Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Экономический факультет

Программа «Мастер делового администрирования –

MasterofBusinessAdministration (MBA) »

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

«Управленческий учет при принятии управленческих решений»

Подготовлена слушателем

программы Кореневкиной Еленой Анатольевной

_____*(подпись)*

Научный руководитель доцент, к.э.н. Николаева Ольга Евгеньевна

_____*(подпись)*

Москва, 2018

Управленческий учет при принятии управленческих решений.

Введение……...… 3
1. Теоретические основы организации управленческого учета компании. 6
1.1. Обзор основных подходов и методов, используемых при организации управленческого учета и их связь с анализом рынка……. 6
1.2. Факторы, влияющие на выбор системы учета затрат, калькуляции и ценообразование в компании……. 10
1.3.Роль управленческого учета предприятия при разработке управленческих решений……. 18
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании……...…. 21
2.1. Положение АО в отрасли, в ценовом сегменте, анализ рынка……..... 21
2.2. Анализ финансовой отчетности……...…… 32
2.3. Основные риски и перспективы развития Общества…… 58
3. Оценка эффективности управленческого решения, представляющего собой комплекс мероприятий по модернизации лесопильного производства……. 63
3.1. Принятие решения по капитальным вложениям в модернизацию производственного оборудования предприятия…… 63
3.2. Анализ модернизации лесопильного производства 68
Заключение……... 70
Библиография …… 74
Приложения……. 76

ВВЕДЕНИЕ

Принятие решений это одна из основных функций управления в настоящее время. Принимая решения, необходимо полагаться на максимальное количество информации, при этом стоит обратить внимание на то, что маржинальный подход и релевантная информация позволяет облегчить анализ и выбрать оптимальное, экономически обоснованное решение из множества вариантов. Однако внедрив решение, результаты его необходимо контролировать и в некоторых случаях корректировать, так как всегда присутствуют косвенные влияния и неопределенности. Для правильного формирования целей и поиска оптимальных путей их достижения чрезвычайно важно понимать природу принятия решений. Использование научного подхода, моделей и количественных методов совершенствует процесс принятия объективных, экономически обоснованных решений в сложных, неоднозначных ситуациях. Выше обозначенные положения определили актуальность работы и ее цель.

Целью данной выпускной работы является раскрытие сущности подходов и методов принятия управленческих решений, анализ существующего положения предприятия, а также разработка и обоснование решений по эффективному управлению ресурсами на основе анализа рынка и внутренних ресурсов предприятия.

Задачами работы являются:

- Раскрыть модели и методы принятия управленческих решений, учета затрат и их взаимосвязь с ценообразованием в компании.

- Исследовать деятельность компании на рынке и в ценовом сегменте.

- Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность по данным финансовой отчетности общества.

-Провести детальное исследование внутренних и внешних рисков и возможностей.

- На основании анализа рынка и данных управленческого учета разработать конкретные практические рекомендации, направленные на решение актуальных проблем управления компанией.

- Обосновать предложенную стратегию развития, рассчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Объект исследования – АО "Онежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат" (АО "Онежский ЛДК"). Деятельность организации отнесена к отрасли "Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения" (класс по ОКВЭД – 16).

Предметом исследования является процесс разработки управленческих решений на основании данных финансового и управленческого учета (АО "Онежский ЛДК").

В первой главе дипломной работы рассматриваются теоретические основы организации управленческого учета компании, в том числе различные подходы к формированию себестоимости и политике ценообразования. Показана роль управленческого учета при принятии управленческих решений.

Во второй главе проведено исследование рыночной среды, положения предприятия в отрасли и ценовом сегменте. Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, в купе с внешними факторами, стал основой для выявления, классификации и ранжирования основных рисков и перспектив развития общества.

В третьей главе предложены управленческие решения по эффективному управлению ресурсами на основе анализа среды и внутренних ресурсов предприятия, позволяющие ему повысить свою конкурентоспособность с учетом тенденций развития отрасли. В качестве обоснования проведен сравнительный анализ таких показателей управленческого учета как соотношение показателей

объем - затраты – прибыль и изменение себестоимость, рассчитан финансовый результат от реализации управленческих решений. Инвестиционная привлекательность проекта доказана расчетом чистого дисконтированного дохода (NPV), индекса прибыльности инвестиций (PI) и внутренней нормы доходности (IRR)

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В КОМПАНИИ

1.1. ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КОМПАНИИ И ИХ СВЯЗЬ С АНАЛИЗОМ РЫНКА.

Одной из приоритетных задач предприятия, в современной системе управления, является управление производственными затратами. Это важнейшая составляющая управленческого учета, имеющая прямое отношение к стратегии производственного развития предприятия. Учитывая это следует также отметить, что эпоха оптимизации затрат как единственного основного показателя закончена, для эффективного управления компанией одних только данных о себестоимости недостаточно. На первое место, среди значимых показателей управленческой отчетности, претендуют показатели, связанные с лояльностью и удовлетворенностью клиента, позиционирование компании на рынке вообще и в ценовом сегменте в частности. Следовательно, управленческий учет, в современном понимании этого термина, охватывает не только бухгалтерские, финансовые данные в информационной системе, а практически весь объем данных о компании, включая данные о конкурентах, внутренних и внешних рисках и стратегические планы развития.

Как отмечалось ранее, современный управленческий учет уже оперирует прогнозами, информацией, не подтвержденной первичными документами, и данными опросов потребителей и экспертов. Поэтому управленческой отчетностью можно считать не только выверенные бюджеты, но и данные маркетинговых исследований.

Многие методики и принципы ведения управленческого учета позаимствованы из финансового учета, или могут быть рассчитаны на основании регистров последнего. Однако использование экспертных оценок специалистов

и данных маркетинговых исследований является важной отличительной особенностью современного управленческого учета. Кроме того, в управленческом учете значительно расширилась аналитика, а также сократились сроки и периодичность подготовки управленческой информации, что обусловлено автоматизацией многих процессов благодаря разработке научно обоснованной методологии. В этой связи важно понимать сущность, объекты и конечную цель ведения управленческого учета, а также используемый инструментарий. В каждой компании должна быть разработана своя система, включающая состав управленческой отчетности и модель принятия управленческих решений, так как уникальность внутренней и внешней среды работы каждого предприятия, не позволяет брать в полном объеме частные решения и внедрять их в общую практику. Построение системы управленческого учета является основой для создания решения стратегических и тактических задач предприятия.

Особое мастерство, при ведении управленческого учета и составлении управленческой отчетности заключается в понимании потребностей бизнеса в актуальной информации и формировании инструментария для контроля бизнес процессов в компании. Цель ведения управленческого учета — составление управленческой отчетности, то есть своевременное предоставление достаточной и актуальной информации, необходимой руководителям и собственникам бизнеса для принятия своевременных и верных решений, реализуя концепцию информационной поддержки бизнеса.

С целью эффективного управления ресурсами компании руководители, с помощью инновационных методов управленческого учета анализируют максимум информации. Анализ затрат, отклонений от плана и других внутренних показателей, до недавнего времени, был основным источником данных для понимания работы компании. На данный момент этого не достаточно, для нахождения конкурентных управленческих решений привычные методы комбинируют с новыми подходами к составу и анализу информации,

одной из них является бенчмаркинг. Метод бечмаркинга с одной стороны, как все гениальное прост – он заключается в сравнении своих результатов с результатами других компаний и перенять у них работающие стратегии управления, при этом что-то можно подчерпнуть у компаний своей отрасли, что-то у компаний своего региона или масштаба. Как уже неоднократно отмечалось ранее система управленческого учета, и следовательно группировка показателей и их выбор разрабатывается каждой компанией самостоятельно и собранные данные – это внутренняя информация предприятия, что существенно затрудняет их получение, финансовую информацию получить проще – в соответствии с российским законодательством компании предоставляют данные годовой бухгалтерской(финансовой) отчетности в Федеральную службу государственной статистики (Росстат), а Росстат, в свою очередь, публикует их в открытом доступе. Информацию можно получить при помощи косвенного метода экстраполировав свои данные на детально изученный продукт конкурента, в том числе учитывая мнения экспертов и свои данные о рынке (обратный инжиринг).

Таблица1.1. Показатели, используемые в бенчмаркинге. Составлена автором с использованием материалов электронного журнала «Финансовый директор».

Тип показателей	Описание
Функциональные(операционные)	Показатели управленческого учета компании сравниваются с аналогичными показателями наиболее успешных компаний независимо от отраслевой принадлежности
Внутриотраслевые	Сравнение показателей результатов работы отдельных подразделений внутри самой компании и с другими компаниями отрасли
Конкурентные	Для анализа этих показателей

	используются данные ближайших конкурентов, полученные методикой обратного инжиринга.
Стратегические	Используются для принятия стратегических решений. Представляют собой все вышеперечисленные категории.

После проведения анализа данных полученных из внутренних источников компании и проведя процедуры бенчмаркинга, следует переходить к этапу планирования. «Планирование является одной из функций процесса принятия управленческих решений. При этом разделяется система учёта и система управления. Система учёта контролирует финансовую и экономическую деятельность организации по факту, т.е. собирает и анализирует ретроспективные данные. Тогда как процесс планирования позволяет спрогнозировать ситуацию и уже на этапе прогнозирования выявить ошибки и недостатки текущей работы. Планирование также помогает оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности работы предприятия в целом и его сотрудников в частности, снижению затрат и так далее с помощью определению слабых и сильных сторон деятельности предприятия. Процедуры, составляющие систему управленческого учета, изменяются в зависимости от целей сбора и анализа информации.»[1]

Как мы видим из вышесказанного, с помощью данных управленческого учета организация решает множество задач, что породило множество подходов и методов управленческого учета, целесообразность и эффективность системы управленческого учета зависит от выбора организацией эффективной концепции исходя из специфики производства, поставленных целей и перспектив развития.

[1]Кавич А. Ю., Трунина В. Ф. Проблемы внедрения управленческого учета в организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 125-128.

На практике использование системы управленческого учета помогает адекватно оценить деятельность организации, повышает качество управления, способствует оптимизации бизнес процессов. Огромное влияние системы управленческого учета на функционирование организации можно проследить на всех этапах деятельности:

Во-первых, управленческий учет обеспечивает руководителей информацией для текущего планирования, принятия оперативных решений, контроля и диагностики.

Во-вторых, сбор и контроль данных связывает уровни и структурными подразделениями управления.

И наконец, в-третьих координирует будущее развитие организации с помощью постоянного контроля и анализа всей деятельности и результатов деятельности организации.

1.2. ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СИСТЕМЫ УЧЕТА ЗАТРАТ, КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В КОМПАНИИ.

Затраты являются одним из основных объектов экономического управления любым предприятием, как нацеленным на получение прибыли, так и некоммерческой организацией. Именно затратами, в большей степени, чем доходами, могут и должны управлять руководители внутри предприятия на всех его уровнях.[2]

Управление себестоимостью - калькулирование одна из важнейших задач управленческого учета необходимая предприятию для принятия управленческих решений необходимых для бизнеса. Сущность метода заключается в определении всех затрат на производство и продажу продукции и группировка

[2]Николаева О..Е., Шишкова Т.В.Классический управленческий учет: Учебник. Изд. 3-е. – М.:ЛЕНАНД, 2017. – 400 с. С. 24.

их по статьям. Применяется для управления предприятием, в частности при оценке конкурентоспособности, качества, рентабельности продукции и работы организации в целом, а также для достижения поставленных стратегически целей.

В процессе разработки регистров управленческого учета по формированию себестоимости продукции (калькуляционных карт) обычно соблюдаются следующие принципы:

- научно-обоснованная классификация затрат;
- установление объектов учета затрат;
- выбор метода распределения косвенных затрат;
- разграничение затрат по периодам;
- раздельный учет текущих и капитальных затрат;
- выбор метода оценки незавершенного производства;
- и другие.

В управленческом учете используются наряду с перечисленными другие признаки классификации затрат:

- способ включения в себестоимость – прямые и косвенные;
- существенность для принятия решения – релевантные и нерелевантные;
- зависимость от уровня деловой активности – переменные, постоянные и смешанные;
- форма подачи информации для принятия решений – альтернативные, вмененные, приростные;
- охват планированием и нормированием – планируемые (нормируемые) и непланируемые (ненормируемые);
- эффективность – производительные и непроизводительные;
- степень подконтрольности (регулируемости) – контролируемые и неконтролируемые;

- направления группировок в зависимости от целей учета: элементам затрат и статьям калькуляции, местам возникновения затрат и ответственности, носителям затрат и другие.

Выбор методов зависит от специфики деятельности предприятия и целей формирования информации. Информация о затратах необходима предприятию по трем основным причинам:

- «Оценка стоимости запасов, необходимая для целей финансового учета.
- Контроль затрат и оценка эффективности деятельности предприятия.
- Принятие управленческих решений, например, ценообразование, снятие продукта с производства, решение типа купить или производить самим и т.п.

В случае использования традиционной системы учета затрат можно получить неудовлетворительную информацию для решения проблем, обозначенных в двух последних пунктах»[3] В таблице 1.2. представлены сравнительные характеристики основных систем учета затрат.

Таблица 1.2.Сравнительная характеристика методов учета затрат и калькулирования себестоимости по полноте учета затрат.[4]

Сфера сравнения	«абзорпшен-костинг»	«директ-костинг»	«стандарт-костинг»	«АВС-костинг»
Сущность системы учета затрат	Учет всех затрат, сделанных для производства продукции.	Исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода.	Система учета затрат и калькуляции себестоимости с использованием нормативных затрат.	Учет затрат по работам (функциям). Предприятие рассматривается как набор рабочих операций,.
Место зарождения системы чета затрат	____	США	США	Япония
Год появления системы	____	1936 год	1911 год	1918 год

[3] Николаева О..Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. Изд. 2-е. – М.:издательство ЛКИ, 2008. – 304 с. С. 134.

[4]Составлена автором с использованием данных интернет ресурса © Студенческая библиотека онлайн (info{at} studbooks.net) © 18.05.2018г.

