## ПЛАНИРОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»

2017СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

.1 Содержание, формы, принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия

.2 Особенности планирования хозяйственной деятельности предприятия

.3 Выбор альтернативной методики оценки эффективности планирования хозяйственной деятельности

. ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧМК»

.1 Расчет показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия

.2 Анализ тенденций показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия

. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО РОСТУ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧМК».

.1 Технология разработки управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия

.2 Программа реализации управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности на 2017 - 2019 годы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ВЫВОДЫ, РЕКОМЕНДАЦИИ

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ГЛОССАРИЙ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования состоит в том, что, во-первых, нет единого подхода к природе планирования хозяйственной деятельности, в литературе до сих пор ведутся дискуссии по поводу сущности планирования хозяйственной деятельности. Во-вторых, необходимо исследовать особенности планирования хозяйственной деятельности. В-третьих, в экономической литературе нет единой методики оценки эффективности планирования. Поэтому необходимо разработать альтернативную методику оценки эффективности планирования, адаптированную к современным предприятиям металлургической отрасли. В-четвертых, в настоящее время отсутствует технология разработки управленческого решения по совершенствованию системы управления планированием хозяйственной деятельности предприятия.

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

Объектом исследования является планирование хозяйственной деятельности предприятия.

Предмет исследования - экономические отношения между хозяйствующими субъектами по поводу роста эффективности планирования хозяйственной деятельности.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка управленческого решения по оптимизации планирования хозяйственной деятельности ПАО «ЧМК».

Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

 раскрыть содержание, формы, принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия;

 исследовать особенности планирования хозяйственной деятельности предприятия;

 разработать методику оценки эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия;

 произвести расчет показателей оценки эффективности планировании хозяйственной деятельности предприятия;

 проанализировать тенденции показателей оценки эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия;

 разработать технологию принятия управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия;

 рассмотреть программу реализации по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия на 2017 - 2019годы.

В теоретической части выпускной квалификационной работы исследованы теоретические аспекты по проблеме планирования хозяйственной деятельности предприятия. Раскрыты содержание, формы, принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия в экономической литературе. Исследованы особенности планирования хозяйственной деятельности предприятия в рыночных условиях хозяйствования. Выбрана альтернативная методика оценки эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия, которая состоит из 3 блоков: Блок 1. Анализ структуры и динамики продаж по сортаменту продукции, Блок 2. Коэффициентный анализ эффективности планирования хозяйственной деятельности, Блок 3: Факторный анализ прибыльности и рентабельности продукции предприятия.

В практической части выпускной квалификационной работы, на основе выбранной методики произведен расчет показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия ПАО «ЧМК». На основе полученных данных был произведен анализ показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности и выявлены проблемы.

Разработана технология принятия управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия, предложена программа реализации управленческого решения по росту эффективности хозяйственной деятельности, сделан прогнозный расчет показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия ПАО «ЧМК» на 2017 - 2019годы, который позволяет говорить об адекватности предложенных автором решений по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия.

Предметом защиты является технология принятия управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия и программа реализации управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия на 2017 - 2019 годы.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории комплексного анализа и оценки хозяйственной деятельности, стратегического и финансового менеджмента, нормативно-правовая и статистическая основа исследования - федеральные законы РФ, приказы Министерства финансов РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических источниках, данные финансовой, бухгалтерской отчетности ПАО «ЧМК», прочие документы открытого доступа.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

# 1.1 Содержание, формы, принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия

С целью подробного изучения данной темы следует рассмотреть различные точки зрения на определение планирования хозяйственной деятельности предприятия, необходимо предоставить развернутую информацию по содержанию планирования хозяйственной деятельности предприятия.

Сущность планирования хозяйственной деятельности предприятия заключается в глубоком и всестороннем изучении экономической информации и функциональности анализируемого объекта хозяйствования с целью принятия оптимальных управленческих решений по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрихозяйственных резервов.

Алексеева М.М. полагает, что планирование хозяйственной деятельности предприятия - это хозяйственная деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем [2, с.258].

Бангольц С.Б. определяет планирование хозяйственной деятельности предприятия как оптимальное распределение ресурсов предприятия для достижения поставленных целей [5, с.66].

Горелик О.М. считает, что при ведении планирования хозяйственной деятельности на предприятии вырабатывается стратегия и тактика развития, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия [14, с.12].

С точки зрения Грищенко О., планирование хозяйственной деятельности- это разработка и корректировка плана хозяйственной деятельности, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу [16, с. 33].

Зудилин А.П. определяет планирование хозяйственной деятельности предприятия как процесс разработки планов развития экономического объекта хозяйственного управления [24, с.99].

С точки зрения Кроткова А.М., планирование хозяйственной деятельности - это разработка и установление руководством предприятия системы количественных и качественных показателей его развития, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия, как в текущем периоде, так и на перспективу [34, с.59].

Морозова Т.Г. и Пикулькина А.В. полагают, что планирование хозяйственной деятельности предприятия - одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения [44, с.127].

НиколаевИ. считает, что планирование хозяйственной деятельности - это планирование развития бизнеса предприятия [42, с.45].

По определению Отраженой В.И. планирование хозяйственной деятельности представляет собой хозяйственную деятельность, состоящую из следующих этапов: постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них [38, с.65].

Наиболее верным, точным и лаконичным представляется определение, которое дано Отраженой В.И., поэтому под планированием хозяйственной деятельности будем понимать хозяйственную деятельность, состоящую из следующих этапов: постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

Панков Д.А. считает, что планирование хозяйственной деятельности на предприятии - это разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению [47, с.98].

Планирование хозяйственной деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности предприятия, в его управлении, в укреплении его финансового состояния. Планирование хозяйственной деятельности предприятия предполагает оценку результатов хозяйственной деятельности, выявление факторов, обусловивших успехи и неудачи в анализируемом периоде, а также прогнозирование деятельности предприятия на будущее. Формы планирования хозяйственной деятельности представлены на рисунке 1.1.1.



Рис. 1.1.1.Формы планирования хозяйственной деятельности предприятия

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Перспективная форма планирования хозяйственной деятельности предприятия основывается на прогнозировании, иначе она называется стратегическим планированием. С её помощью прогнозируются перспективная потребность в новых видах продукции, товарная и сбытовая стратегия предприятия по различным рынкам сбыта и т.д. Перспективная форма планирования хозяйственной деятельности предприятия традиционно подразделяется на долгосрочное (свыше 10 лет) и среднесрочное (5 лет) планирование. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки. Сроки исполнения планов не имеют обязательного характера и ряд предприятий разрабатывают долгосрочные планы сроком на 5 - 10 лет, среднесрочные на 2 - 5 лет.

Текущая (годовая) форма планирования хозяйственной деятельности предприятия разрабатывается в разрезе среднесрочного плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые, бригадные.

Оперативно-производственная форма планирования хозяйственной деятельности предприятия уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех, участок, бригада, рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей - рабочих. Оперативно-производственная форма планирования хозяйственной деятельности предприятия подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

В целом перспективная, текущая и оперативно-производственная формы планирования хозяйственной деятельности предприятия взаимосвязаны и образуют единую систему.

Также формы планирования хозяйственной деятельности могут быть классифицированы следующим образом: краткосрочное планирование, долгосрочное планирование.

Факторы планирования хозяйственной деятельности представлены на рисунке 1.1.2.



Рис. 1.1.2. Факторы планирования хозяйственной деятельности предприятия

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Социальное и экономическое содержание планирования хозяйственной деятельности предприятия принимает различные формы в зависимости от общих условий воспроизводства, научно-технологического развития, от методов и особенностей управления предприятием.

Важнейшим из факторов, определяющих формы планирования хозяйственной деятельности, является концентрация капитала, которая усиливается за счет процессов диверсификации и интернационализации капитала. Концентрация капитала обусловила необходимость расширить горизонты планирования на десятки лет вперед. Влияние научно-технического прогресса на производственный процесс и управление им выражается в усложнении разделения труда и выпускаемого изделия и, как результат, усложнении организационно-технической структуры предприятия и объединения.

Научно-технологическая революция обусловила чрезвычайный размах научно-технического соперничества, ускорила процесс морального старения продукции, повысила темпы обновления ассортимента и номенклатуры выпускаемой продукции. Например, по данным американских исследователей около 30% продукции обновляется в течение 5 лет. В то же время освоение новой продукции в условиях роста ее научно-технического уровня и сложности является длительным процессом, продолжающимся нередко 7 - 10 лет, что немыслимо без эффективной системы планирования.

Немаловажное значение имеет тот факт, что в последнее время в экономике многих стран наблюдается значительное отставание темпов роста платежеспособности населения от темпов роста производственных мощностей. Данное обстоятельство приводит к усилению роли сбыта в деятельности предприятий. Происходит переориентация структуры предприятий, форм взаимосвязи сбыта и производства. Маркетинг становится важнейшим объектом планирования на предприятии.

Существенное влияние на внутрифирменное планирование оказал процесс механизации и автоматизации управления, что нашло свое отражение в формах и методах планирования. Автоматизация процедур планирования позволяет повысить качество плановых решений за счет их оптимизации на ЭВМ, повышения степени согласованности и сбалансированности планов различных функциональных областей производственно-хозяйственной деятельности и структурных подразделений предприятия, освобождения плановых работников от выполнения рутинных операций сбора, регистрации, приема-передачи и обработки информации и сосредоточения их усилий на творческих операциях, повышения общей культуры плановой работы и т.п.

Рассмотрим человеческий фактор. Данный фактор является одним из самых важных факторов, влияющих на развитие предприятия. Здесь можно выделить внутренние (цели, задачи, стиль работы и другие) и внешние (правительственное регулирование, профсоюзы, местоположение предприятия и другие).

Изменение отдельных видов деятельности является элементом системы управления временем. Определив, каким образом расходуется время, можно сократить количество времени, уделяемого отдельным видам деятельности, и можно перераспределить работы так, чтобы время использовалось более рационально. Если время заполнено делами, которые не идут на достижение цели, то нет смысла ими заниматься. Если слишком много времени посвящается непродуктивным делам, нужно найти иной способ их выполнения или вовсе отказаться от них.

Следует отдельным фактором выделить получение информации. Зачастую люди получают большее количество информации, чем могут усвоить и использовать. Отдельная информация важна, но общий её поток чрезмерен. Поэтому, следует определить тот минимум информации, который необходим для того, чтобы иметь возможность успешно справляться со своими главными делами. Приобретение излишней информации может нести дополнительные финансовые расходы и затраты времени. Также дорого могут обходится предприятию специализированные информационные материалы. Каталоги являются еще одним традиционным источником избыточной информации. Однако большинство руководителей считает такие каталоги полезным средством приобретения бизнес-информации, выяснения товарной политики и достижений конкурентов.

Е.А. Черныш определил несколько основных принципа планирования хозяйственной деятельности, назвав их общими чертами хорошей программы действий.

Принципы планирования хозяйственной деятельности представлены на рисунке 1.1.3.



Рис. 1.1.3.Принципы планирования хозяйственной деятельности предприятия

\* Источник: [58, с. 115]

Рассмотрим основные принципы планирования хозяйственной деятельности подробнее.

Принцип единства предполагает, что планирование хозяйственной деятельности на предприятии должно иметь системный характер. Система означает существование совокупности взаимосвязанных элементов и наличие единого направления их развития, ориентированного на общие цели. Элементами планирования хозяйственной деятельности на предприятии являются отдельные подразделения, входящие в него, и отдельные части процесса планирования.

Принцип участия тесно связан с принципом единства. Этот принцип означает, что каждый член предприятия становится участником хозяйственной деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. То есть процесс планирования хозяйственной деятельности должен привлекать к себе всех тех, кого он непосредственно затрагивает. Планирование деятельности, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

Принцип непрерывности предполагает, что процесс планирования хозяйственной деятельности на предприятии должен осуществляться постоянно в рамках установленного цикла; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (второй - на смену первому, третий - на смену второму и т.д.). Второе из условий непрерывности планирования - постоянное следование планов друг за другом - предприятия, как правило, соблюдают. В то же время нередки случаи прерывания процесса планирования хозяйственной деятельности: предприятия разрабатывают план в течение определенной части года, утверждают его и прекращают планирование до следующего периода.

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и заключается в придании планам и процессу планирования хозяйственной деятельности способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Для осуществления этого принципа планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить изменения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Поэтому планы обычно содержат определенные резервы. Однако существуют определенные пределы резервов планирования: резервы, заложенные в показателях, не должны быть слишком большими, иначе планы окажутся неточными; низкие резервы влекут за собой частые изменения в планах, что размывает ориентиры деятельности.

Принцип точности означает, что всякий план хозяйственной деятельности должен быть составлен с такой степенью точности, которая совместима с определенной долей неизвестности. Другими словами, планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

Наряду с вышеуказанными принципами существует и ряд других принципов планирования хозяйственной деятельности предприятия.

Принцип полноты планирования предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана. Для отрасли металлургии этот принцип приобретает особую актуальность, так как на спрос на продукцию предприятий металлургической отрасли влияет множество факторов.

Принцип ранжирования объектов планирования по их важности необходимо осуществлять для рационального распределения имеющихся ресурсов предприятия.

Принцип экономической обоснованности плана означает, что окончательный выбор варианта плановых показателей должен осуществляться только после проведения системного анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования альтернативных вариантов.

Принцип социальной ориентации плана предусматривает решение наряду с техническими и экономическими вопросами проблем обеспечения соответствия международным стандартам качества продукции, требованиям безопасности, а также показателей социального развития предприятия.

Принцип автоматизации системы планирования требует применения современных информационных технологий и компьютерной техники, обеспечивающих кодирование информации по стадиям жизненного цикла объекта планирования, быструю обработку, надежное хранение и передачу информации лицу, принимающему решение.

Принцип ответственности за разработку и выполнение плана означает, что хотя ответственность за принятые плановые решения лежит на высшем руководстве, необходимо добиваться, чтобы каждый работник, причастный к составлению или выполнению плана, знал свою меру ответственности за низкое качество принятых решений, неисполнение или ненадлежащее исполнение показателей плана предприятия.

Итак, сущность планирования хозяйственной деятельности предприятия заключается в глубоком и всестороннем изучении экономической информации и функциональности анализируемого объекта хозяйствования с целью составления планов по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрихозяйственных резервов.

Под планированием хозяйственной деятельности будем понимать хозяйственную деятельность, состоящую из следующих этапов: постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них. Основными формами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Основными принципами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются: единства, участия, непрерывности, гибкости и точности.

1.2 Особенности планирования хозяйственной деятельности предприятия

планирование эффективность управленческий показатель

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования деятельности предприятия или организации строится на методах планирования. Завершение одного этапа работы предприятия служит началом другого, и связать их без методики планирования практически невозможно. Поэтому планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций.

При решении вопроса о выборе направлений развития предприятия первоначально субъект планирования сталкивается с неопределенным множеством решений. Разработка прогноза уменьшает неопределенность и позволяет сформулировать ограниченное множество решений. То есть, важнейшим условием повышения эффективности управления является увеличение горизонта и оптимизация принимаемых решений с учетом их ближайших и долговременных последствий. Тесная органическая связь прогнозирования, планирования и принятия решений обеспечивает оптимальность принимаемой стратегии развития предприятия. Элементы управления взаимосвязаны и взаимообусловлены и представляют собой единый процесс, единую систему управления. Первичным элементом является планирование, определяющее цели развития предприятия.

Особое значение приобретает планирование производства, в первую очередь перспективное планирование и прогнозирование. Основной целью планирования является достижение желаемого результата финансово-хозяйственной деятельности путем тщательного анализа и прогнозирования, основанного на внутренней и внешней информации.

Процесс планирования представляет собой разработку и корректировку совокупных планов хозяйственной деятельности предприятия, включающую предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую перспективу и отдаленный период. В технологическом отношении планирование, как процесс научной и практической деятельности в виде последовательности взаимосвязанных действий проходит в несколько взаимосвязанных этапов: определение целей планирования, анализ проблем, поиск альтернатив, определение способов достижения целей и потребностей в ресурсах, оценка и оформление плана.

Все процессы и этапы планирования на предприятии взаимосвязаны и зависят друг от друга. В совокупности они составляют определенную систему планирования. На практике обычно применяются три системы организации работ по составлению планов: линейная система планирования (планирование «снизу вверх»); иерархическая система планирования (планирование «сверху вниз»);система встречного планирования (круговое планирование).

На металлургических предприятиях планирование выполняет ряд функций, которые в своей основе соответствуют основным функциям планирования, но имеют характерные особенности.

Во-первых, определение способа и варианта развития предприятия на долгосрочную перспективу в соответствии с основной стратегической целью и миссией металлургического предприятия.

Во-вторых, проведение системного и ситуационного анализа текущего состояния предприятия для определения основных направлений деятельности, способствующих экономическому росту предприятия.

В-третьих, разработка тактики, конкретных мероприятий, процедур, контрольных значений для каждого структурного подразделения металлургического предприятия для достижения общей цели и задач предприятия.

В-четвёртых, анализ внутренних и внешних факторов, с точки зрения позитивного и негативного воздействия на хозяйственную деятельность предприятия.

В-пятых, оценка плановых значений предприятий рынка поставок сырья для производства металла и рынка сбыта сталелитейной продукции.

В-шестых, анализ и пути минимизации риска потерь при хозяйственной деятельности предприятия с точки зрения затратного подхода.

В-седьмых, создание подразделений, занимающихся планированием, координирующих работу всех структурных подразделений и осуществляющих контроль за выполнением планов.

Для развития отечественной черной металлургии на современном этапе характерны следующие особенности: объемы производства металлопродукции на российских предприятиях определяются конъюнктурой рынков; сортамент готовой металлургической продукции и его структура находятся в прямой зависимости от региона поставки и потребителя; динамика спроса на рынках создает предпосылки для поиска на предприятиях эффективных мер, обеспечивающих удержание позиций на них в условиях жесткой конкуренции (повышение конкурентоспособности, диверсификация производства, техническое перевооружение, внедрение инновационных технологий, совершенствование организации труда, управления, подготовки и переподготовки персонала);стремление к закреплению и улучшению позиций на рынке побуждает к концентрации ресурсов на основе консолидации предприятий.

В соответствии с представленными выше особенностями для повышения конкурентоспособности и развития российских металлургических предприятий необходимо разрабатывать подходы к снижению себестоимости продукции, формировать эффективную политику ценообразования на готовую продукцию при одновременном повышении качества продукции и проводить адекватную оценку рынков сбыта для планирования точных объемов производства.

Все эти задачи находят свое отражение при планировании хозяйственной деятельности металлургического предприятия. Основные направления планирования на предприятиях черной металлургии представлены на рисунке 1.2.1.



Рис. 1.2.1. Особенности планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли\*

\* Источник: [44, с. 127]

Значение планирования хозяйственной деятельности сложно переоценить, поскольку именно он является той базой, на которой строится разработка финансовой политики предприятия. Качество самого планирования зависит от применяемой методики, достоверности данных бухгалтерской отчетности, а также от компетентности лица, принимающего управленческое решение в области планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли.

Особенности планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли представлены на рисунке 1.2.2.



Рис. 1.2.2.Особенности планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли\*

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Итак, особенностями планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли являются следующие положения. На предприятиях металлургической отрасли планирование хозяйственной деятельности нацелено на определённую цель, имеет поэтапный характер, помогает отслеживать новые тенденции в развитии рынка и использовать их в своей деятельности, позволяет предвидеть и действовать в предстоящей рыночной ситуации, позволяет точнее и масштабнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности организации, позволят избежать ошибок и лучше использовать имеющиеся возможности. После того как определены основные особенности планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли следует осуществить выбор альтернативной методики планирования хозяйственной деятельности.

1.3 Выбор альтернативной методики оценки эффективности хозяйственной деятельности

Рассмотрение и обоснованный выбор альтернативной методики оценки эффективности хозяйственной деятельности является важным моментом раскрытия темы диплома, так как служит базой для определения основных финансовых показателей.

По мнению Кроткова А.М., каждый из рассмотренных подходов методики оценки эффективности хозяйственной деятельности имеет свои преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать в плановой работе. В оптимальном варианте целесообразно использовать достоинства всех подходов, тогда различные методы планирования, техника и опыт работников позволят превратить план в важный и действенный фактор эффективной работы предприятия. Независимо от того, какой подход к планированию используется на предприятии, технологический процесс разработки планов должен осуществляться в соответствии с такими требованиями, как координация, интеграция, непрерывность и научность плановых расчетов [34, С. 59].

Рассмотрим методику оценки эффективности хозяйственной деятельности, предложенную Никоновой И.А. Она включает в себя следующие элементы.

Во-первых, определение и обоснование основной задачи предприятия.

Во-вторых, установление конкретных показателей и заданий, необходимых для выполнения поставленной задачи.

В-третьих, детализацию задания по видам и объемам работы, конкретным рабочим местам и срокам исполнения.

В-четвёртых, детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования [44, с. 127].

После постановки руководством предприятия общей задачи плана начинается его структурная конкретизация во всех подразделениях, т.е. устанавливаются более конкретные виды работ, сроки исполнения, требующиеся механизмы, материалы и др. Таким образом, план становится связующим и направляющим звеном всей работы предприятия.

Чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выполнить, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности плана, наличия в нем просчетов, а также недисциплинированности участников его выполнения. По этим же причинам снижается и качество продукции.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется внешняя информация, включающая в себя прогнозные и маркетинговые данные, и внутренняя информация. Во-первых, наличие и структура производственных мощностей. Во-вторых, численность кадров, их профессиональный состав. В-третьих, финансы. В-четвёртых, наличие и потребности в оборотных средствах. В-пятых, готовность и структура новых научно-технических разработок [44, с. 129].

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ являются предплановой работой специалистов, которая необходима для разработки самого плана. Составление плана деятельности предприятия начинается с подготовки проекта отдельных его частей: плана производства и реализации продукции; плана материально-технического обеспечения; плана по кадрам и заработной плате; перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям; финансового плана[44, с. 132].

