответствует концепции контроллинга, по которой он тождествен термину «управление». Чтобы ее осуществить, необходимо следующее: организовать на предприятии эффективную автоматизированную систему учета операций и результатов, внедрить подразделение, которое будет одновременно отвечать за анализ, планирование и контроль, своевременно и полно отслеживать результаты принятия тех или иных управленческих решений;

4) управление затратами. Цель соответствует группе понятий, согласно которым контроллинг является всего лишь частью управления предприятием. Для управления затратами необходимо: установление нормативов затрат, отслеживание отклонений и определение причин, разработка управленческих мер по снижению затрат [45, 60];

5) сбор и предоставление информации для руководства. Подразумевает расчет инвестиционных вложений, инновационного потенциала, планирование, бюджетирование и т. п.

Инструменты контроллинга необходимы в первую очередь для собственников предприятия, так как именно они больше всех заинтересованы в достижении целей предприятия и выполнении стратегии.

При наличии инструментов контроллинга, управленческому персоналу предприятия придется принимать решения, соответствующие целям и стратегии, а не личным интересам.

Таким образом, основной целью контроллинга является предоставление управленческому персоналу предприятия информации, необходимой для принятия таких управленческих решений, которые будут соответствовать целям и не будут противоречить стратегии предприятия.

Можно выделить следующие цели внедрения инструментов контроллинга:

- 1) помощь в формировании стратегии развития предприятия;
- 2) ориентированность управленческих решений на достижение целей, соответствующих стратегии. Со стороны оперативного контроллинга – это контроль за достижением текущих целей всех подразделений предприятия, мониторинг внешней среды и своевременная адаптация к происходящим изменениям. Со стороны стратегического контроллинга – обеспечение конкурентоспособности, соответствие действительности стратегии предприятия. Для осуществления этих целей необходима качественная информационная база, система планирования и прогнозирования, эффективная система реализации управленческих решений;
- 3) мониторинг появления нежелательных кризисных ситуаций в настоящем и будущем;
- 4) координация управленческих процессов: контроль управления затратами, анализ принятых управленческих решений, сбор информации, трансформация и предоставление ее собственникам и акционерам предприятия, мониторинг и контроль соответствия осуществляемых действий стратегии предприятия.

Контроллинг является самостоятельной системой управления, которая объединяет в себе функции учета, анализа, планирования, бюджетирования и контроля. Для каждой из функций существуют инструменты контроллинга.

Учет, как финансовый, так и управленческий, является основой для построения выводов о деятельности предприятия. Планирование в свою очередь основывается на учете, позволяет выстраивать шаги, которые оптимизируют работу предприятия, его издержки не только точно, но и в соответствии с его стратегией. Планирование предусматривает процессы преобразования целей и задач в определенные виды деятельности и ресурсы, которые необходимы для выполнения этих целей и решения задач [26]. Внутренний контроль позволяет не только своевременно замечать ситуации, сигнализирующие об отсутствии эффективности деятельности, но и не дает сбиться с проложенного руководством курса к осуществлению поставленных целей.

Контроллинг как система управления на предприятии часто возникает там, где управление заходит в тупик или финансово-экономическая деятельность предприятия является неудовлетворительной, а также, если предприятие не выдерживает конкуренции на рынке.

Создание и разработка эффективного проекта контроллинга систематизирует и координирует отдельные элементы в единую философию управления промышленного предприятия [44].

На сегодняшний день для внедрения на промышленном предприятии инструментов контроллинга характерен ряд предпосылок:

- 1) отстающие по величине и качеству от других подобных предприятий финансово-экономические показатели;
- 2) становление новой стратегии на предприятии или формирование новых целей, соответствующих существующей стратегии;
- 3) несоответствие существующих целей стратегии;
- 4) отставшие от реальности методы планирования, бюджетирования, контроля и анализа;

5) отсутствие методики анализа и учета, либо наличие таких методик, которые не позволяют трансформировать имеющиеся данные для целей управленческого учета;

б) дублирование каких-либо функций разными подразделениями или невыполнение каких-либо функций, появление конфликтных ситуаций при их выполнении.

Если на предприятии существует несколько перечисленных выше факторов, можно говорить о необходимости внедрения на предприятии инструментов контроллинга.

Система инструментов контроллинга может состоять из нескольких подсистем, где каждая подсистема отвечает за свою функцию: организационная структура, соответствие продукции, осуществление закупок, обучение персонала, совершенствование системы информационного обеспечения, формирование и подготовка финансовой отчетности.

Внедрение инструментов контроллинга на предприятии подразумевает несколько последовательных этапов.

Во-первых, это принятие решения, осознание того, что предприятию необходимы инструменты контроллинга. Как правило, оно появляется тогда, когда у предприятия появляются один или несколько факторов, предпосылок, перечисленных ранее. Также свидетельствовать о необходимости внедрения инструментов контроллинга может внешняя среда: высокая конкуренция, быстро изменяющаяся и развивающаяся экономика.

Следующим шагом является оценка ресурсов предприятия, как финансовых, так и трудовых. Внедрение инструментов контроллинга может потребовать значительного количества финансовых активов, так как это целая система, требующая в первую очередь высококвалифицированных, а значит высокооплачиваемых на рынке специалистов. Поэтому, если у самого предприятия отсутствуют подходящие кадры, придется брать человека из внешней среды и обучать его специфике предприятия.

Когда подходящие люди приняты на работу или переквалифицированы, можно говорить о создании на предприятии службы контроллинга, однако это еще не говорит о том, что у предприятия появилась действующая система контроллинга, так как контроллерам необходимо понять, какая информация им нужна, чтобы осуществлять контроллинг на данном предприятии, какие сферы деятельности можно просто контролировать, а какие нуждаются в переработке и должны быть переданы подразделению контроллинга целиком. Все это однозначно должно учитывать цели предприятия и вести к выполнению стратегии. Поэтому на первых этапах собственникам предприятия неплохо было бы самим объяснять, чего необходимо добиться.

Роль контроллера в системе планирования заключается в координации отдельных планов и организации общего процесса планирования в компании [64].

Большинство российских предприятий на сегодняшний день находятся на этапах разработки и внедрения инструментов контроллинга. Некоторые предприятия уже начинают разрабатывать собственные методики для осуществления контроллинга, однако до развития инструментов контроллинга на предприятии, равного развитию в зарубежных странах, говорить еще очень рано, и системе контроллинга на российских предприятиях предстоит пройти еще очень долгий путь. Однако в современных российских условиях существуют и такие случаи, когда внедрение инструментов контроллинга на предприятии вообще считается нецелесообразным. Это происходит, когда руководство предприятия не делает никаких выводов из представленной информации и не принимает обоснованных управленческих решений или, например, если предприятием руководит авторитарист, который считает ненужной аналитическую информацию, а если она ему и нужна, то только для того, чтобы спихнуть ответственность на службу контроллинга при принятии недействительных или губительных управленческих решений. При наличии такой действительности, инструменты контроллинга на предприятии просто бесполезны.

Существуют также ситуации, при которых инструменты контроллинга могут быть полезны предприятию, однако вводить их просто рано. Для начала нужно подготовить управленческий персонал предприятия. Ведь при некомпетентности возможно наличие сопротивления из-за страха выявления ошибок и промахов.

При внедрении на промышленном предприятии инструментов контроллинга возможно наличие типичных ошибок. Рассмотрим некоторые из них.

Неверное трактование понятия и задач контроллинга является типичной ошибкой. Сначала руководитель предприятия должен определить, как он понимает термин «контроллинг», что он хочет почерпнуть от внедрения инструментов контроллинга на предприятии. В части персонала предприятия, должно быть осознание того, что инструменты контроллинга необходимы для возможности работать на этом предприятии в долгосрочной перспективе, премиальная часть заработной платы должна зависеть от финансового результата, который не будет высоким без внедрения инструментов контроллинга.

Огромной ошибкой является, если контроллеру дается право указывать руководителям отделов на их ошибки. Контроллер должен в первую очередь не искать виновных, а искать причины принятия неверных решений, пресечь их повторение в будущем. Руководство предприятия в первую очередь должно разбираться, почему было принято неверное решение. Ведь всегда присутствует человеческий фактор. Вполне вероятно, что причиной не было желание навредить или же некомпетентность в каком-либо вопросе. Если давить на персонал по причине каждой ошибки, то, скорее всего, работники вообще перестанут проявлять инициативу и будут советоваться с руководством по всем, даже мелким вопросам.

Неполнота целей, соответствующих стратегии тоже может привести к ошибочному пониманию контроллинга. Например, некоторые руководители, внедряя инструменты контроллинга, основополагающей целью ставят прибыль предприятия, при этом совершенно забывая о сопутствующих целях, таких как поддержание ликвидности на высоком уровне, занятие достаточной доли рынка, рост объемов продаж, диверсификация рисков и т. п.

Также можно неправильно трактовать цель «повышение прибыли»: ведь рост прибыли может наблюдаться как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В краткосрочной перспективе роста прибыли можно добиться, просто не осуществляя крупных расходов, таких как инвестиционные вложения, капитальные ремонты, однако это будет говорить о сокращении прибыли в долгосрочной перспективе, так как неосуществленные вовремя вложения и ремонты могут сильно отозваться в будущем.

Еще одной распространенной ошибкой является количество представляемой руководству информации. В одних случаях ее недостаточно либо она слишком общая, в других, наоборот, отчет контроллера напоминает отчет ревизора, где представлена вся возможная информация, которую нереально осознать хотя бы ежемесячно. Отчет контроллера не должен быть большим, но он должен отвечать на все следующие основные вопросы: достигнуты ли все поставленные цели, причины недостижения целей, если оно имеет место, наличие отклонений фактических показателей от плановых, причины и возможные варианты их устранения.

Избыточность контролируемых показателей приводит к излишней загруженности службы контроллинга, и может сказаться на качестве выполняемой работы. Необходимо выделить из каждой системы показателей по два-три таких, которые отражают действительность и службе контроллинга опираться только на них.

Необходимо выбирать правильные источники информации. На многих предприятиях применяется такая практика, когда о наличии каких-либо сигнализирующих факторов о снижении эффективности должны сообщать подразделения бухгалтерского учета и отчетности. Однако такая система не является правильной, так как система бухгалтерского учета и отчетности строго регламентирована законодательством и зачастую совсем не отражает реальной ситуации, а для подразделения главной задачей является своевременное предоставление отчетности в налоговую инспекцию [5, 7–14, 17]. В бухгалтерском финансовом учете акцент

делается на события уже произошедшие, а на их основании очень сложно разработать перспективу развития.

Таким образом, можно сказать, что многие российские предприятия готовы к внедрению и развитию инструментов контроллинга, что позволит повысить эффективность их деятельности и конкурентоспособность.

1.3 Особенности оценки эффективности деятельности предприятий горнодобывающей отрасли

Горно-металлургические компании (ГМК), представляющие собой крупные вертикально-интегрированные холдинги, созданные на базе горно-обогатительных и металлургических предприятий и объединяющие в единый технологический цикл добычу руды, производство металлов и сопутствующей продукции, составляют основу одной из базовых отраслей промышленности, оказывающих существенное влияние на формирование макроэкономических показателей. Важным звеном в этой системе являются горнодобывающие предприятия, осуществляющие горные переделы, которые представляют собой начальный этап в деле производства конечных продуктов [24].

Грамотная оценка эффективности деятельности предприятия позволяет занять устойчивую позицию на рынке и гарантировать его благополучное существование, позволяя увеличить финансово-экономические результаты деятельности.

Горнодобывающая промышленность является относительно капиталоемкой и трудоемкой отраслью промышленности. Стоимость средств производства в горной промышленности в расчете на одну денежную единицу выпускаемой продукции в два раза и более выше аналогичного показателя по промышленности в целом. Доля затрат на заработную плату (при подземной добыче) достигает 50 % всех издержек производства [58].

Эксплуатация разных шахт и карьеров может сильно отличаться по степени сложности даже при условии применения одинаковых способов разработки.

Это объясняет разницу в уровне себестоимости полезных ископаемых, добываемых различными горными предприятиями.

В отличие от предприятий обрабатывающей промышленности предметом труда для предприятий горной промышленности являются не сырье и основные материалы, поставляемые со стороны, а полезное ископаемое, извлекаемое из недр земли этими предприятиями. Его наличие, качество, глубина залегания, мощность пластов и другие горно-геологические условия залегания и эксплуатации месторождения predetermined природой. Они существенно и различно для различных предприятий влияют на уровень технико-экономических показателей, характеризующих их работу [58].

Местоположение горнодобывающих предприятий зависит от наличия запасов полезных ископаемых. Зачастую месторождения расположены там, где изначально нет никаких условий с точки зрения трудовых, материальных и энергетических ресурсов. Так, например, АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» является градообразующим предприятием. Образование предприятий в таких районах подразумевает большие затраты на благоустройство района, развитие смежных и обслуживающих производств и транспортной сети. Логично, что в связи с этим себестоимость добычи полезных ископаемых, затраты на транспортировку значительно повышаются.

Условия работы на горнодобывающих предприятиях, особенно для рабочих шахт, подразумевают значительные расходы по охране труда.

Все перечисленные факторы определяют, что оценка эффективности предприятий горнодобывающей отрасли должна использовать методики финансового анализа, опираться на результаты анализа прибыли и рентабельности, а также оценку эффективности инвестиций (капиталовложений).

Анализ показателей прибыли опирается на показатели отчета о финансовых результатах, а также на основе построения сравнительных данных и расчета относительных показателей.

Анализ доходности или рентабельности горнодобывающего предприятия преимущественно проводится в целях внутреннего контроля, для обеспечения информацией руководителей и собственников предприятия. Инвестиционный анализ направлен на привлечение инвесторов. Эти два вида анализа играют разную роль в оценке месторождения. Аналитику, выполняющему оценку результатов деятельности, и как следствие, стоимости используемого природного ресурса, необходимо сочетать методы управленческого и финансового анализа, а также ясно понимать различие целей и задач управленческой и финансовой (бухгалтерской) информации.

Таким образом, в целях проведения оценки эффективности деятельности предприятия горнодобывающей отрасли, необходимы данные как финансового, так и управленческого учёта.

Для горнодобывающих предприятий, разрабатывающих общераспространённые полезные ископаемые, управленческий учёт отражает следующие показатели:

- объем добытой горной массы в целом;
- объем добычи по отдельным видам природных ископаемых;
- цены на продукцию;
- себестоимость продукции;
- структура затрат;
- величина капитальных вложений и др.

В оценке доходности горнодобывающего предприятия наибольшее значение из бухгалтерской финансовой отчетности имеют такие показатели как:

- выручка;
- себестоимость реализованной продукции;
- коммерческие и управленческие расходы;
- прочие доходы и расходы;
- размер налога на прибыль;
- изменение стоимости основных средств и др.

Оценка эффективности деятельности предприятия горнодобывающей отрасли, как и любого другого предприятия, зависит от принятой руководством стратегии.

Постановка стратегических задач горнодобывающего предприятия предусматривает установку конкретных значений его ключевых показателей эффективности, а также временных и ресурсных затрат на их достижение.

Перечень ключевых показателей эффективности устанавливается на основании анализа состояния производства и ограничений, накладываемых внешней средой.

Желаемые значения ключевых показателей эффективности деятельности устанавливаются путем проведения сравнительного анализа достигнутого уровня развития предприятия с аналогичными показателями ведущих мировых компаний-конкурентов при обеспечении их сопоставимости.

В современных условиях рыночной экономики показателем эффективности функционирования предприятия является конкурентоспособность производимой продукции, получение соответствующей прибыли и как следствие обеспечения рентабельности производства, а залогом выполнения этих задач выступает обоснованное управление производственными показателями деятельности горнодобывающего предприятия. Анализ структуры горно-металлургических компаний и особенностей функционирования ее подразделений позволяет выявить определенные производственные показатели, способные варьироваться, а также определить взаимосвязи между ними, посредством которых возможно влиять на эффективность функционирования предприятия и способствовать достижению поставленных перед предприятием целей [24].

Большую роль в оценке эффективности деятельности горнодобывающих предприятий играет анализ отклонений фактических показателей от плановых. Это позволяет определить направление необходимых воздействий. Также важно определять факторы, влияющие на результирующие показатели деятельности, чего можно достичь посредством факторного анализа. Понимая процесс взаимодействия среди выбранных показателей, можно составить прогноз их изменение

в будущем. Это позволит рассмотреть некоторое количество сценариев развития предприятия. В последующем можно будет акцентировать внимание на принятии управленческих решений, которые приведут к наиболее желаемому сценарию развития.

Выводы по разделу один

Понятие «контроллинг» имеет огромное количество трактовок, и каждый управленец понимает его по-своему, вкладывает в него свой индивидуальный смысл. Однако при всем разнообразии понятий, разные трактовки контроллинга имеют ряд общих функций – анализ, планирование, внутренний контроль. Какими еще функциями наделить службу контроллинга сверх этих, решает руководство каждого предприятия в отдельности.

Современный российский контроллинг в основном опирается на поверхностные источники информации, не погружаясь в ту информацию, которая действительно влияет на эффективность деятельности предприятия.

Выбор метода оценки эффективности деятельности предприятия зависит от многих факторов, начиная отраслью, в которой предприятие ведет свою хозяйственную деятельность, заканчивая масштабами деятельности. Однако основные показатели эффективности деятельности для любого предприятия – рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, платежеспособность и т. п.

