

УДК 338.45

В.А. Васяйчева

К ВОПРОСУ О ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Кризисная ситуация последних двух лет негативно сказалась на общей экономической ситуации в России. Многие крупные предприятия оказались на грани банкротства. Современные руководители столкнулись с проблемой реорганизации производственной деятельности с целью повышения экономической эффективности функционирования компаний и роста уровня конкурентоспособности. В статье проведен анализ хозяйственной деятельности одного из предприятий Самарской области, выявлены недостатки в его функционировании и даны рекомендации по их устранению.
Ключевые слова: эффективность, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управленческий учет, управленческие решения.

Vera Vasyaycheva

TO THE QUESTION OF MAXIMIZING THE ENTERPRISES EFFICIENCY

Annotation. Many domestic enterprises are in crisis today. Modern managers are faced with reorganization problems of productive activities in order to increase the economic efficiency of the company functioning and growth of competitiveness. The article analyzes the economic activity of one of the enterprises of the Samara region, revealed deficiencies in its functioning and recommendations for their elimination.
Keywords: efficiency, competitiveness, competitive advantages, management accounting, management solutions.

В настоящее время основной движущей силой, определяющей дальнейшее развитие производственно-экономических отношений, является конкуренция. Стабильность функционирования предприятий в условиях жесткой конкурентной борьбы во многом определяется эффективностью реализации стратегии, которая формируется на основе оптимальной информационной базы внутри самого предприятия. Информационной базой принятия стратегических управленческих решений, которые позволят достичь устойчивых конкурентных преимуществ с достойным функционированием в условиях конкурентной борьбы, служит система анализа и управленческого учета. Значимость системы управленческого учета в качестве стратегического ресурса субъекта хозяйствования в условиях жесткой конкуренции велика. Она представляет собой систему взаимосвязанных элементов по сбору, предоставлению, обработке и анализу оперативной информации, которая необходима руководству компании для планирования, анализа, мониторинга и контроля его деятельности, принятия оперативных управленческих решений, повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и контроля полноты их учета, а также подготовки финансово-экономической отчетности (как для внешних, так и внутренних пользователей) [1; 2].

Проанализируем эффективность реализации управленческого учета на Самарском предприятии ООО «Амида-продукт» (группа компаний на рынке хлебобулочной продукции) и оценим его влияние на эффективность функционирования компании в целом. Торговая сеть ООО «Амида-продукт» насчитывает множество небольших магазинов и павильонов. Среднее количество активных клиентов примерно 2000 человек.

Ассортимент продукции постоянно обновляется (см. табл. 2). Так, например, снижение в 2015 г. объема реализации хлеба из муки первого сорта повлекло за собой расширение ассортимента по сдобе. На протяжении последних пяти лет насчитывается около 400 наименований готовой продукции. Общий объем реализации продукции в среднем составляет 20 тонн в год (см. табл. 1). На рисунке 1 представлена структура основных покупателей продукции предприятия за последние пять лет.

Таблица 1

Основные финансовые показатели деятельности ООО «Амида-продукт»

Наименование показателей	2013 год	2014 год	2015 год
Объем производства продукции, тыс. тонн	23	20	17
Выручка от реализации продукции (работ, услуг) в денежном выражении (без НДС с учетом возвратов от покупателей), млн руб.	1002	1015	89
Прибыль (убыток) от продаж, млн руб.	(40)	38	(18)
Чистая прибыль (убыток), млн руб.	(70)	13	11
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,03	0,026
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	1,4	1,434
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	0,8	1,05	1,06
Чистый оборотный капитал	1,2	1,4	1,4
Рентабельность продаж, %	-4	4	-2 %
Рентабельность продаж по ЕВІТ, %	-10	-1	-5
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	-7	1	1
Коэффициент капитализации	27	15	19
Коэффициент финансовой независимости	0,04	0,07	0,06
Коэффициент финансирования	0,04	0,08	0,07
Коэффициент финансовой устойчивости	0,6	0,6	0,6

Источник: [4].

Таблица 2

Динамика реализации продукции ООО «Амида-продукт»

Группа	2013 год		2014 год		2015 год	
	тыс. тонн	млн руб.	тыс. тонн	млн руб.	тыс. тонн	млн руб.
Хлеба	14	470	12	420	10	397
Булочные и сдобные	2	140	2	122	1,6	113
Слоеные изделия	0,7	90	0,7	87	0,7	85
Бараночные изделия	0,6	33	0,5	27	0,4	28
Крекер	0,09	6	0,1	5	0,1	4
Сухарные изделия	0,4	27	0,4	29	0,3	32
Конд. печенье	0,2	23	0,2	20	0,1	16
Конд. Пряники	1,3	81	1	67	1	65
Конд. Бисквитно-кремовая прод.	1,3	225	1	215	1	198
Конд. Вафли	0,6	55	0,5	52	0,5	51
Конд. шоколадные фигурки	0,8	0,3	0,7	0,3	1,1	0,5
Прочие	1,1	21	1	20	0,9	18

Источник: [4].

