



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Управленческий учет и внутренний аудит расходов на оплату труда на
предприятии**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управленческий и финансовый учёт»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

41 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» 06 2024 г.

И.о.зав. кафедрой Э,УиП

[Signature] Корнеев Д.Н..

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-266-5-1Мг
Бильдина Марина Сергеевна [Signature]

Научный руководитель:

Кандидат педагогических наук, доцент
Базавлуцкая Л.М. [Signature]

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА	8
1.1 Теоретические основы управленческого учета в теории и практике менеджмента.....	8
1.2 Методология и классификация управленческого учета расходов на оплату труда на предприятиях.....	17
1.3 Пути совершенствования внутреннего аудита расходов на оплату труда на предприятии	26
Выводы по первой главе.....	35
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА ПАО «ММК».....	36
2.1 Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности ПАО «ММК»	36
2.2 Анализ проведения управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда ПАО «ММК»	40
2.3 Разработка предложений по совершенствованию управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда в ПАО «ММК»	54
Выводы по второй главе.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Управленческий учет это упорядоченная система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для управленческого звена организации.

Одним из важных составляющих управленческого учета является учет расходов на оплату труда, так как фонд заработной платы и затраты на трудовые ресурсы занимают значительное место в издержках производства и обращения любого предприятия, кроме того, заработная плата является важнейшей экономической категорией, которая призвана соединить воедино интересы работника и работодателя. В целом, учет труда и зарплаты, расходов на оплату труда является одной из важнейших управленческих задач современной организации.

Управленческий учет расходов на оплату труда предполагает: анализ применяемых систем и форм оплаты труда, контроль над рациональным использованием фонда рабочего времени и за процессами начисления заработной платы и исчислением сумм социальных отчислений в государственные внебюджетные фонды; анализ эффективности использования трудовых ресурсов, применяемых систем материального и нематериального стимулирования персонала, использование процедур внутреннего аудита расходов на оплату труда, принятие управленческих решений для, повышения эффективности использования рабочей силы.

Многогранность системы управленческого учета расходов на оплату труда обуславливает необходимость всестороннего изучения этой темы, анализа сильных и слабых сторон в практике управленческого учета на конкретном предприятии, разработки предложений по совершенствованию механизмов управленческого учета расходов на оплату труда и повышению эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

Степень изученности проблемы. Основы управленческого учета раскрываются в работах авторов М. А. Вахрушиной, Л. Н. Герасимовой, В. Б. Ивашкевича, О. Р. Кондрашовой и др. Вопросы учета и аудита расходов на оплату труда освещают в свои трудах авторы А. В. Буянова, А. Г. Воробьева, Ю. М. Остапенко, О. Ф. Пятова, А.А. Савин и др.

Однако, при этом следует отметить недостаточность освещения в научной литературе и публикациях проблемы управленческого учета расходов на оплату труда, его взаимосвязи с аудитом, системой внутреннего контроля за организацией расчетов с персоналом по оплате труда.

Все вышесказанное предопределило выбор темы исследования: «Управленческий учет и внутренний аудит расходов на оплату труда на предприятии».

Объектом исследования является система управленческого учета расходов на оплату труда на предприятии

Предмет исследования – процесс проведения управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда на исследуемом предприятии

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретического аспекта управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда на предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

В соответствии с целью выпускной квалификационной работы необходимо решение следующих задач:

1. Исследовать теоретические основы управленческого учета в теории и практике менеджмента
2. Обосновать пути совершенствования внутреннего аудита расходов на оплату труда на современном предприятии
3. Охарактеризовать управленческо-хозяйственную деятельности ПАО «ММК»

4. проанализировать действующую систему проведения управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда ПАО «ММК»

5. Разработать рекомендации по совершенствованию управленческого учета внутреннего аудита расходов на оплату труда в ПАО «ММК»

Теоретико-методологической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам бухгалтерского и управленческого учета, аудита расходов на оплату труда; работы, содержащие методики анализа расходов на оплату труда и эффективности использования трудовых ресурсов.

Методы исследования. При проведении исследования по рассматриваемой проблеме собран, проанализирован и обобщен фактический материал, всесторонне характеризующий ее основы. В процессе исследования применялись следующие общенаучные методы - анализ и синтез, группировка, моделирование, конкретизация и абстрагирование; системный и комплексный подходы к получению доказательств; методы экономико-научного анализа, табличного, графического представления данных.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций на предприятиях любой организационно-правовой формы собственности.

База исследования: Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат» (ПАО «ММК»).

Юридический адрес: 455000, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93.

ПАО «ММК» представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, включая добычу и подготовку железорудного сырья, выплавку чугуна и стали, прокатное производство и изготовление продукции дальнейшего передела

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются понятия и сущность заработной платы, расходов на оплату труда, представлены цели, задачи и методы управленческого учета расходов на оплату труда, проанализирована методика внутреннего аудита расходов на оплату труда.

Вторая глава выпускной квалификационной работы посвящена изучению управленческого учета расходов на оплату труда на предприятии ПАО «ММК». Проанализирована система оплаты труда на предприятии, проведен анализ фонда оплаты труда и эффективность использования трудовых ресурсов, описан внутренний аудит расходов на оплату труда на предприятии, разработаны рекомендации по совершенствованию управленческого учета расходов на оплату труда в ПАО «ММК».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА

1.1 Теоретические основы управленческого учета в теории и практике менеджмента

Управление предприятием предполагает регулярное принятие управленческих решений на основе различной информации, в том числе и экономического характера. Основным информационным ресурсом для принятия управленческих решений выступает учетная информация предприятия, которая, в первую очередь, представлена регистрами бухгалтерского учета и финансовой отчетностью. Сбор, накопление и анализ данных для принятия руководством оперативных и стратегических решений называется системой управленческого учета.

Управленческий учет – это установленная организацией система сбора, регистрации, обобщения и предоставления информации о хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений для осуществления учета, планирования, контроля и управления этой деятельностью [19, с. 12].

Информационной базой процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений выступает бухгалтерская и другая экономическая информация, бухгалтерские регистры, регистры финансового учета, на основе которых выполняются анализ и оценка данных с целью оперативного и стратегического управления организацией, то есть осуществляется выполнение задач управленческого учета.

Управленческий учет – это система комплексного отражения хозяйственных операций, которая применяется руководителем для планирования и контроля за бизнес-процессами предприятия. Этот вид учета позволяет анализировать данные о доходах и расходах, результатах деятельности организации в различных аналитических аспектах и необходимой детализацией [21, с. 11].

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации, необходимой для управления в пределах самого предприятия с целью обеспечения соответствующей информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей, он обеспечивает сбор и обработку информации в целях планирования, управления и контроля в рамках данной организации [26, с. 25].

Целью управленческого учета является предоставление руководству компании информации, которая должна содержать весь комплекс фактических, плановых и прогнозных данных о деятельности предприятия и всех его структурных единиц.

Задачи управленческого учета:

- 1) формирование информационной базы для решения стратегических и тактических задач предприятия;
- 2) расчет финансовых результатов деятельности отдельных структурных подразделений;
- 3) эффективное осуществление выбранной ценовой политики;
- 4) обеспечение бесперебойности и ритмичности производства;
- 5) планирование деятельности предприятия на краткосрочную и долгосрочную перспективу;
- 6) повышение прозрачности деятельности компании для собственников и топ-менеджеров;
- 7) контроль и анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- 8) оценка эффективности деятельности компании; оптимизация затрат и другие [34, с. 122].

Если управленческий учет хорошо организован, то руководству не составит труда выявить области риска, слабые места в деятельности организации, малоэффективные или убыточные виды продукции, услуг и т.д. При этом, информация управленческого учета не должна быть излишней, но достаточной для принятия решений, она служит преимущественно для внутреннего потребления, руководителей.

В компании, особенно крупной, может вестись несколько видов учета: бухгалтерский, управленческий, финансовый, налоговый, оперативный, производственный. Однако, по сути, все эти учеты по-разному отражают одну и ту же первичную информацию и представляют первичные данные в нужном для использования информации виде для различных потребителей информации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Отражение хозяйственных операций параллельно в нескольких системах учета

При этом различают две основные системы ведения учета:

- 1) бухгалтерский (финансовый) учет – учет операций по счетам и регистрам БУ с целью отражения фактической деятельности и составления годовой бухгалтерской отчетности. Элементов планирования здесь нет;
- 2) управленческий учет – система планирования показателей деятельности и сопоставления данных, полученных по регистрам БУ. Включает в себя инструменты анализа для принятия управленческих решений по изменению текущей ситуации [27, с. 8].

Ключевым источником данных управленческого учета, его информационной базой выступает бухгалтерский (финансовый) учет. На основе бухгалтерских данных и с учетом специфики деятельности разрабатывается инструментарий для управленческого учета. Финансовый учет регулируется нормативными документами и собирает информацию, необходимую для составления финансовой отчетности о хозяйственной деятельности предприятия в целом: доходах и расходах, денежных средствах, кредиторской и дебиторской задолженности, бюджетных и внебюджетных платежах, о финансовых результатах. Управленческий учет базируется на финансовом, но предназначен для более широкого круга пользователей, для управленческого учета необходимы более расширенные отчетные формы с аналитикой по различным разделам производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Таким образом, управленческий и финансовый учет связаны друг с другом, но есть существенные различия в этих видах учета, которые необходимо изучать, анализировать, использовать в практической деятельности, что обуславливает актуальность темы исследования.

Взаимосвязь бухгалтерского, управленческого и финансового видов учета можно представить в виде рисунка 2.

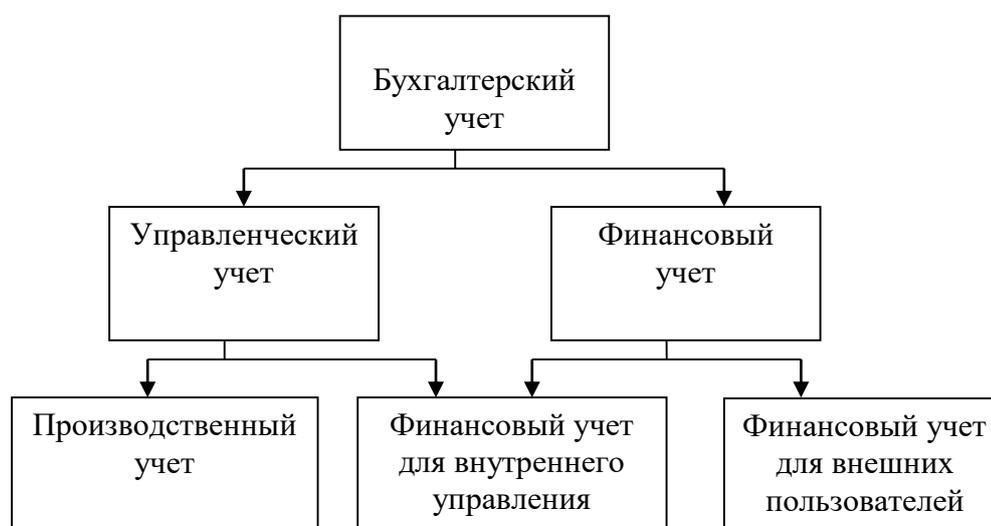


Рисунок 2 – Взаимосвязь бухгалтерского, управленческого и финансового видов учета

Рассмотрим сравнительную характеристику управленческого и финансового видов учета в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ управленческого и финансового видов учета

Критерий сравнения	Управленческий учет	Финансовый учет
Цели учета	Оперативное управление компанией, стратегическое и тактическое планирование, оценка рисков, принятие управленческих решений	Регистрация финансовых операций, подготовка финансовой отчетности, оценка платежеспособности и финансового состояния компании
Пользователи информации	Внутренние пользователи: собственники, руководители компании, руководители подразделений	Внутренние и внешние пользователи, контрагенты, партнеры, кредитные учреждения, государственные контролирующие органы.
Какую информацию включает	Включает информацию о подразделениях, направлениях как в отдельности, так и в целом по предприятию.	Включает информацию о поступлении и расходовании финансов, их движении в целом по предприятию.
Регламентация	Не регламентирован, может вести в специально разработанных формах учета.	Строго регламентирован, ведется в соответствие с текущим российским законодательством и международным системам (МСФО), в установленных формах отчетности.
Группировка расходов	Статьи затрат разрабатываются и утверждаются собственником	Справочник затрат регламентирован, направлен на то, чтобы увидеть финансовый результат в целом по компании и не важно, что какое-то направление генерирует убыток
Точность предоставления информации	Управленческий учет направлен на будущее, поэтому скорость важнее точности.	Формируется по итогам отчетного периода, должна быть обеспечена максимальная точность и достоверность данных.
Сроки предоставления информации	Ежедневно, еженедельно, ежемесячно	В финансовом учете отчеты предоставляются в определенные государством сроки: квартал, полугодие, год.
Принятие управленческих решений	Непосредственное принятие управленческих решений на основе оперативно	Решения принимаются в части использования финансов, снижения финансовых рисков,

	предоставляемой информации	повышения платежеспособности и финансовой устойчивости.
--	----------------------------	---

Несмотря на различие в целях и структуре представления информации для управленческого и финансового видов учета, между этими системами существует взаимосвязь:

1) исходными данными для систем управленческого и финансового учета выступает первичная документация, регистры бухгалтерского учета;

2) в финансовом и управленческом учете используется метод «двойной записи» и однократного введения первичных документов;

3) оба вида учета могут вестись в одной и той же компьютерной программе, разница будет в выводе необходимых аналитических отчетов и сроках их составления;

4) и управленческий, и финансовый учет служат инструментом управления рисками, принятия решений для повышения ликвидности, платежеспособности, финансового состояния компания, улучшения ее репутации [35].

Методы учета – это совокупность различных приемов, способов и элементов ведения учета, которые служат для подробного отображения хозяйственной деятельности предприятия [17, с. 8].

Основные методы финансового учета основаны на методах и способах ведения бухгалтерского учета:

1) документирование учета, основанное на создании и обработке письменных свидетельств совершенных хозяйственных операций, то есть – это способ их оформления;

2) инвентаризация – это метод бухучета, при котором ведется проверка соответствия реального, фактического, наличия ценностей, денежных средств и финансовых обязательств на определенную дату;

3) группировка счетов – позволяет организовать действия по источникам их формирования и видам имущества (актив, пассив);

4) оценка показателей: перевод натуральных и трудовых мер в денежные, дает возможность получить результатные показатели хозяйственных процессов;

5) принцип двойной записи – позволяет отражать балансовое обобщение показателей, он заключается в дублировании одного и того же показателя по дебету одного счета и кредиту другого;

6) бухгалтерский баланс – метод бухгалтерского учета на предприятии, позволяющий обобщить имеющуюся информацию о состоянии имущества и источниках формирования средств в денежном выражении на конкретную дату в виде двухсторонней таблицы;

7) составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, состоит из множества форм, характеризующих хозяйственную деятельность предприятия. Результаты данного метода бухучета используются как на внутреннем уровне, так и на внешнем [19].

Таким образом, методом финансового учета называется организация взаимосвязанного взаимодействия всех элементов бухгалтерского учета, ведение которого обеспечивает полное, объективное и непрерывное отражение всей хозяйственной деятельности предприятия.

К основным объектам управленческого учета относятся: затраты и доходы предприятия в целом и по его отдельным структурным подразделениям себестоимость внутреннее ценообразование планирование внутренняя отчетность.