От качества принимаемых управленческих решений зависит финансовая стабильность каждого предприятия, его конкурентоспособность и способность стабильно функционировать в любых рыночных условиях. Руководству предприятий необходимо искать пути увеличения показателей фондоотдачи, снижения себестоимости, повышения рентабельности предоставляемых услуг и другие методы повышения эффективности функционирования предприятий.

Можно выделить следующие виды инструментов контроллинга: ориентированные на учет, инструменты контроллинга, ориентированные на получение ин-

формации, инструменты контроллинга, ориентированные на управление, контроллинг как инструмент, осуществляющий стратегическую навигацию, контроллинг как инструмент отражения интересов всех заинтересованных лиц.

Со временем инструменты контроллинга преобразуются, к ним добавляются все новые аспекты. То есть, начиная с учета, к ним добавилась сначала информационная функция, затем управленческая, а на сегодняшний день инструменты контроллинга выполняют не только внутренние управленческие функции, а могут выполнять еще и внешние, то есть быть полезными не только предприятию в целом, а еще и внешним заинтересованным пользователям. Но при всем этом уточнении объекта, функций и задач инструментов контроллинга, они сохраняют свою основополагающую цель – ориентацию управления на достижение целей предприятия и выполнение стратегии.

Горнодобывающая промышленность является относительно капиталоемкой и трудоемкой отраслью промышленности. Эффективность деятельности предприятий горнодобывающей промышленности во многом зависит от внешних факторов, таких как: наличие, качество, глубина залегания природных ископаемых, инфраструктура, окружающая месторождение и др. В связи с этим себестоимость добычи полезных ископаемых, затраты на транспортировку, расходы на охрану труда значительно повышаются.

Оценка эффективности предприятий горнодобывающей отрасли должна использовать методики финансового анализа, опираться на результаты анализа прибыли и рентабельности, а также оценку эффективности инвестиций (капиталовложений). Также оценка эффективности деятельности предприятия горнодобывающей отрасли, как и любого другого предприятия, зависит от принятой руководством стратегии. Наконец, большую роль в оценке эффективности деятельности горнодобывающих предприятий играет анализ отклонений фактических показателей от плановых. Он позволяет определить направление необходимых воздействий. Также важно определять факторы, влияющие на результирующие показатели деятельности, чего можно достичь посредством факторного анализа.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УЧАЛИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ»

2.1 Экономическая характеристика АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

«Учалинский горно-обогатительный комбинат» основан в 1954 году на базе Учалинского медно-цинкового месторождения. Предприятие является крупным производителем медного и цинкового концентратов в России. Потребители продукции – в основном предприятия металлургического комплекса УГМК: ОАО «Среднеуральский медеплавильный завод», ОАО «Святогор», ОАО «Электроцинк» и ПАО «Челябинский цинковый завод», изготавливающие из медного и цинкового концентратов черновую медь, цинк, серную кислоту. Кроме вышеуказанной продукции АО «Учалинский ГОК» осуществляет производство извести и щебня.

В настоящее время добыча медно-колчеданных руд ведется на Узельгинском, Талганском, Молодежном, Западно-Озерном, Озерном и Учалинском месторождениях, с целью расширения рудной базы ведется проходка горных выработок и подготовка к отработке запасов на Ново-Учалинском месторождении.

В настоящее время численность работников комбината составляет более пяти тысяч человек. С 2012 года предприятие возглавляет Гибадуллин Закария Равгатович.

Средние затраты на капитальное строительство предприятия за последние три года составили 2 миллиарда 71 миллионов 130 тысяч рублей.

Политика АО «Учалинский ГОК» в области качества, экологии, промышленной безопасности и охраны труда предусматривает соответствие обязательным требованиям международных стандартов, законодательства Российской Федерации и Республики Башкортостан в вопросе экологической безопасности [3, 4, 69].

В 2008 году в АО «Учалинский ГОК» была разработана и внедрена Интегрированная система менеджмента в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, сертифицированная Ассоциацией по сертификации «Русский Регистр». Постоянное улучшение деятельности предприятия достигается эффективным функционированием системы менеджмента.

Учалинская обогатительная фабрика введена в строй в 1968 году. В состав обогатительной фабрики входят четыре основных отделения:

- 1) дробильное отделение с корпусами крупного, среднего и мелкого дробления;
- 2) главный корпус с отделениями измельчения, флотации и сгущения концентратов;
- 3) фильтровально-сушильное отделение со складами готовой продукции;
- 4) отделение приготовления реагентов с участками приготовления реагентов и производства извести.

В настоящее время на фабрике перерабатываются руды шести основных месторождений:

- 1) Учалинского месторождения (медно-цинковая руда);
- 2) Узельгинского месторождения (медно-цинковая и медная руда);
- 3) Молодежного месторождения (медно-цинковая руда);
- 4) Талганского месторождения (медно-цинковая руда);
- 5) Западно-Озерного месторождения (медно-цинковая и медная руда);
- 6) Озерного месторождения (медно-цинковая и медная руда).

Основные производственно-экономические показатели деятельности предприятия, такие как добыча руды, выпуск металлов в концентраты, капитальные вложения и численность трудящихся приведены в приложении А.

Основная категория работников предприятия – рабочие (81 %), преобладающая возрастная категория работников – от 30 до 40 лет (30 % персонала). Подробнее со структурой персонала предприятия можно ознакомиться в приложении Б.

В течение 2018 года предприятием добыто собственной медной и медно-цинковой руды в количестве 6 118,2 тонн. План по добыче руды выполнен на 102 процента. Выполнение плановых показателей по количеству полезных компонентов в руде составило: по меди 99,5 % и по цинку 107,5 %.

Уставный капитал АО «Учалинский ГОК» составляет 761 654 600 рублей. Он разделен на 38 082 730 обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 20 рублей каждая.

Основное производство предприятия осуществляет Учалинский подземный рудник, рудник «Узельгинский», обогатительная фабрика; вспомогательное – автотранспортное предприятие, железнодорожный цех, ремонтно-механический цех, энергоцех, химическая лаборатория, цех технологических гидротехнических сооружений, цех складского хозяйства. Помимо этого, предприятие имеет собственный санаторий-профилакторий, детский оздоровительный лагерь, гостиницу, комбинат общественного питания и торговли и спортивный клуб «Горняк».

Для более полного формирования представления об анализируемом предприятии, необходимо рассмотреть некоторые из его основных финансово-экономических показателей, таких как выручка и себестоимость продаж, прибыль от продаж, фонд оплаты труда, средняя заработная плата одного работника и другие. Представим их в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» за 2017–2018 гг. [67, 68]

Наименование показателей	Факт 2018 г.	Факт 2017 г.	План 2018 г.	План 2017 г.	Темп прироста (факт), %	Отклонение от плана, %	
						2018 г	2017 г
1 Выручка от продаж продукции, тыс. руб.	15 129 101	16 322 338	14 065 220	14 145 433	-7,31	7,56	15,39
2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	13 773 949	13 953 866	13 363 053	12 730 833	-1,29	3,07	9,61

Окончание таблицы 1

Наименование показателей	Факт 2018 г.	Факт 2017 г.	План 2018 г.	План 2017 г.	Темп прироста (факт), %	Отклонение от плана, %	
						2018 г	2017 г
3 Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 355 152	2 368 472	702 167	1 414 600	-42,78	93,00	67,43
4 Рентабельность продаж, %	8,96	14,51	4,99	10,00	-38,25	79,56	45,10
5 Прочие доходы, тыс. руб.	369 672	297 566	268 512	213 299	24,23	37,67	39,51
6 Прочие расходы, тыс. руб.	735 114	783 532	530 459	455 135	-6,18	38,58	72,15
7 Результат по прочим доходам и расходам, тыс. руб.	-365 442	-485 966	-261 947	-241 836	-24,80	39,51	100,95
8 Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	989 710	1 882 506	440 220	1 172 764	-47,43	124,82	60,52
9 Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	320 526	482 168	128 833	276 373	-33,52	148,79	74,46
10 Чистая прибыль, тыс. руб.	733 818	1 412 361	311 387	896 391	-48,04	135,66	57,56
11 Чистая рентабельность продаж, %	4,85	8,65	2,21	6,34	-43,93	119,46	36,44
12 Затраты на производство и реализацию, тыс. руб.	13 653 567	14 220 595	14 037 360	13 449 903	-3,99	-2,73	5,73
13 Затраты, не включаемые в себестоимость продукции, тыс. руб.	869 505	801 670	678 690	720 721	8,46	28,12	11,23
14 Среднесписочная численность персонала, чел.	5 118	5 142	5 178	5 187	-0,47	-1,16	-0,87
15 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2 270 854	2 222 752	2 270 854	2 241 636	2,16	0,00	-0,84

За рассматриваемый период на предприятии произошло существенное снижение выручки (на 7,31 %), прибыли от продаж (на 42,78 %) и, соответственно, прибыли до налогообложения (на 47,43 %), чистой прибыли (на 48,04 %). В связи с этим снизилась рентабельность предприятия. Прочие доходы существенно уве-

личились на 24,23 %, а прочие расходы существенно снизились на 6,18 %. Запланированная выручка как в 2017, так и в 2018 году оказалась ниже фактической, однако запланированная себестоимость также оказалась ниже фактической и в 2017, и в 2018 году. Прибыль от продаж существенно выше плановой (на 67,43 % в 2017 и на 93,00 % в 2018 году). Плановые прочие доходы и прочие расходы существенно ниже фактических. Фактические прибыль до налогообложения и чистая прибыль в 2017 и 2018 году оказались значительно выше плановых показателей.

Среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период несущественно сократилась на 24 человека (0,47 %). Фонд оплаты труда тем не менее несущественно вырос на 2,16 %.

Проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия и представим его в таблице 2. Источником отраженных в таблице 1 данных являлась управленческая отчетность предприятия. В качестве источника для анализа финансовых результатов возьмем форму № 2 годовой бухгалтерской финансовой отчетности. Годовая финансовая отчетность предприятия составляется не только по АО «Учалинский ГОК», но и по его Сибайскому филиалу в сводном виде, соответственно, одинаковые статьи таблицы 1 и таблицы 2 могут незначительно различаться.

Таблица 2 – Состав, структура и динамика балансовой прибыли

Состав прибыли до налогообложения	2018 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	Темп прироста, %
1 Прибыль от продаж (убыток)	1 176 797	2 280 794	-48,40
2 Доходы от участия в других организациях	33	27	22,22
3 Разница полученных и уплаченных процентов	-26 685	-41 140	-35,14
4 Разница между прочими доходами и расходами	-356 351	-510 135	-30,15
5 Прибыль (убыток) до налогообложения	793 794	1 729 546	-54,10

Основным источником формирования балансовой прибыли предприятия является прибыль от продаж. За 2017 год она составила 2,3 млрд. руб., за 2018 г. – 1,2 млрд. руб. В 2018 году наблюдалось резкое снижение прибыли по сравнению

с 2017 годом. Так, прибыль от продаж сократилась на 48,40 %, а прибыль до налогообложения на 54,10 %. У предприятия сократилась разница между прочими доходами и расходами, а также разница между полученными и уплаченными процентами.

Темпы прироста показателей, формирующих прибыль от продаж, представим в таблице 3.

Таблица 3 – Формирование прибыли от реализации

Показатели	2018 г., тыс. руб.	2017 г., тыс. руб.	Темп прироста, %
1 Выручка	18 356 792	19 363 599	-5,20
2 Себестоимость продаж	14 676 860	14 432 412	1,69
3 Коммерческие расходы	724 915	895 100	-19,01
4 Управленческие расходы	1 778 220	1 755 293	1,31
5 Полная себестоимость	17 179 995	17 082 805	0,57
6 Прибыль от продаж	1 176 797	2 280 794	-48,40

Выручка от продаж в 2018 году существенно снизилась на 5,20 %. Себестоимость продаж, наоборот, увеличилась на 1,69 %. Существенно снизились коммерческие расходы предприятия на 19,01 %. Прибыль от продаж, таким образом, существенно снизилась на 48,40 %.

Высшим органом управления общества является общее собрание учредителей. Контрольно-наблюдательным органом, определяющим стратегию развития предприятия и высшим органом управления в промежутках между собраниями акционеров является дирекция Холдинг «УГМК».

Можно говорить о том, что на предприятии действует централизованная организационная структура. Об этом свидетельствует тот факт, что высшим органом управления в компании является её директор, которому напрямую подчиняются руководители структурных подразделений. Вместе с тем, они являются его заместителями и помощниками в решении тех или иных вопросов. Кроме того, любой сотрудник компании может оставить свои предложения по каким либо вопросам,

обращаясь как к своему непосредственному начальнику, так и напрямую к директору.

На предприятии действует принцип единоначалия, и каждый сотрудник имеет одного непосредственного начальника.

Рассмотрим организационную структуру АО «Учалинский ГОК». Представим ее на рисунке 4.

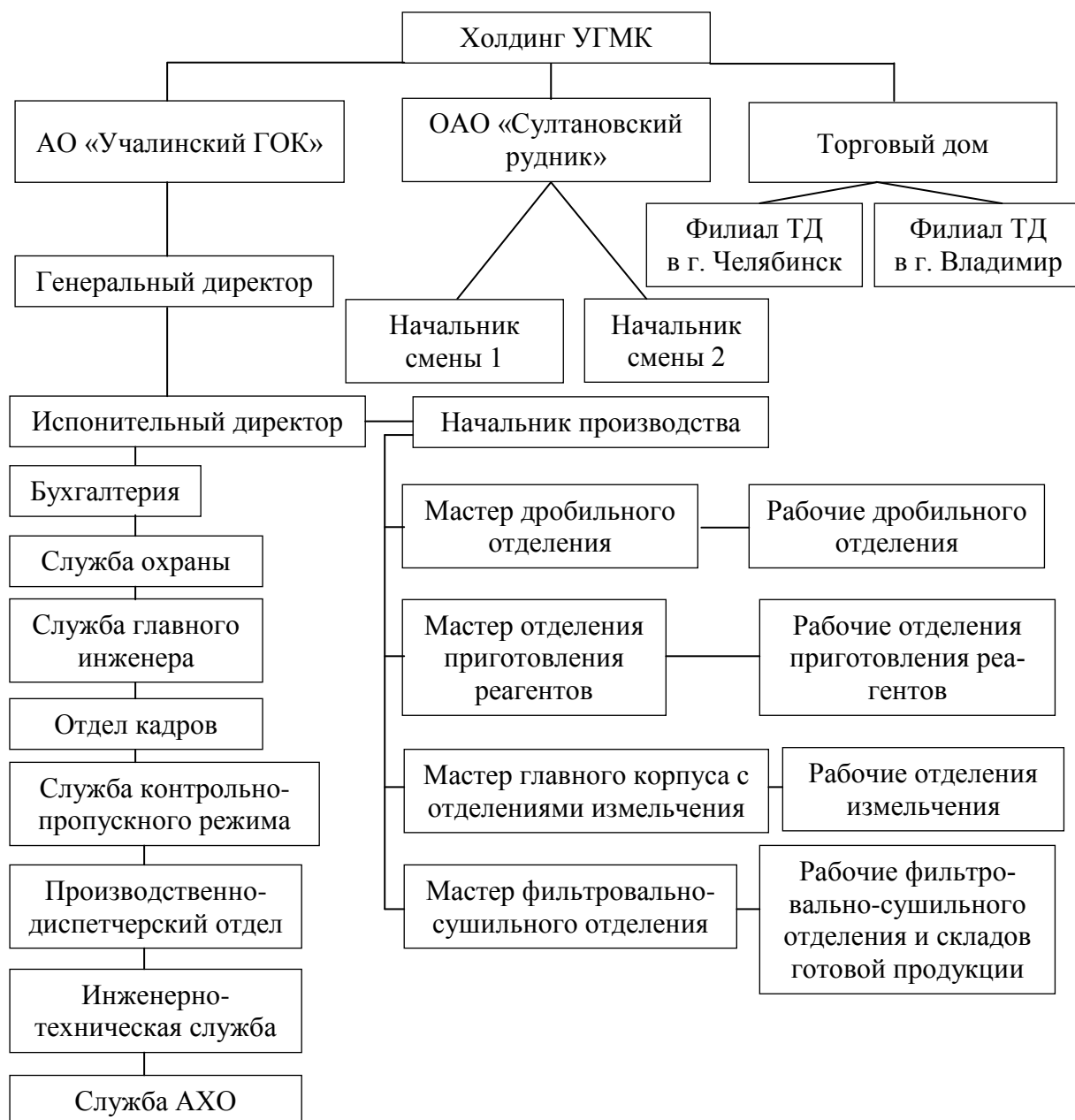


Рисунок 4 – Организационная структура АО «Учалинский ГОК»

АО «Учалинский ГОК» является структурой Холдинга «УГМК», наблюдается ограничение деятельности руководителей комбината в принятии управленческих решений. Это, в свою очередь, приводит к нежелательным последствиям – достаточно много времени и средств уходит на согласование зачастую простых вопросов, решение которых на месте могло бы быть более эффективным.

Миссия АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» состоит в повышении конкурентоспособности отечественной промышленности за счет эффективности работы предприятия, а также ответственного отношения к персоналу и содействию наибольшей реализации всего ресурсного потенциала.

