

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ



Завьялкин Д. В., Гаврилова Е. В., Пальчиков И. Б.

1С:Академия ERP. Управленческий учет

Электронная книга в формате pdf; ISBN 978-5-9677-2862-4.

Электронный аналог издания "1С:Академия ERP. Управленческий учет" (ISBN 978-5-9677-2852-5, М.: ООО "1С-Паблишинг", 2019; артикул печатной книги по прайс-листу фирмы "1С": 4601546139368; по вопросам приобретения печатных изданий издательства "1С-Паблишинг" обращайтесь к партнеру "1С", обслуживающему вашу организацию, или к другим партнерам фирмы "1С").

Управление предприятием уже невозможно без широкого применения современных информационных систем. Однако внедрение современных информационных технологий не является панацеей от всех проблем. Практика реализации проектов внедрения корпоративных информационных систем показывает, что вместе с запуском информационных систем предприятия должны провести ряд методологических, организационных и технологических изменений.

Цель книги – ознакомить читателя с современными подходами к обеспечению информационной поддержки при принятии управленческих решений.

Книга будет интересна студентам в учебных заведений, а также начинающим специалистам, занимающимся внедрением ERP-систем.

Оглавление

Введение.....	9
Принятые термины и сокращения	13
Глава 1. Управление предприятием.....	15
Сущность управления	15
Управление предприятием	18
Структура управления предприятием	24
Линейная организационная структура.....	25
Функциональная организационная структура	26
Линейно-функциональная структура.....	28
Дивизиональная организационная структура	29
Матричная структура.....	31
Проектная структура	32
Системный подход к управлению предприятием	33
Содержание системного подхода	33
Классификация элементов предприятия	36
Глава 2. Роль информации в реализации процессов управления	41
Информационный ресурс системы управления	41
Характеристика информационных потоков предприятия	42
Показатель – основа представления	
управленческой информации	48
Качественные и количественные показатели	50

Абсолютные и относительные показатели.....	52
Плановые и фактические показатели.....	52
Локальные и интегральные показатели.....	53
Другие группы показателей.....	54
Информация на уровнях управления предприятием.....	55
Операционный (нижний) уровень управления.....	55
Функциональный (средний) уровень управления.....	56
Стратегический (высший) уровень.....	56
Обмен информацией между уровнями.....	56

Глава 3. Современный подход к построению системы управления предприятием61

Развитие концепции ERP	61
Планирование запасов по точке перезаказа (ROP).....	63
Планирование потребности в материалах (MRP).....	64
Планирование производственных ресурсов (MRP II).....	66
Планирование ресурсов предприятия (ERP).....	67
Применение концепции ERP при автоматизации систем управления предприятием.....	68
Моделирование бизнес-процессов предприятия.....	70
Основные возможности	
«1С:ERP Управления предприятием»	72
Комплексная реализация функций системы управления предприятием	73
Единое информационное пространство для управления предприятием.....	76
Информация для разных уровней управления предприятием	77
Унификация алгоритмов обработки и структурирование информации	78
Поддержка актуальных инновационных технологий	79
Интеграция с другими системами, разработанными на базе платформы «1С:Предприятие 8».....	85
Обеспечение соблюдения требований законодательства РФ.....	86
Функциональные возможности «1С:ERP Управления предприятием».....	87
Расширение функциональных возможностей за счет отраслевых и специализированных решений.....	89

Глава 4. Управленческий учет	93
Управленческий учет –	
основа системы управления предприятием.....	93
Место управленческого учета	
в системе управления предприятием	97
Управленческий и финансовый учет.....	97
Управленческий и оперативный производственный учет	99
Управление снабженческой (закупочной) деятельностью	100
Управление закупочной деятельностью в 1С:ERP	104
Управление запасами и складская логистика в 1С:ERP	107
Управление производственной деятельностью	110
Управление производством в 1С:ERP	113
Управление ремонтами в 1С:ERP	116
Управление сбытовой деятельностью	118
Управление взаимоотношениями с клиентами в 1С:ERP.....	123
Управление сбытовой деятельностью в 1С:ERP	126
Управление затратами и себестоимостью.....	130
Понятие затрат и расходов	130
Классификация затрат.....	132
Методы управления затратами	137
Бюджетирование – один из основных	
инструментов управления	145
Методы планирования/бюджетирования.....	145
Бюджетный цикл	149
Бюджетная модель.....	151
Финансовая структура предприятия.....	154
Фактические показатели исполнения бюджетов	157
Консолидация бюджетов.....	160
Постановка бюджетного процесса.....	161
Бюджетирование в 1С:ERP	162
Управление расчетами.....	168
Управление денежными средствами.....	168
Управление дебиторской задолженностью.....	171
Управление кредиторской задолженностью	172
Принципы организации системы управления расчетами.....	174
Управление расчетами в 1С:ERP	175
Управление персоналом.....	179
Управление человеческими ресурсами предприятия.....	179
Расчет заработной платы	182
Управление персоналом и расчет заработной платы в 1С:ERP	185

Ключевые показатели эффективности.....	188
Сущность ключевых показателей эффективности	188
Виды ключевых показателей эффективности	190
Система KPI: плюсы и минусы внедрения	191
Сбалансированная система показателей	194
Определение сбалансированной системы показателей	194
Разработка концепции ССП	195
Внедрение сбалансированной системы показателей.....	197
Развитие сбалансированной системы показателей	199
Источники показателей управленческого учета	200
Управленческая отчетность	203
Формирование управленческой отчетности	203
Управленческий учет и отчетность в 1С:ERP.....	210
Глава 5. Мониторинг и анализ показателей деятельности предприятий	215
Мониторинг показателей деятельности предприятий	215
Анализ показателей деятельности предприятий.....	217
Классификация экономических показателей.....	217
Отражение деятельности предприятия	
в экономических показателях	220
Показатели финансового результата деятельности	220
Показатели, отражающие доходность, прибыльность, рентабельность предприятия.....	221
Показатели (коэффициенты), характеризующие имущественно-финансовое состояние (положение) предприятия	222
Показатели, выражающие эффективность использования отдельных видов производственных ресурсов организации	223
Показатели, отражающие эффективность осуществленных капитальных вложений	224
Основные методы экономического анализа	225
Горизонтальный анализ.....	226
Сущность вертикального анализа	227
Сравнительный анализ	228
Коэффициентный анализ	228
Трендовый анализ.....	228
Факторный анализ.....	230

Монитор целевых показателей в 1С:ERP	233
Формализация системы взаимосвязанных целей и показателей.....	234
Мониторинг показателей и процессов деятельности предприятия.....	237
Контроль выполнения целевых показателей.....	240
Анализ показателей в реальном времени при помощи 1С:ERP	241
Расшифровка показателей при помощи дополнительной отчетности	246
Рассылка отчетности по анализу показателей	249
Заключение.....	251
Использованная литература и информационные материалы	255

Введение

Успех бизнеса, его конкурентоспособность, обеспечение значимых результатов для собственников во многом зависят от того, насколько эффективно он управляется. Именно поэтому вопросы повышения эффективности управления предприятиями являются важными и актуальными для их руководителей и менеджмента.

За последнее время теория управления предприятиями как экономическими субъектами прошла значительный путь. Одним из основных подходов к управлению, получившим наибольшее распространение на практике, является концепция ERP, которая обеспечивает эффективное планирование и управление ресурсами предприятия, с целью достижения поставленных бизнес-задач.

Управление предприятием уже невозможно без широкого применения современных информационных систем. Времени на принятие управленческих решений в быстро меняющейся внутренней и внешней обстановке ведения бизнеса становится меньше, а информации, на основании которой менеджмент предприятий должен их формировать, все больше.

Однако внедрение современных информационных технологий не является панацеей от всех проблем. Имеющаяся в экосистеме «1С» практика реализации проектов внедрения корпоративных информационных систем показывает, что вместе с запуском информационных систем предприятия должны провести ряд методологических, организационных и технологических изменений:

- должна использоваться методология, соответствующая актуальным задачам управления и учитывающая особенности конкретного предприятия;
- должна быть определена организационная структура управления, обеспечивающая оптимальное распределение обязанностей и полномочий в рамках реализации поставленных целей;
- должны быть определены бизнес-процессы, определяющие эффективный порядок взаимодействия работников предприятия в процессе реализации целей его создания.

Именно так достигается максимальная согласованность и интеграция бизнес-процессов предприятия и информационных систем, обеспечивающих их поддержку.

Таким образом, непрерывное совершенствование системы управления предприятиями является проблемой важной и актуальной, но вместе с тем чрезвычайно сложной. И в этой ситуации от готовности и понимания собственников и менеджмента необходимости и содержания преобразований во многом зависит конечная эффективность полученных результатов.

Понимая важность и актуальность проблемы, фирма «1С» проводит большую работу по подготовке специалистов, способных развивать методологии, заложенные в ERP, и воплощать в жизнь лучшие существующие практики. Данная книга входит в серию «1С:Академия ERP», другие издания которой также рекомендуются к изучению для понимания процессов, протекающих в компаниях, и их взаимосвязей.

Серия книг «Академия ERP» определяет основные подходы к применению концепции ERP в построении эффективной системы управления предприятием, а также представляет инструменты фирмы «1С», поддер-

живающие данную концепцию. В книгах иллюстрируются описания возможностей программных продуктов «1С». Классические определения сопровождаются скриншотами конкретных реализаций в программе.

Цель данной книги – ознакомить неподготовленного читателя с современными подходами к обеспечению информационной поддержки при принятии управленческих решений.

В данной книге вопросы автоматизации бизнес-процессов иллюстрируются на примере «1С:ERP Управления предприятием 2».

Важно отметить, что данная книга не является документацией к программе. Здесь мы не рассматриваем особенности работы с программой, не приводим описания конкретных действий пользователя по работе с пунктами меню и элементами форм. Для этого есть документация и учебные курсы, которые также рекомендуются к изучению для большего понимания возможностей программы.

Книга не претендует на исчерпывающую информацию по теории управления. Авторы ставили целью сделать книгу, с которой можно начать путь в мир управленческого учета и автоматизации бизнес-процессов.

Книга состоит из следующих разделов:

- В первой главе приведены понятия управления предприятием, раскрыты сущность управления и структура управления предприятием, а также сущность системного подхода к управлению предприятием.
- Вторая глава повествует об информационном ресурсе системы управления, характеристиках информационных потоков предприятия, а также способах представления информации на различных уровнях управления.
- В третьей главе приведены современные подходы и методы, используемые для построения систем управления предприятия, включая наиболее интересный из них – реализацию идеологии ERP-системы.
- В четвертой главе дано понятие управленческого учета, определено место управленческого учета в рамках системы

подготовки и принятия управленческих решений, показаны особенности построения управленческого учета для экономических субъектов различных отраслей экономики, а также раскрыты возможности системы управления предприятием на базе платформы «1С:Предприятие 8» «1С:ERP Управление предприятием 2».

- Пятая глава посвящена вопросам мониторинга и анализа показателей деятельности предприятия, содержит описание основных видов экономических показателей и способов их анализа, а также раскрывает возможности мониторинга показателей в 1С:ERP.

Книга будет интересна студентам различных учебных заведений и начинающим специалистам, занимающимся внедрением ERP-систем.

Обучение в сертифицированном Учебном центре «1С» № 1: <http://edu.1c.ru/>.

Отзывы и предложения по улучшению этой книги и всей серии можно присылать на электронную почту publishing@1c.ru с пометкой «1С:Академия ERP». Все книги серии – v8.1c.ru/erp-academy.

Принятые термины и сокращения

1С:ERP – конфигурация системы управления предприятием на базе платформы «1С:Предприятие 8» «1С:ERP Управление предприятием 2».

BSC (англ. Balanced Scorecard) – сбалансированная система показателей (ССИ).

CRM (англ. Customer Relationship Management) – система управления взаимоотношениями с клиентами.

ERP (англ. Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия.

KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности.

MES (англ. Manufacturing Execution System) – система управления производственными процессами.

MRP (англ. Material Requirements Planning) – планирование потребности в материалах.

MRP II (англ. Manufacturing Resource Planning) – планирование производственных ресурсов.

ROP (англ. Reorder Point) – управление запасами по точке перезаказа.

БП (бизнес-процесс) – устойчивая, повторяющаяся целенаправленная деятельность, которая обеспечивает преобразование входных информационно-материальных потоков в выходные в соответствии с установленными алгоритмами и технологиями для достижения поставленных целей.

МВЗ – место возникновения затрат.

МСФО – международные стандарты финансовой отчетности.

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

РСБУ – российские стандарты бухгалтерского учета.

УУ – управленческий учет.

ОУ – оперативный учет.

БУ – бухгалтерский учет.

НУ – налоговый учет.

ЦФО – центр финансовой ответственности.

Глава 1. Управление предприятием

Сущность управления

Управление – это элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.). Управление обеспечивает сохранение или изменение структуры этих систем, поддержание режима и реализацию цели их деятельности.

Главным признаком, отражающим сущность управления, является воздействие с целью сохранения или изменения состояния объекта управления. Управление как процесс представляет собой последовательность действий, которые обеспечивают необходимое состояние или изменение состояния управляемого объекта.

Цель процесса управления – объединение усилий участников для достижения конкретного результата.

Объектами управления могут быть элементы и процессы неживой природы (автомобиль, процесс плавки стали, станок, электродвигатель, велосипед), а также объект или процесс человеческой природы: государство, регион, город, организация, семья, отдельная личность.

Использование термина «управление» в русском и английском языках неоднозначно. В английском языке трудно найти полный аналог для русскоязычного термина «теория управления». Дело в том, что в английском языке отсутствует термин, аналогичный русскому

термину «управление»: в нем имеется несколько слов, которые в зависимости от контекста переводятся как «управление». Английское слово «контроль» (control) переводится на русский как «управление». Иногда английский термин «администрирование» (administration) также переводится как «управление». Широко известно словосочетание Master of business administration – степень, присваиваемая тем лицам, которые прошли подготовку по соответствующей программе и получили знания и навыки управления в бизнесе. Нередко в английском языке употребляется слово government, которое также переводится как «управление». Management также интерпретируется как «управление».

Обычно выделяют следующие основные функции управления: планирование, исполнение, контроль, управленческое воздействие.

- **Планирование** – определение целей: желаемого результата, на который должны быть направлены действия всех элементов организационной системы.
- **Исполнение** – действия для получения результатов, соответствующих поставленным целям.
- **Контроль** – проверка соответствия полученного результата запланированному, определение соответствия фактического результата фактическому результату предыдущих периодов, а также проверка выполнения установленных правил, соблюдения ограничений и требований.
- **Управленческое воздействие** – определение действия, которое обеспечит получение результатов, соответствующих поставленным целям.

Последовательность выполнения указанных выше функций представляет собой процесс управления. Завершенная последовательность повторяющихся процессов управления, направленных на достижение поставленных целей, является управленческим циклом.

Управленческий цикл представлен на рисунке 1.1.

Управленческий цикл начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата. После этого цикл управления повторяется. Частота его повторения определя-

ется конкретным типом и природой системы, являющейся объектом управления. В социальных системах этот цикл повторяется непрерывно. Конечная цель управления системой может достигаться одним или несколькими циклами управления.

Объектами управления могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт), территориальные общности людей (область, район, город), отдельные стадии воспроизводства (производство, снабжение, сбыт, НИОКР), аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг), виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.), отдельные относительно обособленные организации, а также характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости).



Рис. 1.1. Управленческий цикл

Субъектами управления могут выступать, например, директор, менеджер, совет директоров, мэр города, городская дума, начальник отдела, группа качества, городская торгово-промышленная палата. Не всегда субъект управления имеется в единственном числе. Очень часто мы сталкиваемся с так называемым распределенным субъектом управления. Так, социально-экономическими процессами в городе управляет и городская администрация во главе с мэром города, и городской совет, и городская торгово-промышленная палата, и федеральные органы власти, и общественные и политические организации, и многие другие. Все они вносят свой вклад в совокупное управленческое воздействие на городские социально-экономические процессы.

Главный элемент любой социально-экономической системы – человек. Он может быть и объектом, и субъектом управления. Каждый член общества управляет его развитием с помощью избирательной системы, участия в институтах гражданского общества, механизмов непосредственного воздействия на управляемые подсистемы. Каждый член организации также в той или иной степени управляет функционированием или развитием этой организации. В то же время именно на человека направлены управляющие воздействия в рамках и государственного управления, и управления корпоративного.

Управление предприятием

Один из основоположников науки управления Анри Файоль (1841–1925) рассматривал предприятие как совокупность материального и социального организмов. В свою очередь, в социальном организме можно выделить две составляющие: административную (организация и управление) и человеческую (персонал). Исходя из этого деятельность по организации работ и управлению предприятием предполагает взаимодействие материальной базы, персонала и менеджмента, включая также взаимоотношения между людьми на производстве.

Управление предприятием предполагает разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования полномочий сверху вниз по уровням управления, сформированным при построении структуры предприятия. В результате в структуре определяются руководители всех уровней (субъекты управления) и подчиненные им сферы контроля (объекты управления), создается иерархия уровней управления и образуется цепь команд. Кроме делегирования линейных полномочий сверху вниз нужно определить полномочия менеджмента, обязанности руководителей по координации (стыковке) работ подразделений по горизонтали и обеспечить интеграцию деятельности всех подразделений для достижения общих целей организации.

На предприятиях обычно выделяют три уровня управления:

- Руководители низового звена – оперативно-технический уровень (мастера – младшие начальники), которые руководят непосредственными исполнителями работ.

- Руководители среднего звена – руководители подразделений. Они взаимодействуют на своем уровне с поставщиками и потребителями и поставляют большую часть информации высшему руководству.
- Руководители высшего звена, которые разрабатывают стратегию, формулируют цели и политику, взаимодействуют с внешней средой, принимают важнейшие решения, отвечают за мотивацию персонала, общую организацию работ и управление предприятием.

Для обеспечения полноты и непрерывности процесса управления на предприятии должно быть организовано выполнение следующих управленческих функций: планирование и прогнозирование, исполнение, учет и контроль, анализ, воздействие, а также организация и координация, мотивация, коммуникация, обучение.

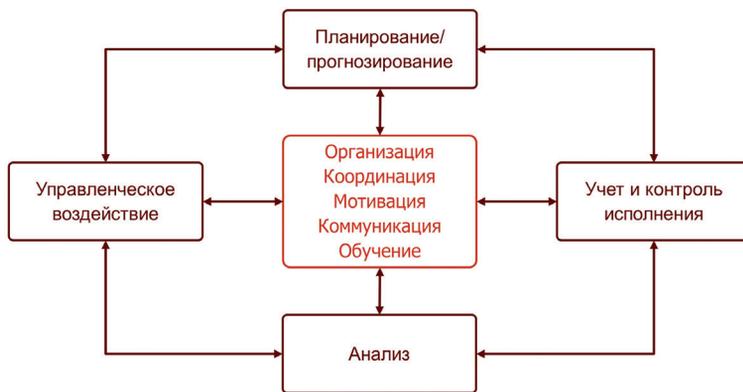


Рис. 1.2. Расширенный цикл управления предприятием

Расширенный управленческий цикл предприятия представлен на рисунке 1.2.

- **Прогнозирование** – определение целей: желаемого результата, на который должны быть направлены действия всех элементов организационной системы, с учетом достигнутых результатов на определенный момент времени.

- **Организация и координация (регулирование)** – определение корректного порядка взаимодействия элементов системы для достижения установленных целей (в виде регламентов, инструкций, методик и т.п.), а также выработка ограничений поведения каждого элемента и требований к результату (лимиты, нормативы).
- **Мотивация** – поддержание элементов системы в состоянии, необходимом для эффективного выполнения своих функций.
- **Учет** – фиксация результатов или промежуточных состояний элементов в процессе их взаимодействия.
- **Контроль** – проверка соответствия полученного результата запланированному, соответствия полученного фактического результата текущего периода фактическому результату предыдущего периода, а также проверка выполнения установленных правил, соблюдения ограничений и требований.
- **Анализ** – определение степени эффективности использования имеющихся у предприятия ресурсов для достижения поставленных целей.
- **Коммуникация** – обмен информацией, на основе которого участники получают сведения, необходимые для принятия эффективных управленческих решений, и информируются об этих решениях.
- **Обучение** – передача знаний, необходимых для квалифицированного выполнения действий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Содержание и методы работ при выполнении перечисленных выше функций в процессе управления предприятием определяются для каждой функции в отдельности. При этом необходимо применять методы и подходы к управлению, накопленные практикой менеджмента и отвечающие содержанию и характеру реализуемых функций.

На основе процессного подхода можно построить модель управления предприятием и представить процесс управления как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В соответствии с представленной моделью процесс управления начинается с взаимодействия с внешней средой. Исходя из требований заказчиков и рынков сбыта предприятие определяет объемы поставок, сроки, цену и качество своей продукции, требования к поставщикам материалов и комплектующих элементов. Предприятие принимает стратегические решения, то есть определяет долгосрочные цели, разрабатывает стратегию и политику. Затем проводятся мероприятия по организации работ, подбору, подготовке и мотивации персонала. Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков осуществляется планирование производства. Далее проводится подготовка производства, осуществляется непосредственное управление производством и проводится контроль производства и качества продукции. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с информацией о научно-техническом прогрессе, а также с информацией с рынков сбыта, от заказчиков и конкурентов. По результатам сравнительного анализа разрабатываются мероприятия и принимаются необходимые решения руководством предприятия.

После этого осуществляется внедрение мероприятий для реализации принятых решений. Как правило, оперативные решения, принимаемые руководством, направляются на устранение и предупреждение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции при управлении производством, а также на улучшение продукции и производственного процесса. Но кроме этого принимаемые меры могут быть направлены на корректировку ранее принятых оперативных планов, а также на сферу ответственности высшего руководства – например, на изменение организации работ, на повышение квалификации и мотивации персонала, а также на выбор более квалифицированных поставщиков материалов и комплектующих изделий.

После завершения процесса производства продукция поставляется заказчику или на рынки сбыта, и поставщик получает от них реакцию на поставленную продукцию (обратная связь). Таким образом, цикл управления заканчивается и, как уже говорилось выше, снова повторяется, переходя на новую итерацию.

Все функции управления тесно связаны между собой и дополняют друг друга. В деятельности любой организации – коммерческой и некоммерческой, большой или малой, формальной или неформальной – присутствуют все без исключения функции управления. При этом управление является инструментом достижения целей:

для коммерческих предприятий – получение прибыли, для некоммерческих организаций – осуществление деятельности, ради которой они создавались.

В ряде случаев бывает полезно провести анализ выполняемых функций, в какой мере и насколько полно в управленческой деятельности присутствуют функции управления. Нередко для повышения эффективности работы организации достаточно выявить те или иные функции, которым не придается должного значения. Так, например, в ряде некоммерческих организаций недостаточно полно осуществляется планирование, в государственных организациях нередко отсутствует должная мотивация, в некоторых государственных и частных организациях не всегда осуществляется должный контроль.

Для реализации управления необходимо разработать внутренние нормативные и организационно-распорядительные документы, регламентирующие, как должны осуществляться указанные выше функции их исполнителями.

Современное производство, его эффективность в значительной мере определяются плотностью потока изобретений новых продуктов и новых технологий. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации.

Человечество вступает в эру, когда его будущее зависит от того, насколько широко и результативно используются знания. В эпоху индустриального развития продукция создается из сырья, комплектующих и энергии под воздействием труда работников, и именно этими составляющими определяется вновь созданная стоимость. Сегодня стоимость возникает не столько из физических ресурсов, сколько из знаний, которые проявляются в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями. В XXI веке знание становится доминирующим средством достижения социально-экономических результатов.

Традиционные факторы – земля, труд и капитал – в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний.

К знаниям в данном контексте относятся не только те знания, которые преподаются в вузах, но и идеи, как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, на какие продукты имеется скрытый спрос и пр. Эти знания проявляются в навыках людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений. В настоящее время управление знаниями становится решающим фактором социально-экономического развития. Информационные технологии начинают играть ведущую роль в современном обществе.

Интеллектуальная работа, специальные знания и коммуникации становятся не только основными факторами создания добавленной стоимости, но и факторами конкурентоспособности и экономического развития организаций. Для многих видов продукции все большая часть стоимости создается не столько на стадии материального производства, сколько на стадии маркетинга, сбыта и НИОКР; не столько в рамках непосредственно производства, сколько в рамках планирования, транспортировки, продажи и обслуживания.

Источником новой добавленной стоимости становится не столько непосредственное производство, сколько дизайн, контроль качества, маркетинг и обслуживание.

Знания и информация обладают рядом специфических черт, отличающих их от традиционных ресурсов. Эти различия изменяют современную экономику и заставляют трансформироваться парадигму управления.

Информационные ресурсы и современные цифровые технологии изменяют многие экономические тенденции и закономерности и требуют соответствующих изменений в методах управления социально-экономическими процессами и, как следствие, перехода к цифровой экономике.

В России развитие этого направления поддерживается на законодательном уровне. В Указе Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» цифровая экономика определена как хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют

существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.

Другими словами, цифровая экономика – это экономическая деятельность, основанная на цифровых технологиях. Развитие цифровой экономики происходит очень быстрыми темпами. Инструменты, которые предлагает цифровая экономика, позволяют полностью удовлетворить потребности клиента и повысить производительность труда. Электронная коммерция способна ослабить кризисы с помощью ускоренной реализации услуг и продукции, виртуальные платежные системы ускоряют товарообмен, интернет-реклама по своей эффективности превосходит все известные ранее способы оповещения о новом виде товара (услуги).

В условиях динамичного развития современного рынка переход к цифровой экономике позволит существенно ускорить процесс принятия управленческих решений и повысить эффективность бизнеса, сделать его более привлекательным для инвесторов и т. д.

Структура управления предприятием

Управление деятельностью предприятия осуществляется его работниками, которые вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Складывающиеся на предприятии организационные отношения определяют его организационную структуру.

Структура управления экономического субъекта представляет собой набор (перечень) отделов, служб и подразделений, системную их организацию, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления предприятия, а также совокупность координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Основой для построения организационной структуры управления предприятием является его производственная структура.

Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления предприятием. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным (органическим).

Линейная организационная структура

Характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз», обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю.

На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (например, мастер участка, начальник цеха, директор предприятия), т.е. реализуется принцип единоначалия, который предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

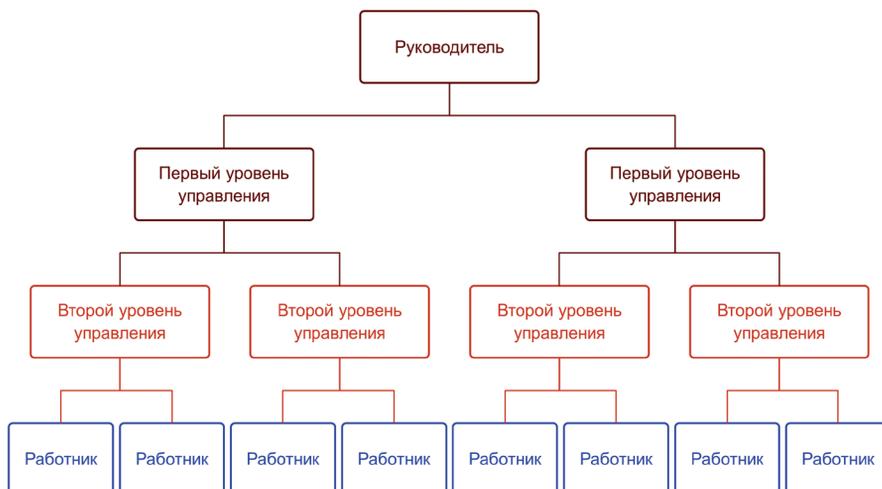


Рис. 1.3. Линейная организационная структура

Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Преимущества линейной структуры:

- Четкая система взаимных связей функций и подразделений.
- Единоначалие: один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель.
- Выраженная ответственность.
- Быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- Сложность распределения ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений.
- Недостаточная гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.
- Критерии эффективности и качества работы подразделений и предприятия в целом могут отличаться.
- Значительная нагрузка на управленцев верхнего уровня.

Функциональная организационная структура

Основана на создании подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления (исследования, производства, сбыта, маркетинга и др.). Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями. Такую организационную структуру называют многолинейной.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

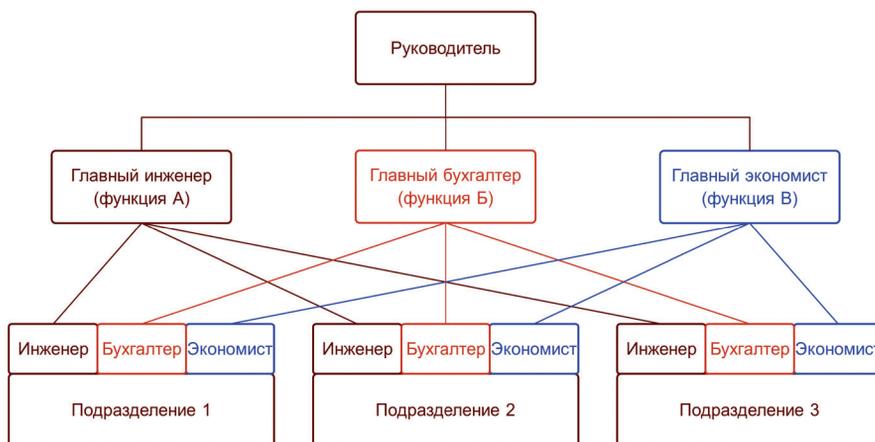


Рис. 1.4. Функциональная организационная структура

Преимущества функциональной структуры:

- Сокращение звеньев согласования управленческих решений.
- Уменьшение дублирования работ.
- Укрепление вертикальных связей и усиление контроля деятельности подразделений нижестоящих уровней.
- Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций.

Недостатки функциональной структуры:

- Непрозрачное распределение ответственности.
- Затрудненная коммуникация и длительная процедура принятия решений.
- Возникновение конфликтов из-за несогласия с директивами, так как каждый функциональный руководитель ставит свои вопросы на первое место.

Линейно-функциональная структура

Ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются лидерами, а им оказывают помощь функциональные органы управления. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. По каждой подсистеме формируются «иерархия» служб – вертикаль управления, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

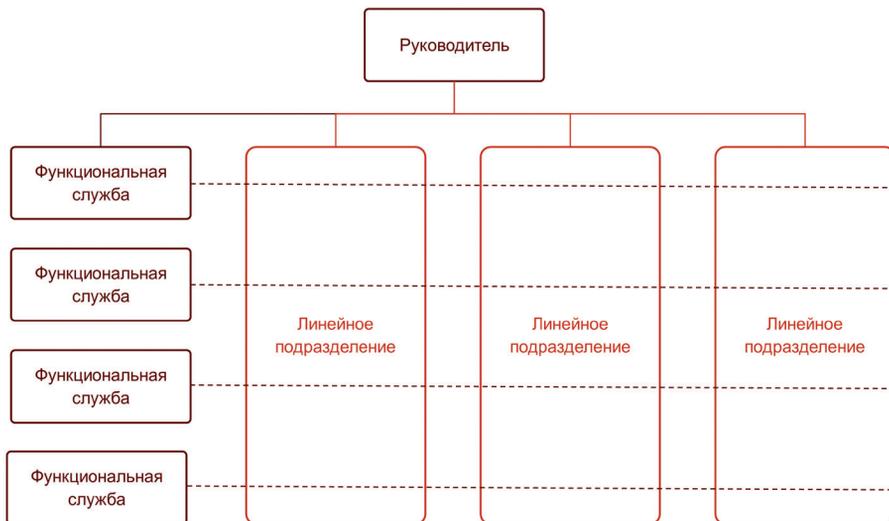


Рис. 1.5. Линейно-функциональная организационная структура

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

В то же время линейно-функциональная структура имеет недостатки:

- невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса;
- медленная передача и переработка информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали);
- замедление прогресса управленческих решений.

Дивизиональная организационная структура

Одна из распространенных форм организации управления современной промышленной компанией.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация;
- по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;
- по обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Смысл дивизиональной организационной структуры состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделы полностью отвечают за хозяйственные результаты

на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение, состоящее из отделений и заводов. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.

Опыт показывает, что там, где важен фактор техники и технологии, дивизионально-продуктовая форма управления имеет безусловные преимущества.

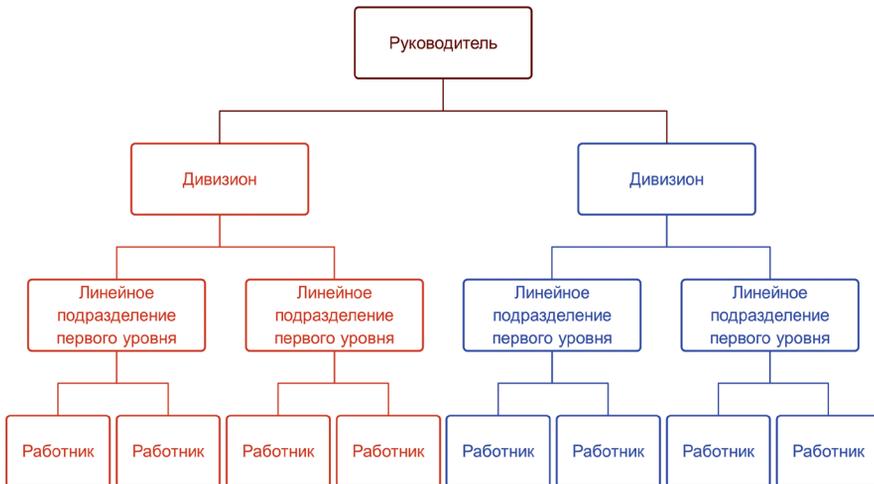


Рис. 1.6. Дивизиональная организационная структура

К числу недостатков этой структуры относят:

- Значительное количество «этажей» управленческой вертикали.
- Общие для иерархических структур недостатки: волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов смежных подразделений и т. д.

- Дублирование функций на разных уровнях и, как следствие, значительные затраты на содержание управленческой структуры.
- В отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно-штабная структура со всеми их недостатками.

Линейная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры управления относятся к категории бюрократических и относительно стабильны во времени.

Ориентировочно с конца 70-х годов стали развиваться органические или адаптивные структуры управления, когда, с одной стороны, создание международного рынка товаров и услуг резко обострило конкуренцию среди предприятий и жизнь потребовала от предприятий высокой эффективности и качества работы, быстрой реакции на изменения рынка, с другой стороны, стала очевидной неспособность структур иерархического типа этим условиям соответствовать.

Главным свойством структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям. К данному типу структур управления относятся матричные (программно-целевые), бригадные формы структур.

Матричная структура

Основой данной организационной структуры является организация работ по рабочим группам, во многом прямо противоположная иерархическому типу структур.

Основными принципами такой организации управления являются:

- Автономная работа рабочих групп.
- Самостоятельное принятие решений по функциональным вопросам рабочими группами и координация деятельности по горизонтали.
- Замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями.

- Привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Указанные принципы изменяют свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

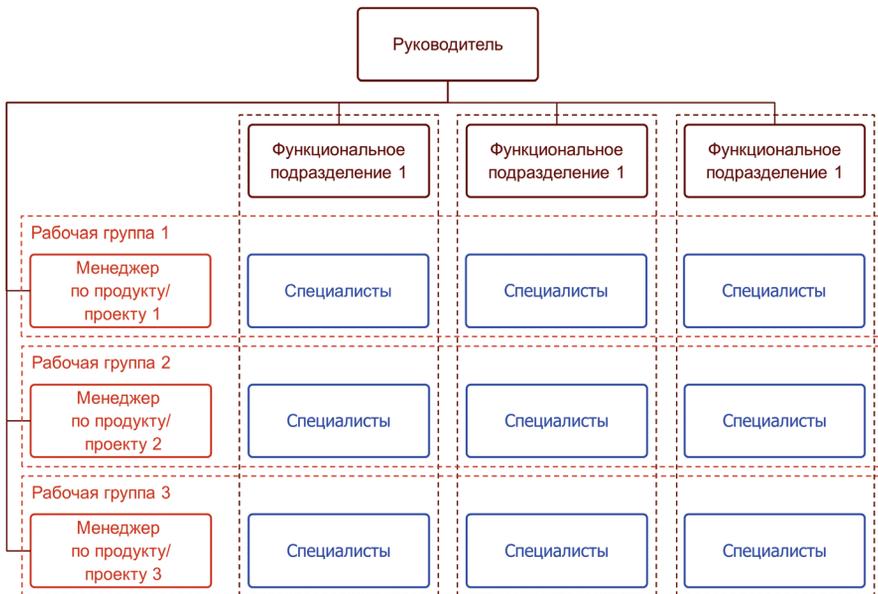


Рис. 1.7. Матричная организационная структура

Проектная структура

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например: освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т.д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом

включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).



Рис. 1.8. Проектная организационная структура

Системный подход к управлению предприятием

Содержание системного подхода

Современное коммерческое предприятие следует рассматривать как сложную целостную систему, состоящую из различных взаимосвязанных частей (подсистем, элементов), и поэтому для выработки эффективных управленческих решений необходимо применять системный подход к управлению.

Системный подход – это методология рассмотрения сложных объектов, состоящих из совокупности взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности), найти оптимальные пути и методы воздействия на их развитие и систему управления ими.

Система – это целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности. Систему также определяют как совокупность взаимосвязанных элементов, взаимодействующих друг с другом и с внешней средой и оказывающих влияние в процессе подобного взаимодействия как друг на друга, так и на внешнюю среду.

Система обладает следующими основными свойствами:

- совокупность элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- наличие взаимосвязей между ее элементами;
- наличие структуры и иерархичности;
- относительная самостоятельность ее элементов;
- наличие управления этими элементами.

Свойства системы невозможно постичь лишь на основании свойств ее частей: большое значение имеет именно взаимодействие между элементами и возникающая при этом синергия. Следует учитывать, что на свойства системы и ее элементов оказывает воздействие внешняя среда (то есть окружение).

По характеру обмена с внешней средой выделяют:

- замкнутые системы – обмен с внешней средой невозможен;
- открытые системы – возможен обмен с внешней средой.

Выделяют простые и сложные системы. Сложные системы имеют следующие особенности:

- множество входящих в систему элементов;
- каждый из выделяемых элементов может включать множество элементов следующего уровня декомпозиции;
- наличие многоуровневой структуры взаимосвязи элементов.

Современное предприятие – это сложная производственная система, включающая, в том числе, такие элементы, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы и т. п.

Применение термина «система» предполагает, что все входящие в нее элементы тесно между собой взаимосвязаны и имеют многообразные связи с внешней средой. То есть предприятие рассматривается как открытый комплекс взаимосвязанных элементов. При этом каждый из этих элементов, в свою очередь, может иметь сложную структуру, включающую также некоторое количество взаимосвязанных элементов. Системный подход к управлению предполагает рассмотрение предприятия как сложной системы, состоящей из различных элементов – подсистем, функции которых зависят от стоящих перед каждой из них целей и задач. Классификация выделяемых подсистем в этом случае опирается либо на организационную структуру, либо на производственно-технологическую структуру предприятия. В общем виде управление предприятием как системой предполагает использование выделенных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Системный подход к управлению предприятием предусматривает:

- установление порядка взаимодействия между элементами системы (подсистемами) – каналов и правил взаимодействия, а также реакции каждой подсистемы на соответствующее воздействие на нее;
- определение порядка проведения контрольных процедур при взаимодействии подсистем – определение точек контроля, правил реализации контроля установленного порядка, соответствующей отчетности по проведенному контролю;
- управление установленными взаимосвязями между подсистемами при проведении изменений (например, при изменении каких-либо целевых показателей одной подсистемы проведение анализа необходимости изменения показателей взаимосвязанных с ней подсистем);
- организационное построение органов управления, разработка методов и приемов управления системой.

Классификация элементов предприятия

Как уже отмечалось выше, в состав современного предприятия как системы могут входить составляющие ее элементы (в том числе: рабочая сила – специалисты, средства труда – машины и оборудование, предметы труда – материалы, энергия и т. п.). Все эти элементы взаимодействуют друг с другом и в процессе этого взаимодействия оказывают влияние друг на друга.

Первичным звеном системы (подсистемы) является элемент. Элемент – это объект, который не поддается дальнейшему делению на части, либо его деление не предполагается в целях соответствующего анализа. Таким образом, элементы можно рассматривать как простые системы, т. е. системы, которые в данной взаимосвязи и на данном уровне анализа не разделяются на подсистемы. Например, в рамках анализа холдинга в качестве элемента можно выделить входящее в его состав производственное предприятие; в свою очередь, в рамках анализа производственного предприятия в качестве элемента может быть выделен цех или отдел. Элементами могут выступать не только материальные объекты, но и производственные процессы, функции и т. д.

Рассматривая предприятие как систему с разных точек зрения, можно выделить различные подходы к классификации данной сущности.

