

Мишкин Денис Вячеславович

Магистрант

Направление: Экономика

Магистерская программа: Экономика фирмы

Проблемы внедрения и использования системы планирования на предприятии

Аннотация. Выявлена значимость планирования на предприятии, проблемы внедрения и использования планирования в практике управления предприятием, решение которых позволит повысить эффективность его хозяйственной деятельности.

Ключевые слова: планирование на предприятии, оптимизация затрат,

В настоящее время немногие российские организации имеют такой поставленный управленческий и бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для составления качественных бизнес-планов хозяйственной деятельности.

Как показывает практика, предприятия остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения [1].

Анализ составления и исполнения планов на исследуемом предприятии показал, что система планирования находится в стадии становления. К наиболее типичным существенным недостаткам формирования планов можно отнести:

- неубедительное решение вопросов маркетинга;
- низкое качество вопросов планирования и прогнозирования;
- проблемы оценки себестоимости продукции;
- отсутствие формирования финансовых бюджетов;

–несовершенная организационная структура управления, не соответствующая классической системе бюджетирования;

–отсутствие высококвалифицированных специалистов по разработке планов;

–слабое применение компьютерных программ формирования бюджетов.

Остановимся на каждом пункте в отдельности. Типичной ошибкой при составлении бюджетов является игнорирование вопросов анализа рынка продукции, обоснования ее конкурентоспособности и, соответственно, низкое качество проведенных маркетинговых исследований [2].

Однако ошибки в ценообразовании и потребности будущей продукции могут свести на нет все усилия по разработке разделов “Финансовый план”, “План денежных поступлений и выплат”. Это происходит как в силу объективных, так и субъективных факторов.

С точки зрения объективных факторов, качество маркетинговых исследований еще долго будет оставаться на низком уровне, поскольку системы маркетинга в России по сути дела пока еще нет. Не создана система законов, принципов и понятий, которые были бы общепризнанными среди специалистов. Маркетинг – это пока еще не стройная теория, а бурно развивающаяся практика. С точки зрения субъективных факторов, сказываются «пережитки прошлого», поскольку разработкой бизнес-планов занимается консервативная команда специалистов, долгое время проработавшая в условиях планово-распределительной системы, не имеющая специальной подготовки в данной области и плохо представляющая, что такое конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятий, конкурентная среда и конкурентные преимущества.

Слабая проработка вопросов маркетинга дает ошибки в планировании и прогнозировании производственной программы и производственной мощности, а значит и в определении потребности в трудовых, материальных и финансовых ресурсах.

Острой проблемой при разработке бюджетов является вопрос управления себестоимостью продукции, а точнее способность установления достоверной себестоимости. До сих пор, наши специалисты не умеют заниматься управлением себестоимости с целью ее доведения до необходимого уровня, поскольку используют старые подходы плановой экономики с придуманной системой цен, плохо оплачиваемым трудом и варварским отношением к ресурсам.

Само собой напрашивается вывод о повышении квалификации специалистов предприятий, занимающихся составлением бюджетов. Эта проблема является одной из причин слабого применения компьютерных программ подготовки и анализа инвестиционных проектов.

Неотъемлемым элементом системы бюджетирования является информационные технологии. И только на основе их использования может быть осуществлено полноценное и эффективное бюджетирование. Суть бюджетирования предполагает работу с огромным количеством данных, с их обработкой, с выполнением достаточно сложных расчетов.

Сбор информации о затратах, их элементах, выручке, налогах и др. параметрах финансовых потоков производится непрерывно, ежедневно. Также как и их свод в определенные формы различных бюджетов. Это требует наличия высокого уровня автоматизированного планирования и контроля. Существует достаточно много видов программных продуктов и программных средств, которые способны реализовать данную задачу (задачу автоматизированного процесса бюджетирования).

Качество разработки бюджетов значительно могло бы повыситься, если бы предприятие использовало в решении этих вопросов пакеты прикладных программ.

Реализация бюджетирования на практике не возможна без серьезной организационной перестройки этой организации (предприятия). Главным моментом такой перестройки является создание центров финансовой ответственности (ЦФО) и встраивание их в существующую организационную

структуру. Система ЦФО создается по принципу матричных структур управления.

ЦФО – это структурное подразделение или группа структурных подразделений, в некоторых случаях – это должностное лицо или группа работников, осуществляющих определенный набор финансово-хозяйственных, управленческих операций, результаты выполнения которых оказывают непосредственное влияние на конечные финансовые и производственные результаты работы [2].

Принцип создания ЦФО может быть следующим. Центром финансовой ответственности или его элементом может быть любое подразделение, которое отвечает хотя бы за 1 статью финансовых бюджетов (3 бюджета) [3].

В системе бюджетирования также проявляется мотивационный аспект – это означает, что помимо функций планирования, контроля, анализа и регулирования в цикл управления включаются также функции стимулирования, т.е. управления мотиваций.

Существование и функционирование системы бюджетирования в организации значительно сказывается на росте мотивации работников, руководителей ЦФО и их участников, так как организационная система ЦФО включает в общий процесс разработки бюджетов весь коллектив, координирует и согласовывает действия всех работников.

Каждому работнику становится ясен его собственный вклад в формирование конечного результата, и он осознает свое влияние на этот результат. Безусловно, это создает заинтересованность работника и коллектива в наиболее качественной и эффективной работе.

На исследуемом предприятии в основном составляются операционные бюджеты, и отсутствует процесс составления финансовых бюджетов. Для совершенствования бюджетного метода управления в целях планирования финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности и кредитоспособности можно на предприятии можно рекомендовать составление финансовых бюджетов.

Цели краткосрочного финансового управления таковы:

- 1) обеспечение соблюдения графика производства;
- 2) обеспечение сбыта;
- 3) сведение к минимуму расходов на финансирование;
- 4) обеспечение ликвидности компании.

Для достижения этих целей лучше стремиться к тому, чтобы сроки погашения средств (кредитов) совпадали с продолжительностью жизни активов. Если такого совпадения нет, то компания будет нести ненужный риск и дополнительные издержки. Если долгосрочные активы финансируются за счет краткосрочных пассивов, то менеджерам придется постоянно искать возможности рефинансирования, что увеличивает риск, поскольку необходимые в какой-то момент денежные средства могут оказаться недоступными или доступными по существенно более высокой цене. К тому же повторение операции рефинансирования ведет к росту транзакционных издержек (и денег, и времени менеджеров). С другой стороны, финансирование краткосрочных нужд за счет долговременных обязательств ведет к тому, что издержки долгосрочного финансирования оказываются выше, чем доход от краткосрочного инвестирования активов, а в результате снижается прибыль.

Литература

1. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В. Внутрифирменное бюджетирование. М.: Финансы и статистика, 2013.
2. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М.: ДиС, 2013.
3. Черняк В.З. Бизнес – планирование. М.: Кнорус, 2012.