На пути к реализации своей миссии, руководство предприятия выделяет следующие стратегические аспекты деятельности:

1) предприятие должно функционировать в интересах российской экономики и являться партнером государственных структур, федеральной и региональной власти;

2) проведение масштабной реконструкции и модернизации оборудования, оптимизация расходов, увеличение продуктивности работы;

3) обеспечение сырьевой безвредности;

4) сокращение техногенной нагрузки на окружающую среду;

5) поиск новых направлений развития бизнеса;

6) оптимизация системы маркетинга и сбытовой политики для укрепления своих позиций на отечественном и мировом рынках;

7) улучшение качества продукции, внедрение современных систем менеджмента качества и управления производственными процессами;

8) формирование благоприятной инвестиционной среды.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия добиться высокого места на рынке. Выделение долгосрочных целей необходимо в целях создания соответствующих конкурентных преимуществ предприятия. На предприятии выделяются семь основных долгосрочных целей:

1) положение на рынке. Получение ведущих позиций в конкретном сегменте рынка, наращивание доли рынка предприятия до желаемого объема. Расширение присутствия в различных регионах, что зависит от объема капиталовложений в дополнительные рынки, от способности высшего состава компании осуществлять руководство этими новыми предприятиями. Подобные широкомасштабные операции позволят наилучшим образом удовлетворить потребительский спрос, получить прибыль и успешно конкурировать с продукцией других производителей на центральных и региональных рынках. Усиление позиции организации путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними;

2) инновации. Определение новых методов ведения бизнеса: освоение новых рынков, использование новых технологий или методов производства. Поскольку наибольший спрос на продукцию щебня известнякового и щебня из горных пород, происходит в летний период, когда наступает строительный сезон, а в зимний период наблюдается обратная зависимость, крайне важно стабилизировать получение прибыли и в зимний период путем ввода нового продукта с зимней сезонностью, либо без присутствия фактора сезонности;

3) маркетинг. Совершенствование методов продажи продукта, совершенствование сервиса покупателей;

4) производство. Приоритетными целями в данном случае являются достижение наивысшей производительности труда, понижение потерь при изготовлении продукта в сравнении с ведущими соперниками;

5) финансы. Сбережение и поддержание на высоком уровне всех видов денежных ресурсов;

6) управление персоналом. Сохранение рабочих мест, обеспечение приемлемого уровня оплаты труда, улучшение условий труда, мотивационная политика [42];

7) менеджмент. Определение критических сфер управленческого воздействия [38].

Рассмотрим оперативные задачи предприятия АО «Учалинский ГОК»:

1) внедрение новых технологий обработки исходного сырья для введения новых видов выпускаемой продукции к концу 2018 года;

2) введение программно-аппаратного комплекса WMS (Warehouse Management System) – системы управления складом, обеспечивающим комплексное решение задач автоматизации управления складскими процессами, к концу 2018 года, чтобы увеличить пропускную способность склада, обеспечить полноту исполнения заказов на складе, снизить финансовые и товарные потери на складе до 90 %;

3) минимизация затрат предприятия на 5 %.

Политика и стратегия АО «Учалинский ГОК» в организации и управлении качеством производится на всех уровнях управления общества, непрерывно на всех стадиях жизненного цикла производства продукции. Активно используется моральное и материальное стимулирование за качество.

2.2 Анализ ключевых показателей эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности предприятия, которые помогают ему в достижении тактических (операционных) и стратегических целей. Применение ключевых показателей эффективности позволяет предприятию провести оценку своего состояния и помочь в реализации стратегии.

Для мониторинга выполнения каждой из целей предприятия могут послужить те или иные показатели. Так, например, максимизация прибыли и снижение затрат – цель любого коммерческого предприятия, независимо от масштабов деятельности. Она является основополагающей. Понять, выполняется ли эта цель на предприятии, помогут такие показатели, как рентабельность, материалоотдача и другие. Или такая цель, как привлечение инвесторов: при увеличении показате-

лей рентабельности и финансовой устойчивости, инвесторы будут более расположены вкладывать свои денежные средства.

В соответствии с рассмотренными в предыдущем разделе стратегическими целями предприятия выделим основные ключевые показатели. Представим их в таблице 4.

Расчет выделенных ключевых показателей эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» представим в таблице 5.

Таблица 4 – Ключевые показатели эффективности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

Цель предприятия	Показатель	Формула расчета
Модернизация оборудования	Фондоотдача	$\frac{\text{Выручка}}{(\text{ОС}_{\text{нач.}} + \text{ОС}_{\text{кон.}})/2}$
	Фондоемкость	$\frac{1}{\text{Фондоотдача}}$
	Рентабельность основных средств	Рассчитана во 2 разделе
Оптимизация материальных затрат	Материалоотдача	$\frac{\text{Выручка}}{\text{МЗ}}$
	Материалоемкость	$\frac{1}{\text{Материалоотдача}}$
Повышение продуктивности работы	Выработка	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Числ.рабочих}}$
Создание благоприятной инвестиционной среды	Показатели рентабельности	Рассчитаны во 2 разделе
	Показатели финансовой устойчивости	Рассчитаны во 2 разделе

Фондоотдача – это экономический показатель эффективности использования основных средств [29]. Она показывает, сколько рублей продукции отдает каждый рубль среднегодовой остаточной стоимости основных средств.

Фондоемкость – показатель, обратный фондоотдаче. Экономический смысл: сколько рублей вложено в основные средства в среднем за год, чтобы получить выручку стоимостью 1 рубль.

Материалоотдача показывает, сколько рублей продукции отдаёт каждый рубль материальных затрат. Руководство заинтересовано в увеличении материалоотдачи и сокращении материалоемкости без снижения качества продукции.

Выработка измеряется в количестве продукции, которая была произведена за определенное время или же одним работником.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, окупаемость затрат и т. п. Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты деятельности, так как их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами [25, с. 10].

Финансовая устойчивость – это способность предприятия функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующая его платежеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска.

Финансовая устойчивость предприятия характеризует степень независимости организации от заемных источников финансирования [34, с. 29].

Таблица 5 – Расчет ключевых показателей эффективности

Показатели	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
	2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темпы прироста, %
1 Выручка, тыс. руб.	18 356 792	19 363 599	-1 006 807	-5,20
2 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	16 690 431	15 529 830	1 160 601	7,47
3 Среднегодовая численность рабочих, чел.	4 064	4 104	-40	-0,97
4 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	3 424 651	4 208 401	-783 750	-18,62
5 Фондоотдача	1,10	1,25	-0,15	-11,79
6 Фондоемкость	0,91	0,80	0,11	13,37
7 Рентабельность основных средств	7,05	14,69	-7,64	-51,99
8 Материалоотдача	5,36	4,60	0,76	16,50
9 Материалоемкость	0,19	0,22	-0,03	-14,16
10 Выработка	4516,93	4718,23	-201,30	-4,27

В 2017 году каждый рубль среднегодовой остаточной стоимости основных средств АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» отдавал 1,25 рублей

продукции. За год показатель существенно снизился на 0,15 или на 11,79 %, и составил 1,10.

В среднем за 2017 год для получения 1 рубля выручки в основные средства вложено 0,80 рублей. Показатель существенно увеличился на 0,11 или на 13,37 %.

Каждый рубль материальных затрат в 2017 году отдавал 4,60 рублей продукции. За год показатель существенно увеличился на 0,76 или на 16,50 %, и составил 5,36.

Для производства одного рубля продукции в 2017 году требовалось 0,22 рубля материальных оборотных активов, а в 2018 году – 0,19. Показатель существенно сократился на 0,03 или на 14,16 %.

Выработка в течение 2018 года несущественно сократилась на 201,3 или на 4,27 %.

Таким образом, за 2018 год у АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» наблюдается ряд проблем:

- 1) снижение прибыли и, как следствие, снижение рентабельности;
- 2) из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Это влечет за собой риск потери ликвидности и платежеспособности;
- 3) недостаточная обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами;
- 4) снижение показателей эффективности использования основных фондов (также следствие снижения прибыли).

В качестве инструмента для поддержания финансовой устойчивости, АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» можно привлечь дополнительные долгосрочные заемные средства, стабилизировать ситуацию и начинать предпринимать активные меры по увеличению прибыли, которая повлечет за собой рост собственного капитала.

2.3 Использование инструментов контроллинга для повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

На сегодняшний день можно сказать, что российская экономика как никогда готова к развитию контроллинга. Это мнение доказывает ряд предпосылок:

1) стал более заметен профессионализм собственников и акционеров предприятий. Все больше внимания уделяется вопросам эффективности деятельности. В том числе результаты деятельности предприятия в нынешних условиях должны привлекать инвесторов. С этой точки зрения, в целях повышения эффективности деятельности, хорошим инструментом послужит система контроллинга;

2) в условиях жесткой конкуренции и быстро развивающихся технологий многим предприятиям не хватает не только эффективности, но и обеспеченности системой, которая по всем параметрам будет соответствовать резко меняющимся рыночным условиям. На многих разросшихся промышленных предприятиях до сих пор действуют советские системы учета, анализа и планирования. Но сегодня этого уже недостаточно. Система планирования и бюджетирования должна быть гибкой, чтобы учитывались все рыночные скачки;

3) многие предприятия в целях привлечения инвесторов публикуют свою отчетность не только по российским стандартам бухгалтерского учета, но и по международным стандартам финансовой отчетности, кроме того, сами российские стандарты все больше приближаются к международным. Это также заставляет предприятия переходить на новый уровень управления;

4) уровень образования в стране позволяет предприятиям получать экономически подкованных сотрудников, готовых к принятию новых решений и способных перестроить систему.

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям [39]:

- 1) по области применения – какие задачи помогает решить этот инструмент;
- 2) по периоду действия – оперативный или стратегический.

Деление инструментов контроллинга по области применения представим в таблице 6.

Таблица 6 – Инструментарий контроллинга по областям применения [62]

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: методы анализа отчетности; учетные формы; показатели управленческого учета; отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные.
Организация потоков информации	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов, анализ точки безубыточности, маржинальный анализ, методы анализа конкуренции, анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ сценариев, АВС-анализ, методы логистики, анализ потенциала, SWOT-анализ, методы анализа инвестиционных проектов, анализ жизненного цикла продукта.
Планирование	Анализ барьеров входа, бюджетирование, планирование загрузки мощностей, расчет уровня запасов, анализ конкурентных сил Портера, анализ выполнения плана
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения (сигнальные показатели), факторный анализ, анализ издержек по центрам учета и отчетности контроль соответствия фактических показателей плановым.

Руководству предприятий необходимо тщательно взвешивать необходимость внедрения того или иного инструмента контроллинга. Например, вряд ли предприятию, которое действует на монопольном рынке (либо в условиях олигополии), необходимы инструменты для подробного анализа конкурентов. В таких случаях система бюджетирования является наиболее подходящим методом планирования. Использование же этой системы на предприятиях, получение доходов

которых полностью зависит от творческого потенциала сотрудников, зачастую дает отрицательный эффект вследствие снижения мотивации.

Предприятия, применяющие инструментальный контроллинг, получают значительный экономический эффект за счет упрощения процедур планирования, принятия решений и поступления актуальной информации о текущей деятельности.

Управление предприятием подразумевает выполнение его стратегии [35]. Эта цель соответствует понятию контроллинга, как самостоятельно функционирующей управленческой системы. Для ее осуществления необходимо выполнение таких основных задач как: создание такой системы управления, которая последовательно будет осуществлять шаги, ведущие к выполнению стратегии предприятия (стратегический контроллинг), обеспечение эффективности деятельности предприятия, оценка воздействия отклонений на выполнение текущих планов (оперативный контроллинг). Оперативный контроллинг не должен основываться на данных бухгалтерской финансовой отчетности, поскольку эта отчетность направлена на внешних пользователей, и не учитывает внутренних особенностей предприятия [40].

Выводы по разделу два

Предприятие АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» является крупным производителем медного и цинкового концентратов в России.

В настоящее время численность работников комбината составляет более пяти тысяч человек. Предприятие является крупным.

Миссия АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» состоит в повышении конкурентоспособности отечественной промышленности за счет эффективности работы предприятия.

Среди оперативных и стратегических целей предприятия такие, как: модернизация оборудования, оптимизация материальных затрат, повышение продуктивности работы, создание благоприятной инвестиционной среды и др.

В качестве ключевых показателей деятельности, позволяющих проводить мониторинг выполнения стратегических целей, выбраны следующие показатели:

1) фондоотдача и фондоемкость – так как предприятие планирует модернизацию оборудования, необходимо отслеживать, каковы актуальные показатели эффективности его использования;

2) материалоотдача и материалоемкость – снижение затрат, в том числе материальных – цель любого производственного предприятия;

3) выработка – соответствует цели повышения продуктивности производственных процессов;

4) показатели рентабельности – повышение показателей рентабельности позволит привлечь потенциальных инвесторов, создать благоприятную инвестиционную среду;

5) показатели финансовой устойчивости – предприятию необходимо повышать свою финансовую устойчивость, чтобы иметь возможность эффективно функционировать.

Инструментарий контроллинга можно условно разделить на области применения: инструменты контроллинга, позволяющие вести учет, осуществлять планирование, контролировать результаты деятельности, а также инструменты контроллинга, организующие потоки информации. В нашем случае наиболее интересны инструменты контроллинга, позволяющие осуществлять планирование и контроль, так как потоки информации и ведение учета на предприятии АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» уже достаточно оптимизированы.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО «УЧАЛИНСКИЙ ГОРНО-ОБОГАТИТЕЛЬНЫЙ КОМБИНАТ» С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНСТРУМЕНТОВ КОНТРОЛЛИНГА

3.1 Выявление проблем эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» по результатам анализа

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Платежеспособность и финансовая устойчивость в первую очередь определяют финансовое состояние предприятия [30].

Каждому предприятию необходимо качественно и количественно оценивать финансовые риски, которым оно подвержено. Перечислим основные финансовые риски, которые чаще всего оцениваются предприятиями [66]:

- 1) риск ликвидности;
- 2) риск утраты платежеспособности;
- 3) риск потери финансовой устойчивости и независимости.

Для оценки финансовой устойчивости АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» на основании бухгалтерского баланса и пояснений к бухгалтерскому балансу построим аналитический баланс.

Для построения аналитического баланса предприятия необходимо провести коррекцию исходного бухгалтерского баланса. Для коррекции бухгалтерского баланса АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» выполним следующие действия:

- 1) долгосрочную дебиторскую задолженность (ДДЗ), которая должна быть погашена более чем через 12 месяцев необходимо условно перенести из раздела «Оборотные активы» в раздел «Внеоборотные активы». В активе АО «Учалинский ГОК» на конец 2017 года ДДЗ в сумме 312 788 тыс. руб. (приложение В) перенесем из раздела оборотных активов с исходной итоговой стоимостью 6 735 558 тыс. руб. (приложение Г) в раздел внеоборотных активов с исходной итоговой

стоимостью 19 045 930 тыс. руб. В результате на конец 2017 года получаем скорректированную стоимость внеоборотных и оборотных активов:

$$\text{ВОА} = 19\,045\,930 + 312\,788 = 19\,358\,718 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{ОА} = 6\,735\,588 - 312\,788 = 6\,422\,800 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогично, на конец 2018 года стоимость внеоборотных активов 20 576 623 тыс. руб. увеличим на 288 653 тыс. руб., а стоимость оборотных активов 5 946 527 тыс. руб. уменьшаем на эту же сумму:

$$\text{ВОА} = 20\,576\,623 + 288\,653 = 20\,865\,276 \text{ тыс. руб.};$$

$$\text{ОА} = 5\,946\,527 - 288\,653 = 5\,657\,874 \text{ тыс. руб.};$$

2) при наличии статьи «Расходы будущих периодов» (РБП), срок списания которых превышает ближайшие 12 месяцев, их нужно перенести из раздела «Оборотные активы» в раздел «Внеоборотные активы». В балансе АО «Учалинский ГОК» за 2017 и 2018 год данная статья отсутствует;

3) статью «Доходы будущих периодов» нужно перенести из раздела «Краткосрочные обязательства» (КО) в раздел «Капитал и резервы» (КР). В пассиве на конец 2017 года доходы будущих периодов в сумме 1 609 тыс. руб. (приложение Г) перенесем из раздела краткосрочных обязательств с исходной стоимостью 2 598 347 тыс. руб. в раздел КР с исходной итоговой стоимостью 22 142 936 тыс. руб. В результате на конец 2017 года получаем скорректированную стоимость КР, которая после коррекции становится численно равна стоимости СК (собственный капитал) или ЧА (чистые активы) и скорректированную стоимость КО:

$$\text{КР} = \text{СК} = \text{ЧА} = 22\,142\,936 + 1\,609 = 22\,144\,545 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{КО} = 2\,598\,347 - 1\,609 = 2\,596\,738 \text{ тыс. руб.}$$

На конец отчётного 2018 года стоимость КР увеличим на 1 382 тыс. руб., а стоимость КО уменьшим на эту же сумму:

$$\text{КР} = \text{СК} = \text{ЧА} = 22\,144\,545 + 1\,382 = 22\,145\,927 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{КО} = 2\,596\,738 - 1\,382 = 2\,595\,356 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный аналитический баланс представим в таблице 7.