При этом в отличие от финансового учета принципы и методология ведения управленческого учета на предприятии не регламентированы. Основные принципы и методы управленческого учета сформировались на практике, все ключевые элементы подсистемы управленческого учета сводятся к распределению расходов.

Большинство работ по методам управленческого учета разделяют на такие группы:

1) общеметодологические методы исследования объекта – наблюдение, сравнение, анализ, синтез;

2) общенаучные методы бухгалтерского учета – общие методы, присущие бухучету: двойная запись, документация, инвентаризация, оценка;

3) специфические методы бухгалтерского учета – группировка и перегруппировка затрат производства, нормативный метод учета и калькулирования, математический метод исследования себестоимости и рентабельности продукции, индексный метод или статистическое исследование, экономический анализ и т.п. [17].

Основные группы методов ведения управленческого учета представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Методы ведения управленческого учета

Название метода	Характеристика метода
1	2
Синтез или обобщение и группировка	Помогает собрать и упорядочить информацию об объектах по признаках
Моделирование	Обеспечивает взаимосвязь между уровнями учета и его составляющими, помогает разрабатывать проектные решения
Нормирование	Помогает использовать ресурсы предприятия самыми эффективными способами и путями
Анализ	Помогает найти отклонения и причины их появления, принять меры по исправлению
Экономический анализ	Совокупность приемов позволяющих изучить деятельность компании, определить среди множества факторов самые важные, информативные и влиятельные
Бухгалтерско-финансовый метод	Последовательно отражает хозяйственную деятельность компании и состоит из элементов: документация; инвентаризация; оценка; калькулирование; бухгалтерские счета; двойная запись; баланс; отчетность
Стандартизация	Определение ответственных лиц, а также норм и правил обработки и предоставления информации о деятельности компании
Стимулирование	Помогает мотивировать сотрудников, объяснить им цели и задачи к
Планирование	Регулярный процесс, помогающий анализировать результаты компании и менять ее возможности согласно рыночных условий

Бюджетирование	Позволяет сравнить результаты компании с планами, проанализировать отклонения
Лимитирование	Помогает оперативно воздействовать на материальные затраты

Продолжение таблицы 2

1	2
Контроль	Направляет работу компании на выполнение поставленных задач
Параллельный учет	Обеспечивает точной информацией с помощью двух систем учета, которые ведут по разным правилам
Трансформация	Смена информации из одного вида учета в другой
Последовательный метод	Наиболее ресурсоэффективный метод, который учитывает все операции в общей системе учета
Индексный метод	Сравнивает показатели сложных явлений
Математические методы	К примеру, корреляционно-регрессивный анализ – помогает изучить влияние факторов на показатели; метод линейного программирования – помогает в производственном планировании

Таким образом, методы финансового учета опираются на традиционные методы бухгалтерского учета и включают документацию, счета, двойную запись, баланс, отчетность, оценку и калькуляцию. В отличие от финансового учета методы управленческого учета строго не регламентированы, каждое предприятие вправе применять свои способы и методы ведения учета. Методы управленческого учета включают в себя методы бухгалтерского учета и специфические методы, с помощью которых можно обобщать плановые, аналитические и контрольные данные, к примеру, бюджетирование, методы обобщения и интерпретации данных, методы контроля, планирования, стимулирования, управления расходами и проч. К основным объектам управленческого учета относятся затраты и доходы, в том числе расходы на оплату труда.

1.2 Методология и классификация управленческого учета расходов на оплату труда на предприятиях

Учет расчетов с персоналом по оплате труда и затраты на оплату труда занимают основное место как в финансовом, так и в управленческом учете.

Управленческий учет затрат на оплату труда – составная часть управленческого учета по всему предприятию. Задача руководителя или ответственного сотрудника – собрать, систематизировать и

проанализировать информацию, чтобы представить в наглядном виде для планирования и принятия решений [21, с. 86].

Под управлением затратами на оплату труда понимается деятельность управленческого персонала, направленная на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, в арсенале которой наряду с методами управления, объединяющими методами учета и методами анализа затрат, вовлекаются процедуры нормирования, планирования и бюджетирования. Организационными решениями при формировании учетно-аналитической системы управления затратами на оплату труда являются выбор систем оплаты труда, а также разработка норм, планов, прогнозов и бюджетов.

Управленческий учет расходов на оплату труда можно представить следующими основными блоками:

1) сбор и систематизация данных. На этой стадии собирают информацию в целом по организации, подразделениям, должностям и конкретным сотрудникам;

2) анализ данных и расчет показателей. На этой стадии формируются выводы о затратах на фонд оплаты труда. Например, как меняются расходы от периода к периоду, какая тенденция наблюдается. Также рассчитывают коэффициенты для оценки относительных изменений;

3) принятие управленческих решений по оптимизации расходов на оплату труда, совершенствованию системы управления персоналом, повышению производительности труда.

Задачи, который решает учет расходов на оплату труда:

- сравнение текущих показателей со значениями прошлых периодов;
- выявление отклонений от средних значений и поиск причин, которые повлияли на ухудшение или улучшение результатов;
- снижение общехозяйственных затрат;
- повышение производительности труда;

- корректировка себестоимости продукции или услуг для повышения рентабельности или минимизации убытков;
- планирование будущих периодов [34].

В практике предприятий применяется следующая группировка затрат на рабочую силу (таблица 3).

Таблица 3 – Классификация затрат на трудовые ресурсы в системе управленческого учета

Признак классификации расходов на персонал	Виды расходов
По видам заработной платы	Основная и дополнительная
По элементам и формам оплаты труда	Повременная заработная плата, сдельная заработная плата, премии, сменная, оплата простоев
По составу работников	Оплата труда штатным работникам, совместителям, сотрудникам, работающим по договорам подряда
По категориям работников	Рабочие, специалисты, руководящий состав
По видам работников и применяемым системам начисления заработной платы	Затраты на оплату труда производственных рабочих, непосредственно занятых в процессе производства продукции (оплата работ по сдельным нормам и расценкам, повременно оплачиваемые работы); оплата управленческому, административно-хозяйственному аппарату (повременно-премиальные системы), вспомогательным рабочим
По классификационным группам затрат (прямые и косвенные)	Основная заработная плата производственных рабочих, занятых в производстве продукции и оплата труда вспомогательных работников, входящая в состав накладных расходов
По направлению выплат	Учет начислений и удержаний из заработной платы, причитающейся каждому работнику (основная заработная плата) и учет различного вида отчислений, причитающихся отдельным фондам и внебюджетным организациям (НДФЛ, страховые отчисления)
По отдельным затратам на персонал	Затраты по найму, отбору рабочей силы; затраты по нормированию и планированию численности и труда; затраты по обучению кадров; затраты на оплату труда основных и вспомогательных работников; материальная помощь и проч.
По учету на счетах бухгалтерского учета	Заработная плата основных производственных работников, общепроизводственные, общехозяйственные расходы
По степени управления	Эффективные затраты, которые связаны с повышением производительности, объемов работ, выручки и неэффективные, которые необходимо оптимизировать, снижать

Учет затрат на рабочую силу должен вестись с целью определения затрат рабочего времени по видам деятельности, величины выработки или степени выполнения сменного задания, достоверного исчисления заработной платы и контроля за использованием фондов оплаты труда.

Процедура учета затрат на рабочую силу последовательно отражает процессы управления трудовыми ресурсами и затратами на рабочую силу (рисунок 3).



Рисунок 3 – Механизмы учета расходов на персонал в управленческом учете

Методология учета расходов на оплату труда на предприятиях на каждом предприятии разрабатывается самостоятельно, однако, можно выделить основные элементы системы управленческого учета расходов на оплату труда:

1) разработка и внедрение положения об управленческом учете, локальных нормативных документов, его регулирующих (должностные инструкции, график документооборота, учетная политика);

2) определение отделов, сотрудников, осуществляющих функции управленческого учета;

3) определение информационной базы для управленческого учета расходов на оплату труда, документов и сроков передачи документов сотрудникам, осуществляющим управленческий учет;

4) разработка и использование регистров для управленческого учета расходов на оплату труда, их анализа, детализации;

5) анализ эффективности использования трудовых ресурсов и расходов на персонал, определение путей оптимизации расходов, повышения эффективности использования кадров.

В первую очередь, на предприятии должно быть утверждено положение управленческого учета по затратам на оплату труда – как правило, оно является составной частью общего положения по управленческому учету, разработаны формы аналитического учета расходов на оплату труда, формы для анализа эффективности использования трудовых ресурсов и заработной платы.

Для построения системы управленческого учета расходов на персонал необходимо ведение информационной системы учета расходов. При этом проблемы формирования эффективной информационной системы управления затратами на оплату труда и оценки кадрового потенциала предприятия для различных категорий пользователей бухгалтерской отчетности мотивируются необходимостью:

1) увязки размера затрат на оплату труда с показателями производительности труда, мониторинга отклонений фактических затрат на оплату труда с установленными нормативными значениями;

2) увязки размеров фонда оплаты труда с показателями оценки кадрового потенциала предприятия;

3) увязки сумм материального вознаграждения работников и фонда отработанного времени с динамикой показателей кадрового потенциала;

4) анализа эффективности использования трудовых ресурсов на основе данных регистров бухгалтерского и управленческого учета;

5) оценки эффективности использования затрат на оплату труда в виде показателей зарплатоотдачи, зарплатоемкости, рентабельности и др., анализа реагирования затрат на оплату труда на изменения таких экономических показателей, как выручка, объем производства, валовая прибыль и др.;

6) обобщения и анализа информации о составе и размере расходов на оплату труда [35, с.47].

Получение достоверной детальной и сводной информации по оплате труда на предприятии позволяет правильно исчислять затраты предприятия, начислять налоги и страховые взносы, оперативно принимать управленческие решения, связанные с мотивацией кадров, бюджетированием расходов на следующий период, планированием мероприятий по эффективному использованию трудовых ресурсов. Своевременное получение информации, таким образом, играет ключевую роль в текущем и стратегическом управлении организацией. Однако различным группам пользователей необходима различная информация из массива данных предприятия по кадрам и расходам, связанным с оплатой труда и материальным стимулированием работников.

Каждый из пользователей учетных показателей по кадрам и оплате труда имеет свои информационные потребности:

1) работники организации имеют прямой интерес: они заинтересованы в информации, которая позволяет им оценить сумму заработной платы, отработанное время, систему премиальных вознаграждений и удержаний, размер налогов и страховых взносов;

2) сотрудники бухгалтерии, отдела кадров, отдела охраны труда непосредственно участвуют в составлении кадровой информации, ее учете

и контроле, расчетах затрат на оплату труда, для них информация является инструментом выполнения профессиональных обязанностей;

3) руководство организации имеет прямой интерес в учетных показателях по кадрам и оплате труда для принятия стратегических и тактических управленческих решений;

4) собственникам организации (учредителям, акционерам, пайщикам и т.д.) сводная информация по затратам на персонал необходима для оценки финансовых перспектив организации и увеличения прибыли;

5) группа внешних пользователей включает заинтересованных лиц без финансового интереса (органы статистики, ИФНС, внебюджетные фонды) проявляют интерес к информации для получения статистики, проверки законности начислений налогов и страховых взносов.

Информационная система управления затратами на оплату труда должна удовлетворять информационные потребности всех перечисленных групп пользователей, а также предоставлять информацию, обладающую определенными свойствами (таблица 4).

Таблица 4 – Информационные потребности управленческого учета оплаты труда

Группа пользователей	Характеристика	Требуемые показатели	Свойства информации
1	2	3	4
Высшее руководство (топ-менеджеры)	формируя стратегические цели управления организацией, получают интегрированные управленческие отчеты о результатах производственной деятельности и затратах на оплату труда	Расходы на оплату труда, показатели эффективности использования трудовых ресурсов и кадрового потенциала	Плановая, прогнозная, аналитическая, интегрированная, статистическая
Руководители структурных подразделений (менеджеры среднего звена)	формируют оперативную стратегию реализации долгосрочных целей развития организации в подразделении. Получают управленческие отчеты об использовании	Производительность труда в подразделениях, фонд отработанного времени, фонд оплаты труда	Плановая, текущая, периодическая, аналитическая, статистическая, проверяемая

	трудовых ресурсов внутри подразделения		
--	---	--	--

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Специалисты (сотрудники бухгалтерии, отдела кадров)	получают информацию в пределах своей компетенции: данные кадрового учета, обобщенные показатели бухгалтерского учета в части оплаты труда, информацию о фонде отработанного рабочего времени, статистические данные	Отработанное работником время, объем выполненных работ, кадровые данные, персональные данные работника	Текущая, периодическая, детальная, аналитическая, сводная, оперативная

По группам информационных интересов пользователей учетной информации по кадрам и оплате труда можно классифицировать, проранжировать и представить в виде матрицы следующим образом (рисунок 4).

1	1		1		1		
2	4	1	2		2		
4	5	2	4	2	4	2	2
5	6	6	11	3	8	3	5
6	7	7	12	9	10	4	6
Кадровые приказы	Табели учета рабочего времени	Графики работ, отпусков, сменности	Расчетно-платежные ведомости, расчетные листки, платежные	Статистические данные	Расчеты по начисленным и уплаченным налогам и взносам	Фонд заработной платы, структура затрат на оплату труда	Показатели оценки кадрового потенциала
1	Персонал организации						
2	Руководство						
3	Собственники компании						
4	Бухгалтерия						
5	Отдел кадров						
6	Отдел организации и оплаты труда						
7	Руководители структурных подразделений						
8	Налоговые органы						
9	Федеральная служба государственной статистики						
10	Территориальные органы ФСС, ПФР						
11	Банк						
12	Аудиторы						

Рисунок 4 – Матрица пользователей учетной информации по кадрам и оплате труда и их информационные интересы

Источниками информации для целей управленческого учета расходов на оплату труда на предприятии являются:

– кадровые приказы;

- учетные карточки персонала;
- таблицы учета отработанного времени;
- отчеты бригад о выполненных работах;
- листки нетрудоспособности;
- внутренние документы предприятия: расчет сдельного заработка бригад основного производства, приказы по надбавкам, доплатам, компенсациям, материальной помощи и т.д.;
- регистры бухгалтерского учета по оплате труда.

В ходе управленческого учета расходов на оплату труда последовательно выполняется анализ следующих составляющих системы оплаты труда и ее влияния на уровень кадрового потенциала любой организации (рисунок 5).

