

О НЕОБХОДИМОСТИ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РБ

В современных условиях, когда возрастает конкурентная борьба, когда медленно, но все же начинают работать рыночные механизмы, многие руководители продолжают ставить перед собой цель – увеличение прибыли. Это происходит в то время, когда сотни предприятий различных форм собственности не могут окупить свои затраты. Увеличение прибыли можно добиться и различными путями. Один из них это увеличение цен, но в условиях низкой платежеспособности большинства потребителей республики, а также из-за относительной насыщенности рынка, в первую очередь товарами первой необходимости, этот путь часто не приемлем.

Вторым направлением может стать увеличение объемов продаж за счет увеличения мощностей, а также за счет некоторого снижения цен. Но в условиях, когда большинство белорусских предприятий и прежде всего крупных, работают намного ниже своей проектной мощности из-за невысокого спроса и это направление не приемлемо.

В столь жестких условиях нашей действительности остается одно – снижение затрат и за счет этого наращивание прибыли. Если мы будем сравнивать количество затрат на единицу производимой продукции у нас и в рыночных странах то очень часто сравнение будет ни в нашу пользу.

В структуре производственной себестоимости доля энергоносителей на наших предприятиях часто в 3-5 раз выше по однотипным видам продукции, затраты на основные материалы и как следствие материалоемкость больше на 30-40%. Как правило в несколько раз выше трудоемкость производства. Относительно низкую долю в производственной себестоимости занимает только основная зарплата.

В сложившихся условиях возникает острая необходимость внедрения управленческого учета. То есть когда у руководителей открылись возможности самостоятельно принимать решения их необходимо обеспечить своевременной и достоверной информацией о состоянии различных факторов внутри предприятия, так и меняющейся конъюнктуры рынка. Формирование и предоставление такой информации является главной целью управленческого учета.

На сегодняшнем этапе экономического развития оперативный, статистический и бухгалтерский учет перестают удовлетворять более сложные потребности управления предприятием. Автору этих строк пришлось проводить семинары с руководителями предприятий, главными бухгалтерами во всех областных центрах республики. Анализ проведенной работы показал, что в большинстве случаев руководители предприятий и их экономических подразделений не умеют применять такой эффективный инструмент управления предприятием как управленческий учет. В то же время такой учет должен лежать в основе планирования, анализа, контроля и управления производством.

Управленческий учет существенно отличается от традиционного бухгалтерского учета, ориентированного на составление финансовой отчетности, которая, в свою очередь дает возможность оценить только прошлые результаты. Управленческий учет дает возможность предоставить информацию менеджерам любого уровня для анализа и принятия решений, планирования и регулирования производственной деятельности. В странах с рыночной экономикой такой учет нашел свое развитие по нескольким направлениям. Одно из них это

ведение обычного производственного учета для получения данных о прямых и косвенных затратах для определения себестоимости и возможной прибыли. Следующее направление это использование данных о фактических затратах для прогнозирования будущих издержек, что очень важно при принятии стратегических и тактических решений. Дальнейшее развитие управленческого учета нашло в обеспечении контроля за затратами на местах, их возникновения путем выделения центров затрат и центров ответственности.

Существующий финансовый учет предполагает сравнение затрат с доходами для определения прибыли. В виду этого очень важно, чтобы нерезализованные запасы готовой продукции не включались в себестоимость товаров, которая, в свою очередь, сравнивается с доходами от продукции за определенный период. Примером получения противоречивой информации может служить использование различных систем калькулирования себестоимости. Допустим, что предприятие производит и реализует продукцию. Цена реализации 50 рублей за единицу. Данные за месяц:

Произведено 15000 шт.

Переменные затраты на единицу – 18 руб.

Постоянные расходы за месяц – 450 000 руб.

Себестоимость единицы продукции по полным затратам будет равна 48 руб. То есть общая сумма затрат / объем производства = (переменные затраты + постоянные затраты) / объем производства = (15000 x 18 + 450 000) : 15 000 = 48 руб.

Прибыль от реализации единицы продукции будет соответственно равна 2 руб. В то же время если мы произведем анализ изменения прибыли используя различные системы калькулирования, при этом изменяя объемы продаж при стабильном объеме производства, то результаты окажутся равными. Например, объем производства не меняется и в течении каждого из трех месяцев составляет 15000 шт., объемы продаж разные и в первый месяц они составили 15000 шт, второй 10 000 шт, третий 20000 шт. Соответственно прибыль по системе калькулирования полных затрат помесечно будет равна 30000; 20 000; 40 000 рублей. Используя калькулирование по переменным затратам получим прибыль соответственно 30 000, - 130 000; 190 000 рублей. Использование первой методики (именно такая применяется на наших предприятиях) искажает реальную картину. Калькулирование себестоимости по переменным издержкам избавляет прибыль от влияния изменения запасов, тем самым дает возможность руководителям предприятий получать более полезную информацию для принятия управленческих решений.

Анализируя результаты проводимых семинаров по вопросам управленческого учета во всех областных центрах республики можно высказать следующие соображения:

в настоящее время у многих работников экономических служб отсутствуют необходимые знания о правилах классификации затрат, для определения себестоимости и принятия управленческих решений, а без этого невозможно внедрить систему управленческого учета;

до настоящего времени на большинстве предприятий, различных форм собственности не велся анализ безубыточности производства в целом, а также по отдельным видам продукции, в результате чего руководители предприятий не знают критических уровней выпуска, объемов при которых при-

Радчук Анатолий Петрович. Декан экономического факультета.