Таблица 7 – Аналитический баланс АО «Учалинский ГОК»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Доля в ВБ, %		Изменение		
	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
1 ВОА	20 865 276	19 358 718	78,67	75,09	3,58	1 506 558	7,78
2 ОА	5 657 874	6 422 800	21,33	24,91	-3,58	-764 926	-11,91
3 СК = КР	22 716 011	22 144 545	85,65	85,89	-0,25	571 466	2,58
4 Заемный капитал	3 807 139	3 636 973	14,35	14,11	0,25	170 166	4,68
4.1 ДО	943 966	1 040 235	3,56	4,03	-0,48	-96 269	-9,25
4.2 КО	2 863 173	2 596 738	10,79	10,07	0,72	266 435	10,26
5 Валюта баланса	26 523 150	25 781 518	100	100	–	741 632	2,88

Существенно сократились оборотные активы (на 764 926 тыс. руб. или 11,91 %) и долгосрочные обязательства (на 96 269 тыс. руб. или 9,25 %), а также существенно увеличились краткосрочные обязательства (на 266 435 тыс. руб. или 10,26 %) и внеоборотные активы (на 1 506 558 тыс. руб. или 7,78 %). Это может быть связано с тем, что была погашена часть долгосрочных обязательств, а также краткосрочными обязательствами была профинансирована часть внеоборотных активов. Это не самое грамотное распределение заемных средств, так как рациональнее финансировать внеоборотные активы собственным капиталом и долгосрочными обязательствами, а оборотные активы – краткосрочными обязательствами.

Обычно анализ финансовой устойчивости предприятия начинают с определения ее типа с помощью трехмерного показателя, рассчитываемого по формуле (1). Его различные значения говорят об уровне финансовой устойчивости [19, с. 60].

Так, если $\bar{S} = 1; 1; 1$, предприятие имеет абсолютную финансовую устойчивость, покрывает затраты с помощью собственных оборотных средств, имеет высокую платежеспособность и не зависит от кредиторов, иными словами предприятие не подвержено финансовым рискам, связанным с потерей ликвидности, платежеспособности или финансовой устойчивости.

Если $\bar{S} = 0; 1; 1$, предприятие имеет нормальную финансовую устойчивость, покрывает затраты с помощью собственных оборотных средств, имеет нормальную платежеспособность; эффективно использует заемные средства, обладает высокой доходностью производственной деятельности. Такие предприятия находятся в зоне допустимого финансового риска.

При $\bar{S} = 0; 0; 1$ у предприятия наблюдается неустойчивое финансовое состояние. Оно покрывает затраты не только с помощью собственных оборотных средств, но и с помощью долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, страдает нарушением платежеспособности; необходимостью привлечения дополнительных источников финансирования, но в перспективе может улучшить свое финансовое состояние. Иными словами, предприятие находится в зоне критического финансового риска.

При $\bar{S} = 0; 0; 0$ – кризисное финансовое состояние предприятия. Оно не способно финансировать свою деятельность и находится в полной зависимости от внешних источников. В такой ситуации наблюдается полная неплатежеспособность. Предприятие находится на грани банкротства. Эта зона называется зоной катастрофического финансового риска.

$$\begin{aligned} \bar{S} &= ((S_1(x_1); S_2(x_2); S_3(x_3))), \\ x_1 &= (\text{СК} - \text{ВОА}) - \text{РТД}, \\ x_2 &= (\text{СК} + \text{ДО} - \text{ВОА}) - \text{РТД} = \text{СОС} - \text{РТД}, \\ x_3 &= (\text{СК} + \text{ДО} + \text{КО} - \text{ВОА}) - \text{РТД} = \text{ОА} - \text{РТД}, \\ \text{РТД} &= 3 + \text{НДС}_{\text{пущ}}, \\ S_i &= \begin{cases} 1, \text{ если } x_i \geq 0; \\ 0, \text{ если } x_i < 0, \end{cases} \end{aligned} \quad (1)$$

где СК – собственный капитал, тыс. руб.;

ВОА – внеоборотные активы, тыс. руб.;

РТД – расходы по текущей деятельности, тыс. руб.;

ДО – долгосрочные обязательства, тыс. руб.;

КО – краткосрочные обязательства, тыс. руб.;

З – запасы, тыс. руб.

НДС_{инц} – НДС по приобретенным ценностям, тыс. руб.

Представим необходимые для расчета трехмерного показателя данные в таблице 8.

Таблица 8 – Исходные данные для расчета трехмерного показателя финансовой устойчивости АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Изменение	
	2018 г.	2017 г.	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
Исходные данные для расчета				
1 ВОА	20 865 276	19 358 718	1 506 558	7,78
2 СК	22 716 011	22 144 545	571 466	2,58
3 Расходы по текущей деятельности	2 940 491	3 962 513	-1 022 022	-25,79
3.1 НДС по приобретенным ценностям	31 283	22 420	8 863	39,53
3.2 Запасы	2 909 208	3 940 093	-1 030 885	-26,16
4 ДО	943 966	1 040 235	-96 269	-9,25
5 КО	2 863 173	2 596 738	266 435	10,26
Рассчитанные данные				
x_1	-1 089 756	-1 176 686	86 930	-7,39
x_2	-145 790	-136 451	-9 339	6,84
x_3	2 717 383	2 460 287	257 096	10,45
\bar{S}	0; 0; 1	0; 0; 1	–	–
Финансовая устойчивость	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние	–	–

Сумма краткосрочных обязательств и в 2017, и в 2018 году значительно больше суммы долгосрочных обязательств. Из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Это влечет за собой риск потери ликвидности и платежеспособности. В качестве инструмента для поддержания финансовой ус-

тойчивости, предприятию можно привлечь дополнительные долгосрочные заемные средства, стабилизировать ситуацию и начинать предпринимать активные меры по увеличению прибыли, что повлечет за собой рост собственного капитала.

Для оценки финансовых рисков АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» построим реструктурированный баланс. Представим его в таблице 9.

Таблица 9 – Реструктурированный баланс АО «Учалинский ГОК»

Актив	Сумма, тыс. руб.		Пассив	Сумма, тыс. руб.	
	2018 г.	2017 г.		2018 г.	2017 г.
А ₁ всего	555 484	566 913	П ₁ всего	2 473 599	2 144 193
Денежные средства и денежные эквиваленты	106 099	5 931	Кредиторская задолженность	2 473 599	2 144 193
Краткосрочные фин. вложения (за искл. денежных эквивалентов)	449 385	560 982			
А ₂ всего	2 211 715	2 076 474	П ₂ всего	200 285	260 284
Товары отгруженные	68 153	97 737	Краткосрочные заемные средства	200 285	260 284
Краткосрочная дебиторская задолженность	2 143 562	1 978 737			
А ₃ всего	4 129 299	4 900 946	П ₃ всего	0	0
Запасы (за искл. товаров отгруженных)	2 841 055	3 842 356	Долгосрочные заемные средства	0	0
НДС по приобр. ценностям	31 283	22 420			
Долгосрочная дебиторская задолженность	288 653	225 646			
Долгосрочные фин. вложения	949 971	808 745			
Прочие ОА	18 337	1 779			
А ₄ всего	19 626 652	18 237 185	П ₄ всего	23 849 266	23 377 041
ВОА, кроме долгосрочных фин. вложений	19 626 652	18 237 185	Собственный капитал и прочие обязательства	23 849 266	23 377 041
Баланс	26 523 150	25 781 518	Баланс	26 523 150	25 781 518

Проведем анализ показателей реструктурированного баланса АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» на конец 2018 и конец 2017 года. Представим его в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнение показателей реструктурированного баланса АО «Учалинский ГОК»

Условия абсолютной ликвидности баланса	2018 г.	2017 г.
$A_1 \geq П_1$	$A_1 < П_1$	$A_1 < П_1$
$A_2 \geq П_2$	$A_2 > П_2$	$A_2 > П_2$
$A_3 \geq П_3$	$A_3 > П_3$	$A_3 > П_3$
$A_4 \leq П_4$	$A_4 < П_4$	$A_4 < П_4$

И в 2017, и в 2018 году показатели A_1 меньше показателей $П_1$. Это говорит о том, что абсолютноликвидных активов не хватит для погашения кредиторской задолженности, и условие абсолютной ликвидности баланса за счет этого не выполняется.

Поддержание достаточного уровня ликвидности предприятием заключается в оптимизации вложений капитала в активы, для последующей продажи активов с целью погашения имеющихся обязательств в определенные сроки [22].

Используя данные аналитического и реструктурированного балансов можно провести анализ ликвидности и платежеспособности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» с помощью абсолютных и относительных показателей. Сначала рассчитаем абсолютные показатели, то есть величины собственных оборотных средств (СОС) предприятия на конец 2018 и конец 2017 года по формуле (2):

$$СОС = ОА - КО, \quad (2)$$

$$СОС_{2017} = 6\,422\,800 \text{ тыс. руб.} - 2\,598\,347 \text{ тыс. руб.} = 3\,824\,453 \text{ тыс. руб.};$$

$$СОС_{2018} = 5\,946\,527 \text{ тыс. руб.} - 2\,864\,555 \text{ тыс. руб.} = 3\,081\,972 \text{ тыс. руб.}$$

Анализ доли и динамики показателя представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчёт показателей доли и динамики собственных оборотных средств АО «Учалинский ГОК»

Показатель	Абсол. вел., тыс. руб.		Доля в ВБ, %		Изменение		
	2018	2017 г.	2018 г.	2017 г.	доли, %	абсол. вел., тыс. руб.	темп прироста, %
СОС	3 081 972	3 824 453	11,62	14,83	-3,21	-742 481	-19,41

На конец 2017 года СОС предприятия составляли 3 824 453 тыс. руб., что составляет 14,83 % от валюты баланса, то есть доля собственных оборотных средств существенна, но не самая значимая. За год произошло несущественное уменьшение доли на 3,21 %, при этом абсолютная величина СОС уменьшилась на 742 481 тыс. руб., что составляет 19,41 % от их стоимости на конец 2017 года. В результате на конец 2018 года величина СОС составила 3 081 972 тыс. руб., что составляет 11,62 % от валюты баланса. Такая динамика сигнализирует о резком сокращении финансовой устойчивости предприятия, так как наибольшая часть оборотных активов предприятия финансируется краткосрочными обязательствами.

Рассчитаем следующие относительные коэффициенты на конец 2017 и на конец 2018 года:

- 1) коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$);
- 2) коэффициент быстрой ликвидности ($K_{бл}$);
- 3) коэффициент текущей ликвидности ($K_{тл}$);
- 4) коэффициент перспективной ликвидности ($K_{пл}$);
- 5) коэффициент цены ликвидации ($K_{цл}$).

Полученные результаты приведем в таблице 12.

Таблица 12 – Расчёт коэффициентов ликвидности АО «Учалинский ГОК»

Показатель	Формула	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
		2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
1 $K_{ал}$	$K_{ал} = \frac{A_1}{\Pi_1 + \Pi_2} \approx 0,05 \dots 0,5$	0,21	0,24	-0,03	-11,89

Показатель	Формула	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
		2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
2 К _{бл}	$K_{бл} = \frac{A_1 + A_2}{\Pi_1 + \Pi_2} \approx 0,8...1,2$	1,03	1,10	-0,06	-5,86
3 К _{тл}	$K_{тл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3}{\Pi_1 + \Pi_2} \approx 1,5...2,5$	2,58	3,14	-0,56	-17,80
4 К _{пл}	$K_{пл} = \frac{A_3}{\Pi_3} \geq 1$	—	—	—	—
5 К _{цл}	$K_{цл} = \frac{A_1 + A_2 + A_3 + A_4}{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3} \geq 1$	9,92	10,72	-0,80	-7,49

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что при необходимости немедленно могло быть погашено 24 % краткосрочных обязательств в 2017 году и 21 % в 2018.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает, что на 1 рубль срочных обязательств приходится 1,10 руб. быстро ликвидных активов в 2017 году и 1,03 руб. – в 2018. За отчетный период значение коэффициента существенно уменьшилось на 0,78, что составляет 45,30 % от величины показателя на начало года. Коэффициент быстрой ликвидности АО «Учалинский ГОК» находится внутри нормативных границ показателя, следовательно, у предприятия достаточно активов, которые смогут погасить краткосрочные обязательства без нарушения сроков погашения.

В 2017 и 2018 году долгосрочные заемные средства у предприятия отсутствуют, а значит, расчет коэффициента перспективной ликвидности не имеет экономического смысла.

Так как $K_{цл} > 1$, можно сделать вывод, что в случае ликвидации предприятия учредители и акционеры гарантированно получат остаток активов в свое распоряжение [2].

Все коэффициенты ликвидности выше нижних нормативных границ. Это говорит о том, что у предприятия достаточно активов для покрытия своих обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности в 2017 году значительно выше верхней нормативной границы, а в 2018 году незначительно, но тоже выше. Это говорит

о небольшом возможном избытке ликвидности. То есть руководству предприятия стоит задуматься, верно ли распределяются денежные средства. Появляется риск упущенной выгоды, когда можно потерять часть свободных денежных средств из-за инфляции, не вкладывая денежные средства в активы, приносящие прибыль.

Все коэффициенты ликвидности в 2018 году снизились по сравнению с 2017 годом. Существенно снизились коэффициент текущей ликвидности (на 0,56 или 17,80 %) и коэффициент абсолютной ликвидности (на 0,03 или на 11,89 %). В случае с коэффициентом текущей ликвидности, его снижение – скорее плюс, так как он немного выше верхней нормативной границы, а в случае с коэффициентом абсолютной ликвидности такая динамика не критична, так как запас ликвидности еще достаточно большой.

На текущую платежеспособность предприятия непосредственное влияние оказывает ликвидность его оборотных активов [27, с. 84].

Рассмотрим следующие показатели, являющиеся дополнительной характеристикой платежеспособности предприятия:

1) коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами ($K_{об.СОС}$);

2) коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами ($K_{об.зап.СОС}$);

3) коэффициент маневренности ($K_{ман}$);

4) коэффициент маневренности оборотных активов ($K_{ман.ОА}$);

5) коэффициент маневренности собственных оборотных средств ($K_{ман.СОС}$).

Результаты расчета представим в таблице 13.

Таблица 13 – Расчёт коэффициентов обеспеченности активов собственными средствами АО «Учалинский ГОК»

Показатель	Формула	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
		2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темпы прироста, %
1 $K_{об.СОС}$	$\frac{СОС}{ОА}$	0,54	0,60	-0,05	-8,52

Показатель	Формула	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
		2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темпы прироста, %
2 $K_{\text{об. зап. СОС}}$	$\frac{\text{СОС}}{З}$	1,06	0,97	0,09	9,14
3 $K_{\text{ман}}$	$\frac{\text{СОС}}{\text{СК}}$	0,14	0,17	-0,04	-21,44
4 $K_{\text{ман. ОА}}$	$\frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{ОА}}$	0,10	0,09	0,01	11,23
5 $K_{\text{ман. СОС}}$	$\frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{СОС}}$	0,18	0,15	0,03	21,59

Коэффициент обеспеченности предприятия собственными оборотными средствами показывает, что в 2017 году собственные оборотные средства составляют 0,60 часть от оборотных средств, а в 2018 – 0,54. За год произошло существенное уменьшение показателя на 0,05, что составляет 8,52 % от величины показателя в 2017 году. Рекомендуемое значение коэффициента – больше 0,8. Расчетные показатели меньше рекомендуемого значения, поэтому структура баланса признана неудовлетворительной, а предприятие неплатежеспособным, что противоречит признакам «хорошего баланса» [15].

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами в 2017 году составлял 0,97, а в 2018 – 1,06. Данный показатель говорит о высокой обеспеченности запасов собственными оборотными средствами.

Коэффициент маневренности показывает, что в 2017 году 0,17 частей, а в 2018 – 0,14 частей собственных средств предприятия находятся в мобильной форме, что не позволяет свободно маневрировать этими средствами. За отчетный год произошло существенное уменьшение показателя на 0,04 или на 21,44 %.

Коэффициент маневренности оборотных активов характеризует степень мобильности оборотных активов. Чем выше значение коэффициента, тем гарантированнее сохранность платежеспособности компании. Рассматриваемый коэффициент в 2017 году составлял 0,09, а в 2018 – 0,10.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собствен-

ных источников. Рассматриваемый коэффициент в 2017 году составлял 0,15, а в 2018 – 0,18. За год произошло существенное увеличение на 0,03, что составляет 21,59 % от величины показателя на начало года.

Для прогноза платежеспособности рассчитывают показатели:

1) коэффициент восстановления платежеспособности по формуле (3):

$$K_{\text{вос}} = \left[K_{\text{тл к}} + \frac{6}{T} (K_{\text{тл к}} - K_{\text{тл н}}) \right] / 2, \quad (3)$$

где $K_{\text{тл н}}$, $K_{\text{тл к}}$ – значения коэффициента текущей ликвидности на начало и на конец периода;

T – продолжительность периода в месяцах.