Отметим, что на предприятии наблюдается снижение товарооборота на 13 %. К основным причинам можно отнести следующие: падение спроса со стороны сетевых клиентов вследствие орга-

низации собственного мини производства, что приводит к вымыванию продукции предприятия из общего объема продаж крупных продавцов (порядка 30 % общего объема продаж); повышение интереса населения города к самостоятельному изготовлению хлеба (с использованием хлебопечек).

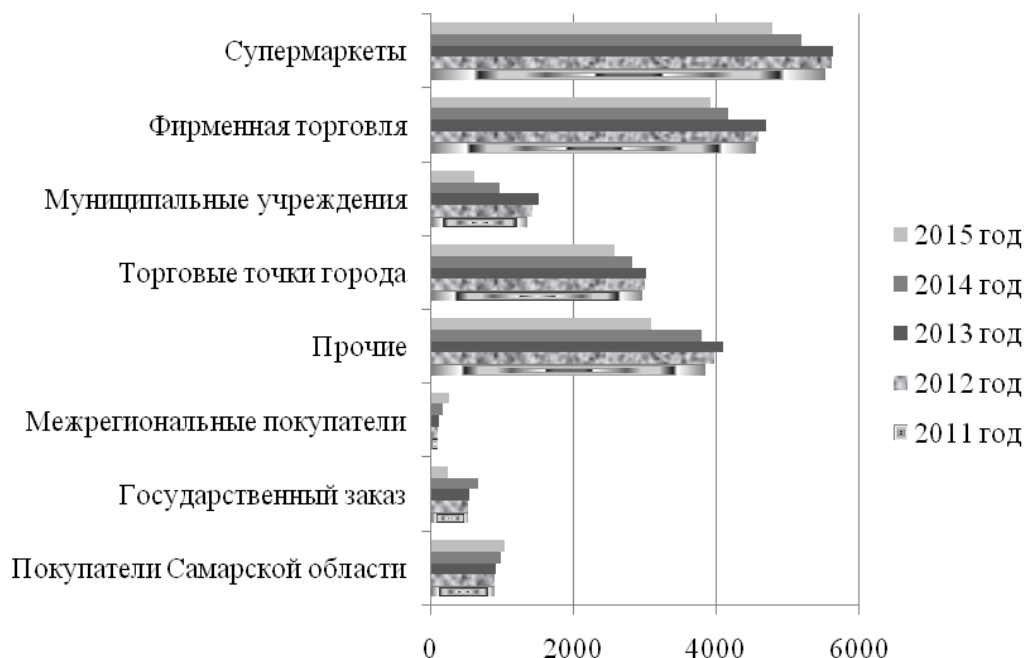


Рис. 1. Динамика объемов реализации продукции в разрезе групп покупателей, в тоннах [4]

На сегодняшний момент времени в ООО «Амида-продукт» осуществляется стратегическое целеполагание. Однако его реализация неэффективна. Оно не учитывает критериев эффективности, выдвигающихся разными заинтересованными сторонами, к которым можно отнести владельцев предприятия, управленческий персонал и работников предприятия. Различие в целевых установках заинтересованных групп проявляется в стоимости капитала предприятия, который выше стоимости обслуживания заемного капитала. Однако в отличие от собственников кредиторы не участвуют непосредственно в управлении предприятием. То есть, процессу целеполагания в ООО «Амида-продукт» не уделяется достаточно внимания. Сам процесс четко не сформулирован, не регламентирован и не учитывает мнения заинтересованных сторон.

Таким образом, основная проблема неэффективного функционирования исследуемого предприятия заключается именно в отсутствии четких стратегических целей. Если цели не определены, то будет прослеживаться неверное определение решаемых задач. В связи с тем, что отсутствует единая нормативная база на предприятии и единая терминология, необходимо ввести в штат предприятия нового специалиста – менеджера проекта.

Большой проблемой остается неверное распределение ролей. Грамотная работа с персоналом является немаловажным фактором, так как именно использование управленческого учета способствует возникновению дополнительных функций и должностных обязанностей, что может вызвать недовольство персонала. На сегодняшний день в ООО «Амида-продукт» поставлены нереальные или нечеткие цели и сроки, при этом прослеживается слабое планирование и документирование проекта. Проект оказывается неуспешным в связи с отсутствием действенных механизмов мониторинга и контроля. Встречаются случаи несвоевременности и недостоверности предоставления информации.

Активному внедрению управленческого учета на анализируемом предприятии мешает неадекватное к нему отношение со стороны руководства. Это во многом связано с восприятием управленческого учета в качестве бухгалтерской информации, которая необходима для внешнего финансового анализа. Руководством ООО «Амида-продукт» бухгалтерский учет не воспринимается как информационный источник, который играет немаловажную роль в управлении предприятием, а считается тяжелой «обузой», которую предприятие должно терпеть по необходимости.