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные части общего плана предприятия и его подразделений. На практике количество частей (разделов) плана предприятия и их названия различаются в зависимости от размеров предприятий, их отраслевой принадлежности и сложившихся традиций, однако содержание плановой работы не изменяется. После разработки частей плана производится их взаимная корректировка до полной увязки и сбалансированности как по материально-финансовым ресурсам, так и по времени исполнения. Например, поставки предприятию сырья, материалов, комплектующих изделий непосредственно связываются с финансовым планом, а также со сроками и объемами изготовления и выпуска продукции; в свою очередь выпуск продукции связывается с наличием рабочей силы и производственными мощностями. Таким образом, достигается сбалансированность плана деятельности предприятия, т.е. создается динамичная система взаимосвязи производственных, технических, экономических, организационно-административных и социальных мероприятий, направленных на достижение конечной цели; предусматриваются порядок и очередность выполнения работ; устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему спектру разнообразных операций, которые предусмотрены планом; определяются источники и размеры финансирования, а также предельно допустимые затраты по каждому мероприятию, этапам и видам работ. В плане обязательно указываются точная характеристика и масштабы конечных результатов работы предприятия в целом по датам, а также результаты работы цехов и других подразделений по каждому мероприятию в отдельности. С начала исполнения плана начинается расходование ресурсов, поэтому любые неточности в планировании неизбежно приводят к потере средств и времени на исправление выявившихся просчетов, а при недостатке у предприятия этих средств - к его банкротству [3].

Рассмотрим ещё одну методику оценки эффективности хозяйственной деятельности, предложенную Новиковым Н.И. С его точки зрения выделяются несколько подходов к разработке планов, из которых наиболее часто используются консервативный, технический и адаптивный.

Консервативный подход к планированию характеризуется тем, что при разработке плана исходят из сложившихся на предприятии тенденций без учета возможных изменений в экономической ситуации и необходимости повышения эффективности торгового процесса. Это порождает консервативные планы, закрепляющие устаревшую экономическую политику предприятия, независимо от того, плохая она или хорошая. При этом разработка планов ведется обычно в безальтернативном варианте [45, с .70].

Технический подход предусматривает при разработке планов использование преимущественно экономико-математических методов, и прежде всего математических моделей. Такой подход несколько преувеличивает значение технических средств и сложившихся математических зависимостей в планировании показателей, но одновременно позволяет рассчитать различные варианты планов и выбрать из них оптимальный [45, с .71].

Адаптивный подход к планированию предполагает, что план должен быть разработан таким образом, чтобы иметь возможность корректировки в случае необходимости, быть достаточно гибким, приспосабливаясь к различным изменениям. Этот подход может быть двух видов: пассивный, когда плановые расчеты корректируют после начала воздействия какого-либо фактора; активный, когда план разработан таким образом, что он во многом предвидит те или иные изменения факторов внешней и внутренней среды [45, с .71].

Далее рассмотрим ещё одну методику оценки эффективности хозяйственной деятельности (Стражев В.И. и Богдановская Л.А.), которая включает следующие составляющие [37, с. 75].Во-первых, организацию планирования как совокупность мер и действий всех участников процесса планирования. Во-вторых, координацию плановых работ между подразделениями и структурами предприятия (организации), а также во времени с целью обеспечения оптимальных сроков разработки системы планов и каждого плана в отдельности. В-третьих, последовательность и этапы проведения плановых расчетов с учетом их методического обеспечения, преемственности и взаимоувязки отдельных видов планов и их скоординированности, оптимальности использования ресурсной базы.

Технология разработки планов для предприятий включает в себя два этапа. На первом этапе осуществляется анализ исходного состояния объекта планирования. Анализ в планировании ориентирован на будущее. Прошлое представляет интерес лишь в той мере, в какой оно оказывает влияние на будущее или способствует лучшей реализации целей будущего. Мышление категориями связи между прошлым и будущим должно означать, что с помощью анализа отклонений достигается цель - накопление знаний об экономических процессах и явлениях как внутри предприятия, так и влияние внешних факторов на работу компании. Такой анализ представляет собой положительный импульс для формирования будущего за счет учебы на прошлых ошибках.

Анализ в планировании предполагает осуществление следующих процедур. Во-первых, оценка ресурсного потенциала предприятия и эффективности его использования. Во-вторых, оценка внешней среды и возможностей развития предприятия. В-третьих, выявление тенденций и закономерностей развития предприятия, возможностей их сохранения в перспективе. В-четвертых, определение факторов и условий, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие предприятия и эффективность его деятельности. В-пятых, выявление реальных возможностей развития (расширения деятельности) предприятия (ресурсных, рыночных, в том числе связанных с жизненным циклом товара или услуг). В-шестых, определение наиболее важных проблем в развитии предприятия и внешних и внутренних угроз. В-седьмых, выявление резервов развития и характеристика источников пополнения ресурсного потенциала, обеспечивающего это развитие. Этот этап завершается подготовкой аналитической записки, в которой последовательно дается оценка уровня и перспектив развития предприятия в разрезе вышеназванных процедурных вопросов анализа [37, с. 78].

На втором этапе осуществляется определение и формализация реальной цели развития исходя из ресурсных возможностей предприятия и внешних условий его деятельности. Цели могут быть: материальные (производственные цели выпуска принципиально новых товаров и услуг на основе инновационных технологий и т. д.); социальные, охватывающие развитие внутреннего человеческого ресурса предприятия или направленные на решение социальных проблем развития общества (создание сети социально-доступных предприятий сферы услуги т. д.); финансовые, предусматривающие оптимизацию получения прибыли, рентабельности или повышение капитализации предприятия; экономические - по увеличению объемов продаж, повышению доли предприятия на рынке и другие [37, с. 80].

При формировании целей для предприятий необходимо учитывать: социальную значимость предприятий (особенно это актуально для сферы услуг) как для общества в целом, так и для работников этого предприятия; высокую степень зависимости количества и качества реализуемых продукции и услуг (на 2/3) от профессионализма и мотивации персонала; возможность диверсифицированного роста при ограничениях на привлекаемый капитал; влияние объективных и субъективных факторов в перспективном развитии предприятия; формирование спроса на продукцию и услуги под определенным воздействием эмоционального восприятия товара или услуги.

Рассмотрим методику оценки эффективности хозяйственной деятельности с точки зрения Черныша Е.А., которая включает следующие элементы: определение и обоснование основной цели и вытекающих из неё задач предприятия; оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей; детализация задания по видам и объемам работ, по исполнителям, по рабочим местам, срокам исполнения; детальные расчеты затрат и получаемых результатов по этапам и на весь период планирования; организация и контроль исполнения плана.

Для разработки плана специалистам требуется информация. Помимо прогнозных и маркетинговых данных поступает большой объем внутренней информации к которой можно отнести: наличие и структура производственных мощностей, возможность переналадки на выпуск новых изделий; кадры, численность и профессиональный состав; наличие и потребность в оборотных средствах; финансы, собственные и заёмные средства; структура новых научно-технических разработок. Отбор и анализ информации относятся к предплановой работе специалистов, она включает: анализ ресурсов и потенциала предприятия; прогнозирование представителей деятельности предприятия; маркетинг рынков продаж и закупок. Составление плана деятельности предприятия начинается с подготовки проекта отдельных его частей: план производства и реализации производства продукции; план материально-технологического обеспечения; план по кадрам и зарплате; финансовый план. Планирование производства и реализации продукции предприятия является основой, на которой разрабатываются все остальные части общего плана. Укрупненная структура плана деятельности предприятия приведена на рисунке 1.3.1.



|  |
| --- |
|  |

Рисунок 1.3.1 - Укрупненная структура плана деятельности предприятия\*

\* Источник: [58, с. 117]

При конкретизации общего плана деятельности предприятия в планах цехов, участков, бригад планируемые показатели распределяются по объекту, по цехам и т. д. и их число уменьшается на уровне бригады. Так в цеховые планы, планы бригад не включаются следующие показатели. Во-первых, задания по всей номенклатуре изделий предприятия, а лишь по объектам которые изготавливаются цехом. Во-вторых, общезаводские расходы, в том числе коммерческие расходы предприятия. В-третьих, по детально включаются натуральные показатели, номенклатура деталей, узлов, агрегатов по которым устанавливается жесткий почасовой график выпуска (расход материала, инструмента, сырья, топлива, численность персонала) [58, с. 119].

Плановые показатели в различных отраслях (промышленность строительство, транспорт, торговля) приведены в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1

Плановые показатели в различных отраслях\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Промышленность (для цехов, участков, бригад) | Строительство (комплексные цеха и бригады) | Транспорт | Торговля |
| По детальный во временном разрезе перечень и объем выпуска продукции (в течении суток, месяца) | Возведение объекта в заданный по договору срок | Объем перевозимых в течении месяца, суток грузов на единицу транспортных средств | План реализации товаров |
| Качество изготовленной продукции | Численность персонала | Расход топлива на единицу перевозимых грузов | Уровень издержек обращения |
| Численность персонала по категориям работников и объем выпуска продукции на 1-го рабочего | Смета затрат на строительно-монтажные работы | Фонд зарплаты персонала | Окупаемость основных фондов |
| Фонд зарплаты на определенный объем работ | Фонд зарплаты исчисленной по нормативам | Коэффициент загрузки подвижного состава | Численность работников |
| Нормы расходования материалов, сырья и т. д. на единицу изделия |  | Коэффициент выхода подвижного состава на линию | Фонд зарплаты |
| Нормы потерь, убыли, внеплановые простои оборудования, ремонт основных средств |  | Соблюдение графиков движения и сроков доставки грузов | Прибыль, рентабельность |
|  |  |  | Товарооборачиваемость |

\* Источник: [58, с. 120]

Учёт и контроль производственного процесса предусматривает информирование руководителя об отклонениях от плана при несовпадении плана и факта, проводится анализ его причин. Если отклонение вызвано ошибками в планировании, то вносятся соответствующие коррективы в планы, применяются административные меры.

Рассмотрев различные методики оценки эффективности хозяйственной деятельности разработаем алгоритм, позволяющий провести оценку тенденций эффективности хозяйственной деятельности.

Блок 1. Анализ структуры и динамики продаж по сортаменту продукции предприятия

Таблица 1.3.1

Структура продаж по сортаменту продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|  |  | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу |
| 1 | Листовой прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | - прокат горячекатаный из коррозионностойкой стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | - прокат холоднокатаный из коррозионностойкой стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | - прокат горячекатаный (кроме проката из коррозионностойкой стали) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Сортовой прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | - сортовой прокат из нержавеющей и легированной стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | - сортовые профили общего назначения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | - арматура |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 | - заготовка передельная |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Фасонный прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Рельсовая продукция |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Итого |  | 100% |  | 100% |  | 100% |  | 100% |  | 100% |  | 100% |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Таблица 1.3.2

Динамика продаж по сортаменту продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|  |  | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % |
| 1 | Листовой прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.1 | - прокат горячекатаный из коррозионностойкой стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.2 | - прокат холоднокатаный из коррозионностойкой стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.3 | - прокат горячекатаный (кроме проката из коррозионностойкой стали) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Сортовой прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 | - сортовой прокат из нержавеющей и легированной стали |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 | - сортовые профили общего назначения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.3 | - арматура |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.4 | - заготовка передельная |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Фасонный прокат |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Рельсовая продукция |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Блок 2. Коэффициентный анализ эффективности планирования хозяйственной деятельности

, (1.3.1)

 (1.3.2)

 (1.3.3)

 (1.3.4)

, (1.3.5)

, (1.3.6)

, (1.3.7)

 (1.3.8)

 (1.3.9)

 (1.3.10)

 (1.3.11)

где ПТ - производительность труда;

Вр - выручка от реализации продукции;

Ч - среднесписочная численность за период;

- доля брака в общем объёме производимой продукции;

Qбрак - объём забракованной продукции на стадии производства в денежном выражении;

- доля продукции, поставляемой на экспорт;

Qбрак - объём продукции, поставляемой на экспорт в денежном выражении;

КобА - коэффициент оборачиваемости активов;

 - коэффициент удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей (пятибалльная шкала), %

 - среднее значение коэффициента удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей (пятибалльная шкала), баллы;

Max балл - максимально возможный балл удовлетворённости заказчиков (пять по пятибалльной шкале), баллы;

ФО - фондоотдача;

- среднегодовая стоимость основных средств;

КобА - коэффициент оборачиваемости активов;

Вр - выручка от реализации;

- среднегодовая стоимость активов;

КобСК - коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

- среднегодовая стоимость собственного капитала.

Рзатрат - рентабельность затрат;

П продаж - прибыль от реализации продукции;

С/с - себестоимость;

РА - рентабельность активов;

ЧП - чистая прибыль;

Рпродаж - рентабельность продаж;

РСК - рентабельность собственного капитала.

Коэффициентный анализ планирования хозяйственной деятельности представлен в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3

Коэффициентный анализ планирования хозяйственной деятельности\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Общие показатели эффективности работы предприятия | | | | | | |
| 2 | Производительность труда (ПТ), тыс. руб. / чел. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Доля брака в общем объёме производимой продукции (Д брак), % |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Доля продукции, поставляемой на экспорт (Д экспорт), % |  |  |  |  |  |  |
| 5 | Коэффициент удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей (пятибалльная шкала) (К уд.), % |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Показатели оборачиваемости | | | | | | |
| 7 | Фондоотдача (Фо), руб./руб. |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Коэффициент оборачиваемости активов (КобА), обороты |  |  |  |  |  |  |
| 9 | Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (КобСК), обороты |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Показатели рентабельности, % | | | | | | |
| 11 | Рентабельность продаж (Рпродаж) |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Рентабельность затрат (Рзатрат) |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Рентабельность активов (РА) |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Рентабельность собственного капитала (РСК) |  |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Блок 3. Факторный анализ прибыли и рентабельности продукции предприятия

Факторный анализ прибыли предприятия осуществляется в соответствии со следующими формулами:

 (1.3.12)

 (1.3.13)

 (1.3.14)

 (1.3.15)

 (1.3.16)

Изменение прибыли предприятия осуществляется в соответствии со следующими формулами:

ΔПобщ = П1 - П0; (1.3.17)

ΔПQ = Пусл.1 - П0; (1.3.18)

ΔПP = Пусл.2 - Пусл.1; (1.3.19)

ΔППерЗ = Пусл.3 - Пусл.2; (1.3.20)

ΔППЗ = П1 - Пусл.3. (1.3.21)

где ΔПобщ - общее изменение прибыли;

ΔПQ- изменение прибыли за счёт изменения количества реализованной продукции;

ΔПP - изменение прибыли за счёт цены реализации;

ΔППерЗ - изменение прибыли за счёт удельных переменных затрат предприятия;

ΔППЗ - изменение прибыли за счёт суммы постоянных затрат;

Данные для проведения факторного анализа прибыли приведены в таблице 1.3.4.

Таблица 1.3.4

Данные для факторного анализа прибыли\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | |
|  |  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Объём продаж (Q), в шт. (услугах) |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Цена(Р), в руб. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Удельные переменные затраты (ПерЗ), в руб. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Постоянные затраты (ПЗ), в руб. |  |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Таблица 1.3.5

Факторный анализ прибыли\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | |
|  |  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Влияние объёма продаж на изменение прибыли (ΔQ) |  |  |  |  |  |
| 2 | Влияние цены на изменение прибыли (ΔР) |  |  |  |  |  |
| 3 | Влияние удельных переменных затрат на изменение прибыли (ΔПерЗ) |  |  |  |  |  |
| 4 | Влияние постоянных затрат на изменение прибыли (ΔПЗ) |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Факторный анализ рентабельности продукции:

 (1.3.22)

 (1.3.23)

 (1.3.24)

 (1.3.25)

(1.3.26)

 (1.3.27)

Изменение рентабельности продукции:

ΔRобщ = R1 - R0; (1.3.28)

ΔRQ = Rусл.1 - R0; (1.3.29)

ΔRP = Rусл.2 - Rусл.1; (1.3.30)

ΔRRерЗ = Rусл.3 - Rусл.2; (1.3.31)

ΔRRЗ = R1 - Rусл.3. (1.3.32)

где ΔПобщ - общее изменение рентабельности продукции;

ΔПQ - изменение рентабельности продукции за счёт изменения количества реализованной продукции;

ΔПP - изменение рентабельности продукции за счёт цены реализации;

ΔППерЗ - изменение рентабельности продукции за счёт удельных переменных затрат;

ΔППЗ - изменение рентабельности продукции за счёт суммы постоянных затрат.

Таблица 1.3.6

Данные для факторного анализа рентабельности продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | |
|  |  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Объём продаж, в шт. (услугах) |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Цена, в руб. |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Удельные переменные затраты, в руб. |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Постоянные затраты, в руб. |  |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Таблица 1.3.7

Факторный анализ рентабельности продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | |
|  |  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | Влияние объёма продаж на изменение рентабельности продукции |  |  |  |  |  |
| 2 | Влияние цены на изменение рентабельности продукции |  |  |  |  |  |
| 3 | Влияние удельных переменных затрат на изменение рентабельности продукции |  |  |  |  |  |
| 4 | Влияние постоянных затрат на изменение рентабельности продукции |  |  |  |  |  |

\* Источник: составлено автором самостоятельно

Таким образом, в ходе выполнения работы, были изучены труды различных экономистов, посвященные оценке эффективности планирования хозяйственной деятельности. Рассмотрены понятия «планирования хозяйственной деятельности», данные такими авторами как Е.А. Черныш, Н.И. Новиков, А.М. Кротков, И.А. Никонова, В.И. Стражев и Л.А. Богдановская.

Было предложено свое определение «планирование хозяйственной деятельности. Сущность планирования хозяйственной деятельности предприятия заключается в глубоком и всестороннем изучении экономической информации и функциональности анализируемого объекта хозяйствования с целью составления планов по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрихозяйственных резервов. Под планированием хозяйственной деятельности будем понимать хозяйственную деятельность, состоящую из следующих этапов: постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

В работе рассмотрены формы планирования хозяйственной деятельности, а так же показаны основные принципы планирования хозяйственной деятельности. Основными формами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Основными принципами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются: единства, участия, непрерывности, гибкости и точности.

Рассмотрены особенности планирования хозяйственной деятельности предприятия. На предприятиях металлургической отрасли планирование хозяйственной деятельности начинается с оценки выполнения показателей предыдущего отчётного периода. Затем осуществляется постановка определенных целей и задач в соответствии с основными стратегическими направлениями развития предприятия. Следующей особенностью планирования хозяйственной деятельности на предприятиях металлургической отрасли является оценка и анализ рисковых ситуаций в условиях неопределенности будущего. Не менее важным моментом является унификация и консолидация планов в соответствии с едиными целями хозяйственной деятельности предприятия на плановый период.

В ходе выполнения работы рассмотрены различные методики оценки эффективности хозяйственной деятельности (Е.А. Черныш, Н.И. Новиков, А.М. Кротков, И.А. Никонова, В.И. Стражев и Л.А. Богдановская).На основании этих методик разработан алгоритм планирования хозяйственной деятельности, состоящий из следующих блоков: блок 1. «Анализ структуры и динамики продаж по сортаменту продукции», блок 2. «Коэффициентный анализ эффективности планирования хозяйственной деятельности», блок 3: «Факторный анализ прибыльности и рентабельности продукции предприятия».

# 2. ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПАО «ЧМК»

# 2.1 Расчет показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия

Публичное акционерное общество «Челябинский металлургический комбинат» (далее ПАО «ЧМК») учреждено в соответствии с Указом Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества», от 1 июля 1992 года № 721, и действует на основании Федерального закона «Об акционерных обществах» № 208-ФЗ от 26.12.1995 г. Гражданского кодекса Российской Федерации. Адрес: Российская Федерация, 454047, город Челябинск, улица 2-ая Павелецкая, дом14.

ПАО «Челябинский металлургический комбинат» как современное предприятие по производству качественного проката начал свое существование в 1943 году, это ведущее предприятие страны по производству специальных сталей и сплавов. В составе предприятия около ста подразделений, которые входят в состав следующих производств: коксохимическое производство, огнеупорное производство, производство специальных сталей и сплавов, листопрокатное производство, прокатное производство, аглодоменное производство и мощный комплекс вспомогательных цехов.

ПАО «ЧМК» выпускает широкий сортамент продукции металлургического производства: чушковый чугун, полуфабрикаты стальные для дальнейшего передела, сортовой и листовой металлопрокат из углеродистых, конструкционных, инструментальных и коррозионно-стойких марок стали.

