

Опыт внедрения системы управленческого учета на примере ЗАО «Свердловский камвольный комбинат»

[Финансовый директор Ткачева Е.В.]

Общая справка

- Свердловский камвольный комбинат – предприятие текстильной промышленности по производству шерстяных тканей.

 - Создано на базе постсоветского предприятия

 - Унаследовало с советских времен :
 - ✓ Огромные площади
 - ✓ Сложное производство с большим количеством технологических переходов (90)
 - ✓ Длительный производственный цикл (80 дней)
-

Состояние учета

- Учётные карточки
- Разрозненные программные продукты (DOS)
 - ✓ не связаны между собой
 - ✓ не обновлялись годами
 - ✓ закрывали отдельные участки учета
- Крайне низкий уровень автоматизации

Задача управленческого учета:

Обеспечить топ - менеджеров и сотрудников предприятия оперативной информацией, необходимой для принятия управленческих решений

1 Этап проекта

- Проведение интервью с сотрудниками предприятия
- Описание организационной структуры
- Описание технологических процессов
- Формирование классификаторов
- Описание документооборота

Интервью с сотрудниками

- Должность, контактные данные
- Субординация
- Основные функциональные обязанности
- Информационные, материальные потоки
- Термины

Организационная структура

- Описали текущую организационную структуру
- Разработали и согласовали организационно-функциональную структуру
 - ✓ Должность, подразделение, руководитель
 - ✓ Основные функциональные обязанности
 - ✓ Основные критерии оценки эффективности
- Определили ЦФО

Технологические процессы

- Описали:
 - ✓ Производство, цеха, функциональные участки цеха
 - ✓ Входящие материалы
 - ✓ Исходящие материалы
 - ✓ Основное производственное оборудование,
 - ✓ Основной производственный персонал
 - ✓ Сопроводительные документы
 - ✓ Точки контроля

Формирование классификаторов

- ТМЦ (сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов)
- Справочник основных характеристик продукции
- Места хранения ТМЦ
- ЦФО
- СТЗ
- Персонала (должностей)
- Оборудования (в т.ч. его характеристики)

Описание документооборота

- Определили назначение документов
- Разработали форматы документов
- Определили сроки представления документов
- Определили ответственных за выполнение сроков
- Сформировали регламент документооборота
- Провели инструктаж

2 Этап проекта

□ Разработка:

- ✓ положения о формировании СБ
- ✓ плана счетов управленческого учета, аналитики
- ✓ реестра операций управленческого учета
- ✓ форматов сводной управленческой и финансовой отчетности
- ✓ регламента ведения управленческого учета

Положение о формировании СБ

- Определили виды затрат, относимых на СБ продукции
- Описали методику формирования СБ
- Описали методику расчета затрат

План счетов

- Разработали план счетов в соответствии с МСФО
 - ✓ Тип счета
 - ✓ Номер счета
 - ✓ Наименование счета
- Определили аналитику по каждому счету в соответствии с классификаторами

Реестр операций

Реестр операций сформирован по зонам учета:

- Производственный учет
- Отношения с поставщиками, покупателями
- Учет движения ДС
- Учет долгосрочных активов, амортизация

Содержит:

- Счет Д, счет К, аналитические справочники
- Документ-основание для формирования проводки
- Единицы измерения
- Источник стоимости
- Список расчетов

Форматы сводной отчетности

- Бланки отчетов
- Источники формирования: из каких счетов и справочников учета формируется отчетность
- Направление использования

Регламент ведения учета

Регламент ведения учета – это документ который:

- ✓ определяет порядок сбора и обработки информации,
- ✓ устанавливает ответственных за своевременное отражение документов в системе учета
- ✓ обеспечивает ведение управленческого учета в режиме реального времени.

Итоги проекта

Итогом работы стал целый том, который содержит перечень внутренних стандартов, терминов и форматов, в соответствии с которыми разработчикам программного продукта предстояло адаптировать информационную систему.

Плюсы от внедрения системы УУ

- Планирование
- Производство
- Контроль качества
- Мотивация
- Продажи
- Финансы
- Собственник

Планирование

- Управление запасами в режиме «он-лайн»
- Оперативное изменение планов для производственных подразделений
- Формирование резервов под заказы
- Управление последовательностью выпуска заказов
- Увеличение оборачиваемости запасов
- Сокращение производственного цикла

Производство

- Формирование ежемесячных планов для каждого производственного подразделения (всего 11)
- Формирование ежедневных отчетов о выполнении плана
- Появление новых показателей оценки эффективности производства:
 - ✓ выполнение планов в срок
 - ✓ выполнение планов в ассортименте
- Сокращение времени реакции на корректировки и изменения планов

Контроль качества

- Оценка текущих показателей качества по всем переходам технологической цепочки
- Выявление проблемных партий, в т.ч.:
 - Номера машины
 - Фамилии работника
- Предотвращение дальнейшей наработки брака
- Устранение причин брака

Мотивация

- Разработка целевых показателей для всех подразделений комбината, которые направляют работников на выполнение задач, выгодных бизнесу
- Текущая оценка показателей
- Расчет сдельной, премиальной ЗПЛ, зависящей от выполнения показателей
- Управление изменениями целевых показателей,
 - Пересмотр приоритетов
 - Формирование прогнозов «а что если»

Продажи

- Повышение эффективности продаж
- Исчезновение ситуаций с несоблюдением сроков выполнения заказов
- Перевод аналитических и отчетных функций на систему УУ
- Повышение функциональности отдела
- Высвобождение 60% рабочего времени сотрудников

Финансы

- Учет затрат по ЦФО
- Оперативный контроль за выполнением нормативных показателей, управление изменением
- Контроль за состоянием запасов
- Оптимальное расходование ДС
- Контроль за структурой себестоимости
- Оперативное формирование пакета управленческой отчетности
- Налоговое планирование

Собственник

Руководитель бизнеса в любой момент времени имеет четкую прозрачную картину состояния предприятия.

Система управленческого учета – это удобный многогранный и функциональный инструмент, который позволяет видеть предприятие в целом и оперативно принимать управленческие решения не только в области финансов, но и в области управления качеством, управления производством, управления персоналом.

Залог успеха

Для достижения успешных результатов внедрения необходимо выполнить 3 важных условия:

- ✓ определить четкие цели, задачи и требования, предъявляемые к системе
- ✓ по возможности использовать опыт внешних консультантов
- ✓ систематизировать всю имеющуюся на момент внедрения информацию

Результат

Система управленческого учета

- ✓ повысит интеллектуальность и привлекательность бизнеса,
- ✓ увеличит скорость принятия решений,
- ✓ расширит общую компетентность,
- ✓ создаст единую среду сотрудничества в едином информационном поле.

Благодаря внедрению системы УУ
Камвольный комбинат приобрел
мощный заряд развития, так как
каждый из его сотрудников работает
на достижение общих прозрачных и
четких целей.
