

РОЛЬ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЫ НА КАБЕЛЬНОМ ЗАВОДЕ

Служба внутреннего контроля (СВК) на заводе ОАО «Рыбинсккабель» была создана для оказания содействия органам управления в обеспечении эффективной деятельности предприятия. В своей работе СВК решает следующие задачи:

- ♦ оценка надежности и достоверности учета и отчетности структур предприятия;
- ♦ проверка соответствия систем, процессов и процедур внутренним документам предприятия и законодательству РФ;
- ♦ анализ организационных структур с целью выявления их достаточности и качества выполнения возложенных функций;
- ♦ оценка эффективности работы органов управления, отдельных подразделений и сотрудников предприятия по минимизации рисков, связанных с деятельностью завода в рамках поставленных целей.

В период развития и планомерного роста стратегия предприятия значимо отличается от целей и задач в период кризиса. Если в период развития стратегия предприятия направлена на расширение объемов производства и максимизацию прибыли, то в период кризиса – на сохранение финансовой устойчивости и платежеспособности. При этом предприятие разрабатывает антикризисную программу. СВК в этот период осуществляет контроль за проведением мероприятий антикризисной программы. Ниже описано одно из направлений работы СВК в период кризиса.

В ряду необходимых мер антикризисной программы предусмотрены мероприятия по оптимизации производства, направленные на снижение затрат и устранение неплатежеспособности. Оптимизацию производства можно осуществить путем сокращения или реорганизации, особенно вспомогательных цехов, продажи нерентабельных производств, объектов непромышленной сферы. Сделать это достаточно сложно, так как многие нерентабельные производства, объекты непромышленной сферы и цеха вспомогательного производства входят в технологическую цепочку изготовления готовой продукции. При этом невозможно корректно определить, какие из них следует сохранить, а какие ликвидировать, законсервировать или подвергнуть реструктуризации. Если для цехов основного производства существует такой критерий, как объем переработанного металла, то для цехов вспомогательного производства и служб управления таких четких критериев не существует. Ликвидировать, сокращать, реорганизовывать вспомогательные цеха и службы управления следует так, чтобы не пострадало основное производство. Вот почему СВК при проведении контроля за выполнением мер по оптимизации производства использует в своей работе специально

разработанную сотрудниками СВК ОАО «Рыбинсккабель» расчетную матрицу.

Расчетная матрица основана на сочетании ABC- и XYZ-анализа. В классическом понимании ABC-метод – это функциональный метод учета затрат (Activity-based costing), предложенный американскими учеными Р. Купером и Р. Капланом, опубликованными в журнале Harvard Business Review осенью 1988 г. статью под названием «Правильно измерить затраты – принять правильное решение». Метод ABC-анализа основан на делении совокупности потенциальных объектов на группы по удельному весу того или иного показателя. Метод получил широкое распространение при решении задач повышения качества и конкурентоспособности продукции во многих странах мира, в том числе и при решении задач системы качества по международным стандартам ИСО 9001, ИСО 14001. Профессор Х. Фольмут в своей книге «Контроллинг от А до Я» описывал применение ABC-метода как инструмента планирования и контроля. Его применение основано на выявлении тех небольших величин в натуральном выражении, которым соответствуют большие стоимостные значения.

XYZ-анализ в управленческом учете и контроле применяется для оценки товарно-материальных ценностей в соответствии со структурой и условиями их потребления. Метод XYZ-анализа – это классификация ресурсов предприятия в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности. Метод позволяет анализировать и прогнозировать стабильность тех или иных бизнес-процессов. Основан метод на делении объектов на группы в зависимости от выбранной постоянной величины (частоты потребления, кратности потребления).

Комбинация ABC- и XYZ-анализа позволяет получить дополнительную информацию (временно-стоимостную) о материалах, используемых на предприятии. Кроме того, она позволяет судить об эффективности системы управления ресурсами, определить долю рентабельных производств в соответствии с международными стандартами ИСО 9001, ИСО 14001, перераспределить усилия персонала в зависимости от квалификации и опыта. При этом ABC-анализ рассматривается как соотношение количества и стоимости, а XYZ-анализ как соотношение количества и структуры потребления.