учета затрат				
Разработчик системы учета затрат	____	Гаррисон Д.Ч.	Гаррисон Д.Ч.	Купер Каплан
Область применения системы учета затрат и калькулирования	Используется преимущественно на предприятиях с выпуском единичных заказов, также обширно использовалась в СССР.	На предприятиях, где отсутствует высокий уровень постоянных затрат и где результат работы можно легко определить и количественно измерить. Широко распространен во всех экономически развитых странах.	Широко применяется в Западных странах с развитой рыночной экономикой, в России на его основе был разработан и удачно используется метод нормативного учета затрат на производство.	В настоящее время систему АВС используют крупнейшие японские, американские и европейские предприятия в различных отраслях промышленности.
Преимущества системы учета затрат	- возможность рассчитать себестоимость и рентабельность отдельных видов продукции; - применение в целях финансового учета и составления внешней отчетности; - возможность рассчитать полную себестоимость готовой продукции, запасов готовой продукции на складе и незавершенного производства; - широкая сфера применения;	- упрощение и точность исчисления себестоимости продукции. - отсутствие процедур по составлению сложных расчетов для условного распределения постоянных затрат между видами продукции. - возможность определения порога рентабельности, запаса прочности предприятия и нижней границы цены продукции или заказа	- обеспечивает более стабильную себестоимость продукции. - гарантирует повышение производительности труда и стимулирует деятельность рабочих через систему материальных стимулов; - мотивирует служащих придерживаться стандартов; -обеспечивает твердую основу для выявления существенных отклонений при сопоставлении затрат.	- позволяет косвенным образом оценить уровень производительности труда: отклонение от количества потребленных ресурсов, а, следовательно, от выпуска или сравнения фактического уровня распределения затрат с тем объемом, который мог бы быть возможным при реальном обеспечении ресурсами. - этот метод не только доставляет новую информацию о затратах, но и

	- возможность применения для расчета цены за единицу продукции.	- возможность проведения сравнительного анализа рентабельности - позволяет заострить внимание на изменении маржинального дохода как по предприятию в целом, так и по различным изделиям. - ограничение себестоимости лишь переменными расходами позволяет упростить нормирование, планирования, учета и контроля затрат		генерируют ряд показателей нефинансового характера. - данная система позволяет подробно анализировать накладные расходы, что имеет большое значение для управленческого учета. - дает возможность более точного определения затрат на неиспользуемые мощности для периодического их списания на счет прибылей и убытков.
Недостатки системы учета затрат	-субъективность выбора коэффициента распределения; при сложной организационной структуре и большом ассортименте продукции существует вероятность выбора некорректной базы распределения, что искажает реальную величину себестоимости и ведет к установлению	- возникают трудности при разделении расходов на постоянные и переменные - необходимо в ценах, устанавливаемых на продукцию предприятия, обеспечивать покрытие всех издержек предприятия -сложность в определении номенклатуры элементов калькулирования	- система зависима от внешних условий; - применить данной системы учета не на всех стадиях жизненного цикла продукции; -данная система не охватывает качественных показателей деятельности предприятия; - отклонения от нормативных затрат, как правило, слишком	- анализ этот системы весьма громоздкий и трудоемкий - внедрение АВС без автоматизации невозможно

	необоснованных цен. неоднозначность отнесения затрат к одной группе; - невозможность сравнительного анализа себестоимости однородных товаров, производимых разными предприятиями.	или деления расходов на переменные и постоянные -несовпадение результатов финансового учета с результатами производственного учета, вследствие чего снижается доверие контролирующих органов.	агрегированы.	

Каждый, из рассмотренных выше, методов затрат может быть надежным инструментом, помогающим принять верное управленческое решение, так как влияет на калькуляцию себестоимости т.е. ее структуру с помощью которой устанавливаются наиболее значимые резервы экономии расходов. В наше время крупнейшие зарубежные организации – лидеры рынка все чаще выбирают управленческий стратегический учет (АВС-костинг), что привело к становлению новых методов калькулирования, основанных на концепции жизненного цикла изделия, предполагающей формирование информации, необходимой для управления затратами на стадиях проектирования, разработки, производства, эксплуатации, послепродажного обслуживания, вывода продукта с рынка и утилизации. Не смотря на видимые преимущества АВС-костинга, далеко не все компании используют эту систему т.к. затраты от подготовки информации, в не больших компаниях, могут быть больше экономического эффекта от ее использования, что в конечном счете окажет негативное влияние на себестоимость и цену.

«Расчет полной себестоимости продукции является основой формирования цены изделия. Цена - это денежное выражение стоимости товара; экономическая категория, позволяющая измерить затраченное на производство общественно необходимое рабочее время.

В условиях рыночных отношений цена выступает как связующее звено между производителем и потребителем, т. е. является механизмом, обеспечивающим равновесие между спросом и предложением, а, следовательно, между ценой и стоимостью»[5]

На установление цены на продукцию влияет множество как внутренних и внешних факторов, так и их сочетания, все эти факторы отслеживаются и анализируются в рамках управленческого учета. Учитывая постоянно изменяющиеся условия, в которых работают предприятия ценообразование — это сложный многоступенчатый процесс. Рассмотрим наиболее значимые факторы. Из факторов внешней среды, влияющие на процесс ценообразования, следует отметить следующие:

«Потребители. Существенное влияние на ценообразование на предприятии оказывают конечные пользователи. Для того чтобы оперативно реагировать на изменения мнений покупателей, предприятию необходимо обладать определенными знаниями об общих закономерностях и особенностях их поведения на рынке. При сборе данных и анализе следует обратить внимание на такие аспекты как: потребности, нужды, запросы, мотивацию при выборе товара или услуги, способы потребления, отношение к товарам и услугам, отношение к новому, чувствительность потребителя к ценам и качеству товаров и услуг.

Так же важны экономические показатели, влияющие на поведение. Сюда относятся такие понятия как покупательская способность, бюджетные ограничения и их связь с потребительскими предпочтениями. В связи с тем, что бюджет покупателя ограничен, а цены подвержены постоянным изменениям, покупатель постоянно находится перед выбором: как использовать свой бюджет самым рациональным образом, какой товар покупать, а какой нет. Согласно теории предельной полезности и потребительского выбора, покупатель предпочтет тот товар, который в наибольшей степени соответствует его личному

[5]Л. И. ТРУСОВА. Экономика машиностроительного производства. Задачи и ситуации учебное пособие - Ульяновск: УлГТУ. - 70 с. 2005

представлению о полезности предстоящей покупки в сочетании с его финансовыми возможностями.

Рыночная среда. Рыночная среда формируется под воздействием экономических, политических и культурных факторов. С точки зрения ценообразования выделяют несколько моделей рынка, классифицируя их по степени влияния предприятия на установление рыночной цены: монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия.

Участники каналов товародвижения. Товародвижение - это процесс, обеспечивающий доставку товаров конечному потребителю. С точки зрения ценообразования интерес представляет влияние участников каналов товародвижения на возрастание цены.

Государство. Можно выделить три степени влияния государства на ценообразование.

- Фиксация цен естественных монополистов: электроэнергия, газ, нефть, коммунальные услуги, транспорт. Цены на данную продукцию вызывают мультипликационный эффект в экономике, поэтому их фиксация на определенном уровне способствует стабилизации всей экономической ситуации и определяет степень стабильности цен во всех других сферах.
- Фиксирование монопольных цен. По российскому законодательству предприятие занимает доминирующее (монопольное) положение, если его доля на рынке составляет от 35% до 65%;
-Замораживание цен. Разумным считается применение замораживания цен только в краткосрочном периоде, при кризисных ситуациях.
-Регулирование цен за счет установления предельных уровней цен, запреты на недобросовестную конкуренцию.»[6]

Анализируя выше изложенные факторы формирования цены не стоит упускать из вида внутренние факторы, влияющие на цену, такие как:

[6]Шаш Н.Н. Ценообразование.:Юрайт-Издат 2006

- Себестоимость продукции
- Необходимость покрытия долгосрочных капитальных вложений
- Качество материалов и труда
- Трудоемкость производства
- Использование ограниченных ресурсов

Процесс ценообразования — это комплекс жизненно важных для предприятия управленческих решений. На практике при ценообразовании руководители учитывают, как внешние факторы, так и внутренние факторы в совокупности. Например, после удачной рекламной компании мелкосерийные или позаказные производства могут устанавливать высокие цены на свою продукцию, тем более если занимаемая часть рынка значительная, а сервис хорошо организован. В то же время при массовом производстве и не достаточном уровне сервиса следует устанавливать низкие цены в расчете на несколько рыночных сегментов, при этом предприятие получает эффект от масштаба.

1.3.РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Система правленческого учета на предприятии организуется для обеспечения руководства информацией о себестоимости продукции для целей ценообразования, о составе затрат для планирования и контроля и аналитическими данными для принятия управленческих решений. Использование релевантной информации и обосновано выбранного подхода учета затрат позволяет разработать оптимальную стратегию и тактику. «Таким образом, согласно исследованиям в разных странах, управленческий учет постоянно расширяет свои границы. Так в соответствии с передовыми современными представлениями управленческий учет – это неотъемлемая часть управления предприятием, требующая идентификации, формирования, представления, интерпретации и использования информации, относящейся:

- к формированию бизнес-стратегии;

- планированию и контролю видов деятельности;

- анализу и принятию управленческих решений;

- эффективному использованию ресурсов;

- повышению производительности и увеличению стоимости компании;

- сохранению материальных и нематериальных активов;

- корпоративному руководству и внутреннему контролю.»[7]

Выше были рассмотрены факторы влияющие на себестоимость продукции, выбор системы учета затрат на предприятии и учитывающиеся при ценообразовании. Многообразие, влияющих на принятие управленческих решений, факторов порождает множество альтернатив, что делает процесс принятия решений очень сложным. К тому же в нашем быстро меняющемся мире руководство сталкивается с совершенно новыми ситуациями, которые не могут быть разрешены на основе прошлого опыта. В таких случаях, по данным управленческого учета, разрабатывается модель принятия решения.

«Модель принятия решения представляет собой числовое или символьное выражение переменных и параметров, влияющих на данное решение. Переменные - это факторы, контролируемые управляющей системой, параметры - неконтролируемые управляющей системой факторы и операционные условия и ограничения. Например, при разработке управленческой модели оценки производства новых видов изделий анализ должен включать такие параметры, как потребительский спрос, рост рынка, действия конкурентов и ограничения производственной мощности. Переменными в этой модели будут цена продажи единицы изделия, затраты на его производство, производственные технологии. Основной задачей при разработке такой модели будет определение всех переменных и параметров, имеющих отношение к данному решению, сбор всей необходимой информации и представление ее в надлежащем виде.»[8]

---

[7]Николаева О..Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. Изд. 2-е. – М.:издательство ЛКИ, 2008. – 304 с. С. 7

[8]© Учебные материалы онлайн (info{ат}studwood.ru) © 2017 – 2018 21.05.2018

В процессе принятия управленческих решений руководителю приходится учитывать не только количественные, но еще и качественные факторы. Количественные факторы почти всегда совпадают с данными бухгалтерского (финансового) учета или могут быть выделены из него. К ним относятся калькулирование себестоимости, расчет затрат по месту возникновения, выручка и т.д. Качественные показатели могут быть получены на основе анализа статистических данных, опроса потребителей, специалистов и контрагентов, из открытых источников, путем мониторинга законодательства и т.д. они имеют огромное влияние при принятии обоснованных управленческих решений.

Как уже упоминалось в этой главе, выработка уникальных решений не редкость в нашем быстро меняющемся мире и, так же как постановка управленческого учета в целом, не может быть стандартизирована. Но предприятие, при выработке системы управленческого учета, принимая во внимание особенности, цели и задачи своей работы, должно определить строгие правила, конкретные шагами и четкую последовательность, опираясь на научно обоснованную последовательность процесса принятия управленческих решений.

Все вышесказанное подтверждает то, что от качества управленческих решений зависит результативность работы предприятия. Они должны отвечать определенным требованиям, исходить из сложившихся экономических условий, приниматься с соблюдением организационных и психологических предпосылок.

2. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АО "ОНЕЖСКИЙ ЛЕСОПИЛЬНО – ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩИЙ "

2.1. ПОЛОЖЕНИЕ АО "ОНЕЖСКИЙ ЛДК" В ОТРАСЛИ, В ЦЕНОВОМ СЕГМЕНТЕ, АНАЛИЗ РЫНКА.

Акционерное общество "Онежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат" было учреждено в 1992 году.

АО "Онежский ЛДК" производит в год 180 тысяч кбм пиломатериалов хвойных пород скандинавской сортировки и 146 тысяч тонн технологической щепы. Обрезные пиломатериалы вырабатываются из еловых и сосновых лесоматериалов, сушатся до транспортной (20-22%) влажности и поставляются на экспорт.

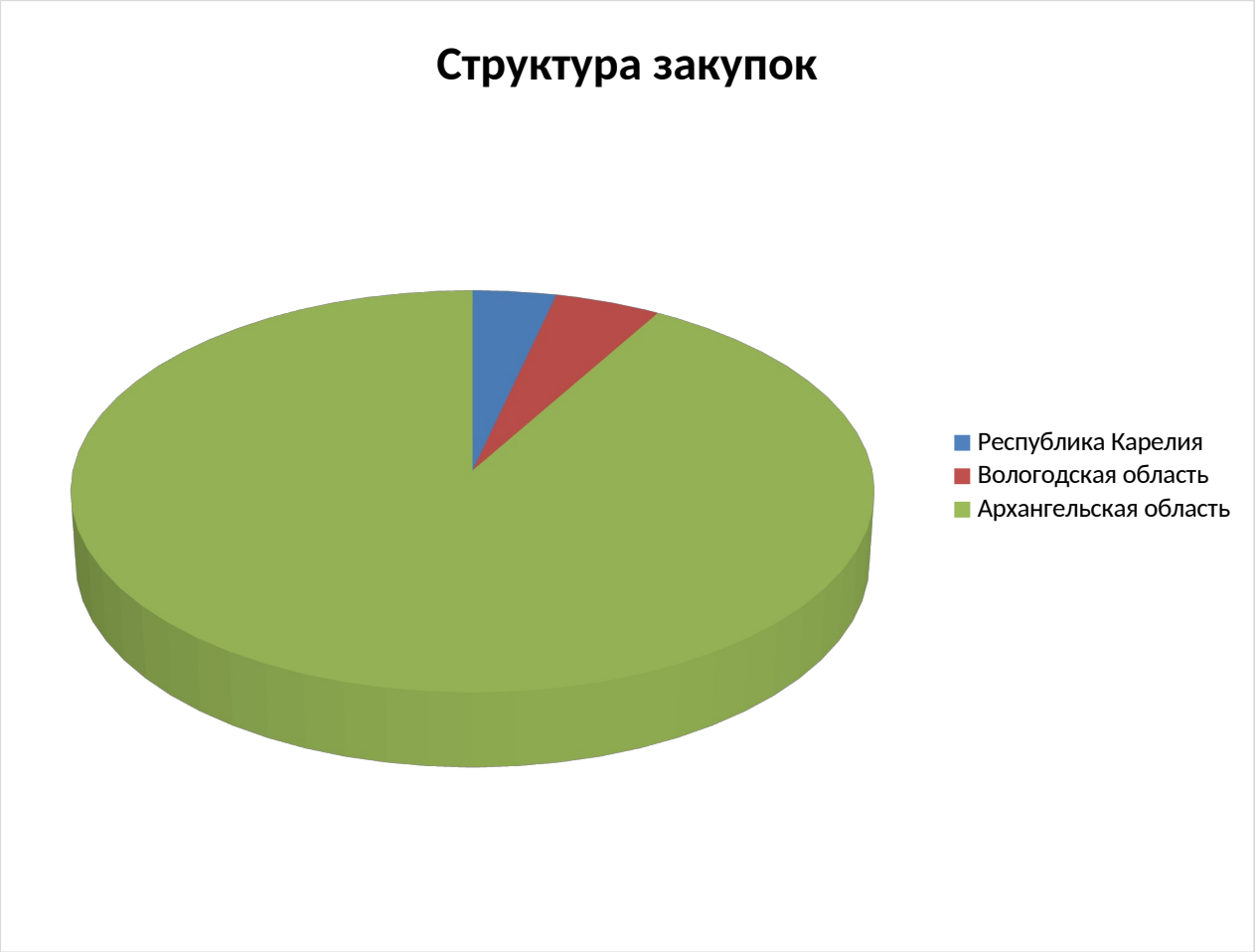
С 2014 года АО «Онежский ЛДК» находится в составе SegezhaGroup корпорации АФК Система.

