Таблица 5

Налог на имущество покупателя

Год	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	Σ
a	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823	0,4019	–
Амортизация, %	20	20	20	20	20	–
Амортизация с учетом фактора времени, у.е.	240009,6	288018,4	345602,2	414720,1	497664,1	1786014,3
Остаточная стоимость, у.е.	960038,4	864055,3	691204,4	414679,7	0	–
Налог на имущество, у.е.	19200,8	17281,1	13824,0	8293,6	0	58599,5

прибыль. Математически данная величина рассчитывается путем умножения величины налоговых вычетов на величину налога на прибыль:

$$Э_{нп} = 1627453 \cdot 30\ \% = 488235{,}9 \text{ у.е.}$$

Вышеприведенные расчеты подтверждают преимущества приобретения имущества путем лизинга для лизингополучателя, по сравнению с банковским кредитом для покупателя.

Далее сравним налоги на имущество лизингодателя (табл.4) и покупателя оборудования (табл.5), поскольку оба они являются собственниками оборудования. Разница в налоге на имущество возникает из-за применения лизингодателем ускоренной амортизации.

Как видно из табл.4 и 5, применение ускоренной амортизации с коэффициентом 2 позволяет лизингодателю уменьшить налог на имущество на 41319,1 у.е.

В целом же развитие лизинговой отрасли положительно влияет на экономическое развитие по нескольким направлениям:

– создает дополнительную конкуренцию на рынке финансовых услуг;

– увеличивает объем капитальных вложений;

– способствует сбыту оборудования;

– способствует модернизации производства и развитию малого бизнеса; способствует проведению индустриальной и финансовой политики.

Научный руководитель доцент, к.э.н. *Л.И.Исеева*

УДК 622.012:658.012

Е.Г.КАТЫШЕВА
Экономический факультет, магистрант группы ЭГМм-95,
ассистент профессора

КОНТРОЛЛИНГ КАК МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В настоящее время, в условиях нестабильной экономики, возникла необходимость в появлении контроллинга – современного механизма управления предприятием, который связывает воедино учет, информационное обеспечение и контроль, интегрирует и координирует деятельность различных служб предприятия по достижению конечной цели (оптимизации уровня затрат и максимизации прибыли).

При организации контроллинга на горно-металлургическом предприятии (ГМП) следует учитывать особенности его организационной структуры и отраслевую специфику. В настоящей работе выделены ключевые задачи оперативного контроллинга, целью которого является создание системы управления деятельностью структурных подразделений предприятия, обеспечение их ритмичной работы и ориентация на достижение текущих результатов.

Важнейшим объектом оперативного контроллинга являются производственные затраты. Внедрение оперативного контроллинга на ГМП сопряжено с необходимостью выявления и регулирования тех видов затрат, которые оказывают наибольшее влияние на уровень общих издержек предприятия. В ходе анализа затрат ОАО «Пикалевское объединение «Глинозем» автором было выявлено по три представительные статьи для цехов основного и вспомогательного производств. Посредством получения уравнений регрессии в виде $U = aX + bY + kZ + c$ было установлено количественное влияние каждого из факторов на общий уровень затрат. Таким образом, появляется возможность регулировать расходы по выбранным статьям-факторам и влиять на их уровень с целью оптимизации общих затрат.

At present, in conditions of unstable economics there appeared a necessity of introducing a controlling system – an up-to-date mechanism of business administration, which binds together stock-taking, dataware and control, integrates and coordinates various cervices activities at an enterprise in order to reach the final goal. (Which is a level of costs optimisation and profit maximisation). To organize controlling at an enterprise one should take into consideration some peculiarities of its organizational structure, its framework and specificity of a given brunch of industry.

The work given highlights the key-tasks of operational controlling which aim is to create a managing system of activities of structural subdivisions of an enterprise , to provide their rhythmical functioning and orientation towards achievement of current results.

