

Социальный проект «Республиканская Открытая Школа Бизнеса»

Школа «ЧЕ-ЛИНК»

Отчет о бизнес идее:

«Управление изменениями на примере внедрения усовершенствованной системы учета затрат на промышленном предприятии»

Разработчики:

Бесчастнов Валерий Владимирович
Гильманова Екатерина Валерьевна
Егоров Алексей Владимирович
Захарова Марина Валерьевна
Коробейников Сергей Александрович
Милютин Владислав Владимирович
Никитин Александр Евгеньевич
Смотрина Евгения Александровна

Куратор:

Зотикова Татьяна Владимировна

Краткое содержание

Данная работа посвящена актуальной на сегодняшний день проблеме повышения прозрачности системы исчисления затрат для принятия верных управленческих решений.

Вопрос повышения качества принимаемых управленческих решений и постоянного улучшения деятельности предприятия становится основой для экономической стабильности предприятия и устойчивого роста стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.

Управленческие решения принимаются на основе определенной информации, чаще всего связанной с экономической составляющей любой деятельности, а именно, затрат, рентабельности и экономической эффективности, поэтому ценность достоверной информации имеет высочайшее значение. Таким образом, повышение прозрачности исчисления затрат и ясное понимание их структуры и источников образования позволят менеджменту и собственникам реализовать стратегическую цель коммерческой организации – увеличение прибыли и стоимости бизнеса.

В первой главе отчета описывается процесс формирования бизнес-идеи и ее целей.

Во второй главе проводится анализ существующей в ОАО «ЭЛАРА» системы исчисления затрат и рассматриваются альтернативные методы подсчета себестоимости выпускаемых изделий. На основе этих данных выбирается наиболее оптимальная для применения в ОАО «ЭЛАРА» система исчисления затрат и проводится ее обоснование.

Для успешного внедрения нового метода подсчета себестоимости выпускаемых изделий, в третьей главе предлагается разработать процесс «Управление изменениями», направленный на улучшение внутренних организационно-управленческих процессов предприятия.

В заключительных главах прогнозируются результаты внедрения бизнес-идеи и даются общие выводы и рекомендации по проекту.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Сокращения и обозначения	3
1 Выбор и цели бизнес идеи	4
2 Анализ существующей системы исчисления затрат	7
2.1 Описание существующей системы исчисления затрат	7
2.2 Сравнение с альтернативной системой исчисления затрат	10
2.3 Описание выбранной системы исчисления затрат	15
3 Внедрение процедуры управления изменениями на предприятии	21
3.1 Анализ существующего процесса «Анализ и улучшение»	23
3.2 Предложения по усовершенствованию управления изменениями на предприятии	26
4 Прогнозируемые результаты внедрения, выводы и рекомендации	31
Благодарности	34
Список использованной литературы	35

Сокращения и обозначения

БНМ	– бюро нормирования материалов
ГБ	– главная бухгалтерия
ГП	– гражданская продукция
ДК	– день качества
ЕСН	– единый социальный налог
ИСУ ВААН	– интегрированная система управления производством ВААН
КТОС	– конструкторско-технологический отдел стандартизации
НИиОКР	– научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НР	– накладные расходы
ОКПП	– отдел качества печатных плат
ОМК	– отдел менеджмента качества
ОМРАП	– отдел маркетинга и развития авиационной продукции
ОН	– отдел надежности
ООЭУ	– отдел организации эффективного управления
ОП	– отдел поставок
ОРУП	– отдел развития и управления персоналом
ОТиЗ	– отдел труда и заработной платы
ОТМ	– организационно-технические мероприятия
ОУКП	– отдел управления качеством продукции
ОЦИН	– отдел цен и нормативов
ПДКК	– постоянно-действующая комиссия по качеству
ПМЗ	– прямые материальные затраты
ПУЛ	– предложения по улучшениям
ПЭО	– планово-экономический отдел
СГД	– склад готовых деталей
СКТБ	– специализированное конструкторско-технологическое бюро
СМГП	– служба маркетинга гражданской продукции
СМК	– система менеджмента качества
СТ	– спецтехника
СТП	– стандарт предприятия
ФОТ	– фонд оплаты труда
ЦВК	– цех входного контроля
ЦПП	– центр планирования производства
ЦС	– центр сервиса

1 Выбор и цели бизнес идеи

Команда ОАО «ЭЛАРА», сформированная для участия в проекте «Республиканская открытая школа бизнеса», состоит из специалистов различных функциональных блоков, в том числе, экономического и маркетингового блоков. При выборе темы бизнес-идеи, командой были изучены результаты стратегической диагностики ОАО «ЭЛАРА», проводимой ежегодно функциональными директорами. Из профиля SWOT - анализа были выбраны слабые стороны деятельности предприятия. Главной задачей менеджмента при этом является усиление слабых сторон с использованием возможностей внешней среды. Далее командой проекта был проведен анализ причинно-следственных связей слабых сторон в хозяйственной деятельности предприятия. Для этого были разработаны анкеты, результаты ответа на которые проанализированы с помощью диаграммы Исикавы («Рыбий скелет») и определены возможные пути решения проблем. Сформулированные причины были проранжированы по критериям актуальности и осуществимости решения (Приложение 1).

Оценка тем проекта по критериям

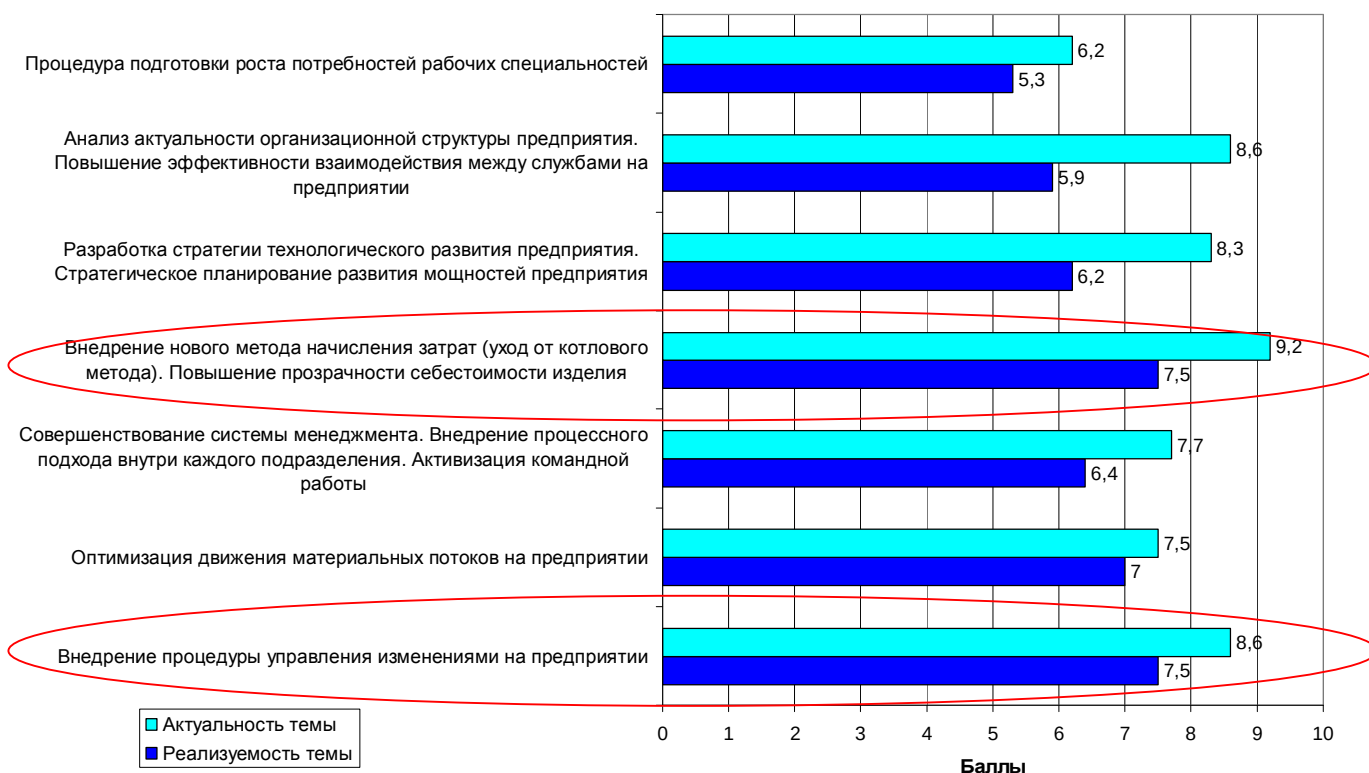


Рисунок 1. Диаграмма анализа выбора бизнес идеи.

Результаты анкетирования определили следующие критерии оценки

деятельности Общества:

- по критерию актуальности для предприятия наивысший балл получили проблемы повышения прозрачности системы учета затрат, внедрения процедуры управления изменениями и повышения эффективности взаимодействия между службами;
- по второму критерию – реализуемости наиболее приоритетными являются проблемы повышения прозрачности системы учета затрат и внедрения процедуры управления изменениями.

Таким образом, командой проекта сформулирована тема «Управление процессом внедрения усовершенствованного метода исчисления затрат на промышленном предприятии».

Основная цель реализации данной идеи - ***повышение прозрачности системы исчисления затрат предприятия на производство продукции.***

Это в свою очередь позволит достичь следующих целей по повышению эффективности работы предприятия:

1. Снижение издержек предприятия путем формирования базы для экономического обоснования принятия управленческих решений;
2. Совершенствование и повышение гибкости ценовой политики предприятия за счет снижения себестоимости и определения более точной фактической себестоимости опытной и серийно освоенной продукции;
3. Экономически оправданная оптимизация продуктового портфеля предприятия и совершенствование товарно-ассортиментной политики;
4. Формирование системы анализа производственных процессов предприятия с целью определения «узких» мест, реальной оценки незавершенного производства в местах его нахождения, и повышение производительности и эффективности производства;
5. Повышение прозрачности и определение причинно-следственных связей системы анализа затрат на качество продукции, что в конечном счете позволит повысить качество выпускаемой продукции;
6. Выявление реальных причин отклонений материальных и трудовых ресурсов при каждом переделе продукции (производственном этапе).

Все эти вопросы позволят повысить качество принимаемых управленческих решений и добиться постоянного улучшения деятельности предприятия в долгосрочной перспективе с учетом изменяющейся внешней и внутренней среды.

В конечном итоге повышение прозрачности исчисления затрат позволят менеджменту и собственникам предприятия реализовать стратегическую цель Общества - повышение эффективности работы, увеличение прибыли и стоимости бизнеса.

2 Анализ существующей системы исчисления затрат

Двадцать процентов ошибочных управленческих решений влекут за собой восемьдесят процентов неоправданных затрат предприятия.