Общество расположено в северной части города Онеги, на правом берегу в устьевой части реки Онега, в пяти километрах от железнодорожной станции, с которой связан железнодорожной веткой. Кроме того, АО «Онежский ЛДК» располагает причалом, что обеспечивает удобные способы транспортировки продукции.

Основным видом деятельности АО «Онежский ЛДК» является производство экспортных пиломатериалов. Сопутствующее производство — выпуск технологической щепы для целлюлозно-бумажной промышленности. Общество специализируется на переработке древесины хвойных пород (в общем объеме переработки 75% составляет еловое сырье и 25% — сосновое).

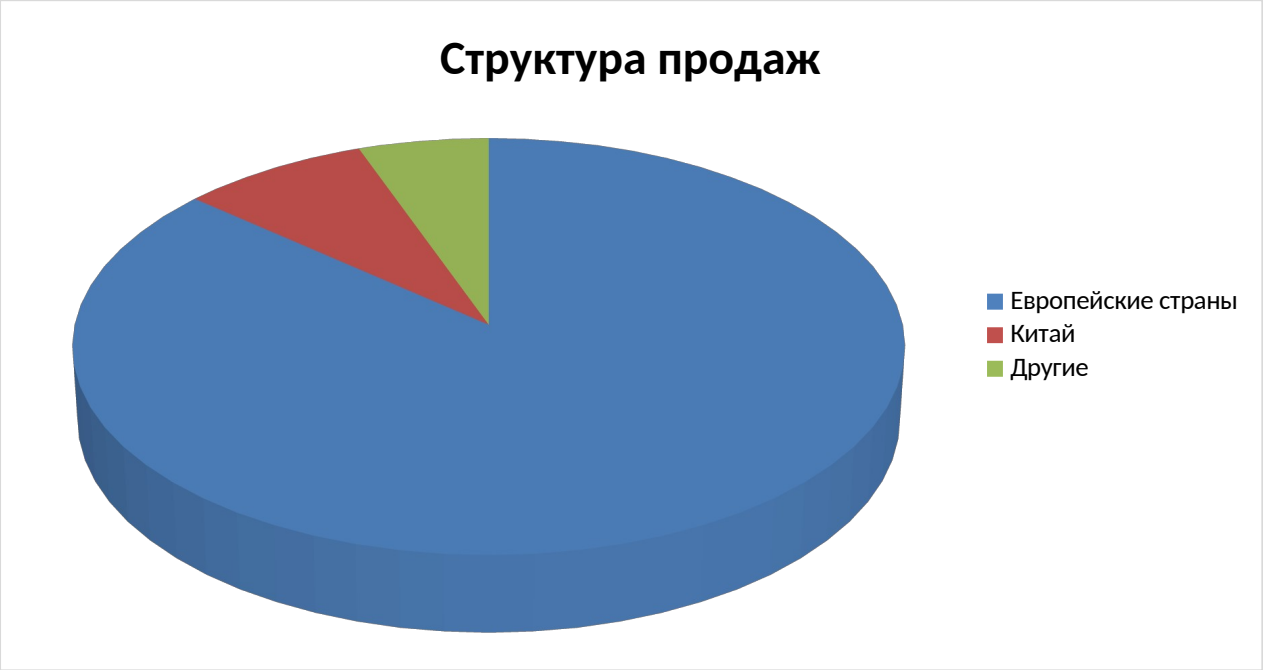
В географии поставок пиловочного сырья для АО «Онежский ЛДК» в отчетном году преобладает Архангельская область (91,2%). Поступление сырья из других регионов составило в 2016 году существенно меньшую долю: из Республики Карелия - 3,7%, Вологодской области – 4,7%. Структура поставок наглядно представлена на диаграмме 2.1.

Диаграмма 2.1.



Покупателями экспортной продукции АО «Онежский ЛДК» в 2016 году являлись страны Западной и Северной Европы, а также Египет, Китай, Тайвань. Основная часть всего объема пиломатериалов (86,3%) успешно экспортировалась покупателям в такие европейские страны как Великобритания, Франция, Бельгия, Нидерланды, Эстония и Германия, также существенную долю в структуре продаж по итогам 2016 года составили продажи в Китай – 8,1%. На диаграмме 2.2. эти данные представлены в графической форме.

Диаграмма 2.2.

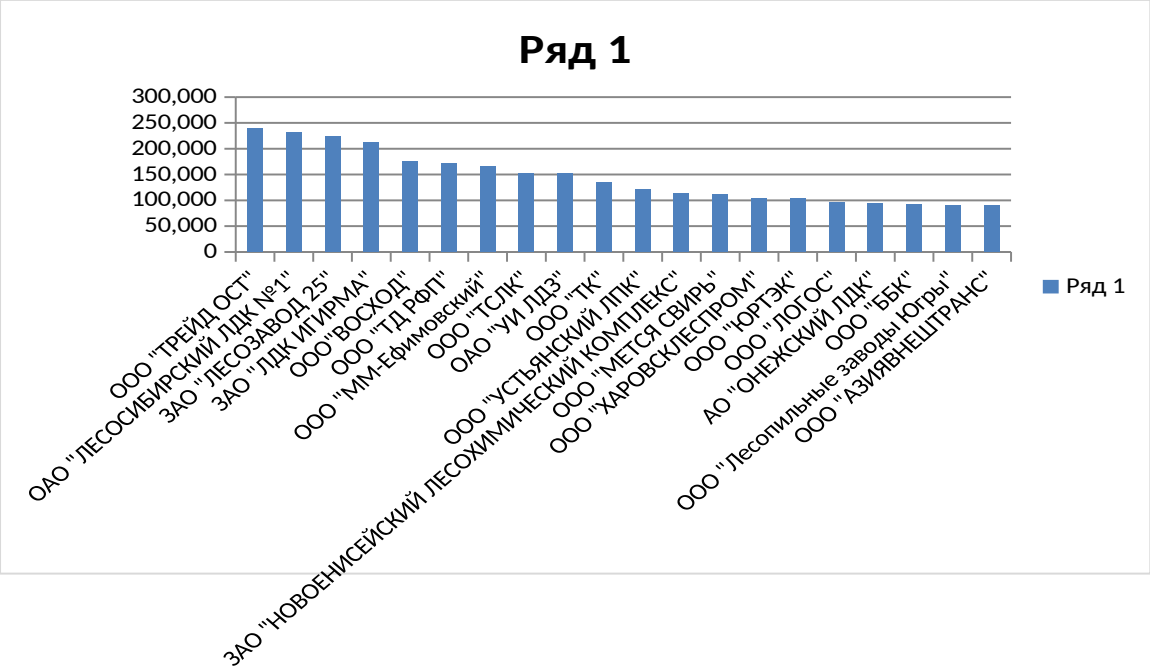


Основным рынком сбыта технологической щепы, произведенной АО «Онежский ЛДК» в прошедшем году, как и прежде, стал внутренний рынок.

В дальнейшем Общество не предполагает коренных изменений технологического цикла производства и реализации продукции.

На положение Общества в отрасли влияет также и развитие конкурентной среды. Основными конкурентами АО «Онежский ЛДК» являются лесопильные предприятия Северо-Западной части России, прежде всего, Архангельской области, а также Вологодской, Кировской, Ленинградской областей и Республики Карелия. Предприятия, расположенные в вышеуказанных регионах России, ориентированы на те же рынки сбыта. Кроме того, основными конкурентами Общества на рынках пиломатериалов Западной Европы, помимо перечисленных, являются также лесопильно-деревообрабатывающие предприятия Скандинавских стран.

По данным научно-исследовательской работы "



сследов
ание рынка заготовки, производства и реализации лесоматериалов (необработанный лес, пиловочник, пиломатериалы, древесные плиты) в Российской Федерации. На территории РФ расположено почти 25% мирового леса, общий запас древесины составляет 82 млрд. куб. м при ежегодном допустимом объеме рубки в размере около 0,5 млрд. кубов, из которых используются сегодня менее чем четверть.

Несмотря на внушительные запасы древесины, эффективность функционирования отрасли по международным меркам очень низкая.

Недостаточное развитие инфраструктуры лесного комплекса (на одну тысячу кв. км леса в России приходится лишь 1,2 км лесных дорог) приводит к тому, что по объемам заготавливаемой древесины Россия уступает США, Канаде и Бразилии, обеспечивая только 6% от мирового объема лесозаготовки. Доход российских производителей с одного кубометра заготовленной древесины составляет около 70 долл., что почти в пять раз меньше, чем в среднем по мировому рынку лесоматериалов. Кроме того, удельный вес лесоперерабатывающего комплекса в общей производственной структуре на протяжении последних нескольких лет уменьшается - с 4,8% в 2010 г. до менее

чем 4% в 2017 г., при том, что спрос на продукцию лесопереработки растет как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Участниками рынка называются следующие причины такого состояния дел в отрасли:

- несовершенная система государственного управления лесными ресурсами;

- недостаточное финансирование предприятий лесоперерабатывающего комплекса;

- ориентация большинства предприятий на выпуск продукции с низкой степенью переработки;

- высокий уровень незаконной вырубки древесины.

Сравним положение России в группе ведущих экспортеров пиломатериалов проанализировав таблицу 2.1.

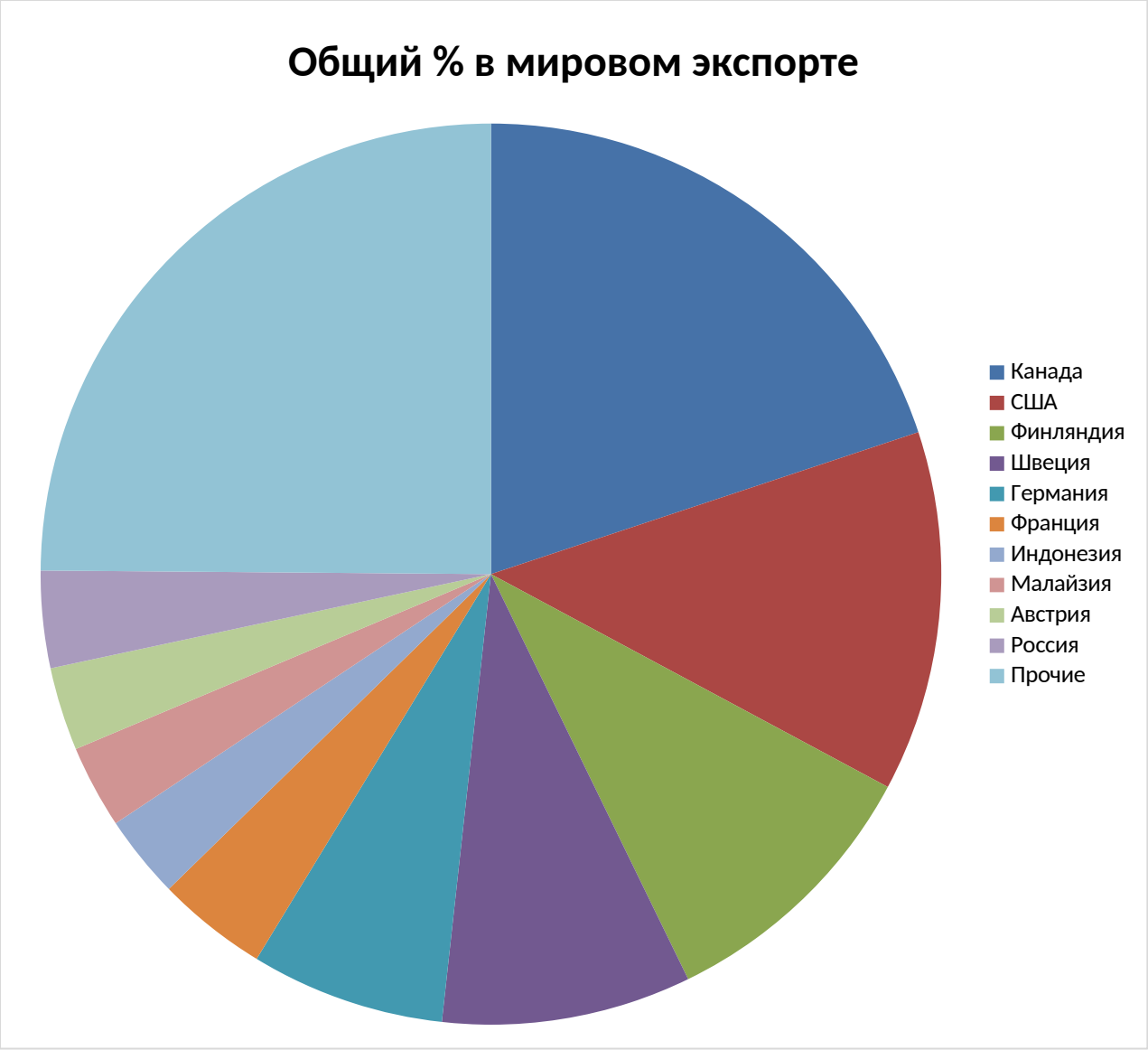
Таблица 2.1. Положение первой десятки лесоэкспортеров на ведущих товарных рынках. Таблица составлена автором[9]

№ п\п	Страна	Общий % в мировом экспорте	Древесное сырье		Пиломатериалы	
			Место в мире по объему	% в мировом экспорте	Место в мире по объему	% в мировом экспорте
1.	Канада	20	7	4	1	44
2.	США	13	1	24	2	9
3.	Финляндия	10	17	1	5	5

[9] По материалам журнала «ЛЕСНОЙ КОМПЛЕКС СИБИРИ», №2 (30) 2017

4.	Швеция	9	12	1	3	9
5.	Германия	7	4	7	8	1
6.	Франция	4	6	5	9	1
7.	Индонезия	3	23	0	20	0
8.	Малайзия	3	2	13	4	6
9.	Австрия	3	18	1	6	4
10.	Россия	3,5	3	12	7	4
11.	Прочие	25		32		17

Диаграмма 2.3.



Учитывая данные исследований, не смотря на то, что основная часть продукции реализуется за пределами РФ, при анализе конкурентов целесообразно рассматривать структуру и состав российского рынка лесозаготовки.

Под маркировкой «ONEGA» продукция предприятия с 1997 года известна во всех странах, в которые комбинат когда-либо поставлял пиломатериалы. Продукция комбината сертифицирована по международным экологическим стандартам (Приложение 1,2).

Таблица 2.2. Рейтинг экспортеров пиломатериалов 2016г. Таблица составлена по данным статистики ВЭД.