Классификация элементов по содержанию. При классификации элементов предприятия по их содержанию выделяются следующие элементы:

- люди;
- машины и оборудование;
- материалы;
- энергия;
- информация.

Все эти элементы взаимодействуют друг с другом, образуя сложную производственную систему предприятия, которая включает в себя коллектив людей, материальные ресурсы и информацию.

В производственной системе предприятия выделяются следующие подсистемы:

- социальная подсистема – комплекс отношений между людьми;
- производственно-техническая подсистема – комплекс машин и оборудования, материалов, инструментов, энергии;
- подсистема информации – информационные элементы и их взаимосвязи.

Каждая из указанных выше подсистем имеет признаки системы, но в отличие от самостоятельных систем не обладает обособленностью, т. е. нельзя назвать системой группу работающих на предприятии людей без материальных средств, и наоборот.

Классификация элементов по признакам управления и исполнения.

По признакам управления и исполнения в качестве элементов системы предприятия выделяют управляемую и управляющую подсистемы, которые связаны между собой каналами передачи информации.

Под управляемой подсистемой предприятия понимается совокупность производственных процессов, реализация которых обеспечивает изготовление продукции, выполнение работ, оказание услуг. Управляемая подсистема, в свою очередь, включает в себя ряд элементов, сгруппированных в соответствии с характером протекающих на предприятии процессов, например:

- подготовка производства и освоение новой продукции;
- производственные процессы;
- обеспечение качества продукции;
- материально-техническое снабжение;
- сбыт и реализация продукции.

Под управляющей подсистемой понимается совокупность взаимосвязанных методов управления, реализуемых людьми с помощью технических средств для обеспечения эффективного функционирования

производства. Управляющая подсистема, в свою очередь, включает в себя элементы, относящиеся к управленческой деятельности, такие как планирование, регулирование, контроль, учет, стимулирование.

Классификация элементов по структурным подразделениям. Обычно предприятие состоит из структурных подразделений, в которых осуществляется производственная и управленческая деятельность. Структурные подразделения предприятия можно рассматривать как элементы предприятия.

В частности, в составе производственного предприятия можно выделить следующие элементы:

- производственные подразделения – филиалы, производства, цеха, участки, бригады;
- подразделения инфраструктуры – ремонтное, транспортное, складское хозяйства, инструментальное производство;
- отделы и службы аппарата управления;
- научно-технические подразделения;
- другие подразделения предприятия.

В состав крупных предприятий (например, холдингов, концернов) могут входить элементы (предприятия), которые функционируют обособленно и самостоятельно. В отличие от подсистем обычного типа они являются локальными подсистемами.

Классификация элементов по процессам. На каждом предприятии в качестве элементов могут быть выделены те или иные процессы. Элементами системы производственного предприятия могут являться:

- бизнес-процессы основного производства;
- бизнес-процессы вспомогательного производства;
- бизнес-процессы технического развития и реконструкции производства и т. п.

В общем случае на предприятии можно выделить ряд взаимосвязанных подсистем, сгруппированных по элементам, таких как:

- Подсистемы, обеспечивающие функционирование и взаимодействие элементов предприятия:
 - организация труда участников производственного процесса;
 - организация функционирования орудий труда;
 - организация движения предметов труда в производстве;
 - организация информационных потоков в производстве.
- Функциональные подсистемы предприятия:
 - комплексная подготовка производства и освоения новой продукции;
 - производственные процессы по выпуску основной продукции;
 - производственная инфраструктура предприятия;
 - работы по обеспечению качества продукции;
 - материальное обеспечение процессов производства;
 - маркетинговые исследования, сбыт и реализация продукции.
- Подсистемы, обеспечивающие интеграцию всех групп процессов предприятия в единый производственный процесс:
 - формирование производственной структуры предприятий и его подразделений;
 - оперативное планирование производства;
 - организация внутрипроизводственных экономических отношений;
 - организация социальных процессов на производстве.

Следует отметить, что на практике структура каждого предприятия уникальна. Это объясняется большим числом элементов, входящих в состав предприятия, отсутствием каких-либо законодательно закрепленных регламентов выделения элементов и построения структуры предприятия, субъективными причинами (сложившимися традициями, предпочтениями менеджмента, кадровой политики и т.п.). Все это приводит к тому, что выделяемые элементы, организационная структура, распределение обязанностей и полномочий на каждом предприятии индивидуальны.

Систему управления предприятием традиционно рассматривают как набор взаимосвязанных функциональных подсистем, каждая из которых обеспечивает выполнение ряда задач, а все вместе – реализацию целей создания и развития предприятия. Состав функциональных подсистем предприятия во многом определяется особенностями его экономической системы, отраслевой принадлежностью, формой собственности, размером, характером и масштабами деятельности.

Традиционно в рамках системы управления предприятием выделяют следующие функциональные подсистемы:

- управление сбытом;
- управление закупками;
- управление запасами;
- управление финансами;
- управление производством;
- управление техническим обслуживанием и ремонтом оборудования;
- управление инвестиционной деятельностью;
- управление персоналом;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- планирование и бюджетирование и т. д.

Глава 2. Роль информации в реализации процессов управления

Информационный ресурс системы управления

Важным ресурсом системы управления является информация, потоки которой непрерывно циркулируют между элементами предприятия. Эффективность системы управления зависит от того, насколько корректно выстроены направления информационных потоков и четко регламентирован обмен управленческой информацией между элементами предприятия. Особенностью данного вида ресурса является то, что информация не исчезает в процессе переработки, но изменяет свою полезность.

Информация может иметь множество характеристик и определяется, в том числе, формой представления, объемом, периодичностью поступления и частотой корректировки, затратами на получение и хранение и т. п.

Под управленческой информацией понимается совокупность сведений о состоянии и процессах, которые протекают внутри предприятия и в его окружении и служат основой принятия управленческих решений.

Декомпозиция системы на управляемую и управляющую подсистемы позволяет представить процесс управления предприятием как процесс обмена информацией – так, как это представлено на рисунке 2.1.

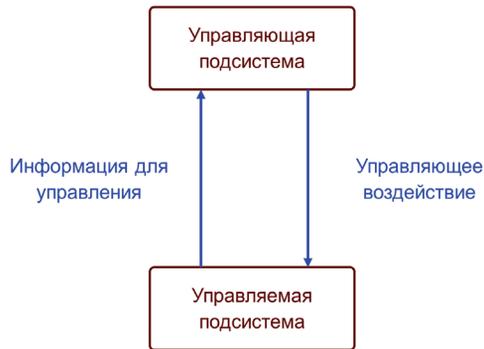


Рис. 2.1. Обмен информацией в процессе управления

Управляющая подсистема определяет цели и запускает процесс в управляемой подсистеме. Далее управляющая подсистема получает от управляемой подсистемы информацию о протекании процесса и состоянии заданных ей технико-экономических параметров в процессе хозяйственной деятельности. На основе полученной информации управляющая подсистема формирует управленческое воздействие, которое тоже носит информационный характер, и передает его управляемой подсистеме для выполнения. То есть процесс управления предполагает непрерывный обмен информацией между элементами предприятия.

Таким образом, для эффективной работы системы управления предприятием между его элементами должно быть установлено надежное информационное взаимодействие. В рамках организации коммуникаций должны быть определены информационные потоки: какая информация должна передаваться, от кого, кому, в какие сроки, в каком формате.

Характеристика информационных потоков предприятия

Для обеспечения эффективного уровня управления предприятием информация должна обладать следующими свойствами:

- **полнота информации** – это показатель, который характеризует меру достаточности полученных данных для решения той или иной задачи, т. е. информация содержит минимальный, но достаточный для принятия правильного решения набор

показателей. Информация является полной, если ее достаточно для понимания и принятия каких-либо конкретных управленческих решений. Если информация является неполной или же, наоборот, избыточной, то такого рода информация может сдерживать принятие решений или может повлечь ошибочные решения;

- **качество информации** – такая совокупность свойств, которая обуславливает способность информации удовлетворять определенные потребности специалистов соответствующего уровня управления;
- **полезность (ценность) информации**, которая может быть оценена применительно к нуждам конкретных ее потребителей и оценивается по тем задачам, которые можно решить с ее помощью;
- **достоверность информации** – это ее адекватность реальным событиям, соответствие действительности, фактам. Достоверность информации определяется степенью отражения в информации свойств информационного объекта. Информация достоверна, если она отражает истинное положение дел. Недостоверная информация может привести к неправильному пониманию или принятию неправильных решений. Достоверная информация со временем может стать недостоверной, так как она обладает свойством устаревать, то есть перестает отражать истинное положение дел;
- **точность информации** определяется степенью ее близости к реальному состоянию объекта, процесса, явления и т. п.;
- **актуальность и своевременность информации** – степень соответствия полученной информации данному времени, вовремя полученная информация. Актуальность информации определяется ее способностью отвечать задачам, решаемым в текущий момент. Только своевременно полученная информация может принести ожидаемую пользу. Своевременность информации характеризует временной интервал между возникновением потребности в информации и реализацией этой потребности;

- **оперативность информации** – «скорость» получения информации, отражает актуальность информации для необходимых расчетов и принятия решений менеджментом предприятия в изменившихся условиях;
- **доступность** – возможность получать ту или иную информацию, совершать над ней ряд операций, к которым относятся ее чтение, изменение и копирование, использование для решения конкретных управленческих задач, получения новых данных.

Информация, которая циркулирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- по форме отображения – визуальная, аудиовизуальная, смешанная;
- по форме представления – цифровая, буквенная, графическая, кодированная;
- по роли в процессе управления – аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная;
- по степени обновляемости – постоянная, переменная;
- по источнику возникновения – внутри организации, из внешней среды.

Кроме того, управленческую информацию можно классифицировать по следующим признакам:

- характер управленческого реагирования (информация, требующая срочных решений, предназначенная для будущих решений);
- время появления (оперативная, суточная, месячная, годовая и т. д.);
- уровень доступности (секретная, для внутреннего использования, для внешнего представления);

- функциональное назначение (финансовая, техническая, маркетинговая и т. д.);
- принадлежность объекту управления (агрегат, участок, цех, предприятие и т. д.).

Исходя из требований, предъявляемых к свойствам информации, управленческая информация может быть классифицирована по следующим направлениям:

- По назначению:
 - одноцелевая информация – связана с решением одной конкретной проблемы;
 - многоцелевая информация – используется при решении нескольких самых разнообразных проблем.
- По возможности хранения:
 - фиксируемая информация – может храниться практически бесконечно, не подвергаясь при этом искажению;
 - нефиксируемая информация – используется в момент получения, также может храниться некоторое время, но при этом постепенно искажается и исчезает.
- По степени готовности для использования:
 - первичная информация – совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из источника и содержащих много лишнего и ненужного;
 - промежуточная информация – систематизированные сведения, позволяющие решить вопрос о конкретных направлениях и способах дальнейшего применения информации;
 - конечная информация – сведения, позволяющие принимать обоснованные управленческие решения.

- По полноте:
 - частичная информация – может использоваться только в совокупности с другой информацией;
 - комплексная информация – дает всесторонние исчерпывающие сведения об объекте и возможность непосредственно принимать соответствующие решения.
- По степени надежности:
 - достоверная информация;
 - вероятностная информация – вероятностный характер может быть обусловлен принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения, поскольку имеющиеся методы не позволяют этого сделать; неизбежными искажениями при их передаче, особенно в условиях иерархии управленческой структуры; заведомым распространением изначально ложных сведений.

Под информационными потоками предприятия понимают движение информации, необходимой для управления и контроля, как внутри предприятия (от одного сотрудника к другому или от одного подразделения к другому), так и между предприятием и внешней средой.

Информационный поток характеризуется следующими параметрами:

- формой представления;
- объемом в единицу времени (интенсивностью);
- максимальной интенсивностью;
- задержками в передаче;
- избыточностью;
- дублированием;

- нестабильностью;
- погрешностью.

Выделяют следующие группировки информационных потоков:

- в зависимости от связываемых потоком систем – горизонтальные и вертикальные;
- в зависимости от места прохождения – внешние и внутренние;
- в зависимости от направления – входные и выходные.

Горизонтальными называют информационные потоки, охватывающие сообщения между партнерами по хозяйственным связям одного уровня управления, например: предприятиями-поставщиками и предприятиями-потребителями материальных ресурсов внутри холдинга, либо между цехами или отделами одного предприятия.

Вертикальными называют информационные потоки, поступающие «сверху вниз» – от руководства в подведомственные ему звенья системы, например из корпораций и холдинга в дочерние предприятия либо из аппарата управления предприятия в цеха и отделы, и в обратном направлении – «снизу вверх».

Внешними называют информационные потоки, протекающие в среде, внешней по отношению к предприятию, например: горизонтальные информационные потоки от предприятий-партнеров являются внешними по отношению к тому партнеру, которому они направлены и который их получит.

Внутренними информационными потоками являются потоки, циркулирующие внутри одной функциональной системы (подсистемы) предприятия.

Входные информационные потоки – потоки, входящие в какую-либо функциональную систему предприятия либо в одну из ее подсистем.

Выходные информационные потоки – потоки, исходящие от какой-либо функциональной системы либо одной из ее подсистем и выходящие за их пределы.

Система информационных потоков предприятия – это совокупность всех потоков информации, циркулирующих как между функциональными системами (подсистемами) предприятия, так между предприятием и внешней средой, которая позволяет предприятию вести финансово-хозяйственную деятельность.

Показатель – основа представления управленческой информации

Подавляющее большинство коммуникаций между элементами системы управления осуществляется на уровне показателей. То есть показатели являются основным содержанием информационных потоков, циркулирующих на предприятии.

Показатель – это характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств.

Огромное число показателей используются как в повседневной практике, так и в ходе сложнейших научных исследований. Благодаря показателям можно оценить скорость автомобиля на трассе и скорость элементарной частицы в ядерном реакторе.

Каждый показатель включает основание и призначную часть.

Основание показателя определяет соответствующую характеристику (например, стоимость или скорость для представленных выше примеров).

Призначная часть состоит из набора признаков, которые определяют, к чему относится значение показателя. Призначная часть показателя нейтральна к сущности отражаемых явлений, поэтому одни и те же признаки могут применяться для характеристики различных оснований показателей. Признаки показателя – это совокупность характеристик, присущих основанию показателя. Признаки конкретного показателя, не отражая сущности изучаемого явления, неотделимы от самого показателя и поэтому сами по себе (без основания показателя) лишены смысла.

Конкретная величина основания показателя, сформированная в результате измерения или оценки и соответствующая конкретным значениям призначной части, является значением показателя.

Например: показатель – скорость конкретного автомобиля на трассе М1 – 90 км/ч. Призначная часть включает информацию о конкретном автомобиле и трассе, а также единицу измерения скорости. Основанием показателя является скорость автомобиля. Значение показателя для данного набора признаков – 90.

Следует отметить, что некое число без призначной части не является показателем.

Состав призначной части в существенной степени зависит от целей, ради которых соответствующий показатель получен (рассчитан).

Основу управленческой информации, циркулирующей на предприятии как экономическом субъекте, составляют экономические показатели.

Экономический показатель отражает состояние экономики, ее объектов, протекающих в ней процессов в прошлом, настоящем и в будущем.

Многообразие свойств и признаков различных видов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия обуславливает и многообразие показателей. При этом проблема их использования состоит в том, что ни один из них не выполняет роли универсального показателя, по которому однозначно можно было бы судить об успехах и неудачах в бизнесе. Поэтому на практике всегда используют систему показателей, которые связаны между собой и оценивают или показывают различные стороны деятельности предприятия.

Показатель – это тоже признак, но характеризующий какую-либо одну сторону явления, действия, их количественную и качественную характеристику или степень выполнения определенной задачи. В нашей стране наукой и практикой была сформирована система экономических, финансовых и статистических показателей, разработаны методы их учета и расчет, но они были рассчитаны на централизованно-плановую систему хозяйствования.

С переходом к рыночным отношениям эта система показателей – как в части их расчета, так и роли в обосновании решений –

претерпела и претерпевает определенные изменения. Так, например, если в условиях плановой системы хозяйствования в оценке деятельности предприятия важную роль играли такие показатели, как выполнение плана, объем товарной продукции, объем валовой продукции, то в условиях рынка на первое место выдвигаются такие показатели, как объем продаж, прибыль, рентабельность и т.д. Ориентировка производства на удовлетворение спроса резко усилила значение оценки различных вариантов спроса. Исходя из требований рынка все показатели можно подразделить на оценочные, характеризующие достигнутый или возможный уровни развития или результатов той или иной деятельности, и затратные, отражающие уровень затрат по осуществлению различных видов деятельности.

Такое деление весьма условно и зависит от цели проводимого анализа. Например, показатель «издержки производства» в одном случае может рассматриваться как оценочный, характеризующий достигнутый уровень затрат труда, а в другом случае (при планировании, например) он определяется как затратный, позволяющий установить количество затрат при оказании услуг.

То же можно сказать о значимости показателей, которая во многом зависит от характера (вида) деятельности. Например, показатель прибыли, несмотря на всю его важность, далеко не всех интересует в одинаковой степени. Оценочные показатели характеризуют достигнутый или возможный уровни развития той или иной деятельности.

Экономические показатели по своей структуре имеют достаточно разветвленный характер и распределяются на группы в соответствии с рядом признаков.

Качественные и количественные показатели

Различают показатели качественные и количественные:

- значения качественных показателей фиксируют наличие или отсутствие определенного свойства;
- значения количественных показателей определяют меру выраженности, развития определенного свойства.

Количественные экономические показатели, в свою очередь, могут иметь натуральную и стоимостную форму.

Оценка показателя в натуральном выражении дает представление о его натуральной, в том числе материально-вещественной, форме и измеряется в единицах, которые представляются в мерах веса, объема, длины, площади, продолжительности во времени и т. д.

Так, добыча нефти в натуральном выражении измеряется в тоннах и баррелях, газа – в кубических метрах, потребление сахара на душу населения – в килограммах, валовой сбор зерна – в тоннах или центнерах, выпуск легковых автомобилей – в штуках, трудоемкость производства – в человеко-часах, продолжительность строительных работ – в человеко-днях и т. д.

Натуральные показатели служат основой определения стоимостных показателей, которым в условиях товарно-денежных отношений наряду с натуральными показателями принадлежит важная роль.

Стоимостная оценка отражает ценность характеризуемого процесса/объекта в условиях товарно-денежных отношений.

Применение стоимостных показателей обуславливается важной ролью товарно-денежных отношений в экономике, необходимостью обобщающей характеристики затрат и результатов производства.

Стоимостные показатели в современных условиях являются таким же необходимым элементом управления хозяйственного механизма, как и натуральные показатели.

Более того, в условиях превалирования товарно-денежных отношений стоимостные показатели играют роль единого измерителя характеристик процессов и объектов.

Например, сложно сравнить две принципиально разные технологии производства одного и того же изделия в силу того, что характеризующие их натуральные показатели (например, расхода сырья и материалов, длительности производственных циклов, мощности оборудования и т. п.) могут существенно отличаться по своей технико-экономической сущности. Но можно сравнить стоимостные показатели, характеризующие, например, затраты на приобретение необходимого

оборудования, его монтаж, запуск и производство продукции с использованием сравниваемых технологических процессов.

При необходимости оценить одним показателем объем выпуска готовой продукции и услуг конкретным предприятием, например, если выпускается нефть (тонны), газопродукты (кубометры), электроэнергия (киловатты), услуги по бурению и т.п., можно только с помощью стоимостной формы представления показателя.

Именно поэтому все показатели финансовой отчетности предприятий имеют стоимостную форму, тогда как в статистической отраслевой отчетности предприятий встречаются и натуральные показатели.

Абсолютные и относительные показатели

Также выделяют количественные абсолютные (объемные) и относительные показатели:

- **Абсолютные (объемные) показатели** выражают размеры (объемы, уровни) в единицах меры, веса, объема, протяженности, площади, стоимости и т.д. Они всегда имеют определенную размерность, определенные единицы измерения. Выбор единиц измерения абсолютных величин определяется сущностью, свойствами характеризуемого данным показателем процесса или объекта.
- **Относительные показатели** представляют собой результат деления одного абсолютного показателя на другой и отражают соотношение между участвующими в расчете количественными характеристиками процессов и явлений. Относительные показатели могут выражаться в коэффициентах, процентах, промилле или быть именованными числами.

Плановые и фактические показатели

Плановые показатели представляют собой целевые ориентиры, которые должны быть достигнуты в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный период времени. От их состава и обоснованности применяемых методов расчета

в значительной мере зависит эффективность работы предприятия и всех звеньев управления на разных уровнях. Они определяют структуру, адресность, разработки плана и отражают его хозяйственные социальные задачи. Техничко-экономические показатели в хозяйственном механизме влияют не только на принятие плановых решений, но и на организацию производства, сбыт продукции и ее учет.

Плановые показатели используются в процессе выполнения контрольных процедур, связанных с оценкой достижения предприятием плановых значений.

Особую роль в рамках группы плановых показателей играют **нормативные показатели** (нормы и нормативы). Как правило, норматив – это количество производимых или потребляемых материальных благ, ресурсов или средств, приходящихся на какую-либо единицу (на единицу времени, площади, объема, на один агрегат оборудования, одного рабочего и т.п.). В технологическом процессе к нормативам относятся показатели, представленные в стандартах, ГОСТах, тарифных и нормативных справочниках, в том числе касающихся расхода материально-технических ресурсов на единицу продукции и др.

Фактические показатели представляют собой оценку реального результата реализации процессов на предприятии и состояния предприятия и его элементов в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Фактические показатели также называют фактом.

Следует особо отметить, что фактические показатели должны коррелировать с показателями плановыми. В противном случае невозможно будет получить корректное представление о том, насколько предприятие достигло целей, которые были определены на соответствующий период. То есть должно быть обеспечено методологическое единство плановых и фактических показателей.

Локальные и интегральные показатели

Локальные (индивидуальные) показатели характеризуют отдельный объект, отдельное направление деятельности или структурное подразделение предприятия. Примером локального показателя является объем произведенной продукции в конкретном цехе, затраты на ремонт конкретного оборудования и т.п.

Интегральные (сводные) показатели в отличие от локальных характеризуют группу объектов или процессов, например: объем производства всех видов продукции по предприятию, затраты на техническое обслуживание и ремонт всей совокупности оборудования цеха или предприятия в целом и т. п.

Как правило, сводные показатели формируются путем сложения соответствующих аналогичных по экономическому содержанию локальных показателей.

Другие группы показателей

Также выделяют:

- **Номинальные показатели** – экономические показатели, выраженные в текущих рыночных ценах. Изменения номинальных показателей отражают не только изменения реальных показателей, но и изменения рыночных цен.
- **Реальные показатели** – экономические показатели, выраженные в ценах некоторого базового года. Расчет реальных показателей позволяет нейтрализовать влияние, оказываемое на экономические показатели изменениями, происходящими в уровне цен.
- **Предельная величина (лимит)** – установленное предельное значение экономического показателя. Лимит устанавливается исходя из содержания целей функционирования предприятия и составляющих его элементов. Превышение лимита, как правило, ведет к тому, что система начинает работать неэффективно, не достигая поставленных целей.
- **Средние величины** обобщают количественные характеристики элементов массового процесса (устраняют их индивидуальные различия, выявляют общие условия и закономерности).

Информация на уровнях управления предприятием

В структуре управления любого предприятия традиционно можно выделить три уровня:

- операционный уровень (руководители низового уровня);
- функциональный уровень (руководители среднего звена);
- стратегический уровень (руководители высшего звена).

Операционный (нижний) уровень управления

На данном уровне управления обеспечивается решение многократно повторяющихся задач и операций, связанных с осуществлением различных направлений деятельности предприятия в рамках управления непосредственным взаимодействием различных элементов производственного процесса (работников, техники, предметов труда, поставщиков и подрядчиков, покупателей и заказчиков и т. п.).

На нижнем уровне располагаются производственные подразделения предприятия.

Для данного уровня характерны большой объем выполняемых операций и необходимость быстрого реагирования на изменение ситуации.

На операционном уровне формируется основной объем первичной технической и управленческой информации, которая собирается, систематизируется и передается для учета и анализа на следующий уровень.

Функции менеджмента на данном уровне в существенной степени зависят от особенностей технологического процесса и включают: управление работой и координацию работы специалистов непосредственно на рабочих местах, сбор информации об объеме выполненных работ, выпущенной продукции, затратах сырья, материалов, электроэнергии, услугах и работах, полученных от других подразделений и внешних подрядчиков, затраченном рабочем времени и т. д.

Функциональный (средний) уровень управления

Обеспечивает решение задач, требующих предварительного анализа информации, подготовленной на первом уровне.

На среднем уровне, как правило, представлены руководство производственными подразделениями, а также подразделения аппарата управления предприятия, в том числе подразделения инженерной и технологической службы, планово-экономической службы, финансовой службы, службы сбыта и закупок, управления персоналом и бухгалтерия.

На данном уровне большое значение приобретают такие функции управления, как анализ и контроль. Количество решаемых задач уменьшается, но возрастает их сложность. При этом не всегда удается выработать нужное решение оперативно, требуется дополнительное время на анализ, осмысление, сбор недостающих сведений.

Стратегический (высший) уровень

Этот уровень управления формирует цели (в том числе долгосрочные) осуществления деятельности и развития предприятия, а также обеспечивает выработку управленческих решений, направленных на их достижение.

На этом уровне выполняются такие функции, как анализ состояния и динамики, а также стратегическое планирование развития предприятия.

На высшем уровне действуют руководство предприятия, коллегиальные органы управления (совет директоров, правление), собственники (в том числе в форме собрания акционеров).

Обмен информацией между уровнями

В процессе функционирования предприятия информация перемещается как на одном уровне – горизонтальные коммуникации, так и с уровня на уровень – вертикальные коммуникации. Данные могут передаваться по нисходящей, то есть с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих

задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена сверху вниз должны быть реализованы информационные потоки снизу вверх. При этом от того, насколько эффективно будет организован двунаправленный обмен данными, в существенной степени зависят эффективность и скорость принятия решений в случае изменения внутренней и внешней ситуации.

Например, при инициировании процесса годового планирования руководство предприятия дает функциональным подразделениям указания относительно целевых значений основных технико-экономических показателей (ставка рефинансирования, норма доходности, процент инфляции и т. п.), которые следует использовать при формировании плановых показателей. В процессе планирования подразделения с нижних уровней направляют на более высокий уровень для согласования сформированные проекты планов функционирования предприятия с учетом ранее полученных ориентиров.

В дополнение к обмену информацией между уровнями управления на предприятии должны быть организованы горизонтальные коммуникации для обмена данными между отдельными подразделениями, находящимися на одном и том же уровне управления.

Предприятие состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Руководство должно добиваться, чтобы связанные в единые цепочки (технологическим процессом, технологией обработки данных) подразделения работали совместно, продвигая предприятие в направлении реализации поставленных целей.

К примеру, в сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные рабочие группы.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Очевидно, что такие отношения являются важной составляющей нормальной моральной обстановки на предприятии.

Значительную часть коммуникаций занимают отношения между конкретными специалистами. Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Управленческая деятельность на различных уровнях управления требует различной информации: по своему содержанию, степени агрегирования, форме представления.

На уровне производственных подразделений используются показатели, привязанные к конкретным технологическим процессам, объектам, и в подавляющем большинстве в натуральном выражении. Например, на уровне производственного участка могут формироваться следующие показатели:

- объем и стоимость выполненных работ конкретного вида на конкретном оборудовании конкретным специалистом в конкретную смену в процессе производства конкретного изделия;
- объем материалов конкретной номенклатуры, потраченных на производство работ конкретного вида в конкретную смену в процессе производства конкретного изделия;

- перечень запасных частей, использованных для выполнения текущего ремонта конкретного оборудования в конкретную смену;
- перечень и объем выполненных работ конкретного вида для текущего ремонта конкретного оборудования и т. п.

При этом призначная часть показателей будет отражать те сущности, которые характеризуются значением его основания. Например, для показателя «объем выполненных работ» в призначной части будут указаны: дата, смена, цех, участок, вид работ, конкретное оборудование, табельный номер специалиста, код товарного изделия.

На уровне цеха данная информация с участков будет агрегирована, преобразована и представлена показателями, которые необходимы менеджменту для осуществления управления:

- **Производством:**
 - объем произведенных изделий за смену и его соответствие плану;
 - объем и стоимость выполненных работ конкретного вида за смену и их соответствие плану;
 - загрузка конкретного оборудования за смену и ее соответствие запланированному уровню;
 - объем материалов конкретной номенклатуры, потраченных на производство работ за смену и т. п.
- **Запасами:**
 - объем остатков материалов конкретной номенклатуры в цеховых кладовых на конец смены;
 - перечень запасных частей в цеховых кладовых на конец смены;
 - потребность в запасных частях для выполнения текущего ремонта конкретного оборудования на следующую смену

с учетом остатков цеховых кладовых на конец предыдущей смены;

- объем потребности в материалах конкретной номенклатуры на следующую смену с учетом остатков цеховых кладовых на конец предыдущей смены;
- потребность в запасных частях для выполнения текущего ремонта конкретного оборудования на следующую смену с учетом остатков цеховых кладовых на конец предыдущей смены и т. п.

Показатели на уровне цеха также в основном будут в натуральном выражении.

На следующем уровне управления информация от цехов снова будет агрегирована, преобразована и представлена показателями, которые необходимы менеджменту для осуществления управления отдельными направлениями деятельности и предприятием в целом. На этом уровне показатели представлены в стоимостном и натуральном выражении.

На стратегическом уровне менеджеры нуждаются в информации, которая помогает принимать стратегические решения на длительный период времени. Менеджеры высшего звена оперируют в основном агрегированными стоимостными показателями.

Таким образом, в целях обеспечения высокой эффективности в рамках системы управления предприятием на каждом уровне управления, для каждого менеджера должна быть представлена соответствующая информация как по форме, так и по содержанию.

Глава 3. Современный подход к построению системы управления предприятием

В постоянно растущей и конкурентной бизнес-среде возникает множество требований к процессам управления современным предприятием, которые позволяют организовать приемлемый уровень контроля доступными предприятию ресурсами. Зачастую это решается при помощи специализированных информационных систем по управлению ресурсами предприятий – систем класса ERP (Enterprise Resource Planning). Как правило, при помощи данных систем решается множество задач, например: анализ доходов и расходов на конкретный продукт или по потребителям этого продукта, гибкое реагирование на изменение требований в бизнесе, обоснованное управление процессами принятия различных решений в деятельности организаций, выбор способов ведения бизнеса.

Развитие концепции ERP

Понятие ERP как концепции, включающей в себя множество принципов и подходов по планированию, управлению и контролю ресурсами предприятия, является результатом многолетней совместной эволюции управленческих и информационных технологий, в процессе развития которых повышались точность и оперативность управления производственными и финансовыми ресурсами предприятия.

Для того чтобы понять особенности развития концепции ERP, необходимо рассмотреть последовательную эволюцию основных систем управления ресурсами предприятия, которые возникали по мере готовности человека к оперативной обработке все более увеличивающихся объемов информации. Основные этапы развития концепции ERP приведены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Развитие систем планирования и контроля производства

Информационные технологии (ИТ), которые динамично развивались во второй половине XX века и обеспечили производственные условия 1960, 1970 и 1980-х годов, были направлены главным образом на автоматизацию различных технологий управления, используемых для повышения эффективности работы крупных производственных предприятий. Эволюция информационных систем производственного управления на базе технологий ROP (англ. Reorder point – управление запасами по точке перезаказа), MRP (англ. Material Requirements Planning – планирование потребности в материалах) и MRP II (англ. Manufacturing resource planning – планирование производственных ресурсов) обеспечивалась техническим прогрессом в информационных технологиях.

При этом нельзя не отметить, что движущие силы, лежащие в основе эволюции каждой ступени развития технологий управления производством, в значительной степени коррелируют с изменяющимся бизнес-климатом того времени.

Например, в 60-е годы основным конкурентным преимуществом была стоимость, что позволило разработать целенаправленную производственную стратегию, основанную на крупносерийном производстве, минимизации издержек в стабильных экономических условиях. Новая для того времени компьютеризированная система ROP удовлетворяла базовые потребности по планированию производства этих фирм.

В 1970-е годы основные усилия были перенаправлены на маркетинг, что привело к принятию стратегий целевого рынка с акцентом на большую интеграцию и планирование производства для конкретной продукции. Системы MRP соответствуют этому требованию.

В 1980-е годы основной конкурентный упор стал делаться на качество производства продукции. Стало необходимым отслеживать и управлять множеством процессов в повседневной деятельности предприятий.

Следовательно, каждая стадия развития систем планирования и контроля представляет собой последующий логический шаг как в развитии производства, так и в подходах к планированию, а также некоторую технологическую инновацию по сравнению с предыдущим этапом.

В число основных задач управления предприятием с самого зарождения ремесленного производства и до современности всегда входили вопросы организации наиболее полноценного управления и контроля ресурсов для непрерывного обеспечения производственных процессов. В принципе, с потребности в грамотном управлении материальными запасами и пошло формирование основных подходов, которые эволюционировали со временем и были реализованы в современном понятии ERP-системы.

Планирование запасов по точке перезаказа (ROP)

В самой ранней форме мануфактурного производства системы планирования и контроля на производстве состояли из одного мастера, а позднее – из групп заводских мастеров, каждый из которых отвечал за производство, заказ материалов и отгрузку продукции в пределах им назначенной производственной зоны, то есть планирование и контроль производства были организованы исключительно на знаниях и опыте отдельных мастеров. Хотя часто уровень их умений мог варьироваться в широких пределах, относительная простота работы первых производственных цехов Европы позволяла даже самым плохо подготовленным специалистам успешно управлять ими.

По мере развития промышленности и дальнейшей индустриализации производств были разработаны специализированные системы контроля запасов производства, которые постепенно заменили простую и часто неэффективную систему, основанную только на опыте работы и компетенциях мастеров завода. Такой контроль материальных запасов

строился на основе статистики расходования ресурсов за прошлые периоды, которые являются репрезентативными для планирования будущего спроса. Если количество запасов падает ниже некоторого заранее определенного уровня, то заказываются или производятся дополнительные запасы. Такой подход назывался управлением запасами по точке перезаказа (Reorder point (ROP)).

Точка перезаказа устанавливается с учетом времени на доставку запасов, а также минимального уровня запасов, который необходим для технологических процессов производства. Это позволяет избежать ситуации, когда сырье будет полностью использовано в производстве, что вызовет остановку основных производственных процессов.

Автоматизированные системы контроля запасов по точке перезаказа были разработаны, когда появились коммерческие мейнфреймы, в конце 1950-х – начале 1960-х годов.

Планирование потребности в материалах (MRP)

В середине 60-х годов компьютерные системы планирования потребности в материалах (MRP) в качестве оптимальной системы управления производством постепенно начали дополнять системами, основанными на управлении запасами по точке перезаказа. Это было связано с тем, что необходимо было обеспечить интеграцию планирования ресурсов на производстве с конкретным конечным продуктом.

Фактически планирование партии материальных запасов требует ряда взаимосвязанных решений относительно объема (количества) и сроков доставки необходимых материалов, т.е. требуется создание основного производственного плана, при построении которого за исходную точку принимается ожидаемый (фактический) спрос на готовую продукцию. Это и является основой концепции для построения системы планирования потребности в материалах (Material Requirements Planning (MRP)). Внедрением MRP на предприятиях обеспечивалось решение следующих задач:

- удовлетворение потребности в материалах, компонентах и продукции для планирования производства конкретного конечного продукта;

- организация своевременной доставки готового продукта его покупателям или потребителям;
- поддержка низких уровней запасов, исключая колебания объемов запасов, которые возникают при использовании управления запасами по точке перезаказа;
- планирование производственных операций, графика доставки, закупочных процедур.

Системы MRP продемонстрировали явное преимущество в том, что они предложили на тот период наиболее перспективный подход, основанный на спросе, для планирования производства и организации для этого заказов на поставку запасов, то есть использование MRP позволило более эффективно выполнять непрерывные процедуры создания заказов на поставку партий сырья и материалов для производства.

Кроме того, в системах MRP были внедрены базовые компьютеризированные средства отчетности о результатах производства, которые можно было использовать для оценки основного графика производства по сравнению со спросом на продукцию. К середине 1970-х годов насчитывалось несколько сотен пользователей компьютеризированных систем MRP в крупных промышленных предприятиях с большой номенклатурой сырья и материалов, используемых в производстве. В основном это были машиностроительные предприятия.

Фактически в 70-х годах XX века применение информационных технологий впервые изменило основы экономики производства, автоматизируя многие производственные процессы, связанные с управлением материальными запасами, значительно улучшая точность, надежность и предсказуемость производства. По мере дальнейшего развития производственных систем для контроля и управления использовались новейшие на то время информационные технологии и передовые подходы к управлению обеспечением производства. Эти подходы были внедрены и в последующие варианты системы планирования и контроля производства.

Планирование производственных ресурсов (MRP II)

Требования к повышению технологичности производственного процесса и качества самого результата производства повлекли за собой дополнительные усилия по развитию систем управления производством на предприятиях.

MRP II (Manufacturing Resource Planning) – это дальнейшее развитие систем управления производственными предприятиями, а также и дальнейшее развитие стратегии производственного планирования.

Системы класса MRP II были созданы к 80-м годам XX века на основе подходов, ранее используемых в MRP. При этом в MRP II реализуется более детальное планирование производства, загрузки мощностей, потребностей во всех доступных предприятию ресурсах как производственного (оборудование, рабочий персонал), так и непромышленного характера (финансы, административный персонал), планирование производственных затрат и моделирование процессов производства, планирование выпуска продукции. Конечной целью внедрения MRP II являлось создание единой интегрированной системы управления всеми имеющимися ресурсами предприятия.

Развитию такой сложной системы, как MRP II, способствовала технологическая инновация в вычислительных мощностях информационных систем, а также начало использования коммерческими организациями локальных сетей (LAN), в которые объединялось множество настольных компьютеров, что обеспечивало более высокий уровень обработки информации и взаимосвязь между различными областями бизнеса.

Увеличение вычислительных мощностей позволило коммерческим организациям выполнять прямое моделирование сценариев «Что, если» (What if), то есть производилось исследование последствий любых изменений в первоначальном производственном плане или других планах. Например, при изменении спроса система управления производством позволяла выдать соответствующие инструкции и рассчитать последствия в случае изменения производственных планов.

Планирование ресурсов предприятия (ERP)

В 90-х годах XX века начинается развитие корпоративных информационных систем нового поколения – Enterprise Resource Planning (ERP, планирование ресурсов предприятия). Исторически концепция ERP стала развитием более простых концепций MRP и MRP II, при этом добавив много нового в автоматизацию основных бизнес-процессов деятельности предприятий, например «продвинутые» возможности процессов управления взаимоотношениями с клиентами. Непрерывно растущая глобальная конкуренция в сочетании с динамично меняющимися рынками и инновационными технологиями заставили многие фирмы пересмотреть свою деятельность, включая организационную структуру и оперативный контроль, а также виды выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Перед компаниями, работающими в глобальном масштабе, для согласования с потребностями клиентов возникла необходимость более гибкого развертывания ресурсов, а динамика новых взаимоотношений с клиентами и поставщиками потребовала применения новых подходов к управлению коммуникациями.

Термин ERP как таковой имеет множество определений и значений, которые были сформулированы различными специалистами в области информационных технологий, а также ведущими западными исследовательскими и консалтинговыми компаниями.

В настоящее время понятие ERP является результатом эволюции предыдущих технологий планирования и контроля производства, а также развития информационных систем. Исходя из этого представляется, что наиболее полным является определение, изданное и опубликованное в глоссарии консалтинговой компании Gartner:

ERP (Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) – организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности.

Таким образом, эволюция систем управления производством неразрывно связана как с изменяющимися бизнес-требованиями рынка, глобальной конкуренцией, так и с технологическими инновациями, позволяющими данные требования своевременно реализовать.

Применение концепции ERP при автоматизации систем управления предприятием

Эволюция понятия ERP практически следует за развитием возможностей информационных систем. Некоторое время назад используемые компьютеры и программное обеспечение имели значительные ограничения (по быстродействию, объемам хранящейся и обрабатываемой информации, доступу и построению интерфейсов и т. п.). Имевшиеся ограничения естественно сдерживали развитие ERP как комплексной системы автоматизации бизнес-процессов предприятий.