Рассчитаем коэффициент восстановления платежеспособности для АО «Учалинский ГОК» за отчетный год:

$$K_{\text{вос}} = \left[2,58 + \frac{6}{12} (2,58 - 3,14) \right] / 2 = 1,15.$$

Так как $K_{\text{вос}} > 1$, предприятие способно восстановить свою платежеспособность в течение ближайших шести месяцев;

2) коэффициент утраты платежеспособности рассчитывают по формуле (4).

$$K_{\text{утр}} = \left[K_{\text{тл к}} + \frac{3}{T} (K_{\text{тл к}} - K_{\text{тл н}}) \right] / 2 \quad (4)$$

Рассчитаем коэффициент утраты платежеспособности для АО «Учалинский ГОК» за отчетный год:

$$K_{\text{утр}} = \left[2,58 + \frac{3}{12} (2,58 - 3,14) \right] / 2 = 1,22.$$

Если коэффициент утраты платёжеспособности меньше единицы, то организация имеет тенденцию к утрате платёжеспособности в ближайшие три месяца. Если же этот коэффициент больше единицы, то такая тенденция в указанный период отсутствует [65]. Так как $K_{\text{утр}} > 1$, предприятие имеет низкий риск утраты платёжеспособности.

Таким образом, из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Возможно, руководством было принято ошибочное решение досрочно загасить часть долгосрочных обязательств. Для стабилизации ситуации можно порекомендовать дополнительно привлечь долгосрочный кредит или займ, погасить часть краткосрочных обязательств, и при небольшом имеющемся избытке ликвидности вложить часть денежных средств в финансовые активы для получения прибыли.

Анализ показателей деловой активности позволяет охарактеризовать результаты и эффективность текущей основной производственной деятельности предприятия. К показателям, характеризующим деловую активность, относят коэффициенты оборачиваемости и рентабельности [31].

Показатели деловой активности предприятия АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» представим в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели деловой активности

Показатели	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
	2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	18 356 792	19 363 599	-1 006 807	-5,20
2 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	22 428 783	21 501 050	927 733	4,31
3 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	16 690 431	15 529 830	1 160 601	7,47
4 Среднегодовая стоимость оборотного активов, тыс. руб.	6 341 058	7 092 643	-751 585	-10,60
5 Среднегодовая стоимость материальных оборотных активов, тыс. руб.	3 424 651	4 208 401	-783 750	-18,62
6 Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	2 318 299	2 265 106	53 193	2,35

Окончание таблицы 14

Показатели	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
	2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
7 Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	2 308 896	2 145 808	163 088	7,60
8 Коэффициент общей оборачиваемости капитала	0,82	0,90	-0,08	-9,12
9 Коэффициент оборачиваемости основных средств	1,10	1,25	-0,15	-11,79
10 Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,89	2,73	0,16	6,04
11 Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных активов	5,36	4,60	0,76	16,50
12 Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	7,92	8,55	-0,63	-7,37
13 Средний срок оборота дебиторской задолженности, дней	46	43	3	7,96
14 Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,95	9,02	-1,07	-11,90
15 Средний срок оборота кредиторской задолженности, дней	46	40	5	13,50

За 2018 год существенно снизились коэффициент оборачиваемости капитала и коэффициент оборачиваемости основных средств (на 9,12 % и на 11,79 % соответственно). Коэффициент оборачиваемости оборотных активов и коэффициент оборачиваемости запасов, наоборот, существенно увеличились – 6,04 % и на 16,50 % соответственно. Коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности также существенно снизились (на 7,37 % и на 11,90 %). Уменьшение коэффициентов оборачиваемости в первую очередь связано со снижением выручки предприятия по сравнению с 2017 годом почти на 1 миллиард рублей. Продолжительность оборота дебиторской и кредиторской задолженности в 2018 году равны, что позволяет предприятию обеспечивать бесперебойную работу.

Прибыльность предприятия и рост ее стоимости для акционеров отражается коэффициентами рентабельности [41].

Рентабельность предприятия – показатель эффективности использования основных средств предприятия, производственных ресурсов. Оценку показателей рентабельности АО «Учалинский ГОК» представим в таблице 15.

Все показатели рентабельности существенно снизились (рентабельность продаж на 5,37 или на 45,57 %, рентабельность капитала на 5,36 или на 50,54 %, рентабельность основных средств на 7,64 или на 51,99 %). Это обусловлено снижением выручки и прибыли, а также ростом среднегодовой стоимости капитала и основных средств.

Таблица 15 – Показатели рентабельности

Показатели	Абсол. вел., доли ед.		Изменение	
	2018	2017	абсол. вел., доли ед.	темп прироста, %
1 Выручка от продаж, тыс. руб.	18 356 792	19 363 599	-1 006 807	-5,20
2 Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 176 797	2 280 794	-1 103 997	-48,40
3 Среднегодовая стоимость капитала, тыс. руб.	22 428 783	21 501 050	927 733	4,31
4 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	16 690 431	15 529 830	1 160 601	7,47
5 Рентабельность продаж, %	6,41	11,78	-5,37	-45,57
6 Рентабельность капитала, %	5,25	10,61	-5,36	-50,54
7 Рентабельность основных средств, %	7,05	14,69	-7,64	-51,99

Показатели рентабельности и деловой активности подтверждают, что предприятие теряет свою финансовую устойчивость.

Таким образом, за 2018 год у предприятия наблюдается ряд проблем:

- 1) снижение прибыли и, как следствие, снижение рентабельности;
- 2) из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Это влечет за собой риск потери ликвидности и платежеспособности;
- 3) недостаточная обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами;

4) снижение показателей эффективности использования основных фондов (также следствие снижения прибыли).

В нашем случае, основной проблемой, влекущей за собой ряд других, является снижение прибыли. Внедрение определенных инструментов контроллинга на предприятии должно помочь стабилизировать ситуацию. Так, например, для отслеживания колебаний прибыли можно установить ряд сигнальных показателей, которые станут своего рода индикатором ухудшения или улучшения деятельности предприятия, что позволит своевременно принимать те или иные управленческие решения. Также, преследуя те же цели мониторинга за финансово-экономическим положением предприятия можно периодически производить факторный анализ прибыли, выявляя, какие показатели в наибольшей степени на нее влияют в определенный момент времени и на что следует обратить внимание. В качестве дополнительных профилактических мер можно усилить контроль за соблюдением плана, а также производить мониторинг экономических показателей по центрам финансовой ответственности.

3.2 Выделение центров финансовой ответственности, факторный анализ прибыли и установление сигнальных показателей как инструменты повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат»

Результаты деятельности контроллеров должны быть понятны всем пользователям. При этом служба контроллинга, как уже говорилось выше, должна не зависеть от менеджмента, а находиться рядом с ним в организационной структуре предприятия. Также службе контроллинга необходимо показать готовность к сотрудничеству с другими подразделениями, потому что от других подразделений службе контроллинга во-первых нужна информация, а во-вторых служба контроллинга должна осуществлять периодический контроль оговоренных выше подразделений.

Начальником службы контроллинга должен быть наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который изнутри знает, как организованы бухгалтерия и планирование на предприятии [18].

Этап внедрения контроллинга на предприятии занимает достаточно большой период времени – 1–2 года. Продолжительность этапа привыкания к тому, что на предприятии существует система контроллинга, варьируется и зависит от понимания важности этой системы и наличия желания у собственников, акционеров, руководства, вести понятную и эффективную систему управления предприятием.

О занятии службой контроллинга на предприятии твердой позиции можно говорить тогда, когда службе контроллинга начинают доверять и консультироваться, растет эффективность деятельности подразделений, которые контролирует служба контроллинга, руководство предприятия удовлетворено финансово-экономическими показателями и все цели предприятия своевременно выполняются, что говорит о выполнении стратегии.

На этом этапе уже можно говорить о наличии на предприятии системы контроллинга, эффективно действующей и помогающей руководству и предприятию в целом.

На дальнейших этапах стоит говорить не о становлении системы контроллинга на предприятии, а о ее развитии. Об этом говорит, в первую очередь, рост объема работы, расширение функций контроллеров. Практика российского контроллинга еще достаточно далека от этого этапа, однако на некоторых западных предприятиях уже можно говорить о развитии системы контроллинга. Об этом свидетельствует ряд признаков:

- 1) служба контроллинга формирует плановые показатели эффективности деятельности предприятия на год;
- 2) контроллинг проникает во все большие системы на предприятии, например, возникает контроллинг НИОКР;
- 3) при разработке долгосрочных целей предприятия руководство сотрудничает со службой контроллинга и прислушивается к ней.

Итак, в нашем случае основной проблемой предприятия, влекущей за собой ряд других проблем, является снижение прибыли. В системе контроллинга анализ прибыли можно условно разделить на два вида:

1) анализ прибыли по предприятию в целом. В процессе этого анализа изучается формирование, распределение и использование прибыли без выделения отдельных структурных подразделений предприятия;

2) анализ прибыли по центру финансовой ответственности.

На сегодняшний день на предприятии нет деления на центры финансовой ответственности. Однако выделение центров финансовой ответственности очень важно для создания эффективной системы бюджетирования. Каждое подразделение предприятия так или иначе влияет на финансовый результат. Таким образом, установление ключевых показателей эффективности для каждого центра финансовой ответственности может значительно повлиять на прибыль предприятия.

Анализ деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности позволяет своевременно оценить результаты и скоординировать действия подразделений. Руководители подразделений следят за установленными для них ключевыми показателями эффективности, тем самым повышается обоснованность принятия управленческих решений. Также в целях выполнения поставленных задач может быть более детально проработана система мотивации сотрудников, так как часто на российских предприятиях можно увидеть ситуацию, когда, например, премия всех рабочих предприятия напрямую зависит от деятельности одного конкретного подразделения, а остальные никаким образом не могут повлиять на процесс ее получения.

Итак, для выделения на предприятии центров финансовой ответственности необходимо определить центр инвестиций. Это подразделение, которое ответственно за эффективность использования полученной в рамках текущей деятельности прибыли. На практике, в большинстве случаев, центром инвестиций является само предприятие в целом, так как только его руководство определяет инвестиционную политику, структуру и величину основных средств и контролирует финан-

совое состояние в целом. Ответственность за деятельность предприятия включает в себя и контроль текущей деятельности, поэтому этот центр финансовой ответственности можно определить как центр прибыли и инвестиций [21].

Ответственность за доходы на предприятии, как правило, возлагается на сбытовое подразделение (отдел сбыла или торговый дом, как в нашем случае). Расходы несут все подразделения, но в большей мере отдел снабжения (закупок), производственные подразделения, склады [21].

Выделим возможные ключевые показатели по центрам финансовой ответственности:

1) центр доходов – объемы продаж, денежных поступлений, дебиторской задолженности, объемы затрат, связанных с реализацией продукции и другие показатели, связанные с доходами предприятия;

2) центр затрат – объемы выполняемой работы, качественные показатели по выпуску продукции, величина и структура затрат на выпуск продукции и ее себестоимость, показатели эффективности использования средств производства и трудовых ресурсов и т. п.;

3) центр прибыли – все вышеперечисленные показатели, а также показатели финансовой и экономической эффективности текущей деятельности: рентабельность, структура оборотного капитала, доходность активов и т. п.;

4) центр инвестиций – показатели эффективности инвестиционной деятельности: период окупаемости, ROI (отдача на инвестированный капитал) и т. п.

Таким образом, на предприятии АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» необходимо выстроить иерархию центров финансовой ответственности, определяющую финансовую структуру, сформированный набор центров ответственности и их иерархию закрепить внутренним нормативным документом, который должен включать в себя описание типов центров финансовой ответственности, полномочия руководителей, порядок исчисления (планирования и учета) финансовых результатов деятельности на основе применения системы ключевых показателей.

В качестве еще одного инструмента контроллинга можно использовать факторный анализ прибыли предприятия. Цель анализа прибыли состоит в выяснении причин, обусловивших изменение прибыли предприятия, определении резервов ее роста и подготовке управленческих решений по использованию выявленных резервов. Для достижения данной цели в ходе проведения анализа решаются следующие задачи:

- 1) оценка выполнения плана и динамики финансовых результатов;
- 2) изучение состава и структуры прибыли;
- 3) выявление и количественное изменение факторов ее формирования.

На основе имеющихся данных, отраженных в приложении Е и приложении Ж, произведем факторный анализ прибыли от реализации продукции. Сначала на основании фактических показателей 2017 и 2018 года (отразим в таблице 16), затем на основании плановых и фактических показателей 2018 года (отразим в таблице 17). Источником отраженных в приложении Е и приложении Ж данных являлась управленческая отчетность предприятия. В качестве источника для таблиц, отраженных в предыдущих разделах выступала годовая финансовая отчетность, которая составляется не только по АО «Учалинский ГОК», но и по его Сибайскому филиалу в сводном виде, соответственно, одинаковые статьи таблиц, отраженных в предыдущих разделах и таблиц 16 и 17 могут незначительно различаться.

Факторная модель, по которой осуществляется анализ, имеет вид:

$$\text{Пр}_{\text{реал.}} = \sum_{i=1}^{21} O_i \times (C_i - C_i), \quad (5)$$

где $\text{Пр}_{\text{реал.}}$ – прибыль от реализации товаров;

O_i – объем производства i -го продукта;

C_i – цена i -го продукта;

C_i – себестоимость i -го продукта.

Порядок расчета следующий:

1) находим фактическую прибыль от реализации продукции за 2017 год по формуле (6):

$$\text{Пр}_{\text{реал.}(2017)} = \sum_{i=1}^{21} O_{i(2017)} \times (\text{Ц}_{i(2017)} - C_{i(2017)}); \quad (6)$$

2) находим прибыль от реализации продукции при цене и себестоимости 2017 года и объеме производства 2018 года по формуле (7):

$$\text{Пр}_{\text{реал.}(O)} = \sum_{i=1}^{21} O_{i(2018)} \times (\text{Ц}_{i(2017)} - C_{i(2017)}); \quad (7)$$

3) находим изменение прибыли от реализации, которое зависит исключительно от изменения объема производства по формуле (8):

$$\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}(O)} = \text{Пр}_{\text{реал.}(O)} - \text{Пр}_{\text{реал.}(2017)}; \quad (8)$$

4) находим долю изменения прибыли за счет изменения объема производства по формуле (9):

$$\delta_{(C)} = \frac{\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}(C)}}{\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}}} \times 100; \quad (9)$$

5) изменение прибыли от реализации продукции, зависящее от изменения цен найдем по формуле (10):

$$\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}(Ц)} = \sum_{i=1}^{21} O_{i(2018)} \times (\text{Ц}_{i(2018)} - C_{i(2017)}) - \text{Пр}_{\text{реал.}(O)}; \quad (10)$$

6) найдем долю изменения прибыли за счет изменения цен по формуле (11):

$$\delta_{(Ц)} = \frac{\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}(Ц)}}{\Delta \text{Пр}_{\text{реал.}}} \times 100; \quad (11)$$

7) изменение прибыли от реализации продукции, зависящее от изменения себестоимости найдем по формуле (12):

$$\Delta Pr_{реал.(C)} = \sum_{i=1}^{21} O_{i(2018)} \cdot x(C_{i(2018)} - C_{i(2017)}) - Pr_{реал.(C)} = Pr_{реал.(2018)} - Pr_{реал.(C)}; (12)$$

8) найдем долю изменения прибыли за счет изменения себестоимости по формуле (13):

$$\delta_{(C)} = \frac{\Delta Pr_{реал.(C)}}{\Delta Pr_{реал.}} \times 100; (13)$$

Аналогично проведем факторный анализ для реализации услуг. Отличие в факторных моделях заключается в отсутствии фактора объема в реализованных услугах. Присутствуют только факторы цены и себестоимости. Анализ двухфакторной модели более прост: сначала меняется один параметр, сравнивается с базой (в нашем случае с 2017 годом), затем меняются оба параметра (в нашем случае получается фактический показатель 2018 года) и сравнивается с показателем с одним измененным параметром. Также находятся доли изменений.

Таблица 16 – Факторный анализ прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) за 2017–2018 гг.

Наименование продукции (товаров, работ, услуг)	Сумма прибыли, тыс. руб.		Изменение прибыли, тыс. руб.	В том числе за счет		
	факт 2017	факт 2018		объема	цен	себестоимости
1 Реализация продукции						
Медь в медном концентрате	2 128 430	1 116 756	-1 011 675	-171 389	-323 869	-516 417
Цинк в цинковом концентрате	100 588	335 388	234 800	-5 663	-130 097	370 560
Сера в пиритном концентрате	698	40	-657	-524	29	-163
Золото в чистоте	177 307	-60 188	-237 495	25 375	-412 148	149 279
Серебро в чистоте	-7 851	-174 350	-166 499	-2 686	-473 793	309 980
Медь в клинкере	-53 129	110 669	163 798	-194 702	41 476	317 024
Медь в промпро-	60 345	382	-59 963	-57 099	700	-3 563

дукте						
Медь в клинкере через Карабаш	4 331	26 334	22 002	26 907	-3 011	-1 893
Теплоэнергия Учалинской котельной	-5 062	-13 033	-7 971	116	3 856	-11 943
Теплоэнергия Межозерной котельной	-8 347	-12 473	-4 126	381	5 015	-9 522

Окончание таблицы 16

Щебень Учалинского рудника	878	1 306	428	1 201	-549	-223
Кислород газообразный	365	126	-239	-68	326	-498
Известь	4 066	3 661	-405	-1 039	1 084	-450
Золото в клинкере	1 627	3 655	2 028	11 914	-11 359	1 473
Известняк	-562	1 043	1 605	-497	-59	2 161
Медь в кеке	19 939	0	-19 939	-19 939	0	0
Серебро в клинкере	0	-549	-549	0	13 335	-13 884
Серный колчедан	3 986	18 307	14 322	15 667	0	-1 345
Серебро в мелочи коксовой	-23 497	-506	22 991	22 799	-135	327
Золото в мелочи коксовой	-11 700	-865	10 835	10 993	-128	-30
Медь в продукте немагнитном	0	10 478	10 478	0	31 845	-21 367
Всего	2 392 412	1 366 181	-1 026 231	-338 254	-1 257 482	569 504
2 Реализация услуг						
Услуги промышленного характера	7 792	10 401	2 610	0	10 631	-8 021
Услуги строительного характера	4 612	-1 293	-5 906	0	-36 524	30 618
Услуги соцсферы	-36 359	-20 159	16 201	0	13 120	3 081
Реализация товара (прочие)	16	22	6	0	1 359	-1 353
Всего реализации	2 368 472	1 355 151	-1 013 321	-338 254	-1 268 896	593 829

Таким образом, можно сказать, что между 2017 и 2018 годом за счет изменения объема продукции произошло снижение прибыли на 338 254 тыс. руб. или на 33,38 %. Наибольшее снижение прибыли произошло за счет изменения цен на продукцию – на 1 268 896 тыс. руб. или на 125,22 %. Увеличение прибыли на 593 829 тыс. руб. или на 58,60 % произошло за счет снижения себестоимости производимой продукции.