Принцип Парето

2.1 Описание существующей системы исчисления затрат

В данной главе рассматривается методика расчета себестоимости товарной продукции, применяемая в ОАО «ЭЛАРА». Диагностика существующего метода учета затрат позволит выявить его преимущества и недостатки, проблемные зоны. Сравнение с альтернативными методами позволит проанализировать возможность внедрения другого или усовершенствования существующего метода начисления затрат, выявить будущие преимущества, проблемы и пути их решения.

В ОАО «ЭЛАРА» нормативной и методической базой для управленческого и бухгалтерского учета затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), определения финансовых результатов, составления бухгалтерской и статистической отчетности, расчетов по налогам и другим платежам, является Инструкция по учету себестоимости продукции на предприятиях оборонных отраслей промышленности, Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99» и Учетная политика предприятия.

Согласно Учетной политике ОАО «ЭЛАРА» учет затрат на производство ведется с использованием нормативного метода. Сводный учет затрат на производство осуществляется по бесполуфабрикатному варианту.

В целях создания предпосылок для эффективной аналитической работы и повышения качества принимаемых финансово - экономических решений необходимо четко определить и организовать отдельный управленческий учет затрат по группам.

Во всех случаях целесообразно стремиться к такой организации учета, при которой вся совокупность затрат четко разделена по названным группам. В случае решения этой проблемы на предприятии возникнут условия для проведения

углубленного операционного анализа (анализ безубыточности, текущий функционально - стоимостный анализ и функционально - стоимостный анализ на будущие периоды).

Информационной базой для расчетов по определению вышеупомянутых групп затрат и разработки амортизационной политики являются бухгалтерские группировочные ведомости по учету затрат, журналы - ордера, отчеты цехов и структурных подразделений.

Порядок учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) или учета издержек обращения организация определяет самостоятельно исходя из отраслевой специфики и нормативных документов (при их наличии), применяемых в части, не противоречащей новым нормативным документам по бухгалтерскому учету.

В ОАО «ЭЛАРА» в начале каждого квартала ПЭО рассчитывается плановая себестоимость выпускаемой продукции (по видам изделий) на основе нормативов ПМЗ и ФОТ. БНМ и конструкторские службы формируют нормы материалов, радиоэлементов и полуфабрикатов, необходимых для производства единицы изделия. На основании предоставленных данных интегрированная система управления ВААН формирует ПМЗ на единицу изделия (ОЦиН контролирует данный процесс). ОТиЗ предоставляет часовую тарифную ставку, нормативы рабочего времени и трудоемкость на единицу изделия. На их основе определяется норматив ФОТ (с премией и дополнительной заработной платы). Затем данные передаются в ПЭО для формирования планового финансового результата по изделиям (Приложение 2):

I. Прямые переменные затраты (ПМЗ, ФОТ, ЕСН) на единицу изделия пересчитываются на плановый объем производства;

II. Из общей суммы накладных расходов определяется сумма прямых накладных расходов по каждому бизнес – направлению, которая распределяется по изделиям в процентном отношении к заработной плате основных производственных рабочих;

III. Оставшаяся сумма накладных расходов – косвенные накладные расходы, распределяется между продуктовыми направлениями пропорционально их доли в общем объеме производства. Получившаяся сумма распределяется по изделиям

также в процентном отношении к заработной плате основных производственных рабочих;

IV. Рассчитывается полная себестоимость изделия;

V. Рассчитывается финансовый результат по каждому изделию: вклад на покрытие накладных расходов как разница между объемом производства изделия и прямыми переменными затратами ; вклад на покрытие косвенных накладных расходов как разница между объемом производства и суммой прямых переменных затрат и прямых накладных расходов; прибыль (убыток) как разница между объемом производства и полной себестоимостью.

Так как в настоящий момент на нашем предприятии реализуется бесполуфабрикатный метод учета полуфабрикатов собственного производства, изделия из цеха в цех или в ОП передаются в штуках. В конце месяца экономисты цехов собирают материальные расходы цеха на выпуск продукции для материального отчета. Бухгалтерия формирует общую сумму затрат в целом по заводу на основе всех предоставленных материальных отчетов. ПЭО определяет нормативные затраты фактически выпущенной продукции. Материальные затраты, собранные в ГБ, сравниваются с плановыми на фактический выпуск. Если фактические материальные затраты больше нормативных, то превышение в ПЭО распределяется на каждое изделие пропорционально плановым нормативам.

По окончании отчетного периода ПЭО, сопоставляя фактический финансовый результат с плановым, выявляет отклонения. Однако глубоко причины данных отклонений проанализировать невозможно, что является существенным недостатком такого учета. Непрозрачность системы не позволяет проследить на каком этапе производства (в каком цехе и каком изделии) допущено отклонение от нормы (перерасход или экономия). Так как данный анализ проходит в конце месяца, следующего за отчетным, то есть не является оперативным, значит, нет возможности корректировать события. Также нет возможности выявить реально перспективные и рентабельные направления деятельности, чтобы развивать их в дальнейшем.

2.2 Сравнение с альтернативной системой исчисления затрат

На предприятиях применяются следующие методы учета затрат на производства и калькулирования себестоимости продукции:

- простой метод;
- попередельный метод;
- позаказный метод;
- нормативный метод.

Применение того или иного метода учета и калькулирования себестоимости продукции зависит от особенностей технологии и характера производства, разнообразия изготавливаемой продукции и массовости ее выпуска, от видов и сложности продукции, длительности циклов производства и размеров незавершенного производства, а также от других факторов.

Независимо от применяемого метода учета и калькулирования себестоимости продукции на всех предприятиях должно широко применяться нормирование затрат.

Простой метод учета затрат на производство применяется на предприятиях и в цехах, где производится один вид продукции и отпадает необходимость распределения затрат между изделиями (видами продукции).

Попередельный метод учета применяется в производстве с повторяющейся, однородной по исходному материалу и характеру обработки продукции (литейные цеха машиностроительных заводов, металлургическое производство, химическое производство и т.п.).

При попередельном методе затраты учитываются по переделам, по видам либо однородным группам продукции, а внутри них – по калькуляционным статьям.

Обязательным условием при ведении учета по попередельному методу является применение нормативов затрат и учет фактической себестоимости по каждому переделу и по каждому виду готовой продукции.

В металлургическом производстве полный цикл состоит из литейного и прокатного переделов.

Учет затрат в литейных цехах ведется по переделам:

- Получение жидкого металла (процесс плавки);
- Получение отливок (формировка, заливка, очистка и обрубка литья).

По первому переделу калькулируется себестоимость тонны жидкого металла и по второму переделу – себестоимость тонны годных отливок.

В условиях машиностроительного завода, где литейные цехи выпускают полуфабрикаты, предназначенные для дальнейшей обработки и укомплектования изделий, калькуляционными единицами могут быть группы литья, устанавливаемые по признаку их принадлежности к определенным изделиям.

Позаказный метод учета затрат на производство применяется на предприятиях с индивидуальным и мелкосерийным характером производства, а также на предприятиях массового, крупносерийного производства, где применение нормативного метода учета затрат в связи с инфляционными процессами исключительно затруднено.

Позаказный метод учета применяется также в цехах (службах, участках) вспомогательного производства, а также в опытных (экспериментальных) цехах и на работах, связанных с подготовкой и освоением производства новых изделий, с оказанием услуг производственного характера на сторону и т.п.

При позаказном методе объектом учета себестоимости и калькулирования продукции является отдельный производственный заказ. Заказ открывается на отдельное изделие или на группу однородных изделий. Под однородными изделиями понимаются изделия, близкие между собой по конструкции и имеющие большой удельный вес общих деталей и узлов. Первичная учетная документация (лимитные карты, требования, расходные нормативы, рабочие наряды, доплатные листки, извещения о браке и др.) оформляется с указанием номеров заказов.

Устанавливается единая система шифровки заказов, обеспечивающая механизированную обработку данных о затратах на производство и группировку их, исходя из требований планирования, учета и отчетности.

Нормативный метод учета применяется, как правило, на предприятиях с крупносерийным и серийным характером работ, с ограниченной номенклатурой выпуска, стабильным производством на протяжении ряда лет и хорошо отработанной нормативной базой.

При нормативном методе учета все затраты подразделяются на затраты по нормам, изменениям норм и отклонениям от норм.

Отклонением от норм считается как экономия, так и дополнительный расход сырья, материалов, зарплаты и других производственных затрат.

Нормативный метод предполагает систематическое выявление отклонений от норм расхода материальных, трудовых и других затрат, вызванных заменой материалов, отступлениями от технологического процесса, нерациональным использованием ресурсов, доплатами за отступление от нормальных условий работы и другими факторами. Все случаи отклонения от норм должны оформляться соответствующими документами и строго учитываться.

Затраты по нормам по всем разделам учета (незавершенное производство на начало и конец месяца, затраты за отчетный месяц, а также списание себестоимости выпуска продукции) должны быть отражены по единому уровню норм, действующих на начало отчетного месяца. Поэтому необходимо осуществлять систематический учет изменений действующих норм расхода материалов, заработной платы и других производственных затрат.

При изменении норм на начало каждого месяца производится пересчет нормативной себестоимости незавершенного производства до уровня себестоимости по этим измененным нормам. Пересчет производится путем прямого счета (т.е. путем перемножения разницы между старой и новой нормой на количество деталей, находящихся в незавершенном производстве) или с помощью коэффициентов, исчисляемых по отдельным статьям калькуляции.

Изменение текущих норм следует, как правило, приурочивать к началу планируемого месяца и отражать в нормативных калькуляциях на начало этого месяца.

Нормативные калькуляции на детали и узлы составляются по прямым статьям затрат: материалы, покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и изделия производственного характера, основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды.

Нормативные калькуляции на изделие в целом включают в себя все затраты, в том числе и общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

Сводный учет затрат на производство при нормативном методе ведется по типам машин, оборудования или группам однородных изделий и калькуляционным статьям затрат с подразделением на расходы по нормам, отклонениям от норм и изменениям норм.

Исчисление фактической себестоимости продукции производится путем прибавления к нормативной себестоимости или вычитания из нее выявленных в отчет-

ном периоде отклонений от нормативных затрат или путем применения индексов. Эти индексы определяются как процентное отношение изменений норм и отклонений от норм к затратам по нормативам.

Отклонения от норм и изменения норм, как правило, полностью списываются на готовую продукцию за данный месяц. Исключения могут быть по изделиям, имеющим значительный объем незавершенного производства и незначительный выпуск. В этих случаях отклонения от норм относятся на себестоимость выпущенной продукции и на остаток незавершенного производства пропорционально их нормативным стоимостям.

Нестабильность экономики и инфляция сопровождаются ростом цен на энергоносители (газ, топливо, электроэнергию) и все виды материальных ресурсов. Одновременно пересматривается минимальный уровень оплаты труда, растет средняя зарплата, постоянно меняются сдельные расценки и тарифы. Все это затрудняет применение нормативного метода.

В этих условиях применение нормативного метода учета затрат возможно при автоматизации расчетов и применении компьютерной техники, а также при относительно стабильной номенклатуре выпуска. Возможно ограниченное применение нормативного метода – только на прямые расходы материалов и заработной платы.