СВК ОАО «Рыбинсккабель» комбинацию ABC- и XYZ-анализа применяет для оценки значимости и видов потребления любых подразделений в производственном процессе. Параметры ABC-анализа были определены как виды деятельности цехов по степени важности вклада для достижения цели – изготовления продукции: А – высокая (80 % и выше), В – средняя (40–80 %), С – низкая (40 %

и ниже), что показывает значимость вклада каждого цеха для основного производства. Вклад (*BK*) рассчитывается по формуле

$$BK = T \times K_n \times K_v,$$

где *T* – отношение фактического нормо/часа, отработанного цехами вспомогательного производства, к количеству переработанного металла в единицу времени; *K_n* – коэффициент незаменимости (работы не могут или могут быть выполнены другими: *K_n* = 100 % – незаменимы, *K_n* = 50 % – частично заменимы, *K_n* = 25 % – полностью заменимы); *K_v* – коэффициент времени (возможность откладывать работы: *K_v* = 1 – не могут быть отложены, *K_v* = 0,5 – могут быть отложены на сутки, *K_v* = 0,25 – могут быть отложены более чем на сутки).

Пример: *T* по транспортному цеху равно 21,8, по строительной службе – 2,3 в этот же период времени, а по отделу правовой работы – 1,6. Тогда вклад по транспортному цеху *BK* = 21,8 × 50 % × 0,25 = 272 %; по строительной службе *BK* = 2,3 × 25 % × 0,25 = 14 %; по отделу по правовой работе *BK* = 1,6 × 100 % × 0,5 = 80 %.

Параметры XYZ-анализа: степень участия в основном производстве: *X* – 80 % и выше, *Y* – 40–80 %, *Z* – 40 % и меньше. Степень участия (*CV*) рассчитывается по формуле

$$CV = C_n \times K_n,$$

где *C_n* = 1/*n* (*n* – число подразделений, участвующих в цепочке производственных операций, начиная с оцениваемого цеха и до окончания процесса изготовления продукции); *K_n* – коэффициент постоянства (потребность в услугах цеха: *K_n* = 100 % – постоянно при каждом заказе, *K_n* = 50 % – переменено, *K_n* = 25 % – хаотично).

Пример: *C_n* по транспортному цеху равно 0,5, по строительной службе – 0,2, по отделу по правовой работе – 0,33. Тогда степень участия транспортного цеха *CV* = 0,5 × 100 % = 50 %. По строительной службе *CV* = 0,2 × 25 % = 5%. По отделу по правовой работе *CV* = 0,33 × 100 % = 33 %.

Комбинации *AX*, *AY*, *AZ*, *BX*, *BY*, *BZ*, *CX*, *CY*, *CZ* образуют расчетную матрицу, шаблон которой приведен в табл. 1.

Комбинации ***CY***, ***CZ*** и ***BZ*** показывают низкую значимость вклада и низкую степень участия подразделения в основном производстве.

Комбинации ***BY*** и ***CX*** показывают среднюю степень участия и среднюю значимость вклада. Комбинации ***AX***, ***AY***, ***AZ***, ***BX*** показывают высокую значимость вклада и высокую степень участия.

Таблица 1

	A (80 % и более)	B (40-80 %)	C (40 % и менее)
X (80 % и более)			
Y (40–80 %)			
Z (40 % и менее)			

С помощью расчетной матрицы можно определить наименее и наиболее необходимые цеха для кабельного завода, что даст возможность иметь объективный четкий критерий при проведении оптимизации структуры производства. Каждому из цехов соответствует одна из комбинаций. Пример заполнения шаблона расчетной матрицы для транспортного цеха, строительной службы и отдела по правовой работе приведен в табл. 2 (значения *BK* и *CV* для этих подразделений определены в приведенных выше примерах).

Таблица 2

	A (80 % и более)	B (40–80 %)	C (40 % и менее)
X (80 % и более)			
Y (40–80 %)	Транспортный цех		
Z (40 % и менее)	Отдел по правовой работе		Строительная служба

Из табл. 2 видно, что в первую очередь сокращение или реорганизацию следует проводить в строительной службе.

Проведение оптимизации производства в рамках антикризисной программы требует от всех служб, и в том числе от СВК, корректного, обдуманного подхода. Разработка и применение расчетной матрицы на основе ABC- и XYZ-анализа дает возможность приблизить субъективные предположения к объективным расчетным критериям.

Это, в свою очередь, позволит уменьшить число управленческих ошибок, финансовых расходов при сохранении плана выпуска.

ЛИТЕРАТУРА

1. Воронова Е.Ю., Улина Г.В. Управленческий учет на предприятии. – Проспект, 2006. – 248 с.
2. Кузмин А.М., Барышников А.А. История возникновения и развития функционально-стоимостного анализа // Машиностроитель. – 2001. – № 1. – С. 41–46.
3. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга от А до Я. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 288 с.
4. Джозеф А. Несс, Томас Дж. Кукузза. Как полностью реализовать потенциал учета затрат по видам деятельности. Измерение результативности компании // Harvard Business Review. – М.: Альпина, 2007. – С. 52–75.