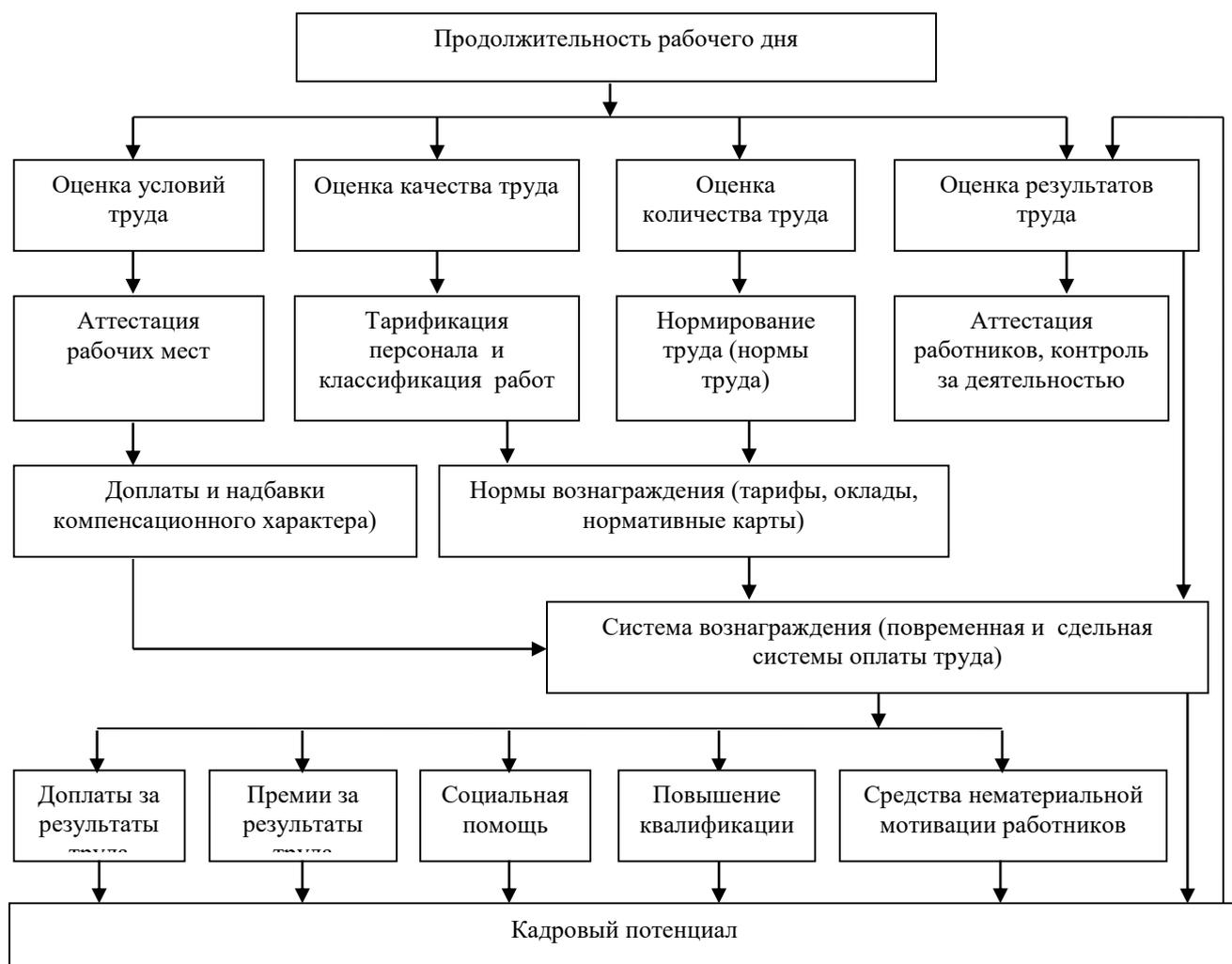


Рисунок 5 – Взаимосвязь систем вознаграждения работников и организации рабочего времени с кадровым потенциалом предприятия

Таким образом, управленческий учет расходов на персонал – это подсистема комплексного управленческого учета и системы менеджмента предприятия, предполагающий учет, анализ затрат на персонала с различной степенью детализации, анализ эффективности расходов на оплату труда, принятие управленческих решений по оптимизации расходов и повышению эффективности использования трудовых ресурсов.

Кроме анализа расходов на оплату труда управленческий учет предусматривает внутренний контроль системы расходов на персонал, в который может входить и аудит начисления заработной платы и расходов на оплату труда.

1.3 Пути совершенствования внутреннего аудита расходов на оплату труда предприятия

Целью аудита расходов на оплату труда является экспертиза соблюдения интересов работников и кадровой политики предприятия в вопросах вознаграждений, оценка их места и роли в общей системе оплаты труда компании, возможностей по усилению стимулирующих функций системы вознаграждений [42]. Основные задачи аудита расходов на оплату представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные задачи аудита расходов на оплату

№	Направление	Задачи
1	2	3
1	Соблюдение положений законодательства о труде	<p>соответствие направленности организационной политики в целом требованиям законодательства РФ</p> <p>законность порядка формирования и утверждения управленческих решений по вознаграждениям</p> <p>соответствие процессов расчета, выдачи вознаграждений персоналу требованиям текущего законодательства и внутренним соответствующим документам в организации</p> <p>дискриминация принятия управленческих решений по поощрениям и выплатам вознаграждений (по возрасту, полу, национальному признаку, «для своих» и т.п.)</p>

Продолжение таблицы 5

1	2	3
2	Учет и контроль начисления и выплаты вознаграждений	правильность заполнения первичных документов при начислениях и выплатах вознаграждений (имеются ли ошибки в документах, есть ли факты включений подставных лиц в документы, факты выдачи в конвертах вознаграждений, нарушение сроков по выплатам и др.)
		правильность учета источников по премиям и их выплатам за базовые показатели деятельности, за конечные результаты в работе фирмы
		правильность исчислений средней зарплаты
3	Оценка эффективности стимулирующей роли единовременных поощрительных выплат	обоснованность экономически критериев и показателей вознаграждений, других поощрительных единовременных выплат
		оценка ожидания работников и администрации эффекта от выплаты вознаграждений и прочих видов поощрения, материального и морального
4	Оценка состояния внутреннего контроля	оценивание структуры внутреннего контроля
		технологии в организации контроля по действующему механизму поощрений
		меры администрации в устранении выявленных нарушений

Рассмотрим основные этапы аудита расходов на оплату.

1. Общая оценка политики организации в сфере оплаты труда и состояния правовой среды.

Задача аудитора на данном этапе заключается в оценке соблюдения законодательства, анализа общего состояние социальной защищенности персонала организации, анализа баланса взаимосвязи трудовых договоров (контрактов) с коллективным договором.

Проверяется соблюдение законодательства: например, о минимальном уровне оплаты труда в организации, при внесении изменений о вознаграждениях в коллективный договор, заключении контрактов в части, затрагивающей условия и размер вознаграждений, и т.д. Критериями оценки правильности являются межотраслевые и отраслевые право- и норморегулирующие документы, инструкции, положения, законодательные акты, в том числе на уровне субъектов РФ [43].

На данном этапе, чтобы расширить и конкретизировать зону убедительности, собрать свидетельства, позволяющие аудитору максимизировать объективность своего мнения, аудитор вносит в план уточняющие и корректирующие вопросы, например:

1) включены ли (и в какой форме) в коллективный договор обязательства работодателя по вопросу поощрительных выплат (по итогам работы за год, вознаграждений за выслугу лет и проч.);

2) соответствует ли порядок разработки проекта коллективного договора порядку, установленному ст. 47 ТК РФ;

3) вносились ли за период проверки изменения и дополнения в коллективный договор в части, затрагивающей поощрительные выплаты;

4) соответствует ли порядок внесения изменений и дополнений в коллективный договор порядку, установленному ст. 42 ТК РФ;

5) какова правовая и социально-экономическая оценка содержательной части трудовых договоров (контрактов) в части, затрагивающей поощрительные выплаты;

6) имеется ли на предприятии Положение об оплате труда (премирования, вознаграждений, материального поощрения), когда оно утверждено и кем;

7) утвержден ли в Положении порядок выплаты вознаграждений: по итогам работы за год, за выслугу лет или иные выплаты;

8) соответствуют ли условия о выплате вознаграждений Положения условиям коллективного договора, условиям трудовых договоров;

9) соответствуют ли условия о выплате вознаграждений принципам экономической целесообразности на фирме.

2. Учет и контроль начисления и выплаты заработной платы.

На данном этапе осуществляется проверка правильности заполнения первичных документов по оплате труда работников, оценка организации синтетического и аналитического учетов по расчету с персоналом

организации, проверка верности оформлений и отражений в учете расчетов по вознаграждениям с персоналом [36].

Проверка выполняется на основе предоставленных документов: бухгалтерский баланс (по форме №1), отчет о финансовых результатах компании (по форме №2), отчет о движении денежных средств (по форме №4), приложения к бухгалтерскому балансу, главная книга или на основе оборотно-сальдовой ведомости. Изучается положение об учетной политике предприятия, регистры бухучета по счетам расчетов с персоналом и отчислений в социальные фонды (70, 68, 69). Кроме этого анализируются и оцениваются внутренние документы организации по формам №Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу», №Т-2 «Личная карточка работника», №Т-3 «Штатное расписание», №Т-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника», №Т-12 «Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда», №Т-13 «Табель учета рабочего времени», №Т-49 «Расчетно-платежная ведомость», №Т-51 «Расчетная ведомость», №Т-54 «Лицевой счет», и другие [42].

При проведении аудита проверяется наличие первичных документов, которые являются основанием для заполнения сведений лицевых счетов: наряды на сдельную работу; наряды-заказы на выполнение работы; путевые листы; приказы руководителя о выплате премий, оказания материальной помощи.

В ходе проверки оплаты труда часто возникает необходимость контроля правильности исчисления средней зарплаты. Аудитору необходимо особое внимание обратить на возможные следующие нарушения:

- 1) имеющиеся факты более, чем одной выплаты работникам за одинаковые показатели (или критерии) вознаграждений в размере месячной части по каждому месяцу расчетного периода;
- 2) встречающиеся арифметические ошибки при расчетах суммы, включающейся в средний заработок по каждому месяцу расчетного периода

по вознаграждению за выслугу лет (или стаж работы), по другим вознаграждениям за год по итогам работы;

3) неправильные расчеты сумм, включаемых в расчеты среднего заработка при отработке работником неполного расчетного периода; аудиторю в сомнительных случаях необходимо проанализировать всю первичную документацию учета рабочего времени, а при необходимости и документацию по оплате пособий по беременности и родам, изучить справки по уходу за детьми- инвалидами и инвалидами с детства и др.;

4) изучить ошибки при расчете среднего заработка в случаях повышений сумм вознаграждений;

5) ошибки при расчете среднего заработка в случаях снижения сумм вознаграждений за производственные упущения. Необходимо обратить особое внимание на документы социально-трудовых правоотношений в организации.

3. Далее осуществляется оценка эффективности на предприятии стимулирующей роли поощрительных единовременных выплат. Традиционный аудит должен и отвечать на вопрос, как необходимо правильно учитывать и тратить средства на оплату труда, насколько при этом полно раскрывается трудовой потенциал работников [42].

Действия аудитора можно представить следующим образом:

1) оценка факторов условий труда (трудовая политика работодателя, оплата труда, условия труда на рабочем месте, психологический климат и проч.);

2) оценка факторов мотивации труда (общее удовлетворение оплатой, системой поощрительных выплат и отдельными формами вознаграждений);

3) выяснение степени экономической обоснованности и целесообразности поощрительных выплат и показателей: имеются ли просчеты со стороны финансового обеспечения взятых на себя работодателем обязательств по выплатам; как выполняются условия поощрительных выплат, например выплаты администрации и рабочим; как

экономически функциональны и как согласуются элементы системы единовременных поощрений, какую экономическую роль и нагрузку выполняют;

4) определение стадии реального воздействия системы поощрений на трудовые мотивы.

На данном используются методы: наблюдение (как работают, как строятся деловые взаимоотношения в коллективе, как осуществляются процедуры принятия решений), беседы (интервью), анкетирование, анализ специальных отчетов (например, по просьбе аудитора отдел труда составляет обзор динамики изменения оплаты труда по категориям персонала за последние пять лет). Результаты анализа данных могут сравниваться с уровнем средней оплаты на территории данного субъекта экономики.

4. Оценка состояния внутреннего контроля.

Аудитор изучает организационно-функциональную структуру отдела труда, отдела кадров, бухгалтерии, оценивает имеющиеся положения о службе, должностные инструкции, изучает порядки ведения документов по контрольным отдельным процедурам, чтобы определить, в какой степени ему можно полагаться на надежность информации во внутреннем контроле фирмы.

Для оценки эффективных сторон внутреннего контроля аудитор разрабатывает тесты контрольных моментов и процедур.

Схема алгоритма аудита расходов на персонал представлена на рисунке приложения А.

Результаты проверки фиксируются в рабочих документах аудитора, формат которых уточняется с учетом аудиторского задания, характера решаемых задач, организационных условий проверки [36].

Должны быть утверждены план и программа аудита, разработаны формы рабочих документов.

Пример рабочего документа аудитора приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Рабочий документ аудитора

№ п/п	Дата проведения процедуры, кто выполняет	Сфера аудита	Метод выполнения процедуры	Технология выполнения процедуры	Выявленные нарушения

Аудит расходов на оплату труда – это, прежде всего, систематически проводимые исследования, сбор информации о мотивационном состоянии персонала, мероприятиях стимулирующего характера, а кроме того и о возможностях увеличения трудовой отдачи работников, направленных на результат. В связи с этим аудит расходов на оплату труда должен осуществляться регулярно, так как в области начислений заработной платы и ведения документации по учету вознаграждений возможно наибольшее количество ошибок, связанное как с человеческим фактором, так и с незнанием изменений в законодательстве по труду. Совершенствование аудита не представляется возможным без совершенствования учета расчетов с работниками по оплате труда, следовательно, эти два направления необходимо модернизировать комплексно.

В качестве совершенствования аудита правильности и современности расчетов с работниками по оплате труда и вознаграждениям, а также в целях проведения оперативной проверки и объективной оценки деятельности предприятия может использоваться метод контроля «Экспресс-аудит» путем тестирования. С помощью такого тестирования аудитор сразу может оценить проблемные места, скорректировать аудиторский риск и тем самым позволить минимизировать затраты на проведение аудиторской проверки.

Одним из направлений совершенствования аудита расходов на оплату труда, повышения оперативности и аналитичности может являться внедрение плана-графика внутривозвратного контроля, что позволит в некоторой мере минимизировать риск того, что некоторые планируемые

виды работ останутся неучтенными, что, следовательно, позволит более полно провести аудит. Такой документ должен содержать информацию о перечне аудиторских процедур, периоде проведения, исполнителе, также должен раскрываться перечень исследуемой документации, непосредственно сам метод проведения проверки.

Действенным средством совершенствования учета расходов на персонал является создание в организации внутренней системы контроля расчетов по выплатам сотрудникам.

Для улучшения системы внутреннего контроля расчетов по оплате труда необходимо реализовать следующие мероприятия:

- создать справочно–информационную систему для надлежащего законодательного обеспечения расчетов по оплате труда (например, внедрить справочно-поисковую систему КонсультантПлюс, где содержится большое количество правовой и справочной информации, консультации для бухгалтеров, налоговые бераторы и проч.);

- сформировать и утвердить схему документооборота с выборочной проверкой документов и их движения на этапах учета;

- определить границы ответственности работников за допущенные ошибки.

Для обеспечения наилучшей результативности работы аудитора нужно совмещать ее с передовой методологией финансового контроля, которая базируется на применении новейших средств, программного комплекса и преобразовании учетно-экономической информации с применением компьютерной техники и программного обеспечения с целью осуществления информационного контроля.