Проведем анализ динамики и структуры продаж. Проведем анализ динамики продаж предприятия на конец 2012 - 2016 гг., данные представим в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1

Анализ динамики продаж, в тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|  |  | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % | +/- | Темп роста, % |
| 1 | Листовой прокат | -6 511 074 | 72,50 | 2 883 696 | 116,80 | 3 782 887 | 118,86 | 1 883 077 | 107,90 | 4 185 012 | 116,27 |
| 1.1 | прокат горячекатаный из коррозионностойкой стали | -1 726 585 | 86,12 | 94 033 | 100,88 | 1 886 975 | 117,46 | 1 068 102 | 108,41 | 2 315 989 | 116,83 |
| 1.2 | прокат холоднокатаный из коррозионностойкой стали | -2 507 226 | 67,51 | 1 129 743 | 121,68 | 580 479 | 109,16 | 681 105 | 109,84 | 1 128 107 | 114,84 |
| 1.3 | прокат горячекатаный (кроме проката из коррозионностойкой стали) | -2 277 263 | 35,34 | 1 659 920 | 233,39 | 1 315 434 | 145,29 | 133 870 | 103,17 | 740 917 | 117,02 |
| 2 | Сортовой прокат | -12 233 307 | 73,51 | -1 618 197 | 95,23 | 7 720 808 | 123,88 | 3 536 090 | 108,83 | 5 635 559 | 112,93 |
| 2.1 | сортовой прокат из нержавеющей и легированной стали | -10 880 559 | 49,13 | 1 641 619 | 115,62 | 1 596 241 | 113,14 | 680 241 | 104,95 | 2 533 367 | 117,56 |
| 2.2 | сортовые профили общего назначения | -825 858 | 93,25 | -2 308 263 | 79,76 | 5 219 872 | 157,38 | 801 179 | 105,60 | 2 013 107 | 113,32 |
| 2.3 | арматура | -214 546 | 97,63 | -844 541 | 90,44 | 489 965 | 106,13 | 874 981 | 110,32 | 534 878 | 105,72 |
| 2.4 | заготовка передельная | -312 343 | 91,13 | -107 012 | 96,67 | 414 730 | 113,37 | 1 179 689 | 133,54 | 554 207 | 111,80 |
| 3 | Фасонный прокат | 918 698 | 107,61 | -7 219 554 | 44,43 | -952 794 | 83,50 | 1 737 829 | 136,05 | 1 076 688 | 116,42 |
| 4 | Рельсовая продукция | 12 190 131 | 170,63 | -5 800 348 | 80,30 | -4 634 326 | 80,40 | 1 220 775 | 106,42 | 114 379 | 100,57 |
| 5 | Итого | -5 635 552 | 94,32 | -11 754 403 | 87,44 | 5 916 575 | 107,23 | 8 377 771 | 109,55 | 11 011 639 | 111,46 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных бухгалтерской отчётности ПАО «ЧМК»

Проведем анализ структуры продаж ПАО «ЧМК», данные представлены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2

Анализ структуры продаж

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | 2011 | | 2012 | | 2013 | | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|  |  | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу | Тыс. руб. | % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 | Листовой прокат | 23 679 795 | 23,87 | 17 168 721 | 18,35 | 20 052 417 | 24,51 | 23 835 305 | 27,17 | 25 718 381 | 26,76 | 29 903 394 | 27,92 |
| 1.1 | прокат горячекатаный из коррозионностойкой стали | 12 440 077 | 12,54 | 10 713 491 | 11,45 | 10 807 525 | 13,21 | 12 694 500 | 14,47 | 13 762 602 | 14,32 | 16 078 591 | 15,01 |
| 1.2 | прокат холоднокатаный из коррозионностойкой стали | 7 718 006 | 7,78 | 5 210 780 | 5,57 | 6 340 524 | 7,75 | 6 921 003 | 7,89 | 7 602 108 | 7,91 | 8 730 214 | 8,15 |
| 1.3 | прокат горячекатаный (кроме проката из коррозионностойкой стали) | 3 521 712 | 3,55 | 1 244 449 | 1,33 | 2 904 369 | 3,55 | 4 219 803 | 4,81 | 4 353 672 | 4,53 | 5 094 589 | 4,76 |
| 2 | Сортовой прокат | 46 188 993 | 46,56 | 33 955 686 | 36,29 | 32 337 489 | 39,53 | 40 058 296 | 45,66 | 43 594 386 | 45,36 | 49 229 946 | 45,96 |
| 2.1 | сортовой прокат из нержавеющей и легированной стали | 21 388 202 | 21,56 | 10 507 643 | 11,23 | 12 149 261 | 14,85 | 13 745 502 | 15,67 | 14 425 744 | 15,01 | 16 959 111 | 15,83 |
| 2.2 | сортовые профили общего назначения | 12 231 750 | 12,33 | 11 405 892 | 12,19 | 9 097 629 | 11,12 | 14 317 501 | 16,32 | 15 118 679 | 15,73 | 17 131 787 | 15,99 |
| 2.3 | арматура | 9 047 328 | 9,12 | 8 832 782 | 9,44 | 7 988 242 | 9,76 | 8 478 206 | 9,66 | 9 353 187 | 9,73 | 9 888 066 | 9,23 |
| 2.4 | заготовка передельная | 3 521 712 | 3,55 | 3 209 369 | 3,43 | 3 102 357 | 3,79 | 3 517 087 | 4,01 | 4 696 776 | 4,89 | 5 250 983 | 4,90 |
| 3 | Фасонный прокат | 12 074 056 | 12,17 | 12 992 754 | 13,89 | 5 773 200 | 7,06 | 4 820 406 | 5,49 | 6 558 235 | 6,82 | 7 634 923 | 7,13 |
| 4 | Рельсовая продукция | 17 260 319 | 17,40 | 29 450 450 | 31,48 | 23 650 102 | 28,91 | 19 015 776 | 21,68 | 20 236 551 | 21,06 | 20 350 930 | 19,00 |
| 5 | Итого | 99 203 163 | 100,00 | 93 567 611 | 100,00 | 81 813 208 | 100,00 | 87 729 783 | 100,00 | 96 107 554 | 100,00 | 107119193 | 100,0 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных бухгалтерской отчётности ПАО «ЧМК»

В соответствии с блоком 2 следует провести коэффициентный анализ планирования хозяйственной деятельности.

С этой целью необходимо рассчитать общие показатели эффективности работы предприятия.

Рассчитаем производительность труда:













Рассчитаем долю брака в общем объёме производимой продукции:













Рассчитаем доля продукции, поставляемой на экспорт:













Рассчитаем коэффициент удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей (пятибалльная шкала):













Для расчета показателей деловой активности используются бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Рассчитаем коэффициент оборачиваемости активов:













Рассчитаем коэффициент оборачиваемости собственного капитала:













Рассчитаем фондоотдачу:













Для расчета показателей рентабельности используются бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Рассчитаем рентабельность продаж для ПАО «ЧМК»:

г.: Р продаж = 4 459 135 / 94 860 920 · 100 = 4,70%;

г.: Р продаж = 2 497 280 / 99 203 163 · 100 = 2,52%;

г.: Р продаж = 2 702 864 / 93 567 611 · 100 = 2,89%;

г.: Р продаж = 472 445 / 81 813 208 · 100 = 0,58%;

г.: Р продаж = 10 695 849 / 87 729 783 · 100 = 12,19%.

г.: Р продаж = 10 688 991 / 96 107 554 · 100 = 11,12%;

г.: Р продаж = 13 794 354 / 107 119 193 · 100 = 12,88%.

Рассчитаем рентабельность затрат для ПАО «ЧМК»:

г.: Р затрат = 4 459 135 / 86 174 987 · 100 = 5,17%;

г.: Р затрат = 2 497 280 / 92 417 223 · 100 = 2,70%;

г.: Р затрат = 2 702 864 / 86 144 573 · 100 = 3,14%;

г.: Р затрат = 472 445 / 76 430 630 · 100 = 0,62%;

г.: Р затрат = 10 695 849 / 71 782 194 · 100 = 14,90%.

г.: Р затрат = 10 688 991 / 79 036 271 · 100 = 13,52%;

г.: Р затрат = 13 794 354 / 84 889 348 · 100 = 16,25%.

Рассчитаем рентабельность активов для ПАО «ЧМК»:













Рассчитаем рентабельность собственного капитала для ПАО «ЧМК»:













Результаты коэффициентного анализа планирования хозяйственной деятельности представлен в таблице 1.3.3.

Таблица 1.3.3

Коэффициентный анализ планирования хозяйственной деятельности\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Общие показатели эффективности работы предприятия | | | | | | |
| 2 | Производительность труда (ПТ), тыс. руб./чел. | 14985 | 13880 | 11564 | 12854 | 14624 | 16965 |
| 3 | Доля брака в общем объёме производимой продукции (Д брак), % | 1,24 | 1,12 | 1,34 | 1,41 | 1,65 | 1,79 |
| 4 | Доля продукции, поставляемой на экспорт (Д экспорт), % | 49,56 | 51,32 | 53,47 | 46,53 | 46,09 | 47,84 |
| 5 | Коэффициент удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей (пятибалльная шкала) (К уд.), % | 91,40 | 89,00 | 87,60 | 85,00 | 84,80 | 84,60 |
| 6 | Показатели оборачиваемости | | | | | | |
| 7 | Фондоотдача (Фо), руб./руб. | 3,13 | 2,28 | 1,82 | 1,71 | 1,67 | 1,91 |
| 8 | Коэффициент оборачиваемости активов (КобА), обороты | 1,29 | 1,24 | 1,14 | 1,04 | 0,86 | 0,83 |
| 9 | Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (КобСК), обороты | 5,85 | 5,62 | 7,52 | 8,02 | 4,79 | 3,44 |
| 10 | Показатели рентабельности, % | | | | | | |
| 11 | Рентабельность продаж (Рпродаж) | 2,52 | 2,89 | 0,58 | 12,19 | 11,12 | 12,88 |
| 12 | Рентабельность затрат (Рзатрат) | 2,70 | 3,14 | 0,62 | 14,90 | 13,52 | 16,25 |
| 13 | Рентабельность активов (РА) | -0,25 | -0,58 | -15,52 | -3,91 | 3,62 | 11,54 |
| 14 | Рентабельность собственного капитала (РСК) | -1,12 | -2,61 | -101,95 | -30,01 | 20,07 | 48,07 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных бухгалтерской отчётности ПАО «ЧМК»

В соответствии с блоком 3 проведём факторный анализ прибыли и рентабельности продукции. В таблице 2.1.4 представлены данные для факторного анализа прибыли ПАО «ЧМК» за последние 5 лет.

Таблица 2.1.4

Данные для факторного анализа прибыли\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | | |
|  |  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Объём продаж, в тоннах | 1 615 369 | 1 678 336 | 1 569 417 | 1 346 937 | 1 426 012 | 1 615 369 | 1 704 204 |
| 2 | Цена за тонну, в тыс. руб. | 58,724 | 59,108 | 59,619 | 60,740 | 61,521 | 58,724 | 62,856 |
| 3 | Удельные переменные затраты, в тыс. руб. | 42,678 | 44,052 | 43,912 | 45,395 | 40,270 | 42,678 | 39,849 |
| 4 | Постоянные затраты, в тыс. руб. | 17 234 997 | 18 483 445 | 17 228 915 | 15 286 126 | 14 356 439 | 17 234 997 | 16 977 870 |

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отчетности ПАО «ЧМК»

Факторный анализ прибыли предприятия ПАО «ЧМК» представлен в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5

Факторный анализ прибыли\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | |
|  |  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 8 685 933 | 6 785 940 | 7 423 038 | 5 382 578 | 15 947 589 | 17 071 283 |  |
| 2 | 9 696 3285 146 0373 928 3876 595 98318 483 84720 450 783 |  |  |  |  |  |  |
| 3 | 10 340 9025 948 4565 438 0927 709 52119 519 18321 583 775 |  |  |  |  |  |  |
| 4 | 8 034 3876 168 5083 439 78915 017 90218 522 09823 400 460 |  |  |  |  |  |  |
| 5 | 6 785 9407 423 0385 382 57815 947 58917 071 28322 229 845 |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Расчёт влияния факторов | | | | | | |
| 7 | Влияние объёма продаж на изменение прибыли (ΔПQ = Пусл.1 - П0) | 1 010 395 | -1 639 903 | -3 494 651 | 1 213 405 | 2 536 258 | 3 379 500 |
| 8 | Влияние цены на изменение прибыли (ΔПP = Пусл.2 - Пусл.1) | 644 573 | 802 419 | 1 509 706 | 1 113 538 | 1 035 336 | 1 132 992 |
| 9 | Влияние удельных переменных затрат на изменение прибыли (ΔППерЗ = Пусл.3 - Пусл.2) | -2 306 514 | 220 052 | -1 998 303 | 7 308 381 | -997 085 | 1 816 685 |
| 10 | Влияние постоянных затрат на изменение прибыли (ΔППЗ = П1 - Пусл.3) | -1 248 447 | 1 254 530 | 1 942 789 | 929 687 | -1 450 815 | -1 170 615 |

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных отчетности ПАО «ЧМК»

Рассчитаем П0:

П0 2011 г.: 1 615 369× (58,724 - 42,678) - 17 234 997 = 8 685 933 руб.;

П0 2012 г.: 1 578 336× (59,108 - 44,052) - 18 483 445 = 6 785 940 руб.;

П0 2013 г.: 1 569 417× (59,619 - 43,912) -17 228 915 = 7 423 038 руб.;

П0 2014 г.: 1 346 937× (60,740 - 45,395) -15 286 126 = 5 382 578 руб.;

П0 2015 г.: 1 426 012× (61,521 - 40,270) -14 356 439 = 15 947 589 руб.;

П0 2016 г.: 1 545 361 × (62,191 - 40,915) - 15 807 254 = 17 071 283 руб.

Рассчитаем Пусл.1:

Пусл.1 2011 г.: 1 578 336× (58,724 - 42,678) - 17 234 997 = 9 696 328 руб.;

Пусл.1 2012 г.: 1 569 417× (59,108 - 44,052) - 18 483 445 = 5 146 037 руб.;

Пусл.1 2013 г.: 1 346 937× (59,619 - 43,912) -17 228 915 = 3 928 387 руб.;

Пусл.1 2014 г.: 1 426 012× (60,740 - 45,395) -15 286 126 = 6 595 983 руб.;

Пусл.1 2015 г.: 1 545 361× (61,521 - 40,270) -14 356 439 = 18 483 847 руб.;

Пусл.1 2016 г.: 1 704 204 × (62,191 - 40,919) - 15 807 254 = 20 450 783 руб.

Рассчитаем Пусл.2:

Пусл.2 2011 г.: 1 578 336× (59,108 - 42,678) - 17 234 997 = 10 340 902 руб.;

Пусл.2 2012 г.: 1 569 417× (59,619 - 44,052) - 18 483 445 = 5 948 456 руб.;

Пусл.2 2013 г.: 1 346 937× (60,740 - 43,912) -17 228 915 = 5 438 092 руб.;

Пусл.2 2014 г.: 1 426 012× (61,521 - 45,395) -15 286 126 = 7 709 521 руб.;

Пусл.2 2015 г.: 1 545 361× (62,191 - 40,270) -14 356 439 = 19 519 183 руб.

Пусл.2 2016 г.: 1 704 204 × (62,856 - 40,919) - 15 807 254 = 21 583 775 руб.

Рассчитаем Пусл.3:

Пусл.3 2011 г.: 1 578 336× (59,108 - 44,052) - 17 234 997 = 8 034 387 руб.;

Пусл.3 2012 г.: 1 569 417× (59,619 - 43,912) - 18 483 445 = 6 168 508 руб.;

Пусл.3 2013 г.: 1 346 937× (60,740 - 45,395) -17 228 915 = 3 439 789 руб.;

Пусл.3 2014 г.: 1 426 012× (61,521 - 40,270) -15 286 126 = 15 017 902 руб.;

Пусл.3 2015 г.: 1 545 361× (62,191 - 40,915) -14 356 439 = 18 522 098 руб.;

Пусл.3 2016 г.: 1 704 204 × (62,856 - 39,849) - 15 807 254 = 23 400 460 руб.

Рассчитаем П1:

П1 2011 г.: 1 578 336× (59,108 - 44,052) - 18 483 445 = 6 785 940 руб.;

П1 2012 г.: 1 569 417× (59,619 - 43,912) - 17 228 915 = 7 423 038 руб.;

П1 2013 г.: 1 346 937× (60,740 - 45,395) -15 286 126 = 5 382 578 руб.;

П1 2014 г.: 1 426 012× (61,521 - 40,270) -14 356 439 = 15 947 589 руб.;

П1 2015 г.: 1 545 361× (62,191 - 40,915) - 15 807 254 = 17 071 283 руб.;

П1 2016 г.: 1 704 204 × (62,856 - 39,849) - 16 977 870 = 22 229 845 руб.

Рассчитаем влияние объёма продаж на изменение прибыли:

ΔПQ2011 г.: 9 696 328 - 8 685 933 = 1 010 395руб.;

ΔПQ2012 г.: 5 146 037 - 6 785 940 = -1 639 903 руб.;

ΔПQ2013 г.: 3 928 387 - 7 423 038 = -3 494 651руб.;

ΔПQ2014 г.: 6 595 983 - 5 382 578 = 1 213 405руб.;

ΔПQ2015 г.: 18 483 847 - 15 947 589 = 2 536 258руб.;

ΔПQ2016 г.: 20 450 783 - 17 071 283 = 3 379 500руб.

Рассчитаем влияние цены на изменение прибыли:

ΔПP2011 г.: 10 340 902- 9 696 328 = 644 573руб.;

ΔПP2012 г.: 5 948 456- 5 146 037 = 802 419руб.;

ΔПP2013 г.: 5 438 092- 3 928 387 = 1 509 706руб.;

ΔПP2014 г.: 7 709 521- 6 595 983 = 1 113 538руб.;

ΔПP2015 г.: 19 519 183 - 18 483 847 = 1 035 336руб.;

ΔПP2016 г.: 21 583 775 - 20 450 783 = 1 132 992руб.

Рассчитаем влияние удельных переменных затрат на изменение прибыли:

ΔППерЗ 2011 г.: 8 034 387 - 10 340 902 = -2 306 514руб.;

ΔППерЗ 2012 г.: 6 168 508 - 5 948 456 = 220 052руб.;

ΔППерЗ 2013 г.: 3 439 789 - 5 438 092 = -1 998 303руб.;

ΔППерЗ 2014 г.: 15 017 902 - 7 709 521 = 7 308 381руб.;

ΔППерЗ 2015 г.: 18 522 098 - 19 519 183 = -997 085руб.;

ΔППерЗ 2016 г.: 23 400 460 - 21 583 775 = 1 816 685руб.

Рассчитаем влияние постоянных затрат на изменение прибыли:

ΔППЗ2011 г.: 6 785 940 - 8 034 387 = -1 248 447 руб.;

ΔППЗ2012 г.:7 423 038 - 6 168 508 = 1 254 530 руб.;

ΔППЗ2013 г.:5 382 578 - 3 439 789 = 1 942 789 руб.;

ΔППЗ2014 г.:15 947 589 - 15 017 902 = 929 687 руб.;

ΔППЗ2015 г.:17 071 283 - 18 522 098 = -1 450 815 руб.;

ΔППЗ2016 г.:22 229 845 - 23 400 460 = - 1 170 615 руб.

В результате рассчитано влияние всевозможных факторов на изменение прибыли (объём продаж, цена, удельные переменные затраты, постоянные затраты).

Данные для факторного анализа рентабельности продукции представлены в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6

Данные для факторного анализа рентабельности продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | | |
|  |  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Объём продаж, в тоннах | 1 615 369 | 1 678 336 | 1 569 417 | 1 346 937 | 1 426 012 | 1 545 361 | 1 704 204 |
| 2 | Цена за тонну, в тыс. руб. | 58,724 | 59,108 | 59,619 | 60,740 | 61,521 | 62,191 | 62,856 |
| 3 | Удельные переменные затраты, в тыс. руб. | 42,678 | 44,052 | 43,912 | 45,395 | 40,270 | 40,915 | 39,849 |
| 4 | Постоянные затраты, в тыс. руб. | 17 234 997 | 18 483 445 | 17 228 915 | 15 286 126 | 14 356 439 | 15 807 254 | 16 977 870 |

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

Факторный анализ рентабельности продукции представлен в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7

Факторный анализ рентабельности продукции\*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Годы | | | | | |
|  |  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | 10,087,34 | 8,62 | 7,04 | 22,22 | 21,60 |  |  |
| 2 | 10,91 | 5,87 | 5,14 | 8,24 | 24,13 | 23,91 |  |
| 3 | 11,64 | 6,79 | 7,12 | 9,63 | 25,49 | 25,23 |  |
| 4 | 8,81 | 7,06 | 4,39 | 20,65 | 23,87 | 27,95 |  |
| 5 | 7,34 | 8,62 | 7,04 | 22,22 | 21,60 | 26,19 |  |
| 6 | Расчёт влияния факторов | | | | | | |
| 7 | Влияние объёма продаж на изменение рентабельности продукции (ΔRQ = Rусл.1 - R0) | 0,83 | -1,47 | -3,47 | 1,20 | 1,92 | 2,31 |
| 8 | Влияние цены на изменение рентабельности продукции (ΔRP = Rусл.2 - Rусл.1) | 0,73 | 0,92 | 1,98 | 1,39 | 1,35 | 1,32 |
| 9 | Влияние удельных переменных затрат на изменение рентабельности продукции (ΔRПерЗ = Rусл.3 - Rусл.2) | -2,82 | 0,27 | -2,73 | 11,02 | -1,61 | 2,72 |
| 10 | Влияние постоянных затрат на изменение рентабельности продукции (ΔRПЗ = R1 - Rусл.3) | -1,47 | 1,56 | 2,65 | 1,56 | -2,27 | -1,76 |

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

Рассчитаем R0:

R0 2011 г.: (1 615 369× (58,724 - 42,678) - 17 234 997) / (1 615 369×42,678 + + 17 234 997) × 100% = 10,08%;

R0 2012 г.: (1 578 336× (59,108 - 44,052) - 18 483 445) / (1 578 336×44,052 + + 18 483 445) × 100% = 7,34%;

R0 2013 г.: (1 569 417× (59,619 - 43,912) - 17 228 915) / (1 569 417×43,912 + 17 228 915) × 100% = 8,62%;

R0 2014 г.: (1 346 937× (60,740 - 45,395) - 15 286 126) / (1 346 937×45,395 + + 15 286 126) × 100% = 7,04%;

R0 2015 г.: (1 426 012× (61,521 - 40,270) - 14 356 439) / (1 426 012×40,270 - - 14 356 439) × 100% = 22,22%;

R0 2016 г.: (1 545 361 × (62,191 - 40,915) - 15 807 254) / (1 545 361 × 40,915 + 15 807 254) × 100% = 21,60%.

Рассчитаем Rусл.1:усл.1 2011 г.: (1 578 336× (58,724 - 42,678) - 17 234 997) / (1 578 336×× 42,678+17 234 997) × 100% = 10,91%;усл.1 2012 г.: (1 569 417× (59,108 - 44,052) - 18 483 445) / (1 569 417×44,052+18 483 445) × 100% = 5,87%;усл.1 2013 г.: (1 346 937× (59,619 - 43,912) -17 228 915) / (1 346 937×43,912+17 228 915) × 100% = 5,14%;усл.1 2014 г.: (1 426 012× (60,740 - 45,395) -15 286 126) / (1 426 012×45,395+15 286 126) × 100% = 8,24%;усл.1 2015 г.: (1 545 361× (61,521 - 40,270) -14 356 439) / (1 545 361×40,270+14 356 439) × 100% = 24,13%;усл.1 2016 г.: (1 704 204 × (62,191 - 40,915) - 15 807 254) / (1 704 204 × 40,915 + 15 807 254) × 100% = 23,91%.

Рассчитаем Rусл.2:усл.2 2011 г.: (1 578 336× (59,108 - 42,678) - 17 234 997) / (1 578 336×42,678+17 234 997) × 100% = 11,64%;усл.2 2012 г.: (1 569 417× (59,619 - 44,052) - 18 483 445) / (1 569 417×44,052+18 483 445) × 100% = 6,97%;усл.2 2013 г.: (1 346 937× (60,740 - 43,912) -17 228 915) / (1 346 937×43,912+17 228 915) × 100% = 7,12%;усл.2 2014 г.: (1 426 012× (61,521 - 45,395) -15 286 126) / (1 426 012×45,395+15 286 126) × 100% = 9,63%;усл.2 2015 г.: (1 545 361× (62,191 - 40,270) -14 356 439) / (1 545 361×40,270+14 356 439) × 100% = 25,49%;усл.2 2016 г.: (1 704 204 × (62,856 - 40,915) - 15 807 254) / (1 704 204 × 40,915 + 15 807 254) × 100% = 25,23%.