Major object of an effective controlling is the process costs. Application of effective controlling at Mining and Smelting Enterprise is connected with the necessity of disclosing and regulation of those kinds of costs, which influence most the level of total outlay of the enterprise.

In the course of outlay analysis of the public corporation «Picalevo association «Glinozem» the author displayed three representative items for each factory shop of principal and auxiliary prossess.

By means of getting regression equation as $U = aX + bY + kZ + c$ the quantitative influence of each factor on the total level of costs is determined.

Thus, there shows up an opportunity to control the expenditures by chosen item-factors and it becomes more possible to influence their level in order to optimize the total level of costs.

В настоящее время экономическая ситуация и внешняя экономическая среда, оказывающие влияние на экономику предприятия, весьма нестабильны. Необходимость взаимодействия внутренней среды каждого предприятия с внешней средой, подверженной стихийным колебаниям, приводит к тому, что современные предприятия превращаются во все более сложные системы, включающие множество звеньев, вовлеченных в непростые функциональные взаимосвязи. Для управления такими системами необходимы новые, нестандартные методы и механизмы функционирования предприятия. Новым словом в управлении стало появление *контроллинга* – функционально обособленного направления экономической работы на предприятии, связанного с реализацией одной из функций менеджмента и ориентирующего на принятие оптимальных оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроллинг связывает воедино такие функции управления, как учет, информационное обеспечение, контроль и координация, интегрируя и координируя их. Он позволяет ориентировать деятельность различных служб и функциональных отделов предприятия на достижение оперативных и стратегических целей и решение основной, конечной задачи – получение и максимизацию прибыли. Следовательно, контроллинг должен обеспечивать выполнение ряда *функций:* 1) координация управленческой деятельности по достижению целей предприятия; 2) информационная и консультационная поддержка принятия управленческих решений; 3) создание и обеспечение функционирования общей информационной системы управления предприятием; 4) обеспечение рациональности управленческого процесса.

Число реализуемых функций контроллинга, а также области их применения необ-

ходимо рассматривать в зависимости от состояния внутренней среды предприятия и его положения на рынке. Рассмотрим три возможные ситуации.

Ситуация 1. Если финансовое положение предприятия устойчиво, то применимы все функции контроллинга. Такое предприятие стремится сохранить свою долю рынка, а для этого необходимо перенести акцент с ретроспективного контроля на анализ будущего. В данном случае роль контроллинга заключается в разработке методики планирования, графика составления бизнес-планов, в предоставлении информации для планирования, в координации различных планов и разработке консолидированного плана в целом по предприятию. **Ситуация 2** имеет место, если финансовое положение предприятия стабильно лишь относительно, т.е. показатели финансовой устойчивости и ликвидности находятся в допустимых пределах, но близки к границам установленного регламента. В этом случае инвестиционная деятельность предприятия ограничена, его внутренняя ситуация недостаточно устойчива. В этой ситуации внедрение контроллинга позволит увеличить скорость реакции соответствующих управленческих служб на происходящие изменения за счет непрерывного их отслеживания и будет способствовать своевременному принятию соответствующих управленческих решений. **Ситуация 3**. При неустойчивом финансовом состоянии предприятия и угрозе утраты платежеспособности функции контроллинга будут ориентированы на стабилизацию процесса внутреннего управления, на создание информационной базы для принятия управленческих решений.

Анализ основных функций контроллинга и характер целей предприятия позволяют выделить два основных направления: стратегический и оперативный контроллинг. Целью *стратегического контроллинга* является обеспечение выживаемости предприятия, проведение антикризисной политики, «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели.

При решении вопросов организации контроллинга на горно-металлургическом предприятии (ГМП) следует учитывать, что оно представляет собой совокупность большого количества подразделений, цехов, служб, часто абсолютно различных по характеру деятельности и по видам выпускаемой продукции, но обязательно взаимосвязанных посредством прямых и обратных материальных и информационных потоков. При этом главным условием взаимосвязи является функционирование горного предприятия как замкнутой системы, где технологической схемой предусмотрено непрерывное производство и производственный цикл довольно короткий.

