



New main stages of development of the internal settlement system at RUP "BMZ" are considered.

А. Е. НИКИФОРОВ, А. В. ВОЛКОВ, В. Е. СИДОРЧУК, А. В. ВОЙТОВИЧ,
РУП «БМЗ»

УДК 669.

РАЗВИТИЕ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ВНУТРИ-ХОЗЯЙСТВЕННОГО РАСЧЕТА НА РЕСПУБЛИКАНСКОМ УНИТАРНОМ ПРЕДПРИЯТИИ «БЕЛОРУССКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

Современная экономика — это прежде всего конкуренция, представляющая собой форму постоянной борьбы за рынки сбыта, потребителя, а, следовательно, за повышение качества и снижение себестоимости продукции. Эффективное управление затратами в целях формирования их оптимальной структуры, снижения их величины при сохранении качества выпускаемой продукции позволяет снизить цены на продукцию, что при прочих равных условиях дает предприятию возможность сохранить и даже укрепить свои позиции на рынке.

Организация эффективного управления затратами в целях их оптимизации, повышения конкурентоспособности продукции и, в конечном итоге, получения прибыли и обеспечения устойчивого финансового состояния — приоритетное направление в деятельности каждого предприятия. Не исключением здесь является и Республиканское унитарное предприятие «Белорусский металлургический завод».

В ходе совершенствования деятельности в области управления затратами и экономии издержек производства, повышения ответственности исполнителей за результат работы особое внимание на предприятии уделяется углублению внутрипроизводственных хозрасчетных отношений.

Внутрихозяйственный расчет является экономическим методом управления производственно-хозяйственной деятельностью подразделений предприятия и направлен на достижение оптимальной эффективности производства при минимальных затратах. Основная задача внутрипроизводственного хозрасчета — выявление успехов и недостатков в работе структурных подразделений, оценка и стимулирование деятельности коллективов подразделений в зависимости от их реального вклада

в достижение конечных результатов работы предприятия.

Хозяйственный расчет как метод хозяйствования основан на принципах, которые создают наиболее оптимальные условия для повышения эффективности производства. Оновополагающими из них являются:

- сочетание централизованного руководства со стороны предприятия в целом с определенной оперативно-хозяйственной самостоятельностью каждого структурного подразделения;
- соизмерение в денежной форме затрат на производство с его результатами;
- материальная заинтересованность коллектива и каждого отдельно взятого работника в развитии производства, экономическое стимулирование успешной работы;
- «контроль рублем» за хозрасчетной деятельностью.

В настоящей работе рассмотрены основные этапы развития системы внутрихозяйственного расчета на РУП «БМЗ».

Работа по активному внедрению рыночного внутрихозяйственного расчета на предприятии была начата в 2003 г. и обусловлена неравными условиями хозяйствования, в которых функционирует завод по сравнению с конкурентами, в первую очередь из России. Сырье нам обходится в среднем на 15% дороже, чем российским заводам, стоимость электроэнергии по сравнению, например, с Магнитогорским металлургическим комбинатом почти в 3 раза выше, затраты на перевозки железнодорожным транспортом также выше. Перед заводом остро стояла задача решения компенсации этих объективно более высоких, чем у конкурентов, затрат с целью сохранения своих позиций на рынке металлопродукции.

Для создания условий функционирования системы хозрасчетных отношений было разработано Положение о внутризаводском хозяйственном расчете, в котором определены основные принципы регулирования хозрасчетных отношений между структурными подразделениями завода.

Организация внутрихозяйственного расчета предполагает реализацию комплекса последовательных этапов.

1. Разработка и доведение структурным подразделениям системы показателей, обеспечивающих объективную оценку их работы

К показателям, характеризующим результат работы заводских структур, относятся такие, как выполнение плана производства, уровень производительности труда, соблюдение сметы затрат для структур социальной сферы, выполнение мероприятий по снижению себестоимости. В 2007 г. с внедрением на заводе системы бюджетирования затрат добавился показатель выполнения подразделением бюджета расходования средств на производство продукции, оказание услуг.

2. Контроль деятельности подразделений, направленный на эффективное управление производством, совершенствование отношений между подразделениями

Одним из основных факторов влияния на экономическую составляющую деятельности подразделений завода является контроль за затратами и стимулирование снижения себестоимости.

С целью более эффективной организации этой работы был введен показатель «хозрасчетная себестоимость».