Рассчитаем Rусл.3:усл.3 2011 г.: (1 578 336× (59,108 - 44,052) - 17 234 997) / (1 578 336×44,052+17 234 997) × 100% = 8,81%;усл.3 2012 г.: (1 569 417× (59,619 - 43,912) - 18 483 445) / (1 569 417×43,912+18 483 445) × 100% = 7,06%;усл.3 2013 г.: (1 346 937× (60,740 - 45,395) -17 228 915) / (1 346 937×45,395+17 228 915) × 100% = 4,39%;усл.3 2014 г.: (1 426 012× (61,521 - 40,270) -15 286 126) / (1 426 012×40,270+15 286 126) × 100% = 20,65%;усл.3 2015 г.: (1 545 361× (62,191 - 40,915) -14 356 439) / (1 545 361×40,915+14 356 439) × 100% = 23,87%;усл.3 2016 г.: (1 704 204 × (62,856 - 39,849) - 15 807 254) / (1 704 204 × 39,849 + 15 807 254) × 100% = 27,95%.

Рассчитаем R1:

R1 2011 г.: (1 578 336× (59,108 - 44,052) - 18 483 445) / (1 578 336×44,052+ 18 483 445) × 100% = 7,34%;2012 г.: (1 569 417× (59,619 - 43,912) - 17 228 915) / (1 569 417×43,912+ 17 228 915) × 100% = 8,62%;2013 г.: (1 346 937× (60,740 - 45,395) - 15 286 126) / (1 346 937×45,395 + 15 286 126) × 100% = 7,04%;2014 г.: (1 426 012× (61,521 - 40,270) - 14 356 439) / (1 426 012×40,270 + 14 356 439) × 100% = 22,22%;2015 г.: (1 545 361× (62,191 - 40,915) - 15 807 254) / (1 545 361×40,915 + 15 807 254) × 100% = 21,60%;1 2016 г.: (1 704 204 × (62,856 - 39,849) - 16 977 870) / (1 704 204 × 39,849 + 16 977 870) × 100% = 26,19%.

Рассчитаем влияние объёма продаж на изменение рентабельности продаж:

ΔRQ2011 г.: 10,91 - 10,08 = 0,83%;

ΔRQ2012 г.: 5,87 - 7,34 = -1,47%;

ΔRQ2013 г.: 5,14 - 8,62 = -3,47%;

ΔRQ2014 г.: 8,24 - 7,04 = 1,20%;

ΔRQ2015 г.: 24,13 - 22,22 = 1,92%;

ΔRQ2016 г.: 23,91 - 21,60 = 2,31%.

Рассчитаем влияние цены на изменение рентабельности продаж:

ΔRP2011 г.: 11,64 - 10,91 = 0,73%;

ΔRP2012 г.: 6,79 - 5,87 = 0,92%;

ΔRP2013 г.: 7,12 - 5,14 = 1,98%;

ΔRP2014 г.: 9,63 - 8,24 = 1,39%;

ΔRP2015 г.: 25,49 - 24,13 = 1,35%;

ΔRP2016 г.: 25,23 - 23,91 = 1,32%.

Рассчитаем влияние удельных переменных затрат на изменение рентабельности продаж:

ΔRПерЗ 2011 г.: 8,81 - 11,64 = -2,82%;

ΔRПерЗ 2012 г.: 7,06 - 6,79 = 0,27%;

ΔRПерЗ 2013 г.: 4,39 - 7,12 = -2,73%;

ΔRПерЗ 2014 г.: 20,65 - 9,63 = 11,02%;

ΔRПерЗ 2015 г.: 23,87 - 25,49 = -1,61%;

ΔRПерЗ 2016 г.: 27,95 - 25,23 = 2,72%.

Рассчитаем влияние постоянных затрат на изменение рентабельности продаж:

ΔRRЗ2011 г.: 7,34- 8,81= -1,47%;

ΔRRЗ2012 г.:8,62- 7,06 = 1,56%;

ΔRRЗ2013 г.:7,04 -4,39 = -2,65%;

ΔRRЗ2014 г.:22,22 -20,65 = 1,56%;

ΔRRЗ2015 г.:21,60- 23,87 =-2,27%;

ΔRRЗ2016 г.:26,19- 27,19 = -1,76%.

Таким образом, в соответствии с разработанной методикой планирования хозяйственной деятельности предприятия был произведён расчёт соответствующих показателей.

В результате проведённого расчёта были рассчитаны значения показателей динамики и структуры продаж, значения общих показателей эффективности работы предприятия, показатели рентабельности, оборачиваемости, определены факторы, влияющие на изменение прибыли и рентабельности продаж и выявлена степень их влияния.

В результате рассчитано влияние всевозможных факторов на изменение прибыли и рентабельности (объём продаж, цена, удельные переменные затраты, постоянные затраты).

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наилучшие значения показателей динамики продаж отмечаются в 2016 году (несмотря на продолжающийся финансово-экономический кризис в этом периоде), что объясняется нестабильностью спроса на продукцию предприятия, позитивной зависимостью от курса доллара (половина поставок идёт на экспорт, поэтому реализация продукции осуществляется в рублях по текущему курсу, что очень выгодно), тогда как худшие значения показывает 2013 год, так как объёмы продаж в этом периоде упали почти по всем направлениям.

Производительность труда растёт, тогда, как бракованной продукции стало выпускаться больше, что обусловлено большой изношенностью основных производственных фондов предприятия. Это повлияло на ухудшение показателей удовлетворённости клиентов качеством продукции предприятия.

Показатели оборачиваемости, рентабельности продаж и затрат ухудшаются на конец периода, что говорит о негативных тенденциях в развитии предприятия, а показатели рентабельности активов и собственного капитала растут, что свидетельствует о повышении эффективности функционирования предприятия.

Факторный анализ показал, что наилучшие значения отмечаются в 2014 году, а наихудшие - в 2011 году, так как именно в этом году отмечается наибольшее негативное влияние удельных переменных затрат на изменение прибыльности и рентабельности продукции.

Далее следует провести анализ тенденций планирования хозяйственной деятельности предприятия.

.2 Анализ тенденций показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности предприятия

Факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности на предприятии, могут воздействовать как в сторону повышения эффективности деятельности предприятия, так и в сторону уменьшения, они определяют средства и способы использования резервов. На основе показателей, рассчитанных в предыдущем разделе, определим тенденции показателей, характеризующих планирование хозяйственной деятельности предприятия.

Динамика изменения активов предприятия на конец 2012 - 2016 гг. представлена на рисунке 2.2.1.

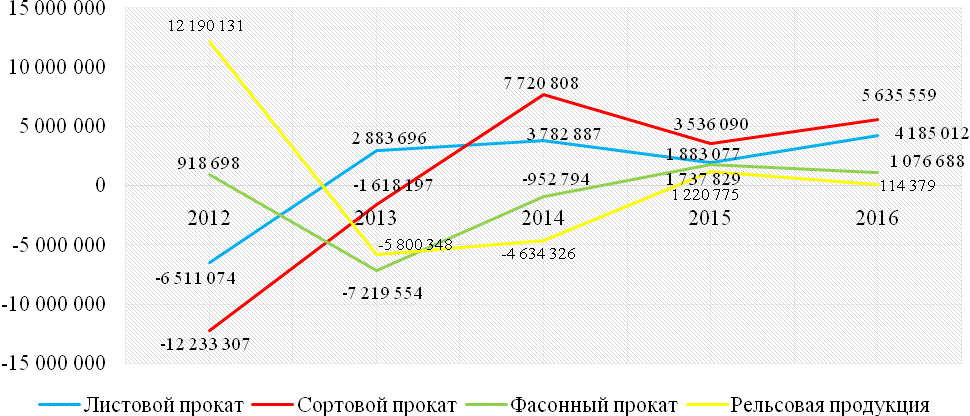


Рис. 2.2.1. Динамика продаж\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО«ЧМК»

Согласно данным рисунка 2.2.1 на протяжении рассматриваемого периода в 2012 году отмечалось снижение динамики продаж листового проката, что обусловлено снижением спроса на данный вид продукции при увеличении цены. Далее в 2013 - 2016 гг. объёмы продаж листового проката растут в связи с повышением спроса на данный вид продукции, особенно в летний период.

Объём продаж сортового проката в 2012 и 2013 годах снижался, что обусловлено снижением спроса на данный вид продукции при увеличении цены. Далее в 2014 - 2016 гг. объёмы продаж сортового проката растут в связи с повышением спроса на данный вид продукции, особенно это заметно в летний период.

Фасонный прокат и рельсовая продукция увеличивались в объёмах продаж в 2012 году, тогда как в 2013 и 2014 гг. на эти виды продукции спрос снизился, затем к 2015 и 2016 годам он возрос, что связано со снижением кризисного влияния на предприятие, данные виды продукции стали покупать больше и чаще.

Структура продаж предприятия в 2012 - 2016 гг. представлена на рисунке 2.2.2.











Рис. 2.2.2. Структура продаж предприятия\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО«ЧМК»

По данным рисунка 2.2.2можно отметить, что наибольшую долю в структуре продаж занимает сортовой прокат, так как он является самым востребованным и используется в различных областях производства. Сортовой прокат используется как в начальном виде, так и в качестве основы для сложных конструкций, становится заготовкой для производства инструментов, всевозможных гнутых профилей и много другого, он активно используется во всех сферах жизни человека. Доля сортового проката в общем объёме продаж занимает от 36 до 47%.

Наряду с сортовым прокатом, достаточно востребованным является и листовой прокат, доля которого составляет от 18 до 28%.

Рельсобалочный стан на ПАО «ЧМК» является одним из самых молодых, в связи с этим сначала доля в структуре продаж рельсовой продукции была небольшой, в 2012 и 2013 гг. она существенно возросла, а к 2014 и 2015 гг. снизилась за счёт того, что часть основных потребителей испытывают серьёзные трудности с ликвидностью, а ПАО «ЧМК» отгружает продукцию только по полной предоплате. Доля фасонного проката снизилась к концу 2014 года по сравнению с 2012 годом, что обусловлено снижением объёмов строительства, так как к фасонному прокату относятся балка, уголок и швеллер, которые применяются в строительстве. Однако, в 2015 и 2016 годах вновь наблюдается некоторый рост доли данной продукции в общем объёме выпуска.

Таким образом, в результате проведенного анализа динамики и структуры продаж можно сделать следующие выводы: наибольшую долю в структуре продукции занимает сортовой прокат (до половины от всего выпускаемого объёма), так как используется в различных отраслях производства. У предприятия произошло улучшение показателей продаж на конец 2016 года при этом доля выпускаемой продукции менялась несущественно, зависела в основном от потребностей рынка.

Для наглядности представим общие показатели эффективности работы предприятия. На рисунке 2.2.3 приведены данные по производительности труда сотрудников предприятия.

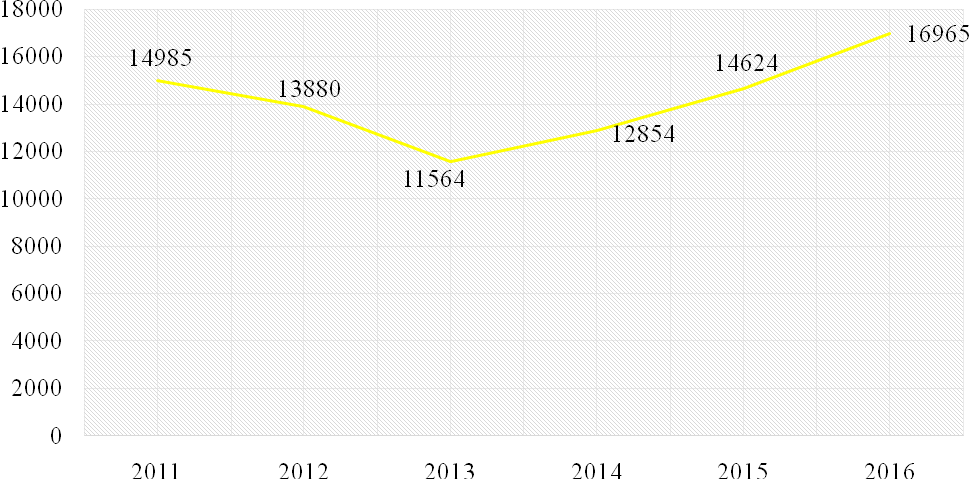


Рис. 2.2.3. Показатели производительности труда\*

\*Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО«ЧМК»

В соответствии с данными, приведёнными на рисунке 2.2.3 видно, что производительность труда снижалась с 14 985 тыс. руб. / чел. в 2011 году до 11 564 тыс. руб. в 2013 году, достигая в данном периоде минимального значения, что обусловлено снижением выручки при практически одинаковом числе сотрудников. Далее в 2014 - 2016 годах выручка росла, а вместе с ней увеличивалась и производительность труда, следовательно, объём продаж и производительность труда сильно взаимосвязаны.

На рисунке 2.2.4 приведены данные по доле брака в общем объёме производимой продукции и по доле продукции, поставляемой на экспорт.

В соответствии с данными рисунка 2.2.4 можно отметить рост доли продукции, поставляемой на экспорт с 49,56% в 2011 году до 53,47% в 2013 году, что обусловлено стабильными внешнеэкономическими и внешнеполитическими условиями. Однако, в 2014 и 2015 году отмечается снижение доли продукции, поставляемой на экспорт (с 53,47% в 2013 году до 46,09% в 2015 году), чему способствовало ухудшение отношений предприятия с некоторыми западными партнёрами (в соответствии с внешней политикой России), а также вследствие повышения уровня брака продукции.

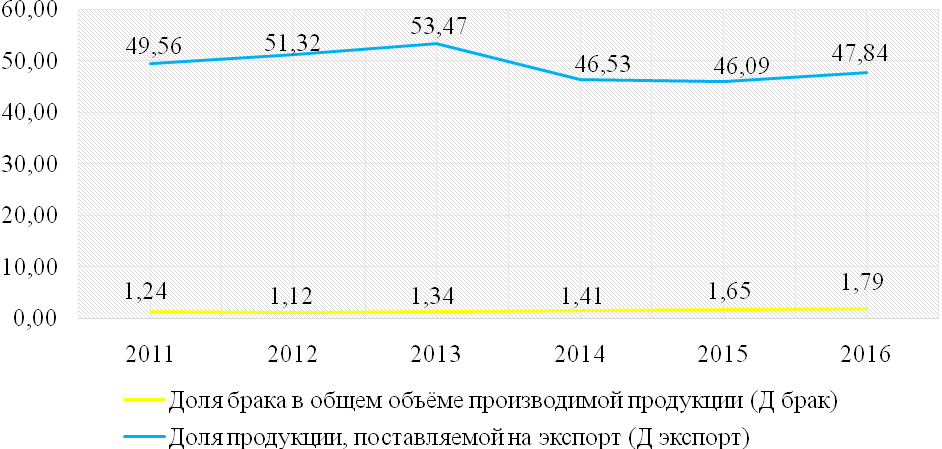


Рис. 2.2.4. Показатели доли брака в общем объёме производимой продукции и доли продукции, поставляемой на экспорт\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО«ЧМК»

На рисунке 2.2.5 приведены данные по коэффициенту удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей предприятия.

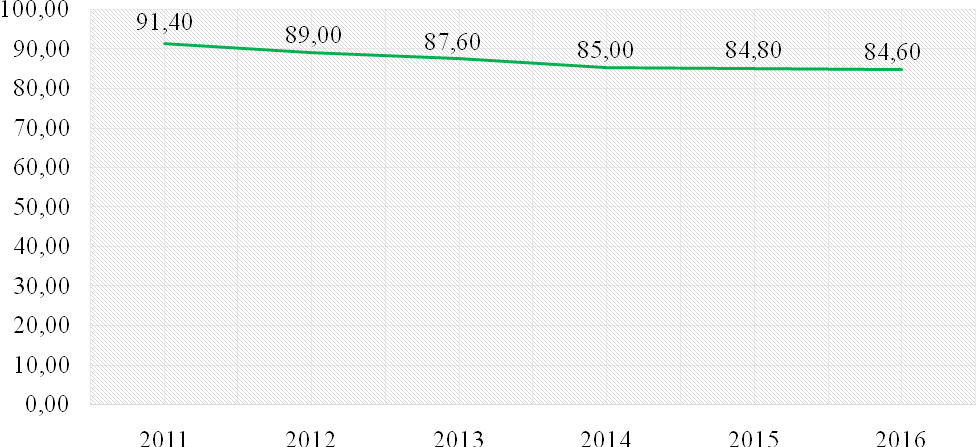


Рис. 2.2.5. Показатели удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей предприятия\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных анкетирования потребителей ПАО«ЧМК»

В соответствии с данными рисунка 2.2.5 можно отметить, что удовлетворённость заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей предприятия имела тенденцию к снижению с 91,40 % в 2011 году до 84,60% в 2016 году, что обусловлено рядом причин. Во-первых, это внешнеполитические причины (политика изоляции отдельных западных европейских стран от России). Во-вторых, отмечается увеличение числа бракованной продукции, чему способствует высокая изношенность основных производственных фондов предприятия. Несмотря на то, что снижение за 5 лет составило лишь 6,8 %, данный показатель говорит об ухудшении эффективности работы предприятия. Следовательно, даже рост объёмов продаж и появление прибыли не говорит о достаточной эффективности функционирования предприятия.

Для наглядности представим показатели деловой активности предприятия также на рисунке 2.2.6.

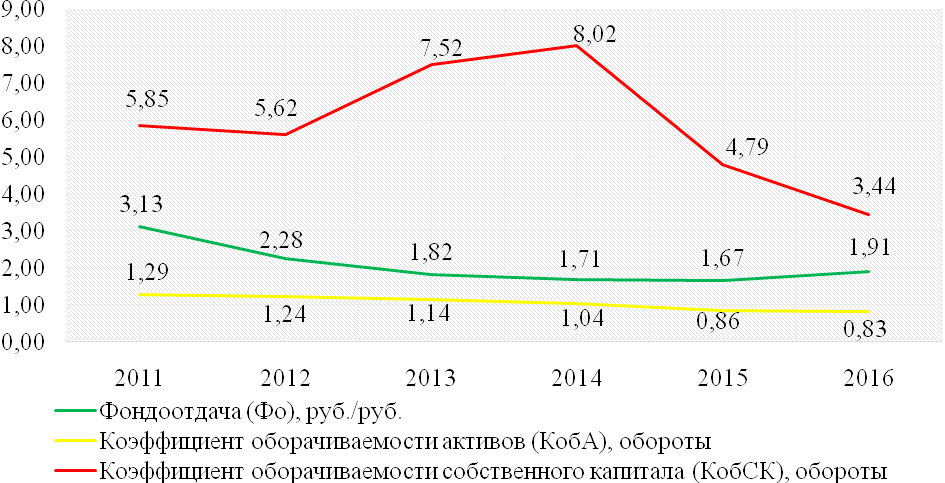


Рис. 2.2.6. Показатели деловой активности предприятия\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО«ЧМК»

Снижение коэффициента оборачиваемости активов с 2011 по 2016 гг. негативно для предприятия и обусловлено большей динамикой роста среднегодовых активов по сравнению с динамикой роста выручки.

Рост коэффициента оборачиваемости собственного капитала с 5,85 в 2011 году до 8,02 оборота в 2014 году говорило о повышении эффективности использования собственного капитала предприятия. Данная динамика обусловлена тем, что темпы роста собственного капитала меньше, чем темпы роста выручки, тем более, что в 2013 и 2014 гг. выручка меньше, чем в 2011 - 2012 годах. На конец 2016 года значение коэффициента оборачиваемости собственного к снижается более, чем в 2 раза, что обусловлено большей динамикой роста собственного капитала по сравнению с динамикой роста выручки.

Снижение фондоотдачи в 2016 году по сравнению с 2011 годом обусловлено снижением выручки при росте основных средств. Значения данных коэффициентов свидетельствуют о снижении эффективности использования основных средств предприятия.

Таким образом, показатели оборачиваемости имеют допустимые значения, однако, в целом, показатели оборачиваемости снижаются, что является негативным фактором. Для повышения оборачиваемости надо повышать объёмы производства и продаж, осуществлять модернизацию основных средств, позволяющую повысить качество продукции и прибыльность предприятия.

Показатели рентабельности продаж, затрат и активов ПАО «ЧМК» наглядно отражены на рисунке 2.2.7.

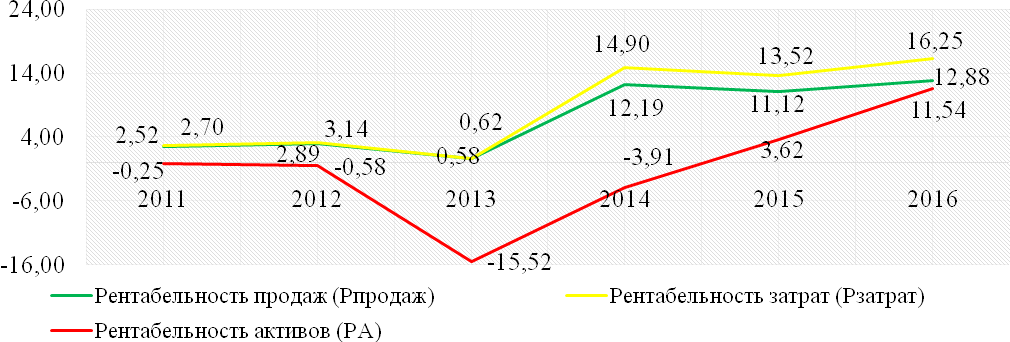


Рис. 2.2.7. Показатели рентабельности продаж, затрат и активов ПАО «ЧМК» за 2011 - 2016 гг.\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

Рентабельность продаж выросла в 2014 году по сравнению со значениями в 2011 году, это связано с тем, что прибыль от продаж выросла, да при этом ещё и выручка снизилась. В 2015 году произошло некоторое снижение показателя за счёт большей динамики роста выручки по сравнению с динамикой роста прибыли. Однако, в 2016 году вновь отмечается рост показателя рентабельности продаж, так как прибыль росла быстрее, чем выручка.

Рентабельность затрат выросла в 2014 году по сравнению со значениями в 2011 году, это связано с тем, что прибыль от продаж выросла, при этом ещё и себестоимость имела тенденцию к снижению. В 2015 году произошло некоторое снижение показателя за счёт большей динамики роста себестоимости по сравнению с динамикой роста прибыли. Однако, в 2016 году вновь отмечается рост показателя рентабельности продаж, так как прибыль от продаж росла быстрее, чем себестоимость.

