

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ПЛАНУВАННЯ НА ВЕЛИКОМУ МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі ЗАТ «НКМЗ»)

Планування на підприємстві покликано забезпечити взаємозв'язок між його окремими структурними підрозділами (центрами відповідальності), що включають весь технологічний ланцюжок господарської діяльності підприємства: наукові дослідження і розробки, виробництво, реалізацію. Ця діяльність має спиратись на виявлення і прогнозування споживацького попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів і перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси – необхідність ув'язки планування з маркетингом і контролем для постійного коригування показників виробництва і реалізації у відповідь на зміни попиту на ринку.

В умовах динамічного економічного середовища особливої актуальності набувають питання поліпшення якості управлінських процесів на підприємстві, зокрема процесів планування. Удосконалити систему управління в цілому та поліпшити якість менеджменту у виконанні окремих управлінських функцій, таких як: планування, облік, аналіз, контроль, регулювання, дозволяє впровадження системи контролінгу як, з одного боку, філософії ефективного управління, а з іншого – практики оптимізації управлінських процесів шляхом інформаційного забезпечення, координації та інтеграції процесів прийняття управлінських рішень.

Досить невеликою залишається частка українських промислових підприємств, на яких було б запроваджено систему або окремі

елементи контролінгу. Утім, провідні підприємства машинобудування вже давно розпочали поступову розробку й впровадження системи управління на засадах контролінгу. Так, наприклад, керівництво ЗАТ «НКМЗ» почало використовувати елементи управлінського обліку та контролінгу ще в 1995 р. Аналіз досвіду ЗАТ «НКМЗ», а також оцінка ефективності методології планування на цьому великому машинобудівному підприємстві дозволять розробити комплекс заходів із поліпшення методики та методології прогнозування і планування.

У роботах Г.М. Скудара, В.А. Панкова, З.Ф. Канурної [1-5] висвітлено інтегровану систему планування, нормування та управлінського обліку, впроваджену на ЗАТ «НКМЗ». Слід зазначити, що досвід розбудови такої системи був високо оцінений академіком НАН України М.Г. Чумаченком, що він неодноразово підкреслював у своїх роботах [6, 116; 7, 6; 8, 44; 9, 3].

Метою статті є аналіз підходів до планування на великому машинобудівному підприємстві (на прикладі ЗАТ «НКМЗ») і розробка пропозицій щодо вдосконалення методики планування.

Розглянемо процес планування фінансово-господарської діяльності ЗАТ «НКМЗ». Першим етапом процесу планування є прогноз обсягів валового виробництва в нормо-годинах. Планово-економічний відділ (ПЕВ) за два місяці до початку планованого періоду формує річний план випуску продукції для

заводу та виробництв у натуральній і вартісній оцінках, виходячи із пропозицій директорів виробництв про укладені та передбачувані контракти з урахуванням аналізу ситуації на ринках збуту, фінансового стану замовників, наявності залишків готової продукції, реального виробничого потенціалу.

Розроблений таким чином бюджет виробництва в нормо-годинах ураховує виключно поточну інформацію та інформацію на найближчу перспективу. Такий підхід є за своєю природою “бюджетуванням, виходячи з образу сьогодення”, що має доповнюватись “бюджетуванням, виходячи з образу майбутнього”. Побудова інтегрованої системи бюджетування передбачає використання у плануванні цих протилежно спрямованих потоків, лише за цієї умови стає можливим логічне поєднання стратегічного, тактичного й оперативного рівнів планування. Інакше виникає небезпека “ритуалізації” тактичного та стратегічного рівнів планування, коли задекларовані стратегічні та тактичні цілі існують окремо від оперативних цілей і ніяк не впливають на формування останніх. Розраховувати в таких умовах на досягнення запланованого рівня тактичних і стратегічних показників не доводиться.

На даному етапі планування необхідно перевірити, чи відповідає прогнозований рівень випуску та реалізації продукції виконанню тактичних і стратегічних показників, тобто чи може такий прогноз розглядатись як проміжна мета на шляху досягнення найближчого тактичного та стратегічного образів майбутнього. Лише після такої перевірки прогноз може вважатись планом.