Применение средств вычислительной техники на предприятиях началось в отделах производства и учета. По мере развития информационных технологий в сферу автоматизации попадали другие взаимосвязанные процессы управления:

- MRM (Manufacturing Resource Management) – управление производством;
- FRM (Financial Resource Management) – управление финансами;
- CRM (Customer Relationship Management) – управление взаимоотношениями с покупателями и заказчиками;
- SCM (Supply-Chain Management) – управление цепочками поставок;
- SRM (Supplier Relationship Management) – управление взаимодействием с поставщиками;
- PLM (Product Life Cycle Management) – управление жизненным циклом изделий;
- HRM (Human Resource Management) – управление персоналом;

- CAD/CAM Interchange (Computer-Aided Design / Computer-Aided Manufacture) – подготовка моделей продукции;
- BI (Business Intelligence) – бизнес-аналитика;
- EC (Electronic Commerce) – электронная коммерция и т. п.

Следует учитывать, что основная задача автоматизации деятельности предприятия по концепции ERP – это интеграция всех функций управления предприятия в рамках единой информационной системы. Исходя из определения цикла управления, в первую очередь это автоматизация функций планирования ресурсов. То есть система должна представлять не только ситуацию «как было» и «как есть», но и «как будет», «как должно быть». ERP-система должна не просто хранить данные о происходящих на предприятии процессах, но и включать в себя инструментарий, позволяющий формировать планы и обеспечивать в соответствии с ними оптимизацию использования всех видов ресурсов (финансовых, материальных, человеческих, временных и т. п.), а большинство функций учета, реализованных в системе, должны быть направлены на отражение фактического исполнения согласованных планов.

На основании целей управления составляется план, затем по ходу его реализации проводится фиксация фактических значений показателей, их анализ, и на основании сравнения поставленных целей и достигнутых результатов вырабатывается корректирующее воздействие. Учетная система позволяет только фиксировать результаты. Она, в отличие от ERP-системы, не включает в себя функции для автоматизации планирования и сравнения «план-факт». В этом принципиальное отличие ERP-системы от учетной системы.

Таким образом, ERP-система является основным инструментарием и хранилищем структурированной информации системы управления предприятия.

В настоящий момент понятие «ERP-система» или «система класса ERP» четко не определено. При этом очевидно, что ERP-система должна рассматриваться как на функциональном уровне (функциональность системы управления), так и на технологическом уровне (информационная система).

Функциональное наполнение ERP-системы – это уже представленный выше набор функциональных блоков.

На технологическом уровне ERP-система рассматривается как совокупность программных и технических средств, обеспечивающих выполнение функционала.

Таким образом, ERP-система является собой интеграцию технологий бизнеса, информационной системы и программно-аппаратной платформы:

- модель бизнес-процессов предприятия, отражающую особенности его деятельности и управления и соответствующую требованиям действующего законодательства;
- информационную систему – программную реализацию модели бизнес-процессов, отражающую опыт организации бизнеса в аналогичных отраслях и условиях, а также имеющую инструментальные средства для настройки и адаптации;
- ИТ-инфраструктуру (аппаратную + программную), обеспечивающую функционирование информационной системы с заданным уровнем производительности, доступности и масштабируемости.

Моделирование бизнес-процессов предприятия

Важнейшей особенностью ERP-системы является возможность комплексного моделирования бизнес-процессов управления предприятием.

В ERP-системе не только фиксируются факты исполнения финансово-хозяйственных операций, но и отражается информация обо всех или большинстве бизнес-процессов управления предприятием с учетом их взаимосвязи и взаимного влияния.

Действующая на предприятии ERP-система содержит детальную информацию о перечне, содержании, последовательности, участниках, а также порядке выполнения бизнес-процессов. При этом в зависи-

мости от того, какой результат сформирован на выходе бизнес-процесса, могут быть инициированы разные БП в последовательности.

Таким образом, ERP-система фактически ведет своего пользователя, предоставляя инструменты и используя заложенные в нее подходы и алгоритмы, обеспечивает высокий уровень автоматизации процессов управления: планирования, учета, контроля, анализа.

Такой подход существенно снижает роль человеческого фактора, позволяет поднять на новый уровень формализацию процессов и роль планирования на предприятии, значительно улучшить контроль состояния бизнес-процессов.

При помощи ERP-системы обеспечивается синхронизация всех основных бизнес-процессов предприятия. Все процессы в системе организованы в виде последовательного и взаимосвязанного потока работ, передаваемых от исполнителя к исполнителю или от подразделения к подразделению. Их эффективное выполнение осуществляется на основании своевременного предоставления необходимых ресурсов и данных.

Система обеспечивает контроль всех важных бизнес-процессов, процедур и операций, позволяет оценивать работу ответственных сотрудников и подразделений в рамках реализации этих бизнес-процессов, процедур и операций. Контроль построен по нескольким уровням управления: от оперативного до стратегического. Обеспечивается анализ цепочек сквозных процессов, не замкнутых на отдельных подразделениях, а включающих в себя взаимосвязанную и цикличную работу множества структур предприятия.

Таким образом, внедрение ERP-системы на практике – это больше, чем простое внедрение программного обеспечения для автоматизации учета и управления: осуществляется целевое моделирование бизнес-процессов предприятия, как правило, обеспечивающее высокий уровень автоматизации управления и существенное повышение эффективности его последующего функционирования.

Основные возможности «1С:ERP Управление предприятием»

Основные управленческие технологии, характеризующие концепцию ERP, нашли свое отражение в тиражном программном продукте фирмы «1С» – «1С:ERP Управление предприятием» (1С:ERP). Данная система является флагманским решением, разработанным фирмой «1С».

Система нашла свое реальное применение на множестве действующих предприятий. На момент написания настоящей книги при помощи данной информационной системы автоматизировано более 130 тысяч рабочих мест (статистика с сайта www.1c.ru).

1С:ERP предлагает широкий спектр инструментов, которые позволяют повысить эффективность работы организации, увеличить прозрачность и достоверность информации, обеспечить контроль выполнения процессов и ускорить принятие решений.

1С:ERP является воплощением в практике управления предприятиями ключевых технологий концепции ERP. В системе представлен весь инструментарий, свойственный данной концепции, для целей построения эффективного управления такой сложной системой, как современное предприятие. Данный продукт имеет следующие ключевые особенности и преимущества, которые позволяет ему найти свое широкое применение в качестве современной ERP-системы:

- комплексная реализация функций системы управления предприятия в процессе его деятельности;
- формирование единого информационного пространства для управления основными бизнес-процессами предприятия;
- обеспечение решения задач различных уровней управления, коммуникации и обмена информацией между ними;
- унификация алгоритмов обработки и структурирование информации;
- поддержка актуальных инновационных технологий;

- интеграция с другими системами «1С», разработанными на базе программно-технологической платформы «1С:Предприятие 8»;
- соответствие заложенных в систему решений требованиям законодательства РФ.

Кроме того, имеющийся по умолчанию широкий набор функциональных возможностей 1С:ERP подлежит расширению за счет отраслевых и специализированных решений.

Комплексная реализация функций системы управления предприятием

Возможности, заложенные в 1С:ERP, позволяют реализовать все основные функции управления предприятием, такие как планирование и прогнозирование, учет и контроль, анализ, организация и координация деятельности, коммуникация, мотивация и обучение персонала.

Для реализации функции планирования и прогнозирования в 1С:ERP предусмотрена возможность формирования и согласования всевозможных плановых показателей по различным функциональным бизнес-процессам, например: планы закупок, планы продаж, планы производства и т. п.

Для целей организации и координации деятельности в информационной системе предусмотрена возможность формализации бизнес-процессов как с точки зрения определенной последовательности действий и необходимых процедур, так и со стороны правил их выполнения, конкретных ограничений и лимитов, алгоритмов и расчетов.

В 1С:ERP при интеграции с системой «1С:Документооборот 8» предусмотрена возможность настройки необходимых маршрутов согласования и подготовки документов, отражения фактов выполнения определенных этапов бизнес-процессов. Кроме того, в системе заложены механизмы контроля установленных ограничений и лимитов, направленные на выявление отклонений от утвержденных на предприятии регламентов с целью предотвращения нарушений и злоупотреблений ответственными лицами.

Например, в части процессов закупок предусмотрена возможность определения допустимых цен на приобретаемый ресурс. При осуществлении бизнес-процессов сбыта и реализации в зависимости от полномочий конкретного менеджера в системе могут быть установлены необходимые ограничения по уровням предоставляемых скидок.

Реализованная в системе функция учета основана на том, что 1С:ERP является транзакционной системой, которая выполняет обработку множества операций в режиме реального времени. Ввод данных выполняется с учетом аналитики, отражающей специфику функционального процесса. Данные непрерывно регистрируются в информационной базе в хронологическом порядке при обеспечении необходимого доступа к информации всем ее потребителям и многократного ее использования.

Например, учет движения складских запасов в системе организуется путем непрерывной регистрации приходных и расходных документов по складским операциям, что позволяет в режиме реального времени обеспечить всех заинтересованных лиц информацией о количестве доступных на складе запасов, поступлениях и выбытиях имущества за интересующий период.

Реализованные в системе функции **контроля** позволяют выявить соответствие полученного результата установленным на предприятии правилам, ограничениям и требованиям, а также запланированным или нормативным значениям. Так, например, плановые показатели, зафиксированные в системе в виде плана продаж, плана закупок, плана производства, являются точкой контроля для результатов деятельности ответственных за это подразделений предприятия или отдельных его сотрудников. Лимиты, выделенные на расходы по отдельным подразделениям и отраженные в 1С:ERP, позволяют ограничивать в системе объемы средств, указанных в заявках на их расходование. При этом в случае превышения таких лимитов в системе предусматривается возможность проведения дополнительных процедур согласования перерасхода в зависимости от правил, установленных для каждого конкретного случая.

Функции **коммуникаций** реализованы в системе в виде взаимного обмена информацией внутри бизнес-модели предприятия. Для этого в информационной базе отражаются основные бизнес-процессы, при выполнении которых предусматривается передача данных от одного элемента организационной структуры к другому, а также обеспечивается необходимая обратная связь между этими элементами.

К примеру, при передаче из отдела продаж на склад информации о необходимости выполнить заказ клиента и допустимых для него сроках доставки в системе может быть оперативно получена обратная реакция со склада о невозможности выполнения такого заказа в требуемые сроки (по различным причинам, например из-за отсутствия необходимого количества запасов). При этом информация, введенная в 1С:ERP по отдельным хозяйственным операциям на операционном уровне, доступна для менеджеров верхнего уровня управления предприятия как в детальном, так и в более агрегированном состоянии.

В 1С:ERP предусмотрена возможность отражения конкретных целевых ориентиров, доведенных до сведения сотрудников предприятия, понятных им и направленных на повышение эффективности деятельности каждого работника. Действия каждого специалиста, участвующего в функциональных бизнес-процессах, фиксируются в системе, и существует возможность проведения анализа полученных результатов. Данный подход направлен на реализацию функции **мотивации** сотрудников на достижение конкретных результатов в ходе выполнения своих служебных обязанностей.

Построение учета в 1С:ERP также позволяет обеспечить менеджмент предприятия практически любой оперативной информацией, необходимой для **анализа** и принятия решений в процессе осуществления функций управления. При помощи гибко настраиваемой отчетности оперативно отслеживается выполнение различных бизнес-процессов предприятия, а также оценивается эффективность использования имеющихся ресурсов. Например, система позволяет сформировать такие отчеты, как исполнение плана закупок по подразделениям, динамика продаж за разные периоды, производственные затраты организации в различных разрезах и валютах, а также другие подобные аналитические отчеты.

Структурированная и непрерывно пополняемая информация 1С:ERP, отражающая результаты выполнения бизнес-процессов, может выступать в качестве исторической базы знаний предприятия. Другими словами, система может служить ориентиром и обеспечивать передачу знаний новым сотрудникам, реализуя тем самым функции обучения. Благодаря этому минимизируются негативные последствия смены персонала, в том числе из состава менеджмента, как в части управления соответствующими бизнес-процессами или функциями, так и в части эффективности деятельности компании в целом.

Единое информационное пространство для управления предприятием

В 1С:ERP обеспечивается функциональность различных подсистем управления в едином информационном пространстве. Основные бизнес-процессы реализованы в целостной информационной базе. Данный подход является одним из основных принципов технологии ERP, предусматривающим единую транзакционную систему для большинства операций и бизнес-процессов в организации. Это позволяет решить ряд вопросов, связанных с интеграцией и оперативным информационным обменом между смежными бизнес-процессами, входящими в различные функциональные блоки (подсистемы).

Например, при формировании показателей при планировании производства требуется интеграция с другими функциональными подсистемами, такими как управление запасами и управление закупками, которые будут обеспечивать необходимые для производственных процессов потребности в ресурсах (сырье, материалах, электроэнергии и т.п.). Как правило, план поставки материалов от поставщика (процессы управления закупками) влияет на план по доставке материальных ценностей в производственные цеха (процессы управления запасами), который, в свою очередь, связан с графиком производства (процессы управления производством). Отражение операций по планированию, закупке, поставке и производству будет выполняться в единой системе, обеспечивающей обмен информацией в реальном времени или с максимально доступной оперативностью.

В 1С:ERP обеспечивается однократный ввод данных в систему в рамках одного процесса, но многократное их использование в рамках других бизнес-процессов. Например, при поступлении имущества на склад вводом в систему информации о поставке будет заниматься работник склада, осуществляющий приемку имущества. Введенная информация сразу же будет доступна другим подразделениям: бухгалтерским службам – для целей отражения операции в бухгалтерском учете, отделу закупок и снабжения – для формирования заявки на оплату поставки, производителям и сбытовикам – как сведения о наличии имеющихся запасов и т. д.

Информация для разных уровней управления предприятием

Интеграция оперативного, тактического и стратегического управления является одной из ключевых задач, решаемых при помощи внедрения ERP-системы.

1С:ERP поддерживает широкий функциональный охват бизнес-процессов предприятия и обладает различными средствами обработки, анализа и агрегации имеющейся информации по различным направлениям, например:

- по предприятию в целом;
- подсистемам управления предприятием и отдельным бизнес-процессам верхнего уровня;
- долгосрочным проектам;
- отдельным продуктам и направлениям деятельности;
- перспективам сбалансированной системы показателей;
- конкретным операциям бизнес-процессов (например, обработки и переработки сырья, транспортировки, складирования и др.);
- видам ресурсов организации (сырье, оборудование, персонал и т. д.).

При этом в системе предусмотрена возможность отражения, анализа и контроля следующих показателей:

- плановых показателей по различным горизонтам и сценариям планирования (натуральных и стоимостных);
- фактических показателей, отражающих результаты деятельности предприятия (натуральных и стоимостных);
- норм и нормативов;

- расчетных показателей, вычисляемых по определенным правилам на базе отраженных в системе норм и нормативов, фактических, плановых значений показателей и т. д.

Для менеджеров низового звена 1С:ERP дает возможность осуществлять контроль выполнения производственных и операционных заданий на основании отраженной в системе информации о ходе их выполнения – например, отслеживание хода выполнения производственных этапов, заказов переработчикам, заказов на перемещение, на сборку, поручений экспедиторам и т. д.

Для обеспечения потребностей менеджеров среднего звена 1С:ERP предоставляет инструменты для мониторинга показателей по отдельным бизнес-процессам, бюджетам и сферам деятельности предприятия, за которые отвечает возглавляемое менеджером подразделение организации.

Для руководителей высшего звена в 1С:ERP предоставляется возможность мониторинга различных показателей, характеризующих как текущее состояние предприятия, так и будущие перспективы его деятельности, на различных горизонтах планирования и по различным сценарным условиям.

Унификация алгоритмов обработки и структурирование информации

Построение эффективной системы управления предприятием с использованием передовых информационных технологий требует унификации и стандартизации процессов обработки данных и четкого структурирования всей отображаемой в системе информации. Решения, заложенные в 1С:ERP, обеспечивают следующие возможности:

- стандартизации алгоритмов ввода и обработки первичных данных путем использования электронных документов, встроенных в рамки отраженных в системе бизнес-процессов деятельности организации;
- использования общих формул расчета сложных показателей на основании единых данных в информационной системе;

- применения типовых шаблонов отчетов и формирования новых форм отчетности;
- использования различных наборов ролей и алгоритмов их поведения в целях разграничения прав доступа к информации и совершения с ней действий;
- использования набора различных справочников и классификаторов, позволяющих структурированно хранить НСИ в соответствии со спецификой и требованиями бизнеса;
- использования набора классификаторов, управление которыми выполняется через интеграцию с внешними источниками, например: классификаторы банков, адресный классификатор и др.

Поддержка актуальных инновационных технологий

В современных условиях эффективное управление бизнесом неразрывно связано с применением прогрессивных информационных технологий, важными критериями которых являются масштабируемость, доступность, многоплатформенность, мобильность и облачные решения.

Решение 1С:ERP в полной мере соответствует подобным прогрессивным тенденциям.

Масштабируемость. ERP-система должна непрерывно обеспечивать в многопользовательском режиме работу широкого спектра функций, обеспечивающих сбалансированное управление всеми ресурсами организации. Ключевым моментом в работе системы является поддержка должного уровня производительности за счет различных механизмов. Взаимодействие пользователя с системой должно быть комфортным, а процедуры обработки и сохранения данных не должны занимать много времени. Кроме того, в рамках своей деятельности предприятия непрерывно развиваются и растут, в результате чего требуется увеличение количества подключаемых к информационной системе пользователей, а также возрастает количество обрабатываемой информации.

В 1С:ERP обеспечивается решение задач по масштабируемости системы, то есть имеется возможность адаптироваться к расширению предъявляемых к ней требований и возрастанию объемов решаемых задач.

Для этих целей система работает в клиент-серверной версии, которая позволяет обеспечить требования к автоматизации предприятий практически любых размеров, независимо от их территориального распределения. Данный подход основан на трехуровневой архитектуре с использованием клиентских приложений на компьютерах пользователей, кластера серверов «1С:Предприятия» и отдельной системы управления базами данных (СУБД). Применение кластера серверов позволяет сосредоточить на нем выполнение наиболее «объемных» операций по обработке данных. Например, при выполнении даже весьма сложных запросов программа, работающая у пользователя, будет получать только необходимую ей информацию, а вся промежуточная обработка будет выполняться на сервере.

При увеличении количества пользователей или объема обрабатываемых данных для поддержания целевого уровня производительности в кластер серверов добавляются дополнительные серверы. Кластер серверов «1С:Предприятия» распределит нагрузку между ними и произведет автоматическую перенастройку рабочих процессов.

Доступность. Сегодня невозможно представить деятельность любого предприятия без использования сети Интернет, которая обеспечивает доступность к информационным системам из внешних источников, находящихся вне локальных сетей предприятия. Применение Интернета позволяет удаленно связать работу всех пользователей с системой из тех мест, где присутствует выход в сеть, в том числе через мобильных операторов.

С этой целью в системе реализована online-работа через подключение к специальным образом настроенному веб-серверу, принимающему через Интернет запросы от пользователей и осуществляющему их взаимодействие с кластером серверов «1С:Предприятия». Предусмотрена возможность работы с веб-сервером как через использование установленного на компьютере пользователя клиентского приложения 1С:ERP, так и через веб-клиент, который запускается при помощи обычного интернет-браузера.



Рис. 3.2. Схема работы с использованием тонкого клиента и веб-клиента

Многоплатформенность и поддержка широкого набора СУБД. Доступ в 1С:ERP возможен практически из любой распространенной на данный момент операционной системы, например: Linux, Windows, Mac OS. Поэтому в случае достаточного запаса производительности на уже используемом на предприятии оборудовании для начала работы с системой не потребуется глобальное обновление пользовательских компьютеров, серверов, мобильных устройств, что существенно упростит автоматизацию системы управления предприятием.

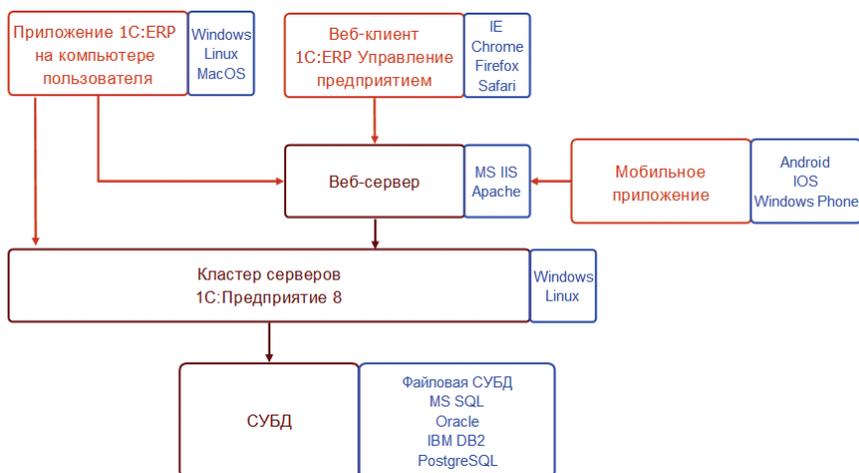


Рис. 3.3. Поддержка различных платформ и СУБД при работе в сети

Кроме того, платформой «1С:Предприятие 8» поддерживаются различные СУБД: PostgreSQL, MS SQL Server, IBM DB2, Oracle Database.

Использование мобильных устройств. Именно мобильность делает 1С:ERP привлекательным решением для предприятий, в специфике деятельности которых должны быть обеспечены мобильные рабочие места. Помимо использования веб-клиента и работы через интернет-браузер для мобильных устройств предусматриваются различные мобильные приложения на базе «Мобильной платформы 1С».

Мобильные приложения, созданные на данной платформе, служат для удаленного взаимодействия со стационарными бизнес-приложениями. Они обеспечивают оперативный доступ к важной информации, необходимой для принятия различных решений в ходе управления предприятием в целом или отдельными процессами. Также с их помощью обеспечивается работа для некоторых страдников «в полях» у клиентов или в тех местах, где нет возможности оборудовать стационарное рабочее место.

Например, для работы с 1С:ERP используются такие приложения на мобильной платформе, как «1С:Монитор ERP» или «1С:Заказы».

«1С:Монитор ERP» реализует базовые возможности мониторинга целевых показателей совместно с системой на стационарных компьютерах. Функционал мобильного приложения включает в себя следующие возможности:

- быстро просматривать состояние целевых показателей в виде диаграмм и детальных отчетов;
- расшифровывать целевые показатели с помощью отчетов-расшифровок;
- просматривать отчеты, доступные в 1С:ERP;
- управлять контактной информацией партнеров, их досье, а также совершать им звонки и др.

Мобильное приложение «1С:Заказы» предназначено для менеджеров по продажам или торговых представителей, которым требуется вне офиса принимать заказы от клиентов. В мобильном приложении реализованы функции:

- регистрации клиентов и информации о них, совершение им звонков, отправки SMS или e-mail прямо из приложения;
- ведения списка товаров, автоматической загрузки цен товаров из файлов Microsoft Excel;
- оформления заказов на товары и услуги, в том числе сразу после регистрации клиента;
- предоставления скидок;
- контроля статусов заказов (при синхронизации с автоматизированными системами), быстрого просмотра срочных, просроченных, текущих или завершенных заказов, регистрации оплаты по заказам клиентов и т. п.

Перечень приложений на мобильной платформе постоянно расширяется, в их разработке участвует как сама фирма «1С», так и многочисленные ее партнеры-франчайзи. Наряду с готовым к работе мобильным приложением, как правило, также выпускается версия для разработчиков – типовое решение, на основе которого средствами мобильной платформы «1С:Предприятие» может быть создано новое прикладное решение, то есть существует возможность выполнить разработку мобильного приложения под конкретные задачи самостоятельно или под заказ с требуемой для конкретного предприятия спецификой.

Работа через облако. Как правило, использование ERP-систем требует серьезных вычислительных мощностей от серверного оборудования, а также использования дополнительного специализированного программного обеспечения, например СУБД. Всю эту инфраструктуру из аппаратных и программных средств для целей автоматизации системы управления предприятием необходимо поддерживать в рабочем и адекватном текущим потребностям состоянии.

Поэтому одним из перспективных направлений в сфере информационных технологий являются облачные технологии, которые могут быть интересны многим предприятиям, пытающимся оптимизировать свои затраты на управление программно-технической инфраструктурой.

Облачные технологии, используемые в программных продуктах фирмы «1С», позволяют предоставлять услуги пользования программным обеспечением как сервисом, вести учет потребления этих услуг, осуществлять общее администрирование сервиса и решать другие задачи.

Поддерживается применение облачной технологии фирмы «1С» – сервиса «1С:Предприятие 8 через Интернет» (1cFresh), который представляет собой облачный сервис, обеспечивающий доступ пользователей к различным приложениям «1С» через Интернет, в том числе и к 1С:ERP.

Взаимодействие пользователей и провайдеров сервиса основано на модели SaaS (software as a service – «программное обеспечение как услуга»), где провайдер выполняет все действия по установке, обновлению, поддержанию работоспособности и технической поддержке размещенных в сервисе прикладных решений и используемой ими аппаратной и программной инфраструктуры. Модель сервиса подразумевает, что потребители не приобретают сами прикладные решения. Они платят лишь за пользование прикладным решением через Интернет. Благодаря модели SaaS вся мощь 1С:ERP доступна в облачном сервисе различным предприятиям.



Рис. 3.4. Общая схема работы с облачным сервисом 1cFresh

Интеграция с другими системами, разработанными на базе платформы «1С:Предприятие 8»

Следует отметить, что при автоматизации систем управления сложными коммерческими структурами, состоящими более чем из одного предприятия, например группой взаимосвязанных компаний, может возникнуть ситуация, при которой потребуется выйти за рамки применения только 1С:ERP. Корпоративное управление связано с усложнением и расширением подходов к построению системы управления, в том числе предусматривающих централизацию функций в управляющей компании (передача ряда функций управляемых компаний для выполнения в управляющую компанию).

В таком случае целесообразно использовать 1С:ERP в тесной интеграции с другими программными продуктами на базе технологической платформы «1С:Предприятие», которые позволяют существенно расширить функциональный охват, необходимый для управления группой компаний. Это могут быть тиражные программные продукты фирмы «1С», входящие в комплекс «1С:Корпорация», где к 1С:ERP добавляются:

- **«1С:Управление холдингом 8»** – для целей централизации процессов управления и консолидации информации;
- **«1С:Зарплата и управление персоналом 8 КОРП»**, предусматривающий расширенные инструменты по управлению персоналом, кадровому учету, расчету и начислению заработной платы;
- **«1С:Документооборот 8 КОРП»** – для целей организации электронного документооборота, встроенного в бизнес-процессы организации, и передачи информации между смежными процессами в разных информационных базах.

Указанный выше подход позволяет сохранить единое интегрированное информационное пространство для реализации функций управления сложными комплексными организационными структурами, состоящими из нескольких предприятий.

Обеспечение соблюдения требований законодательства РФ

1С:ERP является национальной системой, ориентированной на соблюдение основных требований законодательства Российской Федерации для отечественных организаций. Так, например, в системе заложены механизмы, направленные на соблюдение порядка ведения бухгалтерского и налогового учетов, формирование форм бухгалтерской, налоговой, статистической и другой отчетности, соответствие порядку ведения кассовой дисциплины, организацию работы в рамках государственного оборонного заказа и ряда других требований по различным направлениям деятельности.

Сервисы, разработанные фирмой «1С» и поддерживаемые системой, позволяют существенно ускорить процесс взаимодействия с фискальными органами, органами статистики, кредитными организациями, контрагентами, а также своевременно получать достоверную информацию о потенциальных и имеющихся поставщиках и покупателях на территории РФ, например:

- «1СПАРК Риски», предоставляющий пользователям программ «1С» возможность управлять налоговыми рисками и комплексно оценивать благонадежность контрагентов.
- «1С-ОФД», обеспечивающий подключение к операторам фискальных данных (ОФД) в соответствии с законом 54-ФЗ¹.
- «1С:Контрагент», выполняющий быструю проверку информации о контрагенте, осуществляет автоматическое заполнение его реквизитов в различных документах.
- «1С-Такском», предназначенный для обмена счетами-фактурами и другими юридически значимыми документами с поставщиками, покупателями и прочими контрагентами в электронной форме непосредственно из системы.

¹ Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа» от 22.05.2003 № 54-ФЗ.

Функциональные возможности «1С:ERP Управление предприятием»

«1С:ERP Управление предприятием» обеспечивает поддержку системы управления предприятием и содержит широкий набор функционала, который укрупненно по функциональным блокам представлен на рисунке ниже.



Рис. 3.5. Основные функциональные возможности 1С:ERP

Функциональный блок **Управление производством** обеспечивает высокое качество обслуживания производственных заказов, гибкую систему оперативного управления производством, эффективное использование доступных предприятию производственных ресурсов и снижение себестоимости выпущенной продукции, оказанных услуг и выполненных работ.

Бюджетирование в 1С:ERP дает возможность достигнуть оптимального распределения ресурсов в рамках финансового управления предприятием. Реализованы разработка и планирование бюджетов, делегирование

финансовой ответственности по структуре предприятия, регламентирование процедур составления и принятия бюджетов, контроль за их исполнением и так далее.

Управление финансами и казначейство позволяет осуществлять контроль над платежами и поступлениями денежных средств, эффективно управлять доступными для предприятия денежными средствами, находящимися в кассах, на банковских расчетных, валютных, специальных и депозитных счетах.

Управление сбытовой деятельностью в 1С:ERP предоставляет возможность автоматизировать процессы как оптовой торговли, так и торговли через розничную сеть магазинов.

Управление закупочной деятельностью обеспечивает такие функции, как подбор поставщиков и мониторинг их цен, ведение различных условий закупок, формирование заказов поставщикам и контроль их исполнения, составление графиков поставок и графиков платежей, оформление поставок на предприятие, корректировки поступлений, возвратов и так далее.

Для **управления запасами и складской логистикой** системой предусматриваются различные возможности по оптимизации использования материальных запасов, повышению управляемости их движения, росту эффективности работы складов на предприятии и снижению затрат на хранение и перемещение.

Управление ремонтами позволяет повысить готовность оборудования к работе, снизить затраты на поддержание его работоспособности, установить единые регламенты обеспечения и финансирования ремонтных работ.

Функциональный блок **Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM)** реализует концепцию управления отношениями с клиентами в условиях активной конкуренции, нацеленную на максимальное освоение потенциала каждого покупателя в интересах предприятия.

Управленческий учет и управленческая отчетность охватывает все направления деятельности предприятия. В 1С:ERP организован непрерывный учет материальных, трудовых и финансовых затрат, доступны различные механизмы распределения доходов и расходов, а также

формирования себестоимости продукции (работ, услуг) по направлениям деятельности. В системе имеется широкий набор управленческой отчетности, позволяющий достоверно оценить текущее состояние дел на предприятии и принять необходимые управленческие решения.

Управление персоналом и расчет заработной платы реализует в системе основные функции по ведению кадрового учета и расчету заработной платы, поддерживается формирование специализированной отчетности по кадрам.

1С:ERP обеспечивает ведение **бухгалтерского и налогового учета**, а также подготовку бухгалтерской отчетности и налоговых деклараций в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Система позволяет формировать отчетность в соответствии с требованиями **Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО)**. Отчетность, составленная по правилам МСФО, широко используется внутренними и внешними пользователями для анализа деятельности предприятия, принятия управленческих решений, оценки стоимости бизнеса и прочих целей.

Монитор целевых показателей используется для контроля и анализа целевых показателей деятельности предприятия. Данная подсистема позволяет анализировать текущие значения показателей и динамику их изменения, раскрывать показатели в краткой или расширенной форме, с графическим отображением данных и их расшифровкой.

Расширение функциональных возможностей за счет отраслевых и специализированных решений

«1С:ERP Управление предприятием» на основании своего типового функционала позволяет реализовывать эффективное управление и вести учет для подавляющего большинства предприятий. Однако для некоторых предприятий типовой функционал требуется существенно расширить – в частности, по причине определенной отраслевой специфики их бизнес-процессов.

Для подобных целей расширение функциональности системы и добавление в нее новых возможностей могут выполняться на базе встраиваемых или интегрируемых отраслевых и специализированных решений для 1С:ERP.

Отраслевые решения являются комплексными программными продуктами, содержащими функционал отраслевой специфики, и предназначены для автоматизации процессов управления предприятий, например, агропромышленного комплекса, пищевой промышленности, строительства, энергетики, горнодобывающей промышленности, металлургии, ЖКХ, лесозаготовки и других отраслей. В качестве примера можно привести такие программные продукты, как «1С:ERP Агропромышленный комплекс 2», «1С:ERP Энергетика 2» и многие другие.

Для расширения типовых возможностей системы, направленного на решение определенных специфических задач или дополняющего имеющиеся в системе функциональные блоки, предназначены специализированные решения. Это могут быть решения, реализующие функции по управлению проектами, движимым и недвижимым имуществом, ремонтами, CRM, логистикой и т. п.

Специализированными решениями, расширяющими возможности типовой функциональности 1С:ERP, являются «1С:PDM Управление инженерными данными 3», «1С:MDM Управление нормативно-справочной информацией», «1С:ТОИР Управление ремонтами и обслуживанием оборудования 2 КОПП», «1С:PM Управление проектами», «1С:Управление строительным производством», «1С:CRM», «1С:Управление по целям и KPI 2» и многие другие.

В результате того, что на базе 1С:ERP предлагается широкий выбор индустриальных отраслевых и специализированных решений, стало возможным построение автоматизированной системы управления, предусматривающей максимально возможный функциональный охват практически для любого предприятия.

Отраслевые и специализированные решения направлены на максимальное соответствие потребностям важных для предприятия бизнес-процессов и привнесение лучших практик, свойственных определенным отраслям и направлениям деятельности. Кроме того, использование готовых решений позволяет существенно сократить издержки при их внедрении.

Добавление отраслевых и специализированных решений может выполняться при помощи организации интеграции между типовыми и расширенными подсистемами или полным встраиванием новой и типовой функциональности в единую автоматизированную систему управления предприятием, где 1С:ERP будет служить центральным ядром такой системы.

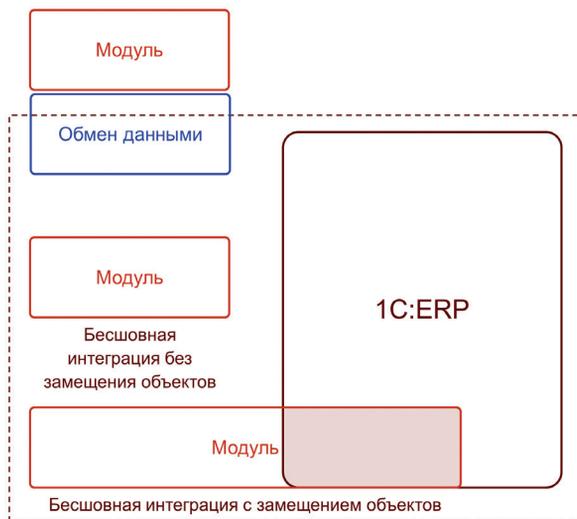


Рис. 3.6. Способы интеграции системы с отраслевыми и специализированными решениями

В процессе своей деятельности предприятия претерпевают изменения и испытывают активный рост, в частности, могут осваиваться новые направления деятельности, происходить расширение производства или выход на новые рынки. В результате чего расширять функционал уже работающей 1С:ERP возможно по мере возникновения такой необходимости за счет подключения к ней необходимых отраслевых и специализированных решений.

Глава 4. Управленческий учет

Управленческий учет – основа системы управления предприятием

Понятие управленческого учета появилось в отечественной практике относительно недавно. При этом за рубежом данное понятие используется уже более полувека.

Впервые управленческий учет был официально признан в 1972 г. американской ассоциацией бухгалтеров, разработавшей программу подготовки специалистов по управленческому учету с присвоением выпускникам квалификации бухгалтера-аналитика.

Возникнув в США качестве самостоятельной подсистемы бухгалтерского учета, управленческий учет за сравнительно короткое время получил распространение в странах Европы, Японии, Канаде и др.

Появление управленческого учета является объективно обусловленным тем, что в условиях создания и функционирования транснациональных корпораций, усиления концентрации капитала, внешней и внутренней конкуренции, кооперирования и комбинирования производства и ряда других процессов традиционный бухгалтерский учет уже не мог оперативно предоставить информацию для нужд управления предприятиями, особенно в части управления затратами.

С целью информационной поддержки менеджмента в ряде передовых стран стали применять новые методы учета затрат на производство и калькулирования: учет затрат по центрам финансовой ответственности (ЦФО), формирование себестоимости по системам стандарт-кост и директ-костинг и другим, превратившим традиционный учет в систему управленческого учета.

В настоящий момент основными центрами формирования методологической базы, обеспечения унифицированного квалификационного уровня специалистов и анализа в международной практике обычно выступают саморегулируемые профессиональные объединения в области управленческого учета.

Так, например, в США таким профессиональным объединением является Институт управленческого учета (Institute of Management Accountants – IMA), в Великобритании – Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). Данные организации координируют работу по развитию методологической базы управленческого учета и анализа в национальном и международном контексте, разрабатывают требования к уровню квалификации специалистов по управленческому учету, совместно с университетами разрабатывают программы обучения в области управленческого учета, обеспечивают проведение сертификации специалистов, а также непрерывное повышение квалификации. Институт управленческого учета США – это крупнейшая организация такого рода в мире, объединяющая профессионалов в области управленческого учета и финансового управления.

В Советском Союзе бухгалтерский учет понимался как единое целое и являлся информационной базой и для анализа хозяйственной деятельности, и для составления финансовой отчетности, принятия управленческих решений. Показатели бухгалтерского учета подтверждались данными детального аналитического учета, порядок ведения которого, как и набор и содержание отчетности, определялся с учетом отраслевой принадлежности соответствующего предприятия.

После отказа от концепции плановой экономики в современной России в первые годы представлялось, что новым, динамично развивающимся предприятиям управленческий учет не нужен в силу практически неограниченного потенциала рынка. Весь учет на таких предприятиях сводился только к бухгалтерскому учету. Однако очень скоро выяснилось, что такой подход является ошибочным, и в последние годы интерес

к управленческому учету со стороны профессионального сообщества и управленцев разного уровня неуклонно возрастает.

В 2002 году создан экспертно-консультационный совет по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации, в задачи которого входит оказание содействия в разработке и осуществлении программы развития управленческого учета на российских предприятиях в рамках реализации государственной политики в области совершенствования системы корпоративного управления и повышения конкурентоспособности российских предприятий, а также создание оптимальных условий для формирования профессионального сообщества в сфере управленческого учета и методологической базы по организации и ведению управленческого учета на российских предприятиях.

Определение управленческого учета в отечественной профессиональной литературе является вопросом дискуссионным. Пока не существует (в том числе в законодательных актах, регулирующих бухгалтерский учет) какого-либо определения, которое устраивало бы всех специалистов в этой области.

Мнения авторов разнятся от понимания управленческого учета в узком смысле этого слова, а именно как подсистемы бухгалтерского учета, включающей в себя сбор, регистрацию и обобщение информации, до трактовки его в широком смысле как системы управления предприятием, охватывающей все функции управления: планирование, организацию, собственно учет, контроль, анализ, принятие управленческих решений.

В первом случае управленческий учет рассматривается как некоторое расширение бухгалтерского учета с дополнительным набором аналитик или субсчетов. Во втором – как информационная система, обеспечивающая принятие обоснованных управленческих решений.

В книге «Управленческий учет» под редакцией А.Д. Шеремета² приводится следующее определение: «Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации.

² Управленческий учет / Под редакцией Шеремета А.Д. // М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000.

Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций».

При этом частью общей сферы управленческого учета является производственный учет, под которым обычно понимают учет издержек производства и анализ данных об экономии или перерасходе по сравнению с данными за предыдущие периоды, прогнозами и стандартами. Основная цель управленческого учета – обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей.

В работе «Управленческий учет по формуле «три в одном»» дается более широкое определение: «...к понятию «управленческий учет» относится не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система управления бюджетами (то есть планирования), и система оценки деятельности подразделений, то есть в большей степени управленческие, чем бухгалтерские технологии»³.

Авторам представляется, что соответствует сути управленческого учета определение, которое представлено в работе Николаевой С.А. «Управленческий учет»⁴. С небольшими уточнениями определение рассматриваемого термина будет следующим: управленческий учет представляет собой систему сбора, учета, планирования, контроля показателей, отражающих состояние и результаты финансово-хозяйственной деятельности в необходимых аналитических разрезах для оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия (а также его отдельных подразделений) в краткосрочной и долгосрочной перспективе в соответствии с целями его функционирования.

Таким образом, понятие управленческого учета в широком смысле трактуется как важнейший элемент системы управления предприятием, который интегрирует в себе различные подсистемы и методы управления и подчиняет их достижению единым целям.

³ Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном» // М.: Статус-Кво, 1999.

⁴ Николаева С.А. Управленческий учет. Пособие для подготовки к квалификационному экзамену на аттестат профессионального бухгалтера // ИА «ИПБ-БИНФА», 2002.

Следует также отметить, что понятие управленческого учета в широком понимании нередко отождествляется с контроллингом. При этом управленческий учет определяется как информационная система, охватывающая все стороны внутренней и внешней среды, обеспечивающая менеджмент компании информацией, необходимой для принятия решений⁵.