Кроме вышеописанных классических методов учета затрат существует метод ABC(Activity based costing).

Метод ABC основан на том, что затраты образуются в результате выполнения определенных операций. Процесс расчета себестоимости производимой продукции (работ, услуг) с применением Activity based costing предполагает калькуляцию затрат в три этапа. На первом этапе стоимость косвенных затрат на предприятии переносится на ресурсы пропорционально выбранным драйверам затрат. На втором этапе разрабатывается структура операций, необходимых для создания продукции (работ, услуг). После этого стоимость ресурсов, рассчитанная на предыдущем этапе, переносится на операции пропорционально выбранным драйверам ресурсов. На третьем этапе стоимость операций «поглощается» объектами затрат пропорционально драйверам операций. Результатом этого является рассчитанная себестоимость объектов затрат, например продукции.

Однако метод ABC целесообразно применять, когда исчерпаны более простые инструменты. Чтобы точно рассчитать себестоимость продукции, во многих компаниях достаточно навести порядок в учете. Поэтому данный метод получил широкое распространение на Западе, где период первоначальной оптимизации для большинства компаний уже в прошлом. Когда же наведение порядка уже позади, можно обращаться к более «тонким» инструментам, одним из которых является ABC.

При применении любого метода учета затрат на производство, учет полуфабрикатов собственного производства осуществляется по следующим вариантам:

Первый вариант – бесполуфабрикатный, когда учет затрат ведется без бухгалтерских записей, контроль за движением полуфабрикатов осуществляется бухгалтером оперативно в натуральных величинах и без записи на счетах, затраты на изготовление полуфабрикатов учитываются по цехам в разрезе статей расходов. Добавленные затраты отражаются по каждому переделу в отдельности, а стоимость исходного сырья включается в себестоимость продукции только первого передела. Себестоимость единицы готовой продукции формируется путем суммирования затрат переделов с учетом доли их участия в процессе изготовления. Этот метод проще и менее трудоемок, чем полуфабрикатный. Его достоинство состоит в отсутствии каких-либо условных расчетов, расшифровывающих затраты предыдущих переделов. Его недостаток – невозможность определения себестоимости при передаче их из одного передела в другой, что бывает необходимо при реализации полуфабрикатов собственного производства на сторону.

Второй вариант – калькуляционный, когда изготовленные в каждом цехе (подразделении) полуфабрикаты учитываются по нормативной цеховой себестоимости развернуто по соответствующим калькуляционным статьям расходов и в таком виде передаются из одного цеха в другой.

Третий вариант - полуфабрикатный – учет осуществляется с перечислением себестоимости полуфабрикатов собственного производства при передаче их из цеха в цех в системе счетов бухгалтерского учета. Себестоимость рассчитывается по выпуску продукции каждого передела. Этот вариант учета предполагает использование бухгалтерского счета 21 «Полуфабрикаты собственного производства». Затраты на изготовление полуфабрикатов собственного производства учитываются в каждом цехе комплексной статьей «Полуфабрикаты

собственного производства» (счета 21). Передача полуфабрикатов собственного производства из одного передела в другой может отражаться на синтетических счетах по фактической себестоимости, а в текущем учете по нормативной (плановой) себестоимости. По дебету счета 21 «Полуфабрикаты собственного производства» в корреспонденции со счетом 20 «Основное производство» отражаются расходы, связанные с изготовлением полуфабрикатов. По кредиту счета 21 «Полуфабрикаты собственного производства» отражается стоимость полуфабрикатов переданных в дальнейшую переработку (в корреспонденции со счетом 20 «Основное производство») или реализованных другим предприятиям (в корреспонденции со счетом 90 «Продажи», субсчет «Себестоимость продаж»). Преимуществом этого метода учета является наличие бухгалтерской информации о стоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела, так же этот метод позволяет учитывать остатки незавершенного производства в местах его нахождения, контролировать движение полуфабрикатов собственного производства.

2.3 Описание выбранной системы исчисления затрат

Существующая система бесполуфабрикатного метода была приемлемой на заре развития предприятия, так как номенклатура выпускаемых изделий была достаточно однородной. Однако в рамках диверсификации производства в 90-е годы появилось производство продукции гражданского назначения с широким ассортиментом, а в последние годы ее выпуск значительно растет, что влечет за собой необходимость разделения затрат не пропорционально и нормативно, а по факту, для выявления рентабельных направлений и убыточных, что диктуется конкурентными условиями современного рынка. Внедрение полуфабрикатного метода приведет к совершенствованию учета затрат, прозрачности распределения фактических расходов по видам продукции, контроля за соблюдением норм прямых производственных затрат, выявления перерасхода при каждом переделе.

Проанализировав все достоинства и недостатки вышеописанных методов учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции можно сделать вывод, что нормативный метод учета затрат является оптимальным для

ОАО «ЭЛАРА». Однако бесполуфабрикатный вариант учета затрат производства существенно затрудняет реальное распределение издержек по каждому изделию. Исходя из этого, командой проекта предлагается внедрить полуфабрикатный вариант нормативного метода учета затрат.

При этом продукция цеха считается полуфабрикатом и передается в другой цех по внутренним ценам. Себестоимость полуфабриката рассчитывается в цехе исходя из прямых и цеховых накладных расходов и по этой цене изделие передается дальше, где также добавляются в стоимость затраты данного цеха. Себестоимость готового изделия включает в себя все затраты по цеховой себестоимости и общие накладные расходы завода. Общехозяйственные расходы распределяются по изделиям пропорционально фонда заработной платы рабочих. Это позволяет собрать фактическую себестоимость изделия на уровне каждого цеха и выявить причины отклонения от нормы, что очень существенно для завода с большой номенклатурой изделий.

В ОАО «ЭЛАРА» внедрена интегрированная система управления BAAN, которая позволяет разрабатывать дополнительные отчеты, в том числе по оперативному управлению затратами. Все нормативы ПМЗ и ФОТ внесены в BAAN. Разработаны сеансы, с помощью которых ОЦиН получает данные о ФОТ и ПМЗ на конкретную единицу изделия для формирования калькуляции отдельных изделий. Также разработан сеанс, который позволяет рассчитать фактические прямые затраты на производство единицы изделия, оперативно проанализировать финансовый результат и отклонения (на каком этапе и по какой причине они возникли). Что позволяет посчитать реальный уровень покрытия и принять правильное решение по закрытию убыточных направлений деятельности.

Однако в этой системе есть ряд аспектов, к которым следует уделить особое внимание:

- ü BAAN рассчитывает прямые затраты изделий исходя из нормативных значений, не учитывая фактические потери от брака и т.п. Однако при разработке дополнительных сеансов и макросов система BAAN имеет возможность собирать фактические затраты на единицу изделия;
- ü иногда отсутствуют нормативные затраты и продажные цены на новые

изделия;

ü не прописана процедура распределения накладных расходов;

ü фрагментарная работа цеховых экономистов в системе;

ü система не позволяет рассчитывать цену допустимых замен при производстве.

В ОАО «ЭЛАРА» имеются возможности и предпосылки для более широкого применения полуфабрикатного варианта нормативного метода учета затрат: в отдельном подразделении (СКТБ) внедряется расчет затрат по полуфабрикатному методу с применением ИСУ ВААН на изделия НИиОКР. До 2007 года учет затрат в СКТБ производился как в обычном подразделении в составе управленческих расходов, поэтому можно было собрать только накладные расходы на его содержание, выделить затраты на производство опытных образцов было невозможно. Для выполнения договора по разработке нового изделия необходимо изготовление опытного образца. СКТБ заказывало опытный образец в основном производстве. Цех выпускал количественный план изделий, без выделения опытного образца. Таким образом, затраты по его изготовлению тонули в общих затратах цеха на производство всех изделий. В СКТБ затраты основного производства на опытный образец не попадали. Особенно это было актуально, если основное производство несколько раз переделывало образец. В СКТБ материальные и трудовые затраты на изготовление опытного образца попадали один раз при получении последнего варианта.

В настоящее время полуфабрикатный метод учета затрат изделий СКТБ в основных цехах позволил рассчитать полную себестоимость изделий НИиОКР, включая материальные затраты, фонд оплаты труда основных рабочих, накладные расходы цеха, СКТБ и общезаводские. СКТБ дает в цех заявку на изготовление опытного образца с уникальным шифром. Цех совместно с ОЦИН делает калькуляцию на это изделие, куда включает материал, заработную плату основных рабочих и накладные расходы цеха, получается цеховая себестоимость изделия. Любая доработка или передел изделия оформляется дополнительным заказом по данному шифру изделия. Готовый опытный образец цех сдает на СГД как полуфабрикат собственного производства с указанием цены. СКТБ получает полуфабрикат с СГД как материал, списывая его стоимость на счет 20 «Основное

производство». Этот материал попадает в цену изделия, в которую затем добавляются накладные расходы СКТБ и общезаводские. Так формируется полная себестоимость изделий НИиОКР.

Вышеприведенный опыт отдельной области деятельности предприятия рекомендуется распространить на остальные виды продукции и цеха в дополнение к существующему бухгалтерскому учету. Параллельно с бухгалтерской отчетностью предлагается ввести сбор и обработку данных с помощью ИСУ ВААН для анализа и принятия управленческих решений.

Предлагается следующий вариант учета затрат на производство изделий.

Общие положения:

- Единицей учета затрат на изделие является инвентарный объект;
- Инвентарным объектом является конкретный производственный заказ. Инвентарный объект имеет инвентарный номер, присвоенный ему при оформлении плана производства. По каждому инвентарному объекту формируются затраты, связанные только с данным конкретным объектом.

Учет материалов:

- Потребность в материалах и радиоэлементах, необходимых для производства единицы изделия определяют БНМ и конструкторские службы, отражая нормы потребности в технической и конструкторской документации. План продаж передается в ЦПП для формирования бюджета производства на текущий период;
- ЦПП открывает производственные заказы цехам-изготовителям по плану производства;
- После утверждения бюджета закупок службы закупок производят закупку материалов в рамках утвержденной сметы в сроки, в соответствии с утвержденным заказом;
- В соответствии применяемостью материалов материально-ответственное лицо производственного цеха получает материальные ценности по требованию-накладной и заполняет карточку складского учета. Выдачу материальных ценностей материально-ответственное лицо производит по комплектовочным ведомостям и расход отражает в материальном отчете на счете, где УУУ - шифр цеха, ХХХ –

инвентарный номер заказа;

- Продукцию, изготовленную цехами основного производства, цеха изготовители передают в ОП, по накладной на сдачу готовых изделий с обязательным указанием цены на уровне производственной себестоимости. Экономист цеха представляет распределение услуг и калькуляцию, согласованную с ОЦиН, на выпущенное изделие.
- По результатам отчетного месяца экономист цеха формирует материальный отчет, в котором показывается движение материалов по каждому инвентарному объекту.