Использование компьютерных систем в работе аудитора существенно облегчает работу проверяющего, повышают достоверность и оперативность проверки, помогает решать различные задачи, в том числе:

– в сфере методического обеспечения: разработка различных сложных электронно-аналитических таблиц, в последующем на их основе – создание диаграмм, графиков;

– возможна алгоритмизация контрольно-аудиторского процесса и формирование специальных прикладных аудиторских программ (автоматизированных рабочих мест – средство автоматизированного моделирования ревизора);

– неоднократно ускоряется использование традиционного аудиторского процесса (арифметического пересчета, группировки, ранжирования и др.);

– наиболее продуктивно применяются разные экономико-математические методы в ревизии (например, такие как: сетевые модели, симплекс-метод, транспортная задача и т.д);

– организация оптимального документирования данных, приобретенной ревизором в ходе проверки (безбумажный вариант);

– обеспечение актуальными нормативно-правовыми актами;

– применение возможностей редактирования различных текстов и электронных таблиц (при составлении рабочих документов аудитора и написании аудиторского заключения).

Таким образом, основные пути совершенствования аудита расходов на оплату труда: осуществлять более четкое планирование аудита вознаграждений, готовить и утверждать заранее пакет документации для проведения аудиторской проверки по различным разделам учета вознаграждений; разработать и внедрить процедуры предварительного экспресс-аудита; разработка и внедрение плана-графика внутрихозяйственного контроля начислений и выплат вознаграждений; внедрение на предприятии системы внутреннего контроля учета вознаграждений и расчетов по оплате труда; использование программ автоматизации аудиторской деятельности.

Выводы по первой главе

Расходы на оплату труда в любой организации – это суммы, начисленные по тарифным ставкам, должностным окладам, сдельным расценкам, вместе с прочими постоянными или временными вознаграждениями, регулярными выплатами на питание, жилье и топливо, суммами материальной помощи, а также включающие в себя суммы отчислений с социальные внебюджетные фонды.

Управленческий учет расходов на персонал – это подсистема комплексного управленческого учета и системы менеджмента предприятия, предполагающий учет, анализ затрат на персона с различной степенью детализации, анализ эффективности расходов на оплату труда, принятие управленческих решений по оптимизации расходов и повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Для того, чтобы система управленческого контроля расходов на оплату труда в организации была эффективной, необходимо выделить места возникновения затрат, классифицировать расходы на оплату труда. В результате менеджмент экономического субъекта получит возможность своевременно выделять «узкие места» при бюджетировании расходов на оплату труда и принимать релевантные управленческие решения. Управленческий учет расходов на оплату труда предполагает анализ расходов за несколько периодов, анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов, анализ системы внутреннего контроля за обеспечением системы учета расходов на оплату труда, в том числе и проведение аудита кадрового учета и начисления заработной платы.

Аудит расходов на оплату выполняет важные функции не только проверки, контроля соответствия системы оплаты труда действующему законодательству и грамотного ведению бухгалтерского учета и составлению бухгалтерской отчетности, но и оценки действующей системы оплаты труда и помощи по ее совершенствованию.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И ВНУТРЕННЕГО АУДИТА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА ПАО «ММК»

2.1 Характеристика управленческо-хозяйственной деятельности ПАО «ММК»

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ПАО «ММК») входит в число крупнейших мировых производителей стали и занимает лидирующие позиции среди предприятий черной металлургии России. ПАО «ММК» представляет собой крупный металлургический комплекс с полным производственным циклом, включая добычу и подготовку железорудного сырья, выплавку чугуна и стали, прокатное производство и изготовление продукции дальнейшего передела [22].

Полное фирменное наименование Общества: Публичное акционерное общество «Магнитогорский металлургический комбинат». Место нахождения Общества: 455000, Челябинская область, г. Магнитогорск, ул. Кирова, 93.

Общество является корпоративной коммерческой организацией, хозяйственным обществом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации, и осуществляет свою деятельность в организационно-правовой форме акционерного общества. Общество является публичным акционерным обществом.

Уставный капитал Общества разделен на акции, удостоверяющие обязательственные права участников Общества (акционеров) по отношению к Обществу. ПАО «ММК» в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными правовыми актами РФ, Уставом (утвержден решением годового общего собрания акционеров ОАО «ММК» от 26.05.2017 № 46), внутренними документами Общества [30].

В настоящее время фактический контроль (84,3 % акций ММК) над компанией имеет Минта Холдинг Лимитед. Среди акционеров компании имеется также «The Bank of New York Mellon» (4,1%), прочим акционерам принадлежит 11,6% акций ММК. Уставный капитал Общества составляет 11,174 млрд. руб. и составляется из 11,174 штук обыкновенных именных акций ПАО «ММК», номинальной стоимостью 1 (один) рубль каждая [25].

Основной целью деятельности Общества является извлечение прибыли. Основными видами деятельности ПАО «ММК» являются:

- металлургическое производство;
- производство кокса;
- химическое производство;
- геологоразведочные, геофизические и геохимические работы в области изучения недр;
- добыча полезных ископаемых;
- обработка отходов лома черных и цветных металлов, оптовая торговля ломом;
- производство и реализация готовых металлических изделий;
- производство, передача и распределение электроэнергии, пара и горячей воды;
- деятельность промышленного железнодорожного транспорта;
- хранение и складирование грузов; организация перевозок грузов;
- и другие виды деятельности, не запрещенные законами РФ [22].

Предприятие ПАО «ММК» входит в тридцатку крупнейших производителей стали в мире. Среди российских производителей металлопроката ММК стабильно входит в тройку лидеров на протяжении последних лет, удерживая свою долю в объеме производства на уровне 17-18%. ПАО «ММК» производит один из самых широких сортментов металлопродукции в России. В структуре производства предприятия доля продукции с высокой добавленной стоимостью – одна из самых высоких среди российских металлопроизводителей [22].

Все значительные активы, производственные мощности, управленческие и административные ресурсы сегмента «Сталь» ПАО «ММК» расположены в городе Магнитогорске, однако сфера интересов предприятий сегмента, их подразделения охватывают по большей части всю территорию России и стран Таможенного союза. Именно результаты деятельности сегмента «Сталь (Россия)» формируют, по большому счету, результат работы всей Группы.

Помимо ПАО «ММК», сегмент «Сталь (Россия)» включает в себя метизно-калибровочный завод «ММК-МЕТИЗ», Лысьвенскую металлургическую компанию, сервисные и трейдинговые компании, организации социальной сферы.

Организационная структура управления Группой ОАО «ММК» представлена на рисунке приложения Б. Возглавляет предприятие генеральный директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

Учет производственных и финансовых операций в ПАО «ММК» централизован и организован по передельному принципу с выделением на отдельный баланс металлургического комплекса, жилищного отдела, филиала «Бускульский карьер».

Ведение бухгалтерского учета осуществляется в соответствии с положениями, указанными в Учетной политике ПАО «ММК», утвержденной приказом Генерального директора ПАО «ММК» от 29 декабря 2021 года № ГД-01/587 (с учетом изменений и дополнений), способами (первичное наблюдение, стоимостное измерение, текущая группировка и итоговое обобщение фактов хозяйственной, уставной и иной деятельности) [18].

Принятая система бухгалтерского учета предполагает имущественную обособленность, непрерывность деятельности, временную определенность фактов хозяйственной жизни общества.

К элементам финансового учета относятся также формы

бухгалтерской отчетности: в бухгалтерском балансе отражаются остатки денежных средств организации на начало и конец периода с детализацией по счетам (рублевым, валютным, депозитным), отчет о движении денежных средств, который содержит информацию о денежных поступлениях компании и ее денежных выплатах в течение отчетного периода, в разрезе видов деятельности организации: текущей, финансовой, инвестиционной.

Управленческий учет в ПАО «ММК» играет преимущественно роль управления затратами и расходами, калькулирования себестоимости продукции, лимитирования и нормирования материально-производственных ресурсов, используемых для производственных целей. Основными объектами управленческого учета на предприятии являются:

- затраты организации в целом и ее структурных подразделений (центров ответственности);
- результаты основной деятельности организации и отдельных центров ответственности;
- калькулирование (расчет себестоимости единицы продукции);
- бюджетирование и внутренняя отчетность.

В системе управленческого учета еще до начала производства рассчитываются альтернативные варианты состава и суммы затрат, необходимых для изготовления продукции надлежащего качества и получения прибыли. В результате система управленческого учета позволяет выявить резервы снижения затрат и формирует плановую (нормативную) себестоимость продукции в целях получения необходимого уровня рентабельности и суммы прибыли.

Таким образом, в ПАО «ММК» организована система финансового (бухгалтерского) учета, управленческого учета, который играет преимущественно роль управления затратами и расходами, калькулирования себестоимости продукции, система внутреннего контроля и внутреннего аудита (ревизии).

2.2 Анализ проведения управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда ПАО «ММК»

Оплата труда персонала подразделений ПАО «ММК» производится по месячным результатам работы за счет и в пределах ФОТ, заработанного подразделением по всем направлениям деятельности: производство и реализация продукции (в т.ч. на экспорт), работ и услуг; сбор металлолома и вторичных ресурсов, ремонты собственными силами, экономия материальных ресурсов и т.п.

Основная заработная плата работников ПАО «ММК» – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы (ст.129 ТК РФ).

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается (ст.132 ТК РФ)

В ПАО «ММК» применяются следующие системы оплаты труда:

- 1) повременно-премиальная;
- 2) сдельно-премиальная.

Информационная система управленческого учета оплаты труда в ПАО «ММК» построена преимущественно на основе кадровой информации и данных регистров бухгалтерского учета.

Получение достоверной детальной и сводной информации по оплате труда на предприятии позволяет правильно исчислять затраты предприятия, начислять налоги и страховые взносы, оперативно принимать управленческие решения, связанные с мотивацией кадров, бюджетированием расходов на следующий период, планированием мероприятий по эффективному использованию трудовых ресурсов. Своевременное получение информации, таким образом, играет ключевую роль в текущем и стратегическом управлении организацией.

Согласно Приложению к учетной политике ПАО «ММК» за 2023 г. для целей бухгалтерского учета начисления заработной платы и затрат, связанных с расходами на оплату труда, используются следующие аналитические счета Рабочего плана счетов (таблица 8).

Таблица 8 – Аналитические счета бухгалтерского учета заработной платы согласно Рабочего плана счетов ПАО «ММК»

Код счета	Наименование	Вид операции
70.01	Расчеты с персоналом по оплате труда	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, отпускные, материальная помощь, премии работникам, занятым в основном, вспомогательном производстве, цехам и службам, отнесенным на общепроизводственные и общехозяйственные расходы, ОПХ, пособие по временной нетрудоспособности за счет средств работодателя
91.23	Прочие расходы на материальную помощь	Начислена материальная помощь работникам
08.03	Строительство объектов основных средств	Начислена заработная плата, доплаты, надбавки, премии работникам, занятым в капитальном строительстве
20.01	Основное производство	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым в основном производстве
20.02	Производство продукции из давальческого сырья	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым в выполнении работ с использованием материалов на давальческой основе
23	Вспомогательные производства	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым во вспомогательных производствах
25	Общепроизводственные расходы	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым в обслуживающем производстве
26	Общехозяйственные расходы	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам административно-управленческого аппарата и служащим
28	Брак в производстве	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым в исправлении брака
29	Обслуживающие производства и хозяйства	Начислена заработная плата, доплаты и надбавки, премии работникам, занятым в обслуживающих производствах и хозяйствах

Однако, различным группам пользователей необходима различная информация из массива данных предприятия по кадрам и расходам, связанным с оплатой труда и материальным стимулированием работников.

Рассмотрим основные группы пользователей, которым необходима информация для управленческого учета в ПАО «ММК» (таблица 9).

Таблица 9 – Группы пользователей информации в системе управленческого учета расходов на оплату труда

Группа пользователей	Информационные потребности	Требуемые документы / отчеты
1	2	3
<i>Внутренние</i>		
Отдел кадров	Данные по сотрудникам для составления кадровых приказов: прием на работу, увольнение, перемещение, личные данные, данные об отработанном времени и проч.	Кадровые приказы о приеме на работу (Т-1, Т-1а), переводе (Т-5, Т-5а), увольнении (Т-8, Т-8а), отпуске (Т-6, Т-6а), командировке (Т-9, Т-9а), Личная карточка работника (Т-2), Табель учета рабочего времени (Т-13), Журнал регистрации табеля учета рабочего времени, отчетность по движению кадров, списки сотрудников
Руководители структурных подразделений, БОТиЗ (бюро организации труда и занятости)	Учет в течение месяца присутствия (отсутствия) персонала	Табель учета рабочего времени (Т-13), Справка об использовании рабочего времени
Отдел организации и оплаты труда (ООиОТ)	Контроль соответствия численно-квалификационного состава, отработанного времени, графиков сменности с нормативными документами, контроль расчетов	Табель учета рабочего времени (Т-13), Кадровые приказы, Графики работы, Приказы о работе в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочной работе, премировании и установлении доплат, отчетность по фонду отработанного времени
Бухгалтерия	Расчет заработной платы и формирование проводок, учет затрат на оплату труда в составе себестоимости работ, услуг	Платежная ведомость (Т-53), Бухгалтерские регистры по счетам производственных и общехозяйственных затрат, бухгалтерские проводки по начислению заработной платы и удержанию НДФЛ, справка-расчет взносов на социальное страхование, регистр налогового учета по НДФЛ

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Персонал	Сведения о начисленной заработной плате, надбавках, доплатах, удержаниях	Расчетные листки
Руководство	Сводные данные по персоналу организации, по фонду заработной платы, по затратам на материальное стимулирование работников, сведения о фонде отработанного времени, аналитические данные по производительности труда, выработке, оценка кадрового потенциала	Кадровые приказы, Журнал учет кадровых приказов, Расчетно-платежные ведомости, отчетность по фонду отработанного времени, Платежные поручения на перечисления заработной платы, Анализ расходов на оплату труда, Анализ начисленных налогов и страховых взносов, Отчет по производительности труда и ее динамике
<i>Внешние</i>		
Территориальный орган службы статистики	Статистические сведения для Федеральной службы государственной статистики	Сведения о численности, заработной плате и движении работников
Страховые фонды	Расчет по начисленным и уплаченным страховым взносам в ПФР, ФСС	Форма 4-ФСС, форма РСВ-1
Территориальный орган ФНС	Сведения о перечислении налога на доходы физических лиц	Справка 2-НДФЛ

Для целей управления необходимо получать также прогнозные показатели, аналитические отчеты, отчеты с анализом действия факторов, показатели использования человеческого капитала.

Осуществим анализ фонда оплаты труда и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии ПАО «ММК».

Основные показатели по труду в ПАО «ММК» за 5 лет представлены в таблице 10.

Анализ численности работников организации в 2023 г. свидетельствует о снижении численности на 240 человек, или на 1,5%. За 5 лет численность работников снизилась на 1320 человек, или на 8,1%.

Таблица 10 – Основные показатели фонда заработной платы в ПАО «ММК» в 2019-2023 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	Среднесписочная численность персонала	чел.	17 663	17 125	16 951	16 583	16 343
2	Фонд оплаты труда (в год)	млн. руб.	13 742	13 857	14 847	15 738	17 393
3	Средняя заработная плата персонала (в месяц)	тыс. руб.	64,507	67,206	72,840	78,870	88,482

Анализ численности работников свидетельствует о ежегодном снижении общей численности работников, что связано со снижением эффективности деятельности предприятия в 2020-2021 гг. и необходимостью сокращения персонала (рисунок 6).