Место управленческого учета в системе управления предприятием

Основной целью управленческого учета является предоставление менеджменту предприятия полного комплекта фактических, плановых и прогнозных данных о его функционировании как экономической и производственной единицы (включая представление данных по предприятию в целом, а также в разрезе структурных и производственных подразделений, центров финансовой ответственности) с целью обеспечения возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения.

Управленческий и финансовый учет

В отличие от системы подготовки информации для бухгалтерской (финансовой) и налоговой отчетности, ориентированной на внешних пользователей, система управленческого учета и анализа ориентирована на внутренних пользователей в лице высшего руководства организации, а также руководителей и ответственных исполнителей ее подразделений.

В соответствии с этим формирование системы управленческого учета в организации должно отвечать специфическим требованиям руководителей, осуществляющих функции планирования, контроля и принятия стратегических, тактических и оперативных решений.

В западной практике традиционно учет подразделяется на финансовый и управленческий. Такое подразделение обусловлено различием в устанавливаемых целях и решаемых задачах.

⁵ Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. Пер. с англ. // М.: Финансы и статистика, 2002.

Финансовая бухгалтерия формирует информацию об активах и пассивах, доходах и расходах, о движении денежных средств и других средств расчетов, а также об изменениях капитала и резервов предприятия.

Основным методом отражения фактов финансово-хозяйственной деятельности в финансовом учете является двойная запись (дебет – кредит) в соответствии с национальными стандартами бухгалтерского учета и формирования отчетности.

Основными потребителями данных финансового учета являются в основном внешние по отношению к предприятию пользователи: налоговые органы, банки, биржи, другие финансовые институты, а также поставщики, покупатели, потенциальные и реальные инвесторы, служащие предприятия.

Финансовая отчетность не является коммерческой тайной, открыта к публикации и в определенных случаях должна быть заверена независимым аудитором или аудиторской фирмой (в соответствии с требованиями национального законодательства).

В рамках управленческого учета формируется информация, необходимая для целей управления. При этом менеджмент предприятия определяет самостоятельно, в каких разрезах информация должна учитываться и группироваться в процессе формирования, сбора, накопления и консолидации.

Информация управленческого учета предназначена для собственников и менеджмента предприятия, является, как правило, коммерческой тайной и носит строго конфиденциальный характер. Порядок организации управленческого учета законодательством не регламентируется.

Схема для сравнения финансового и управленческого учета представлена на рисунке 4.1.

Управленческий и финансовый учет имеют существенные различия. Вместе с тем они тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга.



Рис. 4.1. Сравнение финансового и управленческого учета

Информация как управленческого, так и финансового учета используется для принятия управленческих решений. Управленческий учет дает возможность менеджменту оценить возникшую ситуацию более детально и всесторонне в соответствии с требованиями, установленными на конкретном предприятии, практически в режиме реального времени. Однако финансовый учет может предоставить более точную фактическую информацию. Поэтому на предприятиях, как правило, постоянно сверяют данные управленческого и финансового учета, выявляют и обосновывают расхождения в целях поддержания необходимого уровня достоверности учетной информации в процессе принятия управленческих решений.

Управленческий и оперативный производственный учет

В общем виде оперативный производственный учет может быть определен как система регистрации и отражения информации о явлениях и фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия в момент их совершения.

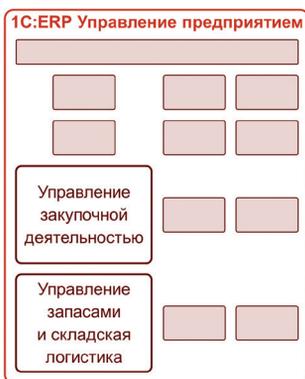
Процедуры оперативного учета осуществляются непосредственно в местах формирования первичной информации – в цехах, бригадах, на рабочих участках, а также в различных службах и подразделениях предприятия.

Данные, получаемые в рамках оперативного учета, не всегда оформляются документально. В оперативном учете широко используются различные приборы и измерительные устройства; счетчики, спидометры и др. Большинство данных оперативного учета формируется из первичных документов, и обрабатываются они в сжатые сроки.

Примером оперативного учета может служить складской учет. Он является оперативным, поскольку результаты этого учета (отдельные документы, реестры накладных, остатки товаров на складе и т. п.) необходимы кладовщикам, менеджерам по продажам и другим сотрудникам в их оперативной работе, связанной с приемкой и выдачей материальных ценностей.

Учет взаиморасчетов с поставщиками и покупателями – это тоже оперативный учет.

Управление снабженческой (закупочной) деятельностью



Производственная деятельность предприятия может осуществляться только при наличии необходимых ресурсов, к которым могут относиться, в том числе, сырье и материалы, электроэнергия, тепло, топливо и другие горюче-смазочные материалы, запасные части и расходные материалы для оборудования и офисной техники и т. п.

Обеспечение предприятия ресурсами, необходимыми для его деятельности, составляет содержание снабженческой (закупочной) деятельности.

Закупочная деятельность представляет собой совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на обеспечение предприятия в заранее установленные сроки в необходимом объеме и по минимально возможной цене качественными ресурсами, поставляемыми надежными поставщиками, в целях обеспечения реализации целей его функционирования. От качества организации снабженческой деятельности зависит бесперебойность и ритмичность производства, финансовые и экономические показатели предприятия. Поэтому эффективное управление закупками является важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

На предприятиях снабженческой деятельностью, как правило, занимаются специалисты подразделений (отделов, управлений, департаментов и т. п.) снабжения, материально-технического обеспечения или закупок.

Снабженческая (закупочная) деятельность осуществляется непрерывно в течение всего срока существования предприятия.

Основными задачами управления снабженческой деятельности являются:

- Планирование потребностей предприятия в материально-технических ресурсах (оптимально по номенклатуре, срокам, объемам, стоимости, местам хранения и т. п.).
- Управление запасами материально-технических ресурсов, включая:
 - учет движения и текущих остатков номенклатуры по местам их хранения;
 - определение оптимального неснижаемого уровня остатка критичного для предприятия набора номенклатуры;
 - выявление неликвидных (в том числе некачественных) материально-технических ресурсов и их реализация (в том числе утилизация);
 - формирование потребности в закупке отдельных элементов номенклатуры материально-технических ресурсов.

- Планирование закупок материально-технических ресурсов с учетом имеющихся остатков.
- Реализация закупочных и логистических процедур, связанных с приобретением необходимой номенклатуры ресурсов, их доставкой и размещением по установленным местам хранения.
- Обеспечение взаимосвязи «запланированная потребность – размещенные в местах хранения материально-технические ресурсы».
- Формирование и учет договоров, связанных со снабженческой деятельностью, а также мониторинг их исполнения и взаиморасчетов по ним.
- Учет и анализ информации о действующих и о потенциальных поставщиках (предлагаемой ими номенклатуре, качестве и стоимости ресурсов, возможности исполнения обязательства по поставке и т. п.).
- Планирование, учет, анализ и оптимизация затрат, связанных с осуществлением снабженческой деятельности.
- Претензионная работа с поставщиками и подрядчиками.
- Мониторинг осуществления бизнес-процессов и движения материальных потоков в рамках закупочной деятельности.

Основой планирования потребностей в ресурсах, как правило, является производственная программа предприятия, которая определяет номенклатуру и объемы производственной деятельности на планируемый период. Важная для планирования потребностей информация также может содержаться в инвестиционном плане предприятия, в котором определяются основные направления и мероприятия по его развитию (в том числе приобретение и ввод в действие нового оборудования, строительство и ввод в эксплуатацию новых производственных мощностей и т. п.).

В процессе планирования закупок товарно-материальных ресурсов необходимо принимать во внимание уже имеющиеся на складах предприятия запасы.

Существуют три основных стратегии управления запасами:

- **Максимальные запасы** – предполагает формирование завышенного объема остатков (в виде страховых и резервных запасов) на случай перебоев с поставками и прочих обстоятельств. Использование данного подхода вызывает значительное отвлечение средств из оборота, а также риски возможных потерь при хранении запасов.
- **Умеренные запасы** – резервы формируются на случай прогнозируемых сбоев (например, капитальный ремонт производственной линии у основного поставщика, и т. п.).
- **Минимальные запасы** – минимизация запасов, вплоть до полного их устранения. При этом обеспечивается минимальное отвлечение средств из оборота предприятия, но возрастают риски остановки производственной деятельности в силу отсутствия страхового запаса.

Выбор подхода к управлению запасами конкретной номенклатуры зависит от особенностей организации производственной и снабженческой деятельности предприятия.

В целях повышения эффективности снабжения должен постоянно проводиться анализ использования и оборачиваемости запасов.

Осуществление закупочных процедур включает выбор поставщика (подрядчика) и определение конкретных условий поставки требуемой предприятию номенклатуры материально-технических ресурсов (работ, услуг). Порядок выбора поставщика может осуществляться в соответствии с требованиями законодательства на основании конкурсов и тендеров, если в состав собственников предприятия входит государство или объем выпуска предприятием социально значимой продукции (работ, услуг) покрывает значительный процент на рынке соответствующего региона.

Набор и содержание закупочных процедур для нового поставщика и известного партнера могут существенно различаться. По новому поставщику (подрядчику), как правило, собирается детальная информация, позволяющая сделать вывод о его возможности выполнить

качественно и в срок поставку соответствующих материально-технических ресурсов.

Поставка ресурсов и осуществление взаиморасчетов выполняются на основании договоров, подписанных с выбранными поставщиками.

Специалисты предприятия должны обеспечить планирование, организацию, координацию и мониторинг движения материальных потоков от поставщика для склада предприятия с учетом выбранного маршрута, транспорта, необходимости страхования и сопровождения грузов и т.п. Поэтому одним из важнейших элементов закупочной деятельности является управление логистикой.

В рамках снабженческой деятельности приобретаются не только материально-технические ресурсы, но также осуществляются затраты на транспортировку, страхование, сопровождение, охрану, информационное обслуживание (например, поиск поставщика, определение местонахождения подвижного состава и груза при железнодорожных перевозках) и т.п. Планирование, учет, анализ и оптимизация затрат является одной из важнейших задач снабженческой деятельности.

Управленческий учет собирает, обрабатывает, анализирует и представляет в требуемой форме информацию, необходимую для управления снабженческой деятельностью.

Управление закупочной деятельностью в 1С:ERP

Функциональный блок управления закупочной деятельностью в 1С:ERP позволяет решать задачи:

- выбора наиболее оптимальных поставщиков;
- обеспечения стабильных поставок ресурсов, требуемых для непрерывной деятельности предприятия;
- оптимизации затрат, связанных с осуществлением закупок.



Рис. 4.2. Процесс закупок в 1С:ERP

В системе реализованы следующие функции:

- Формирование и обработка потребности в ресурсах.
- Регистрация и учет основной информации по поставщикам, включая:
 - договоры, индивидуальные соглашения об условиях закупок;
 - цены в разрезе поставляемой номенклатуры;
 - ведение истории прошлых поставок, в том числе для целей ранжирования поставщиков по их надежности.
- Планирование закупок, в том числе с учетом информации, содержащейся в планах продаж и производства, а также на основании заказов покупателей, с учетом применяемой на предприятии политики поддержания запасов.
- Оформление в системе заказов поставщикам.
- Мониторинг исполнения закупок, контроль получения материально-технических ресурсов, работ и услуг, а также осуществления взаиморасчетов.
- Регистрация выявленных при приемке имущества расхождений, корректировка поступлений, оформление возвратов поставщикам.

- Управление доставкой, в том числе создание поручений экспедитору.
- Формирование аналитической отчетности.

← → ☆ Условия закупок

На дату: Начало этого дня Номенклатура:

Поставщик:

Сформировать

Условия закупок

Параметры: На дату: 31.08.2018
Валюта:
Отбор: (Показывать цены, доступные для закупок)

Артикул/ Поставщик	Номенклатура, Характеристика Вид цены поставщика	Цена	Цена с НДС	Валюта	Вес, кг	Упаковка	Цена за упаковку
26000 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Вал хвостовой, Запогова	961 909,47	1 135 053,17 RUB		6,412		
27000 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Радутор хвостовой, Запогова	1 452 377,60	1 713 605,57 RUB		13,614		
30000 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Вал соединительный, Запогова	622 481,62	734 528,31 RUB		3,213		
2301 ЗАВОД ООО	Радутор главный, Запогова	6 167 345,78	9 637 468,02 RUB		264,010		
362 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди для упаковки радутора, Запогова цена	1 314,61	1 551,24 RUB				
80 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди транспортировочный, Запогова	1 800,59	2 124,70 RUB		418,000		
708 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди транспортировочный для главного радутора, Запогова	3 001,18	4 249,30 RUB		418,000		
82 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди транспортировочный для радутора хвостового, Запогова	973,49	1 148,72 RUB		440,000		
25 ЗАВОД ООО	Риди транспортировочный для соединительных валов, Запогова	427,18	504,07 RUB		57,000		
26 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди для упаковки вала хвостового, Запогова	74,63	88,06 RUB		17,000		
62 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди транспортировочный для хвостового радутора, Запогова	339,15	400,20 RUB		60,000		
190 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди для приспособления, Запогова	840,08	991,29 RUB		102,000		
27 ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Риди транспортировочный, Запогова	840,08	991,29 RUB		102,000		
83 ЗАВОД ООО	Риди транспортировочный для радутора промежуточного очного 88-1515-000, Запогова	21,92	25,87 RUB		1,300		
		638,88	753,88 RUB		120,000		

Рис. 4.3. Вывод условий закупок для выбора оптимального поставщика

← → ☆ Заказ поставщику ТД00-000018 от 14.04.2017 18:55:37

Основное [Согласование](#) [Файлы](#) [Задачи](#) [Мои заметки](#)

Провести и закрыть

Статус: **Подтвержден**

Основное [Товары \(4\)](#) [Доставка](#) [Дополнительно](#)

Основание: [Заказ на сборку \(разборку\) ТД00-000003 от 14.04.2017 18:54:35](#)

Номер: ТД00-000018 от 14.04.2017 18:55:37 Хоз. операция:

Поставщик: Организация:

Контрагент: Договор:

Соглашение: Склад:

Оплата:

Комментарий:

Подключить "Торговый дом "Комплексный" к ЭДО

Рис. 4.4. Заказ на поставку материалов

Управление запасами и складская логистика в 1С:ERP

Задачи оптимизации уровня складских запасов, повышения управляемости движения ресурсов, снижения затрат предприятия на хранение, роста эффективности работы складов в 1С:ERP решаются в функциональном блоке управления запасами и складской логистики.

В системе обеспечивается автоматизация следующих процессов:

- Поддержание необходимого уровня запасов с использованием различных методов.
- Организация работы складского хозяйства на предприятии в зависимости от выбранного способа хранения имущества.
- Планирование и осуществление операций по движению запасов предприятия, в том числе:
 - поступление имущества, включая неотфактурованные поставки и товары в пути;
 - оформление таможенной очистки грузов;
 - внутреннее перемещение запасов;
 - использование в производстве, выбытие и прочее списание.
- Поддержка операций по ответственному хранению имущества с оформлением соответствующих документов.
- Учет операций по товарам, принятым на комиссию.
- Проведение инвентаризации имущества и оформление ее результатов.
- Формирование специализированной отчетности.

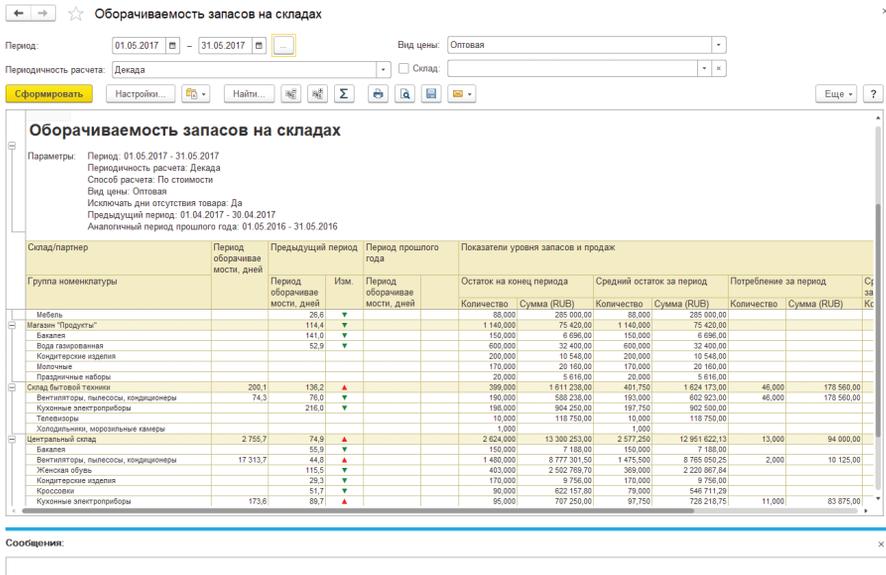


Рис. 4.7. Пример сформированной отчетности по оборачиваемости запасов на складах предприятия

Системой поддерживается возможность адресного хранения имущества на складах.

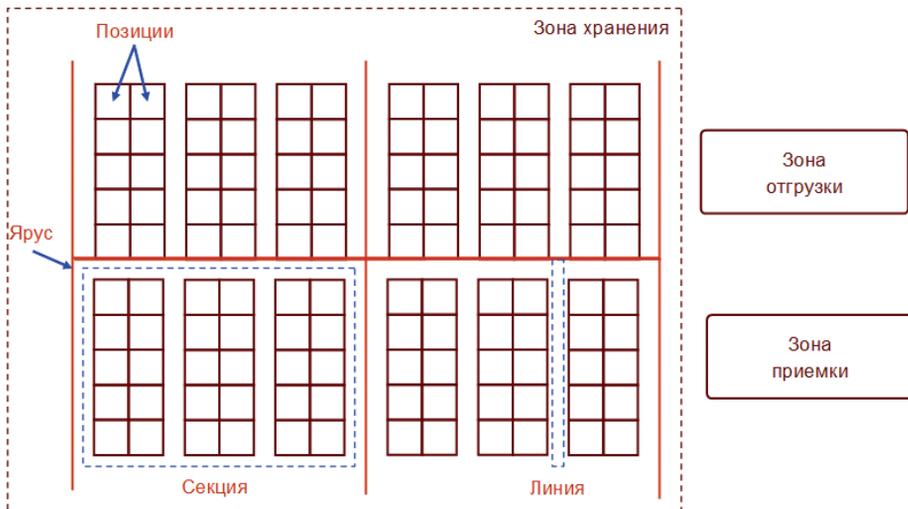


Рис. 4.8. Схема размещения при адресном хранении

Для этого подробно описываются адресные склады, указываются типоразмеры складских ячеек, формализуются специальные правила по раскладке и отбору ценностей, устанавливаются зоны приемки и отгрузки. Данный подход дает возможность применять специальные алгоритмы, позволяющие автоматически размещать товар в соответствии с его размерами (в том числе упаковки) в ячейках, добиться оптимизации использования складского пространства. Кроме того, возможно использование ордерной схемы складского документооборота, ведение партионного и серийного учета товарно-материальных ценностей.

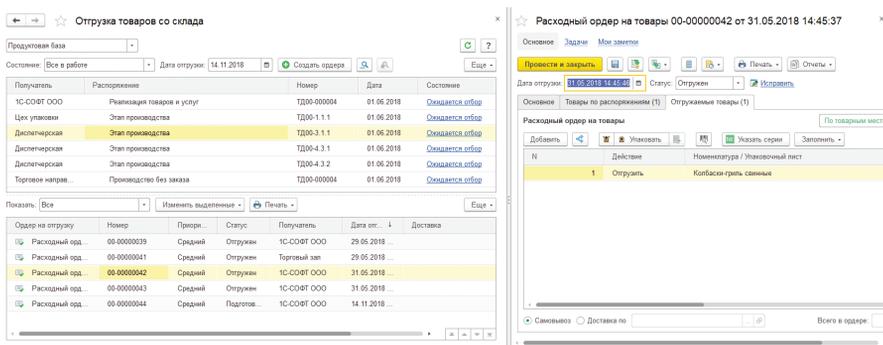
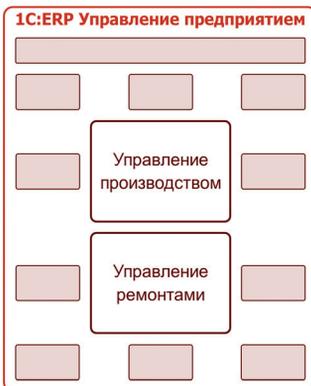


Рис. 4.9. Оформление расходного ордера по распоряжению на отгрузку

Управление производственной деятельностью



Производственная деятельность объединяет бизнес-процессы, в рамках которых осуществляется преобразование исходных ресурсов в конечную продукцию (выполнение работ, оказание услуг).

К задачам управленческого учета производственной деятельности относятся, в том числе:

- обеспечение эффективного функционирования производственных подразделений предприятия в целях реализации поставленных целей;

- планирование производственной программы и учет выпуска продукции (выполнения работ, предоставления услуг);
- планирование и учет затрат на производство продукции (выполнения работ, предоставления услуг);
- калькулирование себестоимости продуктов, полуфабрикатов, процессов, работ, услуг;
- оценка эффективности деятельности и вклада производственных подразделений в общий процесс формирования доходов и расходов предприятия;
- контроль качества и своевременное выявление, учет и оценка производственного брака, простоев;
- выявление и использование внутрипроизводственных резервов;
- увязка показателей оперативного производственного учета и учета затрат.

Порядок и организация управленческого учета производственной деятельности зависят от многих факторов, в числе которых структура предприятия, особенности технологического и производственного процесса, номенклатура и сложность выпускаемой продукции, принадлежность к определенной отрасли и рынку.

Одной из основных задач управления производством является учет и оптимизация издержек производства. В целях проведения анализа и управления производством в рамках предприятия выделяют места возникновения затрат (МВЗ) – объекты, связанные с формированием определенных затрат, в отношении которых осуществляется планирование, учет и анализ. В качестве МВЗ могут выступать структурные подразделения предприятия, отдельные объекты активов (в том числе станки, производственные линии, здания и т. п.), проекты, заказы и т. п. Использование МВЗ позволяет ответить на вопросы: где, когда и какие ресурсы потреблялись и для каких целей?

Набор и взаимосвязь выделяемых МВЗ и порядок учета затрат в основном зависят от целей управления затратами, а также отраслевых и технологических особенностей производства.

В качестве цели управления затратами может выступать их минимизация для конкретной продукции (работ, услуг), оптимизация их структуры.

Отраслевые и технологические особенности производства определяют в первую очередь подход к калькулированию себестоимости промежуточной (полуфабрикаты) и конечной продукции. По технологическим особенностям производства подразделяются следующим образом:

- **Непрерывное производство** – особенностью данного процесса является непрерывность: производственный процесс не может быть приостановлен по причинам производственно-технических условий (например, производство металла в доменных и мартеновских печах, перекачка с использованием насосных станций, нефте- и газодобыча, нефте- и газопереработка, химическое производство и т. п.).

Для непрерывного производства характерно то, что материальный поток непрерывен на протяжении всего производственного процесса, оборудование расположено в соответствии с его шагами, технологический маршрут и набор оборудования фиксированы.

- **Дискретное производство** – это производство отдельных счетных единиц готовой продукции (например, производство одежды, телевизоров, самолетов и т. п.). При этом готовое изделие может, в свою очередь, собираться из отдельных компонентов (полуфабрикатов, блоков, агрегатов).

Последовательность учета затрат на предприятии в общем случае включает следующие шаги:

1. Первичное отражение производственных затрат по мере их возникновения по МВЗ.
2. Распределение производственных затрат в целях достоверного их отражения в рамках готовой продукции.
3. Сбор и распределение общепроизводственных затрат на готовую продукцию.

4. Сбор и распределение общехозяйственных и административно-управленческих расходов на готовую продукцию.
5. Определение суммы затрат, связанных с выпуском товарного объема готовой продукции конкретного вида.
6. Расчет себестоимости отдельных видов готовой продукции.

Используемые на практике подходы к управлению затратами более подробно будут рассмотрены в разделе «Управление затратами и себестоимостью».

Управление производством в 1С:ERP

«1С:ERP Управление предприятием» предоставляет широкие возможности для решения задач управления производством, в том числе:

- **Планирование производства**, включая определение объема выпуска продукции по временным интервалам – как по конкретному производственному подразделению (цеховой уровень), так и на уровне предприятия (межцеховой уровень), – а также потребности в необходимых ресурсах.
- **«Скользящее» планирование**, оперативная корректировка планов с последующим сохранением информации.

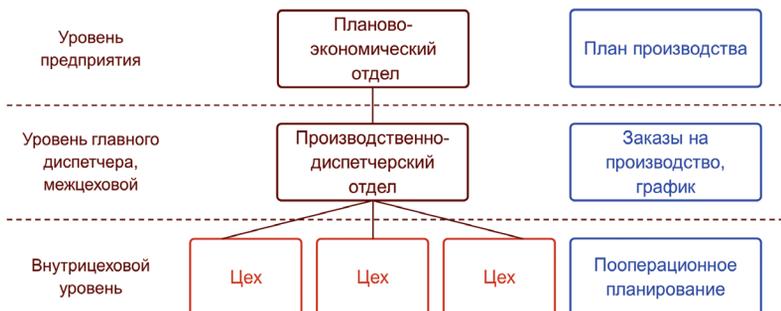


Рис. 4.10. Уровни управления производством

- **Оперативное управление производством**, диспетчеризация и оперативный контроль производственного процесса, в том числе в разрезе дат запуска/выпуска с заданной периодичностью.
- **Управление данными** о выпускаемой продукции: по каждому изделию в системе формируется информация о его структуре и составляющих его элементах, о материальных и трудовых ресурсах (ресурсная спецификация), о последовательности технологических этапов и операций (маршрутная карта, технологическая карта), необходимых для его производства.
- **Обеспечение регистрации и учета затрат**, выпускаемой продукции, выполненных работ и оказанных услуг.
- Формирование оперативной производственной отчетности, отражающей ход осуществления и результаты производственного процесса.



Рис. 4.11. Информация о производимом изделии

Функционал блока управления производством взаимосвязан с другими функциональными блоками 1С:ERP. Интеграция обеспечивается как в процессе планирования производства и сбора потребностей, так и при фактическом выполнении производственных этапов. Например, для организации снабжения производства требуемыми материальными ресурсами необходимо эффективно управлять закупками и запасами. Для организации сбыта произведенной продукции производство синхронизировано с блоком управления сбытовой деятельностью, которое, в свою очередь, может также служить источником для формирования производственных заказов.

Более подробно вопросы управления производством в 1С:ERP рассмотрены в книге «Управление производством. Планирование и диспетчеризация» серии книг «1С:Академия ERP».

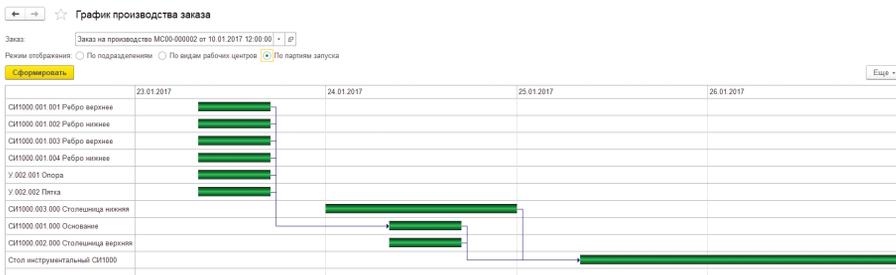


Рис. 4.12. График производства заказа

Редуктор главный (Ресурсная спецификация)

Код: 26450 | Статус: Действует с 01.01.2017 по 31.05.2019, основная

N	Номенклатура	Характеристика	Количество	Этап	Способ получения	Статья калькуляции
1	Ящик транспортировочный	<характеристика>	1,000	1510-1510056 Комплекто...	Обеспечивать	Полуфабрикаты производ...
2	ФО. Формуляр Главный редуктор	<характеристика>	1,000	1510-1510056 Комплекто...	Обеспечивать	Основные материалы
3	Крышка передняя в сборе	<характеристика>	3,000	1510-1510056 Комплекто...	Произвести по ...	Полуфабрикаты производ...
4	Корпус редуктора в сборе	<характеристика>	1,000	1510-1510056 Комплекто...	Произвести по ...	Полуфабрикаты производ...
5	Планетарная ступень редуктора	<характеристика>	1,000	1510-1510056 Комплекто...	Произвести по ...	Полуфабрикаты производ...
6	Привода	<характеристика>	3,000	1510-1510056 Комплекто...	Произвести по ...	Полуфабрикаты производ...

Рис. 4.13. Информация о материальных ресурсах в ресурсной спецификации на изделие

← → ☆ Редуктор главный (Ресурсная спецификация)

Основное Плановые калькуляции Дерево спецификации История загрузки объектов (Объект обмена) История согласований НСИ Применение в заказах Разрешения на замену материалов

Записать и закрыть Записать Назначить основной Сравнить спецификации Печать Отчеты Спецификации изделия

Код: 26450 Статус: Действует с 01.01.2017 по 31.05.2017. основная Установить статус

Основное Побочный и промежуточный выход Материалы и работы (11) Трудозатраты (427) Производственный процесс Дополнительно

Добавить Расчет по формуле

N	Вид работ	Количество	Ед...	Статья калькуляции	Этап
1	КОМПЛЕКТОВЩИК АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ 4 разряд (94)	3,152	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани
2	КОМПЛЕКТОВЩИК АВИАЦИОННОЙ ТЕХНИКИ 4 разряд (94)	4,730	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани
3	МАШИНИСТ МОЕЧНЫХ МАШИН 4 разряд (94)	115,330	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани
4	КОНТРОЛЕР СБОРОЧНО-МОНТАЖНЫХ И РЕМОНТНЫХ РА...	50,000	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани
5	МАШИНИСТ МОЕЧНЫХ МАШИН 4 разряд (94)	8,400	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани
6	СЛЕСАРЬ-СБОРОЩИК ДВИГАТЕЛЕЙ 4 разряд (94)	2,530	мин	Зарплата производственных рабочих	1510-1775/056 Комплектовани

Рис. 4.14. Информация о трудовых ресурсах в ресурсной спецификации на изделие

← → ☆ Движение ТМЦ и затрат в производстве по организациям

✓ Период: 01.01.2018 - 31.01.2018 Заказ на производство:

Подразделение: База 455

Сформировать Настройки Найти

Организация: Проект Мебель

Движение материалов [Открыть в отдельном окне](#)

Номенклатура, Характеристика, Серия, Назначение, Ед. изм.	Начальный остаток		Поступило с других складов / подразделений		Перемещено внутри подразделения		Передано на склады / в другие подразделения / реализовано		Передано в производство	
	Количество	Сумма	Количество	Сумма	Количество	Сумма	Количество	Сумма	Количество	Сумма
Итого		35 202 291,08		169 730 686,51		69 803 623,07		19 474 319,06		37 561 338,80
Кладовая вспомогательных материалов 455				154 282,04						11 697,32
Труба, ... шт			3,000	91 615,09						
Труба, ... шт			2,000	50 769,61						
Переходник, ... шт			3,000							
алюм труба										
Труба 10*10*118475-82*три*42х2*... кг										
Лист АМЦШ 1.0x1200x3000, ... кг			4,900	1 071,36				4,900	1 071,36	
Уплотн 32x32, ... кг			44,650	1 509,91				44,650	1 509,91	
Уплотн Ст3П20x5 40x4 дп. бм, ... кг			103,000	3 482,79				103,000	3 482,79	
Фанера береза ФСФ 1525x1525x15			4,500	3 680,09				4,500	3 680,09	
ГОСТ 1916.1-96, ... лист										
Фанера березовая 1525*1525, ... лист			0,500	281,78				0,500	281,78	
Электроды ОК 46 3 мм, ... кг			7,600	1 371,41				7,600	1 371,41	
Кладовая материалов 455		9 658 921,28						99 441,57		
(5)-5-2-Хмм Лас-ОСТ 1 33210-89	20,000	16 506,94								
Гайка3Г, ... шт										
(5)-4-2-Хмм Лас-ОСТ 1 33210-89	178,000	184 151,08								
Гайка3Г, ... шт										

Рис. 4.15. Отчет о движении материалов, работ и расходов в производстве

Управление ремонтами в 1С:ERP

1С:ERP включает инструментарий по управлению ремонтами, при помощи которого решается сразу несколько задач:

- повышение эффективности использования активов;
- обеспечение требуемого уровня готовности оборудования к работе;
- снижение затрат на поддержание его в работоспособном состоянии.

Функциональный блок по управлению ремонтами осуществляет:

- регистрацию и хранение информации об используемых на предприятии объектах эксплуатации (машин, оборудования, зданий и сооружений и т. п.), их основных узлах и элементах, параметрах их эксплуатации и условиях периодического обслуживания;
- учет показателей оборудования, связанных с его эксплуатацией (выработка, регистрация дефектов);
- планирование периодических ремонтов;
- обработка заказов на ремонт, в том числе сформированных в связи с диагностикой низкого технического состояния оборудования или в случае выявления повреждений его отдельных узлов.

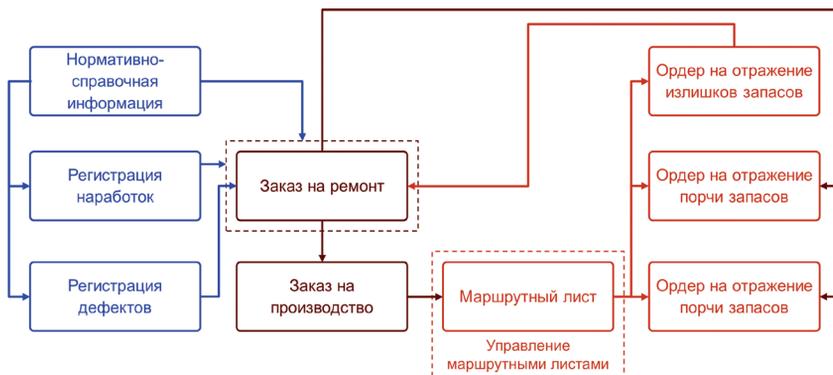


Рис. 4.16. Общая схема обработки заказов на ремонт

необходимые для выполнения своих обязательств перед сотрудниками (выплата заработной платы), поставщиками и подрядчиками (оплата материально-технических ресурсов), государством (расчеты по налогам), и в конечном счете разорится.

Сбытовая деятельность представляет собой совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на получение дохода за счет реализации продукции (работ, услуг) покупателям (заказчикам) в целях обеспечения их потребительского спроса, а также на определение основных ориентиров для производства как в отношении объемов продукции, так и в отношении востребованных на рынке ее потребительских качеств.

Необходимо отметить, что в рамках сбытовой деятельности выделяют маркетинг и сбыт (как продажи). Сбыт включает бизнес-процессы, связанные непосредственно с реализацией продукции (работ, услуг) – проведение переговоров с покупателями (заказчиками), ведение клиентской базы данных, оформление товарных и расчетных документов, обеспечение логистики, мониторинг поставок и взаиморасчетов. Остальные процессы, такие как поиск новых и расширение имеющихся рынков сбыта, проведение маркетинговых исследований, планирование и реализация рекламных компаний и так далее, относятся к маркетингу.

На предприятиях сбытовой деятельностью занимаются, как правило, специалисты подразделений (отделов, управлений, департаментов и т. п.) сбыта или маркетинга, продаж.

Сбытовая деятельность осуществляется непрерывно в течение всего срока существования предприятия. При этом объемы и ассортимент продаж могут существенно отличаться во времени – например, носить сезонный характер.

Основными задачами управления сбытовой деятельности являются:

- Исследование рынка и определение возможности и перспектив сбыта продукции (выполнения работ, предоставления услуг).
- Обеспечение продвижения продукции (работ, услуг) на рынке (в том числе проведение рекламных кампаний и акций).

- Формирование ассортимента реализуемой продукции (работ, услуг) и ценообразование.
- Планирование продаж продукции (работ, услуг) по группам потребителей и каналам сбыта.
- Управление запасами готовой продукции, включая:
 - учет движения и текущих остатков номенклатуры по местам их хранения;
 - определение оптимального неснижаемого уровня остатка в соответствии с декларируемыми на рынке условиями продажи и поставки;
 - выявление неликвидной (в том числе некачественной) продукции и ее реализация (в том числе утилизация);
 - формирование потребности в закупке материалов, необходимых для предпродажной подготовки продукции (упаковка, фасовка, и т. п.).
- Планирование, учет и мониторинг предпродажной подготовки продукции.
- Управление коммуникациями с действующими и потенциальными покупателями (заказчиками).
- Осуществление логистических процедур, связанных с реализацией продукции (работ, услуг), доставкой до установленных мест хранения.
- Формирование и учет договоров, связанных со сбытовой деятельностью, а также мониторинг их исполнения и взаиморасчетов по ним.
- Учет и анализ информации о покупателях (заказчиках) в целях прогнозирования выполнения ими своих обязательств по оплате приобретенной продукции (работ, услуг).

- Планирование, учет, анализ и оптимизация затрат, связанных с осуществлением сбытовой деятельности.
- Претензионная работа с покупателями и заказчиками, в том числе регистрация и учет претензий, мониторинг взаимоотношений с клиентами и т. п.
- Мониторинг осуществления бизнес-процессов и движения материальных потоков в рамках сбытовой деятельности.

Исследование потребностей рынка позволяет определить требования той части потребителей, которой предполагается реализовывать продукцию (работы, услуги). Методы исследований могут отличаться в зависимости от того, что, как и на каком сегменте рынка планируется продавать. На основании результатов исследования вырабатываются основные положения стратегии предприятия в борьбе за потребителей, определяются перспективы и направления продвижения и сбыта продукции (работ, услуг).

Важнейшей задачей маркетинга является разработка ассортиментной политики и цен на предлагаемые к сбыту продукты предприятия.

Основой для формирования ассортимента является выявленный рыночный спрос и требования потребителей. Вполне возможно, что производство должно быть перенастроено на выпуск новой пользующейся спросом продукции или должны быть изменены отдельные потребительские свойства уже выпускаемой продукции в соответствии с требованиями рынка. В этом заключается обратная связь маркетинга и производства, то есть главным приоритетом и регулятором производства является рынок.

Ценообразование выполняется на основе экономических расчетов с учетом множества факторов, включая емкость рынка по конкретной номенклатуре выпускаемой продукции, суммарные затраты на производство и реализацию, желаемый уровень рентабельности, цены конкурентов на аналогичную продукцию и т.п. Как правило, сформированная цена представляет собой компромисс, соответствующий конкретным внешним и внутренним условиям бизнеса. Изменяются условия – цена должна быть пересмотрена.

Для обеспечения продаж необходимо постоянное привлечение покупателей (заказчиков). Как правило, это осуществляется за счет распространения рекламы, проведения рекламных кампаний и акций.

В рамках планирования деятельности формируются планы продаж по товарным группам и номенклатуре, каналам сбыта (например, прямые продажи, продажи через магазины, торговые сети Интернета, торговых агентов, дилеров, дистрибуторов) и группам потребителей. План продаж должен быть согласован с производством и подкреплен наличием соответствующих товарных запасов по местам их хранения, удобным для реализации через соответствующий канал сбыта. В зависимости от динамики продаж план может корректироваться. Но следует учитывать, что существенные корректировки плана продаж могут привести к необходимости пересмотра взаимосвязанных показателей производства и снабжения.

В процессе осуществления продаж периодически на основе расчета показателей оборачиваемости товарных запасов должен выполняться анализ уровня ликвидности выпускаемой продукции и, если это необходимо, должны формироваться рекомендации по изменению условий, номенклатуры и объемов производства.

Продажи, а также работа с претензиями конкретных покупателей предполагают установление взаимоотношений с покупателями (заказчиками). Все коммуникации и их результаты должны фиксироваться в клиентской базе данных. Анализ информации, хранящейся в такой базе, также позволяет сформировать рекомендации для производителей.

В рамках сбытовой деятельности осуществляются затраты на предпродажную подготовку, производство и распространение рекламной продукции, проведение рекламных кампаний и акций, транспортировку, страхование, сопровождение, охрану, информационное обслуживание, (например, поиск поставщика, определение местонахождения подвижного состава и груза при железнодорожных перевозках) и т. п. Планирование, учет, анализ и оптимизация затрат является одной из важнейших задач сбытовой деятельности.

Управленческий учет собирает, обрабатывает, анализирует и представляет в требуемой форме информацию, необходимую для управления сбытовой деятельностью.

Управление взаимоотношениями с клиентами в 1С:ERP

Функциональный блок управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) предназначен для построения взаимовыгодных и долгосрочных отношений с покупателями и заказчиками предприятия. Системой обеспечивается решение задач роста эффективности продаж и снижения издержек, связанных с процессами реализации и маркетинга.