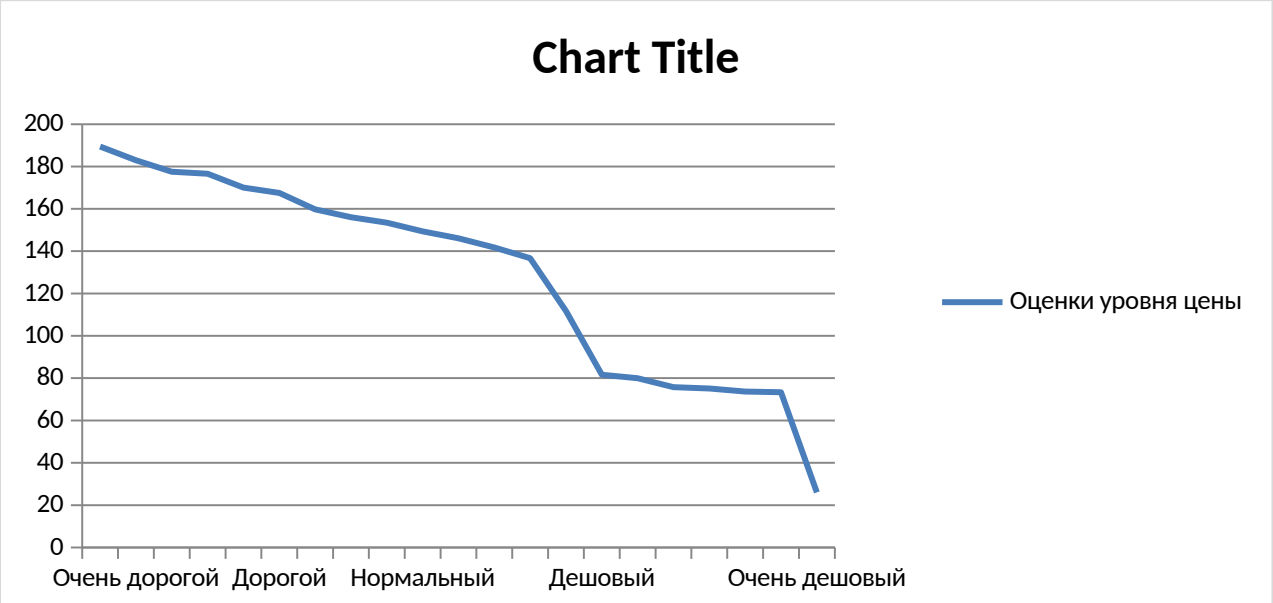
Экспортёр	Объем, м3	Стоимость, USD	Средняя цена USD/м3	Инофирм-контрагентов
ООО "ТРЕЙД ОСТ"	238 276	19 054 151	79,97	3
ОАО "ЛЕСОСИБИРСКИЙ ЛДК №1"	230 533	35 973 748	156,05	50
ЗАО "ЛЕСОЗАВОД 25"	223 201	32 608 240	146,09	9
ЗАО "ЛДК ИГИРМА"	211 177	38 630 161	182,93	29
ООО"ВОСХОД"	175 496	29 393 685	167,49	91
ООО "ТД РФП"	170 646	13 922 381	81,59	10
ООО "ММ-Ефимовский"	166 355	29 535 521	177,55	157
ООО "ТСЛК"	152 761	20 880 908	136,69	26
ОАО "УИ ЛДЗ"	151 913	24 272 865	159,78	3
ООО "ТК"	135 172	9 959 060	73,68	1
ООО "УСТЬЯНСКИЙ ЛПК"	120 481	22 828 915	189,48	50
ЗАО "НОВОЕНИСЕЙСКИЙ ЛЕСОХИМИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС"	113 116	16 035 589	141,76	32
ООО "МЕТСЯ СВИРЬ"	111 989	19 040 057	170,02	146
ООО "ХАРОВСКЛЕСПРОМ"	104 095	18 380 615	176,58	68
ООО "ЮРТЭК"	103 863	7 870 022	75,77	8
ООО "ЛОГОС"	96 120	7 054 318	73,39	88

АО "ОНЕЖСКИЙ ЛДК"	94 628	14 133 688	149,36	18
ООО "ББК"	92 620	2 411 114	26,03	15
ООО "Лесопильные заводы Югры"	90 892	13 945 691	153,43	15
ООО "АЗИЯВНЕШТРАНС"	89 798	6 746 836	75,13	4
Остальные	10 218 146	1 141 794 241	111,74	6 175



На основании данных таблицы 2.2. «Рейтинг экспортеров пиломатериалов 2016г» построен график 2.1. «Оценки уровня цены», при его изучении можно сделать вывод о том, что АО «Онежский ЛДК» находится в «нормальном» ценовом сегменте со средним уровнем цен 149,36USD/м3, тогда как нижняя граница сегмента находится на отметке 136,69USD/м3, а верхняя 153,43USD/м3.

График 2.1. Оценки уровня цены.



Важным направлением ценовых исследований является изучение эластичности спроса к цене. Она показывает зависимость в % изменение объема спроса к изменению цены.

	2015г.	2016г.
Цена продажи за единицу	11 600р.	10 800р.
Объем спроса	188 896	222 560

Изменение цены в % (10 800 – 11 600)\11 600*100% = 6,89%

Изменение объема спроса в% (222 560 -188 896)\ 222 560*100%= 17 ,8%

Ценовая эластичность 17,8\6,89 = 2,58

Объем спроса на товар обратно пропорционален его цене, в нашем примере изменения цены на 6,89% повлекло увеличение спроса на 17,8%, коэффициент ценовой эластичности равен 2,58, что говорит об эластичном спросе.

В структуре себестоимости и через нее в определении цены на продукцию существенную долю занимает оплата труда и взносы во внебюджетные фонды, на практике эти показатели суммируются так как один является базой

начисления для другого. Применяя процедуру бечмаркинга, рассмотрим производительность труда предприятия в сравнении с ближайшими конкурентами.

За 2016 год среднесписочная численность работников АО «Онежский ЛДК» составила 746 человек. Производительность труда составила 1,82 млн.руб./чел./год,

По данным предприятий из открытых источников. Для расчета производительности использовались данные о выручке и среднесписочной численности предприятий за 2016-ый год.

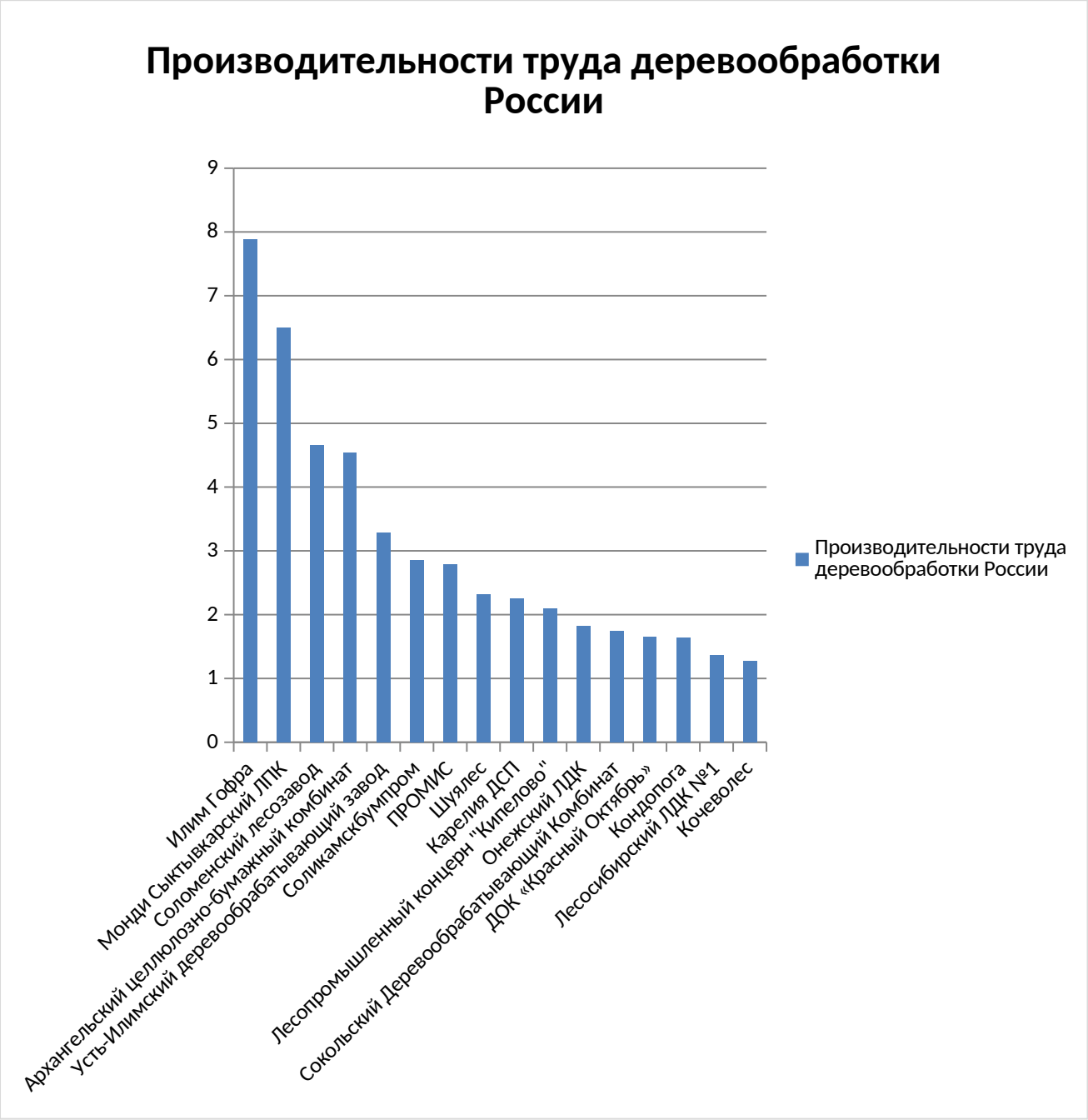
Таблица 2.3.Производительности труда деревообработки России

№	Компания	Произв -сть, млн.руб./чел./год	Регион
1	Илим Гофра	7,88	Ленинградская область
2	Монди Сыктывкарский ЛПК	6,50	Республика Коми
3	Соломенский лесозавод	4,66	Республика Карелия
4	Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат	4,54	Архангельская область
5	Усть-Илимский деревообрабатывающий завод	3,28	Иркутская область
6	Соликамскбумпром	2,86	Пермский край
7	ПРОМИС	2,79	Нижегородская область
8	Шуялес	2,32	Республика Карелия
9	Карелия ДСП	2,25	Республика Карелия
10	Лесопромышленный	2,10	Вологодская область

	концерн "Кипелово"		
11	Онежский ЛДК	1,82	Архангельская область
12	Сокольский Деревообрабатывающий Комбинат	1,74	Вологодская область
13	ДОК «Красный Октябрь»	1,65	Тюменская область
14	Кондопога	1,64	Республика Карелия
15	Лесосибирский ЛДК №1	1,37	Красноярский край
16	Кочеволес	1,27	Пермский край

Из представленных данных видно, что по такому параметру как производительность труда АО «Онежский ЛДК» занимает 11 место среди крупнейших лесопромышленных экспортеров России. Максимальный показатель – 7,88млн.руб./чел./ показывает эффективность работы более чем в 4,3 раза. Визуализация данных представлена на графике 2.2.

График 2.2.Производительности труда деревообработки России.



2.2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСИ АО «ОНЕЖСКИЙ ЛДК»

Рассмотрим динамику изменений основных производственных и финансовых показателей систематизировав их в таблицу 2.4.

Таблица 2.4.Основные производственные и финансовые показатели Общества

	2015	2016	% изменения
Объемы производства основных видов продукции			

Пиломатериалы	189 852	219 077	+15,4%
Щепа	163 876	181 326	+10,6%
Объемы продаж основных видов продукции			
Пиломатериалы	188 896	222 560	+17,8%
в т. ч. на экспорт	*187 596*	220 974	*+ 17,8%*
Щепа	165 560	174 532	+5,4%
Выручка	1 949 231	2 406 376	+26,2%
Чистая прибыль (убыток)	147 753	61 708	-58,2%

Как уже отмечалось, в 2016 году удалось достичь определенного роста объёмов производства основных видов продукции по сравнению с предыдущим годом: пиломатериалов на 29 225 кбм, щепы на 17 450 кбм.

Реализация продукции также увеличилась – пиломатериалов на 33 664 кбм или на 17,8%, щепы на 8 972 кбм или на 5,4%.

За 12 месяцев 2016 года всего было отгружено со складов предприятия и реализовано 222 560 кбм пиломатериалов, в том числе 99,3% из них на экспорт (220 974 кбм), из них железнодорожным транспортом – 41 704 кбм.

Отгрузка в течение 2016 года осуществлялась через морские торговые порты – Онега и Архангельск. Как и в предыдущие годы пиломатериалы отгружались в страны Европейского Союза: Великобританию, Францию, Бельгию, Нидерланды, Эстонию, Германию, а также в Египет и Китай. Кроме того, в 2016 году предприятие вышло на рынок Тайваня.