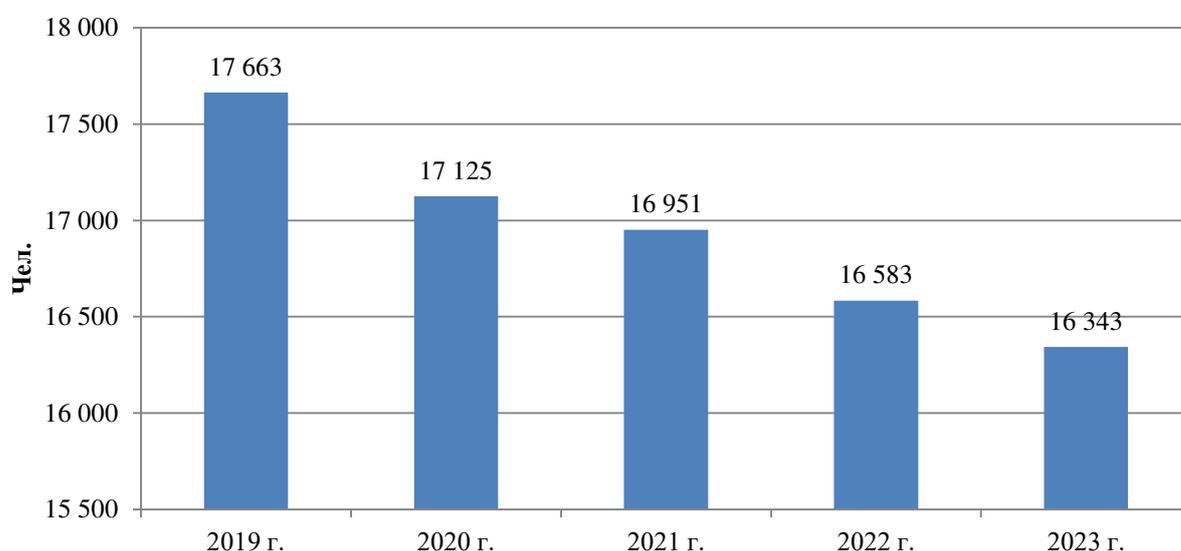


Рисунок 6 – Среднесписочная численность персонала ПАО «ММК» в 2019-2023 гг., чел.

При этом ежегодно увеличивается фонд оплаты труда на предприятии и средняя ежемесячная заработная плата персонала, что связано с

повышением МРОТ и необходимостью индексации заработной платы (рисунок 7).

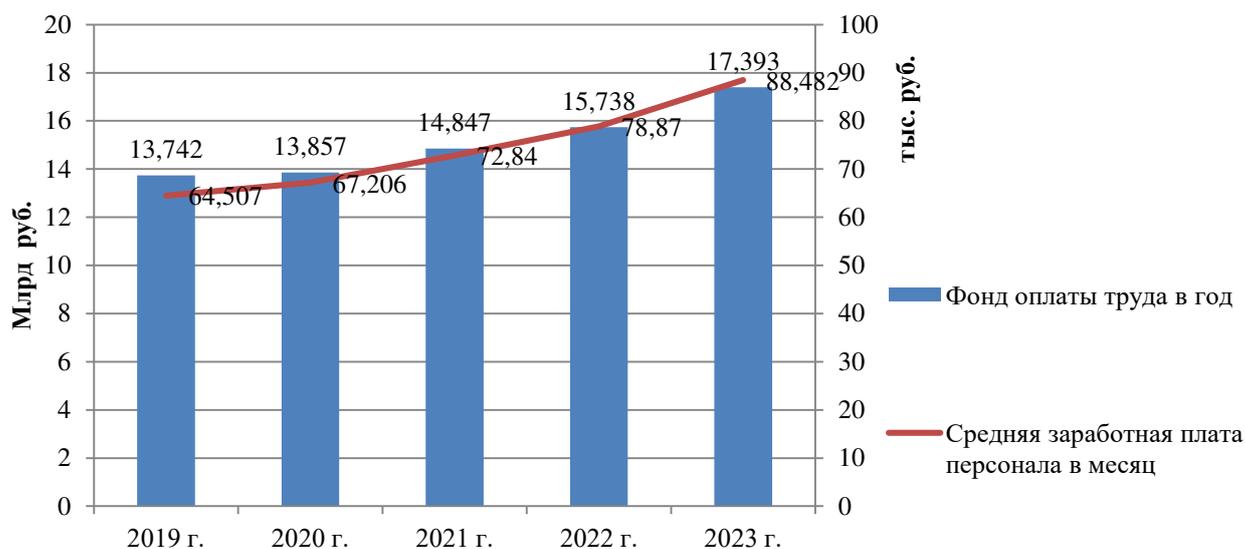


Рисунок 7 – Фонд оплаты труда и средняя заработная плата персонала ПАО «ММК» в 2019-2023 гг.

Анализ заработной платы показал, что, фонд заработной платы на предприятии в 2023 г. увеличился на 1,66 млрд руб., или на 10,5% по сравнению с 2022 г. Всего за 5 лет фонд заработной платы вырос на 3,65 млрд руб., или на 26,6%. Изменение фонда заработной платы работников компании связано с увеличением размера заработной платы.

При этом заработная плата одного работника ежегодно растет, в 2023 г. среднегодовая заработная плата выросла на 9,6 тыс. руб. в месяц, или на 12,2% по сравнению с предыдущим годом, а всего за 5 лет увеличение среднемесячной заработной платы составило 23,97 тыс. руб. в месяц, или 37,2%, что является довольно высоким показателем материального стимулирования труда персонала.

При этом темпы роста среднегодовой заработной платы превышают темпы роста инфляции, которая ежегодно увеличивается. Так, годовой темп инфляции в 2023 г. составил 7,2%, тогда как заработная плата персонала выросла за год на 12,2%.

Кроме этого следует отметить, что среднемесячная заработная плата работников ПАО «ММК» в 2023 г. выше среднемесячной заработной платы

по стране, которая составляла 73 709 руб. [39] и по Челябинской области, где среднемесячная заработная плата в 2023 г. составляла 56 869 руб. в месяц [38].

Анализ эффективности использования заработной платы работников ПАО «ММК» в 2021-2023 гг. представим в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ использования фонда оплаты труда в ПАО «ММК» в 2020-2022 гг.

Показатель	Год			Темпы роста. %		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2022 к 2021	2023 к 2022	2023 к 2021
Фонд оплаты труда всего, млн. руб.	14 847	15 738	17 393	106,0	110,5	117,1
Среднесписочная численность работников, чел.	16 951	16 583	16 343	97,8	98,6	96,4
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	72,84	78,87	88,482	108,3	112,2	121,5
Выручка предприятия, млн. руб.	785 977	699 817	763 390	89,0	109,1	97,1
Себестоимость, млн. руб.	470 569	527 155	543 395	112,0	103,1	115,5
Годовая выработка работника, тыс. руб. /	46,37	42,20	46,71	91,0	110,7	100,7
Темп роста цен на потребительские товары и услуги, доли ед.	0,083	0,119	0,072	143,4	60,5	86,7
Реальная з/пл (с учетом инфляции), тыс. руб. /чел.	69,27	72,32	77,95	104,4	107,8	112,5
Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки, руб./руб.	0,019	0,022	0,023	119,1	101,3	120,6
Удельный вес заработной платы в 1 руб. себестоимости производства, руб./руб.	0,032	0,030	0,032	94,6	107,2	101,4

Анализ фонда оплаты труда свидетельствует о его ежегодном росте, несмотря на снижение численности персонала. Так. За 3 года численность

персонала снизилась на 3,6%, при этом фонд оплаты труда вырос на 17,1%, а средняя заработная плата увеличилась на 21,5% за 3 года.

Производительность труда (годовая выработка) при этом в 2023 г. возросла на 10,7%, но по отношению к 2021 г. она увеличилась только на 0,7%, так как в целом выручка за 3 года снизилась на 2,9%.

С учетом влияния инфляции рост средней заработной платы превышает темпы роста цен, при этом реальная среднегодовая заработная плата в 2023 г. довольно высокая, она составляет 77,95 тыс. руб. в месяц.

Удельный вес заработной платы в 1 руб. выручки предприятия вырос в 2023 г. на 0,001 руб./руб., или на 1,3% и составил 0,023 руб./руб., что является довольно низким показателем. Это говорит о том, что 2,3% от выручки приходится на оплату труда персонала. С одной стороны это является положительным фактором, который говорит об эффективности использования персонала: доля на оплату труда невысока. Однако, темпы роста заработной платы растут более высокими темпами, чем рост выручки, что говорит о неэффективном использовании трудовых ресурсов: снижается численность работников, уменьшается выручка, темпы роста производительности труда существенно ниже, чем темпы роста средней заработной платы. Удельный вес заработной платы в 1 руб. себестоимости составил в 2022 г. 0,03 руб./руб., снижение за год составило 0,002 руб./руб. В 2023 г. удельный вес заработной платы в 1 руб. себестоимости вырос на 0,002 руб./руб. и составил 0,032 руб./руб.

Таким образом, зарплатоиздержечность в организации не столь высока и составляет 3,2% в структуре общих издержек предприятия по итогам 2023 г.

Однако, тенденция увеличения расходов на оплату труда является негативной, так как при этом рост выручки незначителен, и снижение численности персонала составило 3,6% в 2023 г.

Сравним годовую выработку работников (производительность труда) и прирост заработной платы, на рисунке 8.

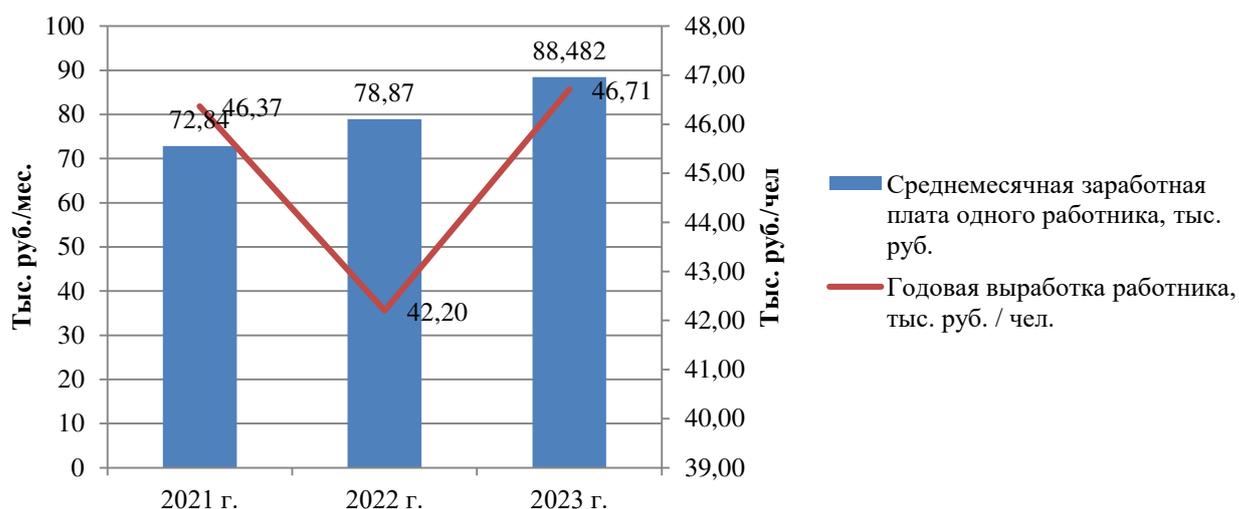


Рисунок 8 – Средняя заработная плата и производительность труда персонала ПАО «ММК» в 2021-2023 гг.

Сравнивая темпы роста заработной платы и производительности труда, можно отметить, что в 2023 г. производительность труда выросла на 10,7%, тогда как средняя заработная плата увеличилась на 12,2%. В 2022 г. наблюдалась обратная тенденция: при росте средней заработной платы на 8,3% производительность труда снизилась на 9%. Таким образом, не прослеживается явная зависимость материального стимулирования труда и роста производительности, при этом темпы роста производительности труда меньше темпов роста среднегодовой заработной платы, что говорит о неэффективной системе мотивации и стимулирования персонала в организации.

Для расширенного производства, получения необходимой прибыли, рентабельности необходимо, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Если этот принцип не соблюдается, то происходит перерасход ФОТ, повышение себестоимости и, соответственно, уменьшение суммы прибыли.

Степень соотношения темпов роста показателей может быть оценена с помощью коэффициента опережения по формуле:

$$K_{оп} = \frac{I_{пт}}{I_{от}} \times 100, \quad (1)$$

где $I_{пт}$ – темпы роста производительности труда, доли ед.;

$I_{от}$ – темпы роста оплаты труда, доли ед.

Нормальным считается, если $K_{оп} < 10\%$, то есть, коэффициент опережения должен быть не более 10%.

В организации ПАО «ММК» коэффициенты опережения составляют:

– в 2022 г.:

$$K_{оп2022} = 91 / 108,3 * 100 = 84\%.$$

В 2022 г. наблюдается высокий коэффициент опережения, который говорит о том, что рост оплаты труда существенно превышает темпы роста производительности, что является негативной тенденцией, свидетельствующей о неэффективной системе мотивации персонала – в 2023 г.:

$$K_{оп2023} = 110,7 / 112,2 = 98,6\%.$$

В 2023 г. также наблюдается низкая эффективность использования трудовых ресурсов, таким образом.

Для определения суммы экономии или перерасхода фонда оплаты труда в связи с изменением соотношений между ростом производительности труда и его оплаты можно использовать формулу (1.7).

Рассчитаем коэффициенты экономии или перерасхода ФОТ:

– в 2022 г.:

$\mathcal{E}_{2021} = 15\,738 * (108,3 - 91) / 108,3 = 2509,38$ млн. руб. – перерасход заработной платы.

– в 2023 г.:

$\mathcal{E}_{2022} = 17\,393 * (112,2 - 110,7) / 112,2 = 232,7$ млн. руб. – перерасход заработной платы.

Таким образом, использование трудовых ресурсов на предприятии ПАО «ММК» за последние 3 года следует признать неэффективным: на фоне существенного роста фонда оплаты труда и средней заработной платы производительность труда растет более низкими темпами, увеличивается зарплатоемкость, растет удельный вес расходов на оплату труда в структуре выручки.

Рассмотрим этапы аудита расходов на оплату труда.

Целью аудита учета расчетов с персоналом по оплате труда является составление обоснованного мнения о достоверности, полноте и корректности ведения учета данных операций.

Проверку учета вознаграждений в ПАО «ММК» была начата с проверки техники заполнения первичных документов. Основное внимание необходимо уделить правильности заполнения табелей учета рабочего времени. Проверка показала, что случаев включения в них вымышленных (подставных) лиц нет, так как в нарядах и табелях учета рабочего времени фамилии совпадают с данными учета личного состава. Случаев повторного начисления сумм по ранее оплаченным первичным документам, повторения одних и тех лиц в нескольких расчетно-платежных ведомостях не обнаружено.

На исследуемом предприятии разработана и утверждена учетная политика организации и рабочий план счетов. Однако, отсутствует график документооборота, а также не утверждены самостоятельно разработанные формы при проведении хозяйственных операций, для оформления которых не предусмотрены типовые формы первичных документов. По операциям расчетов с персоналом по оплате труда, к таким документам относятся: представление на поощрение работников, формы внутренней отчетности.

В организации ежегодно разрабатывается график отпусков и утверждается штатное расписание. Нарушений порядков и сроков утверждения данных документов не выявлено.