У разі ж коли розрахований прогноз відхиляється від магістрального шляху досягнення образу майбутнього, слід уже на цьому етапі вжити коригуючих

заходів (укладання додаткових угод, зміни в ціновій політиці, упровадження інвестиційних проектів, розроблених з умовою повернення на магістральний шлях у подальшому (альтернативне розгалуження), у разі коли немає можливості погодити прогноз і проміжні цілі тактичного плану тощо).

Слід додати, що цей процес краще розпочинати за три місяці до початку планованого року (коли ще можна вплинути на формування портфеля замовлень), а в ідеалі – упровадити систему ROLLING BUDGETING, що, однак, передбачає утворення бюджетного комітету для координації процесів планування, утім, практика зарубіжних компаній показує, що цей крок є виправданим і дозволяє значно підвищити міру ефективності системи планування на підприємстві.

Далі координаційний центр виробництва розподіляє річний план випуску товарної продукції за цехами з урахуванням їх спеціалізації та оптимізації вартості нормо-годин. Технологічні відділи виробництв розраховують технологічні витрати праці на плановану продукцію в розрізі цехів, виробництв і заводу в цілому з урахуванням установленого завдання щодо зниження витрат праці.

ПЕВ планує за півтора місяця до початку планованого періоду річний обсяг валової продукції за цехами, виробництвами, заводом у цілому, виходячи із розрахункової працемісткості планованого випуску продукції, темпів зростання продуктивності праці, бюджету робочого часу. Обсяг валового виробництва складається з основних технологічних витрат праці на верстатні та ручні роботи із виготовлення товарної продукції, товарів народного споживання, спеціального устаткування, капітальних і середніх ремонтів, нормалізованого інструменту для потреб заводу, виконання міжцехових послуг

господарчого призначення та поточних ремонтів тощо.

Річні планові обсяги валового виробництва у нормо- та верстато-нормо-годинах розподіляються за кварталами та місяцями пропорційно бюджету робочого часу кожного цеху. Затверджені для цеху планові обсяги валового виробництва розподіляються за виробничими дільницями та змінними майстрами, виходячи із планового бюджету робочого часу, планової чисельності робітників-відрядників, продуктивності праці.

Процес планування, таким чином, має спрямованість “згори донизу”: планові завдання передаються від менеджерів вищої ланки до менеджерів нижчих ланок, останні ніяк не можуть вплинути на формування плану. У той же час процес планування в зарубіжній практиці має двобічну спрямованість: як “згори донизу”, так і “знизу догори”. На американських підприємствах особливо популярною є “практика переговорів”, елементи якої було б доцільно впроваджувати на вітчизняних підприємствах. Участь менеджерів середньої та нижчої ланок у формуванні бюджету позитивно відбивається на мотивації та є підґрунтям для формування відчуття відповідальності за виконання планових показників.

Щомісячно до 3 числа місяця, наступного за звітним, цехи надають у ПЕВ “Звіт про відпрацьовані нормо-години за шифрами” (ф. № 133), підписаний керівником цеху. Дані ф. №133 мають відповідати комп’ютерній “Базе даних подетально-поопераційного учета хода производства”.

Координаційний центр виробництва здійснює планування обсягів загального виробництва і комплексного постачання на рік із розбиттям за кварталами і надає

розроблені плани у ПЕВ за півтора місяця до початку планованого періоду.

Щомісячно до 3 числа місяця, наступного за звітним, металургійні цехи, ЦМК, цех № 16 надають у ПЕВ звіт про виконання обсягів виробництва, підписаний керівником цеху.

Таким чином, слід зазначити, що доцільним було б розбиття річного плану на місяці (планований обсяг на місяць і зростаючим підсумком, або як відсоток до річного плану), що має полегшити контроль за ритмічністю виконання річного плану.

Наступним етапом є планування фонду заробітної платні (ФЗП). Для планування і контролю ФЗП у ПЕВ надається інформація про:

плановий відсоток виробітку норм відрядниками;

плановий середній розряд робіт робітників-відрядників;

плановий середній розряд робіт погодинних працівників;

плановий відсоток премій за робітниками;

чисельність і ФЗП керівників, спеціалістів і службовців за всіма структурними підрозділами та робітників – за функціональними службами заводу і виробництв.