Совершенствование системы управленческого учета будет способствовать решению проблем в функционировании предприятия и повышению результативности его деятельности. К основными направлениями его оптимизации можно отнести следующие: совершенствование процедуры представления отчетности; развитие системы финансового бюджетирования; разработка стратегии развития предприятия в кратко-, средне- и долгосрочном периодах; совершенствование системы учета затрат.

В рамках данного исследования выделены основные направления совершенствования системы управленческого учета и отчетности, которые необходимо реализовать в ООО «Амида-продукт».

1. Проектирование оптимальной иерархии отчетов с их адаптацией к нуждам руководителей разных уровней управления (см. табл. 3).

2. Разработка системы долгосрочного (5-10 лет) и среднесрочного (3-5 лет) планирования, основываясь на оценке конкурентоспособности предприятия, как на внутреннем, так и мировом рынках. При этом необходима увязка всех видов планирования.

3. Оптимизация системы бюджетирования;

4. Совершенствование системы учета затрат с одновременной доработкой нормативной базы расчета их планового показателя.

В рамках первого направления предполагается совершенствование системы управленческой отчетности с определением иерархии отчетов и их адаптацией к нуждам руководителей различных уровней. Необходимо также отметить реализацию следующих мероприятий: анализ действующей системы управленческой отчетности, ее структуры, функций и организационно-технических аспектов функционирования; оценка уровня автоматизации информационных потоков и процессов принятия решения и при необходимости приведение их в соответствие с требованиями системы отчетности управленческого учета.

Таблица 3

Примерная иерархия отчетов на предприятии

Вид деятельности	Приобретение производственных ресурсов	Производственный процесс	Реализация продукции
Операционная деятельность	Отчет об объемах потребления материальных ресурсов	Отчет об объемах выпуска продукции	Отчет о затратах на сбыт и маркетинг
	Отчет об объеме запасов материальных ресурсов	Отчет об объеме запасов готовой продукции	Отчет о продажах
	Отчет об объеме закупок материальных ресурсов	Отчеты о затратах на производство	Отчет об отгрузке
Инвестиционная деятельность	Отчет об объеме закупок и движении основных средств	Отчет об эффективности инвестиций	Отчет о работе с ценными бумагами

Окончание таблицы 1

Вид деятельности	Приобретение производственных ресурсов	Производственный процесс	Реализация продукции
Финансовая деятельность	Контроль и регулирование финансовых результатов	Отчеты о результатах основной деятельности	
	Контроль и регулирование дебиторской задолженности	Отчеты о кредиторской задолженности	
	Контроль поступления и использования денежных средств	Отчет о дебиторской задолженности	
	Контроль исполнения плана распределения прибыли	Сводные отчеты для руководства о движении денежных средств	

Из выше приведенного материала можно заключить, что управленческий учет является эффективным инструментом управления деятельностью предприятия. Эффективность функционирования компании во многом зависит от системы управленческого учета и анализа, которая обеспечивает ее необходимой информацией. Развитие системы управленческого учета и анализа должно соотноситься с определенными изменениями, которые происходят на предприятии. Специфика формирования учетной информации обусловлена соответствующими характеристиками и особенностями внутренней среды предприятия.

Конкурентная экономическая среда в значительной степени влияет на принятие обоснованных с информационной точки зрения бизнес-решений. В связи с этим необходимо не только формировать систему управленческого учета, но и постоянно совершенствовать применяемые инструменты и методы управленческого учета, что будет способствовать адаптации к различным внутренним и внешним изменениям для выживания в условиях жесткой конкуренции [3].

Современная методологическая основа управленческого учета востребована многими крупнейшими российскими промышленными предприятиями. В меньшей степени ее используют структуры, оказывающие консультационные и финансовые услуги. Торговыми организациями, предприятиями потребительского сектора, телекоммуникационными компаниями, фармацевтическими и другими компаниями данная методология применяется пока в небольшом объеме с меньшей структуризацией.

Библиографический список

1. Васяйчева, В. А. Совершенствование управления организацией / В. А. Васяйчева, Г. А. Сахабиева, В. А. Сахабиев // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2012. – № 4 (23). – С. 22–30.
2. Мусорина, В. В теплом климате конкурентоспособности / В. Мусорина, С. Панеш // Прямые инвестиции. – 2012. – № 10 (126). – С. 48–53.
3. Развитие промышленных комплексов России в условиях вызовов XXI вв.: монография/ Под ред. Н. М. Тюкавкина. – Самара: Самарский государственный университет, 2015. – 230 с.
4. Сводные годовые отчеты ООО «Амида-продукт» за 2011–2015 гг.