При проверке первичных документов аудитор обнаружил следующие недостатки:

- табели учета рабочего времени заполняются не полностью, есть случаи отсутствия табелей в подразделении;
- не во всех учетных листах труда и выполненных работ стоит подпись начальников участков (2 из 5 проверенных документов содержат только подпись бригадира);

– в нарядах на сдельную работу (для бригады) не заполнена графа «Параграф единых норм и расценок».

При проверке кадровой документации были проанализированы Трудовой договор с работником, приказ о приеме на работу, приказ об увольнении. По результатам выполнения данной процедуры был сделан вывод, что прием на работу персонала осуществляется в целом в соответствии с действующим законодательством.

Недостатком оформления документации является то, что на некоторых кадровых приказах и распоряжениях отсутствуют подписи сотрудников об ознакомлении с содержанием документа.

Имеются незначительные нарушения в оформлении личных карточек работников. В некоторых документах отсутствует информация об общем стаже работы, а также содержатся неполные сведения о воинском учете.

Личные карточки сотрудников заполняются не всегда разборчиво, желательно перейти на автоматизированный способ заполнения всех карточек. В карточке-справке сотрудника суммы порой округляются до сотен, то есть идет расхождение с фактическими расчетами на несколько десятков рублей.

В процессе аудита выявлены незначительные нарушения в организации ведения первичных документов, однако данные нарушения не могут повлиять на мнение внутреннего аудитора о достоверности бухгалтерской отчетности за 2023 г.

Проверка бухгалтерского учета начисления заработной платы проводилась выборочным методом с использованием следующих документов: Главная книга, расчетные ведомости по начислению заработной платы, своды по заработной плате, договора на оказанные услуги, учетные регистры (налоговая карточка, журнал-ордер по счетам 50, 51, 69, 70, 71, 76 и т.д.), бухгалтерская отчетность и другие.

В связи с тем, что учет расчетов с персоналом по оплате труда ведется автоматизированным способом, была проверена правильность внесения

первичной информации в бухгалтерскую программу. Установлено, что персональные данные работников внесены верно.

Учет отработанного времени осуществляется правильно. Количество отработанных дней соответствует количеству дней, отраженных в табелях учета рабочего времени. Количество больничных дней соответствует дням листков временной нетрудоспособности. Продолжительность отпуска соответствует графику отпусков и информации, содержащейся в приказах на предоставление отпусков работникам.

Большое количество производственно-экономических показателей премирования руководителей, специалистов и других служащих в ПАО «ММК» затрудняют своевременность и точность начисления премии, из-за чего она начисляется задним числом.

Начисление заработной платы производится в соответствии со штатным расписанием и табелями учета рабочего времени.

Отклонений в расчете заработной платы не выявлено в ходе проверки, однако имеют место задержки оплаты труда в части премирования сотрудников (нет четкого планирования фонда оплаты труда в разрезе обеспеченности денежными средствами), главным бухгалтером несколько раз не были сделаны соответствующие бухгалтерские записи (допроводки). Имеют место случаи, когда операции по доначислению премий и бонусных составляющих заработной платы вносятся задним числом, осуществляется перерасчет заработной платы и премии выдаются на основании дополнительных расчетно-платежных ведомостей.

Данные о начисленной заработной плате в расчетно-платежной ведомости, а также данные платежной ведомости на заработную плату и расчетных листков по каждому работнику совпадают. Расписки в получении начисленных сумм присутствуют, все подписи разные.

Книга учета депонированной заработной платы отсутствует. При проверке периодичности и своевременности выплаты заработной платы установлено, что начисление и выплата заработной платы производится

своевременно.

Несмотря на недостатки в учете, расчет с бюджетом по налогам и страховым взносам производится правильно, проценты за несвоевременность оплаты начислены верно.

Сгруппируем выявленные в процессе проверки учета операций по заработной плате нарушения в таблице 12, представим рекомендации по устранению выявленных нарушений.

Таблица 12 – Сводная ведомость исправления нарушений ведения бухгалтерского учета операций по заработной плате в ПАО «ММК»

№	Вид нарушения	Сумма отклонения	Рекомендации аудитора
1	Нарушения при заполнении первичных документов и кадровых приказов	не имеют количественного значения	Распечатать и подшить табели учета рабочего времени, подписать все кадровые приказы, зарегистрировать исполнительные документы
2	Нарушение при заполнении личных карточек и карточек-справок сотрудника	не имеют количественного значения	Необходимо перейти на автоматизированный способ заполнения карточек
3	Не предоставлена книга учета депонированной заработной платы	не имеют количественного значения	Завести книгу учета депонированной заработной платы
4	Выявлены случаи расхождения записей в расчетно-платежных ведомостях и первичных документах	168 452 руб.	Внести корректировки в бухгалтерскую отчетность организации
5	Выявлены случаи начисления премий «задним» числом	бухгалтерская отчетность скорректирована по итогам года	Сформировать и утвердить график документооборота, назначить ответственных за контроль своевременной сдачи документации в бухгалтерию
6	Расчеты индивидуального коэффициента рабочего несвоевременны и формальны	не имеют количественного значения	Автоматизировать расчеты индивидуального коэффициента рабочего с учетом общего стажа работы по профессии и коэффициента ответственности работника
7	Отсутствует аналитический учет по начислениям и удержаниям в разрезе подразделений	не имеют количественного значения	Ввести еще один разрез аналитического учета в компьютерной программе «1С:Бухгалтерия» по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» по видам начислений и удержаний для более детального учета заработной платы

Поскольку уровень существенности был определен в 5 601 169 тыс. руб., суммы нарушений не являются существенными и не искажают общего впечатления от финансовой отчетности ПАО «ММК» в целом.

Кроме того, нарушения носят эпизодический, непреднамеренный характер. Это дает возможность выдать условно положительное заключение по результатам аудиторской проверки расходов на оплату труда в ПАО «ММК».

При этом выявленные недостатки в системе управленческого учета и ведения бухгалтерского учета расходов по оплате труда обуславливают разработку предложений по совершенствованию управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда в ПАО «ММК».

Резюмируя все вышесказанное, выявлены следующие проблемы:

1. Система управленческого учета на предприятии недостаточно информационная, отсутствует возможность анализа расходов на оплату труда по подразделениям и по видам расходов (основная заработная плата, премии, компенсации и проч.).

2. Использование трудовых ресурсов на предприятии ПАО «ММК» за последние 3 года следует признать неэффективным: низкий прирост производительности труда, что обуславливает необходимость более детального анализа системы мотивации и вознаграждений.

3. Отсутствие взаимосвязи регистров бухгалтерского учета с аналитическими формами управленческого учета для детального анализа расходов на оплату труда и эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии.

2.3 Разработка предложений по совершенствованию управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда в ПАО «ММК»

Построение информационной системы управленческого учета по оплате труда является обоснованной необходимостью для крупных

многофилиальных промышленных компаний, стремящихся к интеграции данных и к долгосрочному развитию, одним из основных условий которого является эффективное управление человеческими ресурсами.

Существующая на предприятии ПАО «ММК» информационная система учета оплаты труда построена преимущественно на основе кадровой информации и данных регистров бухгалтерского учета. В учетной политике определены синтетические и аналитические счета Рабочего плана счетов, которые соответствуют плану счетов программы «1С:Управление производственным предприятием 8.3». Информация о начисленной заработной плате по каждому сотруднику предприятия, по структурным подразделениям, филиалам формируется на счетах бухгалтерского учета и в соответствующих аналитических регистрах.

Аналитический учет затрат на оплату труда ведется с помощью автоматизированной информационной системы «1С:Зарплата и управление персоналом 8.3», в едином информационном пространстве которой работают сотрудники бухгалтерии, отдела кадров, отдел организации и оплаты труда. Программа формирует бухгалтерские проводки на основе вводимой первичной документации, табелей учета отработанного времени, карточек расчета налогов и страховых взносов.

Существенной проблемой управления на предприятии ПАО «ММК» выступает ситуация, при которой разрозненность платформ автоматизации и огромного несвязанного потока документов из различных подразделений стала являться препятствием для получения оперативного консолидированного видения достоверных результатов бизнеса, в том числе оперативного анализа информации о составе и размере расходов на оплату труда в компании.

Сложность оперативного получения и анализа информации по оплате труда по филиалам и в целом по Обществу продиктована удаленностью различных подразделений друг от друга, искажениями информации при передаче данных из одних регистров бухгалтерского учета в другие и при

переносе сведений из одних программ автоматизации в другие электронные формы.

Еще одной проблемой информационного обеспечения управленческого учета является учет затрат, который проводится в течение месяца в режиме реального времени, однако аккумулярование затрат производится только в конце месяца после начисления заработной платы работникам. Таким образом, итоги по использованию фонда заработной платы могут быть получены только по окончании отчетного месяца.

Данные бухгалтерского учета по итогам месяца передаются в вышестоящие органы с задержкой, что еще более снижает оперативность обработки информации.

Для более оперативного получения данных на предприятии должен быть организован управленческий учет оплаты труда наряду с бухгалтерским. Выполнение указанных требований достигается в процессе автоматизации и интеграции используемых программных продуктов.

Процесс автоматизации учетно-аналитической системы управления затратами на оплату труда может содержать направления: объединение программных продуктов, автоматизирующих учет и проведение анализа; совершенствование программных продуктов, автоматизирующих процесс учета, предполагающее добавление возможностей анализа; разработка программного продукта, позволяющего автоматизировать учетно-аналитическую систему управления затратами на оплату труда.

Используемую на предприятии программу «1С:Управление производственным предприятием 8.3» предлагается модернизировать для целей управленческого учета, добавить аналитические отчеты:

- динамика показателей кадрового учета;
- динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов;
- анализ расходов на фонд заработной платы с детализацией по применяемым системам оплаты труда;

- бюджет начисленной заработной платы с детализацией по группам работников предприятия;
- оценка кадрового потенциала предприятия.

Однако действующая на предприятии ПАО «ММК» информационная система учета оплаты труда не позволяет формировать требуемые управленческие отчеты без дополнительных расчетов, разработочных таблиц, сведений, подготавливаемых работниками бухгалтерии и отдела ООиОТ вне программы.

В этой связи предлагается провести реорганизацию плана счетов в учетной политике предприятия и, соответственно, в программе «1С:Управление производственным предприятием 8.3».

Для интеграции управленческого и бухгалтерского учета необходимо использовать единый план счетов, представленный в программе «1С:Управление производственным предприятием 8.3», но с максимально возможной детализацией. С одной стороны, детальная аналитика позволит накапливать статистический материал для анализа по каждому принципиальному виду расходов, видам начислений и затратам на оплату труда, что необходимо для принятия правильных управленческих решений. С другой стороны, есть возможность группировать счета «низшей детализации» в более крупные группы расходов для целей бухгалтерского или налогового учета.

Такая гибкая организация структуры счетов позволяет вести весь учет на едином информационном поле проводок и избегать ошибок, возникающих из-за двойного учета информации.

В целях совершенствования управленческого учета оплаты труда в компании предложено внести в рабочий план счетов аналитические разрезы Подразделение, Вид зарплаты (основная, дополнительная, подвижной характер работ) на счетах общепроизводственных и общехозяйственных затрат.

В развитие счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» предлагается открыть субсчета:

70.01 «Расчеты со штатными работниками»;

70.02 «Расчеты с физическими лицами по договорам гражданско-правового характера»;

70.03 «Расчеты с совместителями».

Обороты по выделенным на счете 70 субсчетам позволят оценить затраты на заработную плату работников в разрезе различных систем оплаты труда:

– расходы на оплату труда работников на повременно-премиальной основе - субсчет 70.01 «Расчеты со штатными работниками»;

– расходы на заработную плату работников, работающих по сдельщине - субсчет 70.02 «Расчеты с физическими лицами по договорам гражданско-правового характера».

Кроме этого, предлагается помимо аналитических разрезов «Сотрудники» и «Подразделения» на субсчетах счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» добавить аналитический разрез «Вид начисления» (оклад, компенсационные выплаты, и проч.) для анализа расходов на оплату труда по видам начисления, их динамики и влияния на изменение уровня кадрового потенциала компании. Тогда уровни детализации счета 70 будут выглядеть так (таблица 13):

Таблица 13 – Уровни детализации счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»

Номер уровня детализации	Уровень детализации	Характеристика
1	Субсчета счета 70	затраты на заработную плату работников в разрезе различных систем оплаты труда
2	Сотрудники	аналитический учет оплаты труда в разрезе работников предприятия
3	Подразделения	аналитический учет оплаты труда в разрезе подразделений
4	Вид начисления	аналитический учет оплаты труда в разрезе видов начислений (основных и дополнительных выплат)

Указанные изменения по счетам бухгалтерского учета с добавлением уровней аналитики предлагается внести в план счетов программы «1С:Управление производственным предприятием 8.3».

Документы управленческого учета в программе «1С:Управление производственным предприятием 8.3» будут формироваться на основе регистров бухгалтерского учета программы, оборотов и остатков по счетам расчетов с сотрудниками и счетам производственных и общехозяйственных затрат.

В процессе совершенствования управленческого учета по оплате труда на предприятии ПАО «ММК» предлагается следующая схема информационных потоков (рисунок 9).

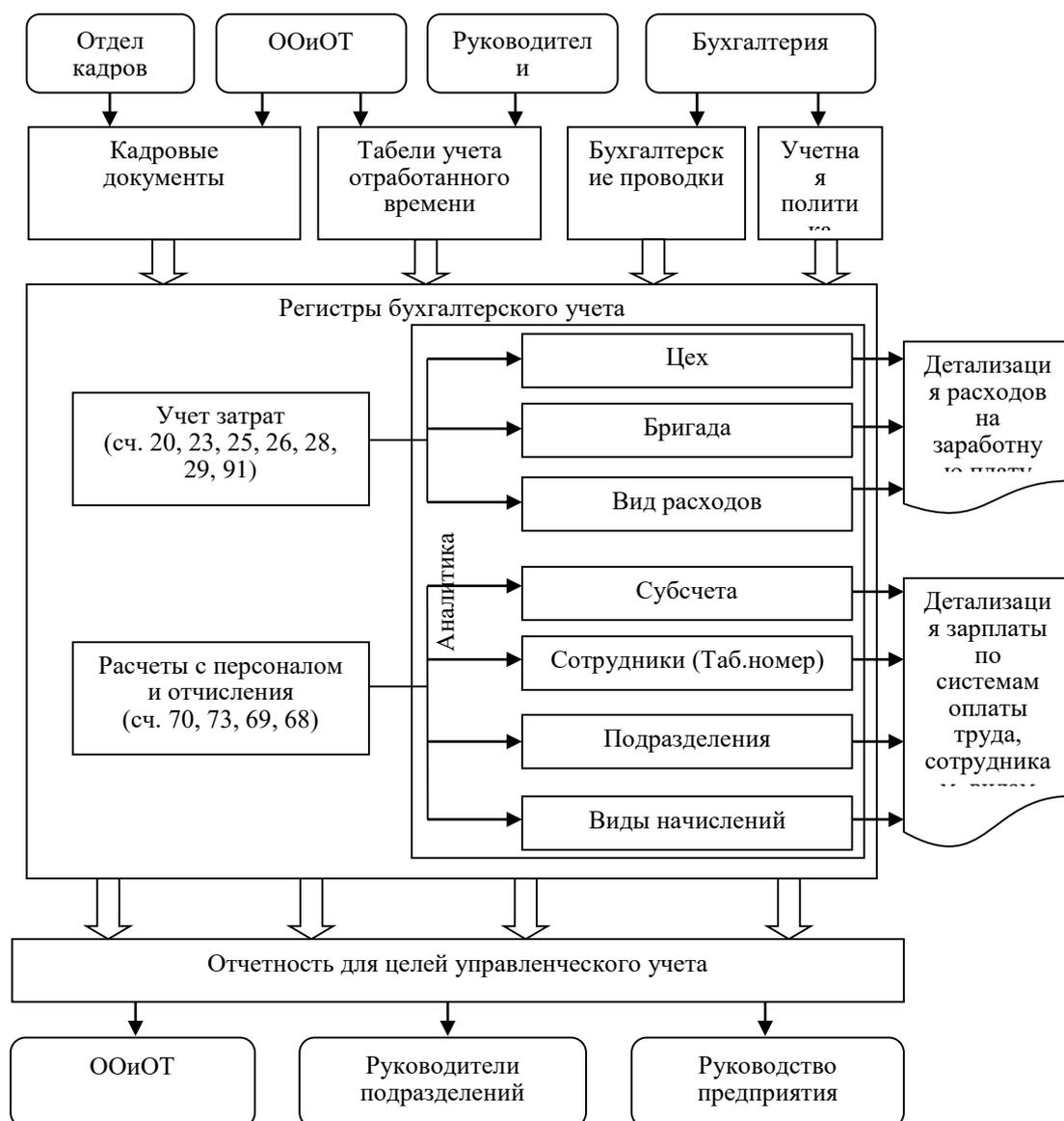


Рисунок 9 – Информационные потоки по оплате труда в ПАО «ММК»

Для своевременного начисления заработной платы руководители подразделений должны вносить таблицы учета отработанного времени в программу в конце месяца, а не приносить их в начале следующего месяца в бухгалтерию.