Учет заработной платы основных рабочих:

- В цехе в таблице учета использования рабочего времени в графе «Корреспондирующий счет» работникам предлагается присваивать шифр УУУ.XXX;
- Во всех дополнительных ведомостях начисления премий также должны проставляться соответствующие шифры УУУ.XXX.

Учет накладных расходов цеха

Распределение цеховых накладных расходов предлагается осуществлять в два этапа:

- Определить уровень накладных расходов по цеху за предыдущий месяц (общая сумма цеховых накладных расходов делится на заработную плату основных рабочих)
- Определить сумму НР на производственный заказ (получившийся процент умножить на заработную плату основного рабочего, выполняющего заказ) и присвоить шифр УУУ.XXX.

Попадая в ОП, рассчитывается полная себестоимость готового изделия, которая в конечном счете складывается из производственной себестоимости каждой входящей в него детали и общезаводских накладных расходов.

Для успешной реализации предлагаемых изменений потребуются формализация изменений в виде инструкций, стандартов и регламентов. Также потребуются поддержка со стороны руководства и понимание важности нововведений со стороны персонала, в деятельность которого будут введены изменения. Для минимизации влияния указанных факторов на конечный результат внедрения командой проекта

предлагается проанализировать и ввести усовершенствования в существующий порядок управления изменениями в ОАО «ЭЛАРА».

Таким образом, целью следующей главы отчета является анализ существующих процессов и разработка процесса «Управление изменениями», который может быть использован на предприятии как для успешного внедрения новой методики расчета себестоимости продукции, описываемой во второй главе, так и для внедрения любых других организационно-технических улучшений и изменений деятельности предприятия.

3 Внедрение процедуры управления изменениями на предприятии

Мы не проводим изменений ради изменений, но мы всегда изменяем тот или другой процесс, как только будет доказано, что новый способ лучше старого; мы считаем нашей обязанностью убирать все препятствия, мешающие прогрессу.
Генри Форд

Любое изменение – это очень сложный процесс. Невозможно дать простую инструкцию, как руководить организационными изменениями. Не существует специальных шаблонов проведения изменений, и нет готовых решений проблем. Осуществление изменений – это совместная работа лидера, менеджеров и сотрудников организации. Залогом успеха проведения преобразований является следование принципам управления процессом изменений.

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос, прежде всего, заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти под-

ходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности. Часто разные отделы работают над схожими вопросами (например, внедрение новой технологии обработки информации). Они могут выйти с предложениями, которые не вписываются в общую политику руководства и стандартные методики или же предъявить чрезмерные требования к ресурсам. Может также случиться так, что один из отделов разработал важные предложения и следует убедить другие принять их, а для этого отказаться от существующей системы или своих предложений. В таких ситуациях высшее руководство должно вмешиваться, соблюдая такт.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Большинство российских организаций имеют функциональную структуру управления и надеются повысить эффективность управления путем внедрения процессного подхода. По оценке западных экспертов [4], организация функционального управления на современных российских предприятиях очень далека от совершенства. Поэтому в качестве первых шагов предлагается посмотреть на свою организацию со стороны и навести в ней элементарный порядок, четко определив ответственность, полномочия, ресурсы, информационные и управленческие связи. Данный подход не отвергает существующей системы управления, а определяет пути ее улучшения и постепенного перехода к процессной системе управления.

В ОАО «ЭЛАРА» применяется процессный подход к управлению предприя-

ем. Наибольшую трудность в понимании, что такое Процессный подход к управлению вызывает само понятие Процесс. В русском языке это слово имеет слишком много значений и оттенков. В терминах ISO 9000:2000: "Процесс — совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующая «входы» в «выходы»". Определение слишком общее и неконкретное. Вкладывать в такое определение свой смысл, или применять его для нужд конкретной (своей) организации под силу далеко не каждому менеджеру. В следующем разделе подробнее будет сказано о том, что такое процессный подход к управлению.

3.1 Анализ существующего процесса «Анализ и улучшение»

Основные термины и определения.

Деятельность каждой организации представляет собой цепочку процессов от маркетинга, планирования, до продажи и послепродажного обслуживания. Все процессы имеют следующие отличительные черты:

Руководитель Процесса — должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса;

Ресурсы — ресурсы, выделенные в распоряжение руководителя процесса для его проведения; могут включать: оборудование (производственное, контрольно-измерительное, офисное и др.), персонал, помещения, среду, транспорт, связь, материалы (вспомогательные), финансы, документация и т.д.;

Параметры Процесса — характеристики (информация) по которым руководитель процесса и высшее руководство могут судить о том, насколько эффективно выполняется процесс и достигаются ли запланированные результаты;

Потребитель — потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности процесса;

Входы Процесса — входные объекты (сырье, продукция, комплектация, информация или услуга), которые преобразуются в выходы процесса, в ходе выполнения процесса. Часто входы одного процесса являются выходами другого;

Выходы Процесса — продукция, информация или услуга, ради которой существует процесс.

Сеть Процессов организации — объединение взаимосвязанных и взаимосогласованных процессов организации в единую систему.

Каждый процесс при декомпозиции может быть разбит на некоторое количество подпроцессов (бизнес-процессов, работ), выполнение которых приводит к получению на выходе процесса продукции с заданными параметрами. Декомпозицию процесса на подпроцессы, бизнес-процессы, работы следует вести по правилам и терминологии, принятым в организации как стандарт. Отнесение данного действия к тому или иному классу (уровню) должно производиться по признакам значимости, трудоемкости, длительности и численности занятого персонала.

В сети процессов ОАО «ЭЛАРА» существует процесс «Анализ и улучшение» (Рисунок 2).

Данный процесс помогает оценить:

- действия системы менеджмента качества организации и степени реализации Политики и целей в области качества;
- возможности для улучшения и необходимости изменений СМК, включая Политику и цели в области качества;
- результативность СМК на основе использования Политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий и анализа со стороны руководства.

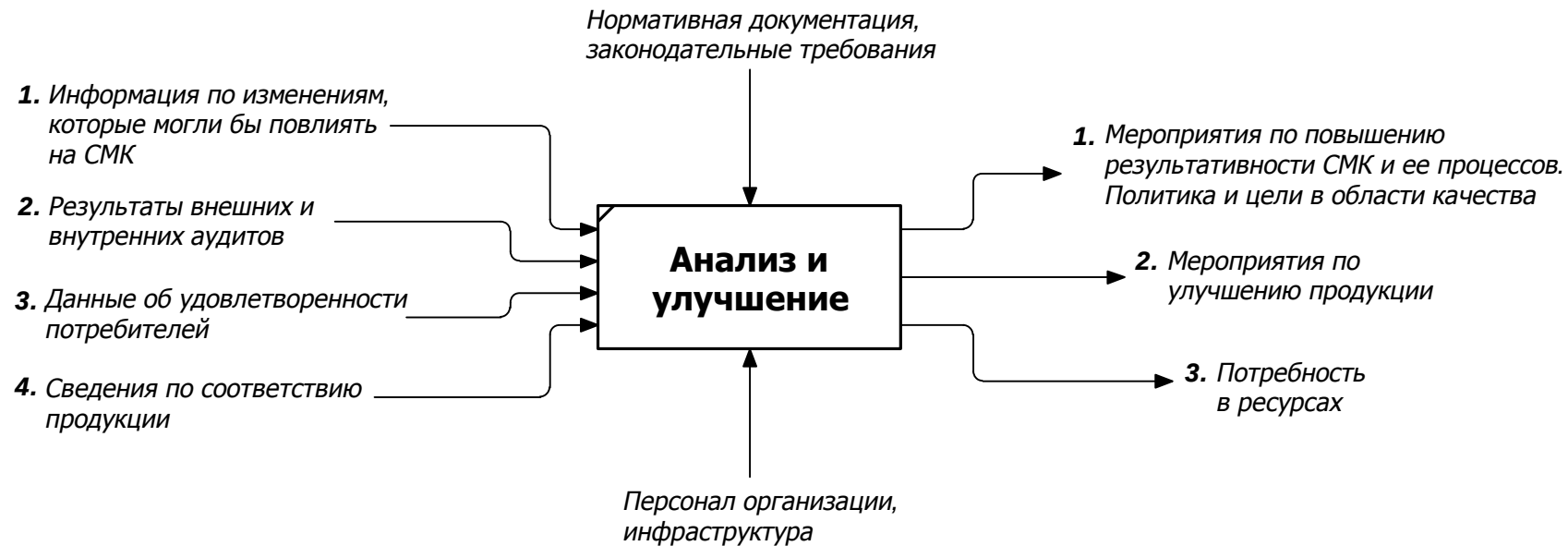


Рисунок 2 Графическое представление процесса «Анализ и улучшение»

Входы процесса

Вход №	Поставщик	Процедура
1	ОМРАП, СМГП, ОРУП, КТОС, Представитель руководства	СТП 00.027, СТП 00.181, СТП 00.121, СТП 01.143, СТП 18.047
2	Органы по сертификации СМК, ОМК	Договора на сертификацию СМК, СТП 18.009, СТП 18.047
3	А3.1, А3.2, ОМРАП, СМГП	Методика оценки удовлетворенности потребителей СТ, методика оценки удовлетворенности потребителей ГП, СТП 18.047
4	А3.9, ОУКП, ОКПП, ЦВК, ОН, ЦС	СТП 18.048, СТП 18.053, СТП 18.100, СТП 18.113, СТП 18.148, 679.039.0004, 679.039.0005

Выходы процесса

Выход №	Потребитель	Процедура
1	Подразделения, входящие в область распространения СМК, процессы СМК	СТП 18.002, СТП 18.005, СТП 18.047, 679.082.0012
2	Подразделения, входящие в область распространения СМК, процессы СМК	СТП 18.002, СТП 18.005, СТП 18.047
3	А2.2, ПЭО	СТП 00.193

Процесс охватывает деятельность, включающую:

- анализ со стороны высшего руководства (итоговый ДК организации);
- разработку и анализ Политики и реализации Целей в области качества организации;
- анализ данных (ежеквартальные ДК организации, ДК в подразделениях, ПДКК);
- разработку и реализацию мероприятий, направленных на улучшение СМК, контроль выполнения мероприятий.

Описанный выше процесс предназначен для анализа и улучшений первоочередных факторов, влияющих на удовлетворенность потребителя качеством выпускаемой продукции и услуг. К этим факторам можно отнести качество продукции на этапе эксплуатации, качество продукции на этапе производства, качество специализированных технологических процессов, непосредственно влияющих на качество продукции, качество предоставляемых услуг. Оценка данных факторов проводится путем определения удовлетворенности потребителя и количественной оценки достижения целей в области качества, поставленных самой организацией.

Таким образом, процесс «Анализ и улучшение», входящий в СМК ОАО «ЭЛАРА» оказывает влияние на взаимосвязь предприятия и его потребителей, т.е. на обеспечение эффективности цепи взаимодействия предприятия и внешней среды.