Виникає питання, за якою методикою визначаються перераховані вище планові показники: плановий відсоток виробітку норм, плановий середній розряд робіт, плановий відсоток премій. Існує небезпека, що в разі коли планові значення для економії зусиль розраховуються шляхом простої екстраполяції, методом “від досягнутого”, процес планування і контролю перетворюється на свого роду ритуал, коли не враховується внутрішня сутність, структура показника, а отже, і іманентна йому динаміка.

Контроль за використанням ФЗП здійснюється за щомісячними результатами роботи цеху (дільниці, бригади) і зростаючим підсумком. У результат використання ФЗП вносяться зміни з дозволу дирекції заводу.

Наступний етап – планування собівартості продукції являє собою систему техніко-економічних розрахунків, що відбивають обсяг витрат на затвердженій плановий обсяг виробництва, які відносяться на виробничу собівартість валової продукції.

Витрати, пов'язані з виробництвом продукції, групуються за статтями калькуляції:

- сировина та матеріали, пов'язані з технологією виробництва;

- покупні напівфабрикати та комплектуючі вироби, роботи та послуги виробничого характеру сторонніх організацій;

 - паливо й енергія на технологічні цілі;

 - поворотні відходи;

 - основна заробітна платня;

 - додаткова заробітна платня;

 - відрахування на соціальне страхування;

 - загальновиробничі витрати цеху;

 - втрата від браку.

Витрати групуються за місцями виникнення витрат – за структурними підрозділами, цехами, дільницями й агрегатами. Таке групування витрат дозволяє організувати внутрішньофірмовий госпрозрахунок і визначити загальну виробничу собівартість за дільницею, цехом, виробництвом, що відповідає принципу відповідальності у плануванні та бюджетуванні.

Планована виробничу собівартість продукції розраховується за статтями й елементами витрат, визначеними на основі оптимальних норм та

оптимальних цін на матеріали та комплектуючі вироби, закупівля яких входить до кола завдань комерційного управління.

Оптимальні норми передбачають максимально можливе зниження витрат праці, матеріальних та енергетичних витрат на виробництво продукції без зниження її споживацьких якостей за рахунок розробки й упровадження відповідних заходів.

Оптимальні ціни формуються комерційним управлінням з урахуванням придбання матеріалів та комплектуючих виробів на конкурсних умовах у найбільш дешевих виробників на основі розробки й упровадження відповідних заходів з урахуванням забезпечення якості продукції.

Планована собівартість за цехом розраховується на планований обсяг виробництва за середніми нормами витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат праці.

Витрати на сировину і матеріали, затрачені на виробництво, плануються ПЕВ згідно з розробленими спеціалістами підприємства нормами витрат у кількісному вираженні за цінами комерційного управління.

Витрати на паливо й енергію на технологічні цілі плануються згідно з розробленими нормами витрат у кількісному вираженні й цінами на покупні енергоресурси. Окремо виділяються постійні та змінні витрати на енергоресурси.

Кошторис загальновиробничих витрат цеху (ЗВВ) формується відповідно до “Номенклатури статей загальновиробничих витрат” за статтями витрат. ЗВВ за своєю природою є комплексними, змішаними. Окремі елементи ЗВВ можна віднести до змінної та постійної частини ЗВВ.

До змінних ЗВВ відносяться витрати на обслуговування та управління виробництвом (цехів і дільниць), що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно змінам обсягу виробництва:

матеріали, енергоресурси, послуги сторонніх організацій із наладки й держперевірки приладів;

послуги транспортних цехів;

матеріали, вартість інструментів і виробничого інвентарю, що швидко зношуються і малоцінні, послуги цехів із ремонту інструменту;

матеріали й енергоресурси.

До постійних елементів ЗВВ відносяться витрати на обслуговування та управління виробництвом, які лишаються незмінними (чи майже незмінними) у разі зміни обсягів діяльності:

амортизація обладнання та транспортних засобів, будівель і споруд;

матеріали та послуги цехів, витрати на капітальні та середні ремонти;

матеріали й енергоресурси;

матеріали та послуги будівничого комплексу, витрати на капітальні та середні ремонти;

матеріали, спецодяг, деритація, медикаменти;

основна та додаткова заробітна платня, матеріальна допомога, відрахування на соціальне страхування за всіма статтями ЗВВ.

У плановану виробничу собівартість постійні елементи ЗВВ цеху приймаються як розподілені на визначену нормативну потужність.