Таким образом, речь идет о создании единой интегрированной информационной среды для менеджеров различных подразделений и менеджеров высшего звена (руководства ПАО «ММК»).

Введя дополнительные аналитические разрезы в план счетов и в программу «1С: Управление производственным предприятием 8.3», можно будет получать детальную информацию по субсчетам и аналитическим разрезам, которую в дальнейшем можно будет использовать для построения отчетов управленческого учета по анализу расходов по оплате труда и использованию трудовых ресурсов предприятия (таблица 14)

Таблица 14 – Использование аналитики регистров бухгалтерского учета по оплате труда в расчете показателей управленческой отчетности

Отчет	Показатели	Измерение регистра бухучета	Аналитика
1	2	3	4
Бюджет начисленной заработной платы по видам начислений	Основная з/плата; Премия; Компенсации; Доплаты; Материальная помощь	Кредитовый оборот по счету 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	Аналитический учет по счету 70 в разрезе «Виды начислений»
Анализ заработной платы по системам оплаты труда	Повременно-премиальная система ОТ; Сдельно-премиальная система ОТ	Кредитовый оборот по субсчетам счета 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда»	70.01 «Расчеты со штатными работниками»; 70.02 «Расчеты с физическими лицами по договорам гражданско-правового характера»; 70.03 «Расчеты с совместителями».
Анализ расходов на оплату труда	Производственные рабочие; Вспомогательные рабочие; Руководители; Специалисты /служащие	Дебетовый оборот по счету 20; Дебетовый оборот по счетам 25, 28, 29; Дебетовый оборот по счету 26	Аналитический учет по счетам 20, 25, 26, 28, 29 в разрезе «Вид расходов» = «оплата труда» и «социальные отчисления»

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
Анализ производительности труда	Производительность работников основного производства по цехам и бригадам	Кредитовый оборот по счету 90.1, сумма отработанных часов по табелям, объем аналитики по счету 70 в корреспонденции с 20.1	Аналитический учет по счету 20.1 в разрезе цехов и бригад
Анализ рентабельности персонала	Рентабельность персонала по цехам и бригадам	Кредитовый оборот по счету 84, объем аналитики по счету 70 в корреспонденции с 20.1	Аналитический учет по счету 20.1 в разрезе цехов и бригад

Еще одной проблемой учета расходов на оплату труда в программе «1С: Управление производственным предприятием 8.3» и в бухгалтерском учете является отсутствие явного учета расходов, не относящихся к фонду заработной платы и выплатам социального характера: стоимость фирменной одежды и спецодежды; расходы, связанные с командировками; расходы, связанные с доставкой работающих вахтовым местом работы до места вахты; расходы на платное обучение работников; расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий в Обществе и его инфраструктурных объектах.

Данные расходы не учитываются на счете 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», а учитываются на счете 10.09 «Инвентарь и хозяйственные принадлежности», на счете 26 «Общехозяйственные расходы», 29 «Обслуживающие производства и хозяйства».

Кроме этого, затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично производятся за счет прибыли.

В этой связи важно вести аналитический учет на всех счетах затрат по видам расходов на персонал, что возможно реализовать в программе «1С: Управление производственным предприятием 8.3» путем добавления

дополнительного аналитического разреза (субконто) по счетам затрат и введения справочника «Виды расходов на персонал» (таблица 15).

Таблица 15 – Структура справочника «Виды расходов на персонал» в программе «1С: Управление производственным предприятием 8.3»

Наименование расхода	По отношению к прибыли
Оплата труда за фактически выполненную работу	Уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль
Премияльные выплаты, обусловленные производственной деятельностью	Уменьшает налогооблагаемую базу по налогу на прибыль
Материальная помощь	Осуществляется за счет прибыли
и т.д.	

Внедрение справочника «Виды расходов на персонал» в программу «1С: Управление производственным предприятием 8.3» позволит аккумулировать и анализировать затраты на оплату труда персонала, не только связанные с непосредственными производственными расходами, включаемыми в себестоимость продукции, но и учитывать косвенные расходы на персонал, направленные на материальное стимулирование работников и повышение уровня кадрового потенциала предприятия ПАО «ММК».

Таким образом, использование аналитического учета по счетам затрат и расходов на оплату труда в разрезе подразделений и видов расходов позволит автоматизировать вывод управленческого отчета по расходам на оплату труда с детализацией расходов по группам работников: производственные рабочие, вспомогательные рабочие, руководители, специалисты/служащие. Введение дополнительных аналитических разрезов на счетах бухгалтерского учета позволит автоматизировать также вывод управленческих отчетов из бухгалтерских регистров в программе «1С: Управление производственным предприятием 8.3» для детального анализа расходов на оплату труда.

Выводы по второй главе

Управленческий учет в ПАО «ММК» играет преимущественно роль управления затратами и расходами, калькулирования себестоимости продукции, лимитирования и нормирования материально-производственных ресурсов, используемых для производственных целей.

Информационная система управленческого учета оплаты труда в ПАО «ММК» построена преимущественно на основе кадровой информации и данных регистров бухгалтерского учета.

Проводя внутренний аудит расходов на оплату труда в ПАО «ММК», была проанализирована кадровая документация, техника заполнения первичных документов, учетная политика организации и рабочий план счетов, бухгалтерские документы и регистры: Главная книга, расчетные ведомости по начислению заработной платы, своды по заработной плате, договора на оказанные услуги, учетные регистры (налоговая карточка, журнал-ордер по счетам 50, 51, 69, 70, 71, 76 и т.д.), бухгалтерская финансовая отчетность.

Существенной проблемой системы управленческого учета расходов на оплату труда на предприятии является разрозненность платформ автоматизации и огромного несвязанного потока документов из различных подразделений, что является препятствием для оперативного анализа информации о составе и размере расходов на оплату труда в компании в целом.

Отсутствует также автоматизация процессов анализа расходов на оплату труда, расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Таким образом, для совершенствования управленческого учета оплаты труда необходимо построение единой информационной базы для ведения бухгалтерского и управленческого учета оплаты труда, внедрение дополнительных регистров, разрезов и аналитических отчетов в программу

«1С:Управление производственным предприятием 8.3» и ее интеграция с системой «1С:Зарплата и управление персоналом 8.3». Для формирования отчетов в компьютерной программы предложены показатели и их расчет (приложения Г, Д).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретического аспекта управленческого учета и внутреннего аудита расходов на оплату труда на предприятии и разработка рекомендаций по совершенствованию данного процесса.

Решая поставленные в выпускной квалификационной работе задачи, были сделаны следующие выводы.

Управленческий учет расходов на оплату труда – составная часть управленческого учета по всему предприятию – системы комплексного отражения хозяйственных операций, которая применяется руководителем для планирования и контроля за бизнес-процессами предприятия

Под управлением расходами на оплату труда понимается деятельность управленческого персонала, направленная на повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, в арсенале которой наряду с методами управления, объединяющими методы учета и методами анализа затрат, вовлекаются процедуры нормирования, планирования и бюджетирования. Организационными решениями при формировании учетно-аналитической системы управления затратами на оплату труда являются выбор систем оплаты труда и системы мотивации персонала, а также разработка норм, планов, прогнозов и бюджетов.

Управленческий учет расходов на оплату труда осуществляется по следующим этапам: сбор и систематизация данных; анализ данных и расчет показателей, характеризующих фонд заработной платы и эффективность использования персонала; принятие управленческих решений по оптимизации расходов на оплату труда, совершенствованию системы управления персоналом, повышению производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов.

Частью системы управленческого учета расходов на оплату труда выступает аудит учета расходов на оплату труда, контроль за расходами на заработную плату и системы вознаграждений.

Проводя внутренний аудит расходов на оплату труда в ПАО «ММК», была проанализирована кадровая документация, техника заполнения первичных документов, учетная политика организации и рабочий план счетов, бухгалтерские документы и регистры: Главная книга, расчетные ведомости по начислению заработной платы, своды по заработной плате, договора на оказанные услуги, учетные регистры (налоговая карточка, журнал-ордер по счетам 50, 51, 69, 70, 71, 76 и т.д.), бухгалтерская финансовая отчетность.

В связи с тем, что учет расчетов с персоналом по оплате труда ведется автоматизированным способом, была проверена правильность внесения первичной информации в бухгалтерскую программу. Установлено, что персональные данные работников внесены верно.

В целом бухгалтерский учет расходов на оплату труда осуществляется без существенных ошибок, однако, имеются некоторые недочеты: нарушения при заполнении первичных документов и кадровых приказов (отсутствие подписей), нарушение при заполнении личных карточек и карточек-справок сотрудника, выявлены случаи начисления премий «задним» числом, отсутствует аналитический учет по начислениям и удержаниям в разрезе подразделений.

С целью совершенствования управленческого учета оплаты труда предложены следующие рекомендации:

- построение единой информационной базы для ведения бухгалтерского, налогового и управленческого учета оплаты труда;
- добавление аналитических разрезов в план счетов по счетам расчетов с персоналом, бюджетом и внебюджетными фондами, счетам общепроизводственных и общехозяйственных затрат;
- внедрение учета расходов на персонал, не относящихся к фонду заработной платы и выплатам социального характера;
- внедрение аналитического учета затрат по целевому назначению затрат;

– совершенствование учетных регистров и отчетности программы 1С: Управление производственным предприятием 8.3» для целей управленческого учета оплаты труда на предприятии ПАО «ММК»;

– внедрение регистров управленческого учета оплаты труда для различных групп пользователей управленческой отчетности в автоматизированную систему управления предприятием для создания единого информационного поля для целей управленческого, бухгалтерского и кадрового учета на предприятии.

Таким образом, задачи поставленные в выпускной квалификационной работе выполнены, цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) : (ред. от 01.07.2020) // СПС «КонсультантПлюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федер. закон от 30 дек. 2001 г. № 197–ФЗ : (ред. от 25.12.2023) // СПС «КонсультантПлюс».
3. О минимальном размере оплаты труда : Федер. закон от 19 июня 2000 г. № 82–ФЗ : (ред. от 27.11.2023) // СПС «КонсультантПлюс».
4. Об акционерных обществах : Федер. закон от 26 дек. 1995 г. № 208–ФЗ : (ред. от 25.12.2023) // СПС «КонсультантПлюс».
5. Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний : Федер. закон от 24 июля 1998 г. № 125–ФЗ : (ред. от 25.12.2023) // СПС «КонсультантПлюс»
6. О специальной оценке условий труда : Федер. закон от 28 дек. 2013 г. № 426–ФЗ (ред. от 24.07.2023) // СПС «КонсультантПлюс».
7. Относительно защиты заработной платы : Конвенция № 95 Международной организации труда (с изм. от 23.06.1992) (принята в г. Женева 01.07.1949) // СПС «КонсультантПлюс».
8. О бухгалтерском учете: Федер. закон РФ от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ: (ред. от 05.12.2022) // СПС «Консультант Плюс».
9. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации: Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н: (ред. от 11.04.2018) // СПС «Консультант Плюс».
10. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению: Приказ Минфина России от 31.10.2000 г. №94н // СПС «Консультант Плюс».
11. Александров, О. А. Экономический анализ [Текст]: учебное пособие / О. А. Александров, Ю.Н. Егоров. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 288 с.

12. Анализ финансовой отчетности [Текст]: учебник / М.А. Вахрушина, 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 432 с.
13. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие. – (Серия «Высшее образование») / Т. Б. Бердникова. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 215 с.
14. Буянова, А. В. Оплата труда [Текст]: учеб. пособие / А. В. Буянова, А. Н. Приженникова. – Москва: Проспект, 2017. – 80 с.
15. Бычин, В. Б. Регламентация и нормирование труда [Текст]: учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 188 с.
16. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учебник для студентов вузов / М. А. Вахрушина. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва: Омега-Л, 2019. – 576 с.
17. Воробьева, А. Г. Оплата и стимулирование труда персонала [Текст]: учеб. пособие / А. Г. Воробьева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2022. – 82 с.
18. Герасимова, Е. Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2022. – 208 с.
19. Герасимова, Л. Н. Методы управленческого учета [Текст]: учебник / Л. Н. Герасимова. – Москва: Проспект, 2016. – 182 с.
20. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080109 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 080105 «Финансы и кредит» / Л. Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 159 с.
21. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учет [Текст] / В. Б. Ивашкевич. – Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 448 с.

22. История Магнитогорского металлургического комбината [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mmk.ru/about/history> (Дата обращения: 20.05.2024).
23. Казакова, Н. А. Экономический анализ [Текст]: учебник / Н. А. Казакова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 343 с.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева и др.; Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 695 с.
25. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2022. – 607 с.
26. Кондрашова, О. Р. Управленческий учет [Текст]: учебник / Т. Ю. Серебрякова, О. А. Бирюкова, О. Г. Гордеева, Е. А. Иванов, О. Р. Кондрашова ; под ред. Т.Ю. Серебряковой. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 553 с.
27. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ММК» за 2023 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.mmk.ru/about/history> (Дата обращения: 20.05.2024).
28. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов [Текст] / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 314 с.
29. Остапенко, Ю. М. Экономика труда 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Ю. М. Остапенко. – Москва: Инфра-М, 2019. – 272 с.
30. ПАО «ММК» // List-org. – Москва. – 2023. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/986> (Дата обращения: 20.05.2024).
31. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 365 с.