3.2 Предложения по усовершенствованию управления изменениями на предприятии

Предлагаемые командой изменения методики подсчета себестоимости могут оказать лишь косвенное влияние на факторы взаимодействия с потребителем, т.е. не относятся к сфере «ответственности» процесса «Анализ и улучшение». Эти изменения влияют непосредственно на улучшение внутренней среды предприятия и повышение эффективности организационно-управленческой деятельности. После анализа существующей нормативно-технической базы ОАО «ЭЛАРА», командой не было найдено конкретного документа, регламентирующего и систематизирующего процессы управления улучшениями внутренних процессов организации.

На сегодняшний день эффективность управления внутренними процессами предприятия определяется только компетентностью и профессионализмом руководителей, принимающих управленческие решения. И именно руководитель должен минимизировать влияние отрицательных факторов на успех внедрения изменений. К этим факторам относятся: недостаточное понимание персоналом важности перемен; неясное представление о масштабах или целях; слабый контроль; отсутствие четкого распределения ответственности; недостаточность ресурсов; плохие коммуникации внутри организации; неопределенность роли лидера и др.

В условиях конкурентного рынка и быстро меняющихся условий внутренней и внешней среды полагаться только на компетентность и профессионализм руководителя при принятии решений недостаточно. Необходимо систематизировать и формализовать процесс управления изменениями внутренней среды организации и постоянного совершенствования деятельности.

Для успешного внедрения усовершенствованного метода подсчета себестоимости выпускаемых изделий, командой предлагается разработать процесс «Управления изменениями», направленный на улучшение внутренних организационно-управленческих процессов. При этом потребуется детально прописать все подпроцессы и их связи, предложить ограниченный во времени план внедрения процесса.

В процессе командной работы и «мозгового штурма» были описаны основные этапы принятия решений о внедрении изменений, разработки планов внедрения и их контроля, а также анализа эффективности проведенных изменений (Приложение 4). Достаточно проработаны и описаны подпроцессы основного процесса управления изменениями, которые в период внедрения могут дорабатываться и подробнее детализироваться.

Предлагаемые подпроцессы процесса «Управления изменениями» должны вписываться в существующую организационно-управленческую структуру предприятия. Основным, принимающим решения по внедрению тех или иных изменений на предприятии должен стать коллегиальный орган – Комитет по изменениям. Коллегиальность обусловлена масштабами предлагаемых изменений, которые чаще всего затрагивают несколько функциональных блоков и подразделений. При этом, должно быть создано подразделение, осуществляющее техническую поддержку дея-

тельности комитета по изменениям. Как вариант, возможно делегирование технического сопровождения работы комитета существующему подразделению с расширением зоны ответственности. По мнению членов команды наиболее подходящим для этого подразделением в существующей структуре управления ОАО «ЭЛАРА» является подразделение ООЭУ.

На сегодняшний день в условиях рыночной экономики страны неоспорима необходимость экономического обоснования принятия управленческих решений на промышленных предприятиях. Именно поэтому, подпроцесс «Анализ ситуации и формулирование проблемы» является одним из важнейших в описании всего процесса и должен содержать обязательное экономическое обоснование предлагаемых изменений.

Сформулированная проблема должна быть рассмотрена комитетом по изменениям и при достижении согласия членов комитета проект должен быть утвержден. Вместе с проектом должен быть утвержден руководитель проекта, который в последствии формирует команду проекта из специалистов, задействованных из разных функциональных блоков и заинтересованных сторон.

Работа команды должна быть выстроена по принципам проектного управления, т. е команда должна стать основным участником проекта и осуществлять управление и координацию действий по внедрению проекта. С целью обеспечения ясности и временном ограничении этапов процесса внедрения изменений не менее важным подпроцессом становится процесс «Реализация проекта». В рамках этого подпроцесса должен быть четко сформулирован порядок действий при формировании команды проекта, формулирования целей работы команды, планирования работы команды проекта и контроля над реализацией проекта. В рамках описания этих подпроцессов должны быть максимально использованы преимущества эффективной организации работы межфункциональных команд на предприятии и проектного управления. Дополнительно для усиления контроля и поддержки со стороны руководства план работы команды проекта должен утверждаться на комитете по изменениям, либо ответственным функциональным руководителем.

Следующим за реализацией проекта, должен быть описан подпроцесс «Анализ эффективности и утверждение результатов проекта». Необходимость этого этапа у

членов команды не вызывает сомнений, т.к. любые изменения должны заканчиваться анализом результатов достижения поставленных задач и роспуском команды проекта. При этом в случае не достижения поставленных целей при реализации проекта к членам команды не должны применяться меры взыскательного характера, т.к. это может повлечь за собой уменьшение мотивации членов команд в будущем. Отрицательный результат должен анализироваться, в результате которого должны приниматься меры по предупреждению неудач в будущем.

Таким образом, мы описали процесс «Управления изменениями» и основные его подпроцессы, которые должны повысить эффективность принимаемых управленческих решений и эффективность реализации этих решений. В Приложении 5 представлен план внедрения процесса «Управление изменениями», который находится в определенном временном отрезке. Основными этапами работы по внедрению процесса являются:

1. Разработка Положения о комитете по изменениям. В процессе разработки необходимо проработать основные положения и регламент работы комитета, периодичность и критерии отбора и утверждения тем, проектов и графиков внедрения.

2. Разработка формы и содержания пояснительной записки. На этом этапе необходимо детально проработать содержание пояснительной записки, в том числе с обязательным разделом - экономическое обоснование необходимости внедрения.

3. Разработка положения о работе в проектных командах. На этом этапе необходимо проработать методы и инструменты стимулирования персонала различных функциональных блоков – членов команды и принимающих участие в реализации проектов. В ОАО «ЭЛАРА» существует стандарт предприятия «О работе во временных целевых группах» и Положение о премировании членов временных целевых групп проектов. Эти документы должны стать основой по разработке положения о стимулировании проектных команд или могут быть дополнены положениями, касающимися внедряемого процесса.

4. Разработка описания процесса «Управление изменениями» и входящих подпроцессов. На этом этапе необходимо формализовать систему управления улучшениями внутренних процессов организации на основании существующего стандарта предприятия «СМК. Порядок установления перечня процессов, их описание, утвер-

ждение и управление».

5. Внедрение процесса на примере «пилотного» проекта. В рамках этой работы необходимо проработать практические шаги и работы по внедрению процесса управления изменениями на примере одного проекта с целью определения эффективности разработанного процесса, жизнеспособности регламентирующих документов. После этого этапа можно переходить к распространению работы в рамках всего предприятия, возможно с включением процесса в процессы системы менеджмента качества предприятия.

Далее в Приложении 6 представлен план внедрения проекта усовершенствованной методики исчисления затрат, описанной в главе 2, сформированный на основе процесса Управления изменениями.

4 Прогнозируемые результаты внедрения, выводы и рекомендации

В настоящее время, когда предприятия выпускают широкий ассортимент продукции, затраты на труд основных работников представляют только небольшую часть общих расходов, а накладные расходы являются очень значительными. В этих условиях упрощенные способы распределения накладных расходов не могут быть оправданы, особенно теперь, когда затраты на обработку информации больше не являются препятствием для внедрения более современных систем учета затрат. Более того, во времена интенсивной глобальной конкуренции ошибки, в результате неправильных решений на основе недостаточной информации, становятся более вероятными и дорогостоящими. За эти годы возросла альтернативная стоимость плохой системы информации и снизились расходы на ведение более современных систем учета затрат, а также вырос спрос на более точные данные по себестоимости продукции. Все это стало фоном, на котором появилась потребность в более эффективных инструментах расчета и управления себестоимостью.

В условиях жесткой конкуренции одним из основных преимуществ компании становится низкая себестоимость продукции. Ошибки при расчете себестоимости могут привести к неверным управленческим решениям: снятию с производства рентабельной продукции или, наоборот, увеличению выпуска неперспективного товара.

Таким образом, полуфабрикатный вариант нормативного метода учета затрат, в отличие от бесполуфабрикатного, позволяет принимать более обоснованные и взвешенные решения в отношении:

- снижения издержек. Реальная картина издержек дает возможность точнее определять виды затрат, которые необходимо оптимизировать; «Стандартная ошибка»: завышение себестоимости массовой и старой, отлаженной продукции и занижение индивидуальной, мелкосерийной и новой. Старая, серийная и массовая продукция недооценивается по финансовому результату (иногда на десятки процентов), а специализированная, новая, мелкосерийная - переоценивается (часто в разы). На самом деле значительная часть «котловых затрат» связана с выпуском новой продукции. Старая, в удельном исчислении, берет меньшую долю «котловых затрат». Реально большая часть накладных расходов (переналадка оборудования, снабжение, доставка, обработка сбытовых заказов, уровень брака) связана с выпуском специализированных и новых изделий. Эта ошибка наиболее серьезная и практически значимая. В соответствии с принципом Парето можно спрогнозировать потенциальное

снижение издержек ОАО «ЭЛАРА» на 30-40% в результате выявления реальных причин и воздействия на них;

- ценовой политики. Точное отнесение издержек на объекты калькуляции позволяет определить нижнюю границу цен, дальнейшее снижение которых относительно такой границы ведет к убыточности продукта. Установление меньшей цены вследствие заниженной себестоимости уменьшит потенциальную прибыль от производства и реализации данного продукта. А, в крайнем случае – вообще приведет к убыточному производству. Установление завышенных цен на продукт с реально более низкой себестоимостью может привести к потере доли рынка и объемов продаж;

- товарно-ассортиментной политики. Реальная себестоимость позволяет разработать программу действий по отношению к тому или иному продукту — снять с производства, оптимизировать издержки или поддерживать на текущем уровне. Возможно принятие решения о прекращении производства прибыльной продукции, основываясь на информации о завышенной себестоимости и соответственно, отрицательной рентабельности. В результате можно будет усилить ведущуюся в ОАО «ЭЛАРА» работу по снижению себестоимости выпускаемой продукции;

- оценки стоимости операций. Можно решить, целесообразно ли передавать те или иные операции подрядчикам или необходимо проводить организационные преобразования. Таким образом, можно повысить эффективность бизнеса, за счет снижения себестоимости какой-либо операции и повышения технологичности производства;

- структуры и причин образования затрат при освоении новых и опытных изделий. Более точный расчет реальных цеховых затрат позволит выявлять причины как срывов сроков при освоении, так и необоснованных потерь, связанных с ошибками, недоработками, несвоевременным оснащением производства.

Однако стоит сказать и о проблемах, которые возникнут при внедрении этой методики. Применение данного метода возможно при автоматизации расчетов и использовании компьютерной техники. Но эта проблема не является актуальной для ОАО «ЭЛАРА», так как степень обеспеченности компьютерами работников достаточно высока. Кроме того, в ОАО «ЭЛАРА» внедрена и широко используется интегрированная система управления ВААН, возможности которой позволяют обеспечить наибольший коэффициент автоматизации процессов сбора и обработки инфор-

мации. Таким образом, ИСУ ВААН станет неотъемлемой частью внедрения полуфабрикатного варианта нормативного метода учета затрат.