Таблица 2.5. Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя							Изменение за анализируемый период	
	в *тыс. руб.*					в % к валюте баланса		*тыс. руб.* (гр.6-гр.2)	± % ((гр.6-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Актив									
1. Внеоборотные активы	937 032	369 038	257 579	249 205	1 328 579	48	47,1	+391 547	+41,8
в том числе: основные средства	332 714	262 482	219 158	215 033	276 830	17,1	9,8	-55 884	-16,8
нематериальные активы	67	26	–	–	–	<0,1	–	-67	-100
2. Оборотные, всего	1 013 737	1 601 444	1 402 404	1 966 249	1 494 456	52	52,9	+480 719	+47,4

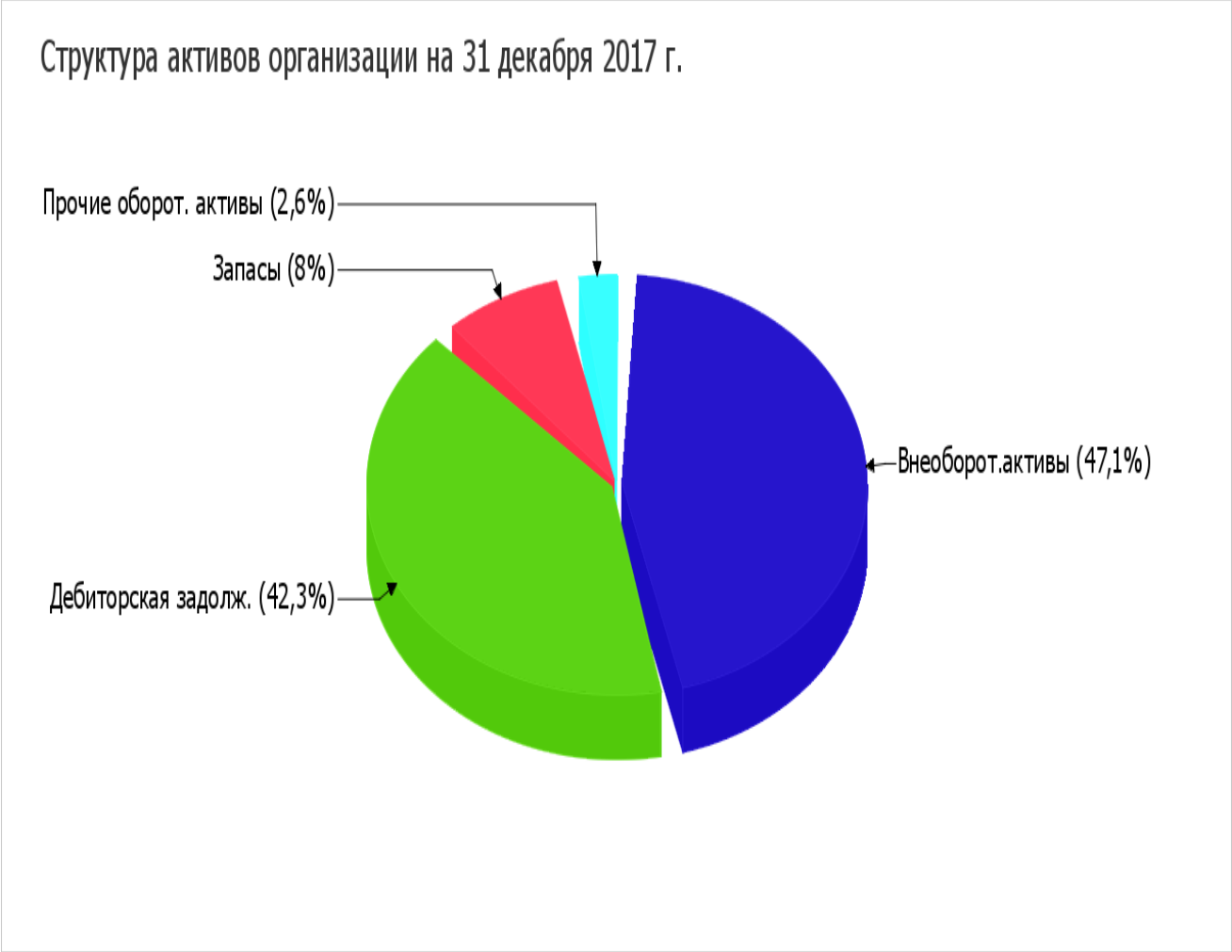
в том числе: запасы	113 298	117 999	179 886	293 725	226 442	5,8	8	+113 144	+99,9
дебиторская задолженность	292 787	365 988	1 085 666	1 529 265	1 193 372	15	42,3	+900 585	+4,1 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	593 102	1 113 266	127 485	123 920	17 524	30,4	0,6	-575 578	-97
Пассив									
1. Собственный капитал				952 080	1 012 762	–	35,9	+1 012 762	–
2. Долгосрочные обязательства, всего	853 473	–	19 115	27 675	880 822	43,8	31,2	+27 349	+3,2
в том числе: заемные средства	853 473	–	–	–	791 761	43,8	28	-61 712	-7,2
3. Краткосрочные обязательства*, всего	528 076	1 511 217	808 290	1 235 699	929 451	27,1	32,9	+401 375	+76
в том числе: заемные средства	406 517	1 428 484	541 989	359 315	642 180	20,8	22,7	+235 663	+58
Валюта баланса	**1 950 769**	**1 970 482**	**1 659 983**	**2 215 454**	**2 823 035**	**100**	**100**	**+872 266**	**+44,7**

АО «Онежский ЛДК» завершило 2016 год с чистой прибылью по РСБУ в 61,71 млн. руб., что в 2,39 раза меньше, чем прибыль предыдущего года - 147,75 млн. руб. Это следует из отчета компании. Выручка компании выросла на 23,45% до 2,41 млрд. руб. с 1,95 млрд. руб. годом ранее. Валовая прибыль компании АО «Онежский ЛДК» за 2016 год выросла на 3,83% до 484,36 млн. руб. с 466,51 млн. руб. за 2015 год. АО «Онежский ЛДК» завершил 2016 год с прибылью до налогообложения в 80,28 млн. руб., что в 2,15 раза меньше показателя прибыли годом ранее - 172,36 млн. руб. Чистая прибыль АО «Онежский ЛДК» за 2015 год снизилась до 147,75 млн. руб. с 344,42 млн. руб. годом ранее. АО «Онежский ЛДК» по итогам за 2015 год увеличил продажи в 1,64 раза до 1,95 млрд. руб. с 1,19 млрд. руб. за 2014 год. Себестоимость продукции компании повысилась в 1,54 раза до 1,48 млрд. руб. Компания АО «Онежский ЛДК» за 2015 год получила прибыль до налогообложения в 172,36 млн. руб., что в 2,58 раза меньше показателя за 2014 год. АО «Онежский ЛДК» завершило 2014 год с чистой прибылью по РСБУ в 373,31 млн. руб. по сравнению с убытком 109,96 млн. руб. годом ранее. Это следует из отчета компании. Объем продаж компании АО «Онежский ЛДК» увеличился на 8,15% до 1,19 млрд. руб. Валовая прибыль компании составила 282,31 млн. руб. Прибыль до налогообложения АО «Онежский ЛДК» за 2014 год достигла 466,35 млн. руб. по сравнению с убытком в 133,21 млн. руб. годом ранее.

Активы на 31 декабря 2017 г. характеризуются равенством соотношением внеоборотных средств и текущих активов (47,1% и 52,9% соответственно). Активы организации за весь период увеличились на 607 581 тыс. руб. (на 27,4%). Отмечая увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 6,4%. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является негативным фактором.

На диаграмме 2.3. детально показано соотношение активов в структуре организации.

Диаграмма 2.3.



Рассмотрим факторы, повлиявшие на рост активов организации, по данным активов и пассивов бухгалтерского баланса, в первую очередь (изменение статьи в процентном отношении указано в скобках):

- доходные вложения в материальные ценности – 974 723 тыс. руб. (87,2%)
- основные средства – 61 797 тыс. руб. (5,5%)

- долгосрочные заемные средства – 791 761 тыс. руб. (65,8%)
- краткосрочные заемные средства – 282 865 тыс. руб. (23,5%)
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 61 708 тыс. руб. (5,1%)

- отложенные налоговые обязательства – 61 386 тыс. руб. (5,1%)

Отрицательная динамика прослеживается в следующих статьях баланса: "дебиторская задолженность" в активе и "кредиторская задолженность" в пассиве (-335 893 тыс. руб. и -594 439 тыс. руб. соответственно).На последний день анализируемого периода (31.12.2017) собственный капитал организации равнялся 1 012 762,0 тыс. руб. За анализируемый период собственный капитал организации заметно вырос (+60 682,0 тыс. руб.).

Данные по стоимости чистых активов собраны в таблице 2.6. «Оценка стоимости чистых активов организации».

Таблица 2.6. Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя							Изменение	
	в *тыс. руб.*					в % к валюте баланса		*тыс. руб.* (гр.6-гр.2)	± % ((гр.6-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. **Чистые активы**				952 080	1 012 762	–	35,9	+1 012 762	–
2. Уставный капитал	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	10,3	7,1	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	-200 000	-200 000	-200 000	752 080	812 762	-10,3	28,8	+1 012 762	↑

Чистые активы организации на 31декабря 2016 года намного (в 5,1 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на 6,4% за рассматриваемый период. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за год показывает не только положительную динамику, но и хорошее финансовое положение организации по этому параметру. Ниже на графике 2.3. наглядно показан размер изменения чистых активов и уставного капитала.

График 2.3. Динамика чистых активов и уставного капитала.

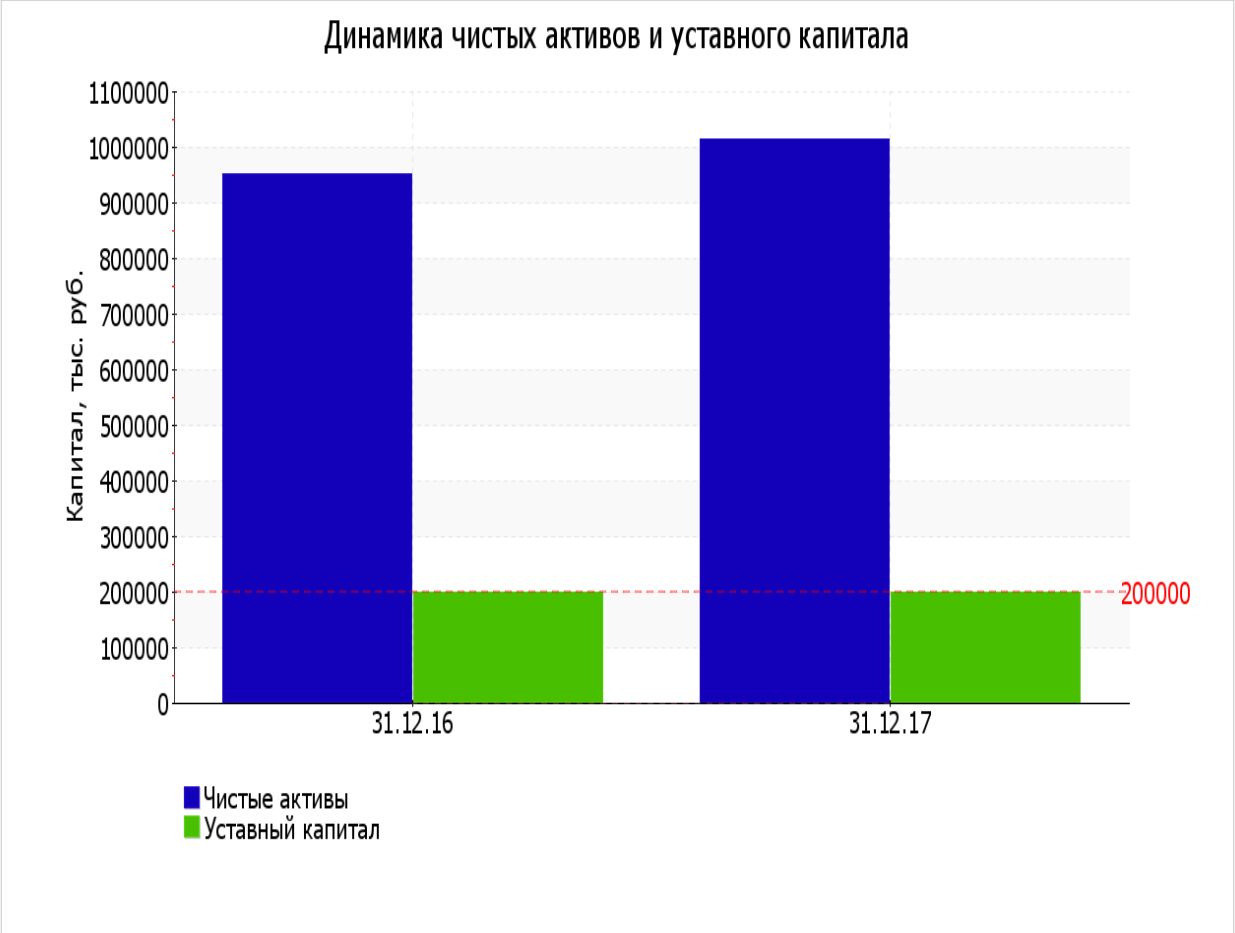


Таблица 2.7. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Излишек (недостаток)*					
	на конец анализируемого периода (31.12.2017)	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
1	3	4	5	6	7	8
Собственные оборотные средства1 ($СОС_1$)рассчитанные без учета пассивов	-315 817	-113 298	-117 999	-179 886	+409 150	-542 259
Собственные оборотные средства2**(**$СОС_2$**)**чистый оборотный капитал	565 005	-113 298	-117 999	-179 886	+436 825	+338 563
Собственные оборотные средства3($СОС_{3)}$учтены все пассивы компании	1 207 185	-113 298	-117 999	-179 886	+796 140	+980 743

На день окончания анализируемого периода два из трех рассчитанных показателя покрытия собственными оборотными средствами ухудшили свои значения, а по третьему можно говорить о недостатки средств на покрытие, мы видим некоторые проблемы по этому параметру. С другой стороны, показатель СОС3, при расчете которого учтены все пассивы компании, вырос и, с учетом

всех изменений, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как нормальное.

Таблица 2.8. Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель ликвидности	Значение показателя		Изменение показателя (гр.3 - гр.2)	Расчет, рекомендованное значение
	31.12.2016	31.12.2017		
1	2	3	4	5
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,79	3,04	1,24	Текущие активы/ краткосрочные обязательства. Для отрасли должно быть значение: 1,8 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,59	1,61	0,02	Ликвидные активы/краткосрочные обязательства. Для отрасли должно быть значение: не менее 0,9.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,10	0,02	-0,08	Высоколиквидные активы/ краткосрочные обязательства. Для отрасли должно быть значение:> 0,15

На последний день анализируемого периода значение коэффициента текущей ликвидности (3,04) превышает норму, плюс к этому за год коэффициент вырос на 1,24, что является положительным фактором.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности соответствует норме – 1,61 при норме 0,9. Это свидетельствует о том, что ликвидных активов – активов, которые можно быстро обратить в денежные средства, у АО «Онежский ЛДК» достаточно, для погашения краткосрочной дебиторской задолженности.

Нижний порог нормы коэффициента абсолютной ликвидности для деревообрабатывающих российских предприятий равна 0,15, при этом показатель, снизившись за последний год на 0,08, оказался ниже отраслевой нормы.

Таблица 2.9. Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, *тыс. руб.*	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотно-шение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, *тыс. руб.*	Прирост за анализ. период, %	Излишек/ недостаток платеж. средств *тыс. руб.*, (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	17 524	-85,9	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	248 045	-70,6	-230 521
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	1 193 372	-22	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства	681 406	+73,3	+511 966

				кроме текущ. кредит. задолж.)			
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	283 560	-9,4	≥	П3. Долгосрочные обязательства	880 822	+31,8 раза	-597 262
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	1 328 579	+5,3 раза	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	1 012 762	+6,4	+315 817

Только одно соотношение активов и обязательств (первые ранжируются по степени ликвидности, вторые по сроку погашения) выполнено. Высоколиквидные активы обеспечивают наиболее срочные обязательства организации всего на 7%, дефицит составляет 230 521 тыс.руб. Краткосрочной дебиторской задолженности достаточно для покрытия среднесрочных обязательств – данный показатель соответствует оптимальной структуре активов (больше на 75,1%).Прочие оборотные активы меньше долгосрочных обязательств на 597 262 тыс.руб., но за рассматриваемый период наблюдается тенденция роста этого показателя, что говорит об оздоровлении структуры баланса.