32. Пятова, О. Ф. Организация, нормирование и оплата труда [Текст]: учеб. пособие / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина; составители части трудового процесса и его формы. Рассмотрены положения о показателях эффективности труда [и др.]. – Самара : СамГАУ, 2020. – 177 с.
33. Рофе, А. И. Экономика труда [Текст]: учебник / А. И. Рофе. – Москва: КНОРУС, 2019. – 412 с.
34. Рыбакова, О. В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование [Текст] / О. В. Рыбакова. – Москва: Финансы и статистика, 2018. – 464 с.
35. Рыбьянцева, М. С. Управленческий учет [Текст]: учеб. пособие / Под ред. Сигидова Ю.И. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 240 с.
36. Савин, А. А. Аудит для магистров. Практический аудит [Текст]: учебник / А.А. Савин, И.А. Савин, Д.А. Савин. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 188 с.
37. Свекольников, С. А. Российский и зарубежный опыт применения бестарифных и нетрадиционных систем оплаты труда на предприятиях НГК [Текст] / С. А. Свекольников, Е. П. Карлина, О. Ю. Мичурина // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона: сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции, Брянск, 20 апреля 2021 года / Брянский государственный инженерно-технологический университет. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Брянский государственный инженерно-технологический университет», 2021. – С. 106–114.
38. Среднемесячная заработная плата работников организаций Челябинской области в 2023 г. // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области. – Режим доступа: <https://74.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/среднемесячная%20за%20сентябрь%202023г.pdf> (Дата обращения: 20.05.2024).

39. Среднемесячная начисленная номинальная и реальная заработная плата работников организаций // Федеральная служба государственной статистики: офиц. сайт. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (Дата обращения: 20.05.2024).

40. Средняя зарплата в сфере производства в РФ выросла в 2023 году // Интерфакс. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/business/953953> (Дата обращения: 20.05.2024).

41. Трудовой кодекс Российской Федерации. Раздел VI. оплата и нормирование труда. Постатейный научно-практический комментарий / Е. Г. Ситникова, Н. В. Сенаторова. – «Библиотечка РГ», 2020. – 256 с.

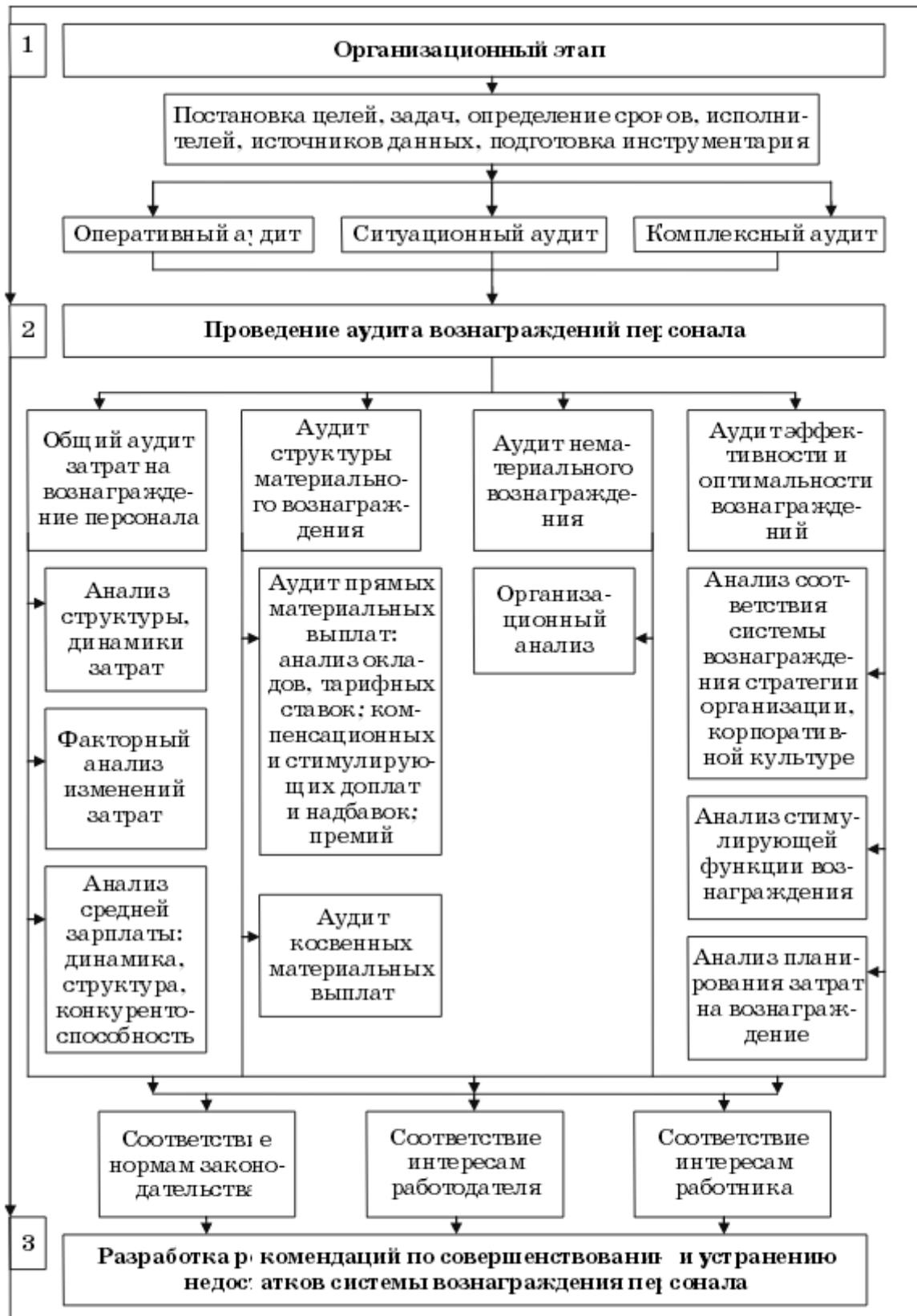
42. Федоренко, И. В. Аудит [Текст]: учебник / И.В. Федоренко, Г.И. Золотарева. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2019. – 272 с.

43. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие [Текст] / Под ред. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник, 2020. – 262 с.

44. Экономика труда [Текст]: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. проф. Ю. Н. Кокина, проф. Н. Э. Шлендера. – Москва: Магистр, 2019. – 686 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Алгоритм аудита расходов на оплату труда



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Организационная структура предприятия ПАО «ММК»



Открытое акционерное общество
«Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК»)

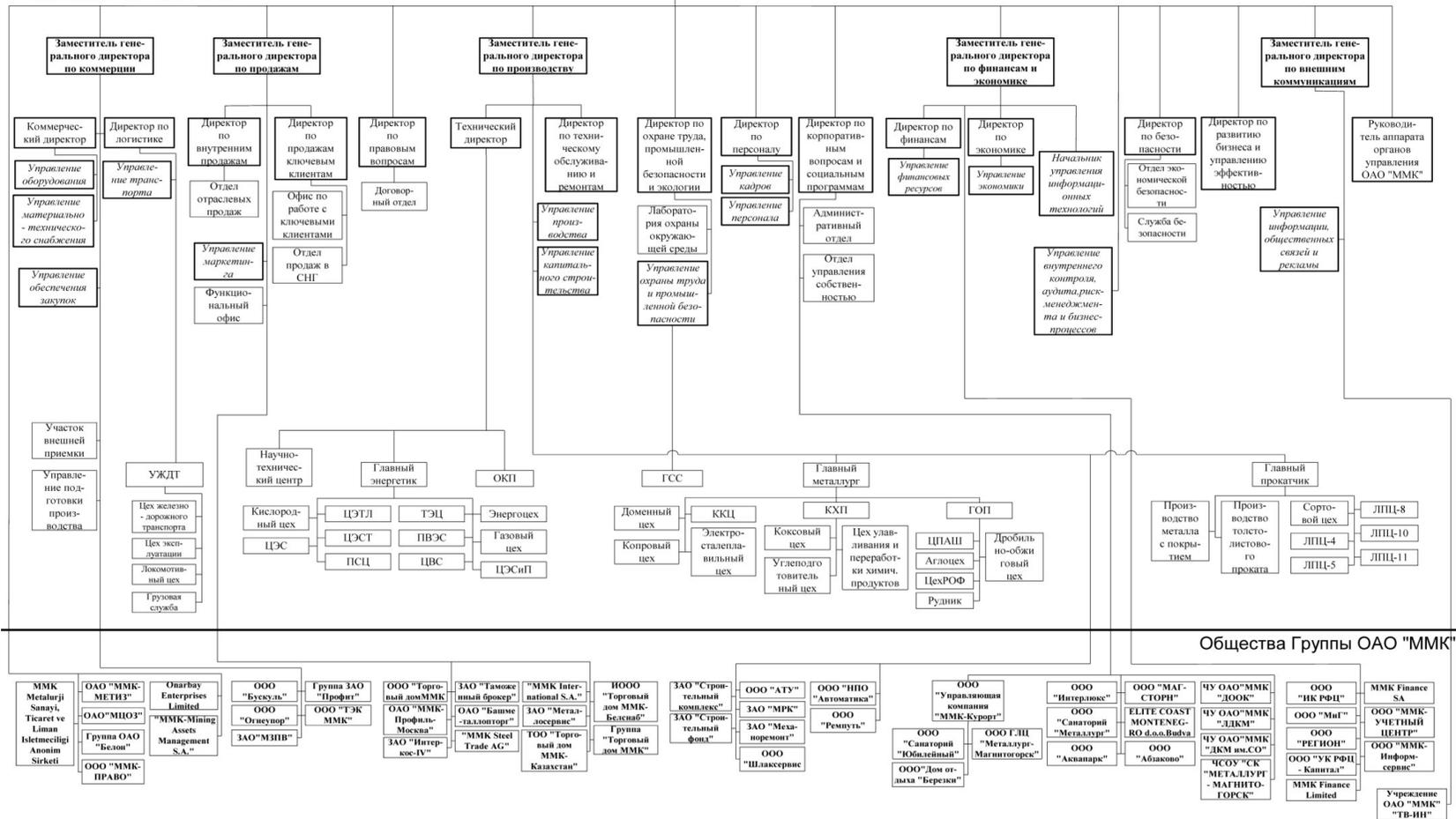
Схема управления Группой ОАО "ММК"

Приложение к приказу
от 29.11.2014 № ГД-895

СМК-П-6.1-2

ОС ММК - 01 - 01.12.2014

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Система оплаты труда в ПАО «ММК»

Составляющие системы оплаты труда	Виды вознаграждений (поощрений)	Практика ПАО «ММК»
Материальная мотивация	Заработная плата	Применяется две системы оплаты труда: - повременно-премиальная (основана на тарифных и квалификационных разрядах, тарификации работ); - сдельно-премиальная (объем работ по нормативной карте)
	Премии и надбавки	- ежемесячное премирование работников за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности; - единовременное премирование работников по специальным видам премирования и за выполнение особо важных заданий; - ежегодное вознаграждение работникам по результатам работы Общества за год; - премирование по результатам сдельной работы в соответствии с коэффициентом трудового участия в бригаде
	Доплаты и компенсации	- процентная надбавка к заработной плате лицам, работающим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях; - компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах; - доплата за вредные условия труда; - доплата за сверхурочные часы, раскомандировку и предсменный инструктаж
	Дивиденды по акциям предприятия	Начисление дивидендов и распределение прибыли по акциям для акционеров компании, в число которых входят некоторые сотрудники предприятия
	Социальная помощь	Суммы материальной помощи, выплаты социального характера и подарки
Нематериальная (немонетарная) мотивация	Устное, письменное поощрение	Устные и письменные благодарности, присвоение почетных званий "Лучший работник месяца", "Почетный работник", фотографии на стене (доске) почета
	Награды	Нагрудные и почетные знаки, медали, грамоты
	Изменение трудового распорядка	Разрешение на удаленную работу, предоставление дополнительного отпуска, изменение графика работы
	Повышение квалификации за счет работодателя	Направление на тренинги, курсы повышения квалификации, мастер-классы, участие в семинарах, выставках, поездках

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Показатели для анализа расходов на оплату труда на предприятии

№	Наименование показателя	Производство	АУП	Вспомогательные цеха	Всего
	Прямые расходы на персонал	П _П	П _{АУП}	П _В	П
1	Затраты на оплату труда и начисления на нее – всего, в том числе	О _П	О _{АУП}	О _В	О
1.1.	Затраты на оплату труда	О _{П1}	О _{АУП1}	О _{В1}	О ₁
1.2.	Затраты на премирование работников за основные результаты производственно-хозяйственной деятельности	О _{П2}	О _{АУП2}	О _{В2}	О ₂
1.3.	Затраты на доплаты и компенсации	О _{П3}	О _{АУП3}	О _{В3}	О ₃
1.4.	Затраты на оплату труда в условиях, отличающихся от нормальных	О _{П4}	О _{АУП4}	О _{В4}	О ₄
1.5.	Затраты на социальные отчисления с фонда оплаты труда	О _{П5}	О _{АУП5}	О _{В5}	О ₅
2.	Затраты на социальное обеспечение и выплаты социального характера – всего, в том числе	С _П	С _{АУП}	С _В	С
2.1.	Затраты на материальную помощь работникам	С _{П1}	С _{АУП1}	С _{В1}	С ₁
2.2.	Затраты на выплаты социального характера	С _{П2}	С _{АУП2}	С _{В2}	С ₂
2.3.	Затраты на отпускные выплаты	С _{П3}	С _{АУП3}	С _{В3}	С ₃
2.4.	Оплата листов временной нетрудоспособности за счет работодателя	С _{П4}	С _{АУП4}	С _{В4}	С ₄
	Косвенные расходы на персонал – всего, в том числе	К _П	К _{АУП}	К _В	К
3.1.	Затраты на приобретение фирменной одежды и спецодежды	К _{П1}	К _{АУП1}	К _{В1}	К ₁
3.2.	Расходы на платное обучение работников, семинары и тренинги	К _{П2}	К _{АУП2}	К _{В2}	К ₂
3.3.	Расходы, связанные с командировками работников	К _{П5}	К _{АУП5}	К _{В5}	К ₅
3.4.	Расходы, связанные с доплатой за раскомандировку и предсменный инструктаж	К _{П3}	К _{АУП3}	К _{В3}	К ₃
3.5.	Прочие расходы на персонал	К _{П4}	К _{АУП4}	К _{В4}	К ₄
	Всего затрат на персонал	В _П	В _{АУП}	В _В	В

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Расчет показателей эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Усл. обозначение	Расчетные данные		Сумма, тыс. руб.		+/-
		Данные из регистров бухгалтерского учета	Формула расчета показателя	Базовый период	Отчетный период	
Выручка, тыс.руб.	В	Кредитовый оборот по счету 90.1	-			
Прибыль от продаж, тыс.руб.	П	Сальдо кредитовое по счету 84	-			
Величина трудового потенциала организации (число часов, отработанных всеми производственными рабочими), чел.-час.	Т	Сумма отработанных часов по табелям учета отработанного времени	-			
Среднесписочная численность производственного персонала, чел.	Ч _п	Объем аналитики по счету 70	-			
Фонд заработной платы производственных работников, тыс.руб.	З _п	Дебетовый оборот по счету 20.1 в корреспонденции со счетом 70	-			
Среднечасовая выработка 1 рабочего, тыс.руб./чел.	Выр	-	Выр = В / Т			
Производительность труда, тыс.руб./чел.	Пр	-	Пр = В / Ч _п			
Рентабельность производственного персонала, тыс.руб./чел.	Р _п	-	Р _п = П / Ч _п			
Прибыль от продаж на рубль заработной платы производственных рабочих	П _{зп}	-	П _{зп} = П / З _п			