Рентабельность активов имеет отрицательные значения во всех периодах, кроме 2015 и 2016 годов, так как предприятие убыточное в течение четырёх рассматриваемых периодов. Наибольшее отрицательное значение отмечалось в 2013 году, так как в этот период убыток был максимальный. В 2015 году данный показатель впервые за много лет принимает положительные значения в связи с полученной чистой прибылью, а в 2016 году значения показателя рентабельности активов выросло ещё больше, что говорит о позитивной динамике роста чистой прибыли предприятия.

Рентабельность собственного капитала имеет отрицательные значения во всех периодах, кроме 2015 и 2016 годов, так как предприятие убыточное в течение четырёх рассматриваемых периодов. Наибольшее отрицательное значение отмечалось в 2013 году, так как в этот период убыток был максимальный. В 2015 году данный показатель впервые за много лет принимает положительные значения в связи с полученной чистой прибылью, а в 2016 году значения показателя рентабельности собственного капитала выросло ещё больше, что говорит о позитивной динамике роста чистой прибыли предприятия.

Показатели рентабельности собственного капитала ПАО «ЧМК» наглядно отражены на рисунке 2.2.8.

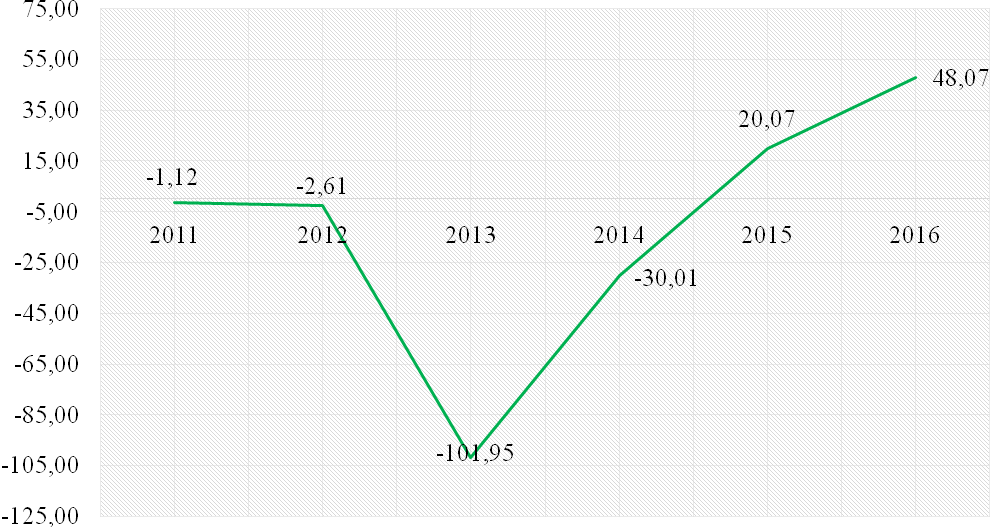


Рис. 2.2.8. Показатели рентабельности собственного капитала ПАО «ЧМК» за 2011 - 2016 гг.\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

Таким образом, в целом, проведя анализ рентабельности предприятия ПАО «ЧМК», можно сказать, что предприятие в 2011 - 2014 гг. работало неэффективно, несмотря на рост некоторых показателей рентабельности, большинство из них снижалось или имело отрицательное значение, что неблагоприятно характеризует состояние предприятия в данных периодах. Однако в 2015 - 2016 гг. отмечается динамика роста и улучшение значений всех показателей рентабельности ПАО «ЧМК» в связи с большой величиной полученной чистой прибыли.

Результаты факторного анализа прибыли ПАО «ЧМК» представлены на рисунке 2.2.9.

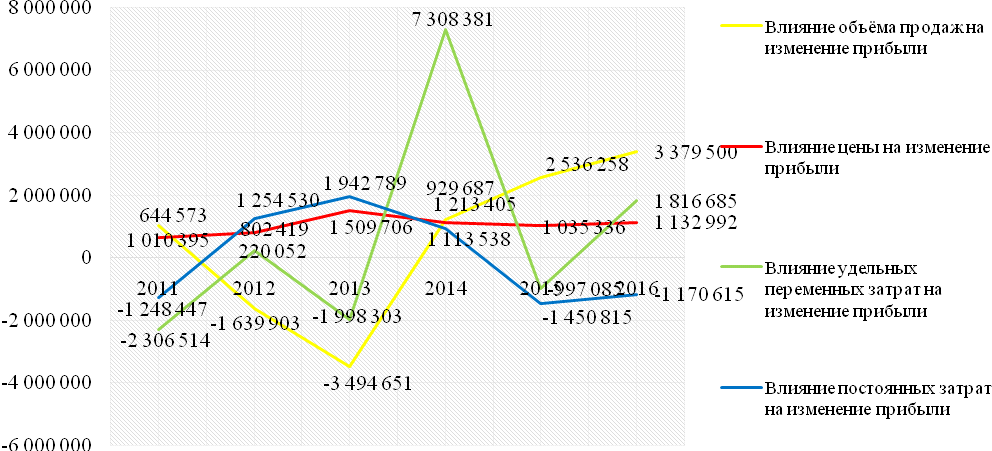


Рисунок 2.2.9. Результаты факторного анализа прибыли ПАО «ЧМК»\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

В соответствии с данными рисунка 2.2.9 можно отметить, что в 2011 году изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно.

В 2012 году все факторы, за исключением объёма продаж позитивно отразились на изменении прибыли, тогда как изменение объёма продаж сказалось отрицательно.

В 2013 году на изменение прибыли отрицательно повлияли объём продаж и удельные переменные затраты, тогда как изменение постоянных затрат и цены позитивно отразилось на прибыли.

В 2014 году изменение всех факторов сказалось позитивно на прибыли, что говорит о том, что кризис, возникший в связи с ростом курса доллара и евро по отношению к рублю на данном предприятии отразился позитивно, так как половина продукции идёт на экспорт.

В 2015 году состояние несколько ухудшилось и изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно.

В 2016 году состояние немного улучшилось и изменение объёма продаж, цены и удельных переменных затрат позитивно отразились на изменении прибыли, тогда как изменение постоянных затрат сказались негативно.

Результаты факторного анализа рентабельности продукции ПАО «ЧМК» представлены на рисунке 2.2.12.

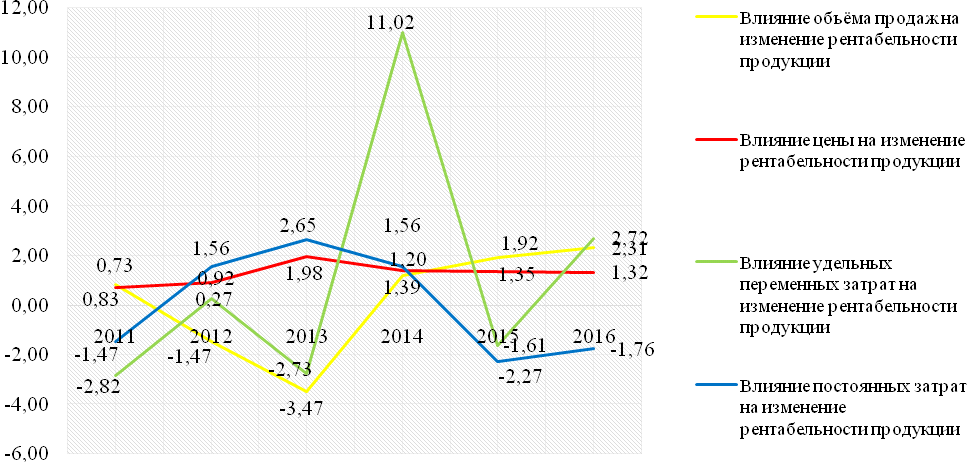


Рисунок 2.2.12 Результаты факторного анализа рентабельности продукции ПАО «ЧМК»\*

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно на основе данных финансовой отчетности ПАО «ЧМК»

В соответствии с данными рисунка 2.2.12 можно отметить, что в 2011 году изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно.

В 2012 году все факторы, за исключением объёма продаж позитивно отразились на изменении рентабельности, тогда как изменение объёма продаж сказалось отрицательно.

В 2013 году на изменение рентабельности отрицательно повлияли объём продаж и удельные переменные затраты, тогда как изменение постоянных затрат и цены позитивно отразилось на рентабельности.

В 2014 году изменение всех факторов сказалось позитивно на рентабельности, что говорит о том, что кризис, возникший в связи с ростом курса доллара и евро по отношению к рублю на данном предприятии отразился позитивно, так как половина продукции идёт на экспорт.

В 2015 году состояние несколько ухудшилось и изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно.

В 2016 году состояние немного улучшилось и изменение объёма продаж, цены и удельных переменных затрат позитивно отразились на изменении рентабельности продукции, тогда как изменение постоянных затрат сказались негативно.

По результатам проведённых расчётов сделаны следующие выводы.

В результате анализа динамики и структуры продаж выявлено, что у предприятия произошло улучшение показателей продаж на конец 2016 года при этом доля выпускаемой продукции менялась несущественно, зависела в основном от потребностей рынка.

Анализ основных показателей эффективности работы предприятия позволил выявить, что производительность труда снижалась с 14 985 руб. / чел. в 2011 году до 11 564 тыс. руб. в 2013 году, достигая в данном периоде минимального значения, что обусловлено снижением выручки при практически одинаковом числе сотрудников. Далее в 2014 - 2016 годах выручка росла, а вместе с ней увеличивалась и производительность труда, следовательно, объём продаж и производительность труда сильно взаимосвязаны.

Можно отметить снижение доли продукции, поставляемой на экспорт, чему способствовало ухудшение отношений предприятия с некоторыми западными партнёрами (в соответствии с внешней политикой России), а также вследствие повышения уровня брака продукции.

Удовлетворённость заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей предприятия имела тенденцию к снижению с 91,40 % в 2011 году до 84,60% в 2016 году, что обусловлено рядом причин. Во-первых, это внешнеполитические причины (политика изоляции отдельных западных европейских стран от России). Во-вторых, отмечается увеличение числа бракованной продукции, чему способствует высокая изношенность основных производственных фондов предприятия.

Показатели оборачиваемости имеют допустимые значения, однако, при общем спаде объёмов продаж, часть из них даёт не достоверные значения, поэтому для повышения оборачиваемости следует повышать объёмы производства и продаж, а также осуществлять модернизацию основных средств, позволяющую повысить качество продукции и прибыльность предприятия.

Проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, что предприятие в 2011 - 2014 гг. работало неэффективно, несмотря на рост некоторых показателей рентабельности, большинство из них снижалось или имело отрицательное значение, что неблагоприятно характеризует состояние предприятия в данных периодах. Однако в 2015 - 2016 гг. отмечается динамика роста и улучшение значений всех показателей рентабельности ПАО «ЧМК» в связи с большой величиной полученной чистой прибыли.

Факторный анализ позволил выявить, что в 2011 году изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно. В 2012 году все факторы, за исключением объёма продаж позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение объёма продаж сказалось отрицательно. В 2013 году на изменение прибыли и рентабельности отрицательно повлияли объём продаж и удельные переменные затраты, тогда как изменение постоянных затрат и цены позитивно отразилось на прибыли и рентабельности. В 2014 году изменение всех факторов сказалось позитивно на прибыли и рентабельности, что говорит о том, что кризис, возникший в связи с ростом курса доллара и евро по отношению к рублю на данном предприятии отразился позитивно, так как половина продукции идёт на экспорт. В 2015 году состояние несколько ухудшилось и изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно. В 2016 году состояние немного улучшилось и изменение объёма продаж, цены и удельных переменных затрат позитивно отразились на изменении рентабельности продукции и прибыли, тогда как изменение постоянных затрат сказались негативно.

3. Разработка управленческого решения по росту эффективности ПЛАНИРОВАНИЯ хозяйственной деятельности ПАО «ЧМК»

.1 Технология разработки управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности

Управленческое решение - это творческое волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о её функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по преодолению проблемной ситуации (табл.3.1.1).

Таблица 3.1.1

Процесс принятия управленческих решений\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Этапы и шаги разработки управленческого решения | Реализация шага для разрабатываемого управленческого решения |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. | Идентификация проблемной ситуации | |
| 1.1 | Определить тип решаемой проблемы | Снижение эффективности планирования хозяйственной деятельности. Рассматриваемая проблема относится по типу к проблеме функционирования, так как имеется несоответствие желаемых и действительных показателей |
| 1.2 | Определить симптомы проблемы | |
| 1.2.1 | Брак продукции | Увеличение доли бракованной продукции в общем объёме производимой предприятием продукции |
| 1.2.2 | Удовлетворённость заказчиков | Снижение коэффициента удовлетворённости заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей |
| 1.2.3 | Деловая активность предприятия | Снижение показателей оборачиваемости активов и собственного капитала предприятия |
| 1.3 | Построить дерево причин | |
| 1.3.1 | Причины первого уровня: | 1. Повышение доли брака продукции 2. Снижение удовлетворённости заказчиков предприятия 3. Снижение оборачиваемости активов и собственного капитала предприятия |
| 1.3.2 | Причины второго уровня, сгруппированные по отношению к причинам первого уровня | 1.1 Высокий износ основных средств предприятия 1.2 Недостаточная квалификация специалистов предприятия 1.3 Отсутствие современного высокотехнологичного оборудования 2.1Повышение доли продукции, отпускаемой заказчикам, не соответствующей техническим требованиям 2.2 Увеличение сроков производства продукции 2.3 Повышение цен на продукцию предприятия 3.1 Низкие темпы роста выручки по сравнению с темпами роста активов 3.2 Низкие темпы роста выручки по сравнению с темпами роста собственного капитала 3.3 Низкий темп роста объёмов производства и продаж |
| 1.3.3 | Причины третьего уровня | 1.1.1 Длительное время предприятие работало на обогащение собственников, не вкладывая средства в необходимом объёме в развитие производства 1.1.2 Неграмотная политика высшего руководства, направленная на максимизацию прибыли без учёта альтернативных издержек производства 1.2.1 Недостаточно высокий уровень подготовки специалистов на рынке труда 1.2.2 Отсутствие необходимых высококвалифицированных специалистов с опытом работы по узким специальностям 1.3.1 Отсутствие денежных средств в необходимом объёме, которые можно направить на приобретение основных средств 1.3.2 Отсутствие денежных средств в необходимом объёме, которые можно направить на модернизацию основных средств и реконструкцию цехов 2.1.1 Не достаточно строгие меры воздействия на специалистов, осуществляющих контроль за качеством производимой продукции |
| 1.3.3 | Причины третьего уровня | 2.1.2 Ориентация предприятия на увеличение объёмов выпуска, без соответствующего контроля качества выпускаемой продукции 2.2.1 Низкая производственная мощность имеющегося оборудования, не позволяющая выпускать большие объёмы продукции за короткий срок 2.2.2 Неисправности оборудования, внеплановый ремонт, частые отключения электроэнергии 2.3.1 Частые поломки оборудования из-за высокой степени физического и морального износа приводят к повышению себестоимости единицы продукции 2.3.2 Отсутствие запчастей, рост цен на материалы, рост расценок за ремонт оборудования со стороны сторонних предприятий 3.1.1 Достаточно эффективное распоряжение имуществом предприятия в отдельных аспектах деятельности (оптимизация численности персонала, сдача в аренду неиспользуемых площадей, снижение величины запасов, увеличение величины финансовых вложений) при недостаточно высоком росте выручке 3.1.2 Резкий рост дебиторской задолженности предприятия 3.2.1 Существенный рост нераспределённой прибыли ввиду большого притока чистой прибыли предприятия на конец периода 3.2.2 Повышение величины добавочного капитала в динамике 3.3.1 Основные фонды практически не обновляются 3.3.2 Предприятие не расширяет сортамент продукции в соответствии с требованиями рынка |
| 1.4 | Выделить управляемые факторы | |
| 1.4.1 | Доля брака продукции | Приобрести новое высокотехнологичное оборудование для производственной деятельности предприятия, для повышения автоматизации производственного процесса с целью сокращения бракованной продукции |
| 1.4.2 | Удовлетворённость заказчиков | Снизить количество выпускаемой бракованной продукции, расширить ассортимент выпускаемой продукции, повысить скорость её производства |
| 1.4.3 | Деловую активность предприятия | Выпускать продукцию в соответствии с требованиями рынка, следить за адекватностью уровня цен на выпускаемую продукцию |
| 1.5 | Выделить факторы внешней среды решения | |
| 1.5.1 | Снижение уровня инфляции | За 2016 год в России отмечается рекордно низкий уровень инфляции за последние несколько лет - 5,4%, на 2017 год прогнозируется темп инфляции в пределах 4% |
| 1.5.2 | Политическая нестабильность | Политическая нестабильность обусловлена рядом факторов: аннексия или присоединение Крыма к России (зависит от точек зрения), острая напряженность между Россией и США из-за украинского кризиса, падение мировых цен на нефть, нестабильность российского рубля и ухудшение экономики России. |
| 1.5.3 | Удорожание основных внешних издержек (бензин, электроэнергия) | Несмотря на то, что цены за баррель нефти в последние годы существенно упали, бензин и другое топливо постоянно растут в цене |
| 1.5.4 | Экономическое положение | Поддержка крупных градообразующих предприятий государством |
| 1.5.5 | Падение темпа роста ВВП | В последнее время, в отличие от Китая (где наблюдаются максимальные темпы роста ВВП), темпы роста ВВП в России ежегодно снижаются, приближаясь к нулевым значениям |
| 1.5.6 | Конъюнктура рынка | Сильная конкуренция на рынке производства металлопродукции не только отечественном рынке, но и на зарубежном рынке (особенно относительно китайских производителей, чьи цены гораздо дешевле, но и качество их металлопродукции уступает российскому) |
| 1.5.7 | Большое число лояльных потребителей | Многие потребители (особенно крупные российские и иностранные производственные предприятия) уже на протяжении многих лет сотрудничают с ПАО «ЧМК», так как их устраивает соотношение «цена - качество продукции» |
| 1.5.8 | Удорожание сырья и материалов | В связи с ростом курса иностранной валюты (доллара и евро) произошло удорожание некоторых видов сырья и материалов, что повлекло рост цен на соответствующие виды продукции |
| 1.5.9 | Товары-заменители | В результате развития химической промышленности появились такие материалы карбон, полимерные материалы, которые легче, дешевле и прочнее металла. Эти материалы высокой прочности, жёсткости и малой массы, однако очень дороги. |
| 1.6 | Определить тип внешней среды | |
| 1.6.1 | Условия определённости риска | Допустим, все будущие события предопределены |
| 2. | Целевая ориентация решения | |
| 2.1 | Сформулировать цель решения | Повышение эффективности планирования хозяйственной деятельности |
| 2.2 | Построить дерево целей | |
| 2.2.1 | Цель 1: | Снижение доли брака продукции |
| 2.2.1.1 | Показатель 1.1: | Увеличение объёмов денежных средств, вложенных в развитие производства (обновление, внедрение, модернизация, реконструкция и т.д.) |
| 2.2.1.2 | Показатель 1.2: | Преобладающая часть персонала - высококвалифицированные специалисты в своей области |
| 2.2.1.3 | Показатель 1.3: | Снижение непроизводственных издержек (издержек ввиду простоев, поломок оборудования и пр.) |
| 2.2.2 | Цель 2: | Высокая удовлетворённость заказчиков предприятия |
| 2.2.2.1 | Показатель 2.1: | Строгий контроль качества на всех этапах - от производства продукции до отгрузки продукции потребителю |
| 2.2.2.2 | Показатель 2.2: | Внедрение оборудования с высокой производственной мощностью для повышения скорости производства продукции |
| 2.2.2.3 | Показатель 2.3: | Адекватные цены на производимую продукцию при условии учёта параметра «цена - качество» и анализа среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов |
| 2.2.3 | Цель 3: | Рост оборачиваемости активов и собственного капитала предприятия |
| 2.2.3.1 | Показатель 3.1: | Снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадёжной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентов и т.д.) |
| 2.2.3.2 | Показатель 3.2: | Увеличение объёмов производства и продаж за счёт производства продукции, необходимой рынку |
| 2.2.3.2 | Показатель 3.3: | Увеличение объёмов производства и продаж за счёт повышения качества выпускаемой продукции |
| 2.3 | Определить сравнительную значимость целей и показателей | |
| 2.3.1 | Определение сравнительной значимости (веса) целей, в долях единицы | Цели Оценки целей Нормированные оценки Сумма Вес Цель 1 Цель 2 Цель 3 Цель 1 Цель 2 Цель 3 Цель 1 1 2 2 0,5 0,5 0,3 1,3 0,43 Цель 2 2 1 3 0,2 0,4 0,2 0,8 0,27 Цель 3 3 3 1 0,3 0,1 0,5 0,9 0,30 Сумма 6,00 6,00 6,00 1 1 1 3,00 1 |
| 2.3.2 | Определение сравнительной значимости (веса) показателей, характеризующих степень достижения 1-й цели, в долях единицы | Цели Оценки целей Нормированные оценки Сумма Вес П 1.1 П 1.2 П 2.3 П 1.1 П 1.2 П 2.3 П 1.1 1 2 2 0,2 0,6 0,6 1,4 0,47 П 1.2 2 1 3 0,2 0,1 0,1 0,4 0,13 П 1.3 3 3 1 0,6 0,3 0,3 1,2 0,40 Сумма 6,00 6,00 6,00 1 1 1 3,00 1 |
| 2.3.3 | Определение сравнительной значимости показателей, характеризующих степень достижения 2-й цели, в долях единицы | Цели Оценки целей Нормированные оценки Сумма Вес П 2.1 П 2.2 П 2.3 П 2.1 П 2.2 П 2.3 П 2.1 1 3 3 0,4 0,6 0,6 1,6 0,53 П 2.2 2 1 2 0,5 0,3 0,2 1 0,33 П 2.3 3 2 1 0,1 0,1 0,2 0,4 0,13 Сумма 6,00 6,00 6,00 1 1 1 3,00 1 |
| 2.3.4 | Определение сравнительной значимости показателей, характеризующих степень достижения 3-й цели, в долях единицы | Цели Оценки целей Нормированные оценки Сумма Вес П 3.1 П 3.2 П 3.3 П 3.1 П 3.2 П 3.3 П 3.1 1 3 2 0,5 0,4 0,3 1,2 0,40 П 3.2 3 1 3 0,3 0,4 0,5 1,2 0,40 П 3.3 2 2 1 0,2 0,2 0,2 0,6 0,2 Сумма 6,00 6,00 6,00 1 1 1 3,00 1 |
| 2.3.5 | Определение сравнительной значимости (веса) показателей в общей системе оценки решения, в процентах | № п/п Показатель Результат расчета веса в п.2.3.2-2.3.6 Результат расчета соответствующей цели в п. 2.3.1 Сравнительная значимость показателя (3 х 4 х 100%) 1 2 3 4 5 1. П 1.1 0,47 0,43 20,22 2. П 1.2 0,13 0,43 5,78 3. П 1.3 0,40 0,43 17,33 4. П 2.1 0,53 0,27 14,22 5. П 2.2 0,33 0,27 8,89 6. П 2.3 0,13 0,27 3,56 7. П 3.1 0,40 0,30 12,00 8. П 3.2 0,40 0,30 12,00 9. П 3.3 0,20 0,30 6,00 Итого 3,00 3,00 100 |
| 3. | Разработка альтернатив | |
| 3.1 | Формулировка исходного множества альтернатив | |
| 3.1.1 | Альтернатива 1 | Обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции / услуг |
| 3.1.2 | Альтернатива 2 | Повышение квалификации специалистов на базе высших учебных заведений и техникумов путём заключения соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве с ВУЗами и техникумами региона |
| 3.1.3 | Альтернатива 3 | Модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования с целью снижения времени простоев |
| 3.1.4 | Альтернатива 4 | Обеспечение строгого контроля качества на всех этапах - от производства продукции до отгрузки продукции потребителю - путём ужесточения ответственности за некачественное исполнение профессиональных обязанностей специалистов, обеспечивающих контрольные функции |
| 3.1.5 | Альтернатива 5 | Внедрение оборудования с высокой производственной мощностью для повышения скорости производства продукции |
| 3.1.6 | Альтернатива 6 | Разработка адекватных цен на производимую продукцию с учётом параметра «цена - качество» и анализа среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов |
| 3.1.7 | Альтернатива 7 | Снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадёжной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентов и т.д.) |
| 3.1.8 | Альтернатива 8 | Расширение сортамента продукции за счёт выпуска новых видов продукции, необходимых рынку |
| 3.1.9 | Альтернатива 9 | Повышение качества выпускаемой продукции путём разработки соответствующего комплекса мер (модернизация оборудования, принятие более квалифицированного персонала или повышение квалификации персонала, усиление контроля за качеством) |
| 3.2 | Выбор допустимых решений | |
| 3.2.1 | Исключенная альтернатива 2 | Повышение квалификации специалистов на базе высших учебных заведений и техникумов путём заключения соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве с ВУЗами и техникумами региона |
| 3.2.2 | Исключенная альтернатива 5 | Внедрение оборудования с высокой производственной мощностью для повышения скорости производства продукции |
| 3.2.3 | Исключенная альтернатива 6 | Разработка адекватных цен на производимую продукцию с учётом параметра «цена - качество» и анализа среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов |
| 3.2.4 | Исключенная альтернатива 7 | Снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадёжной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентов и т.д.) |
| 3.2.5 | Исключенная альтернатива 8 | Расширение сортамента продукции за счёт выпуска новых видов продукции, необходимых рынку |
| 3.2.6 | Исключенная альтернатива 9 | Повышение качества выпускаемой продукции путём разработки соответствующего комплекса мер (модернизация оборудования, принятие более квалифицированного персонала или повышение квалификации персонала, усиление контроля за качеством) |
| 3.3 | Определение прогнозных значений ключевых показателей, характеризующих реализацию каждой альтернативы | |
| 3.3.1 | Показатель 1 | Доля брака в общем объёме производимой продукции |
| 3.3.1.1 | Значение для альтернативы 1 | Обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования позволит снизить долю брака в общем объёме производимой продукции на 20%, то есть 1,79 % \* 0,8 = 1,43 % |
| 3.3.1.2 | Значение для альтернативы 2 | Модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования позволит снизить долю брака в общем объёме производимой продукции на 15 %, то есть 1,79 % \* 0,85 = 1,52 % |
| 3.3.1.3 | Значение для альтернативы 3 | Обеспечение строгого контроля качества на всех этапах (от производства продукции до отгрузки продукции потребителю) позволит снизить долю брака в общем объёме производимой продукции на 20 %, то есть 1,79 % \* 0,8 = 1,43 % |
| 3.3.2 | Показатель 2 | Коэффициент удовлетворённости заказчиков качеством продукции |
| 3.3.2.1 | Значение для альтернативы 1 | Обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования позволит повысить коэффициент удовлетворённости заказчиков качеством продукции на 10 %, то есть 84,60 % \* 1,1 = 93,06 % |
| 3.3.2.2 | Значение для альтернативы 2 | Модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования позволит повысить коэффициент удовлетворённости заказчиков качеством продукции на 5 %, то есть 84,60 % \* 1,05 = 88,83 % |
| 3.3.2.3 | Значение для альтернативы 3 | Обеспечение строгого контроля качества на всех этапах (от производства продукции до отгрузки продукции потребителю) позволит повысить коэффициент удовлетворённости заказчиков качеством продукции на 5%, то есть 84,60 % \* 1,05 = 88,83 % |
| 3.3.3 | Показатель 3 | Деловая активность (оборачиваемость) предприятия |
| 3.3.3.1 | Значение для альтернативы 1 | Обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования способствует росту выручки на 20%, в результате оборачиваемость активов и собственного капитала так же возрастут: КОбА = 107 119 193\*1,2 / ((135 791 066 + 123 392 569)/ /2) = 0,99 КОбСК = 107 119 193\*1,2 / ((38 640 800 + 23 581 106)//2) = 4,13 |
| 3.3.3.2 | Значение для альтернативы 2 | Модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования способствует росту выручки на 15%, в результате оборачиваемость активов и собственного капитала также возрастут: |
| 3.3.3.2 | Значение для альтернативы 2 | КОбА = 107 119 193\*1,15 / ((135 791 066 + 123 392 569)/ /2) = 0,95 КОбСК = 107 119 193\*1,15 / ((38 640 800 + 23 581 106)/ /2) = 3,96 |
| 3.3.3.3 | Значение для альтернативы 3 | Обеспечение строгого контроля качества на всех этапах (от производства продукции до отгрузки продукции потребителю)способствует росту выручки на 10%, в результате оборачиваемость активов и собственного капитала также возрастут: КОбА = 107 119 193\*1,1 / ((135 791 066 + 123 392 569)/ /2) = 0,91 КОбСК = 107 119 193\*1,1 / ((38 640 800 + 23 581 106)/ /2) = 3,79 |
| 4. | Принятие решения | |
| 4.1 | Расчет интегрального показателя для каждой альтернативы | |
| 4.1.1 | Таблица для перевода показателя 1 в баллы, доля брака в общем объёме производимой продукции, в % | Диапазон изменения показателя 1 (от «худших» к «лучшим») Качественная оценка Балльная оценка Свыше 5,00 плохо 2 5,00 - 3,00 удовлетворительно 4 3,00 - 2,00 хорошо 6 2,00 - 1,50 очень хорошо 8 1,50 и менее отлично 10 |
| 4.1.2 | Таблица для перевода показателя 2 в баллы, коэффициент удовлетворённости заказчика качеством продукции, % | Диапазон изменения показателя 2 (от «худших» к «лучшим») Качественная оценка Балльная оценка до 80 плохо 2 От 80 до 85 удовлетворительно 4 От 85 до 90 хорошо 6 От 90 до 95 очень хорошо 8 95 и более отлично 10 |
| 4.1.3 | Таблица для перевода показателя 3а в баллы,оборачиваемость активов, в оборотах | Диапазон изменения показателя 3 (от «худших» к «лучшим») Качественная оценка Балльная оценка до 0,80 плохо 2 От 0,80 до 0,90 удовлетворительно 4 От 0,90 до 0,95 хорошо 6 От 0,95 до 1,00 очень хорошо 8 1,00 и более отлично 10 |
| 4.1.3 | Таблица для перевода показателя 3б в баллы, оборачиваемость собственного капитала, в оборотах | Диапазон изменения показателя 3 (от «худших» к «лучшим») Качественная оценка Балльная оценка до 3,5 плохо 2 От 3,5 до 4,0 удовлетворительно 4 От 4,0 до 4,5 хорошо 6 От 4,5 до 5,0 очень хорошо 8 5,0 и более отлично 10 |
| 4.1.5 | Получение интегральной оценки альтернативы на основе суммирования с учетом весов | Альтернативы Показатель ∑Bijqi 1 2 3а 3б Альтернатива 1 10 8 8 6 8,22 Альтернатива 2 8 6 6 4 6,22 Альтернатива 3 10 6 6 4 6,82 Вес показателя (qi) 14% 22% 15% 23% |
| 4.2 | Сравнение альтернатив и выбор наилучшей | Лучшей признается альтернатива, набравшая максимальное количество суммарных баллов - это альтернатива №2: обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования |
| 5. | Организация и контроль выполнения решения | |
| 5.1 | Утверждение и согласование решения | |
| 5.1.1 | Форма утверждения решения у руководства | Приказ о назначении сотрудников по обновлению и внедрению нового высокотехнологичного оборудования |
| 5.1.2 | Субъекты, с которыми необходимо согласовать решение | Коммерческий директор - разработка проекта, анализ отрасли и конкуренции, поиск поставщиков оборудования, определение потребности в ресурсах и финансировании. Начальник отдела технических разработок - разработка технико-экономического обоснования проекта, анализ эффективности проекта. Директор по снабжению - подписание договоров с поставщиками оборудования. Главный бухгалтер - оплата по договору поставки, поставка установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG». Директор по персоналу - подбор персонала для работы на установке лазерной резки металлопроката. |
| 5.1.3 | Разработка плана реализации решения и распределение ответственности | № Мероприятие Срок исполнения Ответственный 1. Разработка проекта, анализ отрасли и конкуренции, поиск поставщиков оборудования, определение потребности в ресурсах и финансировании 01.09.2016 - 01.10.2016 гг. Коммерческий директор 2. Разработка технико-экономического обоснования проекта, анализ эффективности проекта 01.10.2016 - 01.11.2016 гг. Начальник отдела технических разработок 3. Подписание договоров с поставщиками оборудования 01.11.2016 - 10.11.2016 гг. Директор по снабжению Оплата по договору поставки, поставка установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» 10.11.2016 - 15.11.2016 гг. Главный бухгалтер 4. Монтаж, пуско-наладочные и подготовительные работы по установке лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» 15.11.2016 - 15.12.2017 гг. Главный бухгалтер Подбор персонала для работы на установке лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» 15.12.2016 - 01.01.2017 гг. Директор по персоналу |
| 5.2 | Контроль исполнения решения | |
| 5.2.1 | Контролируемые индикаторы исполнения решения и периодичность контроля | № п/п Название индикатора Минимально допустимое значение Оптимальное значение Максимально допустимое значение Периодичность контроля 1. Снижение доли брака в общем объёме производимой продукции На 15% На 20% На 25% Раз в год 2. Повышение удовлетворённости заказчика качеством продукции На 5% На 10% На 15% Раз в год 3а. Повышение показателя оборачиваемости активов На 5% На 10% На 20% Раз в год 3б. Повышение показателя оборачиваемости собственного капитала На 10% На 20% На 30% Раз в год |