Хозрасчетная себестоимость подразделения — это результирующий экономический показатель, определяющий эффективность работы цеха за отчетный период в области снижения затрат, и рассчитывается как сумма затрат на производство продукции (работ, услуг), скорректированный на факторы, объективно не зависящие от работы подразделения, с учетом взаимных хозрасчетных претензий, сумм непроизводительных расходов, внереализационных убытков, условно расчетно-отнесенных на себестоимость подразделения.

Подведение предварительного хозрасчетного результата осуществляется путем сопоставления фактического бюджета затрат с плановым, в части зависящих от подразделения факторов (например, отклонение за счет изменения объемов потребления материала относится к зависящему от цеха фактору, а отклонение стоимостного показателя за счет изменения цены материала — к независящему).

Кроме того, в процессе подсчета хозрасчетной себестоимости на подразделение накладываются соответствующие штрафы или бонусы, например:

1. Если подразделение предприятия допускает сверхнормативный расход технологического сы-

рья, материалов, топлива по зависящим от подразделения причинам, на него налагается штраф в размере 100% от величины перерасхода. При анализе расхода материалов учитывается их взаимозаменяемость. Например, для сталеплавильного производства перерасход считается по общему итогу металлошихты и ферросплавов, суммарному расходу взаимозаменяемых извести и известняка и т.п.

2. При невыполнении подразделением мероприятий по экономии затрат за отчетный период сумма недостигнутого экономического эффекта уменьшает хозрасчетный результат данного подразделения в виде штрафа в размере 100% суммы недополученного эффекта.

3. Стоимость сверхнормативного расхода электроэнергии и природного газа в соответствии с действующим положением об отпуске электроэнергии и природного газа также относится на хозрасчетный результат с применением установленных повышающих коэффициентов.

4. Сумма потерь от поломок графитированных электродов на основании «Актов комиссионного выявления причин поломок графитированных электродов» относится на хозрасчетную себестоимость подразделения-виновника.

5. При перерасходе транспортных затрат накладывается штраф в размере суммы превышения затрат, который относится на хозрасчетную себестоимость цеха.

6. Для автотранспортных подразделений в случае превышения по цеху лимита затрат на техническое обслуживание и ремонт автомобилей за месяц сумма превышения относится на хозрасчетную себестоимость цеха в качестве штрафа.

7. В целях повышения заинтересованности подразделений в поиске резервов, экономии затрат на производство и безусловного выполнения намеченных планов экономический эффект по дополнительным мероприятиям, разработанным в подразделении, учитывается как экономия при определении хозрасчетной себестоимости подразделения только при условии выполнения всех мероприятий согласно целевым приказам.

Путем повышения со стороны администрации завода требований к хозрасчетной себестоимости подразделения стимулируются также на усиление претензионной работы и соответственно на выявление недостатков в работе заводских структур, с которыми они взаимодействуют, что ведет к совершенствованию межцеховых отношений и повышению эффективности хозяйствования.

Механизм выставления хозрасчетных претензий оговорен в Положении «О внутризаводском хозяйственном расчете», где предусматривается ответственность каждого подразделения за понесенные по его вине потери, а также их соизмеримость с помощью системы коэффициентов с затратами этого подразделения.

Основными причинами выставления хозрасчетных претензий являются сверхнормативный простой по вине другого цеха, простой по отсутствию сырья (полуфабрикатов), поломки электродов, потери от брака по вине другого цеха, несоблюдение гарантийного срока работы оборудования, несвоевременное изготовление заказа, потери от аварийных заказов, невыполнение мероприятий по снижению себестоимости на подразделения, ответственные за невыполнение и др.

Всего за 2007 г. структурными подразделениями завода было выставлено 50 претензий на сумму 3024 млн. руб. Естественно, что основную долю среди подразделений-предъявителей претензий занимают цеха, которые в результате малейшей недоработки обслуживающих подразделений или вынужденного простоя по их вине несут значительные потери в денежном выражении.

3. Комплексная оценка деятельности подразделений с помощью имеющихся инструментов

Для оценки результата хозрасчетной деятельности на заводе действует хозрасчетная комиссия, основными направлениями деятельности которой являются:

- рассмотрение взаимных претензий подразделений;
- определение ответственности подразделений за потери;
- материальное поощрение работников подразделений и служб по результатам работы с учетом качественного выполнения оценочных показателей;
- предупреждение непроизводительных расходов и недостатков во внутрихозяйственной деятельности предприятия;
- подведение итогов хозрасчетной деятельности структурных подразделений.