Затратные и инвестиционные составляющие хозяйственной деятельности предприятия во многом определяются состоянием внешней среды, и в этой связи необходимо отметить ее специфику для ГМП:

1. Важнейшим фактором, оказывающим влияние на деятельность горно-металлургического предприятия, является состояние природной среды: минерально-сырьевой базы и экологической ситуации в регионе. Регулирование состояния минерально-сырьевой базы (с помощью анализа и контроля показателей обеспеченности запасами, глубины отработки, интенсивности углубления горных работ, состояния подземных вод и характера геологических нарушений) должно регламентировать объемы добычи и интенсивность эксплуатации запасов, а следовательно, и производственные мощности рудников и перерабатывающих цехов. А это, в свою очередь, определяет уровень затрат и, в конечном итоге, соотношение затрат и прибыли.

2. Горно-металлургическое предприятие не в меньшей степени, чем предприятия других отраслей, подвержено влиянию динамики конъюнктуры рынка. Негативные явления могут быть вызваны изменением спроса и предложения на продукцию сырьевых отраслей, колебанием мировых цен на полезные ископаемые, действиями конкурентов, непредвиденными нарушениями связей с потребителями и поставщиками.

3. Немаловажную роль в деятельности горно-металлургического предприятия (в частности, в поддержании ритмичности

производства и социального климата) играет состояние его инфраструктуры: автомобильного и железнодорожного транспорта, энергетического хозяйства, складов, связи, водоснабжения, объектов жилищно-коммунального назначения, питания и здравоохранения.

ГМП объединяет объекты природопользования, объекты социальной сферы и подразделения различной отраслевой специализации, составляющие производственную структуру предприятия. Таким образом, ГМП представляет собой сложнейшую систему – природно-промышленный комплекс. В данных условиях эффективная работа предприятия, а следовательно, получение и максимизация прибыли невозможны без четко согласованной и ритмичной текущей деятельности структурных подразделений. Создание системы управления деятельностью структурных подразделений и ориентация их на достижение текущих результатов является целью *оперативного контроллинга*, основными задачами которого являются: 1) текущее и оперативное планирование и разработка бюджетов; 2) выявление «узких мест» и внутренних резервов для оперативного управления; 3) определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями; 4) сравнение плановых и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин и последствий отклонений; 5) анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов; 6) создание систем информации для принятия текущих управленческих решений.

Ритмичная работа ГМП и достижение им качественных финансовых результатов возможны при решении данной совокупности задач оперативного контроллинга, тем не менее необходимо выделить ключевые задачи, значимость которых обусловлена спецификой горного производства. К ключевым, на наш взгляд, относятся следующие задачи.

Задача А. Короткий производственный цикл, характерный для ГМП, обеспечивает возможность регламентирования оперативного планирования, регулирование планов во времени. Это, в свою очередь, создает временные рамки для бюджетирования. Кроме того, на ГМП большинство цехов основного производства характеризуются технологической замкнутостью, и, как результат, каждый из цехов является структурной единицей планирования, где имеет место бухгалтерский учет производственных затрат. Это обеспечивает информационную базу бюджетирования как по общепроизводственным звеньям, так и по объектам выпуска товарной продукции. При этом будут соблюдаться основные требования к текущим бюджетам: обоснованность и корректность.

Задача Б. Узкими местами ГМП часто являются объекты инфраструктуры (главным образом, транспорт) или сырьевой комплекс. Нарушение работы транспорта и изменение состояния сырьевой базы могут серьезно повлиять на результаты хозяйственной деятельности горного предприятия. Поэтому решение данной задачи контроллинга имеет важное значение.