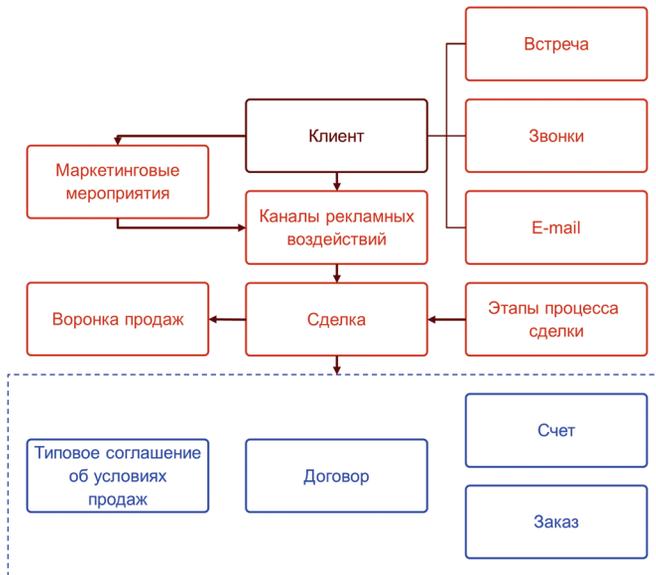


Рис. 4.19. Подготовка договора с использованием блока CRM

Возможности системы обеспечивают выполнение, в том числе, следующих функций:

- ведение основной информации о покупателях и заказчиках, включая регулярную регистрацию и актуализацию контактной информации с ними;
- фиксация информации о конкурентах, мониторинг их ценовой политики, отражение маркетинговых мероприятий и оценка их эффективности;

- управление взаимодействиями с контактными лицами, такими как встречи, телефонные звонки, SMS-сообщения и электронные письма, которые выстраиваются в целостные цепочки взаимодействий с каждым контрагентом;
- ведение актуальной информации по сделкам, мониторинг всех этапов их реализации;
- выполнение информационных рассылок и оповещений покупателям, проведение опросов с заполнением анкет респондентами;
- регистрация и обработка претензий со стороны клиентов;
- использование различных сервисов фирмы «1С» – например, для быстрой проверки информации о контрагентах, проведения оценки их надежности, размещения торговых предложений предприятия в облачном сервисе «1С:Бизнес-сеть»;
- формирование отчетности, в том числе выполнение оценки работы менеджеров, формирование воронки продаж, ABC- и XYZ-классификацию номенклатуры, контрагентов и др.

Таким образом система позволяет добиться объединения всех данных о покупателях (заказчиках) и информации по сделкам с ними в единую базу, а также организовать оперативный доступ к ней всем заинтересованным лицам.

← → ☆ Продажа вентиляторов (Сделка с клиентом) ×

Основное Взаимодействия Документы по сделке Окружение сделки План проекта Файлы Задачи Мои заметки

Записать и закрыть Записать Создать на основании Отчеты

Клиент: Ассоль Соглашение: Оптовое (кредит)

Общая информация Участники Первичный спрос (1)

Наименование: Продажа вентиляторов Код: 00-00000001

Ответственный: Федоров Борис Михайлович Начало: 03.03.2017 Окончание: 07.04.2017

Потенциал: 884.70 USD Вероятность: 83

Первичный интерес

Канал: Выставки

Источник: Выставка "Электронный мир"

Состояние

Статус: Выиграна Закрыта Причина проигрыша:

Вид сделки: Произвольная продажа Инструкции

Этап: Первичный контакт План процесса

Обособленный учет товаров по сделке

Комментарий:

Рис. 4.20. Регистрация информации по сделке в 1С:ERP

← → Классификация номенклатуры - полные возможности

Часто используемые возможности ?

Настройка

Выполнить ABC за все

Очистить ABC за все

Выполнить XYZ за все

Очистить XYZ за все

Параметры классификации (1С:Предприятие)

Параметры классификации

Выполнять классификацию

По выручке

По валовой прибыли

По количеству проданного товара

ABC-классификация

Период: Неделя Количество периодов: 4

По данным за период: четыре предыдущие недели.

Рассчитывать продажи для "распределительных центров"

При классификации продаж "распределительного центра" учитывать продажи складов, для которых "распределительный центр" указан в качестве источника обеспечения потребности за счет перемещения (по основному транспортному ограничению).

XYZ-классификация

Период: Неделя Количество периодов: 4 Подпериод: День

По данным за период: четыре предыдущие недели (по дням).

Рассчитывать продажи для "распределительных центров"

При классификации продаж "распределительного центра" учитывать продажи складов, для которых "распределительный центр" указан в качестве источника обеспечения потребности за счет перемещения (по основному транспортному ограничению).

OK Отмена ?

Рис. 4.21. ABC- и XYZ-классификация номенклатуры

Управление сбытовой деятельностью в 1С:ERP

В составе 1С:ERP представлен функционал, реализующий основные задачи по управлению сбытовой деятельностью предприятия:

- Гибкое ценообразование, включая ведение нескольких видов цен в различных валютах, управление наценками и скидками.
- Ведение общих типовых или индивидуальных для конкретного покупателя (заказчика) условий продажи продукции (работ, услуг): ценовых (наценки и скидки), логистических (склад отгрузки, сроки поставки), финансовых (график и форма оплаты), а также прочих условий, касающихся валюты расчетов, начисления НДС и др.
- Планирование продаж по конкретной номенклатуре или по товарным категориям, детализация планов по различным аналитикам, например: по подразделениям, складам, розничным магазинам, соглашениям с покупателями.
- Управление оптовыми продажами со склада и под конкретный заказ, в том числе:
 - отражение последовательности шагов в процессе ведения продаж по «полному циклу» начиная с формирования коммерческих предложений – как с оформлением заказов, так и без них:

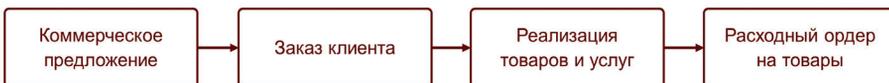


Рис. 4.22. Продажи по «полному циклу»

- различные схемы обеспечения выполнения заказов, включая резервирование продукции (товаров) на складах;
- регистрация заключенных с покупателями (заказчиками) договоров, их анализ и ограничение работы по ним в зависимости от установленных лимитов и сроков задолженности по оплате, запрещение отгрузки;

- оформление операций отгрузки продукции и товаров со склада;
 - учет тары;
 - мониторинг исполнения заказов и выполнения взаиморасчетов по ним;
 - предоставление доступа к системе покупателям (заказчикам) для самостоятельной регистрации заказов и получения оперативной информации об их исполнении;
 - использование мобильного приложения «1С:Мобильная торговля», интегрированного с «1С:ERP Управление предприятием», для удаленной работы торговых представителей.
- Автоматизация процессов розничных продаж, включающая в себя:
- регистрацию розничных торговых точек и организацию в системе рабочего места кассира;
 - управление ассортиментом розничных продаж;
 - интеграцию с торговым оборудованием, включая электронные кассы и весы, а также поддержку требований Федерального закона 54-ФЗ⁶;
 - печать ценников и этикеток со штрихкодами;
 - отражение в системе розничных продаж;
 - применение карт лояльности, подарочных сертификатов, бонусных программ.

⁶ Федеральный закон «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа» от 22.05.2003 № 54-ФЗ.

- Обмен с Государственной информационной системой маркировки товаров (ГИСМ), работа с Единой государственной автоматизированной информационной системой (ЕГАИС).
- Оформление возвратов и корректировка реализации.
- Отражение операций по принятым или переданным на комиссию товарам, формирование специализированной отчетности в рамках комиссионной торговли, работа по агентским договорам.
- Инструменты управления доставкой с возможностью планирования использования собственного автотранспорта и автотранспорта логистических компаний.
- Формирование различной аналитической отчетности по управлению сбытовой деятельностью.

← → ☆ Заказ клиента ТД00-000023 от 10.05.2017 12:00:01 ×

Основное [Файлы](#) [Мои заметки](#)

Провести и закрыть Печать Отчеты ЭДО Еще ?

Статус: **К выполнению** Приоритет: Средний [Закрывать заказ](#) [Готов к обеспечению](#)

Основное **Товары (3)** Доставка Дополнительно

Номер: ТД00-000023 от: 10.05.2017 12:00:01 Операция: Реализация

Клиент: Бытовая техника Организация: Торговый дом "Комплексный"

Контрагент: Бытовая техника Договор: ТД Договор продажи Быт-9 от 01.01.201

Соглашение: Оптовое (кредит) Склад: Центральный склад

ИСПАРК Риски: оценка надежности контрагентов. [Подробнее...](#)

Оплата: [К оплате 03.06.2017 \(100%\)](#) [Расчеты по договору](#) [Зачет оплаты](#)

Комментарий:

[Подключить "Торговый дом "Комплексный"" к ЭДО](#) Сидка: 975,00 НДС: 8 088,56 Заказано с НДС: 53 025,00 RUB

Рис. 4.23. Оформление и обработка заказа покупателя в 1С:ERP



Отчет комиссионера о продажах № 3 от 28 апреля 2017 г.

Комитент: ЗАО "Торговый дом Комплексный"
 Комиссионер: ООО "Модная обувь"

										Валюта: RUB	
№	Артикул	Товар	Количество	Цена комитента	Сумма комитента	Цена продажи	Сумма продажи	Сумма вознаграждения	Дата счета-фактуры	Покупатель	
1	T-140004	Женские туфли T-140004 Фабрика обуви (36, Зеленый, 5, натуральная кожа)	3	4 590,00	13 770,00	5 100,00	15 300,00	765,00	07.04.2017	Иванов Сергей Александрович	
2	T-140004	Женские туфли T-140004 Фабрика обуви (36, Зеленый, 5, натуральная кожа)	4	4 590,00	18 360,00	5 100,00	20 400,00	1 020,00	14.04.2017	Иванов Петр Николаевич (ПЕОЮП)	
3	C-140001	Женские сапоги с натуральным мехом C-140001 Фабрика обуви (36, Зеленый, 7, натуральная кожа)	8	5 040,00	40 320,00	5 300,00	42 400,00	2 120,00	21.04.2017	Иваночкин	
4	C-140001	Женские сапоги с натуральным мехом C-140001 Фабрика обуви (37, Черный, 6, искусственная кожа)	10	5 040,00	50 400,00	5 300,00	53 000,00	2 650,00	21.04.2017	Икар	
Итого:					122 850,00		131 100,00	6 550,00			

Всего продано наименований 4, на сумму 131 100,00 RUB
 Сто тридцать одна тысяча сто рублей 00 копеек
 Сумма комиссионного вознаграждения составила Шесть тысяч пятьсот пятьдесят пять рублей 00 копеек

Комитент _____ Фадоров Б.М. Комиссионер _____

Рис. 4.24. Отчет комиссионера по реализованному имуществу

← → Продажа (Кассир: Орлов Александр Владимирович, Продавец: Орлов Александр Владимирович) ×

Отчеты ▾

Мука пшеничная

Всего: 1 060,40
Скидка: 0,00
К оплате: **1 060,40**

Номенклатура	№	Количество	Цена
Барбарис (конфеты)		2,000	31,70
Лимонад		1,000	64,80
Молоко "Домик в деревне" 3.2%		6,000	86,40
Мука пшеничная		2,000	132,00
Крупа манная		1,000	49,00
Крупа гречневая (упак)		2,000	50,40

Операции с ККМ (Ctrl+Shift+F11)

Рассчитать скидку (Ctrl+Shift+F4)

Состав набора (Ctrl+Alt+F12)

Ручные скидки (Ctrl+Alt+F11)

Оплатить сертификатом (Ctrl+Shift+F9)

Оплатить наличными (Ctrl+Shift+F7)

Прочие операции (Ctrl+Shift+F12)

Указать серии (Ctrl+Alt+F10)

Смешанная оплата (Ctrl+Shift+F10)

Рис. 4.25. Рабочее место кассира при организации розничных продаж

← → ☆ **Ведомость расчетов с клиентами**

✓ Период: 01.01.2017 - 31.12.2017 Кlienт:

Организация:

Сформировать Настройки... Найти...

Ведомость расчетов с клиентами

Параметры: Период: 01.01.2017 - 31.12.2017
Данные по расчетам: В валюте взаиморасчетов

Организация Клиент	Валюта взаиморасчетов Контрагент	Договор	Начальный остаток Долг клиента	Увеличение долга клиента	Уменьшение долга клиента	Конечный остаток Долг клиента
Андреева Плес	RUБ			138 060 000,00		138 060 000,00
Дальстрой (западный филиал)	Дальстрой (западный филиал)	АП Договор реализации		138 060 000,00		138 060 000,00
Весенний сад	RUБ		288 520,00			288 520,00
Строительный торговый дом "Петрович"	Строительный торговый дом "Петрович"		288 520,00			288 520,00
Деловой союз	RUБ		6 953 447,00	251 241,00	115 500,00	6 953 447,00
Ассоль	Ассоль	ДС Реализация инструментов	25 494,00			25 494,00
Дальстрой (западный филиал)	Дальстрой (западный филиал)	ДС Договор реализации	115 500,00		510 000,00	
Иванов Сергей Александрович	Иванов Сергей Александрович		4 160,00			4 160,00
Три-оборудование	Три-оборудование		6 876 668,00			6 876 668,00
Строительный торговый дом "Петрович"	Строительный торговый дом "Петрович"		33 925,00	41 241,00		33 925,00
Строительный торговый дом "Петрович"	Строительный торговый дом "Петрович"	ДС Поставка инструмента		210 000,00		
Техноком	Г сплен трейд		19 200,00			19 200,00
ИП "Традициоматиль"	RUБ			201 639,20	210 785,20	
Вега-транс	Вега-транс	ИП Агентские услуги		300,00	300,00	
Все для дома Магази	Все для дома			169 792,00	169 792,00	
Мир продуктов (Пражская)	Мир продуктов			12 284,00	21 390,00	
Мир продуктов (Пражская)	Мир продуктов	ИП Доставка товаров		3 000,00	3 000,00	
Мир продуктов (ТК "Вездочка")	Мир продуктов			13 283,20	13 283,20	
Мир продуктов (ТК "Вездочка")	Мир продуктов	ИП Доставка товаров		3 000,00	3 000,00	
Металл-Сервис	RUБ			2 390 000,00		2 390 000,00
Домашний интерьер	Домашний интерьер			2 000 000,00		2 000 000,00
Строительный торговый дом "Петрович"	Строительный торговый дом "Петрович"			390 000,00		390 000,00
Промобурс	RUБ		450 000,00	22 500 000,00	33 617 800,00	2 220 000,00
Альфа	Альфа		400 000,00			400 000,00
Альфа-Протон	Протон-Сервис	Выполнение ГОЗ		1 770 000,00		1 770 000,00
Ассоль	Ассоль		50 000,00			50 000,00
Бытовая техника	Бытовая техника			500 000,00	8 507 000,00	8 571 520,00

Рис. 4.26. Контроль задолженности покупателей

Управление затратами и себестоимостью

Понятие затрат и расходов

Одним из объектов управленческого учета являются затраты предприятия.

Информация о затратах служит основой для принятия большого числа управленческих решений. Управление затратами представляет собой систему, направленную на достижение поставленных целей предприятия.

Другими словами, процесс управления затратами направлен на достижение высокого экономического результата деятельности предприятия за счет применения эффективных методов снижения затрат, сочетания снижения (оптимизации) затрат с высоким качеством продукции, рационального использования ресурсов, в том числе недопущения излишних затрат.

Затраты – стоимостное выражение использованных в хозяйственной деятельности организации за отчетный период материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов. Затраты могут быть отнесены либо в активы, либо в расходы организации.

Расходы представляют собой уменьшение экономических выгод организации в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников (собственников имущества).

По признаку принадлежности к отчетным периодам расходы организации делятся на две категории:

- **Расходы данного (текущего) отчетного периода** – это расходы, обусловленные фактами хозяйственной деятельности текущего отчетного периода и признаваемые в отчете о прибылях и убытках данного периода. По признаку взаимосвязи с доходами отчетного периода различают:
 - расходы данного (текущего) отчетного периода, обусловленные полученными в данном отчетном периоде доходами;
 - расходы данного (текущего) отчетного периода, не связанные с получением текущих доходов (расходы периода).
- **Отложенные расходы** – расходы, связанные с хозяйственными операциями по использованию ресурсов организации, осуществляемые в данном отчетном периоде с целью получения возможных доходов в будущем. Это условные расходы, поскольку они не признаны в качестве расходов в текущем отчетном периоде и в данном отчете о прибылях и убытках. Отложенные расходы подлежат капитализации на балансе организации в виде:
 - инвестиций (капитальных вложений);
 - расходов будущих периодов.

Затраты в период их возникновения могут совпадать с расходами, если выполняется одно из следующих условий:

- получены доходы в результате их осуществления;
- имеется достаточная степень уверенности в отсутствии доходов как в данном, так и в будущих отчетных периодах.

Совокупность затрат, не признанных в качестве расходов на конец отчетного периода, признается не в отчете о прибылях и убытках, а в балансовом отчете в качестве активов (правило соотношения расходов и затрат).

В общем случае стоимостная оценка потребленных ресурсов продолжает числиться в составе затрат до тех пор, пока не наступит момент признания дохода, на извлечение которого было направлено потребление этих ресурсов. В момент признания дохода затраты признаются в качестве расходов.

Классификация затрат

Затраты организации классифицируются по различным основаниям следующим образом:

По экономическим элементам затрат, то есть по экономически однородному виду ресурсов, используемых для производства и реализации продукции (работ, услуг):

- материальные затраты;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизация;
- прочие затраты.

Группировка затрат по экономическим элементам позволяет определять и анализировать структуру затрат предприятия. Для проведения такого рода анализа необходимо рассчитать удельный вес того или иного элемента в общей сумме затрат. В зависимости от этого соотношения выделяют материалоемкие производства (высокая доля материальных затрат в себестоимости продукции), трудоемкие производства (высокая доля затрат на оплату труда), фондоемкие производства (преобладает амортизация основных средств и иных внеоборотных активов).

По статьям затрат (совокупность затрат, отражающая их однородное целевое использование). Перечень статей затрат и их состав определяются отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости с учетом характера и структуры производства, которые были разработаны на основе типовых рекомендаций в условиях плановой экономики и носят рекомендательный характер, поэтому перечень статей затрат устанавливается организацией самостоятельно, например:

- сырье и материалы;
- возвратные отходы (вычитаются);
- покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних организаций и предприятий;
- топливо и энергия на технологические цели;
- заработная плата производственных рабочих;
- страховые взносы;
- расходы на подготовку и освоение производства;
- потери от брака;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- коммерческие расходы.

По способу отнесения на себестоимость продукции (работ, услуг):

- **Прямые затраты** – это затраты, которые связаны с изготовлением определенного вида продукции (объект калькулирования), и в момент возникновения их можно непосредственно отнести на этот объект калькулирования на основе первичных документов (накладных, нарядов и т. д.).
- **Косвенные затраты** – это затраты, связанные с изготовлением нескольких видов продукции, которые не могут быть отнесены в момент возникновения прямо на объект калькулирования, для их отнесения необходимы дополнительные расчеты по распределению пропорционально той или иной выбранной базе.

По степени зависимости величины затрат от уровня деловой активности (от объемов производства или продаж):

- **Переменные (условно-переменные)** – затраты, которые напрямую зависят от количества выпущенной продукции (например, основные материалы, используемые для производства продукции, заработная плата основных производственных рабочих-сдельщиков и т. п.), т. е. зависят от уровня деловой активности.

В зависимости от соотношения изменения затрат и объема производства переменные затраты, в свою очередь, могут быть:

- пропорциональными – когда относительное изменение затрат равно относительному изменению объема производства (например, основная заработная плата производственных рабочих при прямой сдельной оплате труда);
- прогрессивными – когда затраты растут быстрее, чем увеличивается объем производства (например, оплата труда производственных рабочих при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда);
- деgressивными – когда затраты растут медленнее, чем объем производства (например, затраты на технологическую энергию и топливо, смазочные и обтирочные материалы);

- регрессивными – когда затраты сокращаются в абсолютном выражении, несмотря на рост объема производства;
 - скачкообразными (ступенчатыми) – затраты характерны для случаев изменения цен на материалы, заработной платы и др.;
 - гибкими – затраты ведут себя по-разному при неодинаковых объемах производства (расходы на освоение производства).
- **Постоянные (условно-постоянные)** – затраты, не зависящие напрямую от количества выпущенной продукции (например, оплата труда управленческого персонала, амортизация основных средств, затраты на услуги связи, охраны и т.п.), т.е. не зависят от уровня деловой активности.

Затраты одного и того же вида могут вести себя по-разному, т.е. существуют затраты, которые в одной ситуации являются переменными, в другой – постоянными. Данная классификация не может быть раз и навсегда определена даже для конкретного предприятия, а должна пересматриваться (уточняться) с учетом меняющихся условий деятельности; строгая, законодательно закрепленная классификация в данном случае невозможна.

По методу признания в качестве расхода (в зависимости от метода признания затрат в отчете о прибылях и убытках):

- **Затраты на продукт** – непосредственно связаны с осуществлением производственной деятельности предприятия, изготовлением продукции. Затраты на продукт распределяются между текущими расходами, участвующими в формировании доходов отчетного периода, и запасами.
- **Затраты периода** – например, управленческие и коммерческие затраты, которые признаются в том периоде (месяц, квартал, год), когда они были произведены; они не проходят через стадию запасов (то есть не признаются активами), а сразу же оказывают влияние на размер прибыли, отражаясь в отчете о прибылях и убытках.

По отношению к технологическому процессу:

- **Основные** – затраты, связанные с технологическим процессом (сырье и материалы, оплата труда производственных рабочих и т. п.), т. е. возникающие непосредственно в процессе основного производства конкретной продукции (товаров, работ, услуг).
- **Накладные** – затраты, которые представляют собой дополнительные к основным расходам затраты на управление, организацию и обслуживание производства, т. е. не относятся к процессу основного производства, а обеспечивают нормальное функционирование предприятия.

По составу:

- **Одноэлементные** – затраты, содержащие один из элементов затрат (материальные затраты, затраты на оплату труда, страховые взносы, амортизация, прочие затраты).
- **Комплексные** – затраты, представляющие собой статьи калькуляции себестоимости продукции и включающие в себя несколько одноэлементных затрат, например: расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, общепроизводственные расходы и т. п.

По характеру затрат:

- **Производственные** – затраты, связанные с изготовлением продукции.
- **Внепроизводственные** – затраты, связанные с реализацией продукции, включая затраты на тару и упаковку на складах, доставку на станцию отправления, на погрузку, рекламные расходы и т. п.

По возможности охвата планом:

- **Планируемые** – затраты, предусмотренные планом.
- **Непланируемые** – непроизводственные затраты, не вытекающие из нормальных условий хозяйственной деятельности.

По возможности контроля и регулирования:

- **Контролируемые** – контроль расходов предполагает учет затрат по центрам ответственности в соответствии с организационной структурой предприятия. По каждому центру ответственности составляется смета затрат, которую контролирует руководитель данного центра. Работа менеджера оценивается по способности управлять контролируруемыми затратами.
- **Неконтролируемые** – затраты, которые не подвержены влиянию менеджера центра ответственности.

Методы управления затратами

В настоящее время существуют различные методы управления затратами на предприятиях. Выбор конкретного метода зависит от поставленных целей управления и наличия условий для его применения. Ниже приведены основные методы управления затратами, их сущность, условия применения и особенности.

Директ-костинг (Direct Costing). Это метод прямых затрат, который предполагает разделение затрат на переменные и постоянные. При этом постоянные накладные расходы не включаются в себестоимость продукции, а относятся непосредственно на счет прибылей и убытков в том периоде, когда они произошли.

Основным преимуществом данного метода является то, что необходимая управленческая информация может быть получена из регулярной финансовой отчетности без создания дополнительных учетных процедур.

Тем не менее многие виды затрат не могут быть однозначно отнесены к категории переменных или постоянных. Кроме того, постоянные расходы также участвуют в производстве продукции и, следовательно, должны быть включены в ее себестоимость. Поэтому требуется дополнительное распределение постоянных расходов в тех случаях, когда необходимо знать полную себестоимость готовой продукции или незавершенного производства.

Абсорпшн-костинг (Absorption Costing). Это метод поглощенных затрат, сущность которого состоит в полном поглощении затрат и расчете полной себестоимости продукции, т.е. предполагается, что себестоимость производимой продукции должна покрывать все произведенные затраты. Условием применения данного метода является использование методов распределения накладных затрат, позволяющих наиболее точно установить величину накладных затрат, включаемых в себестоимость единицы продукции. Разделения затрат предприятия на постоянные и переменные не требуется.

Все накладные расходы предприятия распределяются между продуктами при помощи некоторой заранее определенной базы, называемой драйвером затрат (cost driver).

Абсорпшн-костинг позволяет точнее определить финансовый результат от реализации продукции каждого вида или вида деятельности, что, в свою очередь, повышает возможность проведения корректного анализа и обоснованность ассортиментной и ценовой политики.

В то же время он имеет и ряд недостатков, в частности:

- ретроспективность и условность в распределении накладных затрат;
- установление фактической себестоимости единицы продукции только в конце периода;
- включение в себестоимость продукции затрат, непосредственно не связанных с производством, усложнение учетных и расчетных процедур, недостаточное внимание к характеру поведения затрат в зависимости от объема выпускаемой продукции.

Стандарт-кост (Standart Cost). Это нормативный метод учета затрат, когда для каждого вида затрат (материальных, трудовых и других) определяются обоснованные нормы расхода (стандарты) ресурса на единицу продукции. Затраты ресурсов по нормам и отклонения от норм потребления ресурсов учитываются отдельно. Основным условием, необходимым для применения данного метода, является наличие на предприятии системы стандартов (норм и нормативов), т.е. формирование необходимой информационной базы для анализа и контроля

затрат. Данный метод позволяет получить наглядные отклонения фактически произведенных затрат от плановых в процессе формирования себестоимости конкретной продукции для дальнейшего анализа и принятия соответствующих управленческих решений.

Успешность применения данного метода зависит от состава и качества нормативной базы, при этом надо учитывать, что по отдельным видам затрат установить нормативы может быть невозможно.

Метод ABC (Activity Based Costing). Согласно методу ABC деятельность предприятия рассматривается в виде технологических процессов или технологических операций. Все текущие затраты, связанные с выполнением технологических операций, переносятся на объекты затрат. Процесс формирования затрат идет параллельно процессу производства.

Объекты затрат могут участвовать в различных технологических операциях, поэтому вклад объектов затрат в различные технологические операции учитывается с помощью драйверов затрат. При этом в зависимости от уровня детализации один технологический процесс может быть составным элементом более сложной технологии. В этом случае затраты, собранные в рамках технологического процесса нижнего уровня, должны включаться в затраты соответствующего технологического процесса более высокого уровня.

Основным условием применения данного метода является необходимость выделения видов деятельности и технологических операций по ним.

Данный метод требует существенного расширения аналитики учетных систем предприятия, дополнительных затрат на совершенствование информационных систем и обучение персонала. Кроме того, необходимо провести большую работу по «привязке» затрат к технологическим процессам, определению взаимосвязи технологических операций в части перераспределения затрат, определению драйверов затрат и регламентации порядка их отражения в учетных системах.

Таргет-костинг (Target Costing). Метод таргет-костинга (ценообразование по целям) определяет направления для оптимизации себестоимости товара с учетом целевых значений показателей.

Этот метод является инструментом стратегического управления затратами и позволяет осуществлять управление себестоимостью на этапе проектирования нового продукта или модернизации устаревшего за счет применения маркетинговых, производственных, инженерных исследований и разработок.

Суть метода заключается в том, что на основании заданной цены реализации изделия и желаемой величины прибыли устанавливается целевая себестоимость, которая в дальнейшем обеспечивается усилиями всех служб предприятия.

При этом целевая себестоимость определяется как разность возможной продажной цены и желаемой прибыли. Затем проектируется и изготавливается такое изделие (услуга), сметная себестоимость которого соответствует целевой себестоимости. Для максимального уменьшения разницы между сметной и целевой себестоимостью в процессе проектирования изделия анализируется влияние каждой статьи расходов на себестоимость конкретного вида продукции и выявляются пути обоснованной минимизации этих статей без ущерба качеству.

Если сметная себестоимость не достигнута и превышает целевую, то разработка изделия прекращается, если же она достигнута, то проект запускается в производство.

Кайзен-костинг (Kaizen Costing). В основе кайзен-костинга лежат японская философия кайдзен, что в переводе с японского означает «улучшение, усовершенствование маленькими шагами», и понятие бережливого производства (лин-технологии).

Цель применения данного метода сводится к стремлению устранить все виды потерь и заключается в усовершенствовании деятельности компании и ее структурных единиц без привлечения крупных инвестиций извне.

Главная задача кайзен-костинга – постоянное усовершенствование ключевых процессов за счет исключительно внутренних резервов таким образом, чтобы издержки на них непрерывно снижались.

Метод используется преимущественно в оперативном управлении затратами и контроле их уровня.

При этом для успешного применения данного метода в части обеспечения непрерывного снижения затрат и удержания их на заданном уровне необходимы мотивация сотрудников и корпоративная культура, поддерживающая вовлеченность персонала в деятельность организации.

CVP-анализ (Cost – Volume – Profit). CVP-анализ, или анализ точки безубыточности, или анализ «затраты – объем – прибыль», основывается на сопоставлении трех величин: затрат предприятия, дохода от реализации и получаемой прибыли, соотношение которых позволяет определить выручку от реализации (объем реализации), которая при известных величинах постоянных затрат предприятия и переменных затрат на единицу продукции обеспечит безубыточность деятельности или планируемый финансовый результат.

CVP-анализ используется для принятия краткосрочных управленческих решений по определению потенциальной прибыли или убытка, установлению цен продаж на продукцию и вариативности их снижения, а также выработке продуктового портфеля, структуры затрат экономического субъекта и др. Проведение анализа безубыточности представляет собой моделирование реального процесса и основывается на соблюдении следующих жестких допущений:

- неизменность цен реализации, с одной стороны, и цен на потребляемые производственные ресурсы – с другой;
- разделение затрат на постоянные, которые остаются неизменными при незначительных изменениях объема производства, и переменные, изменение которых предполагается пропорциональным объему производства;
- пропорциональность поступающей выручки и объема реализации;
- существование единственной точки критического объема производства;
- равенство объема производства объему реализации;
- постоянство ассортимента изделий в случае выпуска нескольких изделий.

Точка безубыточности (точка критического объема) – это такой объем выпуска продукции, при котором предприятие не получает ни прибыли, ни убытка, т. е. выручка от реализации продукции равна ее полной себестоимости (издержкам).

Графическая иллюстрация подхода приведена на рисунке 4.27.

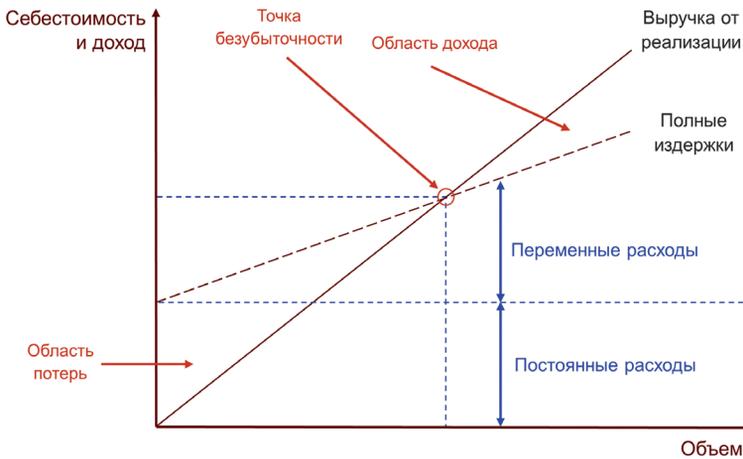


Рис. 4.27. Анализ точки безубыточности

Бенчмаркинг затрат (Benchmarking). Бенчмаркинг (или метод эталонного сравнения) представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего конкурентов, с целью использования положительного опыта в своей работе.

Бенчмаркинг проводится с помощью сопоставительного анализа различных показателей деятельности организации и предполагает сравнение состояния управления затратами на предприятии с предприятиями-лидерами для дальнейшего принятия решений в области управления затратами. В данном случае большое значение имеет правильный выбор предприятия-эталона, а также наличие полной и достоверной информации об эталонных результатах и методах их достижения.

Бенчмаркинг затрат позволяет получить комплексную оценку управления затратами на предприятии в сравнении с эталонным предприятием, которая является серьезной предпосылкой постепенного улучшения управления затратами на основе опыта и технологий других

предприятий, при этом неверный выбор предприятия-эталона снижает эффективность метода.

Кост-киллинг (Cost-Killing). Это метод управления затратами, направленный на максимальное снижение затрат (до полного отказа от каких-либо затрат) в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности предприятия и перспектив его развития. Он используется в антикризисном менеджменте и управлении конкурентоспособностью. Обязательным условием, позволяющим эффективно использовать данный метод, является наличие полной и достоверной информации о состоянии затрат на предприятии.

Кост-киллинг бывает двух видов:

- **внутренний** – минимизация расходов внутри предприятия (например, путем создания сложной системы оплаты труда с применением схемы поощрения за экономию ресурсов и наказаний за их перерасход);
- **внешний** – минимизация расходов за счет влияния на внешнюю среду предприятия (поставщиков и подрядчиков), пытаясь снизить покупные цены на приобретаемые товары и услуги.

Кост-киллинг позволяет быстро сократить затраты предприятия, возникающие и во внутренней, и во внешней среде.

В то же время это жесткий метод, который предусматривает в том числе сокращение затрат на заработную плату и сокращение персонала.

Кроме того, данный метод требует системного применения, так как использование его время от времени, для отдельных видов затрат или в отдельных подразделениях предприятия ощутимых результатов, как правило, не приносит.

ЛСС-анализ (Life Cycle Costing). Это метод управления затратами по стадиям жизненного цикла продукта, применяемый в стратегическом управлении.

Условиями, позволяющими успешно применять данный метод для управления затратами, являются наличие точных и детальных маркетинговых описаний состояния рынка и позиционирования продукции или услуг предприятия, а также четкая идентификация этапов жизненного цикла продукта.

Затраты определяют не применительно к деятельности предприятия за ряд периодов, а на производство и продажу конкретного продукта в течение всего его жизненного цикла и в дальнейшем сопоставляют их с соответствующими доходами. Плановые затраты определяются по каждой стадии жизненного цикла продукта (без разделения на периоды или с разделением по ним). Для выявления результатов разработки и вывода нового продукта на рынок затраты по этапам жизненного цикла аккумулируются нарастающим итогом.

В ЛСС-анализе выделяют однократные и периодические затраты. К однократным относятся затраты на изобретение и согласования на стадии разработки изделия, обучение персонала, создание необходимой документации, организацию работы с поставщиками, изменение бизнес-процессов. К периодическим относят затраты, возникающие в определенном периоде: на переподготовку персонала, оперативные затраты, затраты на обслуживание производства, поставку сырья, ремонт оборудования, доставку, погрузочно-разгрузочные работы.

Учет затрат по этапам жизненного цикла продукции обеспечивает стратегическое видение структуры затрат и сопоставление ее со структурой доходов.

ЛСС-анализ предусматривает учет влияния инфляции и применение дисконтирования денежных потоков при принятии решений, поскольку применение ЛСС-анализа рассчитано на длительный период. Дисконтирование денежных потоков позволяет определить текущую стоимость затрат и корректно сравнить ее с текущей стоимостью доходов, благодаря чему расчет затрат жизненного цикла продукции находит широкое применение при принятии долгосрочных инвестиционных и проектных решений.

К недостаткам данного метода можно отнести сложности в обеспечении точности информации, связанные с распределением накладных затрат, которые весьма условно относятся на себестоимость конкретного вида продукции, особенно в долгосрочном периоде, а также сложности в сфере идентификации этапов жизненного цикла.

Рассмотренные выше методы управления затратами, относящиеся как к стратегическому, так и к оперативному управлению, достаточно разнообразны по своему содержанию, различны по своим целям и особенностям применения.

Эффективное управление затратами в конечном итоге приводит к производству конкурентоспособной продукции за счет более низких затрат и возможности использования гибкого ценообразования, наличию корректной информации о себестоимости каждого вида продукции и предоставлению объективных данных для формирования бюджета предприятия, принятию обоснованных и эффективных управленческих решений.

Бюджетирование – один из основных инструментов управления



Одной из важнейших задач управления организацией является планирование деятельности.

Целями планирования являются определение перспектив деятельности компании и оптимизация используемых ею ресурсов для достижения желаемых результатов.

Методы планирования/бюджетирования

К основным методам планирования, применяемым на практике, относят:

- балансовый метод;
- нормативный метод;
- экономико-математические методы;
- методы экспертных оценок.

Балансовый метод основан на сопоставлении и взаимной увязке имеющихся в распоряжении компании ресурсов и потребностей в них в пределах периода планирования. При этом могут составляться следующие виды балансов:

- материальные (баланс материалов, топлива, электроэнергии и т. д.);
- трудовые (баланс рабочего времени, баланс численности);
- финансовые (баланс кассовых операций и т. п.);
- комплексные (баланс производственной мощности и т. п.).

Нормативный метод состоит в том, что планирование осуществляется на основании установленных в компании норм затрат различных ресурсов на единицу выпускаемой продукции. К таким нормам можно отнести, например, нормы расхода сырья, материалов, топлива, энергии, нормы выработки, нормы обслуживания и т. д.

К экономико-математическим методам относятся методы, позволяющие на основе оптимизационных расчетов и с использованием необходимого программного обеспечения выбирать наиболее приемлемые варианты планов исходя из различных заданных критериев, чаще всего используемых при планировании. К таким методам, в частности, относятся методы линейного программирования, корреляционные методы, регрессионные методы, методы производственных функций, имитационные методы и др.

Метод экспертных оценок заключается в том, что при планировании используются предложения экспертов в соответствующих областях, которые подаются ими независимо друг от друга и в последующем обрабатываются методами вероятностного исчисления. На основе таких расчетов создается единый вариант плановых показателей для дальнейшей проработки. Данная процедура может повторяться несколько раз до момента достижения результата, отражающего общую взвешенную позицию. Метод экспертных оценок называют также методом Дельфи.

Содержание процесса планирования неразрывно связано с временным интервалом – горизонтом планирования.

Горизонтом планирования является период времени, на который осуществляется планирование. Он обусловлен характером задач, которые ставит перед собой организация, и возможными сроками их решения.

В соответствии с продолжительностью временного интервала выделяют:

- перспективное (стратегическое) планирование: горизонт планирования для долгосрочных планов – 10–20 лет, для среднесрочных планов – 3–5 лет;
- краткосрочное (или текущее) планирование – горизонт планирования 1 год.

Перспективное (стратегическое) планирование основано на экономическом прогнозировании в соответствии с концепцией развития предприятия.

Концепция развития предприятия определяет глобальные цели его развития в отдаленной перспективе с учетом, в том числе, неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, изменений кредитных ставок и т. п. При этом выделяются основные направления развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей.

Краткосрочное (текущее) планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на год) планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений, конкретных способов использования ресурсов, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Планирование осуществляется на основании системы показателей, с помощью которых определяются ориентиры, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности предприятия на соответствующем временном горизонте.

Инструментом для формирования взаимосвязанного набора показателей является бюджетирование, представляющее собой непрерывную процедуру составления бюджетов, их утверждения и последующего контроля их исполнения.

Бюджетирование – это процесс планирования, распределения, учета и контроля имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов (в натуральном и стоимостном выражении). Он позволяет анализировать прогнозируемые и полученные показатели, оценивать эффективность и целевое использование ресурсов.

Существует три основных метода формирования бюджетов:

- **Метод «снизу вверх»** – предусматривает сбор бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству предприятия. Как правило, данный подход используется на начальном этапе бюджетного процесса.
- **Метод «сверху вниз»** – отличается тем, что руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели детализируются и транслируются на уровень подразделений.

Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы выделенных в финансовой структуре центров ответственности.

- **Комбинированный метод** – объединяет представленные выше методы. Как правило, применяется следующим образом. Сначала осуществляется предварительное планирование по главным целям и составление общих планов на уровне установленных руководством предприятия стратегически ориентированных бюджетных показателей. На более низких уровнях происходит конкретизация планов – разработка бюджетов подразделений на основе заданных стратегических показателей и с учетом фактических данных прошлых периодов. Затем включается обратный ход планирования – «снизу вверх». Этот процесс может осуществляться многократно, в результате чего выбираются оптимальные решения и устраняются разногласия между частными целями плана. Детально проработанный бюджет, который прошел несколько итераций «сверху вниз» и «снизу вверх», позволяет управлять ресурсами предприятия с максимальной степенью эффективности.