По итогам работы за отчетный период на основании решений хозрасчетной комиссии экономической службой завода по каждому подразделению подводятся результаты хозрасчетной деятельности, которые отражаются на оплате труда работников конкретных структурных подразделений, через действующие положения по оплате труда и премированию.

4. Развитие внутрихозяйственного расчета

Поиск путей дальнейшего углубления хозрасчетных отношений, а также повышения ответственности каждого работника за конечный результат на заводе идет постоянно. Резервы существуют в усилении мотивации персонала на повышение эффективности производства, наделение его большей самостоятельностью в распоряжении имеющимися ресурсами, в том числе денежными.

В целях использования имеющихся резервов, а также для дальнейшего развития хозрасчетных

отношений в 2006 г. на заводе было начато внедрение системы бюджетирования доходов и расходов на производство продукции.

Установление бюджетных доходов дает возможность организовать оперативный анализ и контроль за использованием материальных, трудовых, денежных ресурсов в процессе производства, ежедневное определение результатов деятельности структурных подразделений и предприятия в целом, выявление неиспользованных резервов, непроизводительных расходов и потерь, стимулирование достижения максимального результата. Сущность выполнения бюджетов заключается в том, что бюджетный показатель должен быть выполнен, безусловно, в своей абсолютной величине, т.е. допускается корректировка затрат внутри бюджетных сумм, перерасход по одним затратам может компенсироваться экономией других затрат с обязательным обеспечением не превышения доведенной общей бюджетной суммы.

Неисполнение доведенного бюджета свидетельствует о проблемах в работе подразделения и требует проведения всестороннего технологического, технического и экономического анализа положения дел на конкретном участке завода и определения путей решения возникших проблем.

Механизм бюджетирования для различных структурных подразделений имеет свои отличия. В зависимости от функционального назначения для целей бюджетирования структурные подразделения группируются на несколько блоков: блок основных цехов, блок вспомогательных цехов и подразделений, затраты которых отражаются в составе общехозяйственных расходов, блок подразделений снабжения и сбыта.

Для основных цехов бюджеты рассчитываются на основании производственной программы цеха, нормативов расхода материальных, энергетических и прочих ресурсов с учетом прогнозируемого эффекта от мероприятий по снижению себестоимости. Бюджеты доводятся как норматив затрат на единицу продукции цеха в целом и по укрупненным статьям.

Для вспомогательных цехов, а также общехозяйственных подразделений бюджет рассчитывается исходя из утвержденных нормативов отношения затрат этих подразделений на 1000 долларов товарной продукции по заводу на планируемый месяц.

Для служб снабжения и сбыта бюджеты рассчитываются на основании производственной программы завода и установленных показателей по росту объемов производства, продаж и рентабельности. Для закупочных служб определяется лимит расхода на покупку сырья и материалов для производства с учетом имеющихся запасов, плана закупок и ценовой конъюнктуры планируемого периода. Для служб сбыта бюджет определяет минимально необходимый объем выручки.

Итоги работы в 2007 г. показали, что внедрение системы бюджетирования затрат на производство положительно повлияло на результаты производственно-хозяйственной деятельности отдельных структурных подразделений и завода в целом. Так, затраты на 1000 руб. товарной продукции составили 816 руб. и снижены по сравнению с 2006 г. на 4,6%, рост прибыли от реализованной продукции составил 165,4%. Введение бюджетных нормативов позволило более эффективно управлять затратами вспомогательных цехов. При увеличении затрат на электроэнергию на 33%, на природный газ на 46,8%, на импортруемое сырье на 28% абсолютные затраты вспомогательных

цехов выросли только на 9,1%. Достигнуто это было за счет экономии по другим статьям затрат, в первую очередь, рационального использования материалов и запчастей, инвентаря ихозпринадлежностей, частичного отказа от услуг сторонних организаций, увеличения объемов работ, выполняемых собственными силами, оптимизации неэффективно используемого персонала.

Достигнуто также выполнение бюджетных нормативов и основными цехами, значительно перевыполнен службой сбыта бюджет доходов. В результате завод выполнил все запланированные показатели социально-экономического развития.