\* Источник: рассчитано и составлено автором самостоятельно

Таким образом, в результате анализа исходного множества альтернатив: обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции / услуг; повышение квалификации специалистов на базе высших учебных заведений и техникумов путём заключения соглашений о вза-имо выгодном сотрудничестве с вузами и техникумами региона; модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования с целью снижения времени прос-тоев; обеспечение строгого контроля качества на всех этапах - от производства продукции до отгрузки продукции потребителю - путём ужесточения отве-тственности за некачественное исполнение профессиональных обязанностей специалистов, обеспечивающих контрольные функции; внедрение обору-дования с высокой производственной мощностью для повышения скорости производства продукции; разработка адекватных цен на производимую продукцию с учётом параметра «цена - качество» и анализа среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов; снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадё-жной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентови т.д.); расширение сортамента продукции за счёт выпуска новых видов продукции, необходимых рынку; повышение качества выпускаемой продукции путём разработки соответствующего комплекса мер(модернизация оборудования, принятие более квалифицированного персонала или повышение квалификации персонала, усиление контроля за качеством) - лучшей признается альтернатива, набравшая максимальное количество суммарныхбаллов - это альтернатива №1:обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции / услуг.

3.2 Программа реализации управленческого решения по росту эффективности планирования хозяйственной деятельности на 2017 - 2018годы

С целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков, повышения качества продукции (услуг), снижения величины брака продукции и роста выручки за счёт увеличения числа заказов предлагается осуществлять лазерную резку металлопродукции. Для лазерной резки черных металлов и нержавеющей стали применяются станки с твердотельным, импульсно-периодическим лазером.

Технология лазерной резки металла была разработана и внедрена в семидесятых годах. По сравнению с гидроабразивным способом резки металла эта технология обладает рядом преимуществ. Она более эффективна и производительна. При лазерной резке отсутствует механическое воздействие на обрабатываемый материал. Сфокусированное лазерное излучение позволяет резать и гравировать практически любой материал независимо от его теплофизических свойств. Точность позиционирования лазерной головки составляет 0.08 мм, за счет чего достигается высокая точность взаимного расположения элементов заготовки.

Очень эффективно применение лазерной резки на легкодеформируемых и нежестких деталях. Лазерный луч имеет диаметр около 0.2 мм. Это позволяет создать отверстие диаметром от 1 мм. За счет большой мощности лазерного излучения обеспечивается высокая производительность процесса лазерной резки. Используя возможности лазерной резки, можно раскроить по сложному контуру практически любой листовой материал. Лазерная резка металла - это сочетание высокой скорости процесса, безупречного качества и приемлемой цены в любой области применения.

Предлагается приобретение установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» (Ю. Корея.

Преимущества лазерной резки следующие.

Во-первых, относительно низкая стоимость при высокой практичности.

Во-вторых, высокие технические характеристики при незначительных эксплуатационных расходах.

В-третьих, открытая конструкция, облегчающая доступ в рабочую зону станка.

В-четвёртых, наличие лазерного генератора мощностью 2.0, 2.5, 3.3 и 4.0 кВт, рассчитанного на резание как толстого, так и тонкого материала.

В-пятых, конструкционная жёсткость, обеспечиваемая роликовой направляющей типа L/M для оси X.

Также среди других преимуществ можно отметить: лёгкий и малогабаритный лазер с углекислотной накачкой позволяет генерировать высокую выходную мощность; резонатор PANASONIC: ТИП 8; современный резонатор на постоянном токе (высокая стабильность и эффективность); оптимальные свойства луча; высокая начальная мощность (3-5 мин от запуска до заданного режима); резонатор и блок питания в одном модуле; «летучая» оптика: высокопроизводительная система «SIEMENS SERVO DUAL DRIVE» - двухсторонний сервопривод для скоростного резания; автоматизированная система загрузки/выгрузки: высокая производительность (поставляется по заказу); перемещение портала: по осям X/Y/Z над неподвижным столом; TFT ЖК-монитор 10,4” - цветной жидкокристаллический дисплей; обширная база данных по режимам резания; коллиматор, позволяющий минимизировать изменение диаметра луча при перемещении режущей головки и многие другие. В табл.3.2.1 представлены характеристики числового программного управления.

Таблица 3.2.1

Характеристики числового программного управления\*

|  |  |
| --- | --- |
| Обозначение | Характеристики |
| 1 | 2 |
| Модель ЧПУ | SIEMENS SINUMERIK 840D |
| Ёмкость памяти | 2 Мб |
| Жёсткий диск | 10 Гб |
| Метод программирования | EIA/ISO |
| Дисплей | ЖК 10,4” TFT |
| Загрузка программного обеспечения | по USB |
| Лазерная обработка | - контроль пределов хода перед перемещением; - автоматическая компенсация зазоров; - ручной ввод, проверка последовательности операций; |
| Лазерная обработка | - останов/перезапуск программы, холостой прогон, выполнение одного блока программы; - ручной возврат в исходное положение; - ручной контроль исходного положения, точный останов; - рукоятка ручной подачи (по одной оси); - ускоренное перемещение/возврат в исходное положение; - автоматическое ускорение/замедление; - распознавание края заготовки; - перебег по ускоренному ходу, отмена перебега; - позиционирование заготовки в системе координат; - редактирование исходной информации; - автоматическая настройка системы координат; - дополнительная регулировка мощности/ частоты/ давления вспомогательного газа; - функция графической симуляции; - высокоскоростной прожиг, перезапуск рабочих функций; - дистанционная диагностика (опция); - инверсия (зеркальное отображение), повтор, обслуживание; - очистка сопла, распыление масла; - плавающее резание/плавающий прожиг; - контроль зазора, автокалибровка. |

\* Источник: инструкция по эксплуатации установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» (Ю. Корея)

Резонатор Panasonic тип 8 с лазерной углекислотной турбонакачкой выполнен на современном техническом уровне. Лазерный резонатор соответствует требованиям норм СЕ. Турборезонатор Panasonic 8 работает на постоянном токе.

В таблице 3.2.2 дана характеристика лазерного генератора.

Таблица 3.2.2

Характеристика лазерного генератора\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Модель | YB-L200A8 | YB-L250A8 | YB-L330A8 | YB-L400A8 |
| Номинальная выходная мощность | 2000 Вт | 2500 Вт | 3300 Вт | 4000 Вт |
| Стабильность лазера | ±2% / 8 ч | | | |
| Длина волны | 10,6 мкм | | | |
| Режим луча | TEM01 | | | |
| Потребляемая мощность | 23 кВА | 34 кВА | 40 кВА | 52 кВА |
| Лазерный газ | CO2 : N2 : He = 1,7 % : 23,4 % : по балансу | | | |
| Расход лазерного газа | 30 л/час | 30 л/час | 30 л/час | 50 л/час |

\* Источник: инструкция по эксплуатации установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» (Ю. Корея)

Можно выбирать из четырех моделей лазерного резонатора, но предлагается купить модель «YB-L600A8» мощностью 6000 Вт, которая поставляется по специальному заказу. В табл. 3.2.3 дана характеристика режущей головки.

Таблица 3.2.3

Характеристика режущей головки\*

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел | Описание |
| Тип | Бесконтактная головка |
| Диаметр линз | 1,5”, 2” (38,1; 50,8 мм) |
| Фокусное расстояние | 5” / 7,5” (127/190,5 мм) |
| Диапазон регулировки зазора | 0,1969 дюймов (5 мм) |
| Шаг приращения (инкремент) | 0,002 дюйма (0,05 мм) |
| Безопасность | От касания заготовки соплом (смягчение удара) |

\* Источник: инструкция по эксплуатации установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» (Ю. Корея)

Встроенный объектив фокусирует луч лазера и позволяет обеспечить нужную плотность мощности на обрабатываемой детали. Для поддержания постоянного расстояния между обрабатываемой деталью и соплом используется емкостной датчик, определяющий электрическую ёмкость между соплом и обрабатываемой деталью.

Стоимость установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» составляет 8 400 000 рублей с НДС. Оборудование планируется приобрести в фирме ООО «СФИндустрия», расположенной в г. Москва. Стоимость доставки оборудования составляет 15 000 рублей, однако доставка будет осуществлена за счёт ООО «СФИндустрия».

В табл.3.2.4 представлен календарный план реализации мероприятия, а также затраты, связанные с каждым этапом. На конец 2016 г. предприятие имеет нераспределённую прибыль в размере 17 182 066 тыс. руб., денежные средства - 9 011 000 руб., а в соответствии с календарным графиком капитальные затраты составят 8 488 000 руб., таким образом, определено, что собственных средств предприятия достаточно для реализации мероприятия. Начало оказания услуг по лазерной резке металла установлено на 01.01.2017 г.

Таблица 3.2.4

Календарный график\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | Период | | Длительность, дней | Стоимость, руб. |
|  | начало | конец |  |  |
| Разработка проекта, анализ отрасли и конкуренции, поиск поставщиков оборудования, определение потребности в ресурсах и финансировании | 01.09.2016 | 01.10.2016 | 30 | 30 000 |
| Разработка технико-экономического обоснования проекта, анализ эффективности проекта | 01.10.2016 | 01.11.2016 | 30 | 51 000 |
| Подписание договоров с поставщиками оборудования, оплата по договору поставки, поставка установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» | 01.11.2016 | 15.11.2016 | 15 | 5 000 |
| Монтаж, пуско-наладочные и подготовительные работы по установке лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» | 15.11.2016 | 15.12.2017 | 30 | 8 400 000 |
| Подбор персонала для работы на установке | 15.12.2016 | 01.01.2017 | 15 | 2 000 |
| Итого | 01.09.2016 | 01.01.2017 | 165 | 8 488 000 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

Из таблицы 3.2.4 видно, что капитальные затраты составляют 8 488 000 рублей. Диаграмма Ганта представлен на рисунке 3.2.2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Разработка проекта, анализ отрасли и конкуренции, поиск поставщиков оборудования, определение потребности в ресурсах и финансировании |  |  |  | |  | |  |
| Разработка технико-экономического обоснования проекта, анализ эффективности проекта |  |  |  | |  | |  |
| Подписание договоров с поставщиками оборудования, оплата по договору поставки, поставка установки лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» |  |  |  |  |  | |  |
| Монтаж, пуско-наладочные и подготовительные работы по установке лазерной резки металлопроката фирмы «HAN KWANG» |  |  |  |  |  |  |  |
| Подбор персонала для работы на установке |  |  |  | |  |  |  |
|  | Сен. | Окт. | Нояб. | | Дек. | | Янв. |
|  | 2016 г. | | | | | | 2017 г. |

Рис. 3.2.2. Диаграмма Ганта\*

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

Таким образом, учитывая параллельное выполнение некоторых видов работ, на инвестиционный этап потребуется 4 месяца.

Для предприятия крайне важно контролировать текущие издержки, чтобы не перейти в зону убытков и вовремя успеть предпринять необходимые меры. Для того чтобы осуществлять контроль за текущими издержками необходимо четко представлять их структуру, для этого формируется план по текущим издержкам, представленный в таблице 3.2.5.

Таблица 3.2.5

План текущих издержек\*

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расходов | Сумма руб. / мес. |
| Электроэнергия | 25 000 |
| Затраты на охрану труда | 6 000 |
| Вспомогательные материалы | 10 000 |
| Прочие расходы | 20 000 |
| Накладные расходы | 15 000 |
| Итого | 76 000 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

При расчете проекта необходимо помнить, что текущие издержки начинаются с января 2017 года, в связи с началом производственной фазы, и будут производиться до окончания проекта.Амортизация на приобретаемое оборудование начисляется линейным способом в течение 5 лет полезного использования и составляет 1 680 тыс. руб. в год (8 400 000 руб. / 5 лет).

В связи с приобретением такого нового оборудования необходимо дополнительно нанять рабочих. Планируемое штатное расписание представлено в таблице 3.2.6.