Бюджетный цикл

Бюджетный цикл включает в себя следующую последовательность этапов:

1. Разработка, согласование и утверждение бюджетов.
2. Учет исполнения утвержденных бюджетов.
3. Контроль и анализ отклонений плановых и фактических показателей финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период.
4. Принятие управленческих решений, связанных, в том числе, с корректировками последующих бюджетов.



Рис. 4.28. Бюджетный цикл

Разработка, согласование и утверждение годового бюджета производятся в конце года, предшествующего планируемому периоду. Общий вид цикла бюджетирования представлен на рисунке 4.28.

Факт исполнения бюджетов рассматривается по окончании каждого отчетного периода (например, месяца, квартала, года). Анализ отклонений плановых и фактических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за отчетный период должен позволять определить факторы, влияющие на возникновение отклонений, а также степень этого влияния.

На основании результатов анализа принимаются управленческие решения – как в части финансово-хозяйственной деятельности предприятия (изменение отдельных бизнес-процессов, мотивация персонала и т. п.), так и в части корректировки бюджетов периодов, следующих за отчетным.

Скольльзящее планирование. Скользящее планирование в бюджетировании предполагает, что после прохождения определенного периода времени выполняется корректировка бюджетов путем добавления к периоду планирования одного интервала времени и вычитания одного истекшего периода, отдавая границу на величину пройденного этапа. При этом детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования. Например, план по дням для первой недели, понедельное разбиение на ближайший месяц и укрупненный план по месяцам на последующие периоды.

Скольльзящее планирование может применяться и для более широких горизонтов, чем финансовый год. Иногда компании составляют скользящий план на 3–5 лет, детализируя его по годам.

Пример скользящего планирования приведен на схеме ниже.

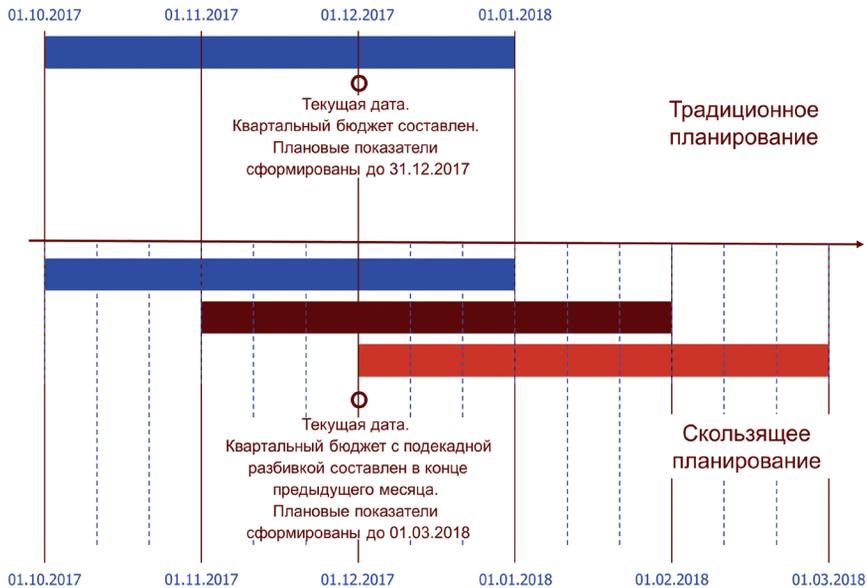


Рис. 4.29. Пример скользящего планирования

Бюджетная модель

В основе бюджетирования лежит бюджетная модель, представляющая собой иерархическую структуру взаимосвязанных бюджетных форм (бюджетов).

В совокупности бюджетов, составляемых в рамках бюджетирования, принято выделять следующие группы:

- Основные бюджеты:
 - бюджет доходов и расходов (БДР);
 - бюджет движения денежных средств (БДДС);
 - прогнозный баланс.
- Функциональные (операционные) бюджеты:
 - бюджет продаж;
 - бюджет производства;
 - бюджет движения материальных запасов;
 - бюджет закупок;
 - бюджет управленческих и общехозяйственных расходов;
 - бюджет коммерческих расходов;
 - бюджет себестоимости и др.
- Вспомогательные бюджеты:
 - бюджет налогов;
 - бюджет инвестиций;
 - бюджет движения заемных средств;

- бюджет движения основных средств и нематериальных активов;
- бюджет прочих доходов и расходов и др.
- Специальные бюджеты:
 - бюджеты проектов, отдельных направлений деятельности, обособленных структурных подразделений.

Перечисленные выше бюджеты используются для составления сводного бюджета, который является совокупностью трех взаимосвязанных основных бюджетов предприятия. Сводный бюджет может быть разработан как для компании в целом, так и для отдельного бизнеса.

Основные бюджеты. Основные бюджеты – предназначены для управления финансами предприятия, оценки финансового состояния компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и его инвестиционной привлекательности. На рисунке ниже приведены структура и взаимосвязь основных бюджетов.

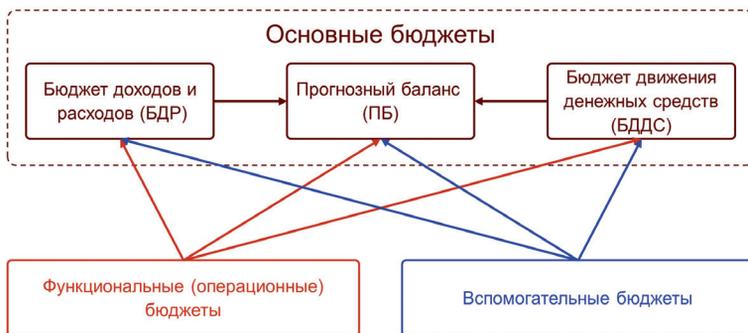


Рис. 4.30. Взаимосвязь основных бюджетов

Бюджет доходов и расходов (БДР) определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. БДР отражает основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность, показывает соотношение всех доходов от реализации продукции, работ и услуг со всеми видами расходов, которые она предполагает понести в этот же период.

Независимо от вида деятельности компании БДР содержит три основных показателя: доходы, расходы и финансовый результат. Детализация этих показателей может варьироваться в зависимости от величины предприятия, направлений деятельности, структуры и т. д.

Информация БДР позволяет руководителям адекватно оценивать финансовые результаты деятельности предприятия и служит базой для принятия конкретных управленческих решений. Бюджет доходов и расходов позволяет установить лимиты основных видов расходов, целевые показатели прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений, возможности возврата заемных средств и т. д.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) отражает денежные потоки предприятия, их поступление и выбытие за отчетный период. Как правило, статьи бюджета движения денежных средств группируются по функциональным областям: операционной, инвестиционной и финансовой.

Раздел БДДС по операционной деятельности отражает поступления и выбытия средств, связанные с основной деятельностью предприятия.

Доходная часть БДДС может отражаться в разрезе видов деятельности, групп клиентов, каналов продаж и т. п.

В расходной части бюджета движения денежных средств представляются все платежи, которые предприятие предполагает оплачивать в порядке, предусмотренном договорами с поставщиками, банками и т. п. Расходная часть БДДС может отражаться в разрезе групп поставщиков, направлений расходования (сырье, материалы, товары для перепродажи, услуги сторонних организаций и т. п.).

При формировании БДДС по инвестиционной деятельности к поступлениям относят поступления от реализации внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов, от продажи ценных бумаг и долей в других компаниях и т. д.).

К платежам по инвестиционной деятельности, соответственно, относят платежи по приобретенным внеоборотным активам (основным средствам и нематериальным активам, незавершенному строительству, долгосрочным финансовым активам и т. д.).

Статьи БДДС по инвестиционной деятельности могут отражаться в разрезе видов деятельности, назначения имущества, инвестиционных проектов и т. д.

При формировании БДДС по финансовой деятельности к поступлениям относят поступления от внешних источников финансирования, таких как кредиты и займы, возврат выданных займов и проценты по ним, целевое финансирование, поступления от размещения собственных ценных бумаг.

К платежам по финансовой деятельности, соответственно, относят возвраты кредитов и займов и процентов по ним, выдачу займов другим компаниям, погашение облигаций и выкуп собственных акций, выплату дивидендов и т. п.

Прогнозный баланс (ПБ) определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. В нем содержатся прогнозные данные о движении активов (имущества и прав) и пассивов (обязательств и собственного капитала). Прогнозный баланс полезен тем, что на его основе можно провести комплексный финансовый анализ планируемого состояния предприятия и в соответствии с полученными результатами своевременно откорректировать его деятельность. Кроме того, прогнозный баланс может быть использован для привлечения заемных средств, инвестиций и при работе на фондовом рынке, так как он отражает планируемую в будущем стоимость бизнеса.

Финансовая структура предприятия

Основные формы бюджетов составляются на основе функциональных (операционных) бюджетов (бюджета продаж, бюджета производства и др.) и вспомогательных бюджетов (бюджета налогов, бюджета движения заемных средств и т. п.).

В силу разнообразия отраслевых и организационно-технологических особенностей предприятий перечень бюджетов и процедура их формирования могут быть различными. Поэтому набор операционных, вспомогательных и специальных бюджетов определяется менеджментом предприятия. Таким образом, бюджетная модель в значительной степени зависит от финансовой структуры предприятия.

В процессе построения бюджетной модели осуществляется делегирование ответственности и полномочий в рамках системы управления предприятием. Руководство предприятия занимается стратегическими вопросами развития бизнеса, в то время как линейные руководители структурных подразделений отвечают за выполнение своих согласованных и утвержденных бюджетов в рамках общего бюджета предприятия. Этой цели призваны отвечать функциональные (операционные) бюджеты или бюджеты центров ответственности, перечень которых определяется финансовой структурой.

Исходя из вышесказанного, построение финансовой структуры предприятия является одной из главных задач при постановке бюджетирования и построении бюджетной модели.

Финансовая структура предприятия – это иерархическая структура центров финансовой ответственности и порядок их взаимодействия в процессе управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение (или совокупность структурных подразделений), отвечающее за выполнение определенной деятельности и наделенное необходимыми для этого ресурсами.

Построение финансовой структуры предприятия позволяет распределить полномочия и ответственность между подразделениями, определить вклад каждого подразделения в общую прибыль, общие доходы и общие расходы. Разработка финансовой структуры служит основой для внедрения эффективной системы мотивации персонала.

Финансовая структура компании может быть основана на организационной структуре, но не всегда с ней совпадает.

В финансовой структуре предприятия в зависимости от специфики бизнеса и структуры, а также функций, выполняемых подразделениями, могут быть выделены следующие основные типы центров ответственности: центр доходов; центр затрат; центр прибыли; центр инвестиций.

Центр доходов – это центр ответственности, руководство которого отвечает за получение доходов, т.е. имеет возможность контролировать и оказывать воздействие на цены и/или объемы деятельности.

Центр затрат – это центр ответственности, руководство которого может контролировать затраты, но не может нести ответственность за получение доходов.

К центрам затрат относят структурные подразделения и структурные единицы (рабочие места, бригады, производства, участки, цеха, отделы и т.п.), которые отвечают за выполнение определенного объема работ (например, производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. В центрах затрат происходит первоначальное потребление ресурсов, и по ним организуются планирование, нормирование и учет в целях контроля и управления затратами. К данному типу центров ответственности можно отнести большинство подразделений предприятия. Центры затрат иногда также называют **местами возникновения затрат (МВЗ)**.

Центр прибыли – центр ответственности, руководство которого отвечает за доходы и расходы и, следовательно, за финансовый результат текущей деятельности данного подразделения.

Центр инвестиций – это центр ответственности, осуществляющий хозяйственную деятельность и несущий затраты при реализации инвестиционных проектов предприятия, то есть руководство центра инвестиций отвечает за затраты, доходы и эффективность инвестиционной деятельности (осуществляемых проектов).

Тип центра ответственности определяет права и ответственность структурного подразделения за исполнение назначенных для него финансовых показателей, являющихся составной частью финансового результата компании в целом. Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей эффективности.

Система ключевых показателей эффективности деятельности ЦФО служит основой для построения бюджетной модели. Часть из них могут прямо включаться в бюджетные формы, часть не относятся прямо к бюджетным показателям. Подробнее система ключевых показателей эффективности описана в разделе «Ключевые показатели эффективности» на стр. 188.

Фактические показатели исполнения бюджетов

В процессе осуществления бюджетного цикла по окончании каждого отчетного периода должны собираться фактические данные об исполнении утвержденных бюджетов.

Одним из важнейших принципов, лежащих в основе системы бюджетирования, является принцип сопоставимости: плановые и фактические данные должны отражаться в одних и тех же аналитических разрезах, на одном и том же уровне детализации. Нарушение указанного правила ведет к тому, что бюджетирование как инструмент управленческого учета перестает формировать необходимую для управления информацию.

Довольно часто в качестве источника фактической информации об исполнении бюджетов используется бухгалтерский и налоговый учет.

В этом случае детализация аналитических данных в бухгалтерском и налоговом учете должна быть такой, чтобы обеспечивать выборку необходимых данных. А это, в свою очередь, требует «расшивки» аналитических данных в первичных учетных документах и, как следствие, ведет к увеличению объема принимаемой к учету информации.

В отдельных случаях (например, когда бухгалтерский и налоговый учеты не могут быть изменены в соответствии с требованиями бюджетной модели или когда требуется подготовить информацию для принятия управленческих решений существенно раньше – до закрытия отчетного периода в бухгалтерском и налоговом учетах) на предприятии формируется параллельная система сбора и обработки фактической информации специально для целей бюджетирования. Такой подход, с одной стороны, гарантированно обеспечивает формирование необходимой фактической информации, с другой – отличается большой трудоемкостью и, следовательно, связан с увеличением затрат предприятия.

Контроль и анализ отклонений. Процесс бюджетирования предполагает проведение анализа и осуществление контроля выполнения бюджетов, проведение их корректировок в разрезе доходов от продаж, расходов и финансового состояния компании.

В качестве основы для текущего планирования и различного рода корректировок бюджетов подразделения предприятия систематически предоставляют следующие виды отчетности:

- **ежедневную, еженедельную** – в разрезе объемов продаж, остатков продукции и основных товаров на складе (в натуральном выражении), выработки готовой продукции, поступления товаров, наличия денежных средств на счетах и в кассе и т. д.;
- **ежемесячную** – в разрезе остатков и движения основных материалов, готовой продукции и товаров на складах, доходов от продаж продукции, товаров, работ и услуг, дебиторской и кредиторской задолженности, основных видов расходов и т. д.;
- **ежеквартальную, полугодовую и годовую** – составление основных бюджетов и их анализ в сопоставлении с плановыми показателями.

В процессе анализа отклонений плановые значения ключевых показателей бюджетов (объем продаж, маржа, затраты и т. д.) сравниваются с фактическими. Анализ может проводиться на разных уровнях – как по предприятию в целом, так и по подразделениям, по продуктам, проектам, ЦФО и МВЗ. По итогам анализа могут приниматься решения о пересмотре плановых бюджетных показателей.

Оценка отклонений может осуществляться ежегодно, ежеквартально, ежедневно. По большинству показателей отклонения анализируются ежемесячно на основе фактических отчетных данных.

В процессе анализа учитываются:

- **Степень существенности:** существенные или несущественные отклонения.

Степень существенности устанавливается предприятием самостоятельно и является важным фактором для организации процесса бюджетирования. Определение степени существенности позволяет экономить время, затрачиваемое на процесс бюджетирования, не растрачивая его на анализ несущественных отклонений.

- **Степень влияния:** благоприятные и неблагоприятные отклонения.

Как правило, отклонения, приводящие к превышению фактического показателя прибыли над плановым (например, экономия затрат, превышение объема продаж над запланированным), можно считать благоприятными. К неблагоприятным отклонениям можно отнести превышение затрат на единицу реализованной продукции над запланированным уровнем, рост накладных затрат, недостаточный объем реализации и т. д.

- **Степень контроля:** контролируемые и неконтролируемые отклонения.

Определение контролируемости затрат важно для принятия управленческих решений и для построения системы мотивации персонала. В первую очередь, предприятиям рекомендуется разделить неблагоприятные отклонения на контролируемые и неконтролируемые. Так, если причиной отклонения себестоимости продаж стало увеличение таможенных пошлин на отдельные группы товаров, то здесь можно говорить о неконтролируемых изменениях. Однако если этот рост вызван ростом транспортных расходов, такое отклонение можно отнести к контролируемым.

- **Степень периодичности:** временные и систематические отклонения.

Отклонения могут носить временный (случайный) или систематический характер. Как правило, временное отклонение носит случайный характер, возникает в течение небольшого периода времени (квартала или месяца) и может быть скорректировано в течение следующих периодов. В этом случае предприятие должно скорректировать планы периодов, оставляя неизменными конечные годовые показатели.

Отклонения, которые невозможно скорректировать, или отклонения, существующие в течение длительного времени, должны признаваться систематическими. В таких случаях ограничиться корректировками только планов периодов не удастся, поэтому на основе базового бюджета составляется новый.

Отклонения часто взаимосвязаны и влияют друг на друга, поэтому их необходимо анализировать в комплексе. Они могут быть вызваны как явной причиной (например, отклонение по продажам может быть результатом более ранних отгрузок покупателям или появления нового продукта), так и колебаниями других показателей.

Необходимо помнить, что цель анализа отклонений – критически их оценить, выявить характер отклонений и постараться максимально сохранить благоприятные тенденции и нивелировать неблагоприятные.

Каким бы качественным ни было планирование, нельзя предугадать всех событий, способных повлиять на конечный финансовый результат. Отклонения возникают практически всегда, но далеко не всегда они являются результатом явной ошибки или просчета в планировании. В ситуациях, когда наблюдаются необратимые неблагоприятные изменения либо отмечаются значительные и неслучайные благоприятные отклонения, может быть принято стратегическое решение – изменить плановый показатель годовой прибыли и все промежуточные показатели, связанные с ним.

Пересмотренный бюджет принимается как новый план. Одновременно разрабатываются планы корректирующих воздействий, мероприятий, направленных на закрепление благоприятных отклонений и минимизацию негативных. Например, если фактические продажи оказались выше запланированных благодаря грамотно проведенной маркетинговой акции, то для сохранения этой благоприятной тенденции необходимы план действий по развитию новых продуктов и разработка новых маркетинговых программ.

Консолидация бюджетов

Система управления на основе бюджетирования может выстраиваться не только на отдельном предприятии, но и в рамках группы предприятий (холдинге). В этом случае кроме показателей по каждому предприятию формируются консолидированные показатели по группе (холдингу) в целом. Группа предприятий (холдинг) представляет собой экономическое объединение юридически самостоятельных предприятий, созданных на основе контроля прав, обеспечивающих существенное влияние в дочерних и зависимых обществах, действующее как единая хозяйствующая единица и осуществляющее общую финансово-хозяйст-

венную политику с целью извлечения максимальной экономической выгоды из результатов деятельности.

По типу интеграции выделяют группы (холдинги) «горизонтального» и «вертикального» типов.

Вертикально интегрированные группы (холдинги) представляют собой объединение под единым контролем предприятий, осуществляющих разные стадии производства той или иной продукции, то есть функционирующие по принципу замкнутой технологической цепи – от добычи сырья до выпуска готовой продукции, доведения ее до потребителя через собственную транспортную и сбытовую сеть.

Горизонтально интегрированные группы (холдинги) представляют собой объединения под единым контролем предприятий, осуществляющих деятельность в разных отраслях экономики.

Процесс бюджетирования в холдингах любого типа имеет свои особенности и предполагает, что сначала должны быть сформированы бюджетные показатели по каждому предприятию, а затем они должны быть консолидированы по специальным правилам по группе в целом.

Возглавляет и координирует процесс бюджетирования холдинга, как правило, подразделение управляющей (материнской) организации. Перечень предприятий, попадающих в периметр консолидации, и правила включения бюджетных показателей отдельных предприятий в консолидированные бюджеты холдинга устанавливаются в каждой группе самостоятельно. Обычно за основу берутся положения международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), применяемых для целей подготовки консолидированной финансовой отчетности.

Постановка бюджетного процесса

Постановка бюджетирования предполагает переосмысление и существенную перестройку процессов управления. Как правило, в рамках данного процесса выделяют следующие взаимосвязанные блоки:

- Разработка методологии бюджетирования: построение бюджетной модели, включая определение системы целевых показателей и нормативов, форматов, содержания

и взаимосвязи бюджетов, перечня бюджетных статей, порядка консолидации бюджетов и т. п.

- Организация бюджетирования:
 - построение финансовой структуры предприятия (состав ЦФО – структурных подразделений либо направлений деятельности, являющихся объектами бюджетирования), отражающей полномочия и ответственность выделенных ЦФО за исполнение соответствующего набора целевых показателей;
 - подготовка бюджетного регламента и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов);
 - распределение функций в аппарате управления предприятием (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования;
 - ввод в действие системы внутренних нормативных документов предприятия, обеспечивающих запуск бюджетного цикла (приказов, распоряжений, положений, должностных инструкций и т. п.).
- Автоматизация процесса бюджетирования, включая выбор и настройку соответствующего программного продукта.

Бюджетирование в 1С:ERP

Бюджетирование представляет собой один из основных функциональных блоков 1С:ERP и включает гибкий инструментарий для формирования прогнозов основных показателей деятельности предприятия. В процессе планирования могут быть учтены факторы (как внутренние, так и внешние), которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия в планируемый период. В процессе осуществления деятельности на базе получаемых фактических показателей может контролироваться

исполнение принятых планов, степень достижения поставленных целей и задач. Анализ полученных данных является основой для выработки наиболее управленческих решений.

Функциональный блок обеспечивает организацию процесса бюджетирования, в том числе:

- описание финансовой структуры предприятия;
- ведение перечня бюджетных статей и показателей бюджетов, создание структуры бюджетных форм;
- подготовку нескольких сценариев бюджетирования, позволяющих одновременное использование и хранение нескольких версий бюджетов за один и тот же период;
- формирование в системе регламентов бюджетного процесса с указанием сроков и ответственных.

Наименование	Код	Руководитель подразделения	Обособленный учет товаров
Структура предприятия			
Торговое направление	00-000001		Не ведется
Административное управление	00-000002		Не ведется
Производственное направление	00-000008		Не ведется
Производство мебели (Основное производство)	00-000009		Не ведется
Участок столярный	00-000022	Павлов Олег Дмитриевич	Не ведется
Участок сборки и упаковки	00-000018	Усориин Валентин Дмитриевич	Не ведется
Цех мехобработки	00-000023	Королев Сергей Васильевич	Не ведется
Диспетчерская	00-000032	Волков Андрей Иванович	Не ведется
Производство металлических изделий (Основное производство)	00-000027		Не ведется
Производство электронных компонентов (Основное производство)	00-000029		Не ведется
Вспомогательное производство	00-000010		Не ведется
Обслуживающие производства	00-000014		Не ведется
Филиал ПР-А	00-000024		Не ведется
Филиал ПР-Б	00-000012		Не ведется
Производство огнеупорителей (Основное производство)	00-000033	Усориин Валентин Дмитриевич	Не ведется

Рис. 4.31. Описание финансовой структуры предприятия

← → ☆ Статьи бюджетов

Создать Создать группу Отчеты

Поиск (Ctrl+F) [X] [Q] [Еще] [?]

Наименование	По валюте	По количеству	Аналитика 1	Аналитика 2	Аналитика 3	Аналитика 4
Статьи бюджетов						
Диаграмма						
Основная модель						
Движения денежных средств						
Оплата заработной платы АУП			Денежные средства	Статьи ДДС		
Оплата коммерческих расходов			Контрагенты	Договоры	Денежные средства	Статьи ДДС
Оплата налогов и взносов			Денежные средства	Статьи ДДС		
Оплата общезайственных расход...			Контрагенты	Договоры	Денежные средства	Статьи ДДС
Оплата сырья, товаров, работ, услуг			Статьи ДДС	Контрагенты	Договоры	Денежные сре...
Поступления от реализации товаров...			Контрагенты	Договоры	Статьи ДДС	Денежные сре...
Доходы и расходы						
Детализация коммерческих расходов						
Реклама и продвижение товаров			Контрагенты	Договоры		
Транспортировка товаров			Контрагенты	Договоры		
Выручка от реализации товаров, раб...		✓	Контрагенты	Договоры		
Коммерческие расходы		✓	Контрагенты	Договоры		
Налог на прибыль		✓				
Начисление заработной платы АУП		✓	Сотрудники			
Общезайственные расходы (услуги)		✓	Контрагенты	Договоры		
Себестоимость реализованной прод...		✓	Склады			
Закупки						
Оценка проекта						

Рис. 4.32. Формирование перечня бюджетных статей

← → ☆ План подготовки бюджетов

Модель бюджетирования: Основная модель (квартал)

Создать Создать группу Найти Отменить поиск Создать на основании

Еще [?]

Наименование	Ответственный	Расписание	Длительность	Действие
Бюджетный процесс (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 17 рабочих дней		
Приказ о начале бюджетного процесса (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 17 рабочих дней		
Установка нормативов бюджетирования (Однократно, Параллельно)		Начать до начала периода за 16 рабочих дней		
Установка темпов роста продаж	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Установка норматива оплаты труда (от продаж)	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Установка нормы расходов на продвижение и ре...	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Установка нормы расходов на транспортировку т...	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Установка ставки налога на прибыль	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Норматив страхового запаса товаров на складе	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Темп роста цен закупок (ценой)	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Темп роста цен продаж (ценой)	Орлов Александр...		1 рабочий день	Установка значен...
Планирование и утверждение бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 16 рабочих дней		
Планирование операционных бюджетов (Однократно, Последовательно)		Начать до начала периода за 15		

Описание задачи:

Рис. 4.33. Обзор бюджетного процесса – регламента бюджетирования

- из управленческого учета, то есть информации, которая сформирована и накоплена в процессе осуществления финансово-хозяйственных операций, вне зависимости от отражения их в бухгалтерском учете;
- на основании учетной информации МСФО.



Рис. 4.35. Источники фактических данных в бюджетировании

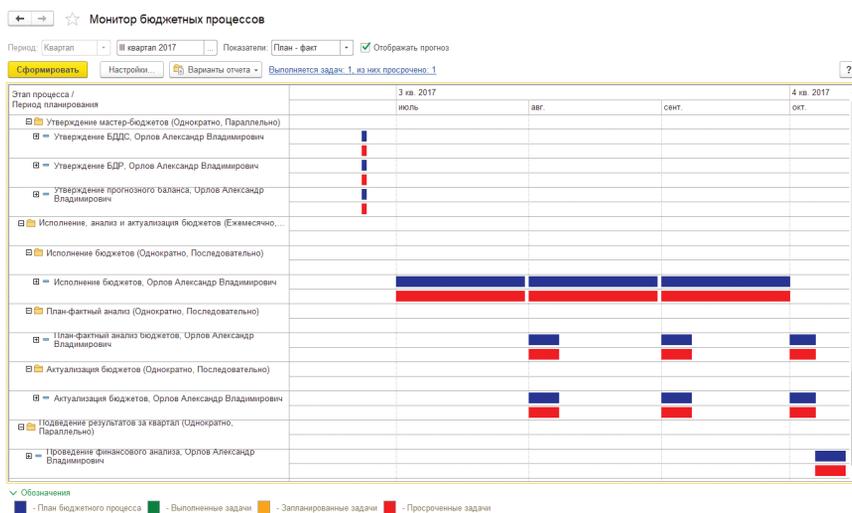


Рис. 4.36. Мониторинг бюджетных процессов

Также блок обеспечивает:

- Контроль расходования по утвержденным лимитам.
- Анализ исполнения бюджетного процесса при помощи специальных инструментов, отслеживающих выполнение каждой задачи в соответствии с действующими в системе регламентами бюджетирования. Рассылка оповещений лицам, ответственным за бюджетные задачи.
- Контроль достижения показателей бюджетов, анализ отклонений плановых и фактических значений показателей.
- Актуализация согласованных бюджетов на основании фактических показателей, достигнутых в предшествующий период.

Статья бюджетов / Аналитика	1 квартал 2018 г.	2 квартал 2018 г.	3 квартал 2018 г.	4 квартал 2018 г.	Итого год
Всего по подразделению	(450 000)	(804 000)	(450 000)	(1 394 000)	(3 098 000 00)
1 Операционная деятельность	(450 000)	(804 000)	(450 000)	(1 394 000)	(3 098 000 00)
1.2 Средства, направленные на финансирование расходов по основной деятельности	(450 000)	(804 000)	(450 000)	(1 394 000)	(3 098 000 00)
1.2.1 Средства, направленные на финансирование переменных затрат по изготовлению продукции, вы					
1.2.1.4 Платежи по прямым коммерческим расходам					
1.2.1.4.7 Платежи по прочим коммерческим расходам на контракт					
<прочие проект>					
1.2.3 Средства, направленные на финансирование расходов постоянного характера по основной деятельности	(450 000)	(804 000)	(450 000)	(1 394 000)	(3 098 000 00)
1.2.3.23 Платежи за услуги по маркетингу					
<прочие проект>					
1.2.3.24 Платежи по оплате расходов на спонсорство					
<прочие проект>					
1.2.3.25 Платежи по оплате расходов на проведение выставок		(354 000)		(944 000)	(1 298 000 00)
1.2.3.25.1 Платежи по расходам на проведение				(944 000)	(944 000 00)

Рис. 4.37. Функциональный бюджет по отдельному подразделению предприятия

Более подробно вопросы бюджетирования в 1С:ERP рассмотрены в книге «Финансовое планирование и бюджетирование» серии книг «1С:Академия ERP».

Управление расчетами

Управление денежными средствами



Стабильная работа любого предприятия основывается на эффективном управлении денежными потоками. Управление расчетами включает планирование и осуществление приходных и расходных операций на банковских счетах предприятия.

Приходные операции – это поступление денежных средств от контрагентов на счета предприятия.

Расходные операции – это перечисление денежных средств со счетов предприятия.

В основу процесса управления денежными средствами предприятия заложены следующие принципы:

- обеспечение сбалансированности;
- обеспечение эффективности;
- обеспечение ликвидности.

Принцип обеспечения сбалансированности заключается в соответствии притоков и оттоков денежных средств, которые происходят в результате различных хозяйственных операций, по различным направлениям:

- по виду деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой), а также между ними;
- по организационной структуре (в целом по компании и по ЦФО);
- по функциональным направлениям (маркетинг, производство, персонал и т. п.);

- по временному горизонту (для достижения целей стратегического, тактического и оперативного управления);
- по экономическим интересам (контрагенты, инвесторы, персонал и т. п.);
- по приоритетности (обеспечение задач с наивысшим, средним и низким приоритетом).

Принцип обеспечения эффективности заключается в эффективном использовании денежных средств путем инвестирования. За счет неравномерности притоков и оттоков денежных средств в различные временные интервалы на счетах предприятия периодически могут образовываться довольно большие объемы временно свободных денежных активов. Эти активы не задействованы в производственном процессе и ежедневно теряют свою стоимость в связи с инфляцией и по ряду других причин, поэтому необходимо проводить анализ надежного и доходного размещения временно свободных средств.

Принцип обеспечения ликвидности заключается в поддержании достаточного уровня ликвидности денежных потоков в каждый период времени. В связи с неравномерностью денежных потоков в отдельные периоды времени на предприятии может возникать дефицит денежных средств, влияющий на степень его платежеспособности. Принцип обеспечения ликвидности реализуется за счет синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе каждого временного интервала.

Для того чтобы эффективно управлять денежными средствами в соответствии с перечисленными принципами, денежные потоки обязательно должны планироваться.

Оперативное управление денежными средствами базируется на использовании такого инструмента, как платежный календарь, который отражает показатели БДДС.

Платежный календарь представляет собой инструмент оперативного финансового планирования, который позволяет сбалансировать расходы и поступления денежных средств во времени.

Главной задачей составления платежного календаря является организация временного сопряжения денежных поступлений и предстоящих расходов, т. е. формирование информации о движении денежных притоков и оттоков.

При временном несовпадении денежных поступлений и необходимости исполнения обязательств возникает так называемый кассовый разрыв, для устранения которого должны приниматься соответствующие меры, т. е. своевременная балансировка платежного календаря, например:

- расчет потребности и оперативное приобретение заемных средств;
- анализ незадействованных источников получения дополнительного дохода, не связанного с основными направлениями деятельности предприятия (например, проценты по краткосрочным депозитам).

Кроме того, платежный календарь позволяет выявить наличие временно свободных средств (по суммам и срокам), которые можно разместить на короткий срок с целью получения дополнительного дохода.

Платежный календарь составляется на короткие промежутки времени (например, неделя, декада, месяц). Срок определяют исходя из периодичности основных платежей. Наиболее целесообразным считается составление плана на месяц с подекадной разбивкой.

В платежном календаре статьи БДДС детализируются до конкретных операций с указанием суммы, контрагента и срока.

Платежный календарь содержит расходную часть, т. е. все предстоящие выплаты по исполнению обязательств, и доходную часть – все планируемые поступления. При этом должно соблюдаться равенство между расходной и доходной частью, а в наиболее благоприятном случае – превышение доходной части над расходной. В противном случае возникает кассовый разрыв, для устранения которого должны использоваться дополнительные источники, т. е. должна осуществляться балансировка платежного календаря.

Исполнение платежного календаря осуществляется в результате проведения на банковских счетах предприятия приходных операций,

которые являются фактическим исполнением его доходной части, и расходных операций, которые являются фактическим исполнением его расходной части.

Управление дебиторской задолженностью

Эффективное управление денежными потоками неразрывно связано с эффективным управлением дебиторской задолженностью. Высвобождение денежных средств, «замороженных» в долгах дебиторов, является необходимым условием для эффективной коммерческой деятельности предприятия.

Дебиторская задолженность – это задолженность покупателей и заказчиков за поставленную им продукцию или товары, выполненные работы или оказанные услуги, авансы, перечисленные поставщикам и подрядчикам, задолженность бюджета и социальных фондов в случае переплаты по налогам и взносам, задолженность сотрудников организации (по подотчетным суммам, по переплате по заработной плате, по полученным от предприятия займам и т. п.).

Как правило, основная сумма дебиторской задолженности возникает в том случае, если продукция (товары, работы, услуги) проданы, а денежные средства предприятием не получены.

В связи с тем, что дебиторская задолженность является частью оборотных средств, ее наличие резко сокращает их оборачиваемость, следовательно, уменьшаются возможный доход и стоимость предприятия.

Не погашенная в срок дебиторская задолженность приводит к образованию кассовых разрывов и возможных убытков за счет выплаты процентов по кредитным средствам (в случае привлечения таковых).

Размер дебиторской задолженности тесно связан с показателем ликвидности компании. Чем выше сумма дебиторской задолженности, тем больше объем «замороженных» денежных средств и тем менее ликвидным является предприятие. Поэтому поиск предприятием свободных финансовых ресурсов напрямую связан с сокращением размера дебиторской задолженности.

Процесс управления дебиторской задолженностью представляет собой часть общего управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия. Управление дебиторской задолженностью направлено на решение следующих задач:

- повышение эффективности коммерческого кредитования контрагентов и инвестирования средств в предоставление отсрочек по платежам (дебиторскую задолженность);
- увеличение объема продаж и отдачи на вложенные средства;
- снижение или оптимизация дебиторской задолженности, обеспечение своевременного возврата долгов от контрагентов.

Управление кредиторской задолженностью

Кредиторская задолженность – это денежные средства и другие активы, временно привлеченные предприятием и подлежащие возврату юридическим или физическим лицам, у которых они были заимствованы.

Кредиторская задолженность включает в себя:

- задолженность перед поставщиками и подрядчиками (неосуществленные платежи поставщикам за отгруженные и полученные от них товары, оказанные услуги);
- задолженность перед персоналом организации по начисленной, но не выплаченной заработной плате;
- задолженность перед государством по неоплаченным налогам и сборам;
- задолженность по не внесенным в социальные фонды страховым взносам;
- задолженность по полученным займам и кредитам;
- задолженность перед прочими кредиторами по неоплаченным долгам.

Фактически кредиторская задолженность – это источник финансирования предприятия, поэтому политика в области управления кредиторской задолженностью заключается в поиске наиболее эффективных источников финансирования по срокам и ставкам кредитования.

Любое предприятие, приобретая определенный перечень материально-производственных запасов, каких-либо услуг или работ для осуществления своей основной деятельности, рассматривает наиболее выгодные предложения на рынке и варианты сделок с более «мягкими» условиям оплаты. Как правило, это сделки с отсрочкой платежа покупаемым партиям материально-производственных запасов или выполняемым работам (оказываемым услугам). Поэтому вид кредиторской задолженности, связанный с отсрочкой платежа поставщикам (товарный кредит), является наиболее часто встречающимся.

Погашение кредиторской задолженности связано с оттоком денежных средств из хозяйственного оборота предприятия, т. е. является расходной частью платежного календаря, поэтому в целях недопущения кассовых разрывов система управления кредиторской задолженностью должна предусматривать выплаты кредиторам по степени их приоритетности, например:

- разделить поставщиков на категории по степени их важности для деятельности и прибыльности предприятия;
- рассмотреть различные взаимовыгодные схемы платежей;
- отложить осуществление платежей менее важным поставщикам.

Одним из основных элементов управления кредиторской задолженностью является поддержание ее рациональной структуры. Управляемой и рациональной принято считать структуру кредиторской задолженности с преобладанием обязательств перед поставщиками и подрядчиками, а также покупателями по авансам, полученным в счет предстоящих поставок.

Если значительную долю кредиторской задолженности составляют авансы, полученные в счет предстоящих поставок, то можно сказать, что предприятие имеет хорошую репутацию и его продукция пользуется спросом.

В соответствии с требованиями Федерального закона «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ все организации обязаны проводить инвентаризацию активов и обязательств. Обязательной инвентаризации по состоянию на 31 декабря каждого года подлежат дебиторская и кредиторская задолженности. В процессе инвентаризации должна быть выявлена просроченная задолженность и задолженность, невозможная к взысканию.

Просроченная кредиторская задолженность несет не только репутационные риски, но и риск потери бизнеса. В соответствии с нормами законодательства РФ любой кредитор может обратиться в суд с заявлением о признании организации банкротом при наличии признаков ее несостоятельности.

Принципы организации системы управления расчетами

Эффективное управление расчетами на предприятии – залог его обеспеченности оборотными средствами, достаточными для непрерывной деятельности.

В рамках системы управления расчетами для поддержания финансового состояния предприятия на должном уровне платежеспособности и ликвидности необходимо, в том числе:

- проводить регулярный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- разработать кредитную политику предприятия, включая принципы управления кредитными лимитами покупателей, систему скидок при досрочной оплате;
- определить систему учета и контроля дебиторской задолженности, т.е. контроля выполнения тех правил, которые определены для компании в кредитной политике;
- определить систему мотивации сотрудников, направленную на такие результаты, при которых объем задолженности дебиторов минимален;

- определить рациональную структуру кредиторской задолженности и регулярно анализировать соотношение видов обязательств;
- не допускать просроченной кредиторской задолженности, влекущей риск несостоятельности и банкротства предприятия;
- определить рациональное соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (как правило, отсрочка платежа по договорам с кредиторами в днях должна быть больше, чем отсрочка платежа, предоставленная дебиторам);
- периодически рассчитывать оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности и корректировать коммерческие условия по отсрочке платежа с покупателями и поставщиками;
- проводить инвентаризацию дебиторской и кредиторской задолженности и своевременно принимать меры для урегулирования задолженности.

Управление расчетами в 1С:ERP

1С:ERP позволяет решать задачи по повышению платежной дисциплины, сбалансированному и эффективному использованию финансовых ресурсов, поддержанию требуемого уровня ликвидности и предотвращению кассовых разрывов.

Платежный календарь

Вид: День датированный Организация: Промресурс Валюта: RUB

Копируя Группировка: Только к распределению Сформировать списание ДС

Дата платежа	Сумма	К распределен.	Валюта	Приоритет	Получатель	Банковский счет / Касса	Валюта	Остаток	Просрочено	Гр 16.11.18
06.04.2017	1 000 000,00	1 000 000,00	RUB	Средний	Ассоль	Списание по распределению	RUB		-2 000 000,00	
07.04.2017	500 000,00	500 000,00	RUB	Средний	Омега-Центр	0533 (RUB), ГК ДИЖ-15-1517	RUB	11 000 000,00		11 000,00
08.04.2017	500 000,00	500 000,00	RUB	Средний	Ассоль	1156 (RUB), ГК ДС-20-1516	RUB	17 939 640,00		17 939,64
						6999 (RUB), ГК ТМ-30-1416	RUB			
						Промресурс (RUB)	RUB	18 000,00		18,00
						ПАО СБЕРБАНК, Промресурс (USD)	USD			
						Транзитный 9999 в ПАО СБЕРБАНК, Про...	USD			
						Остаток	RUB	28 957 640,00		28 957,64
						Поступление				
						Списание			-2 000 000,00	
						Остаток	USD			
						Поступление				
						Списание				
						Итого	USD	434 696,59	404 673,73	404,67

Рис. 4.38. Платежный календарь

В системе реализован, в том числе, следующий функционал:

- Планирование движения денежных средств, включая:
 - формирование и согласование заявок, фиксирующих намерение в будущем совершить платеж или ожидание по поступлению денежных средств;
 - ведение платежного календаря для оперативного планирования финансовых операций, обработки заявок на платеж и их распределения по конкретным дням с указанием источников для оплаты.