Как видно из "Отчета о финансовых результатах", за год организация получила прибыль от продаж в размере 139 929 тыс. руб., что составило 5,8% от выручки. Прибыль от продаж, по сравнению с предыдущим годом, упала на 158 192 тыс. руб., или на 53,1%. Тогда как выручка увеличилась на 457 145тыс.руб., вместе с расходами 615 337 тыс. руб. соответственно. Тот факт, что в процентном отношении изменение расходов (+37,3%) опережает изменение выручки (+23,5%), говорит о росте себестоимости продукции АО «Онежский ЛДК». Проанализировав статьи формы №2, следует отметить, что метод отнесения расходов на себестоимость продукции не изменился, а именно организация, как и в прошлом году, учитывала общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованную продукцию.

Финансовый результат от прочих операций показал положительный рост на 66 106 тыс. руб. (52,6%) по сравнению с прошлым годом, но все еще показывает отрицательное значение, т.е. убыток который составил 59 651 тыс. руб.

Таблица 2.10.Обобщенные основные финансовые результаты деятельности.

Показатель	Значение показателя, *тыс. руб.*				Изменение показателя		Средне-годовая величина, *тыс. руб.*
	2014	2015	2016	2017	*тыс. руб.* (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	1 098 133	1 187 648	1 949 231	2 406 376	+1 308 243	+119,1	5 908 201
2. Расходы по обычным видам деятельности			1 651 110	2 266 447	+2 266 447	–	1 958 779
3. *Прибыль (убыток) от продаж* (1-2)	-54 456	42 734	298 121	139 929	+194 385	↑	219 025
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате			-87 295	5 473	+5 473	–	-40 911
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) *(3+4)*			210 826	145 402	+145 402	–	178 114

5а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации)			897 776	869 521	+869 521	–	883 649
6. Проценты к уплате	91 779	60 883	38 462	65 124	-26 655	-29	269 436
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее			-24 611	-18 570	-18 570	–	-21 591
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-109 955	344 416	147 753	61 708	+171 663	↑	375 860
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	-109 955	344 416	147 753	61 708	+171 663	↑	375 860
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)			x	61 708	x	x	x

Чистая прибыль, за анализируемый период, равна совокупному финансовому результату периода, что говорит о том, что АО «Онежский ЛДК» не использовала чистую прибыль.

Контрольное соотношение показателей в Балансе и "Отчете о финансовых результатах" за отчетный период отложенных налоговых активов и обязательств говорит о правильном отражении результатов в отчетности.

На графике 2.4.данные таблицы 2.10. «Обобщенные основные финансовые результаты деятельности» представлены в динамике изменения выручки и прибыли АО «Онежский ЛДК»в течение всего анализируемого периода.

График 2.4. Динамика выручки и чистой прибыли.

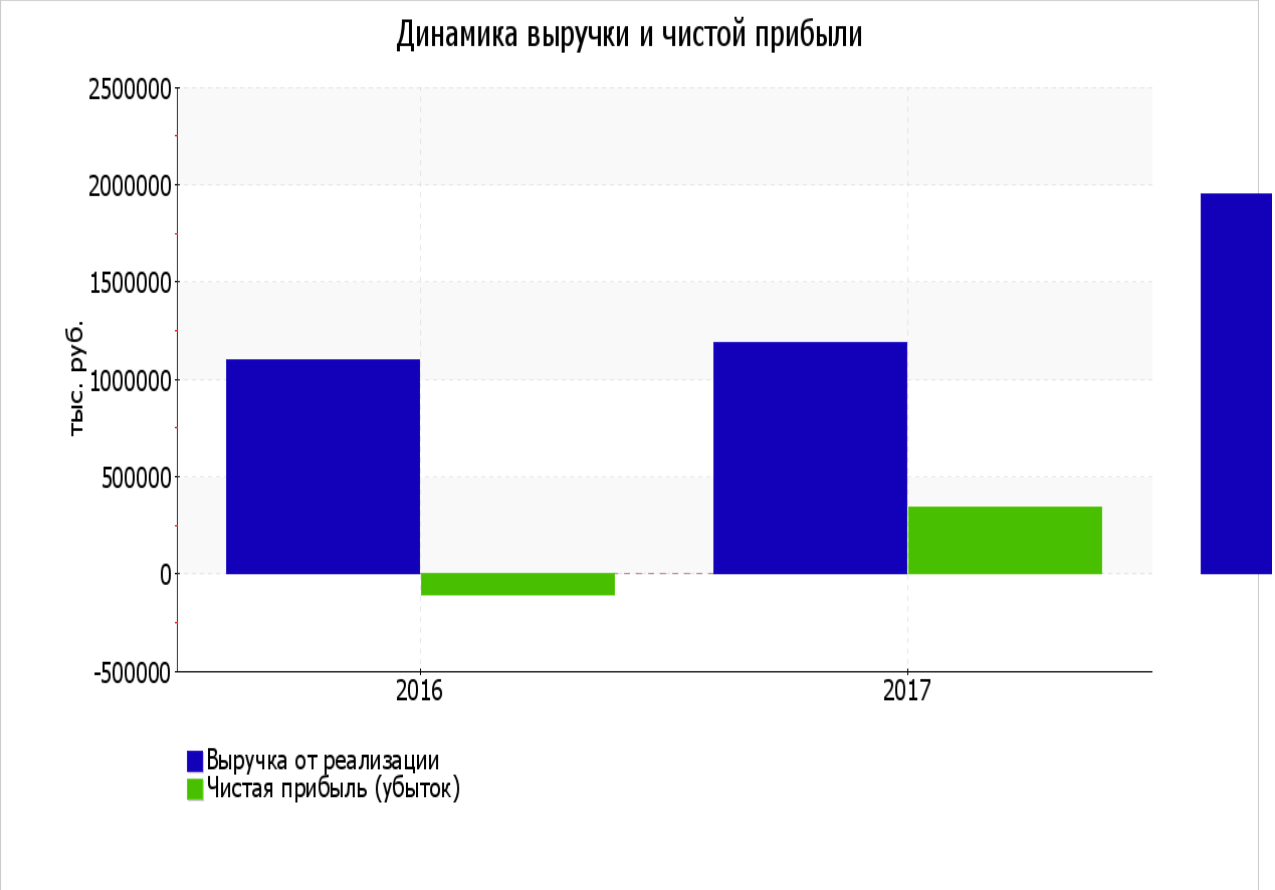


Таблица 2.11. Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %)		Изменение показателя	
	2016	2017	*кол.*, (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1.Рентабельность продаж. Пороговое значение для деревообрабатывающей отрасли: не менее 5%.	15,3	5,8	-9,5	-62
2. Рентабельность продаж по EBIT	10,8	6	-4,8	-44,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли. Пороговое значение для деревообрабатывающей отрасли: 3% и более.	7,6	2,6	-5	-66,2
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции	18,1	6,2	-11,9	-65,8
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: >1,5.	5,5	2,2	-3,3	-59,3

Прибыльность финансово – хозяйственной деятельности предприятия прослеживается в показателях таблицы 2.11. «Анализ рентабельности» все показатели имеют положительное значение. Так же мы можем видеть, что хотя деятельность предприятия прибыльная, по сравнению с предыдущим периодом, работа стала менее эффективной, следует проанализировать причины снижения

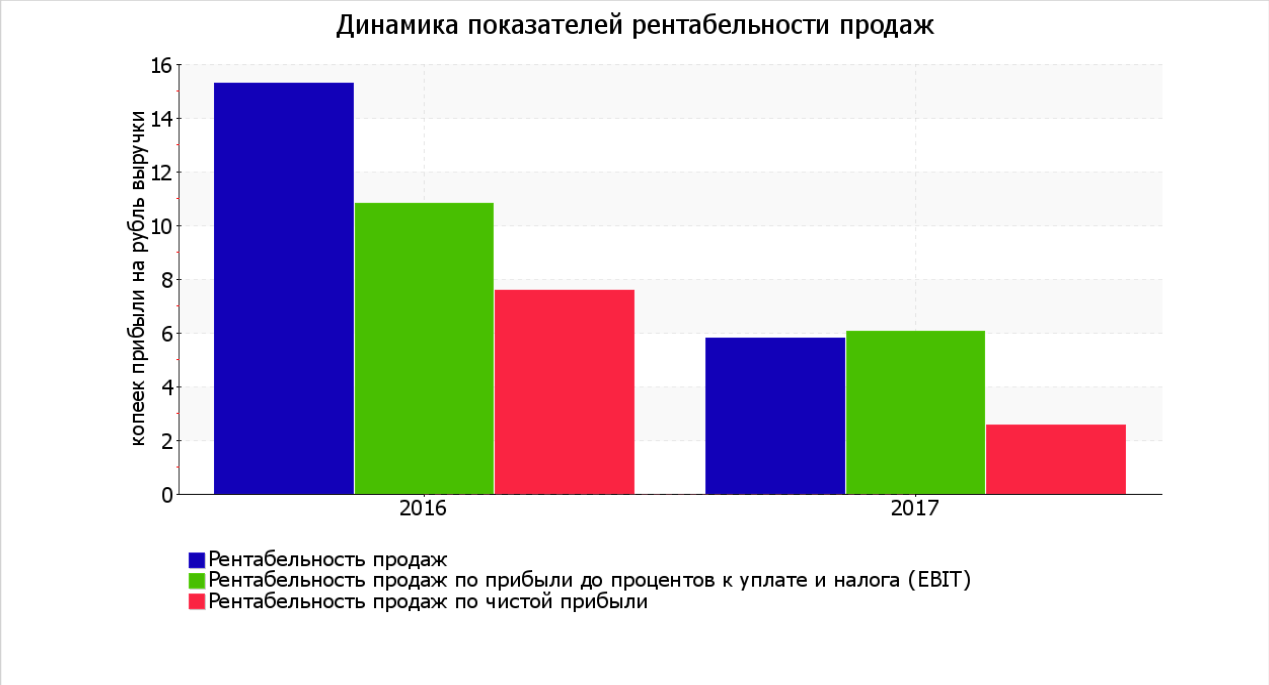
всех рассчитанных показателей рентабельности деятельности АО «Онежский ЛДК».

За весь рассматриваемый период организация по обычным видам деятельности получила прибыль, ее размер, на каждый рубль выручки составил2,6 копеек. Прибыль, на каждый рубль выручки, в предшествующем периоде, составил 7,6 копеек, что означает снижение рентабельности продаж практически в три раза – на 5 копеек.

Самое большое падение можно наблюдать по показателю «Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции» на 11,9 копеек по сравнению с предыдущим периодом, возможно предприятие не уделяет должного внимания таким статьям расходов как модернизация производства, реклама и маркетинг.

Рентабельность продаж по EBIT за последний год составила 6%, что на 4,8%, а следовательно на 4,8 копейки на рубль, меньше чем за предыдущий год.

График 2.5. Динамика показателей рентабельности продаж.



Основные показатели рентабельности использования, вложенного в предпринимательскую деятельность капитала, для удобства восприятия, показаны в таблице 2.12. «ROA, ROE, ROCE»

Таблица 2.12. ROA, ROE, ROCE

Показатель рентабельности	Значение показателя, %	Расчет показателя
	2017	
1	2	3
Рентабельность собственного капитала (ROE)	8,58	Чистая прибыль/ средняя величина собственного капитала. Пороговое значение для деревообрабатывающей отрасли: не менее 14%.
Рентабельность активов (ROA)	3,48	Чистая прибыль/ средняя величина стоимости активов. Пороговое значение для деревообрабатывающей отрасли: 5% и более.
Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	6,53	Прибыль до уплаты процентов и налогов (EBIT)/(собственный капитал + долгосрочные обязательства).
Рентабельность производственных фондов	9,49	Прибыли от продаж/ (средняя стоимость основных средств + материально-производственные

		запасы).
Фондоотдача, коэфф.	6,72	Выручки/ средняя стоимость основных средств.

Показатель рентабельности собственного капитала (ROE) равен8,58руб., это чистая прибыль на рубль собственного капитала, что меньше отраслевых показателей, так же как и рентабельность активов (ROA) равная 3,48% меньше нормативного значения – 5%.

Для оценки деловой активности рассчитаем показатели оборачиваемости активов характеризующих скорость возврата вложений в предпринимательскую деятельность и показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 2.13.Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)

Показатель оборачиваемости	Значение в днях	Коэфф. 2017
	2017	
1	2	3
Оборачиваемость оборотных средств (Средняя величины оборотных активов/ среднедневная выручка. Нормативное значение для деревообрабатывающей отрасли: 121 и менее дн.)	269	1,4
Оборачиваемость запасов (Средняя стоимость запасов/ среднедневнаясебестоимость проданных	55	6,6

товаров.Нормативное значение для деревообрабатывающей отрасли:39 и менее дн.)		
Оборачиваемость дебиторской задолженности (Средняя величина дебиторской задолженности/ среднедневная выручка. Нормативное значение для деревообрабатывающей отрасли: 42 и менее дн.)	127	2,9
Оборачиваемость кредиторской задолженности (Средняя величина кредиторской задолженности/ среднедневная выручка)	21	17,2
Оборачиваемость активов (Средняя стоимость активов/ среднедневная выручка. Нормативное значение для деревообрабатывающей отрасли: 191 и менее дн.)	488	0,7
Оборачиваемость собственного капитала (Средняя величина собственного капитала / среднедневная выручка)	198	1,8

Показатель оборачиваемости активов в днях показывает за сколько дней АО «Онежский ЛДК» полученная выручка по сумме сравнялась с величиной всех активов организации, т.е. выручка за 488 дней равна сумме активов. Этот показатель в два раза больше нормативного значения, что можно трактовать по-разному, но анализируя остальные показатели оборачиваемости, рассчитанные в таблице 2.13. «Расчет показателей деловой активности (оборачиваемости)»можно сделать вывод о недостаточной деловой активности общества. Так отношение оборотных средств к среднедневной выручке равен

269 дней при отраслевом значении 121 день, оборачиваемость запасов по данным расчётов 55 дней при норме 39.

Выводы, сформированные при анализе показателей из отчетов о финансово-хозяйственной деятельности АО «Онежский ЛДК» за анализируемый год и в ретроспективной динамике представлены ниже. Для удобства восприятия информации проведена группировка аналитических показателей по качественному признаку.

Рассмотрим неудовлетворительные показатели, которые были получены в результате расчетов финансовой отчетности предприятия и сделанных на их основании аналитических заключений.

- Собственный капитал составляет только 40% от валюты баланса, на основании чего делаем вывод о высокой зависимости от заемного капитала;
- только одно соотношение при расчете коэффициента ликвидности выполнено, следовательно, общая ликвидность показывает не удовлетворительную структуру баланса;
- рентабельность собственного капитала (ROE), так же как рентабельность активов (ROA) не достаточна;
- прибыльность от продаж упала на 15,3% по сравнению с прошлым периодом;
- показатель собственного капитала к общему изменению активов организации падает;
- доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общем капитале ниже нормативных значений;
- падение прибыли от обычных видов деятельности по сравнению с предыдущем годом.

Эффективность работыАО «Онежский ЛДК» подтверждают такие показатели, как:

- Увеличение чистых активов в динамике и превышение этого показателя над уставным капиталом;
- промежуточная ликвидность соответствует норме;
- положительная финансовая устойчивость при расчете по сумме собственных оборотных средств;
- предприятие в анализируемом периоде получило чистую прибыль

При анализе результатов, полученных в ходе исследования следует отдельно выделить имеющее критическое значение:

- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равен– 0,07;
- коэффициент абсолютной ликвидности значительно ниже порогового значение для деревообрабатывающей отрасли.