Наиболее ощутимая сложность во внедрении предлагаемой методики представляется в процессе разработки организационно-технических мероприятий и их реализации. Т.к. внедрение новшеств всегда требует особого внимания со стороны руководства и понимания со стороны персонала, на деятельность которого эти новшества оказывают влияние. Эти трудности можно минимизировать с помощью предлагаемого процесса «Управление изменениями», который должен помочь повысить информированность руководства и персонала, а также обеспечить эффективность внедрения в короткие сроки за счет командной работы в проектной группе и оперативного контроля над ходом работ.

Для внедрения предлагаемого метода понадобятся определенные временные затраты. Это связано с необходимостью разработки грамотных и актуальных описаний (моделей) бизнес-процессов, которые служат основой для внедрения метода. Однако следует отметить, что предлагаемый метод основывается на существующих бухгалтерской и управленческой системах. Предлагаемые изменения не предусматривают радикальных изменений сформировавшейся системы бухгалтерской отчетности, а позволяют создать «надстройку» к существующей системе, предназначенную для управленческого анализа. В качестве рекомендации в отчете приведены проект процесса «Управления изменениями» и построенный на его основе проект плана и графика работ по внедрению усовершенствованного метода учета затрат.

И в заключении нужно сказать, что предлагаемый полуфабрикатный вариант нормативного метода учета затрат дает возможность руководству подходить к вопросам управления с точки зрения стоимости, качества и производительности выполняемых действий, а также оценивать связанные с ними риски. На основании такой информации топ-менеджмент способен принимать обоснованные управленческие решения как стратегического, так и оперативного характера. Например, решения, касающиеся освоения новых продуктов/услуг и рынков, оптимизации организационной структуры и ассортиментной политики предприятия и др. Поэтому работа в этом направлении очень перспективна и со временем будет применяться более широко.

Благодарности

За содействие в разработке проекта и написании отчета о бизнес идее команда выражает благодарность всему коллективу планово – экономического отдела, особенно начальнику Сёмкиной А.В., заместителю начальника Николаевой С.В. и начальнику бюро себестоимости Мироновой Л.Н., начальнику отдела автоматизированных систем управления Сухнину С.Н., а также всем руководителям подразделений участников команды проекта: директору по маркетингу ГП Шарапову Д.В., начальнику ОСАТПП Воробьеву С.Ф., начальнику ОН Чернову В.А., начальнику ФО Ильдеменовой В.И.

Отдельная благодарность директору по управлению персоналом и режиму Киселевой О.К. и куратору группы Зотиковой Т.В.

Список использованной литературы

1. Инструкция по учету себестоимости продукции на предприятиях оборонных отраслей промышленности, М. – 1995, стр. 69 – 73.
2. Стратегический менеджмент организации. И.Б.Гурков, М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
3. Управление проектами. Под общей редакцией профессора И.И.Мазура. М.: Экономика, 2001.
4. Журнал «Стандарты и качество» №2, 2000 г. стр. 38-40.
5. Журнал "Финансовый менеджмент", Л.В.Попова, 2004, 1 Статья Процедура внутрипроизводственного учета затрат и управления себестоимостью.
6. Интернет: http://www.termika.ru/audit/metod/metod4_8.html Калькулирование затрат на производство продукции.
7. Интернет: <http://caim.ru/13/698/> Попроцессный, попередельный, позаказный методы калькулирования.
8. Интернет: <http://www.claw.ru/book18/buhuchet/71.htm> Методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции. Позаказный и попередельный методы.
9. Интернет: <http://www.accounting-seminars.ru/clause/clause/15672/1734/> Методы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции

Оценка тем

Темы	Средняя Оценка	Оценка реализуемости темы на предприятии (min= 1, max=10)							
		Бесчастнов В.	Гильманова Е.	Егоров А.	Захарова М.	Коробейников С.	Милютин В.	Никитин А.	Смотрина Е.
2. Оптимизация движения материальных потоков на предприятии	7	6	8	5	8	8	7	6	8
5. Совершенствование системы менеджмента	6,4	7,6	6	5	8	7	7.6	5	5
5.1. Внедрение процессного подхода внутри каждого подразделения									
5.2. Активизация командной работы									
6. Внедрение нового метода начисления затрат (уход от котлового метода). Повышение прозрачности себестоимости изделия	7,5	6	9	6	8	9	6	7	9
3. Разработка стратегии технологического развития предприятия	6,2	6	7	3	8	8	6	6	6
3.1. Стратегическое планирование развития мощностей предприятия									
4. Анализ актуальности организационной структуры предприятия	5,9	6	5	5	5	5	8.5	7	6
4.1. Повышение эффективности взаимодействия между службами на предприятии									
1. Процедура подготовки роста потребностей рабочих специальностей	5,3	5	2	3	3	9	10	5	5
7. Внедрение процедуры управления изменениями на предприятии	8	9	7	7	9	8	7	8	9

Продолжение приложения 1

Темы	Средняя Оценка	Оценка актуальности темы для предприятия (min= 1, max=10)							
		Бесчастнов В.	Гильманова Е.	Егоров А.	Захарова М.	Коробейников С.	Милютин В.	Никитин А.	Смотрина Е.
6. Внедрение нового метода начисления затрат (уход от котлового метода). Повышение прозрачности себестоимости изделия	9,2	9	8	10	9	10+	8	10	9,5
4. Анализ актуальности организационной структуры предприятия	8,6	8,5	5	10	9	9	9,5	9	9
4.1. Повышение эффективности взаимодействия между службами на предприятии									
3. Разработка стратегии технологического развития предприятия	8,3	8	7	8	9	9	8	9	8
3.1. Стратегическое планирование развития мощностей предприятия									
5. Совершенствование системы менеджмента	7,7	8	6	9	7	7	8.3	9	7
5.1. Внедрение процессного подхода внутри каждого подразделения									
5.2. Активизация командной работы									
2. Оптимизация движения материальных потоков на предприятии	7,5	7	8	6	7	8	7	9	8
1. Процедура подготовки роста потребностей рабочих специальностей	6,2	6	5	5	8	5	6	8	6,5
7. Внедрение процедуры управления изменениями на предприятии	8,6	10	8	9	8	7	10	7	10