← → ☆ Заявка на расходование ДС ПР00-000020 от 15.05.2017 23:59:59 ×

Основное Файлы Задачи Мои заметки

Провести и закрыть Печать Отчеты ЭДО

Статус: **На согласовании** Приоритет: Средний

Основное Расшифровка платежа (1) Распределение по счетам

Номер: ПР00-000020 от: 15.05.2017 23:59:59 Операция: Оплата поставщику

Организация: Промресурс Дата платежа: 15.05.2017 Безналичными

Подразделение: Объединенная бухгалтерия Банковский счет: 4239. Промресурс (RUB), Собственный

Заявитель: Орлов Александр Владимирович Получатель: Ассоль

Планирование: В валюте платежа Счет получателя: МБА-МОСКВА" ООО (RUB)

Сумма: 6 000 000.00 RUB

Перечисление в бюджет

УИП: ?

Заметки: Заявка не может быть проведена по причине превышения установленного месячного лимита по статьям ДДС: Превышение на 900 000 лимита Оплата сырья, товаров, работ, услуг (Статьи ДДС) (разрешающий, месячный) по Промресурс. Оплата закупки сырья и материалов. Всего лимит 5 100 000

Рис. 4.39. Заявка на расходование средств

- Учет операций по движению денежных средств, включая:
 - регистрацию операций по банковским счетам предприятия специальными электронными документами поступления и списания безналичных денежных средств;
 - отражение приходных и расходных кассовых ордеров, формирование листов кассовой книги, выполнение инвентаризации денег в кассе и оформление ее результатов;
 - ведение операций по эквайринговым терминалам и др.

Для всех операций предусматривается классификация по статьям движения денежных средств:

- Обеспечение передачи платежных документов в банк и приема от него банковских выписок, в том числе:
 - через взаимодействие со специализированными программами типа «клиент-банк»;
 - с применением новейшей технологии DirectBank, предусматривающей обмен информацией напрямую с банком.
- Установление лимитов и ограничений, благодаря которым не допускается выполнение непредусмотренных и несогласованных платежных операций и обеспечивается должный уровень контроля целевых средств.

Ограничения по оплате могут быть привязаны к временным интервалам, а также могут ставиться в зависимость от значения выбранных параметров (контрагент, статья движения денежных средств, договор и т. п.).

Оплата коммерческих расходов (разрешающий, квартальный) (П...

Еще ▾ ?

Статья бюджета: ...

Наименование:

Периодичность: ▾ Сценарий: ▾

Разрешающий в пределах лимита
 Разрешающий лимит позволяет проводить заявки в пределах лимита и блокирует проведение заявок, в случае если заявка превысила лимиты, — такие заявки могут быть только сверхлимитными. Заявка на расходование ДС должна обязательно попадать хотя бы в один разрешающий лимит.

Дополнительно ограничивающий
 Позволяет дополнительно ограничить расходы денежных средств по аналитическим разрезам. Если заявка попадает только в дополнительные лимиты, то заявка может быть только сверхлимитной.

Информационный
 Информационные лимиты предназначены для анализа в отчете по лимитам и информирования пользователя о превышении лимитов в заявке на расходование денежных средств.

Аналитики, по которым выполняется контроль:

<input checked="" type="checkbox"/>	Организация
<input type="checkbox"/>	Контрагенты

Рис. 4.40. Задание лимитов для организации контроля расходования денежных средств по отдельной статье БДДС

- Работа с подотчетными лицами и контроль выданных подотчетному лицу авансов.

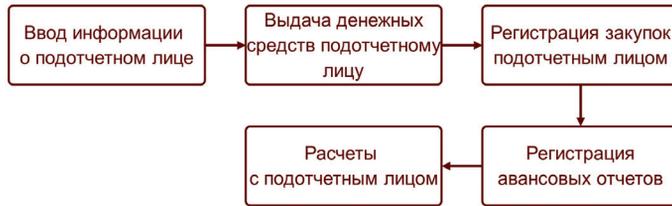


Рис. 4.41. Общая схема работы по расчетам с подотчетными лицами

- Управление взаиморасчетами с контрагентами, списание задолженности, в том числе по отдельному договору, заказу или первичному документу по реализации (по поставке). Обеспечивается отслеживание задолженности по ее срокам.
- Поддержание процесса расчетов в нескольких валютах.
- Планирование и осуществление взаиморасчетов по договорам кредитов, депозитов и займов.
- Формирование отчетности.

В «1С:ERP Управление предприятием» поддерживаются определенные Федеральным законом № 275-ФЗ⁷ особые требования к проведению платежей при исполнении государственного оборонного заказа, в том числе расчеты по отдельным счетам, мониторинг целевого использования средств.

Более подробно вопросы управления расчетами в 1С:ERP рассмотрены в книге «Финансовое планирование и бюджетирование» серии книг «1С:Академия ERP».

⁷ Федеральный закон «О государственном оборонном заказе» от 29.12.2012 № 275-ФЗ.

Управление персоналом

Управление человеческими ресурсами предприятия



Персонал (от латинского *personalis* – «личный») является одним из основных элементов предприятия как системы. Во многих отраслях деятельности получаемые результаты напрямую зависят от персонала, участвующего в процессе производства продукции, выполнения работ и предоставления услуг (от его умений, навыков, квалификации, мотивации и т. п.). Люди являются создателями предприятий, определяют цели их функционирования,

выбирают методы реализации процессов, направленных на достижение этих целей.

Персонал различают по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие), по профессиям, специальностям и квалификационным признакам и др.

Персонал является важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения предприятиями, и в этом качестве нуждается в управлении. В рамках управления персоналом традиционно выделяют следующие процессы.

Планирование потребностей в персонале. Кадровое планирование – определение потребности предприятия в сотрудниках определенного уровня квалификации, а также периода их использования с учетом целей функционирования предприятия.

Основой для осуществления кадрового планирования является стратегия развития предприятия (бизнеса).

Управление подбором персонала. Основная цель эффективного подбора персонала – своевременно обеспечить предприятие необходимыми кадрами соответствующего профессионального уровня и сформировать положительный имидж предприятия как работодателя на кадровом рынке. Во многом от того, какие специалисты будут работать на предприятии, будут зависеть результаты его деятельности.

В процессе подбора персонала осуществляются процедуры поиска, отбора кандидатов, установление их соответствия требованиям предприятия и конкретной должности. После окончания испытательного срока отобранные кандидаты считаются принятыми в штат предприятия, а процесс подбора по данной вакансии завершенным.

Управление адаптацией персонала. Процесс адаптации включает в себя совокупность мероприятий, реализация которых обеспечивает приспособление сотрудника к требованиям рабочего места, должности, вхождение в коллектив предприятия и приобщение к корпоративным правилам и возможностям.

Управление оценкой и аттестацией персонала. В процессе оценки персонала определяется степень соответствия сотрудника квалификационным требованиям занимаемой должности (оцениваются его знания, умения и навыки, а также результаты работы).

Оценка персонала, осуществляемая на регулярной основе, проводится в форме аттестации (как правило, ежегодно).

Управление обучением и развитием персонала. Развитие персонала представляет собой непрерывный процесс профессионального обучения и переподготовки специалистов в соответствии с целями функционирования и развития предприятия.

Планирование и проведение обучения являются одними из основных направлений управления персоналом. Планирование обучения должно учитывать потребность предприятия в компетенциях в соответствии с перспективными стратегическими целями развития предприятия.

Управление мотивацией персонала. Мотивация является основным инструментом, обеспечивающим привлекательность целей функционирования предприятия для конкретного сотрудника (группы сотрудников), а также стимулирует его (их) на реализацию этих целей.

Одним из основных методов материального стимулирования является дифференциация материального вознаграждения по принципу: чем больший вклад сотрудник вносит в достижение установленных целевых показателей деятельности предприятия (производственных, финансовых и т. п.), тем выше его вознаграждение.

Мотивация должна побуждать сотрудников к добросовестному и инициативному труду, достижению установленных целей и выполнению планов.

Действующая на предприятии система материального стимулирования должна соответствовать масштабам и особенностям осуществляемой деятельности. В случае выявления отклонений от указанного выше соответствия система должна быть пересмотрена.

Управление кадровым резервом. Под кадровым резервом понимаются работники предприятия, которые способны выполнять функции и задачи специалистов определенной должности более высокого ранга благодаря своим способностям, знаниям и умениям, навыкам. В рамках управления кадровым резервом осуществляется целенаправленная работа по выявлению перспективных, способных сотрудников, лояльных предприятию и предполагающих работать на нем длительное время, обладающих необходимым потенциалом развития, с целью последующего их горизонтального или вертикального перемещения на конкретные должности.

Управление ротацией – обеспечение целенаправленного перемещения сотрудников, включая выбытие сотрудников, не соответствующих целям предприятия, и предотвращение ухода тех, в ком предприятие заинтересовано.

Управление трудовыми отношениями – управление информацией о персонале, обеспечение рабочих мест, охрана труда, кадровое администрирование.

Кадровое администрирование включает процессы управления движением персонала, учета и документирования персонала на предприятии в соответствии с нормами действующего российского законодательства.

Кадровая деятельность подразумевает оформление:

- приема сотрудников;
- увольнения;
- горизонтальных (перевод между подразделениями) и вертикальных (например, карьерный рост) передвижений;

- командировок;
- больничных листов;
- табеля рабочего времени;
- отпусков (любого вида: ежегодных, без содержания, по беременности и др.);
- личных карточек на каждого сотрудника и т. д.

Также в рамках учета кадров осуществляются:

- ведение воинского учета;
- регламентация трудовых отношений;
- создание и регистрация различных приказов и распоряжений (например, о приеме на работу, поощрении работника и т. п.);
- организация и охрана труда.

Вся документация должна оформляться только согласно требуемым нормам и правилам. Отдельные формы кадровых документов унифицированы на законодательном уровне, другие устанавливаются на самом предприятии.

Расчет заработной платы

Сумма оплаты труда (одна из основных составляющих материальной мотивации персонала), как правило, включает постоянную (оклад, тарифную ставку) и переменную части (премии).

Постоянная часть заработной платы (оплаты труда) может быть как в повременной, так и в сдельной форме.

При повременной оплате труда расчет заработка осуществляется на основании данных об отработанном времени, которое фиксируется в табелях учета рабочего времени. Повременная оплата труда

может рассчитываться как по тарифной ставке, так и в виде пропорции от фиксированного оклада.

При сдельной оплате труда сумма заработка напрямую зависит от количества произведенных работником единиц продукции или выполненного объема работ с учетом качества, сложности и условий труда.

При этом различают несколько систем сдельной оплаты: индивидуальная прямая сдельная, бригадная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, аккордная, косвенная сдельная, комиссионная.

Переменная часть оплаты труда выступает в форме премии – выплат сверх постоянной части в целях материального поощрения.

Для разных категорий сотрудников в одного предприятия могут применяться разные премиальные системы. При этом дополнительно могут выплачиваться надбавки за лояльность: за стаж работы на предприятии, по итогам финансового года и т. п.

Расчет заработной платы выполняется по каждому работнику отдельно. В общем виде алгоритм расчета должен включать следующие шаги:

- **Сбор и подготовка информации**, на основании которой будет рассчитываться заработная плата (кадровые организационно-распорядительные документы: приказы, распоряжения и т. п., таблицы учета рабочего времени, закрытые наряды, больничные листы, основания для социальных и других выплат, доплат, удержаний и т. п.).
- **Расчет суммы начислений по всем основаниям**. Под начислением по конкретному основанию следует понимать денежную сумму, причитающуюся работнику в соответствии с действующим приказом (или другим внутренним организационно-распорядительным документом) по предприятию или требованием российского законодательства.
- **Расчет суммы удержаний по всем основаниям**. Под удержанием по конкретному основанию следует понимать денежную сумму, которую надлежит удержать из заработной платы работника в соответствии с действующим приказом (или другим внутренним организационно-распорядительным

документом) по предприятию или требованием российского законодательства.

- **Расчет налога на доходы физических лиц (НДФЛ).** В соответствии с требованием российского законодательства предприятие выступает в качестве налогового агента государства и должно удержать и перечислить налоговым органам сумму НДФЛ от имени работника. Если работнику положены налоговые вычеты, то работодатель перед расчетом подоходного налога должен учесть сумму таких вычетов.

- **Расчет страховых взносов.** Работодатель должен произвести расчет страховых взносов в фонды трех видов:

- в Фонд социального страхования (ФСС) – взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, а также от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- в Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) – взносы на обязательное медицинское страхование;
- в Пенсионный фонд России (ПФР) – взносы на обязательное пенсионное страхование.

При этом сумма заработной платы работника не уменьшается, взносы платятся из бюджета работодателя.

- **Формирование расчетного листа работника.** Выплата заработной платы может осуществляться в форме, принятой на конкретном предприятии: выплата через кассу, перечисление на счет работника в банке и т. п.

Управление персоналом и расчет заработной платы в 1С:ERP

1С:ERP обеспечивает решение задач кадрового администрирования, расчета заработной платы и построения гибких схем мотивации персонала.

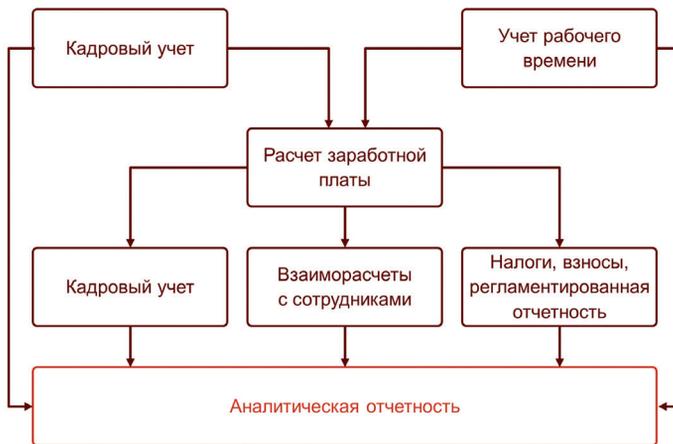


Рис. 4.42. Управление персоналом и расчет заработной платы

Данный функциональный блок включает:

- **Кадровое администрирование**, в том числе:
 - ведение штатного расписания;
 - учет состояния и движения кадров предприятия, а также кадровое делопроизводство с оформлением соответствующих приказов;
 - ведение воинского учета работников и формирование специализированной отчетности в военкоматы и органы местного самоуправления.

← → Штатное расписание

Организация: Деловой союз

Вид списка: Создать Утвердить позицию Печать Места использования

Наименование позиции	В структуре предприятия	Должность	Кол-ч. ед.	Дата утверждения
<ul style="list-style-type: none"> ДС Администрация <ul style="list-style-type: none"> Главный бухгалтер /Объединенная бухгалтерия/ (Деловой союз) Генеральный директор /Дирекция/ (Деловой союз) ДС Коммерческая служба <ul style="list-style-type: none"> Менеджер /Коммерческая служба/ (Деловой союз) ДС Складское хозяйство <ul style="list-style-type: none"> Старший кладовщик /Складское хозяйство/ (Деловой союз) 	Объединенная бухгалтерия Дирекция Коммерческая служба Складское хозяйство	Главный бухгалтер Генеральный директор Менеджер Старший кладовщик	1 1 1 1	01.10.2016 01.10.2016 01.10.2016 01.10.2016

Показывать неутвержденные позиции Показывать закрытые позиции

Рис. 4.43. Формирование штатного расписания

← → Работа с кадрами

Организация: Деловой союз

Сотрудник: Иванова Анна Юрьевна

Дата рож.: 20 февраля 1970 г.

ИНН: <ИНН не заполнено>

СНИЛС: <СНИЛС не заполнено>

Документ: удостоверитель личность не заполнено

степень не заполнено

адрес не заполнено

адрес электронной почты не заполне...

Приказы по сотруднику

Оформить документ

Не оформлены трудовые отношения	Документы, работа по которым завершена
	Немаев Вячесла... 01.10.2017 Прием на работу ДС00-00
	Иванова Анна Ю... 01.10.2017 Прием на работу ДС00-00
	Любичева Галин... 01.10.2017 Прием на работу ДС00-00
	Новиков Вячесла... 01.10.2017 Прием на работу ДС00-00

Не хватает данных

Иванова Анна Юрьевна	ИНН, СНИЛС
Любичева Галина Аркадьевна	ИНН, СНИЛС
Немаев Вячеслав Викторович	ИНН, СНИЛС
Новиков Вячеслав Владимирович	ИНН, СНИЛС

Непроведенные документы

Прием на работу	Дата	Документ
Прием на работу	01.10.2017	ДС00-000002

Рис. 4.44. Рабочее место специалиста по кадрам

■ Учет рабочего времени:

- ведение производственного календаря и графиков работ;
- учет отпусков, командировок, больничных;
- регистрация отклонений (в том числе работа в сверхурочное время, переработки, работа в выходные дни, отгулы, прогулы и т. п.);

■ Расчет заработной платы, а также других выплат работникам, в том числе:

- все формы оплаты труда: повременная (с использованием месячных, дневных, часовых тарифных ставок и нескольких тарифных ставок в зависимости от вида работ), сдельная и их вариации с использованием премиальной системы;

- учет различных начислений (премии, материальная помощь и другие начисления) и удержаний сотрудникам (например, по исполнительному листу, добровольные страховые взносы, проценты по займам и т. п.);
 - ведение учета доходов в натуральной форме и выплат, в отношении налогообложения которых предприятие выступает в качестве налогового агента (дивиденды, выплаты бывшим сотрудникам).
- **Регистрация взаиморасчетов** с работниками предприятия, включая выплату через кассу организации, раздатчика или перечисление на банковский счет, организация обмена с банками в рамках зарплатных проектов.
 - **Взаиморасчеты по налогам и взносам**, формирование отчетности:
 - расчеты по НДФЛ, страховым взносам во внебюджетные фонды, учет взаиморасчетов с социальными фондами, учет пеней и штрафов;
 - формирование отчетности для представления в органы ФНС, ФСС, ПФР и Росстат, а также ее отправка непосредственно из системы через сервис «1С-Отчетность»;
 - формирование унифицированных форм по учету труда и заработной платы, а также формирование различной аналитической отчетности.

← → ☆ Начисление зарплаты и взносов ДС00-000003 от 31.12.2016

Провести и закрыть Записать Провести

Месц: Декабрь 2017 Дата: 31.12.2017 Номер: ДС00-000003

Организация: Деловой союз

Заполнить Подбор Очистить

Начислено: 210 000.00 ? Дончислено: 0.00 Удержано: 27 300.00 ? Взносы: 63 420.00 ?

Начисления Договоры Пособия Удержания НДФЛ Займы Взносы Корректировки выплаты Дончисления, перерасчеты

Добавить Поиск Отменить поиск Отмена исправлений Расчетный листок

N	Сотрудник	Подразделение	Начисление	Результат	Период	Основание
1	Лобашева Галина Аркадьевна	ДС Администрация	Оплата по оплате	56 000.00	01.12.2017 - 31.12.2017	
2	Новиков Вячеслав Владимиро...	ДС Администрация	Оплата по оплате	100 000.00	01.12.2017 - 31.12.2017	
3	Немаев Вячеслав Викторович	ДС Коммерческая служба	Оплата по оплате	30 000.00	01.12.2017 - 31.12.2017	
4	Иванова Нина Юрьевна	ДС Складское хозяйство	Оплата по оплате	24 000.00	01.12.2017 - 31.12.2017	

Комментарий: Ответственный: Федоров Борис Михайлов

Рис. 4.45. Начисление заработной платы и взносов

Концепция КРІ тесно связана с мотивацией персонала, поскольку на основе системы показателей КРІ обычно строится система мотивации и стимулирования сотрудников.

Ключевые показатели эффективности тесно связаны с планированием (бюджетированием) и составляют основу финансовой структуры предприятия.

В рамках построения системы КРІ выделенные показатели работы конкретного сотрудника привязывают к общим КРІ всего предприятия (таким как прибыль, рентабельность или капитализация и т.п.). Благодаря такой взаимосвязи действия сотрудников из разных служб становятся согласованными и не тормозят работу специалистов из других подразделений. Таким образом, каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним задач и в результате получает бонусы за их выполнение.

Персонификация КРІ позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными и полезными как на своем рабочем месте, так и в рамках предприятия в целом.

В каждом подразделении общие КРІ предприятия (или подразделения более высокого уровня) последовательно детализируются на более мелкие, и в конечном счете определяются персональные показатели. Ключевых показателей для каждого специалиста не должно быть много. Главное – чтобы каждый из них можно было легко измерить.

Также важно не только определить экономическую сущность каждого показателя эффективности, но и определить их целевые значения, при которых будут достигаться соответствующие цели.

Пример показателей одного из менеджеров по продажам: «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...».

Виды ключевых показателей эффективности

На практике выделяют следующие виды ключевых показателей эффективности:

- **KPI результата.** Ключевые показатели эффективности данного вида определяют количественные и качественные показатели результата, например: объем производства соответствующих видов продукции не меньше в количественном/ стоимостном выражении, удовлетворение требований потребителей и отсутствие жалоб на качество обслуживания и т. п.
- **KPI затрат.** Ключевые показатели эффективности данного вида определяют количественные показатели затрат ресурсов, связанных с исполнением трудовых обязанностей, например: сумма затрат, связанных с доставкой продукции потребителю, не должна превышать установленный норматив, и т. п.
- **KPI функционирования.** Ключевые показатели эффективности данного вида определяют, насколько процесс выполнения соответствует утвержденному (согласованному) порядку: например, насколько последовательность действий персонала соответствует требованиям, установленным внутренними стандартами, и т. п.
- **KPI производительности.** Ключевые показатели эффективности данного вида определяют производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение, например: насколько соблюдаются сроки выполнения работ в соответствии с утвержденным календарным планом-графиком реализации проекта, и т. п.
- **KPI эффективности (показатели эффективности).** Ключевые показатели эффективности данного вида – это производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке системы ключевых показателей эффективности следует соблюдать несколько важных моментов:

- Ключевые показатели эффективности подразделения должны быть связаны с тактическими и стратегическими целями предприятия в целом и целями подразделения более высокого уровня в финансовой структуре предприятия.
- Сотрудники, в задачах которых стоит достижение определенных целей, должны обладать соответствующими полномочиями, компетенцией, а также возможностями. Недостижимые показатели не должны рассматриваться в системе KPI.
- Установленные целевые значения ключевых показателей должны быть реальными, чтобы побуждать к деятельности.
- Должна быть возможность определения достигнутых фактических значений выделенных ключевых показателей.
- Затраты на измерение показателей эффективности не должны превышать управленческой пользы от использования соответствующего показателя.

Система KPI: плюсы и минусы внедрения

Внедрение KPI в практику работы предприятия дает ему ряд существенных преимуществ, к основным из которых следует отнести:

- **Мотивирование сотрудников.** Персонал, знающий цели и критерии оценки своей деятельности, очевидно, работает более эффективно. Нередко даже высококвалифицированные специалисты с большим опытом не осознают, какие действия конкретно следует выполнять, чтобы предприятие достигло поставленных целей. Если действует система KPI, сотрудники точно будут знать, что им нужно делать и какие задачи по бизнесу являются приоритетными.

- **Справедливость, прозрачность и сопоставимость результатов.** Руководство и персонал предприятия видят, кто и сколько работает, а также зарабатывает.

Если в основе системы оплаты труда лежат КРІ, предприятие может переводить существенный процент выплат сотрудникам в изменяемую (бонусную) часть заработной платы, зависящую от результатов деятельности соответствующего сотрудника. В этом случае обобщенная формула расчета оплаты труда будет выглядеть следующим образом:

Заработная плата = фиксированная часть (оклад) + переменная часть.

Если система КРІ построена корректно, то все работники понимают, как взаимосвязаны между собой выполняемые ими личные обязанности и стратегические цели предприятия.

Система мотивации, ориентированная на стратегию, включает в себя комплекс КРІ. За выполнение КРІ отвечает непосредственно работник. От того, как он их выполняет, зависит размер его заработной платы.

- **Мониторинг эффективности работы персонала.** Система КРІ позволяет упростить процесс мониторинга и оценки эффективности работы персонала, а также предприятия в целом. Для этого достаточно получить фактические показатели исполнения КРІ и сравнить их с заданными целевыми значениями. Анализ существенности и причин отклонения дает возможность не только определить, как кто работает, но и вовремя узнавать о сбоях и, в конечном счете, решать возникающие проблемы.
- **Привлечение и удержание профессиональных специалистов.** Если на предприятии введены КРІ, можно говорить о своеобразной социальной справедливости при расчете заработной платы. Специалисты, работающие более усердно и эффективно, получают больше. При таком подходе удерживаются ценные кадры, что, безусловно, хорошо для предприятия.

Вместе с тем система KPI не универсальна и имеет определенные недостатки, во многом являющиеся следствием недостаточной проработки системы во время ее внедрения:

- **Некорректность расчета и интерпретации фактических значений.** При разработке KPI следует продумывать, откуда взять тот или иной показатель, например: из CRM системы или из оперативного либо производственного учета. Если нет понимания, откуда берется тот или иной индикатор, нет уверенности в корректности формулы его расчета, то лучше такой показатель в систему KPI не включать.

Некорректной интерпретации значения показателя KPI можно постараться избежать, если в самом начале при разработке системы внимательно сформировать критерии, по которым в дальнейшем будет вестись оценка.

- **Значительные затраты на внедрение.** Для внедрения системы KPI, как правило, предприятия затрачивают много времени, финансовых и трудовых ресурсов: этого требует детальная проработка показателей. Не исключено, что сотрудников потребуется переобучать. Необходимо донести до специалистов информацию о новых задачах и изменении условий работы, рассказать менеджерам, как теперь следует оценивать KPI персонала.
- **Не всегда эффективность работы измеряется в стоимостном выражении.** Не все показатели в работе персонала можно измерить количественно, и поэтому для каждого бизнеса свои пути оценки эффективности, а чтобы их найти, требуются значительные затраты времени, труда и финансов.

Например, какие действия обязан выполнить менеджер для достижения определенных результатов по отгрузке? Какое количество встреч должен провести, сколько подписать договоров? Если компания поймет, от каких нефинансовых факторов зависит получение желаемого KPI, то сможет стимулировать ими рядовой персонал. При этом на денежные результаты должны ориентироваться, как правило, руководители подразделений.

- **Возможен обратный эффект.** Слишком сложные и недостижимые цели приводят к обратному результату – демотивируют сотрудников и ухудшают получаемые результаты.

Таким образом, применение системы КРІ будет очень эффективным, только если в процессе ее разработки и внедрения предприятие будет рассматриваться как сложная система, в рамках которой должно быть обеспечено сбалансированное взаимодействие всего многообразия целей функционирования этой системы в целом и всех ее элементов в отдельности.

Сбалансированная система показателей

Определение сбалансированной системы показателей

Одной из серьезных проблем практики управления предприятием является незнание стратегии развития теми, кто призван ее реализовывать. Это происходит в силу существования разрыва между стратегическими целями и детальными показателями, задающими ориентиры на каждом конкретном рабочем месте.

Очевидно, сам факт осведомленности еще не означает, что каждый сотрудник станет оценивать свои действия с точки зрения пользы для общего дела. Можно повысить готовность персонала участвовать в реализации стратегии, если привлекать его к разработке мероприятий, направленных на достижение стратегических целей компании, а также если связать материальную и нематериальную мотивацию с достижением стратегических целей.

Одним из инструментов построения эффективной системы управления предприятием, обеспечивающим перенос и декомпозицию стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, является сбалансированная система показателей – ССП (Balanced Scorecard – BSC).

ССП представляет собой механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами, способ направить деятельность всего предприятия на их достижение.

На уровне детальных бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через ключевые показатели эффективности (КПЭ). КПЭ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы ЦФО, подразделений, отдельных сотрудников. Таким образом, ССП и КПЭ взаимосвязаны.

Разработка концепции ССП

Концепция сбалансированной системы показателей разработана Робертом С. Капланом и Дэвидом П. Нортоном.

В концепции предлагается рассматривать работу предприятия в четырех важнейших перспективах (аспектах):

- Финансы.
- Внутренние бизнес-процессы.
- Клиенты.
- Потенциал для развития (обучение и карьерный рост).

При этом для каждой из предлагаемых перспектив:

- устанавливаются цели;
- выделяются задачи, обеспечивающие реализацию целей;
- определяются показатели, отражающие выполнение задач и достижение целей;
- разрабатываются инициативы, необходимые для получения соответствующих значений показателей, решения задач и достижения поставленных целей.

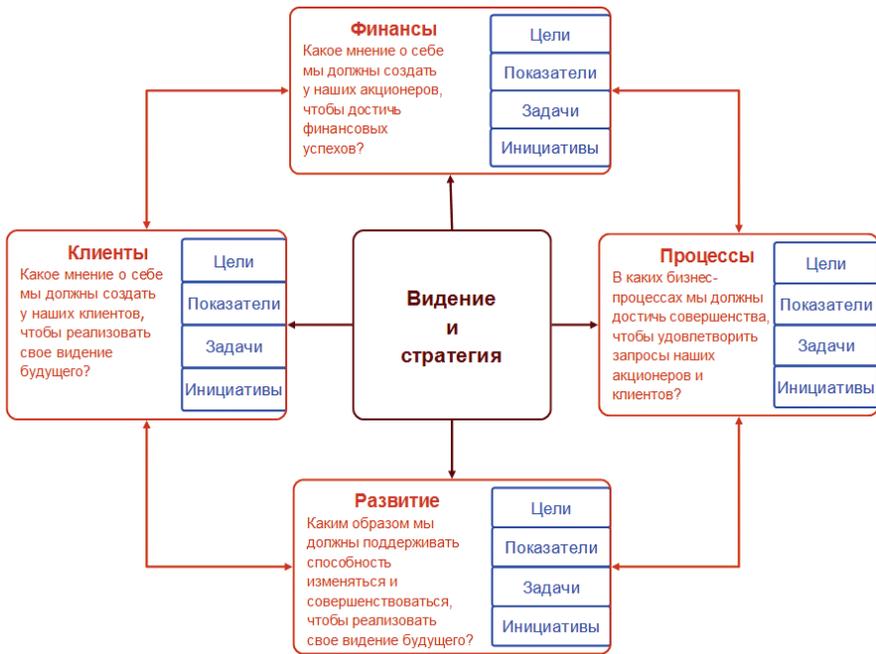


Рис. 4.47. Модель ССП, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном

Еще одной особенностью концепции ССП является то, что составляющие ее элементы определяются в нескольких измерениях:

- перспективы – различные функциональные области деятельности предприятия;
- сроки – деятельность предприятия непрерывна в течение длительного периода времени;
- показатели должны отражать деятельность предприятия во всех разрезах как на текущий момент, так и на обозримую перспективу.

Таким образом, ССП включает оптимально подобранный набор финансовых и нефинансовых показателей, отражающих все аспекты деятельности предприятия. В этом заключается смысл того, почему система называется сбалансированной, т.е. система сбалансированно включает в себя финансовые и нефинансовые значения показателей, рассматри-

вает стратегические, тактические и операционные цели, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение этих целей.

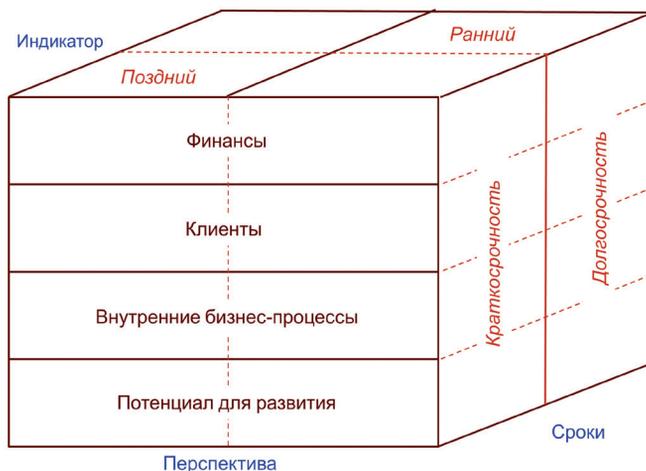


Рис. 4.48. Многомерность сбалансированной системы показателей

Внедрение сбалансированной системы показателей

Процесс внедрения ССП сложен и может занимать значительное время. К тому же степень сложности внедрения может отличаться для конкретного предприятия в зависимости от различных факторов: от масштабов и структуры предприятия, направлений его деятельности, отраслевой специфики и других особенностей.

Внедрение ССП на конкретном предприятии имеет свои особенности, но, как правило, процесс должен включать следующие этапы:

- Формализация видения и миссии предприятия.
- Конкретизация стратегических целей.
- Расстановка приоритетов.
- Определение ключевых показателей.
- Разработка мероприятий и оценка достижения целей.

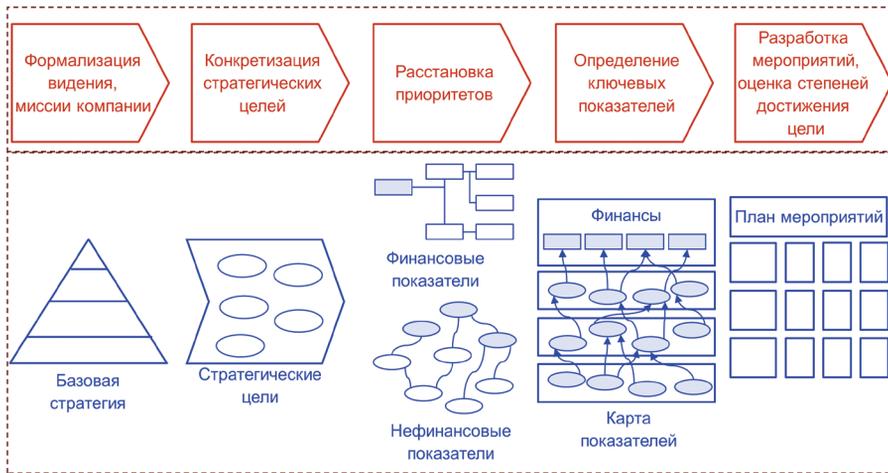


Рис. 4.49. Общая схема внедрения ССП

К началу работ по построению сбалансированной системы показателей уже должна быть сформулирована миссия и разработана стратегия деятельности предприятия.

Важно понимать, что ССП – это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых. Необходимо сначала завершить разработку стратегии, а потом приступить к созданию сбалансированной системы показателей.

Стратегические цели разрабатываются на основании имеющегося видения миссии и стратегии и имеют статус ключевых целей предприятия. Далее с учетом причинно-следственных связей стратегические цели предприятия декомпозируются для структурных подразделений и ответственных специалистов предприятия. Таким образом положения стратегии «каскадируются», раскладываются на всю структуру предприятия.

Чтобы обеспечить процесс реализации целей, для каждой из них разрабатываются соответствующие финансовые и нефинансовые показатели, по которым, в свою очередь, определяются целевые и фактические значения. Каждое стратегическое мероприятие может быть детализировано по этапам, срокам их реализации, ответственным и бюджету. Выработанные стратегические мероприятия позволяют конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами

отдельных подразделений и сотрудников предприятия. Соответственно реализуется одна из основных задач ССП – перевести стратегию предприятия в конкретные действия.

Развитие сбалансированной системы показателей

В процессе использования сбалансированной системы показателей ее элементы должны постоянно тестироваться на предмет соответствия целям внедрения и влияния на эффективность системы управления предприятием. Это необходимо по многим причинам:

- не всегда сразу удается корректно декомпозировать стратегические цели предприятия на цели подразделений и отдельных сотрудников;
- в процессе осуществления деятельности предприятия меняются внутренние и внешние условия ведения бизнеса, что, в свою очередь, может привести к изменению приоритетов, и т. п.



Рис. 4.50. Цикл использования сбалансированной системы показателей

Непрерывное документирование результатов достижения целей в процессе работы системы дает возможность агрегировать информацию за несколько циклов мониторинга показателей и проверить, насколько правильным образом работает система, действительно ли служит достижению выработанных целей и стратегии развития. При необходимости ССП корректируется.

Источники показателей управленческого учета

Источники информации можно подразделить на учетные и внеучетные.

К учетным источникам относятся:

- **Оперативный учет и отчетность.** Показатели оперативного учета отражают детальную информацию о ходе и результатах деятельности предприятия непосредственно на уровне осуществления производственных процессов.

Данные оперативного учета формируются непосредственно в момент осуществления финансово-хозяйственной операции.

Степень детализации оперативной информации зависит от требований менеджмента, предъявляемых к управлению производства.

В условиях автоматизации производственных процессов данные оперативного учета могут формироваться из MES-систем (систем управления производственными процессами).

- **Бухгалтерский учет и отчетность.** Показатели бухгалтерского учета наиболее полно отражают и обобщают информацию об активах и пассивах, обязательствах, доходах и расходах, а также о финансово-хозяйственных операциях предприятия.

Отражение информации в бухгалтерском учете осуществляется после того, как в бухгалтерии будут подтверждены наличие, полнота и корректность заполнения первичных

учетных документов, то есть, как правило, значительно позже момента осуществления финансово-хозяйственных операций.

Получение объективной количественной оценки всех средств предприятия по составу и размещению, источникам образования и целевому назначению достигается методами сплошного и непрерывного наблюдения, строгого документирования, систематизации на счетах, группировки в балансе и других регистрах и отчетных документах.

Следует отметить, что в качестве источника управленческого учета могут служить бухгалтерские данные как по РСБУ, так и по МСФО.

- **Статистический учет и отчетность.** Показатели статистического учета отражают совокупность массовых явлений и процессов, характеризуют их с количественной стороны (в увязке с качественной стороной), позволяют выявить определенные экономические закономерности, служат важным источником информации.

Как правило, данные статистического учета используются для расчета отдельных показателей управленческого учета, а также для анализа.

На практике в процессе формирования показателей управленческого учета используется информация из всех представленных выше источников.

При этом использование информации оперативного учета позволяет менеджменту получить представление о ходе и результатах деятельности предприятия значительно раньше, чем аналогичные показатели могут быть получены из бухгалтерского или статистического учета. Однако бухгалтерский и статистический учет позволяют получить более полную и достоверную информацию. Особенно это касается стоимостных показателей.

Например, на конец конкретного дня на основании оперативного учета можно получить информацию об остатках на складе. Однако только после выполнения завершающих месяц операций в бухгалтерском учете можно будет определить достоверную стоимостную оценку складских остатков.

К внеучетным источникам относятся:

- материалы внешней и внутренней ревизии, внешнего и внутреннего аудита;
- материалы проверок налоговой службы;
- материалы производственных совещаний;
- материалы собраний трудовых коллективов;
- материалы печати;
- пояснительные и докладные записки; переписка с вышестоящей организацией, финансовыми и кредитными организациями;
- материалы, получаемые в результате личных контактов с исполнителями.

Кроме перечисленной выше информации на предприятии имеются сведения, которые не могут быть представлены в виде количественных оценок. Примером подобных сведений могут быть такие характеристики, как качество выпускаемой продукции, степень удовлетворенности заказчиков и т. п. Как правило, они выражаются в описательном виде и не подлежат «оцифровке», тем не менее играют важную роль и наряду с количественной информацией должны приниматься во внимание при формировании и реализации управленческих решений и стратегических инициатив. Кроме того, такие данные имеют большое значение при формировании нефинансовой отчетности, предусматривающей наличие качественных характеристик.

Источниками неколичественных данных служат различные подразделения и службы предприятия. Таким образом, информация, поступающая в управленческий учет, может быть:

- **количественной**, т. е. измеряться в цифровых показателях: в денежном выражении (выручка, дебиторская и кредиторская задолженность и т. д.), в натуральном выражении (объемы производства, запасы на складах в штуках, тоннах и т. д.);

- **качественной**, т.е. отражать проблемы, не имеющие или пока не имеющие количественного выражения (обычно такая информация представляется в качестве комментария к отчету либо указывается в пояснительных записках).

Для того чтобы оперативно получать адекватную информацию из соответствующих источников, управленческий учет должен быть интегрирован в целостную информационную систему предприятия. При этом должно быть налажено четкое информационное взаимодействие между системой управленческого учета и другими системами предприятия (системами финансового, складского, производственного учета и т.д.). Это позволит оперативно получать в управленческом учете достоверную и полную информацию о состоянии дел на предприятии, а также минимизировать затраты на ведение управленческого учета.