В целом по предприятию за отчетный период цены снизились сильнее, чем себестоимость. Стоит провести анализ цен на рынке и при выявлении конкурентно-

го запаса, возможно, следует пересмотреть ценовую политику. Также рекомендуется на предприятии вести постоянный контроль за маржинальным доходом и стараться не допускать его снижения.

Далее проведем идентичный факторный анализ, но на основе фактических и плановых показателей 2018 года. Результаты анализа отразим в таблице 17.

Таблица 17 – Факторный анализ прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) за 2018 г. (план-факт)

Наименование продукции (товаров, работ, услуг)	Сумма прибыли, тыс. руб.		Измене- ние прибы- ли, тыс. руб.	В том числе за счет		
	план 2018	факт 2018		объема	цен	себе- стоимо- сти
1 Реализация продукции						
Медь в медном концентрате	563 121	1 116 756	553 635	2 538	96 547	454 550
Цинк в цинковом концентрате	34 964	335 388	300 424	1 436	64 901	234 087
Сера в пиритном концентрате	0	40	40	0	481	-441
Золото в чистоте	110 671	-60 188	-170 859	24 645	-294 339	98 836
Серебро в чистоте	64 934	-174 350	-239 284	32 637	-436 895	164 975
Медь в клинкере	-31 346	110 669	142 016	-20 244	41 475	120 785
Медь в промпродукте	0	382	382	0	8 701	-8 318
Медь в клинкере через Карабаш	0	26 334	26 334	0	32 273	-5 940
Теплоэнергия Учалинской котельной	-17 047	-13 033	4 014	441	2 785	788
Теплоэнергия Межозерной котельной	-13 118	-12 473	645	2 315	676	-2 346
Щебень Учалинского рудника	932	1 306	374	2 707	-3 069	736
Кислород газообразный	929	126	-804	-107	-498	-198
Известь	2 223	3 661	1 438	79	315	1 043
Золото в клинкере	0	3 655	3 655	0	47 784	-44 129
Известняк	0	1 043	1 043	0	2 793	-1 750
Медь в кеке	0	0	0	0	0	0
Серебро в клинкере	0	-549	-549	0	13 335	-13 884
Серный колчедан	1 248	18 307	17 059	2 269	0	14 790
Серебро в мелочи коксовой	0	-506	-506	0	346	-852
Золото в мелочи коксовой	0	-865	-865	0	842	-1 707
Медь в продукте немагнитном	0	10 478	10 478	0	31 845	-21 367
Всего	717 511	1 366 181	648 670	48 716	-389 703	989 657
2 Реализация услуг						
Услуги промышленного	6 235	10 401	4 166	0	24 627	-20 461

характера						
Услуги строительного характера	0	-1 293	-1 293	0	7 400	-8 693
Услуги соцсферы	-21 578	-20 159	1 419	0	-1 942	3 361
Реализация товара (прочие)	0	22	22	0	1 375	-1 353
Всего реализации ГП, работ и услуг	702 168	1 355 151	652 984	48 716	-358 243	962 511

Наибольшее влияние на увеличение фактической прибыли по сравнению с плановой оказало отклонение фактической и плановой себестоимости. Фактическая прибыль вследствие этого увеличилась на 962 511 тыс. руб. или на 147,40 %. Отклонение фактических от плановых цен оказало влияние на уменьшение прибыли на 358 243 тыс. руб. или на 54,86 %. Отклонения фактических и плановых объемов производства оказало незначительное влияние на увеличение прибыли на 48 716 тыс. руб. или 7,46 %.

Можно сделать вывод, что плановая себестоимость производства несколько занижена и не соответствует действительности. Возможно, это связано с фактическим снижением себестоимости производства (например, можно допустить, что еще не успели пересмотреть плановые показатели).

Плановые цены же по одним из самых дорогих продуктов (золото в чистоте, серебро в чистоте) существенно выше фактических.

Таким образом, даже самый простой факторный анализ позволяет сделать множество выводов о структуре прибыли и ее изменении. Систематическое его проведение в совокупности с прочими профилактическими и контрольными мерами позволяет составить полную картину о финансово-экономической эффективности предприятия.

В целях отслеживания колебаний прибыли на предприятии можно установить ряд сигнальных показателей, которые позволят своевременно принимать те или иные управленческие решения.

Определим примерный перечень показателей:

- 1) прибыль до уплаты процентов и налогов EBIT;
- 2) прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации EBITDA;
- 3) маржа EBIT;

- 4) маржа EBITDA;
- 5) доходность инвестированного капитала ROIC;
- 6) доходность собственного капитала ROE;

7) рентабельность (норма) чистой прибыли. Показатель «рентабельность продаж» или норма прибыли рассчитывается как отношение прибыли (чистой прибыли или прибыли от продаж) к величине выручки и характеризует долю прибыли в каждом рубле полученной от покупателей выручки [52, с.17].

Произведем расчет данных показателей за 2017 и 2018 год. Результаты представим в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет сигнальных показателей за 2017-2018 гг.

Показатель	Расчет	2017	2018	Изменение, абс. ед.	Темп прироста, %
Прибыль до уплаты процентов и налогов EBIT	Прибыль до налогообложения + Проценты к уплате	1 770 975	820 863	-950 112	-53,65
Прибыль до уплаты процентов, налогов и амортизации EBITDA	EBIT + Амортизация ОС и НМА	9 313 940	9 679 541	365 601	3,93
Маржа EBIT	EBIT/Выручка, в %	9,15	4,47	-4,67	-51,11
Маржа EBITDA	EBITDA/Выручка, в %	48,10	52,73	4,63	9,63
Доходность инвестированного капитала ROIC	$EBIT \cdot (1 - \text{Ставка налога}) / (\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}), \text{ в } \%$	6,11	2,78	-3,34	-54,58
Доходность собственного капитала ROE	Чистая прибыль/Собственный капитал, в %	5,80	2,52	-3,28	-56,59
Рентабельность (норма) чистой прибыли	Чистая прибыль/Выручка, в %	6,63	3,11	-3,52	-53,02

Преимущество показателя EBIT состоит в том, что он не зависит от системы налогообложения, а также от доли заёмного капитала в пассиве, а EBITDA – помимо указанного устраняет влияние различных методов начисления амортизации.

В 2018 году произошло существенное снижение прибыли до уплаты процентов и налогов (EBIT) на 950 112 тыс. руб. или на 53,65 %, а прибыль до уплаты

процентов, налогов и амортизации (ЕВITDA) несущественно увеличилась на 365 601 тыс. руб. или на 3,93 %.

Показатели маржа ЕВIT и маржа ЕВITDA ведут себя примерно так же, как и их абсолютные показатели, что говорит о том, что выручка в 2017 и 2018 году имеет несущественное влияние на эти показатели.

Доходность инвестированного капитала ROIC дает понятие о том, насколько эффективно менеджмент предприятия инвестирует средства в основную деятельность предприятия. Ставка налога на прибыль, согласно статье 284 Налогового кодекса Российской Федерации, равна 20 % [1]. Показатель существенно снизился на 3,34 п.п. или на 54,58 %.

Доходность собственного капитала ROE характеризует величину чистой прибыли, полученной с каждого рубля собственных средств организации. За отчетный год произошло существенное снижение ROE на 3,28 п.п. или на 56,59 %.

Рентабельность (норма) чистой прибыли существенно снизилась на 3,52 п.п. или на 53,02 %. Коэффициент рентабельности показывает долю чистой прибыли в каждом заработанном рубле. Рентабельность чистой прибыли является индикатором ценовой политики предприятия и его способности контролировать собственные издержки.

Таким образом, мы видим, что в течение 2018 года происходило резкое снижение почти всех выбранных сигнальных показателей. Это подтверждает проблемы предприятия с величиной получаемой прибыли. Систематическое отслеживание данных показателей позволит своевременно осознать существующие проблемы и оперативно принять ряд управленческих решений, позволяющих не потерять доходность и повысить эффективность деятельности предприятия.

Рассмотренные инструменты контроллинга не отнимают большое количество времени и трудовых ресурсов на их исполнение. Так, например, разработка модели факторного анализа прибыли занимает несколько часов времени посредством даже программы Excel. В последующем нужно будет только обновлять данные для расчета, что не займет даже часа времени. Разработка и установление сиг-

нальных показателей также не трудозатратна. А тем временем своевременное получение этих данных может предотвратить ряд проблем. Выделение и согласование на предприятии центров финансовой ответственности, конечно, более трудоемкий процесс, занимающий определенное количество времени, однако, полученный эффект от проделанной работы покрывает все затраты на разработку.

Выводы по разделу три

Анализ деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» позволил выделить следующие проблемы:

- 1) снижение прибыли и, как следствие, снижение рентабельности;
- 2) из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Это влечет за собой риск потери ликвидности и платежеспособности;
- 3) недостаточная обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами;
- 4) снижение показателей эффективности использования основных фондов (также следствие снижения прибыли).

Таким образом, основной проблемой предприятия, влекущей за собой ряд других, является снижение прибыли. Помочь решить эту проблему могут следующие инструменты контроллинга:

- 1) выделение на предприятии центров финансовой ответственности. Анализ деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности позволяет своевременно оценить результаты и скоординировать действия подразделений. Руководители подразделений следят за установленными для них ключевыми показателями эффективности, тем самым повышается обоснованность принятия управленческих решений. Также в целях выполнения поставленных задач может быть более детально проработана система мотивации сотрудников;

2) факторный анализ прибыли. Цель анализа прибыли состоит в выяснении причин, обусловивших изменение прибыли, определении резервов ее роста и подготовке управленческих решений по использованию выявленных резервов. Даже самый простой факторный анализ позволяет сделать множество выводов о структуре прибыли и ее изменении. Систематическое его проведение в совокупности с прочими профилактическими и контрольными мерами позволяет составить полную картину о финансово-экономической эффективности предприятия;

3) установление сигнальных показателей. Систематическое отслеживание данных показателей позволит своевременно осознать существующие проблемы и оперативно принять ряд управленческих решений, позволяющих не потерять доходность и повысить эффективность деятельности предприятия.

Рассмотренные инструменты контроллинга не отнимают большое количество времени и трудовых ресурсов на их исполнение. Так, например, разработка модели факторного анализа прибыли занимает несколько часов времени посредством даже программы Excel. В последующем нужно будет только обновлять данные для расчета, что не займет даже часа времени. Разработка и установление сигнальных показателей также не трудозатратна. А тем временем своевременное получение этих данных может предотвратить ряд проблем. Выделение и согласование на предприятии центров финансовой ответственности, конечно, более трудоемкий процесс, занимающий определенное количество времени, однако, полученный эффект от проделанной работы покрывает все затраты на разработку.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Контроллинг как система, позволяющая прийти к стратегии предприятия, прошел длинный путь развития за рубежом. В нашей российской действительности контроллинг до сих пор не всеми воспринимается как система, работающая на долгосрочную перспективу. Развитие получает в основном оперативный контроллинг.

Управленческий учет, анализ, планирование и контроль должны быть максимально сконцентрированы вместе. Если все эти функции будут осуществляться разными подразделениями, и не будет никакого итогового объединения и обобщения, возможно разногласие в их ведении.

Ориентированность инструментов контроллинга на достижение целей и выполнение стратегии позволяет предприятиям повышать свою экономическую эффективность.

Общие цели контроллинга – цели предприятия. Основными из них являются:

- 1) повышение прибыли;
- 2) повышение рентабельности;
- 3) привлечение инвестиций;
- 4) развитие инноваций;
- 5) оптимизация затрат и другие.

Актуальность и практический аспект темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что руководство каждого предприятия заинтересовано в повышении эффективности его деятельности, а предприятия, на которых внедрены и развиваются инструменты контроллинга, намного более экономически эффективны с точки зрения направленности на перспективу. При наличии инструментов контроллинга намного упрощаются процессы учета, планирования, внутреннего контроля за счет своевременного получения точной информации от служб контроллинга, принимаются качественные управленческие решения, которые позволяют осуществлять цели предприятия.

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат». В рамках анализа финансово-хозяйственной деятельности была дана общая характеристика предприятия, проанализирована организационная структура, изучена действующая система управленческого учета, проведен анализ аналитического баланса, анализ ликвидности и платежеспособности, анализ финансовой устойчивости и финансовых результатов, анализ ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, выявлены проблемы и разработаны рекомендации по применению инструментов контроллинга, с помощью которых можно повысить эффективность деятельности предприятия.

На предприятии выявлены следующие проблемы:

- 1) снижение прибыли и, как следствие, снижение рентабельности;
- 2) из-за недостаточности долгосрочных источников финансирования собственных активов предприятие оказалось в зоне критического риска. Это влечет за собой риск потери ликвидности и платежеспособности;
- 3) недостаточная обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами;
- 4) снижение показателей эффективности использования основных фондов (также следствие снижения прибыли).

Итак, в нашем случае, основной проблемой, влекущей за собой ряд других, является снижение прибыли.

В целях устранения этих проблем и повышения эффективности деятельности АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» рекомендуется использование следующих инструментов контроллинга:

- 1) выделение на предприятии центров финансовой ответственности. Анализ деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности позволяет своевременно оценить результаты и скоординировать действия подразделений. Руководители подразделений следят за установленными для них ключевыми показателями эффективности, тем самым повышается обоснованность принятия

управленческих решений. Также в целях выполнения поставленных задач может быть более детально проработана система мотивации сотрудников;

2) факторный анализ прибыли. Цель анализа прибыли состоит в выяснении причин, обусловивших изменение прибыли, определении резервов ее роста и подготовке управленческих решений по использованию выявленных резервов. Даже самый простой факторный анализ позволяет сделать множество выводов о структуре прибыли и ее изменении. Систематическое его проведение в совокупности с прочими профилактическими и контрольными мерами позволяет составить полную картину о финансово-экономической эффективности предприятия;

3) установление сигнальных показателей. Систематическое отслеживание данных показателей позволит своевременно осознать существующие проблемы и оперативно принять ряд управленческих решений, позволяющих не потерять доходность и повысить эффективность деятельности предприятия.

Рассмотренные инструменты контроллинга не отнимают большое количество времени и трудовых ресурсов на их исполнение. Так, например, разработка модели факторного анализа прибыли занимает несколько часов времени посредством даже программы Excel. В последующем нужно будет только обновлять данные для расчета, что не займет даже часа времени. Разработка и установление сигнальных показателей также не трудозатратна. А тем временем своевременное получение этих данных может предотвратить ряд проблем. Выделение и согласование на предприятии центров финансовой ответственности, конечно, более трудоемкий процесс, занимающий определенное количество времени, однако, полученный эффект от проделанной работы покрывает все затраты на разработку.