Задача В. Горное производство является фондо-, материало- и трудоемким. Это регламентирует условия реализации производственной функции: для достижения конечной цели необходимо экономно использовать соответствующие виды ресурсов, в первую очередь невозобновляемые минерально-сырьевые. Содержание подконтрольных показателей диктуется объективными условиями производственно-хозяйственной деятельности ГМП. Это приводит к необходимости разработки систем информации (**задача Е**). Но структура такой системы вытекает из технологии добычи и состояния природной среды.

Поскольку конечной целью контроллинга является максимизация прибыли, одно из его направлений – оперативный контроллинг – должен непременно быть ориентирован на принятие своевременных решений по оптимизации соотношения прибыли и затраты. Затраты представляют собой интегральный показатель, и поэтому их виды, уровень формирования, принципы управления ими являются важнейшими объектами контроллинга. Внедрение оперативного

контроллинга на ГМП должно быть нацелено на проведение ресурсосберегающей политики, поскольку ресурсы (минерально-сырьевые, трудовые и финансовые) имеют в основном растущую динамику. Реализация данной цели сопряжена с необходимостью регулирования различных видов затрат и выявления тех из них, которые оказывают наибольшее влияние на уровень общих затрат предприятия.

Автором был проведен анализ производственных затрат ОАО «Пикалевское объединение «Глинозем» за 1999 г. Целью анализа является характеристика влияния колебаний производственных затрат в различных структурных подразделениях ОАО, по различным статьям расходов на общий уровень затрат предприятия. Анализ проведен раздельно для цехов основного и вспомогательного производств. Из совокупности статей затрат были выделены три статьи, доля которых в общей сумме затрат максимальна (причем доли хотя бы двух из них превышают 15 %). Таким образом, для цехов основного производства были выделены статьи: «Сырье» (26,82 %), «Топливо» (10,20 %), «Общепроизводственные расходы» (18,20 %); для цехов вспомогательного производства – «Топливо» (22,13 %), «Заработная плата с отчислениями на социальные нужды» (11,01 %), «Общепроизводственные расходы» (38,65 %). Доказано, что динамика сумм затрат именно по этим статьям является наиболее пульсивной. Исходя из полученных результатов, можно утверждать, что изменение сумм затрат по данным статьям оказывает решающее влияние на уровень затрат в целом по предприятию. Дальнейшими исследованиями было установлено количественное влияние каждого из трех факторов на уровень общих затрат. Для затрат цехов основного и вспомогательного производства методом наименьших квадратов были получены уравнения регрессии в виде $U = aX + bY + kZ + c$. Полученные уравнения регрессии имеют следующий вид:

для цехов основного производства

$$U_o = 0{,}144\, X_o + 4{,}207\, Y_o + $$

$$+ 1{,}522\, Z_o + 26412636{,}51;$$

для цехов вспомогательного производства

$$U_в = -4{,}814\, X_в - 67{,}660\, Y_в + $$

$$+ 26{,}439\, Z_в + 6188239{,}50.$$

Правильность уравнений подтверждается решением данной задачи с помощью средств Microsoft Excel.

Таким образом, устанавливается возможность регулирования расходов по выбранным статьям-факторам и влияния на их уровень с целью оптимизации общих затрат. Получение уравнений регрессии, т.е. определение конкретных параметров, позволяющих установить степень влияния каждого признака-фактора (наиболее представительные статьи затрат) на признак-функцию (уровень общих затрат), подтверждает первостепенное значение производственных затрат как объекта оперативного контроллинга.

Уровень производственных затрат в конечном итоге определяет финансовый результат деятельности предприятия. Поэтому учет, анализ, контроль и регулирование затрат в каждом структурном подразделении предприятия (включая определение статей, оказывающих наибольшее влияние на изменение уровня общих затрат), осуществляемые в системе оперативного контроллинга, позволят найти оптимальное соотношение «затраты – прибыль» и получить наилучший финансовый результат.

Научный руководитель профессор, д.т.н. *В.П.Скобелина*