Получив критические результаты по ряду параметров, для полноты картины, следует сделать расчет по прогнозу банкротства АО «Онежский ЛДК». Модель прогноза банкротства предложена британскими учеными Р. Таффлером и Г. Тишоу. Модель Таффлера была разработана по результатам тестирования модели Альтмана в более поздний период и включает четыре фактора:
$Z = 0{,}53X_1 + 0{,}13X_2 + 0{,}18X_3 + 0{,}16X_4$, результаты расчетов показаны в таблице 2.14. «Определение неудовлетворительной структуры баланса АО «Онежский ЛДК»»

Таблица 2.14. Определение неудовлетворительной структуры баланса АО «Онежский ЛДК»

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 х гр. 4)
1	2	3	4	5
X_1	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	0,15	0,53	0,08
X_2	Оборотные активы / Обязательства	0,83	0,13	0,11
X_3	Краткосрочные обязательства / Активы	0,33	0,18	0,06
X_4	Выручка / Активы	0,85	0,16	0,14
Итого Z-счет Таффлера:				0,39

Вероятность банкротства по модели Таффлера:

- Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Поскольку в данном случае значение итогового коэффициента составило 0,39, вероятность банкротства можно считать низкой.

Другой методикой диагностики возможного банкротства предприятий, адаптированной для условий российской экономики, является модель Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова. Данная пятифакторная модель выглядит следующим образом:

$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5$,результаты расчетов показаны в таблице 2.15. «Определение неудовлетворительной структуры баланса АО «Онежский ЛДК»»

Таблица 2.15.Определение неудовлетворительной структуры баланса АО «Онежский ЛДК»

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2017	Множитель	Произведение (гр. 3 х гр. 4)
1	2	3	4	5
K_1	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,21	2	-0,42
K_2	Коэффициент текущей ликвидности	1,61	0,1	0,16
K_3	Коэффициент оборачиваемости активов	0,96	0,08	0,08
K_4	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,06	0,45	0,03
K_5	Рентабельность собственного капитала	0,06	1	0,06
Итого (R):				-0,09

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, при значении итогового показателя R<1 вероятность банкротства организации считается высокой, если

R>1, то вероятность низкая. В данном случае значение итогового показателя составило -0,09. Это значит, что вероятность банкротства существует, финансовое положение организации неустойчивое. Однако полученный результат следует рассматривать как условный ориентир. Упрощенная модель не учитывает отраслевые особенности деятельности и не претендует не высокую степень точности прогноза.

2.3. ОСНОВНЫЕ РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ОБЩЕСТВА

На основании анализа внутренней и внешний среды выделены факторы риска, способные повлиять на деятельность АО «Онежский ЛДК»:

Отраслевые риски:

- обеспечение производства сырьем.

Риск снижения загрузки производственных мощностей, обусловленный перебоями поставок пиловочного сырья, может оказывать негативное влияние на способность предприятия своевременно выполнять свои обязательства перед покупателями. Дефицит пиловочника и рост цен на него обусловлены отсутствием лесовозных дорог круглогодового действия, зависимостью вывозки сырья от погодных условий, удаленностью лесфонда и необходимостью использования дорогостоящих видов транспорта;

- моральный и физический износ основных производственных фондов и потребность в модернизации;

- конъюнктура европейского рынка продукции лесопиления.

Страновые и региональные риски:

АО «Онежский ЛДК» большую часть произведенной продукции реализует на внешнем рынке. Так, основная доля от всей выручки предприятия в 2016 году (75,5%), получена от реализации пиломатериалов покупателям в Западной Европе. Таким образом, Общество подвержено всем рискам, связанным с возможными изменениями как во внутриполитической и экономической

ситуации в странах-импортерах, так и рискам, связанным с возможным ухудшением внешнеполитических и экономических отношений между странами ЕС и Россией.

АО «Онежский ЛДК» зарегистрировано в Архангельской области. Регионально-географический фактор имеет для предприятия большое значение, так как его деятельность зависит от эксплуатации лесных ресурсов региона. Удобное географическое положение с выходом к морю обеспечивает развитие хозяйственных отношений с зарубежными партнерами. Наличие в собственности комбината железнодорожных подъездных путей позволяет получать сырье в период закрытия автомобильных дорог, а также осуществлять отгрузку технологической щепы.

Из региональных рисков необходимо также отметить риск недопоставки пиловочного сырья, закупаемого Обществом, как уже отмечалось, в основном в Архангельской области.

Финансовые риски:

Деятельность АО «Онежский ЛДК» достаточно сильно подвержена рискам, связанным с изменениями валютных курсов. Большая часть продаж предприятия осуществляются в иностранных валютах, основной из которых является евро, в то время как большинство расходов осуществляются в рублях.

Правовые риски:

Как уже отмечалось, большую часть продукции АО «Онежский ЛДК» поставляет на внешний рынок, в связи с чем для предприятия существуют определенные риски, связанные с изменением валютного регулирования и правил таможенного контроля и пошлин, которые могут усложнить процесс реализации продукции.

Риск изменения налогового законодательства, в частности, возможный рост ставок по налогам, выплачиваемых Обществом, может привести к увеличению расходов и снижению размера денежных средств, остающихся на

финансирование текущей деятельности предприятия и исполнение долговых обязательств.

АО «Онежский ЛДК» имеет ряд лицензий, связанных с обеспечением производственной деятельности, однако основные виды деятельности – производство пиломатериалов и технологической щепы не лицензируются.

Производственные риски

Основными производственными рисками, которым подвержено АО «Онежский ЛДК» являются:

- риск недопоставки сырья и комплектующих;
- риск поставки некачественных комплектующих;
- риск физического вмешательства (пожар, стихийные бедствия и т.д.);
- риск повреждения готовой продукции.

Осознавая наличие вышеперечисленных рисков, руководство АО «Онежский ЛДК» сгруппировало все вышеперечисленные риски, проанализировало их и выработало меры по снижению вероятности возникновения, противостоянию и снижению потерь.

Таблица 2.16. SWOT Анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ - Наличие квалифицированного персонала - Удобное месторасположение завода, близость к транспортным магистралям - Наличие поставщиков и потребителей - Наличие всех коммуникаций - Наличие новых производственных поточных линий	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ - Наличие старого оборудования - Дебиторская задолженность - Высокие цены на продукцию - Слабая маркетинговая политика - Наличие сильных конкурентов - Кредиторская задолженность
ВОЗМОЖНОСТИ - Высокий спрос на фанерную продукцию - Применение новых технологий по выпуску фанеры - Выпуск качественной продукции - Выход на другие рынки сбыта - Разработка и выпуск новых видов продукции - Проведение ценовой политики закупок сырья	УГРОЗЫ - Снижение денежной составляющей в расчетах поставщикам - Снижение общей платежеспособности завода - Неустойчивое финансовое положение - Рентабельность завода низкая - Угроза банкротства

- Привлечение инвесторов	

Таблица 2.17. Качественный анализ рисков

Название риска	Причины возникновения	Анализ последствий	Меры противостояния
1. внешнеэкономический риск	Изменение политической конъюнктуры	Повышение конкуренции,	Отслеживать политическую ситуацию, иметь план по сокращению издержек
2.Финансово-экономический – НДС, ставка, кредит	Изменение политической конъюнктуры, смена глобальных экономических и социальных целей государств, увеличение ставки %	Снижение рентабельности, прибыли, закрытие производства	Отслеживать политическую ситуацию, иметь план по сокращению издержек
3. Колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов	Политические, экономические, социальные	Снижение спроса, снижение прибыли	Маркетинговый анализ, мониторинг политической и экономической ситуации
4. Природно-климатический риск	Стихийные бедствия, глобальные потепления	Сбой производственного процесса, снижение прибыли	Отслеживание и анализ внешней климатической ситуации, альтернативные поставщики
5. Производственно-технологический риск	Амортизация, дорогое обслуживание, сложность эксплуатации	Снижение рентабельности, прибыли, риск непредвиденного останова производства	Регулярное обслуживание, квалифицированный персонал
6. Инвестиционный риск	Изменение экономической и рыночной ситуации	Закрытие проекта, выход участников	Мониторинг экономической ситуации

7. управленческий риск	Нехватка квалифицированных кадров	Выход из строя оборудования, снижение производственных показателей	Подбор квалифицированных кадров, тренинги
8. Рыночный риск	Повышение цен на сырье, конкуренция	Снижение рентабельности, прибыли, потеря доли на рынке	Долгосрочные контракты
9. Риск превышения сметной стоимости проекта	Непредвиденные расходы и издержки	Увеличение срока окупаемости	Фиксация макс стоимости проекта, страхование, оценка независимого эксперта
10. Административные риски	Плановые внеплановые проверки, структура организации	Дополнительные издержки, штрафы, приостановка деятельности	Government relation, инструкции, политики

Замена оборудования позволит повысить среднюю загрузку мощностей на 50% и решить проблему несбалансированности мощностей по первичной переработке древесины и вторичных процессов при заданных объемах переработки сырья. Увеличение производственных возможностей предприятия позволит увеличить выпуск экологически чистых материалов для строительства, отделки и декора которое позволит расширить зарубежные рынки сбыта и увеличить выручку от реализации продукции.

3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВАНИИ АНАЛИЗА ДАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА АО «ОНЕЖСКИЙ ЛДК»

3.1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ПО КАПИТАЛЬНЫМ ВЛОЖЕНИЯМ В МОДЕРНИЗАЦИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В качестве приоритетных задач, стоящих перед АО «Онежский ЛДК», необходимо выделить:

- оптимизацию технологических процессов производства с целью получения максимального выхода пиломатериалов;
- снижение затрат;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- повышение производительности труда, а также эффективности и результативности деятельности комбината.

В планы будущей деятельности АО «Онежский ЛДК» входят мероприятия, направленные на увеличение объемов производства продукции при одновременном повышении уровня ее конкурентоспособности.

В планы будущей деятельности АО «Онежский ЛДК» входят мероприятия, направленные на устранение узких мест в производственной цепочке Общества, увеличение объемов производства продукции и снижение технологических издержек при одновременном повышении уровня конкурентоспособности продукции, а также улучшение экологической ситуации.

В перспективе предполагается сохранить профиль деятельности предприятия, таким образом, предполагаемые источники будущих доходов в целом соответствуют существующим.

На 2017 год предприятием запланирован объем распила сырья, равный 507,7 тыс. м3, объем производства пиломатериалов – 218,4 тыс. м3, щепы – 182,4 тыс. м3.

Для решения поставленных задач проведём оценку эффективности управленческого решения, представляющего собой комплекс мероприятий по модернизации лесопильного производства (лесопильный цех №33), изменению схемы подачи сырья в лесопильный цех №32, а также модернизации цеха подготовки и отгрузки (ЦПО).Таблица №3.1. «Калькуляция себестоимости распиловки 1м3» составлена для расчета экономического эффекта от повышения производительности труда, поэтому прямые материальные затраты анализируемого периода равны этому показателю контрольного периода.

Таблица № 3.1.Калькуляция себестоимости распиловки 1м3

Статьи расходов	До модернизации	После модернизации
Прямые материальные затраты	2569,84	2569,84
Основная и дополнительная Заработная плата Основных производственных Рабочих (руб.)	289,78	282,19
Заработная плата Вспомогательных производственных Рабочих (руб.)	175,91	172,88
Отчисления во внебюджетные фонды с заработной платы основных производственных рабочих (Руб.)	86,93	84,66
Отчисления во внебюджетные фонды	52,77	51,86

с заработной платы вспомогательных производственных рабочих (Руб.)		
Топливо и электроэнергия на производственные цели (руб.)	78,27	68,27
Амотризиционные отчисления (руб.)	21,06	22,7
Затраты на текущий ремонт и обслуживание (руб.)	31,13	20,98
Общецеховые (накладные) расходы (руб.)	160,14	148,6
Итогораспил1м3(руб.):	3465,84	3421,98
Итого распил507,7 тыс. м3, запланированных в 2017г. (руб.):	1 759 605 444,90	1 737 339 753,70

По результатам анализа было выявлено, что себестоимость распила 1м3 после модернизации снизится на 43,86 рублей за счет повышения производительности труда, а также эффективности и результативности деятельности комбината. Об этом говорит снижение затрат по таким показателям как фонд оплаты труда основных и вспомогательных рабочих, общецеховых и топливно – энергетических расходов. В итоге, по запланированным объемам распила на 2017г., модернизация позволит сократить расходы на распиловку на 22 265 691,20 рублей.

Анализ соотношения затраты– объем- прибыль — это универсальное аналитическое средство, помогающее принимать правильные решения и в условиях операционной деятельности, и при реализации инвестиций в бизнес или расширение производства. Определим, как повлияют на критическую точку (в единицах) уменьшение переменных и постоянных затрат.

Таблица №3.2.Расходы по данным управленческого учета.

Статьи расходов	До модернизации	После модернизации
На единицу продукции (м3) пиломатериалов руб.:		
Прямые материальные затраты	2569,84	2559,84
Прямые трудовые затраты	605,40	591,59
Вспомогательные материалы	119,3	119,3
Прочие расходы	212,33	192,28
Итого:	3506,87	3463,01
Постоянные расходы в год руб.:		
Коммерческие расходы	208 951 000	107 978 000
Управленческие расходы	135 482 000	125 790 000
Итого:	344 431 000	233 777 000
Цена продажи за единицу (м3)	4 040	4 040

Таблица №3.3.Расчет маржинальной прибыли

	До модернизации	После модернизации
Маржинальная прибыль на единицу продукции (м3) пиломатериалов руб.:	533,13	576,99
Маржинальная прибыль на весь объем продукции пиломатериалов руб.:	270 670 101	292 937 823

После модернизации маржинальная прибыль увеличится на 22 267 722 рублей, что увеличивает финансовую устойчивость предприятия за счет более быстрого покрытия постоянных расходов и создание прибыли. На графике №3.1. «Динамика маржинальной прибыли» видна положительная динамика роста маржинальной прибыли.