Таким образом, если руководству АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» удастся внедрить рассмотренные инструменты контроллинга, это позволит улучшить финансовые результаты и повысить эффективность деятельности предприятия в целом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс Российской Федерации;
- 2 Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 27.12.2018);
- 3 Федеральный закон от 04.05.1999 г. № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха» (ред. от 29.07.2018);
- 4 Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» (ред. от 29.07.2018);
- 5 Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 28.11.2018);
- 6 Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» (ред. от 14.12.2018);
- 7 Приказ Минфина России от 28.12.2001 г. № 119н «Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов» (ред. от 24.10.2016);
- 8 Приказ Минфина России от 02.07.2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (ред. от 06.03.2018);
- 9 Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утв. Приказом Минфина России от 06.05.1999 г. № 32н) (ред. от 06.04.2015);
- 11 Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99 (утв. Приказом Минфина России от 06.05.1999 г. № 33н) (ред. от 06.04.2015);
- 12 Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина России от 09.07.1999 г. № 43н) (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018);
- 13 Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01 (утв. Приказом Минфина России от 09.06.2001 г. № 44н) (ред. от 16.05.2016);

14 Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008 (утв. Приказом Минфина Российской Федерации от 06.10.2008 г. № 106н) (ред. от 28.04.2017);

15 Методические положения по оценке финансового состояния предприятий и установлению неудовлетворительной структуры баланса (утв. Распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12 августа 1994 г. № 31-р);

16 Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета (утв. Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации от 22 апреля 2002 г. № 4);

17 План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкция по его применению (утв. Приказом Минфина Российской Федерации от 31.10.2000 г. № 94н) (ред. от 08.11.2010);

18 Ананькина, Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 279 с.;

19 Аскеров, П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / П.Ф. Аскеров. – М.: ИНФРА, 2015. – 176 с.;

20 Барулина, Е.В. Управление стоимостью компаний. Финансовый контроллинг, менеджмент, информационно-сервисное обеспечение / Е.В. Барулина, С.В. Барулин. – М.: Русайнс, 2018. – 256 с.;

21 Боровков, П.С. Как определить тип центра финансовой ответственности / П.С. Боровков. – Материал из ФСС «Система Финансовый директор»;

22 Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности: учебник / М.А. Вахрушина, Н.С. Пласкова, Е.В. Басалаева. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 365 с.;

23 Вахрушина, М.А. Управленческий учет для менеджеров: учебник / М.А. Вахрушина. – М.: КНОРУС, 2018. – 320 с.;

24 Гумилевский, А.С. Методические подходы к экономическому обоснованию стратегических показателей горнодобывающих предприятий в структуре горно-

металлургических компаний / А.С. Гумилевский, А.В. Полуторный – Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2015. – № 1. – С.173–179;

25 Данилова, Н.Л. Методика анализа финансовых результатов производственного предприятия по данным бухгалтерской отчетности / Н.Л. Данилова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – № 12 (декабрь). – С. 36–40;

26 Друри Колин. Управленческий и производственный учет: учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри, пер. с англ. В.Н. Егорова, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1423 с.;

27 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова, М.В. Мельник, Е.И. Бородина, В.В. Бердников. – М.: Омега-Л, 2014. – 388 с.;

28 Жидкова, Е.А. Развитие учетно-аналитической концепции контроллинга. Теория и методология / Е.А. Жидкова. – М.: Научная библиотека, 2017. – 82 с.;

29 Зайончик, Л.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 131 с.;

30 Зимин, Н.Е. Анализ и диагностика финансового состояния фирм: учебное пособие / Н.Е. Зимин. – М.: Машиностроение, 2014. – 240 с.;

31 Зимин, Н.Е. Комплексный экономический анализ результатов деятельности предприятия: учебное пособие / Н.Е. Зимин, А.Ю. Усанов. – М.: Триада, 2015. – 143 с.;

32 Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич. – М.: Инфра-М, 2015. – 448с.;

33 Ивашкевич, В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – М.: Инфра-М, 2016 – 216 с.;

- 34 Илышева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности коммерческой организации: учебное пособие / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 240 с.;
- 35 Илышева, Н.Н. Развитие методологии анализа в стратегическом управлении инновационной деятельности / Н.Н. Илышева, В.И. Рогович, А.В. Рожков. – Журнал Экономика и управление, 2018 – № 2. – С.104–112;
- 36 Казакова, Н.А. Финансовый контроллинг в холдингах / Н.А. Казакова. – М.: Инфра-М, 2018. – 237с.;
- 37 Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон – Москва: Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.;
- 38 Каплан, Р. Управленческий учет / Р. Каплан, Э. Аткинсон, Р. Банкер. – М.: Диалектика, 2016. – 880 с.;
- 39 Карминский, А.М. Контроллинг / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. – М.: Форум; 2017 г. – 336 с.;
- 40 Карминский, А.М. Контроллинг промышленного предприятия: учебник / А.М. Карминский, И.Д. Грачев, С.Г. Фалько. – М.: Форум, 2016. – 304 с.;
- 41 Керимов, В.Э. Стратегический анализ: учебное пособие / В.Э. Керимов, А.Н. Хорин. – М.: Эксмо, 2012. – 288с.;
- 42 Ковалев, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учебное пособие / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2016. – 272 с.;
- 43 Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.;
- 44 Королева, Л.П. Формирование системы контроллинга на промышленном предприятии: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2007;
- 45 Костюкова, Е.И. Учет затрат, бюджет в отраслях производственной сферы: учебное пособие / Е.И. Костюкова, В.С. Яковенко. – СПб.: Лань, 2015. – 368 с.;
- 46 Лазарева, Е.Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга / Е.Г. Лазарева // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 6. – С. 37–45;

- 47 Левкин, Г.Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: учебное пособие / Г.Г. Левкин, Н.Б. Куршакова. – М.: Директ-Медиа, 2018. – 199 с.;
- 48 Майер, Э. Контроллинг для начинающих / Э. Майер, Р. Манн. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.;
- 49 Маслова, И.А. Контроллинг: учебник / И.А. Маслова, О.Г. Вандина, Л.В. Попова. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 256 с.;
- 50 Панфиль, Л.А. Оценка эффективности деятельности предприятия / Л.А. Панфиль, Е.Э. Муртазина – Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6–4. – С. 753–756;
- 51 Пич, Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич. – Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – 102 с.;
- 52 Просвирина, И.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / И.И. Просвирина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 100 с.;
- 53 Ровенских, В.А. Анализ деловой активности по данным открытой бухгалтерской отчетности с учетом интересов пользователей / В.А. Ровенских, М.Б. Кузнецова / Белгородский экономический вестник. – 2014. – № 2. – С. 144–151;
- 54 Рыбьянцева, М.С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета / М.С. Рыбьянцева, Ю.И. Сигидов. – М.: Инфра-М, 2016. – 168 с.;
- 55 Рыжикова, Т.Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. – М.: Инфра-М, 2018. – 225 с.;
- 56 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности деятельности предприятия: методологические аспекты / Г.В. Савицкая. – М.: Новое издание, 2004. – 160 с.;
- 57 Савицкая, Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2017. – 652 с.;
- 58 Самкова, Э.Р. Экономика горной промышленности как научная дисциплина / Э.Р. Самкова. – Алчевск: ДонГТУ, 2005. – 143 с.;

59 Соколов, Я.В. Управленческий учет: учебник / Я.В. Соколов, О.Н. Волкова, М.М. Каверин. – М.: Инфра-М, 2015. – 720 с.;

60 Управление затратами и контроллинг: учебное пособие для вузов / А.Н. Асаул, И.В. Дроздова, М.Г. Квициния, А.А. Петров. – М.: Юрайт, 2017. – 263 с.;

61 Фридман, А.М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского сообщества / А.М. Фридман. – М.: Дашков и К, 2007. – 628 с.;

62 Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / перевод с нем. под редакцией А.А.Турчака, Л.Г. Головача, М.Л.Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 767 с.;

63 Хлевная, Е.А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах / Е.А. Хлевная. – М.: Инфра-М, 2018. – 289 с.;

64 Хорват, П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Петер Хорват; пер. с нем. В. Толкач, С. Данишевич, М. Гавриш. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с.;

65 Шевелев, А.Е. Бухгалтерский учёт и анализ: учебник / А. Е. Шевелев, Е. В. Шевелева, Е. А. Шевелева, Л. Л. Зайончик. – М.: КНОРУС, 2016. – 480 с.;

66 Яковлева, И.Н. Оценка финансовых рисков на базе бухгалтерской отчетности / И.Н. Яковлева // Справочник экономиста. – № 5 – 2016.

67 Годовая бухгалтерская отчетность АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» по итогам 2018 года;

68 Годовой отчет АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат» по итогам 2018 года;

69 Официальный сайт АО «Учалинский горно-обогатительный комбинат». – URL: <http://www.ugok.ru/ru/> (дата обращения 19.12.2018);

70 Панагушин, В.П. Метод оценки эффективности деятельности промышленных предприятий как инструмент антикризисного управления [Электронный ре-

курс] // Журнал «Эффективное антикризисное управление. Практика». URL:
http://www.info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_230.htm (дата обращения 31.10.2018).

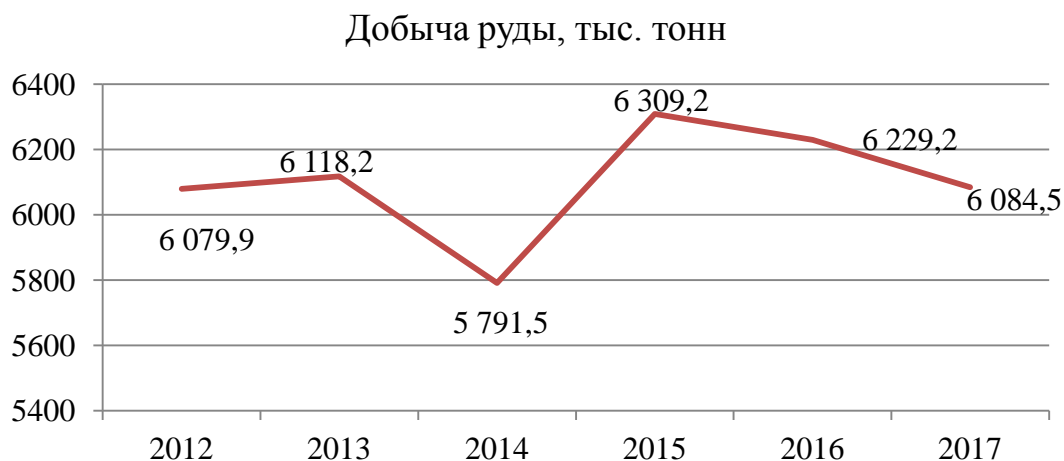
ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

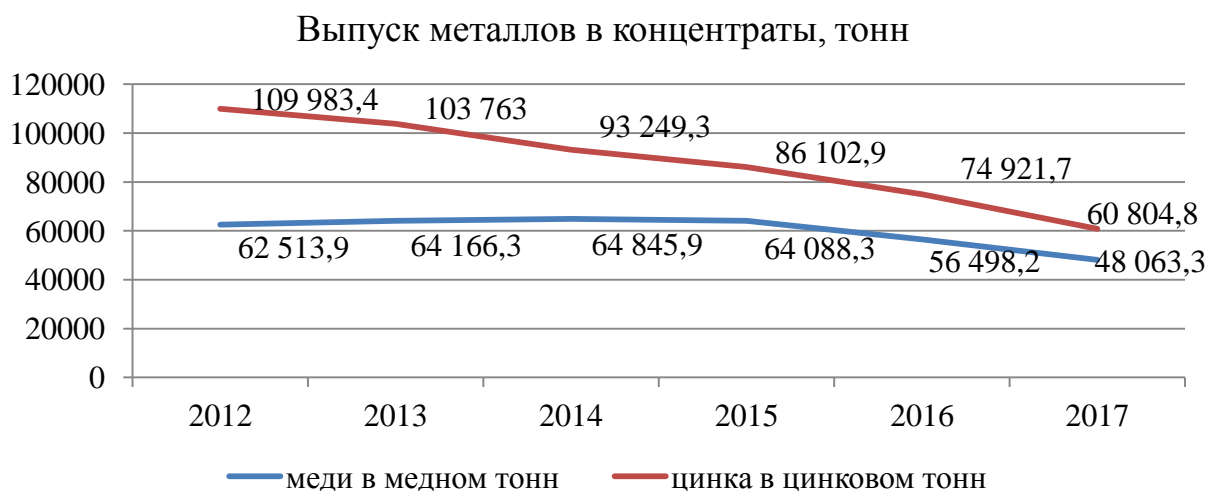
ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

АО «УГОК»

Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Добыча руды, тыс. тонн	6 079,9	6 118,2	5 791,5	6 309,2	6 229,2	6 084,5

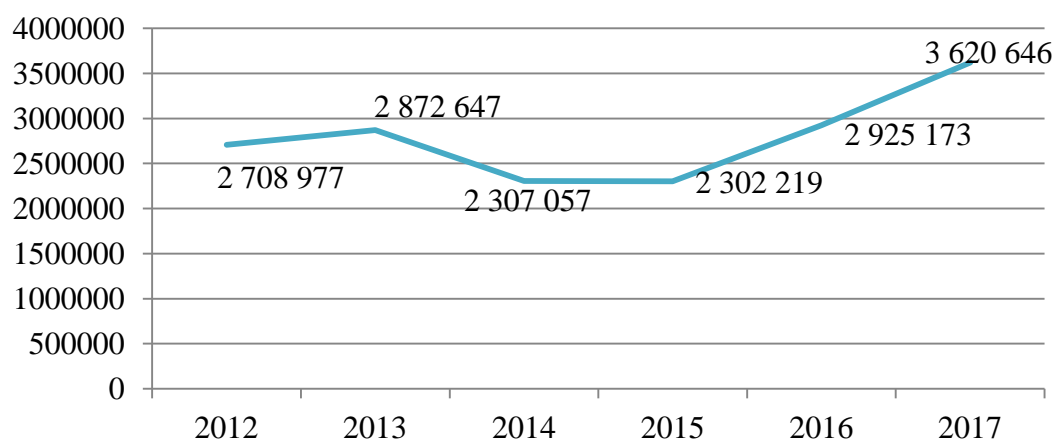


Выпуск металлов в концентраты	2012	2013	2014	2015	2016	2017
меди в медном, тонн	62 513,9	64 166,3	64 845,9	64 088,3	56 498,2	48 063,3
цинка в цинковом, тонн	109 983,4	103 763,0	93 249,3	86 102,9	74 921,7	60 804,8



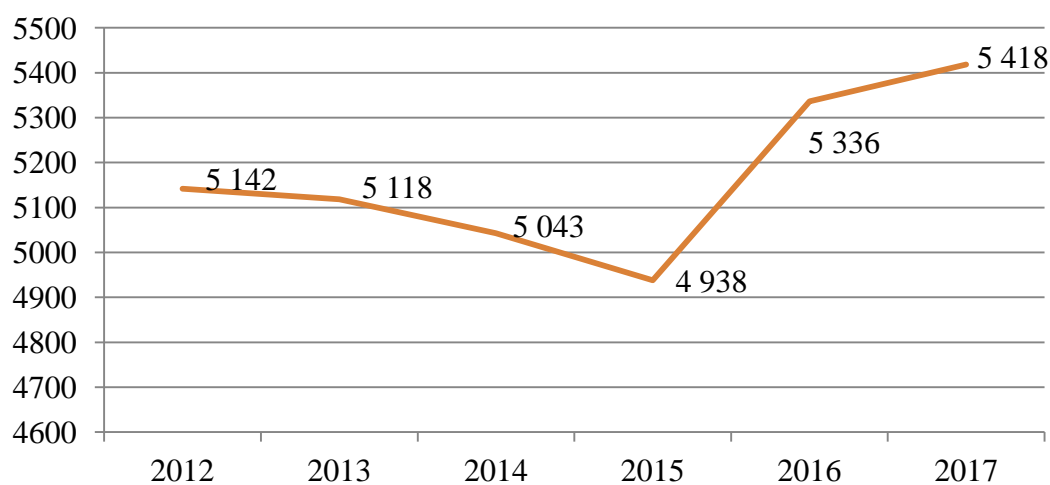
Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Капитальные вложения, тыс. руб.	2 708 977	2 872 647	2 307 057	2 302 219	2 925 173	3 620 646

Капитальные вложения, тыс. руб.