Таблица 3.2.6

Первоначальное штатное расписание предприятия\*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Количество, чел | Зарплата, руб./месяц |
| Мастер | 1 | 30 000 |
| Специалисты по резке металла на ЧПУ | 2 | 25 000 |
| Итого | 3 | 80 000 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

Предприятие будет функционировать по общей системе налогообложения, представленной в таблице 3.2.7.

Таблица 3.2.7

Показатели общей системы налогообложения\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Налог | База | Ставка, в % | Периодичность |
| Налог на прибыль | Прибыль | 20 | Месяц |
| НДС | Добавленная стоимость | 18 | Месяц |
| Страховые отчисления | Зарплата | 30 | Месяц |
| Налог на имущество | Имущество | 2,2 | Месяц |

\* Источник: представлено автором самостоятельно на основе Налогового кодекса РФ

В процессе расчетов принято допущение, что налоговые ставки в течение периода внедрения настоящего проекта в производство, не меняются.

Приобретение оборудования по лазерной резке металла позволит предприятию получить следующие преимущества по отношению к конкурентам, не имеющим специального оборудования.

Во-первых, лазерная резка металла позволяет изготавливать сложные пространственные конструкции без потери качества и прочности металла в самых сложных местах разреза.

Во-вторых, лазерная резка почти не имеет отходов.

В-третьих, лазерный раскрой даёт возможность работать с самыми хрупкими сплавами и тонкими металлическими пластинами.

В-четвёртых, лазерная резка металла даёт разрез толщиной в 0,05 мм с прямоугольным срезом без дефектов, заусенцев и наплывов.

В-пятых, лазерная резка по металлу намного быстрее обычных способов, она позволяет изготавливать даже единичные детали, при этом время на изготовление изделия из металла на заказ минимальное.

В-шестых, лазерная резка металла может применяться как для серийного производства, так и для единичного.

Любая резка металла имеет как преимущества, так и недостатки. Лазерная резка металла также обладает своими минусами: требует дорогостоящего оборудования (приводит к увеличению стоимости услуги), проявляет термическое воздействие на материал в зоне реза, ограничивает перечень и диапазон толщин, подвергающихся резке материалов, исключает возможность резки металла светоотражающей, требует большого расхода энергии, высокая стоимость обслуживания и ремонта, в процессе резки выделяются вредные газы и испарения. По остальным параметрам лазерная резка металла считается идеальной, если соблюдать условия применения.

Лазерная резка даёт возможность достигать максимальной точности повторения деталей (+/- 0,1мм).

При выборе метода ценообразования нужно учитывать как внутренние ограничения (издержки и прибыль), так и внешние (покупательная способность, цены товаров-конкурентов и т. п.). Рассматриваемый рынок является рынком однородных товаров, а предприятие, продающее однородные товары на рынке с высокой степенью конкуренции, имеет ограниченные возможности влияния на цены. В этих условиях главной задачей фирмы является контроль за издержками.

Ценообразование проводилось на основе анализа цен конкурентов на предлагаемые услуги с установлением конкурентных цен, что обусловлено не высокой себестоимостью оказания услуги ввиду использования современного и более экономичного оборудования.

Рыночная стоимость услуги в рублях за 1 тонну составляет в среднем 5 000 руб. Также, ввиду специфичности предлагаемых услуг объём оказания услуг по лазерной резке металла принимаем в размере 10% от общего объёма сбыта.

План продаж предприятия зависит от ситуации на рынке металлоторговли, особенно от объемов сбыта ПАО «ЧМК». По данным информационного агентства «INFOLine» на 2017 год не планируется повышение объёмов сбыта, а в 2018г. и далее увеличение объёмов сбыта на 10% в год. Прогнозируемые объёмы сбыта ПАО «ЧМК» представлены в таблице 3.2.8.

Таблица 3.2.8

План продаж\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Объём сбыта, тонн. | Объём сбыта резки металла, тонн. | Цена резки металла, руб. / тонна | Объём сбыта резки металла, руб. |
| 2016 г. | 20 000 | - | - | - |
| 2017 г. | 20 000 | 2 000 | 5 000 | 10 000 000 |
| 2018 г. | 22 000 | 2 200 | 5 000 | 11 000 000 |
| 2019 г. | 24 200 | 2 420 | 5 000 | 12 100 000 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

Объемы продаж в денежном выражении рассчитаны без учета индексации цен. Также необходимо учесть, что общехозяйственные затраты на замену быстроизнашиваемых деталей машин в соответствии с действующими на предприятии нормами на лазерную резку металла составляют 250 руб./тонн.

Расчёт чистой прибыли по проекту представлен в табл.3.2.9.

Таблица 3.2.9

Расчёт чистой прибыли по проекту, в руб.\*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование статьи | 2017 год | 2018 год | 2019 год |
| Выручка от реализации | 10 000 000 | 11 000 000 | 12 100 000 |
| Общехозяйственные затраты | 400 000 | 440 000 | 484 000 |
| Текущие затраты | 912 000 | 912 000 | 912 000 |
| Заработная плата | 960 000 | 960 000 | 960 000 |
| Амортизация | 1 680 000 | 1 680 000 | 1 680 000 |
| НДС | 690 712 | 788 339 | 895 729 |
| Страховые отчисления | 288 000 | 288 000 | 288 000 |
| Налог на имущество | 184 800 | 147 840 | 110 880 |
| Прибыль до налогообложения | 4 884 488 | 5 783 821 | 6 769 391 |
| Налог на прибыль | 976 898 | 1 156 764 | 1 353 878 |
| Чистая прибыль | 3 907 590 | 4 627 057 | 5 415 513 |

\* Источник: рассчитано автором самостоятельно на основе данных, представленных отделом технических разработок ПАО «ЧМК»

Таким образом, чистая прибыль предприятия по мероприятию составит 3 908 тыс. руб. в 2017 году, 4 627 тыс. руб. в 2018 году и 5 416 тыс. руб. в 2019 году.

Далее рассчитаем основные показатели. Сначала рассчитаем долю брака в общем объёме производимой продукции.

Доля брака в общем объёме производимой продукции:

год: 1,79% \* 0,8 = 1,44%;

год: 1,44% \* 0,8 = 1,15%;

год: 1,15% \* 0,8 = 0,92%.

Произойдут следующие изменения доли брака в общем объёме производимой продукции (рисунок 3.2.3).

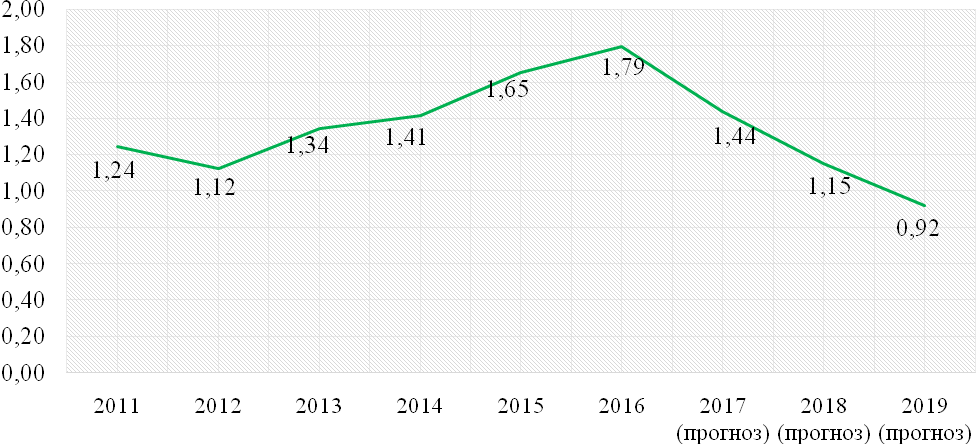


Рис. 3.2.3. Динамика изменения доли брака в общем объёме производимой продукции с учетом управленческого решения\*

\*Источник: составлено автором по данным отчетности и с учётом прогноза

Таким образом, отмечается положительная динамика изменения доли брака в общем объёме производимой продукции с учетом управленческого решения.

Далее рассчитаем коэффициент удовлетворённости заказчиков.

Коэффициент удовлетворённости заказчиков:

год: 84,60 % \* 1,05 = 88,83 %;

год: 88,83 % \* 1,05 = 93,27 %;

год: 93,27 % \* 1,05 = 97,94 %.

Произойдут следующие изменения коэффициента удовлетворённости заказчиков (рисунок 3.2.4).

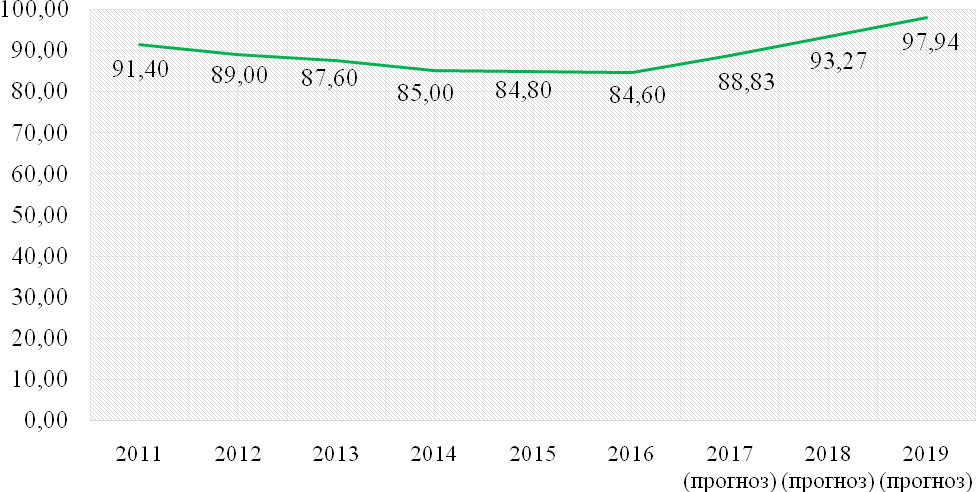


Рис. 3.2.4. Динамика изменения коэффициента удовлетворённости заказчиков с учетом управленческого решения\*

\*Источник: составлено автором по данным отчетности и с учётом прогноза

Таким образом, отмечается положительная динамика изменения коэффициента удовлетворённости заказчиков ПАО «ЧМК» с учетом управленческого решения.

Прогнозируется, что выручка по предприятию ПАО «ЧМК» будет расти на 10% в год, тогда суммарная выручка в прогнозном периоде составит:

год: 107 119 193\*1,1 + 10 000 = 117 841 112 тыс. руб.;

год: 117 841 112\*1,1 + 11 000 = 129 636 224 тыс. руб.;

год: 129 636 224\*1,1 + 12 100 = 142 611 946 тыс. руб.

Среднегодовые активы:

год: (123 392 569 + 135 791 066 + 3 908)/2 = 129 593 772 тыс. руб.;

год: (123 392 569 + 135 791 066 + 4 627)/2 = 129 594 131 тыс. руб.;

год: (123 392 569 + 135 791 066 + 5 416)/2 = 129 594 526 тыс. руб.

Оборачиваемости активов в прогнозном периоде:

год: 117 841 112 / 129 593 772 = 0,91 оборотов;

год: 129 636 224/ 129 594 131 = 1,00оборотов;

год: 142 611 946 / 129 594 526= 1,10оборотов.

Произойдут следующие изменения показателя оборачиваемости активов (рисунок 3.2.5).

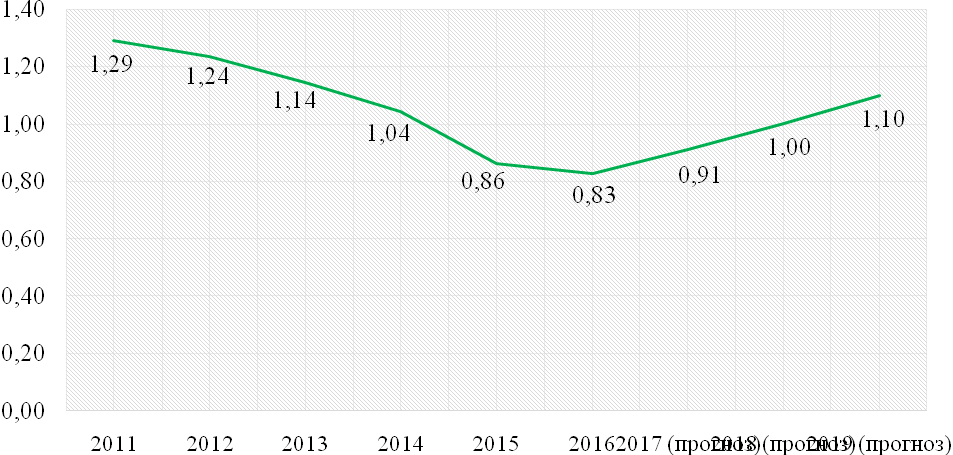


Рис. 3.2.5. Динамика изменения показателя оборачиваемости активов с учетом управленческого решения\*

\*Источник: составлено автором по данным отчетности и с учётом прогноза

Таким образом, отмечается положительная динамика изменения показателя оборачиваемости активов ПАО «ЧМК» с учетом управленческого решения.

Среднегодовой собственный капитал:

год: (23 581 106 + 38 640 800 + 3 908) / 2 = 31 112 907 тыс. руб.;

год: (23 581 106 + 38 640 800 + 4 627) / 2 = 31 113 267 тыс. руб.;

год: (23 581 106 + 38 640 800 + 5 416) / 2 = 31 113 661 тыс. руб.

Оборачиваемости собственного капитала в прогнозном периоде:

год: 117 841 112 / 31 112 907 = 3,79 оборотов;

год: 129 636 224 / 31 113 267 = 4,17 оборотов;

год: 142 611 946 / 31 113 661 = 4,58 оборотов.

Произойдут следующие изменения показателя оборачиваемости собственного капитала (рисунок 3.2.6).

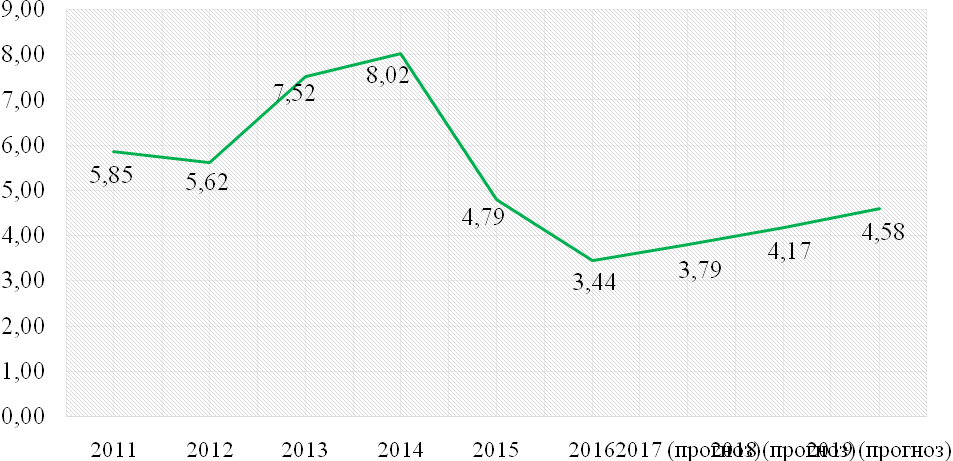


Рис. 3.2.6. Динамика изменения показателя оборачиваемости собственного капиталас учетом управленческого решения\*

\*Источник: составлено автором по данным отчетности и с учётом прогноза

В соответствии с данными рисунка 3.2.6 отмечается положительная динамика изменения показателя оборачиваемости собственного капиталас учетом управленческого решения.

Таким образом, был предложен прогноз реализации управленческих решений. С этой целью планируется обновить и внедрить новое высокотехнологичное оборудование с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции (услуг). Новое оборудование для лазерной резки металлопродукции позволит наиболее полно удовлетворить требования заказчиков, повысить качество продукции (услуг), снизить величину брака продукции и приведёт к росту выручки за счёт увеличения числа заказов.

В результате произойдут следующие изменения.

Коэффициент удовлетворённости заказчиков повысится с 84,60 % в 2016 году до 97,94 % в 2019 году. Доля брака в общем объёме произведённой продукции снизится с 1,79 % в 2016 году до 0,92 % в 2019 году.

Оборачиваемость активов с учетом управленческого решения повысится с 0,83оборотов в 2016 году до 1,82 оборотов в 2019 году. Оборачиваемость собственного капитала с учетом управленческого решения повысится с 3,44 оборотов в 2016 году до 4,58 оборотов в 2019 году.

Все эти значения показателей в прогнозном периоде свидетельствуют о положительном эффекте данного мероприятия. Можно отметить, что принятие управленческого решения способствует улучшению финансового состояния предприятия.

Заключение, выводы, рекомендации

В результате проведённого исследования теоретических аспектов по проблеме эффективности планирования хозяйственной деятельности получены следующие результаты и выводы.

Сущность планирования хозяйственной деятельности предприятия заключается в глубоком и всестороннем изучении экономической информации и функциональности анализируемого объекта хозяйствования с целью составления планов по обеспечению выполнения производственных программ предприятия, оценки уровня их выполнения, выявления слабых мест и внутрихозяйственных резервов. Под планированием хозяйственной деятельности будем понимать хозяйственную деятельность, состоящую из следующих этапов: постановка целей и задач, составление программы действий, выявление необходимых ресурсов и их источников, определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

Специфика металлургической отрасли обуславливает особенности содержания функциональных составляющих в планирования хозяйственной деятельности. На предприятиях металлургической отрасли планирование хозяйственной деятельности нацелено на определённую цель, имеет поэтапный характер, помогает отслеживать новые тенденции в развитии рынка и использовать их в своей деятельности, позволяет предвидеть и действовать в предстоящей рыночной ситуации, позволяет точнее и масштабнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности организации, позволят избежать ошибок и лучше использовать имеющиеся возможности.

На следующем этапе разработки выпускной квалификационной работы были выявлены главные условия обеспечения эффективности планирования хозяйственной деятельности. В качестве форм, определяющих целесообразность использования планирования хозяйственной деятельности являются перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Наиболее значимыми факторами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются фактор времени, фактор риска, человеческий фактор и фактор получения информации. Основными принципами планирования хозяйственной деятельности предприятия являются: единства, участия, непрерывности, гибкости и точности.

Анализ альтернативных методик планирования хозяйственной деятельности таких авторов как Е.А. Черныш, Н.И. Новиков, А.М. Кротков, И.А. Никонова, В.И. Стражев и Л.А. Богдановская позволил нам разработать авторский алгоритм расчёта показателей эффективности планирования хозяйственной деятельности.

На основании этих методик разработан алгоритм планирования хозяйственной деятельности, состоящий из следующих блоков: блок 1. «Анализ структуры и динамики продаж по сортаменту продукции», блок 2. «Коэффициентный анализ эффективности планирования хозяйственной деятельности», блок 3: «Факторный анализ прибыльности и рентабельности продукции предприятия».

На следующем этапе выпускной квалификационной работы, в соответствии с блоками расчётного алгоритма были рассчитаны показатели в планирования хозяйственной деятельности ПАО «ЧМК». По результатам проведённых расчётов сделаны следующие выводы.

В результате анализа динамики и структуры продаж выявлено, что у предприятия произошло улучшение показателей продаж на конец 2015 года при этом доля выпускаемой продукции менялась несущественно, зависела в основном от потребностей рынка.

Анализ основных показателей эффективности работы предприятия позволил выявить, что производительность труда снижалась с 14 985 руб. / чел. в 2011 году до 11 564 тыс. руб. в 2013 году, достигая в данном периоде минимального значения, что обусловлено снижением выручки при практически одинаковом числе сотрудников. Далее в 2014 - 2016 годах выручка росла, а вместе с ней увеличивалась и производительность труда, следовательно, объём продаж и производительность труда сильно взаимосвязаны.

Можно отметить снижение доли продукции, поставляемой на экспорт, чему способствовало ухудшение отношений предприятия с некоторыми западными партнёрами (в соответствии с внешней политикой России), а также вследствие повышения уровня брака продукции.

Удовлетворённость заказчиков по результатам ежегодного анкетирования потребителей предприятия имела тенденцию к снижению с 91,40 % в 2011 году до 84,60% в 2016 году, что обусловлено рядом причин. Во-первых, это внешнеполитические причины (политика изоляции отдельных западных европейских стран от России). Во-вторых, отмечается увеличение числа бракованной продукции, чему способствует высокая изношенность основных производственных фондов предприятия.

Показатели оборачиваемости имеют допустимые значения, однако, при общем спаде объёмов продаж, часть из них даёт не достоверные значения, поэтому для повышения оборачиваемости следует повышать объёмы производства и продаж, а также осуществлять модернизацию основных средств, позволяющую повысить качество продукции и прибыльность предприятия.

Проведя анализ рентабельности предприятия, можно сказать, что предприятие в 2011 - 2014 гг. работало неэффективно, несмотря на рост некоторых показателей рентабельности, большинство из них снижалось или имело отрицательное значение, что неблагоприятно характеризует состояние предприятия в данных периодах. Однако в 2015 - 2016 гг. отмечается динамика роста и улучшение значений всех показателей рентабельности ПАО «ЧМК» в связи с большой величиной полученной чистой прибыли.

Факторный анализ позволил выявить, что в 2011 году изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно. В 2012 году все факторы, за исключением объёма продаж позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение объёма продаж сказалось отрицательно. В 2013 году на изменение прибыли и рентабельности отрицательно повлияли объём продаж и удельные переменные затраты, тогда как изменение постоянных затрат и цены позитивно отразилось на прибыли и рентабельности. В 2014 году изменение всех факторов сказалось позитивно на прибыли и рентабельности, что говорит о том, что кризис, возникший в связи с ростом курса доллара и евро по отношению к рублю на данном предприятии отразился позитивно, так как половина продукции идёт на экспорт. В 2015 году состояние несколько ухудшилось и изменение объёма продаж и цены позитивно отразились на изменении прибыли и рентабельности, тогда как изменение удельных переменных и постоянных затрат сказались негативно. В 2016 году состояние немного улучшилось и изменение объёма продаж, цены и удельных переменных затрат позитивно отразились на изменении рентабельности продукции и прибыли, тогда как изменение постоянных затрат сказались негативно.

Таким образом, были выявлены проблемы.

Для решения поставленных проблем автором были предложены управленческие решения. Основная цель решения - повышение эффективности планирования хозяйственной деятельности. Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи.

Во-первых, снизить долю брака продукции.

Во-вторых, повысить удовлетворённость заказчиков предприятия.

