

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Леутина Л.И.

Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Минск, Республика Беларусь

В условиях кризисных явлений в экономике особое значение приобретает совершенствование планирования, в частности бюджетного, финансового, внутрифирменного планирования, как метода противодействия негативным явлениям.

В ходе исследования системы планирования на предприятиях были выявлены следующие ее недостатки:

- существующая система планирования не совершенствуется;
- при существующей системе планирования невозможно определить запас финансовой прочности, достоверно проводить сценарный анализ;
- система планирования на предприятии не в состоянии эффективно реализовывать стратегическую цель предприятия;
- полностью отсутствуют элементы бюджетного планирования;
- управление затратами не обособлено, оно входит в состав общей стратегии управления предприятием;
- отсутствие механизмов контроля управления затратами;
- слабый учет результатов анализа;
- отсутствие своевременной информации;
- полномочия по принятию некоторых решений работникам не делегированы.

В качестве инструментария управления производственным планированием необходимо внедрить систему управленческого учета, который позволит оперативно анализировать непосредственно текущую деятельность, находить «узкие места», рассматривать специфические проблемы и принимать необходимые управленческие решения.

Управленческий учет – это система обеспечения информацией людей, работающих внутри организации, которые направляют и контролируют ее деятельность. Он служит инструментом, обеспечивающим поддержку процессов принятия решений, планирования, организации деятельности, побуждения и мотивации персонала, контроля и оценки текущего состояния.

Управленческий учет существует в любой организации, различаясь лишь глубиной детализации и способом ведения. Он сосредотачивает внимание не столько на организации в целом, сколько на ее видах деятельности или отдельных сегментах.

В управленческом учете готовится широкий круг разнообразных документов, формы и содержание которых определяются руководством и которые ориентированы на конкретные потреб-

ности менеджмента. Некоторые из них должны показывать, насколько хорошо работают подразделения или организация в целом (путем сравнения фактических и плановых данных). Другие содержат периодически получаемые данные о динамике важнейших показателей, таких как выручка, прибыль, использование производственных мощностей, объемы производства. Аналитические документы могут рассматривать специфические проблемы, стоящие перед организацией.

Так как важной частью работы является планирование, управленческий учет имеет четкую ориентацию на будущее. Данные для внутреннего использования могут быть менее точными и не поддающимися проверке, но должны быть релевантными, т.е. соответствующими характеру решаемой проблемы, значимыми, существенными, важными.

Для внешних отчетов необходима точность, требующая много времени и усилий, но большинство организаций предпочитают иметь приблизительные данные сегодня, чем более точные завтра.

Управленческий учет не является обязательным: предприятие вправе вести его в максимально или минимально возможном объеме. В связи с этой главной проблемой становится не предоставление кому-то требуемых им данных, а определение и подготовка полезной для принятия решений информации.

Преимущества системы управленческого учета следующие:

- она написана конкретно "под предприятие";
- система гибкая и при необходимости легко адаптируется к новым процессам, возникающим в рамках осуществления основной деятельности;
- она включает в себя как натуральные, так и финансовые показатели;
- при должном внедрении системы все принципы учета понятны сотрудникам и руководителям структурных подразделений, а промежуточная отчетность используется ими для более эффективного решения повседневных задач.

В управленческом учете формируется информация для выполнения следующих трех основных целей:

1. Составление периодической внутренней отчетности для управленческих решений. Она обеспечивает информацией решения, принимаемые с определенной степенью регулярности.
2. Составление нерегулярных (специальных) отчетов для управленческих решений. В них

формируется информация для обеспечения решений в ситуациях, которые возникают без определенной периодичности или представляют собой прецедент.

3. Составление внешней отчетности, предназначенной для инвесторов, органов государственной власти и других пользователей. В ряде случаев информация, полученная от внешней отчетности, может использоваться сторонними организациями, например, для принятия решения о риске продажи в кредит, а не за наличный расчет.

Важной задачей любого предприятия является управление затратами и себестоимостью, получение наибольшей прибыли. Один из путей для достижения этой цели - постоянно выявлять и сокращать издержки. Однако на основе бухгалтерской информации работать над сокращением издержек практически невозможно. Ведь бухгалтерский учет регистрирует все затраты по факту.

Работа с затратами – одно из основных направлений управленческого учета. Система управления затратами включает в себя следующие элементы:

- классификацию затрат;
- учетную политику;
- правила признания затрат;
- правила распределения затрат по центрам финансовой ответственности;
- распределение полномочий и ответственности за элементы затрат и по уровням принятия решений.

Для эффективного управления затратами необходимо разработать логичную схему расчета себестоимости, в которой учитываются все детали. Затем требуется создать "дерево" затрат. При этом затраты необходимо классифицировать так, чтобы их было удобно сравнивать между собой. Ведь если на одном уровне такого "дерева" типов затрат слишком много и они различаются между собой в десятки раз по абсолютным величинам, то учет будет неэффективным.

Проанализировав, из каких затрат складывается себестоимость товаров, работ, услуг на каждом уровне, можно определить, как сильно снижаются накладные расходы, как изменяется разница между ними и маржинальной прибылью. В итоге с помощью управленческого учета можно сделать вывод об эффективности производства в целом и по отдельным его направлениям.

Взаимосвязь финансового и управленческого учета выражается в управлении затратами на основе синтезированной информации бухгалтерской, финансовой, производственной информации и данных системы управленческого учета. Это вызвано также и тем, что управление затра-

тами, как правило, не обособлено, часто оно входит в состав общей стратегии управления предприятием. Управление затратами имеет широкую сферу действия. К нему относится, например, достижение цели снижения затрат в последующие периоды времени. Следует отметить, что планирование и контроль затрат тесно связаны с планированием объема продаж и прибыли. Например, желая увеличить объем продаж и, следовательно, прибыль организации, предприятие намеренно идет на увеличение затрат на рекламу и модернизацию продукции.

Приступая к внедрению управленческого учета на предприятии, первым делом необходимо определить, кто возглавит эту работу. Необходимо выполнить три задачи:

- разработать динамический метод расчета себестоимости и в дальнейшем применять его на практике;
- разработать систему классификации ассортимента и подсчета затрат. Эта задача потребует провести инспектирование всех производственных подразделений предприятия, чтобы изучить механизмы образования затрат на каждом участке, оценить их целесообразность и обоснованность;
- создать компьютерную систему учета и анализа данных о деятельности предприятия.

При внедрении системы управленческого учета на предприятии следует решить, как будет организовано ведение управленческого учета. Структурное подразделение, ответственное за ведение управленческого учета, должно удовлетворять нескольким требованиям: информационная обеспеченность, методологическая подготовленность, компетентность.

Осуществив этапы внедрения управленческого учета, предприятие получит систему, готовую к эксплуатации. Однако прежде, чем эта система начнет эффективно работать, необходимо опробовать ее на практике и, если нужно, внести определенные корректировки. И лишь после этого руководство предприятия сможет полноценно пользоваться плодами работы по внедрению системы управленческого учета.

Внедрение управленческого учета позволит оперативно анализировать непосредственно текущую деятельность и принимать необходимые управленческие решения. Аналитические данные управленческого учета позволят рассматривать и специфические проблемы, стоящие перед предприятием и вовремя на них реагировать.

Таким образом, совершенствование производственного планирования, позволят определить резервы повышения эффективности деятельности предприятия.