Брестский политехнический институт (БПИ). Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.

быль будет максимальной или уровень при котором не будет ни прибыли ни убытков;

определение и распределение накладных расходов, как правило, ведется по ранее установленным методикам 60-х и 70-х годов и базы распределения с того времени не пересматривались, в результате чего ставки распределения этих затрат часто ошибочны, а это искажает информацию о эффективности производства того или иного продукта;

не было ни одного практического примера того, что на предприятиях созданы центры затрат и их учет упорядочен, в результате чего данные затраты распределяются по видам производимых товаров часто неверно.

В такой ситуации требовать от предприятий резкого снижения затрат на производство единицы продукции просто невозможно. До этого на предприятиях должна быть внедрена система управленческого учета и централизованно сделать это нельзя. Руководство предприятий самостоятельно выбирают форму построения такого учета, поэтому его иногда и называют «интимным учетом». Для того, чтобы внедрить такую систему необходимы прежде всего мотивы и знания. Если на предприятиях негосударственной формы собственности мотивы достаточно высоки, то знаний, как правило, не хватает.

В сложившихся условиях необходимо дать возможность руководителям предприятий восполнить данный пробел. Это

УДК 65:338.242

Мешайкина Е.И.

СТРАТЕГИИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Реструктуризация промышленного предприятия представляет собой сложный и многогранный процесс, включающий целый комплекс радикальных изменений, которые затрагивают: отношения собственности; ассортиментную структуру продукции; технику и технологию производства; продукт производства; сбыт; затраты на производство; источники финансирования; систему информации; организацию производства и управления; сознание производителя. Процедура проведения любого процесса должна указать последовательность фаз (шагов), которые необходимо выполнить, чтобы реализовать его. Реструктуризация в смысле функциональном, как каждое мероприятие на предприятии, должна быть запланирована, организована, выполнена и проконтролирована. Так как это особенный вид действий, вызванный либо кризисной ситуацией, либо необходимостью или желанием изменения условий развития предприятия, он должен представлять собой процесс решения проблем. Поэтому процедура проведения реструктуризации должна включать в себя сбор информации о ситуации объекта, разработку на этой основе допустимых возможностей решений проблемы, выбор наиболее подходящего с точки зрения принятых критериев, его обоснование и внедрение. Реструктуризация каждого конкретного предприятия - это сугубо индивидуальный процесс, единственный в своем роде, поскольку не существует даже двух совершенно одинаковых предприятий с одними и теми же проблемами. Поскольку его протекание будет особенным для каждого случая, разработать единую процедуру проведения реструктуризации невозможно. Способы разработки программы реструктуризации, ее структура и содержание будут очень различны для каждого конкретного предприятия, поэтому в каждом случае она будет иметь свою конструкцию и форму представления данных и результатов. Общей

возможно осуществить через центры переподготовки и повышения квалификации, центры поддержки предпринимательства, различные консалтинговые компании. Кроме этого дисциплина «Управленческий учет» в учебных планах по экономическим специальностям в наших ВУЗах должна быть обязательна, так как это сделано за рубежом в т.ч. в России, когда данная дисциплина обязательна и достаточно объемна. Нынешние руководители предприятий, экономических служб подобные знания в прошлом просто не могли получать. Исходя из сказанного напрашивается вывод об очевидности преимуществ новых технологий учета которыми обладает управленческий учет и их внедрение во многом будет способствовать снижению затрат на предприятиях, тем самым повышать их конкурентоспособность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. Киев Скарби, 1998.-382с.
2. Р.Энтони, Д.Рис. Учет, М., Финансы и статистика. 1998.-560 с.
3. З.Д.Миддлтон. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. М.. Аудит.1997.-408 с.
4. К.Друри Введение в управленческий и производственный учет. М., «Аудит», 1998.-770 с.

чертой всех программ реструктуризации, однако, является то, что должен быть дан ответ на два основных вопроса: что изменить на предприятии и как это сделать. С этой точки зрения при проведении реструктуризации любого предприятия можно выделить определенные фазы или этапы, характерные для этого процесса, причем настолько общего характера, чтобы они соответствовали логике действий в каждом случае реструктуризации. В соответствии с этим процесс разработки программы реструктуризации должен включать три фазы: диагностику, выработку рекомендаций и внедрение.

При проведении работ на этапе диагностики предприятия определяются проблемы, которые требуют решения, т.е. проведения оперативных или стратегических действий. Решение проблемы означает предприятие осознанных попыток нахождения пути реализации ясно поставленной цели. Следовательно, уточнение цели является необходимым элементом постановки проблемы. На практике этого часто не производится, цель бывает определена неясно, неточно, расплывчато. Поэтому на этапе разработки рекомендаций следует сосредоточить внимание на проверке, уточнении стратегических целей деятельности предприятия, формулировке целей реструктуризации, определении способов их реализации (стратегий). Эти действия должны быть проведены таким образом, чтобы предприятия было в состоянии реагировать на трудные, иногда непредвиденные изменения в окружающей среде.

Стратегическая (главная) цель выражает основной результат, который предприятие хочет достичь в своем развитии. Частичные цели - это компоненты стратегической цели, которые указывают, что конкретно необходимо достичь и к какому времени, чтобы гарантировать ее реализацию. Способ реализации предусматриваемой цели предприятия и размещение необходимых для этого ресурсов определяют стратегию.

Мешайкина Елена Ивановна. К.э.н., доцент каф. менеджмента и маркетинга.

Брестский политехнический институт (БПИ). Беларусь, г. Брест, ул. Московская, 267.