В-третьих, повысить оборачиваемость активов и собственного капитала предприятия.

Решением первой задачи будут следующие положительные моменты, полученные в результате реализации управленческого решения: увеличение объёмов денежных средств, вложенных в развитие производства (обновление, внедрение, модернизация, реконструкция и т.д.), преобладающая часть персонала должна быть высококвалифицированными специалистами в своей области, произойдёт снижение непроизводственных издержек (издержек ввиду простоев, поломок оборудования и пр.).

Решением второй задачи будут следующие положительные моменты, полученные в результате реализации управленческого решения: строгий контроль качества на всех этапах - от производства продукции до отгрузки продукции потребителю обеспечит повышение качества продукции, внедрение оборудования с высокой производственной мощностью позволит повысить скорость производства продукции, адекватные цены на производимую продукцию при условии учёта параметра «цена - качество» и анализ среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов также будет способствовать повышению удовлетворённости заказчиков.

Решением третьей задачи будут следующие положительные моменты, полученные в результате реализации управленческого решения: снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадёжной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентов и т.д.), увеличение объёмов производства и продаж за счёт производства продукции, необходимой рынку, а также увеличение объёмов производства и продаж за счёт повышения качества выпускаемой продукции.

В результате анализа исходного множества альтернатив: обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции / услуг; повышение квалификации специалистов на базе высших учебных заведений и техникумов путём заключения соглашений о взаимовыгодном сотрудничестве с вузами и техникумами региона; модернизация (реконструкция) имеющегося оборудования с целью снижения времени простоев; обеспечение строгого контроля качества на всех этапах - от производства продукции до отгрузки продукции потребителю - путём ужесточения ответственности за некачественное исполнение профессиональных обязанностей специалистов, обеспечивающих контрольные функции; внедрение оборудования с высокой производственной мощностью для повышения скорости производства продукции; разработка адекватных цен на производимую продукцию с учётом параметра «цена - качество» и анализа среднерыночных цен на рынке на аналогичную продукцию у конкурентов; снижение величины дебиторской задолженности за счёт разработки политики в отношении её оптимизации (использование факторинговых схем, сокращение сроков оплаты отгруженной продукции, отслеживание вероятности возникновения безнадёжной дебиторской задолженности, оценка платёжеспособности клиентов и т.д.); расширение сортамента продукции за счёт выпуска новых видов продукции, необходимых рынку; повышение качества выпускаемой продукции путём разработки соответствующего комплекса мер (модернизация оборудования, принятие более квалифицированного персонала или повышение квалификации персонала, усиление контроля за качеством) - лучшей признается альтернатива, набравшая максимальное количество суммарных баллов - это альтернатива №1:обновление и внедрение нового высокотехнологичного оборудования с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции / услуг.

Был предложен прогноз реализации управленческих решений. С этой целью планируется обновить и внедрить новое высокотехнологичное оборудование с целью наиболее полного удовлетворения требований заказчиков и повышения качества продукции (услуг). Новое оборудование для лазерной резки металлопродукции позволит наиболее полно удовлетворить требования заказчиков, повысить качество продукции (услуг), снизить величину брака продукции и приведёт к росту выручки за счёт увеличения числа заказов.

В результате предлагаемых к реализации управленческих решений произойдут следующие изменения.

Коэффициент удовлетворённости заказчиков повысится с 84,60 % в 2016 году до 97,94 % в 2019 году. Доля брака в общем объёме произведённой продукции снизится с 1,79 % в 2016 году до 0,92 % в 2019 году.

Оборачиваемость активов с учетом управленческого решения повысится с 0,83 оборотов в 2016 году до 1,82 оборотов в 2019 году. Оборачиваемость собственного капитала с учетом управленческого решения повысится с 3,44 оборотов в 2016 году до 4,58 оборотов в 2019 году.

Все эти значения показателей в прогнозном периоде свидетельствуют о положительном эффекте данного мероприятия. Можно отметить, что принятие управленческого решения способствует улучшению финансового состояния предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В.А. Менеджмент: учебник / В.А. Абчук. - СПб.: Союз, 2015. - 291с.

2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: учебник / М.М. Алексеева. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 258 с.

. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: методические указания к выполнению курсовой работы для студентов специальности 080502.65 (Экономика и управление на предприятии) / сост. Т.Б. Бахтина, Ф.З. Гумарова. - Йошкар-Ола: МарГУ, 2014. - 53 с.

. Ануфриев, В.Е. Учет формирования финансовых результатов и распределения прибыли организации / В.Е. Ануфриев // Бухгалтерской учет. - 2016. - №10. - С. 17-25.

. Барнгольц, С.Б. Экономическаяпланирование хозяйственной деятельности на современно этапе развития: учебник / С.Б. Барнгольц. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 290 с.

. Басовский, Л.Е. Комплексная экономическаяпланирование хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 395 с.

. Басовский, Л.Е. Финансы менеджмента: учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 222 с.

. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учебник / И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2015. - 77 с.

. Борисов, Е.Ф. Экономическая теория: учеб. пособие / Е.Ф. Борисов. - М.: Юрайт, 2013. - 384 с.

. Вахрушина, М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / М.А. Вахрушина. - М.: Омега - Л, 2016. - 576с.

. Власова, В.М. Основы предпринимательской деятельности: финансовый менеджмент: учебник / В.М. Власова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 128 с.

. Войтоловский, Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия: учебник для вузов / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазурова. - М.: Перспектива, 2013. - 576 с.

. Волков, О.И. Экономика предприятия: курс лекций / О.И. Волков, В.К. Скляренко. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 278 с.

. Горелик, О.М. Планирование хозяйственной деятельности в управлении затратами и себестоимостью продукции / О.М Горелик // Бухгалтерский учет и налогообложение. - 2014. - №8. - С. 12 - 29.

. Горелик, О.М. Планирование хозяйственной деятельности в управлении затратами и себестоимостью продукции: учебник / О.М Горелик. - М.: Центр дистанционного образования. - 2013. - 209 с.

. Грищенко О. Планирование хозяйственной деятельности в диагностике финансово-хозяйственного состояния предприятия / О. Грищенко // Бухгалтерский учет и налогообложение. - 2015. - №12. - С. 33 - 47.

. Гринев, Г.П. Методика формирования планированияхозяйственной деятельности: учебник / Г.П. Гринев. - М.: Московский институт менеджмента, экономики и права, 2012. - 332 с.

. Гукасьян, Г.М. Экономическая теория: ключевые вопросы: учеб. пособ. / Г. М. Гукасьян. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 198 с.

. Дворецкая А.Е. Организация управление финансами на предприятии / А.Е. Дворецкая // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №2. - С.45 - 48.

. Ермолович, Л.Л. Планирование хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Л.Л. Ермолович. - Мн.: БГЭУ, 2013. - 332 с.

. Ефимова, Е.Г. Экономическая теория: учебное пособие / Е.Г. Ефимовa, М.Д. Заславская, И.С. Потапова - М.: МГИУ, 2013. - 240 с.

. Ефимова О.В. Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. - М.: Бухгалтерский учет, 2014. - 512 с.

. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия: учебник / Н.Л. Зайцев - М.: ИНФРА-М, 2015. - 204 с.

. Зудилин, А.П. Планирование хозяйственной деятельности развитых капиталистических стран: учебник / А.П. Зудилин. - Екатеринбург: Каменный пояс, 2014. - 268 с.

. Ивашкевич, В.Б. Управленческий учет в информационной системе предприятия / В.Б. Ивашкевич // Бухгалтерский учет. - 2015. -С. 97-102.

. Ильенкова, Н.Д. Спрос: анализ и управление: учебник / Н.Д. Ильенкова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 338с.

. Иохин, В.Я. Экономическая теория: учебник / В. Я. Иохин. - М.: Юристъ, 2012. - 861 с.

. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник / Т.П. Карпова. - М.: Аудит, Юнити, 2016. - 350 с.

. Касьянова, Г.Ю. Управленческий учет по формуле «три в одном»: учебник / Г.Ю. Касьянова, С.Н. Колесников. - М.: Статус-Кво-97, 2015. - 328 с.

. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент: учебник / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 512 с.

. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры: учебник / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 323 с.

. Корниенко, О.В. История экономических учений: учебник / О. В. Корниенко. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 256 с.

. Косьмина, О.И. Экономический анализ в системе управления: опыт применения методики планирования хозяйственной деятельности: учебное пособие /О.И. Косьмина // Проблемы современной экономики. - 2014. - №5. - С. 37 - 52.

. Кротков, А.М. Планирование хозяйственной деятельности предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 6. - С. 59 - 68.

. Крылов, Э.И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: учебник / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 342 с.

. Лебеда, Т.А. Анализ безубыточности и маржинальной прибыли в процессе планирования производства / Т.А. Лебеда // Теория и практика управления. - 2015. - №4. - С.78 - 92.

. Планирование хозяйственной деятельности: учебник / под ред. В.И. Стражева, Л.А. Богдановской. - СПб.: Питер, 2015. - 426 с.

. Планирование хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / под ред. В.И. Отражена. - Минск: Выш. шк., 2015. - 512 с.

. Муравьев, А.И. Теория планирования хозяйственной деятельности: проблемы и решения: учебник / А.И. Муравьев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 456 с.

. Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка: учебник / Е.В. Негашев. - М.: Высш.шк., 2013. - 365 с.

. Нестеренко, А.Н. Экономика: учебник / отв. ред. Л.И. Абалкин. - М.: Эдиториал УРСС, 2014. - 415 с.

. Николаев, И. Планирование хозяйственной деятельности рентабельности / И. Николаев // Консультант. - 2015. - № 3. - С. 45 - 56.

. Николаева О. Управленческий учет: учебник / О. Николаева, Т. Шишкова. - Эдиториал УРСС, 2012. - 368с.

. Никонова, И.А. Использование планированияхозяйственной деятельности в принятии управленческих решений / И.А. Никонова // Финансовый менеджмент. - 2015. - №4. - С. 127 - 136.

. Новиков, Н.И. Стратегическое планирование на предприятиях черной металлургии: методология, инструменты и практика: учебное пособие / Н.И. Новиков. - Кемерово, 2011. - 249 с.

. Орлов, А. О показателях хозяйственной деятельности и ее эффективности / А. Орлов // Металлургия. - 2015. - №5. - С.55 - 57.

. Панков, Д.А. Бухгалтерский учет и анализ за рубежом: учебник / Д.А. Панков. - Минск: Новое знание, 2014. - 368 с.

. Панков, Д.А. Современные методы анализа финансового положения: учебник / Д.А. Панков. - Мн.: Профит, 2013. - 331 с.

. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / под ред. Морозовой Т.Г. и Пикулькина А.В. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 271 с.

. Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции: учебник / В.М. Родионова. - М.: Перспектива, 2015. - 411 с.

. Русак, Н.А. Финансовый анализ субъекта хозяйствования: учебник / Н.А. Русак. - Мн.: Высш.шк., 2012. - 255 с.

. Савицкая, Г.В. Планирование хозяйственной деятельности предприятий АПК: учеб. для вузов / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2016. - 623 с.

. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. - Мн.: Новое знание, 2013. - 679 с.

. Седов, В.В. Экономическая теория. Введение в экономическую теорию: учеб. пособие / В.В. Седов.- Челябинск: Челяб. гос. ун-т,2014. - 115 с.

. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С.Стояновой. - М.: Перспектива, 2014. - 450 с.

. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / под ред. Г.Б.Поляка - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2015. - 560 с.

. Хорнгран, Ч.Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: учебник / Ч.Т. Хорнгран, Дж. Фостер. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 410 с.

. Черныш, Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие / Е.А. Черныш. - М.: Инфра-М, 2013. - 280 с.

. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 220 с.

. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: учебник / А.Д. Шеремет. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 252 с.

. Экономическая теория: учебное пособие/ под ред. Е.Г. Ефимовой. - М.: МГИУ, 2015. - 277 с.

. Юдина, Л.Н. Анализ себестоимости и прибыли / Л.Н. Юдина // Финансовый менеджмент. - №5. - 2015. - С. 71.

ГЛОССАРИЙ

Авторская методика - разработанная конкретным автором собственная методика.

Выручка - денежный доход, полученный предприятием от покупателей или заказчиков за проданную продукцию, за выполненные работы или услуги.

Деловая активность - спектр действий, направленных на продвижение предприятия: на рынке сбыта продукции, в финансовой деятельности, рынке труда и т.д.

Динамика - состояние движения, ход развития, изменение какого-либо явления под влиянием действующих на него факторов.

Коэффициент - множитель при переменной или неизвестной величине или отношение двух величин.

Коэффициенты оборачиваемости - коэффициенты, которые показывают интенсивность использования (скорость оборота) определенных активов или обязательств.

Лицо, принимающее решение - человек, ответственный за принятие решения после рассмотрения.

Модель - система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; представление некоторого реального процесса, устройства или концепции.

Оборачиваемость - это величина, характеризующая временной промежуток, за который осуществляется полное обращение товара, денежных средств или число этих обращений за временной промежуток.

Планирование - оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

Предприятие - самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги.

Прибыль - разница между доходами (выручки от реализации товаров и услуг) и затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Продукция - те материальные или нематериальные активы, которые были созданы производителем при осуществлении производственного процесса, причем на них были затрачены определенные ресурсы, повлиявшие на ее себестоимость.

Производительность труда - показатель, отражающий продуктивность деятельности людей.

Рентабельность - те материальные или нематериальные активы, которые были созданы производителем при осуществлении производственного процесса, причем на них были затрачены определенные ресурсы, повлиявшие на ее себестоимость.

Себестоимость продукции - выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Тенденция - направление развития какого-либо явления или процесса.

Управленческое решение - выбор, который должен сделать руководитель в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных организационных задач.

Факторный анализ - многомерный метод, применяемый для изучения взаимосвязей между значениями переменных.

Финансовый анализ предприятия - изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д.

Финансы - система отношений, связанных с созданием, распределением и использованием фондов денежных средств (финансовых ресурсов).

Фондоотдача - отношение стоимости товарной продукции к среднегодовой стоимости основных средств.

Хозяйственная деятельность - деятельность по производству продукции, осуществлению работ и оказанию услуг.

Чистая прибыль - часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений, обязательных платежей в бюджет.

Экономический анализ - выявление экономических закономерностей из фактов экономической действительности.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | На конец 2009 года | На конец 2010 года | На конец 2011 года | На конец 2012 года | На конец 2013 года | На конец 2014 года | На конец 2015 года | На конец 2016 года |
| Актив |  |  |  |  |  |  |  |  |
| I. Внеоборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 2 328 | 2 129 | 3 009 | 2 043 | 3 046 | 1 701 | 963 | 563 |
| Результаты исследований и разработок | 3 501 | 3 322 | 1 444 | 1 672 | 2 968 | 2 050 | 4 118 | 3 482 |
| Основные средства | 24 238 573 | 25 832 147 | 37 506 378 | 44 682 314 | 45 132 339 | 57 612 688 | 57 298 336 | 54 964 073 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 18 318 | 17 073 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Финансовые вложения | 8 307 026 | 6 826 | 6 826 | 6 826 | 504 626 | 13 085 926 | 14 737 305 | 38 235 884 |
| Отложенные налоговые активы | 791 438 | 1 148 587 | 1 605 195 | 1 710 888 | 1 713 254 | 1 732 473 | 1 578 024 | 1 598 017 |
| Прочие внеоборотные активы | 1 115 841 | 1 512 749 | 1 919 332 | 1 673 436 | 1 917 074 | 2 153 975 | 1 950 495 | 1 719 899 |
| Итого по разделу I | 34 477 025 | 28 522 833 | 41 042 184 | 48 077 179 | 49 273 307 | 74 588 813 | 75569241 | 96521918 |
| II. Оборотные активы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 6 006 817 | 11 089 150 | 15 221 167 | 10 691 833 | 9 146 750 | 7 854 979 | 9 201 144 | 8 276 015 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 856 180 | 961 100 | 954 609 | 811 068 | 869 004 | 886 950 | 560 681 | 428 133 |
| Дебиторская задолженность | 33 615 283 | 35 366 695 | 18 599 427 | 14 218 874 | 6 824 102 | 9 467 961 | 17 935 450 | 25 475 270 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 7 505 701 | 0 | 0 | 0 | 2 008 759 | 5 350 034 | 19 513 807 | 4 852 395 |
| Денежные средства | 527 521 | 146 507 | 1 309 109 | 193 885 | 374 315 | 862 207 | 384 697 | 9 011 |
| Прочие оборотные активы | 126 065 | 254 916 | 102 405 | 276 222 | 250 067 | 246 482 | 227 549 | 228 324 |
| Итого по разделу II | 48 637 567 | 47 818 368 | 36 186 717 | 26 191 882 | 19 472 997 | 24 668 613 | 47823328 | 39269148 |
| Баланс | 83 114 592 | 76 341 201 | 77 228 901 | 74 269 061 | 68 746 304 | 99 257 426 | 123392569 | 135791066 |
| Пассив |  |  |  |  |  |  |  |  |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 3 162 | 3 162 | 3 162 | 3 162 | 3 162 | 3 162 | 3 162 | 3 162 |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Добавочный капитал | 5 252 630 | 5 035 088 | 4 854 032 | 4 821 298 | 4 794 308 | 19 222 432 | 21 354 653 | 21 455 414 |
| Резервный капитал | 790 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 158 |
| Нераспределенная прибыль | 12 307 054 | 12 027 736 | 12 018 441 | 11 615 615 | 534 668 | -2 671 191 | 2 223 291 | 17 182 066 |
| Итого по разделу III | 17 563 636 | 17 065 986 | 16 875 635 | 16 440 075 | 5 332 138 | 16 554 403 | 23581106 | 38640800 |

В тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья | На конец 2009 года | На конец 2010 года | На конец 2011 года | На конец 2012 года | На конец 2013 года | На конец 2014 года | На конец 2015 года | На конец 2016 года |
| Пассив |  |  |  |  |  |  |  |  |
| IV. Долгосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заёмные средства | 30 799 644 | 20 209 880 | 23 784 041 | 30 586 060 | 34 503 586 | 38 674 034 | 37 220 962 | 45 789 014 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1 049 870 | 1 536 578 | 2 383 352 | 2 435 977 | 2 570 042 | 3 045 382 | 2 979 535 | 2 896 959 |
| Оценочные обязательства | 7 724 | 60 966 | 83 079 | 96 128 | 108 027 | 111 989 | 112 805 | 199 896 |
| Прочие обязательства | 86 579 | 86 579 | 86 579 | 94 579 | 94 186 | 91 186 | 91 186 | 91 186 |
| Итого по разделу IV | 31 943 817 | 21 894 003 | 26 337 051 | 33 212 744 | 37 275 841 | 41 922 591 | 40 404 488 | 48 977 055 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заёмные средства | 24 238 058 | 24 374 384 | 21 947 965 | 7 396 267 | 8 979 395 | 20 129 908 | 40 797 286 | 29 075 282 |
| Кредиторская задолженность | 9 349 240 | 12 549 736 | 11 600 270 | 17 198 692 | 17 114 286 | 20 628 147 | 18 570 828 | 18 812 460 |
| Доходы будущих периодов | 19 841 | 22 379 | 11 647 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Оценочные обязательства | 0 | 0 | 0 | 21 283 | 44 644 | 22 377 | 38 861 | 285 469 |
| Прочие обязательства | 0 | 434 713 | 456 333 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого по разделу V | 33 607 139 | 37 381 212 | 34 016 215 | 24 616 242 | 26 138 325 | 40 780 432 | 59 406 975 | 48 173 211 |
| Баланс | 83 114 592 | 76 341 201 | 77 228 901 | 74 269 061 | 68 746 304 | 99 257 426 | 123392569 | 135791066 |

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах

В тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | За 2009 год | За 2010 год | За 2011 год | За 2012 год | За 2013 год | За 2014 год | За 2015 год | За 2016 год |
| Выручка | 59 069 000 | 86 174 987 | 92 417 223 | 86 144 573 | 81 813 208 | 87 729 783 | 96 107 554 | 107 119 193 |
| Себестоимость продаж | 54 350 000 | 86 174 987 | 92 417 223 | 86 144 573 | 76 430 630 | 71 782 194 | 79 036 271 | 84 889 348 |
| Валовая прибыль | 4 719 000 | 8 685 933 | 6 785 940 | 7 423 038 | 5 382 578 | 15 947 589 | 17071283 | 22229845 |
| Коммерческие расходы | 1 439 000 | 2 061 193 | 2 119 234 | 2 554 026 | 2 798 289 | 3 274 881 | 4 152 643 | 6 103 907 |
| Управленческие расходы | 1 964 000 | 2 165 605 | 2 169 426 | 2 166 148 | 2 111 844 | 1 976 859 | 2 229 649 | 2 331 584 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1 316 000 | 4 459 135 | 2 497 280 | 2 702 864 | 472 445 | 10 695 849 | 10688991 | 13794354 |
| Доходы от участия в других организациях | 0 | 0 | 115 764 | 83 837 | 800 000 | 0 | 0 | 131500 |
| Проценты к получению | 1 346 457 | 673 411 | 30 476 | 300 | 18 892 | 2 004 568 | 2 984 410 | 5 096 314 |
| Проценты к уплате | 2 554 676 | 4 183 482 | 3 169 979 | 3 203 634 | 3 119 105 | 4 714 404 | 4 618 598 | 7 247 500 |
| Прочие доходы | 13 453 453 | 10 570 420 | 14 570 222 | 19 821 729 | 30 301 771 | 21 522 329 | 52 655 991 | 46 707 881 |
| Прочие расходы | 17 413 234 | 11 917 084 | 14 268 324 | 19 879 715 | 39 393 498 | 32 183 893 | 57 407 330 | 43 515 485 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | -3 852 000 | -397 600 | -224 561 | -474 619 | -10 919 495 | -2 675 551 | 4 303 464 | 14 967 064 |
| Текущий налог на прибыль | 0 | 0 | 0 | 0 | -2 320 317 | -159 713 | 1 132 386 | 3 080 529 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств | 147 645 | 485 700 | 917 944 | 53 392 | 134 112 | 475 405 | -65 440 | -82 548 |
| Изменение отложенных налоговых активов | 554 673 | 357 173 | 456 430 | 109 750 | 2 419 | 19 242 | -9 344 | 36 617 |
| Прочее | 296 972 | 29 510 | 495 724 | -17 299 | -2 367 011 | -312 188 | 800 022 | 2 950 061 |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | -3 148 000 | -496 617 | -190 351 | -435 560 | -11 097 882 | -3 284 189 | 4 027 196 | 14 955 761 |

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

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

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

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

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

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