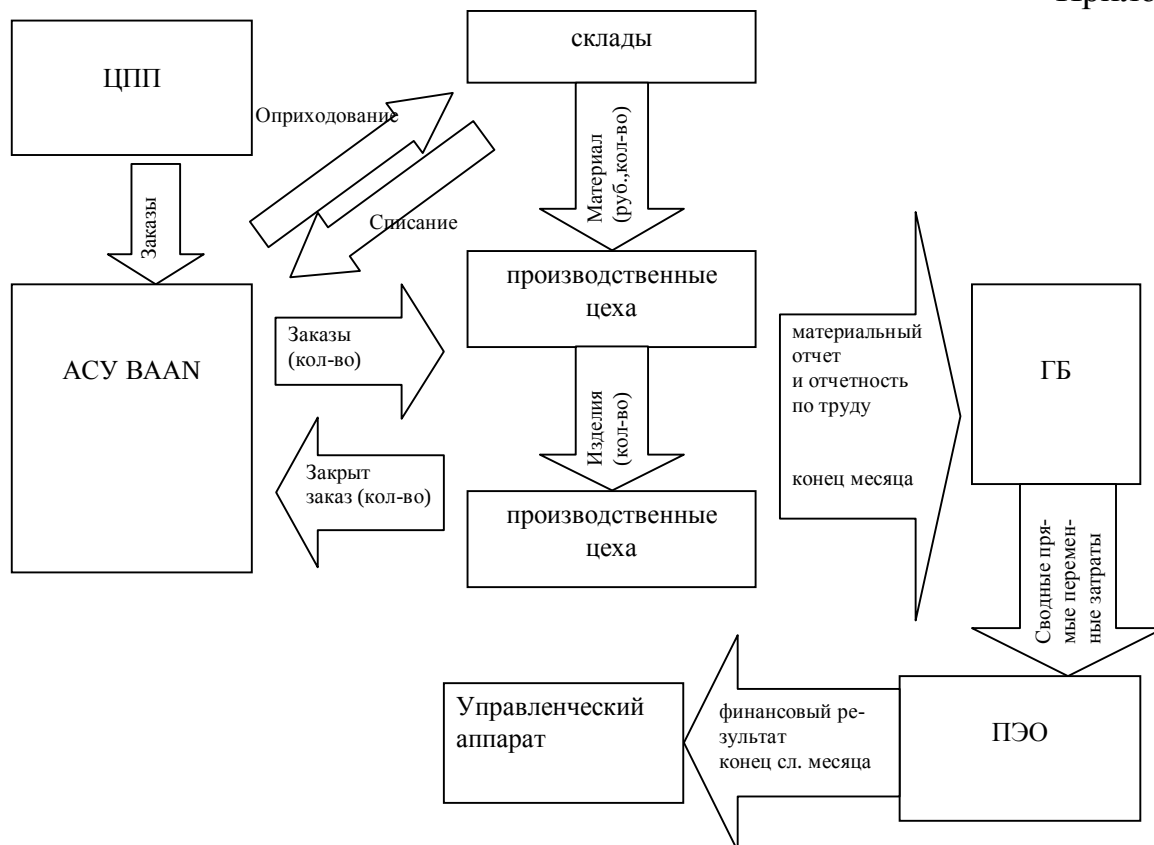


Рисунок 3. Получение планового финансового результата

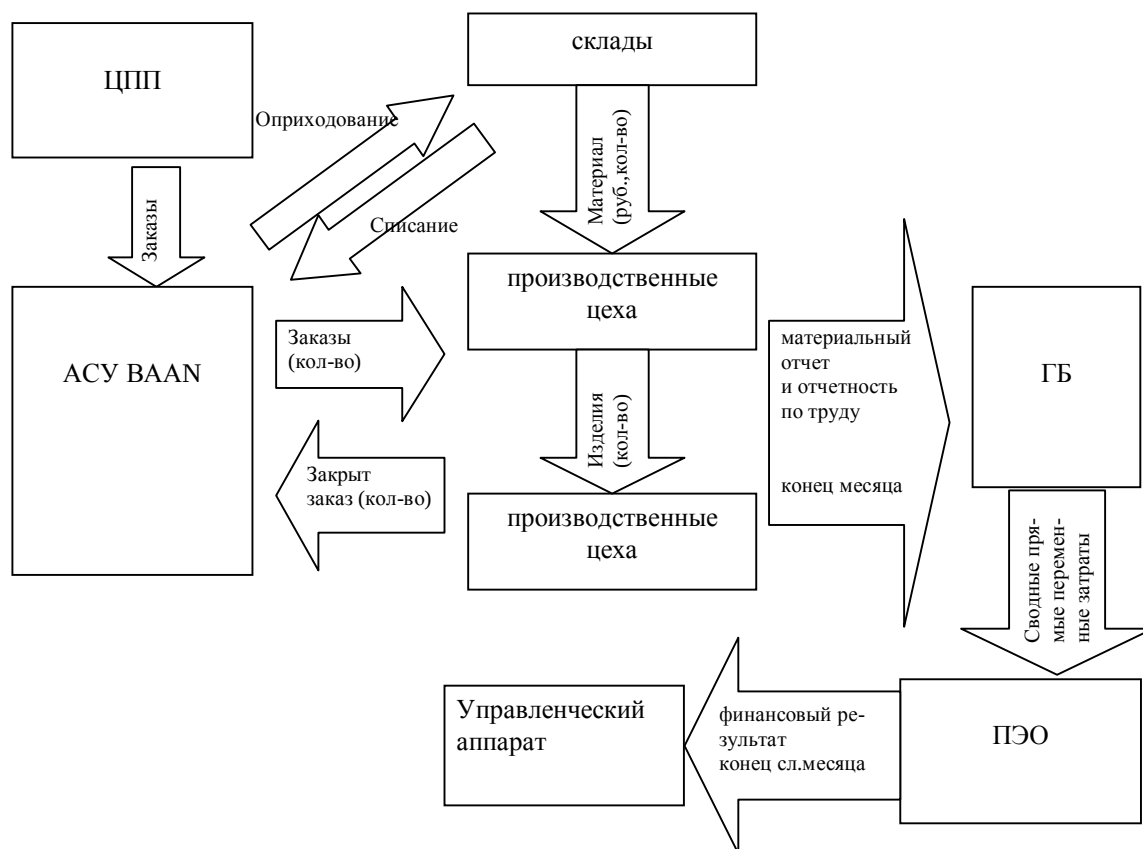


Рисунок 4. Получение фактического финансового результата

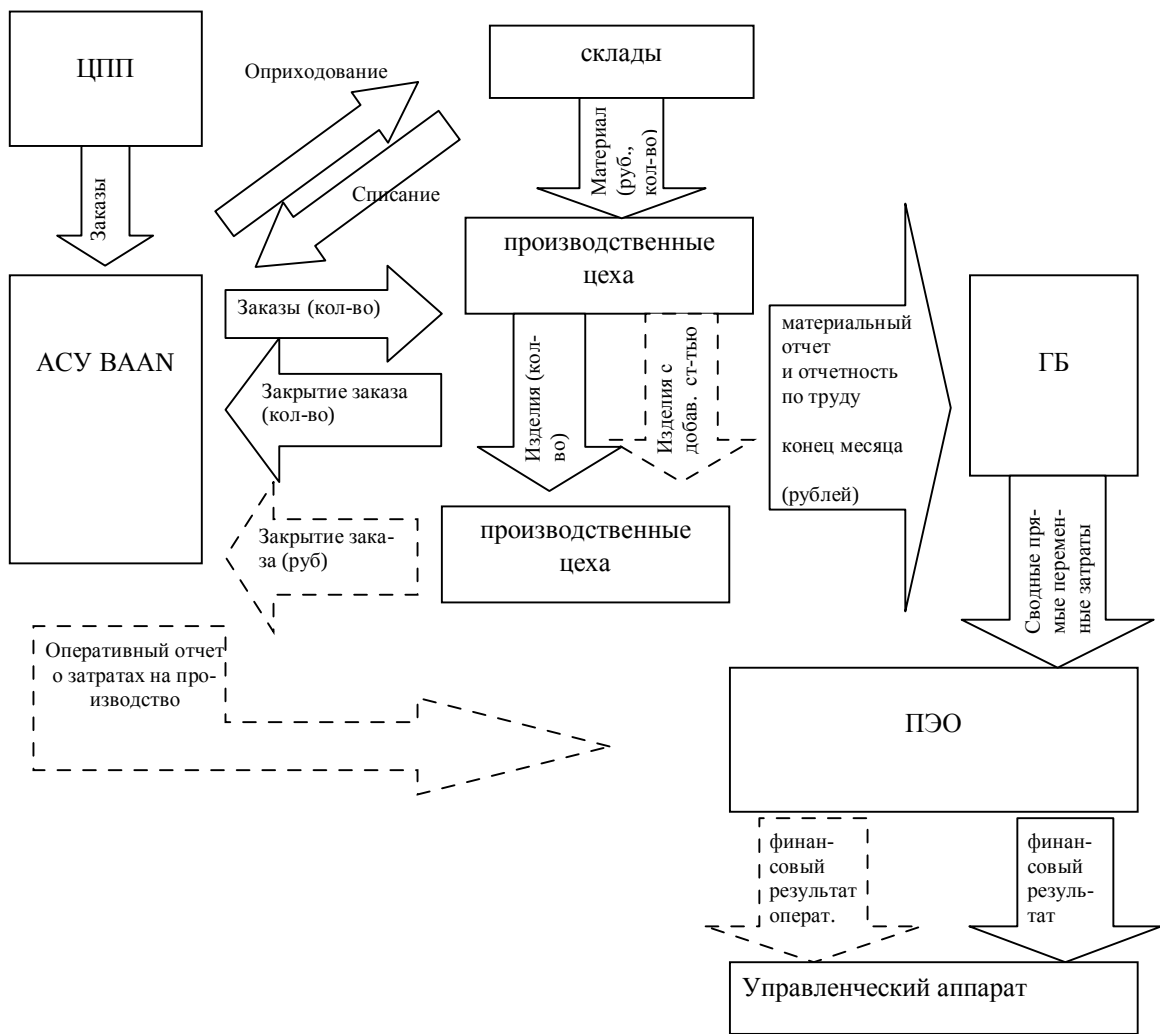


Рисунок 5. Предлагаемое получение фактического финансового результата

Схема процесса «Анализ и улучшение»

Ответственный исполнитель	Схема процесса	Указания	Запись
1 Председатель ПДКК Руководители подразделений 2 Руководители процессов СМК	Информация по изменениям, которые могли бы повлиять на СМК Результаты внешних и внутренних аудитов Данные об удовлетворенности потребителей. Сведения по соответствию продукции 1 заседания ПДКК ДК в подразделениях 2 Анализ результативности процессов СМК Результаты функционирования процессов. Рекомендации по улучшению 3 Анализ со стороны руководства 4 Разработка мероприятий по повышению результативности СМК и ее процессов, мероприятий по улучшению продукции и по обеспечению ресурсами 5 Установление Политики и целей в области качества предприятия, целей процессов и подразделений 6 Анализ политики и оценка реализации целей 7 Внедрение мероприятий, контроль за выполнением мероприятий 8 Оценка выполнения мероприятий Результаты анализа политики и сведения о реализации целей в области качества Статус предупреждающих и корректирующих действий.	1 СТП 18.002 СТП 18.047 2 Описания-процессов СМК 3 СТП 18.047 679.082.0007 4 СТП 18.002 СТП 18.005 5 679.082.0012 6 СТП 18.047 7 СТП 18.005 8 СТП 18.005	1 Протокол 2 Лист анализа процесса 3 Протокол 4 Мероприятия, протокол 5 Политика и цели в области качества 6 Протокол, отчеты 7 Контрольные карточки 8 Справки на совещание "День качества", отчеты



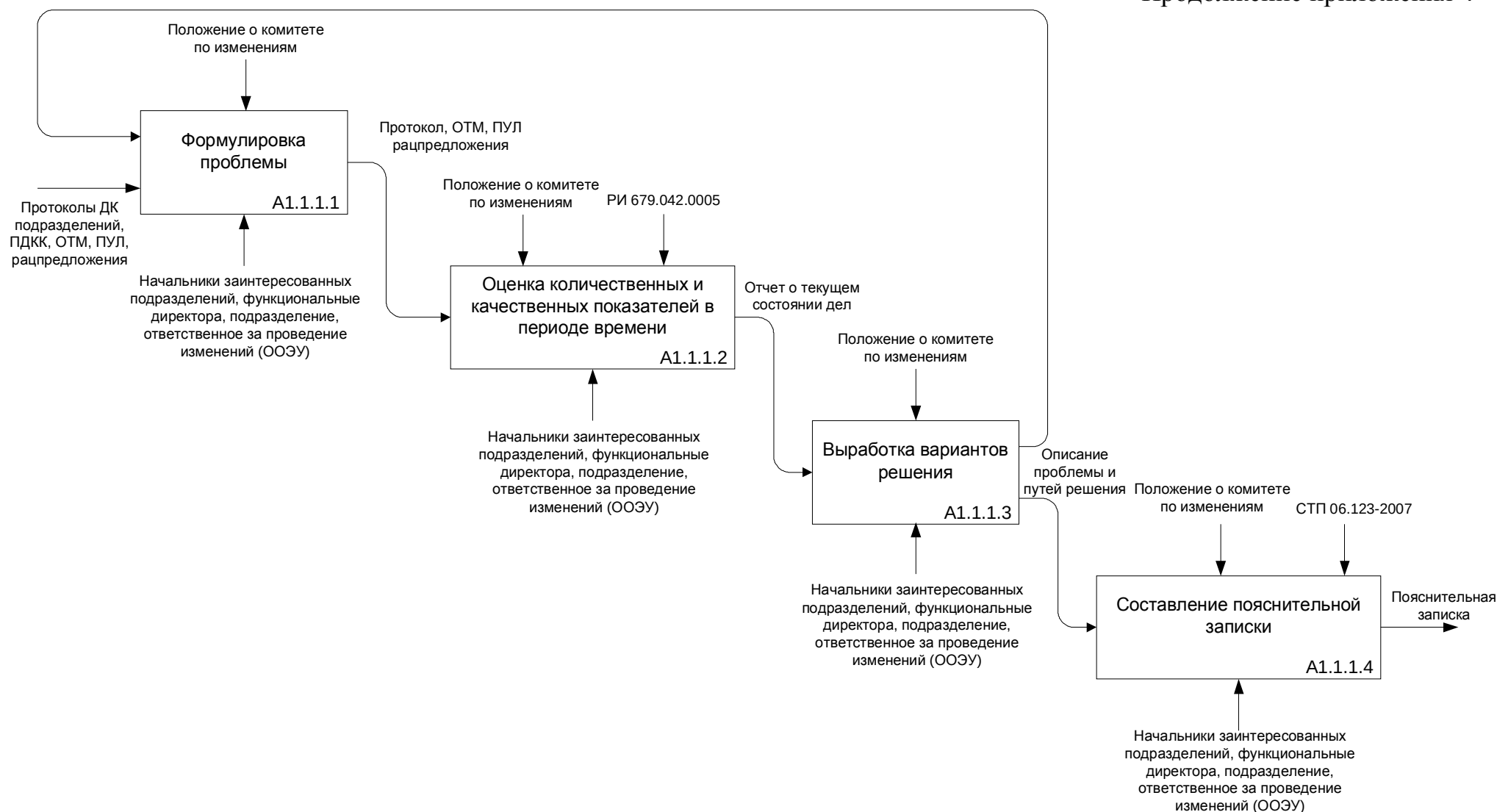


Рисунок 7. Схема подпроцесса A1.1.1 «Анализ ситуации и формулирование проблемы»