График №3.1. Динамика маржинальной прибыли

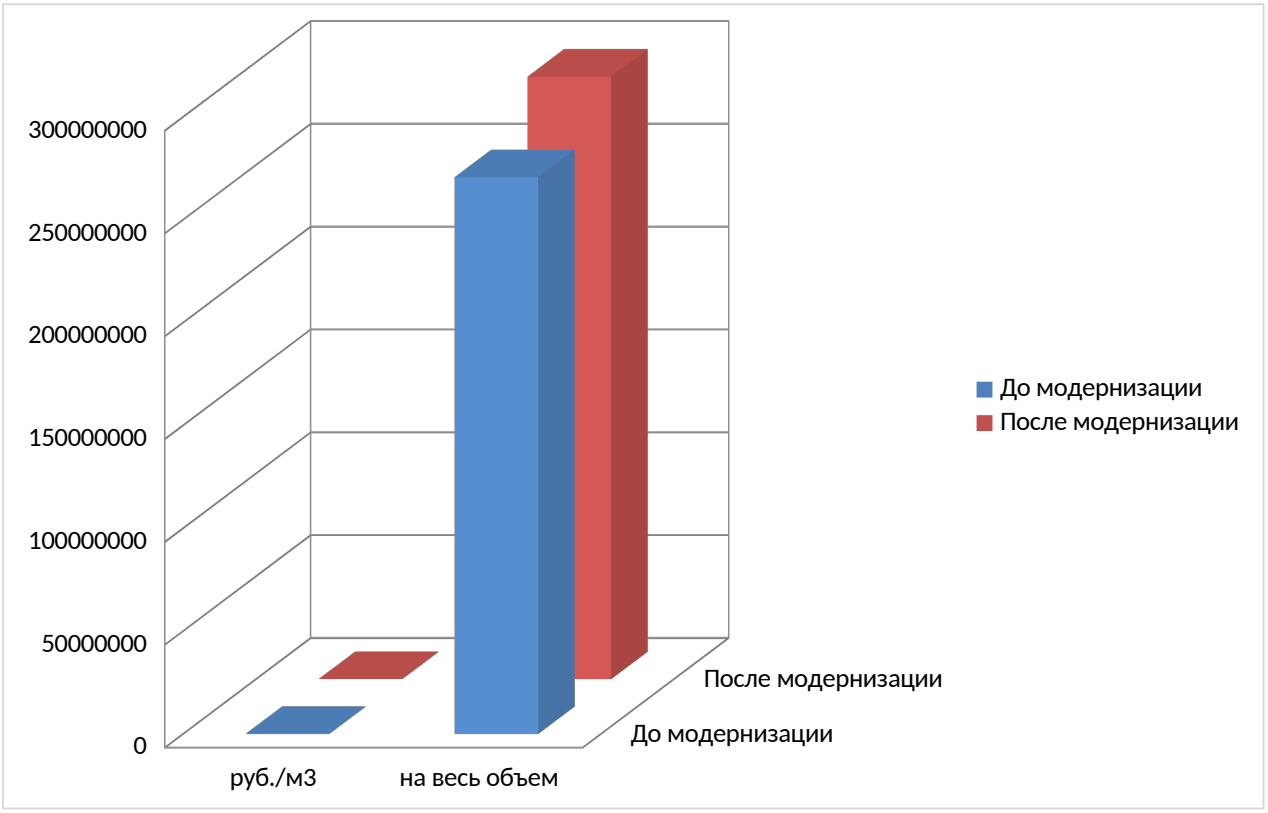
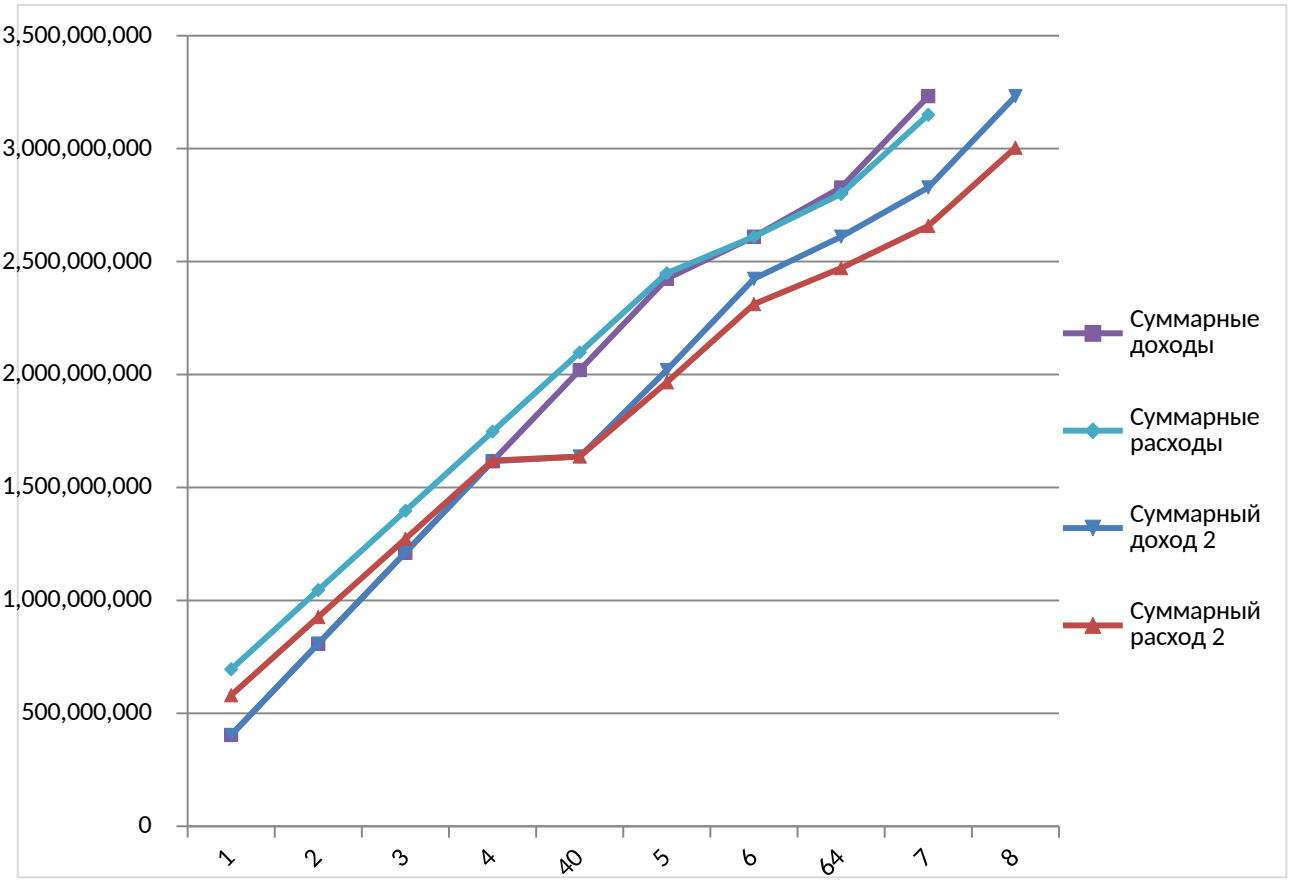


Таблица №3.4.Определение точки безубыточности

	До модернизации	После модернизации
Критическая точку (объем продаж) в единицах, м3	646 054	405 166

Как показал расчет точки безубыточности, после модернизации, количество выпускаемой продукции, для покрытия переменных издержек уменьшилась до 405 166 м3, по сравнению с текущим показателем 646 054 м3. Следовательно, предприятие увеличивает уровень резерва прибыльности и снижает риск попадания в зону убытков на 240 888 м3. Наглядная демонстрация экономического и финансового состояния до и после модернизации показана на графике, где «Суммарные доходы» и «Суммарные расходы» - показатели до модернизации находятся выше на оси ординат, чем «Суммарные доходы 2» и «Суммарные расходы 2» - после модернизации.

График №3.2. Взаимосвязь затраты – объем – прибыль(тыс.руб.)



3.2. АНАЛИЗ МОДЕРНИЗАЦИИ ЛЕСОПИЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Анализ модернизации лесопильного производства, при приобретении нового оборудования, производительность которого намного выше вследствие использования более совершенной технологии производства. Стоимость нового оборудования 120 000 000 рублей и включает затраты на доставку, установку и наладку. Срок службы нового оборудования 13 лет, после чего оборудование может быть реализовано. Требуемый уровень доходности проекта 10 %. Проект рассчитан на 5 лет. Расчет инвестиционной привлекательности проекта модернизации выполнен в программе Excel, данные сгруппированы в таблице № 3.5. «Финансовые показатели инвестиционного проекта».

Таблица № 3.5. Финансовые показатели модернизации производства

Год	Доходы проекта	Расходы проекта	Чистый поток платежей	Дисконтированные платежи
0	0	-120 000 000	- 120 000 000	- 120 000 000
1	43 000 000	12 000 000	31 000 000	39 090 909,09
2	48 000 000	13 800 000	34 200 000	39 669 421,49
3	53 000 000	14 300 000	38 700 000	39 819 684,45
4	56 000 000	17 500 000	38 500 000	38 248 753,5
5	58 000 000	18 700 000	39 300 000	36 013 436,74
Итого:	258 000 000	-196 300 000	61 700 000	16 220 389, 81

Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта положительный и равен 16 220 389, 81р., значит сам проект эффективный - проект покрывает свои внутренние затраты, а также приносит владельцам капитала доход не ниже ставки дисконтирования.

Индекс прибыльности инвестиций (PI) равен 1,1352. Это можно трактовать так: каждый рубль инвестиций приносит примерно 1,14 рубля дохода.

Внутренняя норма доходности (IRR) – 15,07%, что существенно превышает норму дисконтирования и средневзвешенную доходность инвестируемого объекта.

Окупаемость дополнительных капитальных вложений, связанных с модернизацией оборудования, менее четырех лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе на примере АО «Онежский ЛДК» были рассмотрены приемы и методы принятия управленческих решений на основании данных

управленческого учета. Базой для анализа и последующей выработки оптимальной стратегии послужили данные финансовой отчетности и анализ рынка. На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы:

Основной проблемой компании является низкая, по международным меркам и по сравнения с Российскими предприятиями, эффективность работы компании:

- согласно рейтингу экспортеров пиломатериалов 2016г. общество занимает 18 место по объему экспорта пиломатериалов;

- уровень цен можно оценить, как «нормальный», коэффициент ценовой эластичности равен 2,58, что говорит об эластичном спросе;

- производительность труда на предприятии в 2016г. составила 1,82 млн.руб./чел./год, что позволило занять 11 место среди Российских деревообрабатывающих предприятий.

Система управленческого учета в обществе сконцентрирована, главным образом, на учете затрат и себестоимости. Приведенный анализ формирования себестоимости в Компании свидетельствует о высокой эффективности системы управленческого учета, которая существует на предприятии в настоящий момент. Все затраты компании вовремя собираются по местам возникновения – отражение фактов хозяйственной деятельности происходит в соответствии с действующим законодательством и учетной политикой компании в первичных учетных документах. Далее документы поступают в бухгалтерию по срокам в соответствии с графиком документооборота, где происходит регистрация фактов хозяйственной деятельности с помощью бухгалтерских проводок.

Так как в Компании разработан детализированный План счетов, затраты распределяются точно по местам возникновения.

Следует отметить следующие итоги анализа финансово-хозяйственной деятельности АО "Онежский лесопильно-деревообрабатывающий комбинат":

- В 2016 году вырос объём производства основных видов продукции по сравнению с предыдущим годом: пиломатериалов на 29 225 кбм, щепы на 17 450 кбм. Увеличен объем реализации продукции. АО "Онежский ЛДК" завершило 2016 год с чистой прибылью по РСБУ в 61,71 млн. руб. Выручка компании выросла на 23,45%. Чистые активы организации намного (в 5,1 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение общества.

Значение коэффициентов ликвидности свидетельствует о нормальной финансовой устойчивости с большим запасом прочности.

Как показывает анализ, затраты на рубль продукции из года в год увеличиваются, рентабельность снижается. Причиной данных явлений является высокий износ оборудования, неэффективная организация производства. Эти показатели стали частью исследования внешних и внутренних рисков общества, формирования SWOT анализа и качественного анализа рисков.

Под маркировкой «ONEGA» продукция предприятия с 1997 года известна во всех странах, в которые комбинат когда-либо поставлял пиломатериалы. Продукция комбината сертифицирована по международным экологическим стандартам.

- Замена оборудования позволит повысить среднюю загрузку мощностей на 50% и решить проблему несбалансированности мощностей по первичной переработке древесины и вторичных процессов при заданных объемах переработки сырья.

В качестве приоритетных задач, стоящих перед АО «Онежский ЛДК», необходимо выделить:

- оптимизацию технологических процессов производства с целью получения максимального выхода пиломатериалов;
- снижение издержек;
- повышение качества выпускаемой продукции;
- повышение производительности труда, а также эффективности и результативности деятельности комбината.

В планы будущей деятельности АО «Онежский ЛДК» входят мероприятия, направленные на увеличение объемов производства продукции при одновременном повышении уровня ее конкурентоспособности.

Для решения поставленных задач общество разработало проект, представляющий собой комплекс мероприятий по модернизации лесопильного производства (лесопильный цех №33), изменению схемы подачи сырья в лесопильный цех №32, а также модернизации цеха подготовки и отгрузки (ЦПО). Проект рассчитан на 5 лет, дисконтированный период окупаемости – 3 года. Общая стоимость капитальных вложений по проекту составляет 120 000 000рублей. Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта положительный и равен 138 000 000р.

Себестоимость распила 1м3 после модернизации снизится на 43,86 рублей за счет повышения производительности труда, экономии электроэнергии, а так же эффективности и результативности деятельности комбината. Экономический эффект от модернизации составит 22 265 691,20 рублей в год. Анализ затраты-объем-прибыль и сравнение точки безубыточности показывает увеличение уровня резерва прибыльности и снижение риска попадания в зону убытков на 240 888 м3.

Разработанные предложения существенно повысит экономическую эффективность работы АО «Онежский ЛДК», с их внедрением предприятие сможет выйти на новый виток развития, появится больше инструментов для оптимизации ценовой политики.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Каверина, О.Д. Управленческий учет: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.Д. Каверина. - Люберцы: Юрайт, 2016.- 389с.

2. Кавич А. Ю., Трунина В. Ф. Проблемы внедрения управленческого учета в организации [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012.

3. Каверина, О.Д. Управленческий учет: теория и практика: Учебник / О.Д. Каверина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 488 с.

4. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебник. / Н.П. Кондраков. - М.: Проспект, 2015. - 496 с.

5. Николаева, О.Е. Классический управленческий учет. / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. - М.: Красанд, 2014. - 400 с.

6. Николаева О..Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет. Изд. 2-е. – М.:издательство ЛКИ, 2008. – 304 с. С. 134.

7. Полковский, Л.М. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для бакалавров / Л.М. Полковский. - М.: Дашков и К, 2016. - 256 с.

8. Рассказова-Николаева, С.А. Управленческий учет: Учебное пособие / С.А. Рассказова-Николаева, С.В. Шебек, Е.А. Николаев. - СПб.: Питер, 2013. - 496 с.

9. Синицкая, Н.Я. Управленческий учет в схемах и определениях / Н.Я. Синицкая. - М.: Проспект, 2015. - 144 с.

10. Л. И. ТРУСОВА. Экономика машиностроительного производства. Задачи и ситуации учебное пособие - Ульяновск: УлГТУ. - 70 с. 200544.

11. Шаш Н.Н. Ценообразование.:Юрайт-Издат 2006. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 648 с.

12. Студенческая библиотека онлайн (info{at}studbooks.net) © 18.05.2018г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение №1 Международный сертификат

Приложение №2 Международный сертификат

Приложение №3 Бухгалтерская (финансовая) отчетность АО «Онежский ЛДК» за 2016год