Загальновиробничі витрати цеху розподіляються за дільницями методом пропорційного віднесення витрат до суми відповідної основної заробітної платні виробничих робітників.

Існує багато інших методів віднесення загальновиробничих витрат, у зарубіжній практиці різні елементи

загальновиробничих витрат мають різну базу розподілу: оренда та комунальні платежі розподіляються пропорційно виробничим площам, амортизаційні відрахування – відповідно до вартості основних фондів, заробітна платня управлінського персоналу та відрахування від неї – залежно від кількості працівників тощо. База розподілу, як відзначає переважна більшість фахівців, має відповідати природі витрат, що полегшує управління ними в довгостроковому періоді.

Кошторис загальновиробничих витрат на управління виробництвом формується згідно із “Номенклатурою статей загальновиробничих витрат на управління виробництвом”. Загальновиробничі витрати на управління виробництвом включаються в собівартість реалізованої продукції та відносяться на собівартість того періоду, в якому вони мали місце.

Важливим елементом у системі планування машинобудівного підприємства є формування нормо-плану. За своєю суттю нормо-план є формою гнучкого бюджетування. У разі невиконання плану обсягу виробництва нормо-план визначається шляхом помноження планових витрат на коефіцієнт виконання обсягу виробництва, що забезпечує збереження планованого рівня собівартості одиниці обсягу.

За умови виконання або перевиконання обсягу виробництва нормо-план визначається таким чином:

постійні витрати приймаються на рівні плану;

змінні витрати змінюються пропорційно зростанню обсягу виробництва, що забезпечує зниження собівартості одиниці обсягу.

Такий подвійний підхід до постійних витрат (які перераховуються

на загальний обсяг виробництва і не перераховуються – на одиницю продукції в разі зменшення виробітку нормо-годин; і не перераховуються у разі перевиконання плану) не є виправданим із методологічної точки зору (постійні витрати – це ті, що залишаються незмінними в короткостроковому періоді, незалежно від рівня виробництва) і є небезпечним із точки зору практики (постійні витрати, що не будуть віднесені на собівартість, залишаться непокритими).

Регулювати собівартість одиниці продукції можна шляхом гнучкого використання систем директ-костинг і стандарт-костинг, коли рішення, відносити чи не відносити на собівартість продукції постійні витрати приймається окремо в кожному випадку, з урахуванням того, як зреагує на підвищення ціни покупець, чи погодиться він заплатити більше, наскільки еластичним є попит на дану продукцію тощо. Такий підхід, іманентний, до речі, контролінгу широко розповсюджений у зарубіжній практиці, він залишає значно більше шансів для покриття постійних витрат, ніж наведена вище методика складання нормо-плану.

Таким чином, проведений аналіз системи планування ЗАТ “НКМЗ” показав, що методику та методологію процесів планування можна вдосконалити за рахунок використання положень концепції стратегічного мислення, планування в щомісячному розрізі, методів ROLLING BUDGETING та “переговорної практики”, упровадження системи раннього попередження та реагування і адаптивного прогнозування, а також за рахунок використання логіко-дедуктивних систем показників.

1. Панков В.А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. – К.: Наук. думка, 2003. – 424 с.

2. Скударь Г.М., Канурная З.Ф. Управленческий учет в системе внутрифир-

Література

менного менеджмента // Економіка промисловості. – 1999. – № 4 (6). – С. 31-39.

3. Скударь Г.М. Структурные изменения в управлении предприятием. – К.: Техника, 1995. – 93 с.

4. Скударь Г.М. Теоретические основы формирования системы внутрифирменного управления предпринимательского типа. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, 1998. – 99 с.

5. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.

6. Чумаченко М.Г. Управлінський облік – важлива ланка реформування бухгалтерського обліку // Регіональні

перспективи. – 2001. – № 2-3. – С. 115-117.

7. Чумаченко Н.Г. Повышение уровня экономической работы // Економіка промисловості. – 2005. – № 5. – С. 3-14.

8. Чумаченко Н.Г. Управленческий учет в Украине // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 6. – С. 43-47.

9. Чумаченко Н.Г. Управленческий учет нуждается в поддержке // Бухгалтерский учет и аудит. – 2003. – № 5. – С. 3-7.