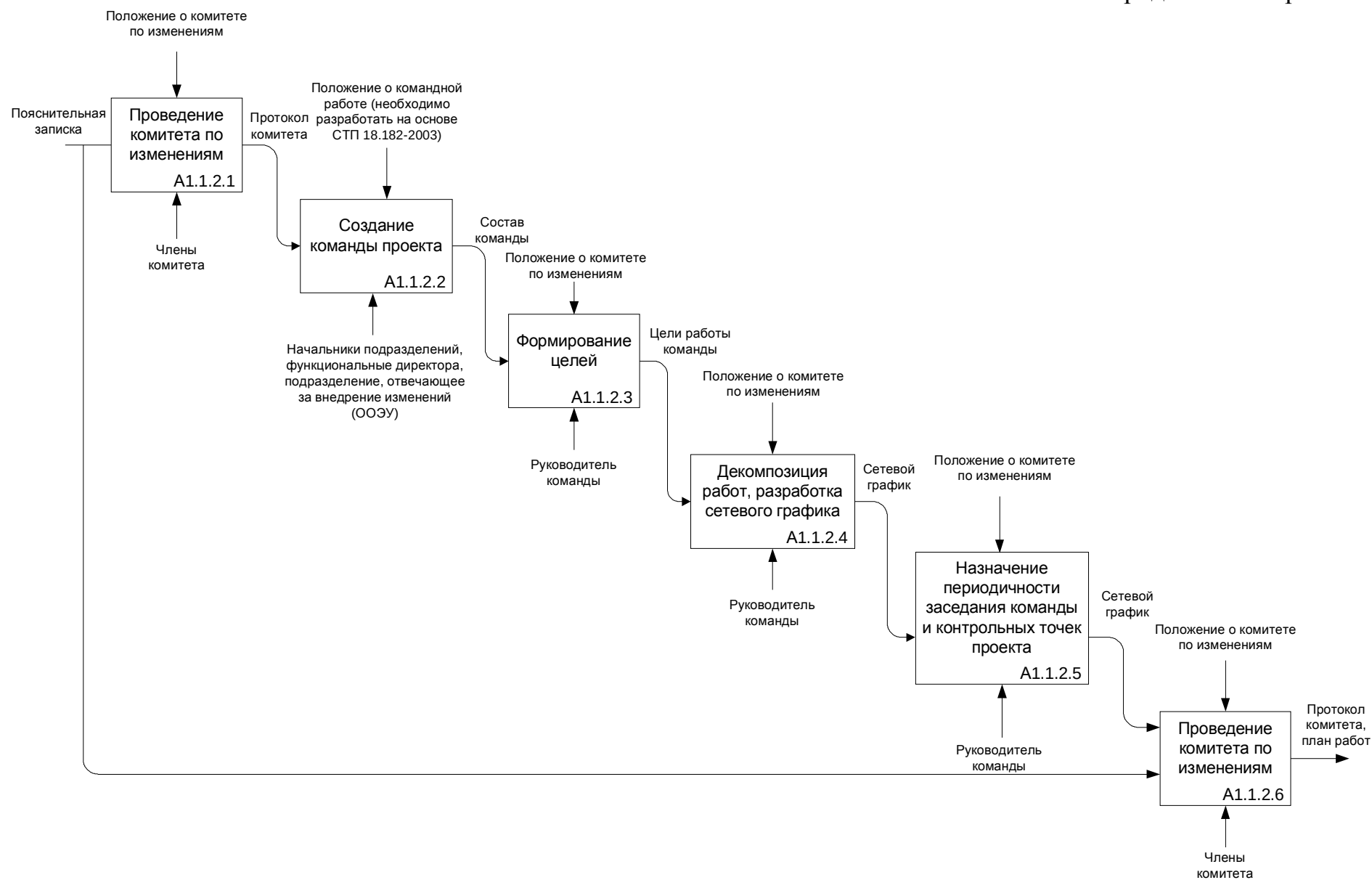


Рисунок 8. Схема подпроцесса A1.1.2 «Анализ и утверждение проекта»

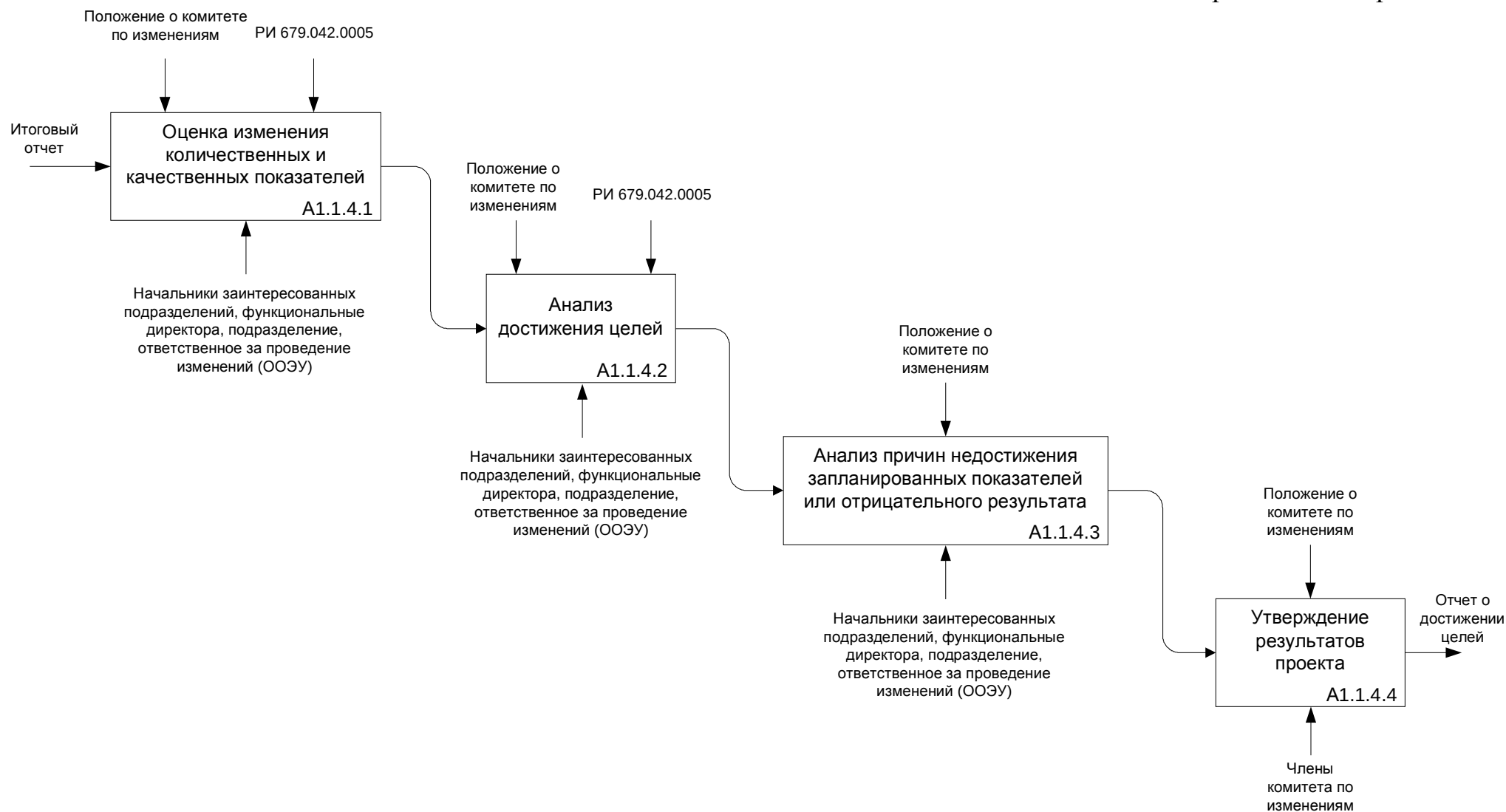


Рисунок 9. Схема подпроцесса A1.1.4 «Анализ эффективности и утверждение результатов проекта»

План внедрения процесса «Управление изменениями»

[illegible]

План внедрения проекта усовершенствованной методики исчисления затрат

Ид.		Название задачи	длительность	Начало	Окончание	Кв. 2, 2008				Кв. 3, 2008			Кв. 4, 2008			Кв. 1,
						Мар	Апр	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв
1		Утверждение темы у руководства и назначение руководителя	1 день	Чт 24.04.08	Чт 24.04.08			◆ 24.04								
2		Создание команды проекта	7 дней	Пт 25.04.08	Пн 05.05.08		■									
3		Подготовка приказа о работе команды	5 дней	Вт 06.05.08	Пн 12.05.08			■								
4		Формулирование целей проекта	5 дней	Пн 12.05.08	Пт 16.05.08			■								
5		Назначение периодичности оперативных совещаний	1 день	Пн 12.05.08	Пн 12.05.08			◆ 12.05								
6		Разработка нормативно-методической базы	36 дней?	Пн 12.05.08	Пн 30.06.08			■								
7		Корректировка Учетной политики предприятия и подготовка дополнений	21 день	Пн 12.05.08	Пн 09.06.08			■								
8		Корректировка СТП и Инструкций «второго» уровня	16 дней	Пн 02.06.08	Пн 23.06.08				■							
9		Корректировка СТП и Инструкций «третьего» уровня	16 дней	Пн 09.06.08	Пн 30.06.08				■							
10		Разработка форм отчетов цехов и структурных подразделений (не противоречащих существующим бухгалтерским отчетам)	16 дней	Пн 12.05.08	Пн 02.06.08			■								
11		Разработка концепции, взаимосвязей отчетов Excel, макросов и сеансов VBA/VB	6 дней	Пн 12.05.08	Пн 19.05.08			■								
12		Разработка порядка движения отчетов, их обработки и анализа (с максимальной автоматизацией процесса)	11 дней?	Пн 19.05.08	Пн 02.06.08			■								
13		Разработка методов и инструментов автоматизации работы по введению данных и генерации отчетов. Задача: время заполнения отчетов цеховыми экономистами не более 5% рабочего времени (25 мин. В день)	11 дней?	Пн 19.05.08	Пн 02.06.08			■								
14		Определение порядка ввода данных	6 дней?	Пн 26.05.08	Пн 02.06.08			■								
15		Внедрение проекта	125 дней	Пн 09.06.08	Пт 28.11.08			■								
16		Разработка графика обучения экономистов и внедрения дополнительных отчетов	6 дней	Пн 09.06.08	Пн 16.06.08			◆ 09.06								
17		Провести обучение экономистов	11 дней	Пн 23.06.08	Пн 07.07.08				■							
18		«Пилотное» внедрение в работу (на примере 2-3-х подразделений)	67 дней	Пн 30.06.08	Вт 30.09.08				■							
19		Оценка результатов апробирования	4 дней	Вт 30.09.08	Пт 03.10.08								◆ 30.09			
20		Распространение результатов на все подразделения.	40 дней	Пн 06.10.08	Пт 28.11.08								■			