Наименование показателя	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Численность трудящихся, чел.	5 142	5 118	5 043	4 938	5 336	5 418

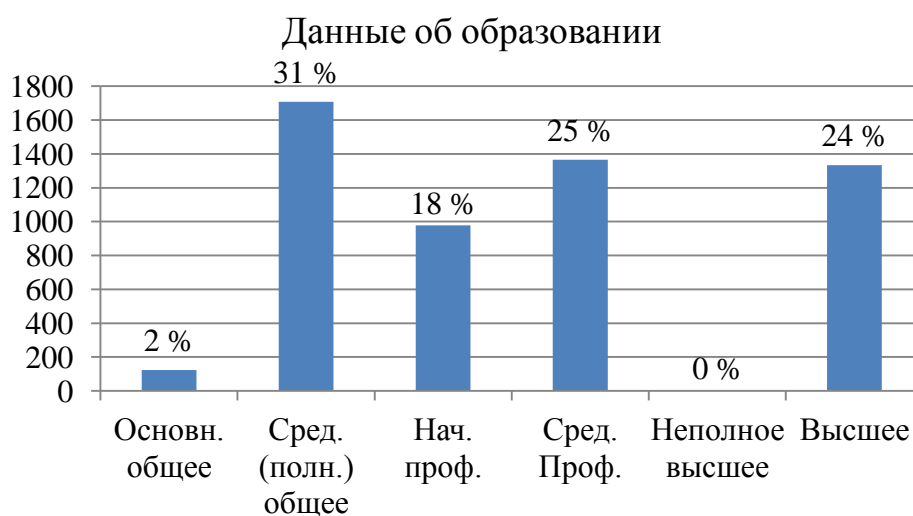
Численность трудящихся, чел.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА АО «УГОК»

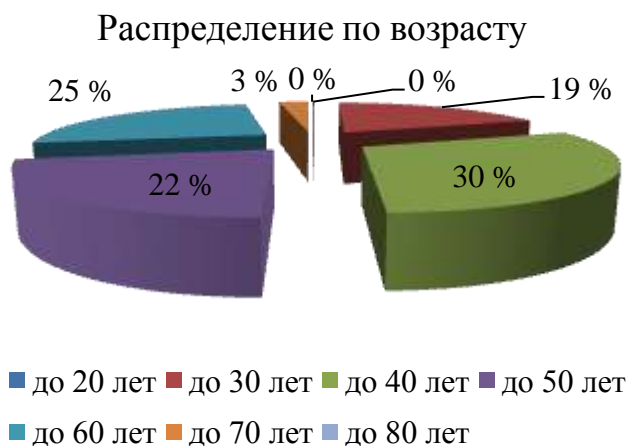
Качественный состав работников АО «УГОК» по образованию

Численность, %						
Основное общее	Среднее (полное) общее	Начальное профессиональное	Среднее профессиональное	Неполное высшее	Высшее	Итого
124	1 708	978	1 365	3	1 334	5 512
2 %	31 %	18 %	25 %	0 %	24 %	100 %



Состав работников АО «УГОК» по возрасту

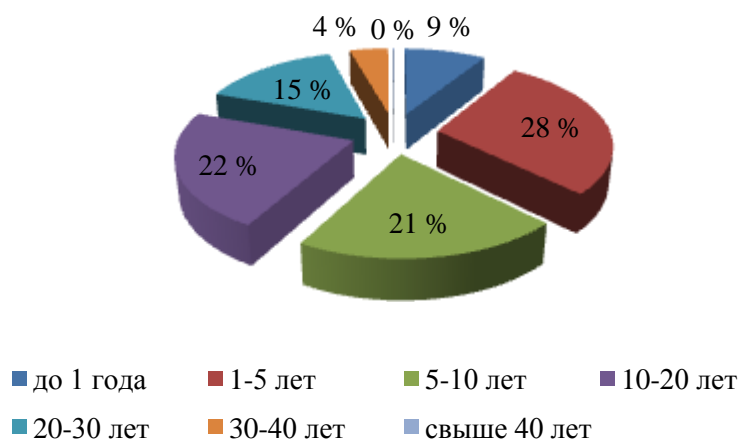
Количество работников, %							
до 20 лет	до 30 лет	до 40 лет	до 50 лет	до 60 лет	до 70 лет	до 80 лет	Итого
8	1 063	1 676	1 215	1 398	151	1	5 512
0 %	19 %	30 %	22 %	25 %	3 %	0 %	100 %



Состав работников АО «УГОК» по стажу работы на предприятии

Количество работников, %							
до 1 года	1-5 лет	5-10 лет	10-20 лет	20-30 лет	30-40 лет	свыше 40 лет	Итого
496	1 564	1 139	1 236	835	235	7	5 512
9 %	28 %	21 %	22 %	15 %	4 %	0 %	100 %

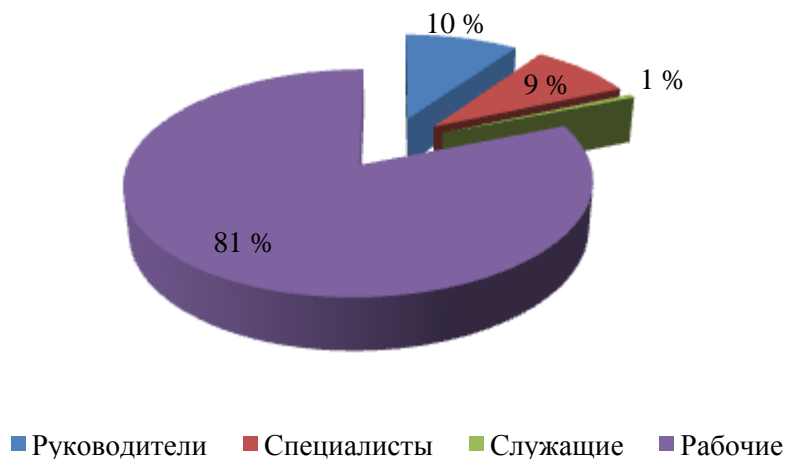
Распределение по стажу



Состав работников АО «УГОК» по категориям

Количество работников, %				
Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие	Итого
532	481	31	4 468	5 512
10 %	9 %	1 %	81 %	100 %

Распределение по категориям



ПРИЛОЖЕНИЕ В

РАЗДЕЛ 5 ПОЯСНЕНИЙ АО «УГОК» К БУХГАЛТЕРСКОМУ БАЛАНСУ И ОТЧЕТУ О ФИНАНСОВЫХ РЕ-
ЗУЛЬТАТАХ ЗА 2018 ГОД

»

5. Дебиторская и кредиторская задолженность

5.1. Наличие и движение дебиторской задолженности

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		Изменения за период							На конец периода		
			уменьшен по условиям договора	величина долга по оплате торговых долгов	поступлений		выбыло			погашено в период в кредитно-привлеченной задолженности	исключено в период	уменьшен по условиям договора	величина долга по оплате торговых долгов	
					в результате исполнения обязательств по оплате поставок	погашены по оплате и иным причинам	погашено	описанные на фискальные результаты	восстановленные от списков					списаны за счет сумм резервов
Долгосрочная дебиторская задолженность - всего	на 20 18 г.	5501	312 788	-	53 788	-	77 923	-	-	-	-	-	288 653	-
	на 20 17 г.	5521	300 362	-	96 341	-	83 915	-	-	-	-	-	312 788	-
в том числе: покупатели в закании	на 20 18 г.	5502	219 716	-	25 643	-	49 941	-	-	-	-	-	195 418	-
	на 20 17 г.	5522	226 414	-	57 332	-	63 030	-	-	-	-	-	219 716	-
Лесхозы выданные	на 20 18 г.	5503	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	на 20 17 г.	5523	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Другая	на 20 18 г.	5504	93 072	-	28 145	-	27 982	-	-	-	-	-	93 235	-
	на 20 17 г.	5524	74 948	-	39 009	-	20 885	-	-	-	-	-	93 072	-
и т.д.														
Краткосрочная дебиторская задолженность - всего	на 20 18 г.	5510	1 943 718	52 123	40 132 318	6 428	39 877 490	1 478	6 574	(30 328)	-	14 385	2 173 568	29 606
	на 20 17 г.	5530	2 081 591	56 124	39 093 119	296	39 231 086	202	10 102	-	-	6 101	1 943 718	62 123
в том числе: покупатели в закании	на 20 18 г.	5511	1 772 672	49 780	25 265 824	6 390	24 971 267	501	6 574	(28 897)	-	13 317	2 044 427	27 833
	на 20 17 г.	5531	1 602 200	52 232	26 623 718	-	26 453 161	85	6 547	-	-	6 101	1 772 672	49 786
Лесхозы выданные	на 20 18 г.	5512	80 703	92	11 076 784	-	1 054 186	920	-	(92)	-	1 008	102 309	1 968
	на 20 17 г.	5532	100 608	110	10 062 685	-	10 062 480	110	18	-	-	-	80 703	92
Другая	на 20 18 г.	5513	90 343	2 240	3 789 710	-	(2 057)	57	-	(1 539)	-	-	26 432	706
	на 20 17 г.	5533	378 782	3 782	2 406 716	-	6 445	7	1 537	-	-	-	90 343	2 245
и т.д.														
Итого	на 20 18 г.	5500	2 256 506	52 123	40 186 106	6 428	39 955 413	1 478	6 574	(30 328)	-	14 385	2 461 821	29 606
	на 20 17 г.	5520	2 381 953	56 124	39 189 460	296	39 316 001	202	10 102	-	-	6 101	2 256 506	62 123

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС АО «УГОК» ЗА 2018 ГОД

Сводный (ГОК+Сибай)

Приложение № 1
к Протоколу Министерств финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 90н

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

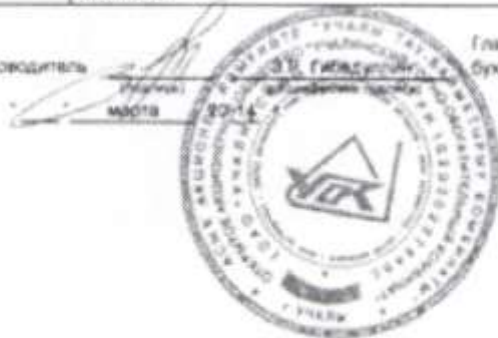
Организация ОАО "Учалынский ГОК" Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД _____
Организационно-правовая форма/форма собственности открытое акционерное общество
иная смешанная российская собственность по ОКФС/ОКФРС _____
Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ _____
Местонахождение (адрес): г.Учалы, Республика Башкортостан
ул. Горьковская, 2

Коды		
0710001		
31	12	2018
00194470		
0270007459025250001		
13 20 1		
12267	48	
384		

	Наименование показателя	Код строк	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
-	Нематериальные активы	1110	638 257	624 878	640 543
	в том числе:				
1.1	нематериальные активы, приобретенные в результате операций по приобретению нематериальных активов	1111	637 628	623 867	639 534
1.5	авансы, выданные на приобретение нематериальных активов	1112	629	1 009	1 009
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	в том числе:				
-	результаты исследований и разработок незаконченных и неформированных НИОКР	1121	-	-	-
-	авансы, выданные на выполнение исследований и разработок	1122	-	-	-
2.6	Нематериальные поисковые активы	1130	187 809	222 679	181 139
2.7	Материальные поисковые активы	1140	1 440 881	1 149 333	715 874
-	Основные средства	1150	17 252 936	16 127 926	14 931 734
	в том числе:				
2.1	основные средства	1151	12 984 077	12 504 967	11 155 844
2.2	незавершенное строительство	1152	4 222 829	3 550 813	3 644 615
	авансы, выданные на приобретение основных средств и капитальное строительство				
2.5	Доходные вложения в материальные ценности	1153	48 030	+ 72 146	131 275
2.1	Финансовые вложения	1160	24 484	31 898	27 034
3.1	Отложенные налоговые активы	1170	949 971	808 745	841 290
-	Прочие внеоборотные активы	1180	61 979	80 142	99 650
-	Прочие оборотные активы	1190	306	331	73
	Итого по разделу I	1100	20 578 623	19 845 930	17 397 337
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1	Запасы	1210	2 909 208	3 940 093	4 476 708
	в том числе:				
-	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	1 127 187	1 074 796	1 168 673
-	животные на выращивании и откорме	1212	-	-	-
-	затраты в незавершенном производстве, готовая продукция и товары для перепродажи	1213	1 282 406	2 306 171	2 289 825
-	товары отгруженные	1214	431 462	461 389	878 877
-	прочие запасы и затраты	1215	68 153	97 737	141 333
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1216	-	-	-
5.1	Дебиторская задолженность	1220	31 283	22 420	18 719
	в т.ч.				
-	поставщики и заказчики	1230	2 432 215	2 204 383	2 325 829
-	покупатели и заказчики	1231	2 212 013	1 942 602	1 775 382
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	449 385	560 982	589 103
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	136 099	5 931	37 875
-	Прочие оборотные активы	1260	18 337	1 778	363
	Итого по разделу II	1200	5 948 527	6 735 581	7 448 697
	БАЛАНС	1600	26 527 150	25 781 511	24 846 034

	Наименование показателя	Код строка	На 31 декабря 20 <u>18</u> г.	На 31 декабря 20 <u>17</u> г.	На 31 декабря 20 <u>16</u> г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	761 655	761 655	761 655
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 496 697	1 496 719	1 496 719
-	Резервный капитал	1360	38 063	38 063	38 063
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	20 418 194	19 846 479	18 562 706
-	в том числе:				
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) прошлых лет	1371	19 846 479	18 562 706	16 403 024
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) текущего года	1372	571 715	1 283 773	2 159 682
	Итого по разделу III	1300	22 714 629	22 142 936	20 859 163
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.3	Заемные средства	1410	-	-	600 526
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	943 966	1 040 235	1 056 601
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	943 966	1 040 235	1 657 327
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.3	Заемные средства	1510	200 285	260 284	-
5.3	Кредиторская задолженность	1520	2 473 599	2 144 193	2 147 423
-	в том числе:				
-	поставщики и подрядчики	1521	1 992 121	1 674 327	1 701 302
-	задолженность перед персоналом организации	1522	145 072	143 238	131 174
-	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1523	93 922	86 262	47 059
-	задолженность по налогам и сборам	1524	208 407	169 479	137 468
-	прочие кредиторы	1525	34 077	68 887	130 420
-	задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	1526	-	-	-
-	Доходы будущих периодов	1530	1 382	1 609	1 800
7	Оценочные обязательства	1540	189 289	192 261	181 321
-	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 864 555	2 598 347	2 330 544
	БАЛАНС	1700	26 523 150	25 781 618	24 847 834

Руководитель



Главный бухгалтер

О.А. Косолапова
д.э.н., к.б.н., к.и.н.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ АО «УГОК» ЗА 2018 ГОД

Сводный отчет (ГОК+Сибай)

Отчет о финансовых результатах
за январь-декабрь 20 18 г.

Организация ОАО "Учалинский ГОК" Форма по ОКУД _____
Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ИНН _____
Вид экономической деятельности добыча и обогащение медной руды по ОКВЗД _____
Организационно-правовая форма/форма собственности открытое акционерное общество по ОКФС _____
иная смешанная российская собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2018
00194470		
0270007455026250001		
13.20.1		
12247	49	
384		

	Наименование показателя	Код строк	январь -	январь -
			за <u>18</u> г.	за <u>17</u> г.
-	Выручка	2110	18 356 792	19 363 599
6	Себестоимость продаж	2120	(14 676 860)	(14 432 412)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	3 679 932	4 931 187
6	Коммерческие расходы	2210	(724 915)	(895 100)
6	Управленческие расходы	2220	(1 778 220)	(1 755 293)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 176 797	2 280 794
-	Доходы от участия в других организациях	2310	33	27
-	Проценты к получению	2320	384	289
-	Проценты к уплате	2330	(27 069)	(41 429)
-	Прочие доходы	2340	451 215	333 562
-	в т.ч. положительная курсовая разница	2341	2 214	5 619
-	Прочие расходы	2350	(807 566)	(843 697)
-	в т.ч. отрицательная курсовая разница	2351	(10 119)	(3 408)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	793 794	1 729 546
-	Текущий налог на прибыль	2410	(320 526)	(482 168)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(63 861)	(99 202)
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	96 269	16 566
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	1 837	20 492
-	Прочее	2460	341	(653)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	571 715	1 283 773

форма 0710002 с. 2

	Наименование показателя	Код строк	январь -	январь -
			за <u>18</u> г.	за <u>17</u> г.
	СПРАВОЧНО			
	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	571 715	1 283 773
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____



Главный бухгалтер _____

О.А. Косолапова
(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ДАННЫЕ ДЛЯ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ ЗА 2017-2018 ГГ.

105

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

104

ДАННЫЕ ДЛЯ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ ЗА 2018 ГОД (ПЛАН-ФАКТ)

■ ■
ПРИ КЕНИЕ И

РАЗДЕЛ 1 ПОЯСНЕНИЙ АО «УГОК» К БУХГАЛТЕРСКОМУ БАЛАНСУ И ОТЧЕТУ О ФИНАНСОВЫХ РЕ-
ЗУЛЬТАТАХ ЗА 2018 ГОД

сст

Пояснения к бухгалтерскому балансу
и отчету о финансовых результатах (тыс. руб.)
за 2018 год

ОАО "Учаловский ГОК" (0270007455/025250001)

1. Нематериальные активы и расходы на научно-исследовательские,
опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР)

1.1. Наличие и движение нематериальных активов

0710005 с. 1

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		Изменения за период							На конец периода	
			первоначальная стоимость	накопленная амортизация и убытки от обесценения	поступило	выбыло		накоплено амортизация	убытки от обесценения	переоценки		первоначальная стоимость	накопленная амортизация и убытки от обесценения
						первоначальная стоимость	накопленная амортизация и убытки от обесценения			первоначальная стоимость	накопленная амортизация		
Нематериальные активы - всего	за 20 18 г.	5100	682 922	59 055	31 263	-	-	17 502	-	-	-	714 185	76 557
в том числе:	за 20 18 г.	5110	682 922	43 388	-	-	-	15 607	-	-	-	682 922	59 055
Патенты	за 20 18 г.	5101	2 855	662	392	-	-	165	-	-	-	3 247	827
	за 20 18 г.	5111	2 855	503	-	-	-	159	-	-	-	2 855	662
Товарный знак	за 20 18 г.	5102	39	4	-	-	-	4	-	-	-	39	8
	за 20 18 г.	5112	39	-	-	-	-	4	-	-	-	39	4
Лицензии на право пользования изобретениями	за 20 18 г.	5103	680 028	58 389	30 871	-	-	17 333	-	-	-	710 609	75 722
	за 20 18 г.	5113	680 028	42 885	-	-	-	15 504	-	-	-	680 028	58 389
прочие	за 20 18 г.	5104	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	за 20 18 г.	5114	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
и т.д.													

1.2. Первоначальная стоимость нематериальных активов, созданных самой организацией

Наименование показателя	Код	На		
		31 декабря 20 18 г.	31 декабря 20 19 г.	31 декабря 20 18 г.
Всего	5120	-	-	-
в том числе:				
патенты	5121	-	-	-
товарные знаки	5122	-	-	-
лицензии на право пользования изобретениями	5123	-	-	-
прочие	5124	-	-	-
и т.д.		-	-	-

ПРИЛОЖЕНИЕ К

РАЗДЕЛ 2 ПОЯСНЕНИЙ АО «УГОК» К БУХГАЛТЕРСКОМУ БАЛАНСУ И ОТЧЕТУ О ФИНАНСОВЫХ РЕ-
ЗУЛЬТАТАХ ЗА 2018 ГОД