Управленческая отчетность

Формирование управленческой отчетности



Управленческая отчетность – это совокупность внутренних документов, которые содержат информацию, отражающую различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Роль управленческой отчетности заключается в том, чтобы предоставлять менеджменту и собственникам достоверную информацию о положении дел на предприятии, необходимую для анализа оперативного управления и планирования

деятельности в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

Составление управленческой отчетности, в отличие, например, от бухгалтерской или налоговой отчетности, не регламентировано законодательством. Она не направляется в налоговые и другие государственные органы. Управленческая отчетность составляется на основании внутренних регламентирующих документов предприятия.

Формирование управленческой отчетности базируется на следующих принципах:

- своевременность – вся информация должна быть собрана и предоставлена в установленные сроки, необходимые для обеспечения эффективного управления;
- достаточность – информация должна быть полной, но не избыточной;
- объективность – данные должны соответствовать реальному состоянию предприятия;
- достоверность – информация не должна содержать ложных или искаженных сведений;
- сопоставимость – возможность объективного сравнения плановых цифр с фактическими, а также показателей за разные отчетные периоды;
- конфиденциальность – информация должна предоставляться пользователям в соответствии с их служебными обязанностями;
- экономическая целесообразность – затраты на сбор и обработку информации не должны превышать экономических выгод от ее использования.

Управленческая отчетность, в отличие, например, от бухгалтерской отчетности, может содержать не только финансовые (стоимостные) показатели, но и нефинансовую информацию, которая важна для повышения эффективности принимаемых руководством управленческих решений.

Источниками для формирования управленческой отчетности могут служить данные бухгалтерского учета, оперативного учета, прогнозные оценки, экспертные оценки, справочные материалы, организационно-распорядительные документы, плановые данные и т. п.

Как правило, управленческая отчетность формируется и предоставляется менеджерам соответствующих функциональных блоков и уровней управления. Так, например, для руководителя производственного блока управленческая отчетность может включать в себя показатели, касающиеся:

- себестоимости выпускаемой продукции (работ, услуг) в разрезе конкретных видов, номенклатуры и т. п.;
- объема и структуры незавершенного производства,
- выпуска продукции в соотнесении с заказами от конкретных клиентов;
- величины производства продукции, которая направляется на склад;
- запасов сырья, материалов или комплектующих, которые используются при выпуске товаров.

В структуре отчетности, предоставляемой руководителю, отвечающему за блок продаж, может присутствовать такая информация, как, например:

- сведения о структуре продаж – по видам продукции, заказчикам, регионам и т. п.;
- данные о динамике отгрузки продукции;
- сведения о запасах продукции на складе;
- данные о величине затрат на реализацию продукции либо на доставку потребителю;
- плановые показатели, касающиеся поступления продукции на склад;
- сведения о дебиторской задолженности по реализованным позициям.

Управленческая отчетность, предоставляемая руководителю, отвечающему за финансовый блок, может содержать, например:

- информацию об исполнении бюджета предприятия;
- сведения о затратах, связанных с хозяйственной деятельностью;
- данные о прибылях и убытках;
- сведения о дебиторской задолженности и задолженности по кредитам и иным обязательствам.

Отчетность, подготавливаемая для собственников предприятия, может содержать, например:

- информацию о чистой прибыли, полученной предприятием;
- показатели, характеризующие эффективность работы топ-менеджеров предприятия, и т. п.

Как правило, управленческая отчетность содержит плановые и фактические показатели. Это позволяет проводить план-фактный анализ и рассчитывать относительные коэффициенты, характеризующие эффективность финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ показателей управленческой отчетности позволяет выявить, например, причины более высокой рентабельности при производстве одних видов продукции либо причины низких показателей выручки и высоких издержек на других участках бизнеса. Интерпретация цифр, фиксируемых в управленческой отчетности, позволяет руководству предприятия принимать эффективные решения в части необходимых закупок, обновления основных фондов, модернизации оборудования и т. д.

По результатам анализа показателей управленческой отчетности формируют политику дальнейшего развития предприятия, принимают решения, например, об отказе от производства какого-либо вида продукции, о расширении рынка сбыта, оптимизации затрат, повышении/понижении розничной цены и т. д.

В общем случае управленческая отчетность состоит из следующих основных документов:

- Управленческий баланс.
- Отчет о финансовых результатах.
- Отчет о движении денежных средств.

Управленческий баланс – это способ группировки активов (требований и вложений) и пассивов (обязательств и капитала) предприятия в денежном выражении, при этом суммарные активы всегда равны суммарным пассивам. Управленческий баланс характеризует имущественное и финансовое состояние предприятия, показывает стоимость предприятия на отчетную дату.

Форма управленческого баланса не установлена законодательством РФ, соответственно, статьи актива и пассива регламентируются внутренними распорядительными документами предприятия с учетом специфики его деятельности.

Отчет о финансовых результатах отражает чистую прибыль (или убыток), полученную за отчетный период. Он содержит основные показатели доходов и расходов, а также показатели полученной прибыли или убытка в результате деятельности предприятия нарастающим итогом.

Отчет о финансовых результатах является одним из основных источников информации для проведения финансово-экономического анализа, в результате которого можно выявить проблемные зоны, например, такие как высокие издержки предприятия на производство продукции или низкая выручка.

Форма отчета о финансовых результатах регламентируется внутренними распорядительными документами с учетом специфики деятельности предприятия.

Отчет о движении денежных средств – одна из основных форм финансовой отчетности, в которой суммируется информация о поступлении и выбытии денежных средств предприятия.

Как правило, в отчете о движении денежных средств выделяют три раздела, в которых указываются денежные потоки (притоки и оттоки денежных средств):

- **Операционная деятельность** – основной вид деятельности, создающий выручку предприятия. Денежные поступления должны полностью и своевременно обеспечивать оплату текущих производственных, административных и коммерческих потребностей. В противном случае возникают кассовые разрывы, для покрытия которых необходимо привлекать внешние источники финансирования.
- **Финансовая деятельность** – это деятельность, связанная с привлечением и размещением денежных средств предприятия, а также с получением средств от собственников и выплатой им доходов на вложенные средства.
- **Инвестиционная деятельность** – деятельность, связанная с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов, а также инвестициями в новые проекты и в другие компании и поступлениями денежных средств от инвестиций.

Кроме указанных выше основных форм управленческой отчетности на предприятии, как правило, формируется ряд других отчетных управленческих форм. Назначение и наполненность этих форм отчетов напрямую зависят от требований получателей. Например, в состав управленческой отчетности могут включаться такие дополнительные управленческие отчеты:

- Отчет о фактической себестоимости продукции в сравнении с плановыми показателями.
- Отчет об исполнении плана производства.
- Отчет об исполнении плана реализации.
- Отчет по незавершенному производству.
- Отчет о запасах сырья и готовой продукции на складах.

- Отчет о дебиторской задолженности.
- Отчет о кредиторской задолженности.

При этом детализация управленческих отчетов (глубина аналитики и расшифровки показателей) определяется предприятием в каждом случае индивидуально в зависимости от потребностей руководителей предприятия и особенностей ведения бизнеса.

Качество принимаемых управленческих решений зависит не от количества подготовленных документов управленческой отчетности, а от того, насколько быстро они формируются и предоставляются для анализа, насколько информация в них достоверна, воспринимаема и понятна.

Как уже отмечалось выше, основополагающим принципом формирования управленческой отчетности является принцип своевременности. Другими словами, управленческая отчетность должна обладать свойством оперативности, то есть, ее содержание должно быть актуально и позволять пользователю принимать своевременные эффективные управленческие решения, направленные на совершенствование деятельности предприятия.

В отличие, например, от бухгалтерской отчетности, которая формируется в регламентированные законодательством сроки, периодичность и сроки подготовки управленческой отчетности утверждаются на каждом предприятии самостоятельно в зависимости от потребностей конкретных пользователей. При этом периодичность подготовки отчетов может устанавливаться ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т. д.

Как правило, в зависимости от установленных сроков подготовки отчетности ее разделяют на следующие виды:

- краткосрочная отчетность;
- среднесрочная отчетность;
- периодическая отчетность.

Краткосрочная управленческая отчетность наиболее полноценно отражает динамичность функционирования предприятия. Она может быть представлена в форме ежедневных и еженедельных наборов показателей, на основе которых разрабатывают конкретные мероприятия на следующий период. Как правило, пользователями подобной отчетности являются менеджеры среднего звена.

Среднесрочная управленческая отчетность составляется ежемесячно и содержит не только показатели за прошедший период, но и прогнозные значения дальнейшей деятельности. Пользователями среднесрочной отчетности являются в основном топ-менеджеры, поскольку именно они могут принять решение о необходимости ввести какие-либо коррективы в производственный процесс.

Периодическая отчетность содержит набор показателей, позволяющих разработать конкретные мероприятия на длительный срок для эффективного ведения бизнеса, то есть определить стратегические цели предприятия. Пользователями такой отчетности являются топ-менеджеры и собственники предприятия.

Управленческая отчетность может формироваться как в виде документов (как правило, для оперативной работы менеджеров среднего звена), так и в виде различных графиков и диаграмм, предоставляемых руководству и собственникам предприятия.

Управленческий учет и отчетность в 1С:ERP

1С:ERP обеспечивает ведение управленческого учета, охватывающего все направления деятельности предприятия, в том числе сбор и распределение доходов и расходов и формирование себестоимости продукции (работ, услуг).

Функциональный блок включает инструментарий, который может использоваться в целях построения эффективной системы контроля затрат, повышения рентабельности бизнеса и эффективности деятельности предприятия в целом за счет сокращения расходов и оптимизации использования ресурсов.

В 1С:ERP предусмотрены следующие функциональные возможности:

- Настройка особенностей организации управленческого учета на предприятии, в том числе:
 - описание структуры предприятия;
 - формирование и ведение перечня статей доходов и расходов по основной и прочей деятельности предприятия;
 - формализация структуры активов и пассивов управленческого баланса;
 - создание и актуализация различных правил по порядку закрытия отчетного периода, алгоритмам распределения доходов и расходов.
- Возможность отнесения затрат в зависимости от их характера на себестоимость выпускаемой продукции, на стоимость оборотных или внеоборотных активов, а также на финансовый результат.
- Отражение в управленческом учете доходов и расходов путем формирования специальных электронных документов, отражающих ту или иную хозяйственную операцию и предусматривающих требуемую для учета аналитику.
- Распределение затрат по различным базам распределения и расчет себестоимости произведенной продукции, реализованных товаров, выполненных работ и оказанных услуг.
- Формирование финансового результата в целом по предприятию и по различным направлениям его деятельности.
- Подготовка управленческой отчетности предприятия. Формы отчетности являются интерактивными и предусматривают возможность формирования различных расшифровок, включая детализацию до уровня хозяйственных операций или номенклатуры материальных затрат.



Рис. 4.51. Схема определения финансового результата в управленческом учете

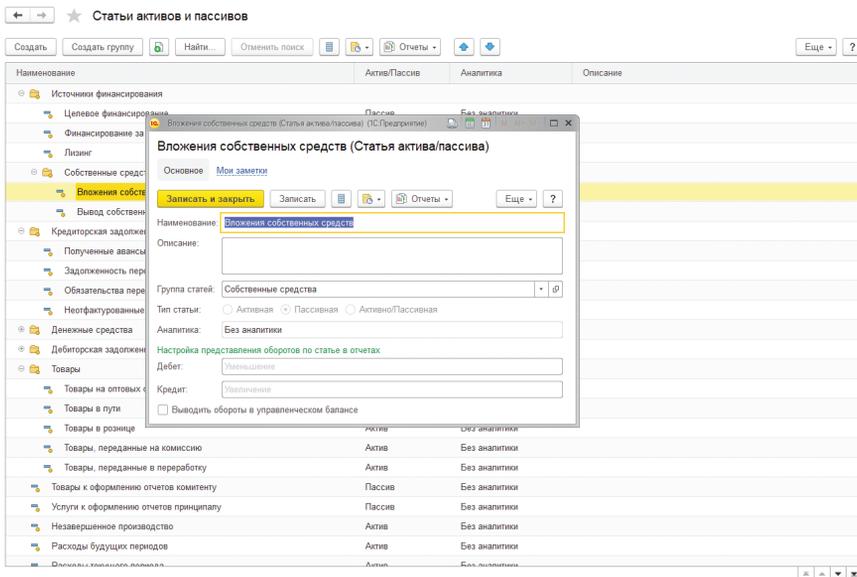


Рис. 4.52. Формирование структуры активов и пассивов для целей подготовки баланса, сформированного по данным управленческого учета

← → ☆ Приобретение услуг и прочих активов ПРО0-000024 от 18.05.2017 17:59:15

Основое Расходы и прочие активы (4) Дополнительно

Добавить

№	Содержание	Коп.	Цена	Сумма	Ставка НДС	Сумма НДС	Сумма с НДС	Подразделение-получат.	Статья расходов/элемент	Аналитика
1	Аренда производственного корпуса		20 000,00	20 000,00	18%	3 600,00	23 600,00	Участок сборки и упаковки	Аренда зданий и помещений (общепрогр.)	Участок сб
2	Аренда административного здания		40 000,00	40 000,00	18%	7 200,00	47 200,00	Объединенная бухгалтерия	Аренда зданий и помещений (управленч.)	Объединен
3	Аренда производственного корпуса		10 000,00	10 000,00	18%	1 800,00	11 800,00	Участок стиральной	Аренда зданий и помещений (общепрогр.)	Участок сто
4	Аренда производственного корпуса		40 000,00	40 000,00	18%	7 200,00	47 200,00	Цех мехобработки	Аренда зданий и помещений (общепрогр.)	Цех мехобр

Итого: НДС: 19 800,00 Всего с НДС: 129 800,00 RUB

Счет-фактура № 534 от 18 мая 2017 г.

Рис. 4.53. Пример создания документа по регистрации расходов на аренду нежилых помещений с указанием статей расходов в целях управленческого учета

← → ☆ Управленческий баланс

✓ Период: 01.01.2017 - 31.12.2017

Периодичность: Месяц Организация: Промресурс

Сформировать Настройки

Показатель	Январь 2017 г.	Февраль 2017 г.	Март 2017 г.	Апрель 2017 г.	Май 2017 г.	Июнь 2017 г.	Июль 2017 г.	Август 2017 г.	Сентябрь 2017 г.
Источники финансирования	(3 839,16)	15 906,92	89 646,31	160 595,98	234 692,83	454 581,83	674 907,59	901 321,29	1 007 521,29
Финансирование за счет кредитов и займов	16 621,84	34 520,20	106 424,68	176 488,47	247 713,96	246 407,88	243 519,03	247 727,74	247 727,74
Вклады	(20 461,00)	(18 613,28)	(16 778,37)	(14 892,49)	(13 021,13)	209 174,75	431 388,56	653 593,55	759 793,55
Кредиторская задолженность	(1 137 398,31)	(1 182 390,34)	(1 268 431,85)	(1 266 000,44)	(1 433 881,79)	(1 421 841,47)	(1 396 240,58)	(1 409 786,66)	(1 409 786,66)
Полученные авансы	(810 205,29)	(512 750,70)	(513 327,57)	(514 545,10)	(673 840,52)	(673 840,52)	(674 901,46)	(674 901,46)	(674 901,46)
Задолженность перед поставщиками	(227 183,02)	(669 639,64)	(755 994,08)	(751 455,34)	(739 881,27)	(728 000,90)	(724 400,00)	(724 895,20)	(724 895,20)
Денежные средства	479 624,40	637 505,56	510 845,97	377 553,33	465 176,37	432 896,39	425 601,13	424 167,01	422 352,62
Денежные средства (безналичные)	474 168,82	637 194,80	510 626,70	377 233,45	464 656,88	432 396,73	425 296,83	423 959,49	422 145,10
Денежные средства (наличные)	897,58	310,68	319,27	319,88	318,49	304,64	304,30	307,52	307,52
Денежные средства (у подотчетных лиц)									
Денежные средства в пути									
Дебиторская задолженность	89 623,27	54 939,25	55 998,97	109 016,50	109 340,41	107 632,73	107 376,62	461 944,82	461 944,82
Задолженность клиентов	72 421,43	39 317,41	39 377,13	39 956,44	39 280,36	37 316,76	37 316,76	37 084,76	37 084,76
Выданные авансы	16 621,84	16 621,84	16 621,84	70 060,06	70 060,06	70 316,00	70 060,00	424 860,06	424 860,06
Товары	502 615,52	194 629,75	269 323,48	269 323,48	269 432,72	269 432,72	269 432,72	269 432,72	269 432,72
Товары на оптовых складах	502 615,52	194 629,75	269 323,48	269 323,48	269 432,72	269 432,72	269 432,72	269 432,72	269 432,72
Товары, переданные в переработку			6 498,03	6 498,03	6 498,03	6 498,03	6 498,03	6 498,03	6 498,03
Намеревание производство									
Расходы текущего периода	163 321,65	440 543,72	446 464,43	452 276,34	456 364,23	458 921,15	460 907,34	462 902,35	462 902,35
Доходы текущего периода									
Прибыль и убыток	(127 388,80)	(189 632,57)	(163 392,11)	(161 754,30)	(179 474,12)	(400 184,77)	(620 759,48)	(1 180 753,95)	(1 263 139,30)
Финансовый результат	465,72	47 099,44	87 776,06	97 166,64	96 561,24	95 953,85	95 953,85	95 953,85	95 953,85
Основные средства	42 937,65	41 566,38	40 963,85	40 381,53	39 779,12	39 176,72	39 176,72	39 176,72	39 176,72
Нематериальные активы и НИОКР	1 705,24	1 705,25	1 703,26	1 716,27	1 733,28	1 766,29	1 766,29	1 766,29	1 766,29
Контрактизация ОС	3 724,83	3 724,83	55 008,84	55 008,84	55 008,84	55 008,84	55 008,84	55 008,84	55 008,84
Контрактизация ИМА и НИОКР									
Прочие вложения	(6 762,63)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)	(16 620,82)
Налоги	(2 380,05)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)	(5 482,44)
Убыток периода	(1 769,60)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)	(2 418 081,11)

Рис. 4.54. Управленческий баланс предприятия

← → ☆ Финансовые результаты

✓ Период: 01.01.2016 - 31.12.2016 Направление деятельности:

Сформировать Настройки Найти

Финансовые результаты

Параметры: Период: 01.01.2016 - 31.12.2016
 Отбор: Организация В списке "Деловой союз"

Раздел	Направленная деятельность на продажу	Инвестиционная деятельность	Мебель для прихожих	Инструменты	Розничные продажи (офис)	Оптовые продажи	Финансовая деятельность	Эксперты
Статья дохода / расходов	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма	Сумма
Показатель "Прибыль / (убыток)"								
Доходы	154 881,78	2 499,64			656,99	458,01	1 832,03	3 583,89
Доходы от прочих операций					70,52	453,48	1 814,22	3 583,89
Курсовые разницы					70,52	406,43	1 625,73	3 583,89
Доходы от операционной аренды						46,99	187,94	
Разницы: стоимости возврата и фактической стоимости товаров						0,14	5,95	
Другие статьи	154 881,78	313,64			586,47	4,45	17,81	
Финансовые доходы						4,45	17,81	
Проценты банка по остаткам						4,45	17,81	
Проценты по займам, выданным компаниям Группы		313,64						
Выручка от основной деятельности	154 881,78				586,47			
Выручка от продаж	154 881,78				586,47			
Расходы	(114 437,75)	(698,59)	(4,11)	(822,54)	(676,03)	(2 704,10)	(11 041,05)	
Обязательственные расходы (директ-костинг)	(7 458,18)				(261,52)	(1,68)	(6,70)	
Амортизация оргтехники (управленч.)					(46,68)		(1,68)	
Консультационные услуги и аудит (управленч.)							(0,79)	
Электроматериал (управленч.)	(295,99)						(25,62)	
Использование ИТ-ресурсов (управленч.)	(3 623,16)						(276,80)	
Заработная плата (управленч.)	(3 490,03)						(11,63)	
Аренда зданий и помещений (управленч.)	(1 262,71)			(4,11)			(46,13)	
Коммерческие расходы	(1 262,71)			(4,11)			(46,13)	
Заработная плата (коммерч.)	(1 262,71)						(46,13)	
Прочие расходы на НДС "Мебель для прихожих" (коммерч.)				(4,11)				
Собственность "Товаров"	(105 628,86)						(349,01)	
Собственность "Резервации (на используется)"	(105 628,86)						(349,01)	
Собственность продаж	(105 628,86)						(349,01)	
Расходы от прочих операций		(698,59)			(63,88)	(671,71)	(2 688,85)	(9 455,96)
Курсовые разницы						(355,68)	(1 422,71)	(9 455,96)
Операционная аренда (прочие операц.)						(116,72)	(466,89)	
Списание стоимости основных средств (прочие операц.)						(196,31)	(797,25)	
Другие статьи						(2,64)	(10,55)	(1 585,99)
Финансовые расходы						(2,64)	(10,55)	(1 585,99)
Проценты по кредитным договорам						(2,64)	(10,55)	(1 585,99)
Комиссия банка за расчетно-кассовое обслуживание								(190,00)
Проценты по займам, полученным от Третьих лиц								(101,56)
Проценты по займам, полученным от компаний Группы								(1 294,43)
Прибыль / (убыток)	40 444,03	1 792,05	(4,11)	(165,55)	(218,02)	(872,07)	(7 458,06)	

Рис. 4.55. Отчет для анализа финансовых результатов по направлениям деятельности предприятия

Глава 5. Мониторинг и анализ показателей деятельности предприятий

Мониторинг показателей деятельности предприятий



Мониторинг может рассматриваться и как способ исследования реальности, используемый в различных науках, и как способ обеспечения сферы управления различными видами деятельности посредством представления своевременной и качественной информации.

В общем виде рассматриваемый термин можно определить как: мониторинг – это наблюдение в течение длительного времени за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальному предложению.

Впервые мониторинг был использован в почвоведении, затем в экологии и других смежных науках. В настоящее время он используется и в технических, социальных науках, и в различных сферах практической деятельности.

Следует отметить, что экономика относится к одной из основных сфер человеческой деятельности, в которой используется данный подход научного исследования и познания.

В рамках экономической деятельности мониторинг может использоваться для решения различного рода задач, в том числе в целях обеспечения эффективного функционирования системы управления.

Следует отметить, что деятельность коммерческих предприятий, как правило, характеризуется значительной протяженностью во времени (реализация принципа непрерывности деятельности) и большим числом внутренних и внешних влияющих на него факторов.

Принцип непрерывности деятельности коммерческого предприятия предполагает, что оно будет приносить своим владельцам экономические выгоды длительный период времени.

Как было уже указано выше, коммерческое предприятие представляет собой сложную систему, состоящую из совокупности взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов. Кроме того, внешняя среда также оказывает разнонаправленное влияние как на отдельные элементы, так и на все предприятие как систему в целом.

Поэтому состояние, в котором окажется предприятие через некоторый отрезок времени, гарантированность выполнения поставленных задач и достижения целевых значений ключевых показателей деятельности на момент завершения этого временного промежутка не очевидны. При этом вполне возможно, что сложившуюся в конце ситуацию уже будет нельзя поправить. Для того чтобы не допустить реализации негативных сценариев развития в деятельности предприятия, собственники и менеджмент осуществляют постоянный мониторинг получаемых показателей, их анализ и в случае необходимости предпринимают корректирующие действия.

Таким образом, применительно к экономике термин «мониторинг» можно определить как: наблюдение в течение длительного времени за состоянием и процессами финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целях фиксации соответствия значений их показателей целевым значениям или отклонений этих значений от изначально заданных целевых значений, а также выявления причин, приведших к полученным отклонениям.

Анализ показателей деятельности предприятий

Составной частью экономических методов управления является экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Метод анализа хозяйственной деятельности представляет собой системное, комплексное изучение, измерение и обобщение влияния факторов на результаты деятельности предприятия путем обработки специальными приемами системы показателей плана, учета, отчетности и других источников информации с целью повышения эффективности его функционирования.

Набор показателей, используемых для оценки состояния экономического субъекта, зависит от целей этого анализа, размера предприятия, масштабов его деятельности, специфики отраслевой направленности, хозяйственных связей и потребностей пользователей информацией.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия, по существу, представляет собой изучение определенных экономических показателей, характеризующих различные стороны этой деятельности. Экономические показатели группируются в определенную систему в соответствии с известными критериями. Система показателей, отражающая деятельность предприятия, – это совокупность взаимосвязанных величин, которая всесторонне характеризует имущественное и финансовое положение организации, ее деятельность и результаты этой деятельности.

Классификация экономических показателей

Экономические показатели классифицируются по основаниям, приведенным ниже, следующим образом:

- **Натуральные, условно-натуральные и стоимостные (денежные) показатели** – в зависимости от того, какие измерители используются при исчислении показателей.

Натуральные показатели выражают величину явления в физических единицах измерения (масса, длина, объем и т. д.).

Условно-натуральные показатели применяются для обобщенной характеристики объемов производства и реализации продукции разнообразного ассортимента (например, условные пары обуви в обувной промышленности, тысячи условных банок на консервных предприятиях, условные кормовые единицы в сельском хозяйстве).

Стоимостные показатели показывают величину сложных по составу явлений в денежном измерении. Стоимостные показатели являются наиболее распространенным видом экономических показателей. Они дают возможность обобщать разнородные хозяйственные явления. Например, если предприятие использует различные виды сырья и материалов, то дать информацию об обобщенных суммах поступления, расхода и остатка этих материальных ресурсов могут только стоимостные показатели.

Натуральные показатели являются первичными, а стоимостные – вторичными, поскольку исчисляются на основе натуральных показателей. Некоторые экономические сущности могут быть выражены только в стоимостных показателях, например: себестоимость продукции, прибыль (убыток).

- **Количественные и качественные показатели** – в зависимости от того, какая именно сторона (количественная или качественная) хозяйственных явлений, процессов и операций измеряется в данном конкретном случае.

К количественным показателям относятся, например, объем изготовленной продукции, количество работников и т.д. Качественные показатели показывают существенные особенности и свойства изучаемых объектов. Примерами качественных показателей являются производительность труда, себестоимость, рентабельность и др.

Изменение количественных показателей обязательно приводит к изменению качественных, и наоборот. Так, например, рост объема производства продукции ведет к снижению себестоимости. Рост производительности труда обеспечивает увеличение объема производства продукции.

- **Объемные и удельные показатели** – в зависимости от формы приведения показателей.

Например, такие показатели, как объем выпуска продукции, объем продаж, себестоимость продукции, прибыль, представляют собой объемные показатели. Они характеризуют объем данного экономического явления.

Объемные показатели являются первичными, а удельные – вторичными.

Удельные показатели рассчитываются на основе объемных показателей. Например, такой показатель, как затраты на 1 рубль товарной продукции, является удельным и определяется как отношение соответствующих объемных показателей – себестоимости товарной продукции и суммы товарной продукции (ее стоимости в ценах для покупателя):

$$\text{Затраты на 1 руб. товарной продукции} = \frac{\text{Себестоимость товарной продукции}}{\text{Сумма товарной продукции}}$$

Кроме того, по способу формирования различают показатели:

- нормативные (нормы расхода сырья, материалов, топлива, энергии, нормы амортизации, цены и др.);
- плановые (данные планов экономического и социального развития предприятия, плановые задания внутрихозяйственным подразделениям);
- учетные (данные бухгалтерского, статистического, оперативного учета);
- отчетные (данные бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности);
- аналитические (оценочные), которые исчисляются в ходе самого анализа для оценки результатов и эффективности работы предприятия.

Все показатели, которые используются в анализе, взаимосвязаны и взаимообусловлены. Это вытекает из реально существующих связей между экономическими явлениями, которые они описывают.

Отражение деятельности предприятия в экономических показателях

Экономические показатели подразделяются в соответствии с теми сторонами деятельности предприятия, которые они характеризуют.

Можно выделить несколько групп показателей деятельности предприятия.

Показатели финансового результата деятельности

Основными показателями являются: чистая прибыль и EBITDA.

Показатель «Чистая прибыль» (ЧП), который отражает результат деятельности предприятия и дает возможность оценить финансовый результат как источник развития:

$$\text{ЧП} = \text{Доходы} - \text{Расходы}.$$

Доходы – все фактические доходы, которые были за период.

Расходы – все фактические расходы на ведение деятельности, в том числе налоговые платежи в бюджет.

Показатель EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – аналитический показатель прибыли предприятия до вычета налога на прибыль, начисленных процентов по кредитам и амортизации:

$$\text{EBITDA} = \text{Чистая прибыль} + \text{Расходы по налогу на прибыль} + \text{Проценты уплаченные} - \text{Проценты полученные} + \text{Амортизационные отчисления по основным средствам и нематериальным активам}.$$

Показатель позволяет оценить эффективность операционной деятельности предприятия и его способность извлекать доход от эксплуатации своих активов без учета влияния результатов финансовых операций.

Показатели, отражающие доходность, прибыльность, рентабельность предприятия

Основным показателем, отражающим доходность, является рентабельность собственного капитала:

$$R \text{ собственного капитала} = \text{Чистая прибыль} / \text{Собственный капитал.}$$

Показатели рентабельности представляют собой относительные величины прибыли. К ним относятся:

- рентабельность продаж:

$$R \text{ продаж} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка от продаж};$$

- рентабельность затрат:

$$R \text{ затрат} = \text{Прибыль от реализации отдельных видов продукции} / \text{Затраты на производство и реализацию отдельных видов продукции};$$

- рентабельность активов (имущества):

$$R \text{ активов} = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая стоимость активов};$$

- рентабельность вложенного капитала:

$$R \text{ вложенного капитала} = \text{Чистая прибыль} / \text{Среднегодовая величина собственного капитала} + \text{долгосрочных обязательств};$$

- рентабельность инвестиций:

$$R \text{ инвестиций} = \text{Доход от инвестиций} / \text{Среднегодовая стоимость инвестиционных активов.}$$

Показатели (коэффициенты), характеризующие имущественно-финансовое состояние (положение) предприятия

К числу этих показателей относятся коэффициенты ликвидности. Ликвидность организации – это ее способность рассчитываться по своим краткосрочным обязательствам. Выделяют следующие основные коэффициенты ликвидности:

- **Коэффициент текущей ликвидности** (коэффициент покрытия), который показывает, в какой кратности оборотные активы покрывают краткосрочные обязательства.

$\text{К текущей ликвидности} = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$.

Принято считать, что если значение этого коэффициента меньше 2, то предприятие не в состоянии полностью и в срок погасить свои краткосрочные обязательства.

- **Коэффициент абсолютной ликвидности** (коэффициент срочности), который показывает, какая часть текущей задолженности может быть погашена на дату составления бухгалтерского баланса либо на другую конкретную дату.

$\text{К абсолютной ликвидности} = \text{Денежные средства и денежные эквиваленты} + \text{Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)} / \text{Краткосрочные обязательства}$

Считается нормальным (допустимым) значение коэффициента срочности, находящееся в интервале от 0,2 до 0,3.

- **Коэффициент промежуточной ликвидности**

$\text{К промежуточной ликвидности} = \text{Денежные средства и денежные эквиваленты} + \text{Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)} + \text{Краткосрочная дебиторская задолженность} / \text{Краткосрочные обязательства}$

Нормативное значение коэффициента промежуточной ликвидности должно быть не менее 0,7–0,8, т. е. 70–80 % краткосрочных обязательств должны быть перекрыты наиболее

ликвидными активами (наличными денежными средствами, акциями и дебиторской задолженностью).

Кроме коэффициентов ликвидности для оценки имущественно-финансового состояния организации могут применяться следующие коэффициенты:

- **Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами**, который характеризует участие собственного капитала в формировании оборотных средств.

$$\text{К обеспеченности собственными оборотными средствами} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$$

Этот показатель должен быть не ниже 0,1 (если ниже, то предприятие могут считать банкротом).

- **Коэффициент «Оборачиваемость оборотных средств»**, который характеризует скорость оборотов оборотных средств предприятия.

$$\text{К оборачиваемости оборотных активов} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина оборотных активов за период}}$$

Увеличение скорости оборачиваемости оборотных средств свидетельствует об укреплении финансового состояния предприятия, повышении эффективности использования средств, а также об усилении деловой активности предприятия.

Показатели, выражающие эффективность использования отдельных видов производственных ресурсов организации

Например, показатели, выражающие эффективность использования основных фондов, материальных и трудовых ресурсов.

Показатели фондоотдачи и фондоемкости – в части основных фондов. Фондоотдача характеризует эффективность использования основных средств организации и показывает, сколько выручки приходится на единицу стоимости основных средств.

Фондоотдача = Выручка за период / Средняя величина основных средств за период.

Сделать вывод об эффективности использования производственных фондов можно, сравнивая показатель фондоотдачи в динамике за ряд лет. Фондоемкость отражается как величина, обратная фондоотдаче, и показывает, какая стоимость основных производственных фондов приходится на каждый рубль выпущенной продукции.

Материалоемкость и материалоотдача – в части материальных ресурсов. Материалоотдача является одним из показателей эффективности использования материалов в производстве и показывает, сколько продукции в стоимостном выражении предприятием было получено с каждого рубля запасов.

Материалоотдача = Стоимость выпущенной продукции за год / Материальные затраты.

Чем больше показатель материалоотдачи, тем меньше необходимо материала для выпуска одного и того же объема продукции. Материалоемкость – это показатель, который отражает расход материалов на 1 рубль изготовленной продукции. Показатель является обратным показателю материалоотдачи.

Трудоемкость и производительность труда – в части трудовых ресурсов. Трудоемкость – затраты труда на производство единицы продукции (физических единиц времени на один рубль выпускаемой продукции). Производительность труда – это выработка продукции на одного работника, величина, обратно пропорциональная трудоемкости.

Показатели, отражающие эффективность осуществленных капитальных вложений

Например:

- срок окупаемости капитальных вложений, который определяется как отношение объема соответствующих вложений к величине чистой прибыли предприятия.
- прибыль в расчете на один рубль капитальных вложений.

Кроме того, существуют обобщающие экономические показатели, характеризующие непосредственно данное предприятие:

- стоимость предприятия – стоимость имущественного комплекса предприятия;
- рыночная стоимость предприятия, которая представляет собой стоимость его акций, соответствующую конъюнктуре рынка.

Основные методы экономического анализа

Экономический анализ (анализ финансово-хозяйственной деятельности) является базой принятия управленческих решений в бизнесе, для обоснования которых необходимо выявлять производственные и финансовые риски, прогнозировать воздействие принимаемых решений на конечные результаты деятельности предприятия.

В зависимости от того, какой вид отчетности служит источником экономического анализа, выделяют финансовый и управленческий анализ деятельности предприятия.

Финансовый анализ проводится по данным финансовой (бухгалтерской) отчетности и регистров бухгалтерского учета, на основе которых готовится отчетность. Управленческий анализ проводится на основе как бухгалтерского учета и финансовой отчетности, так и управленческого учета и отчетности.

Для проведения финансового и управленческого анализа предприятия используются определенные методы и инструментарий. Основные методы финансового и управленческого анализа приведены ниже:

- горизонтальный анализ;
- вертикальный анализ;
- трендовый анализ;
- коэффициентный анализ;
- факторный анализ.

Горизонтальный анализ

Горизонтальный анализ предполагает изучение абсолютных показателей статей отчетности организации за определенный период, расчет темпов их изменения и оценку. Для этого строятся аналитические таблицы, в которых абсолютные показатели отчетности дополняются показателями относительными, т.е. просчитываются изменения абсолютных показателей в сумме и в процентах (понятие абсолютных и относительных показателей приведены в разделе «Показатель – основа представления управленческой информации»).

Горизонтальный анализ – это сравнение значения показателя текущего периода со значением этого же показателя в базисном периоде. Основной целью такого анализа является выявление и оценка изменений, произошедших в деятельности предприятия и выраженных через изменение какого-либо показателя. В данном случае анализ показателя носит временной характер и осуществляется в заранее установленные периоды времени, например: за месяц, квартал или же на начало месяца, на конец квартала.

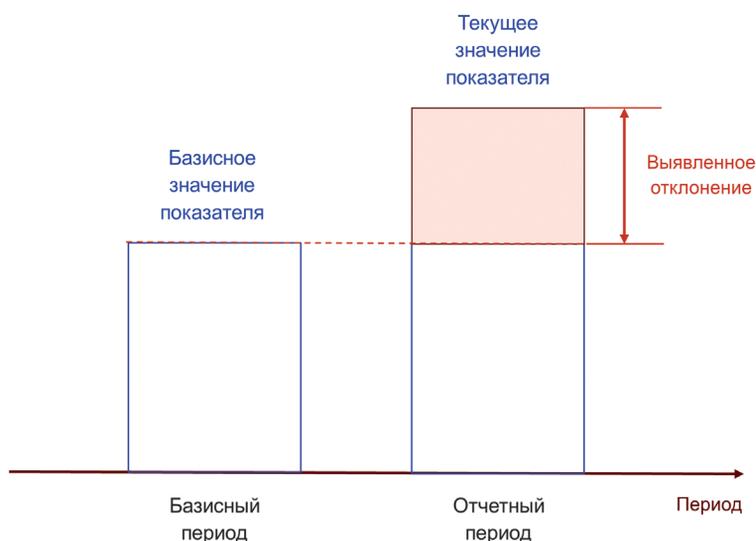


Рис. 5.1. Горизонтальный анализ показателя

Сущность вертикального анализа

Вертикальный анализ показателя (часто он еще называется структурным анализом) предназначен для определения структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции или элемента на результат в целом. В дальнейшем в процессе вертикального анализа выявляются изменения компонентов, процентные соотношения между различными структурными составляющими и итоговым значением комплексного показателя.

Назначение вертикального анализа заключается в возможности проанализировать целое через отдельные его элементы, то есть определить структуру (удельный вес) – относительную долю составного элемента в общей сумме. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму принимают за сто процентов и каждый элемент (слагаемое) этой суммы представляют в виде процентной доли от принятого базового значения.

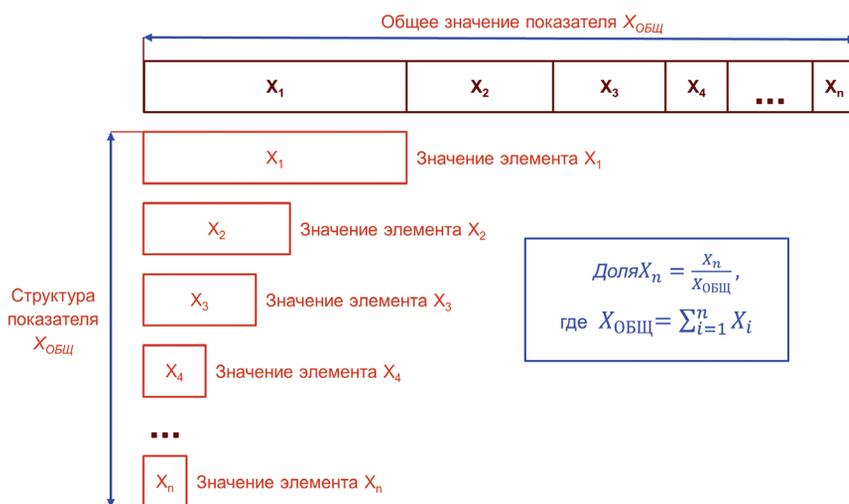


Рис. 5.2. Структурный анализ показателя

Сравнительный анализ

Сравнительный анализ можно считать одной из разновидностей горизонтального анализа, когда сравнение (и поиск) отклонений ведется с плановыми (целевыми) значениями показателей. Своего рода это план-фактный анализ отдельного показателя, мониторинг отклонений которого необходимо осуществлять с целью принятия соответствующих управленческих решений.

Коэффициентный анализ

Коэффициентный анализ представляет собой расчет соотношений между данными различных показателей и определение взаимозависимости показателей. Как правило, используются различные финансовые коэффициенты, такие как:

- показатели ликвидности;
- показатели оборачиваемости;
- показатели платежеспособности;
- показатели рентабельности;
- показатели акционерного капитала и стоимости фирмы.

Коэффициенты в управлении предприятием служат ориентирами и упрощенными характеристиками, помогающими оценивать финансовое положение, а также качество отдельных процессов. Как правило, коэффициенты сравнивают с аналогичными коэффициентами прошлых лет, нормативами, установленными для отрасли, и т. д.

Трендовый анализ

Трендовый анализ заключается в сравнении каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определении тренда – основной тенденции динамики показателя. С помощью тренда формируют возможные значения показателей в будущем, то есть проводят перспективный прогнозный анализ.

Прогноз на основе трендовых моделей позволяет с определенной степенью надежности рассчитать значение прогнозируемого фактора, выбрать наиболее рациональные управленческие решения и оценить последствия таких решений для финансово-хозяйственной деятельности организации.

Таким образом, использование трендового метода позволяет оценить основные направления развития предприятия в последующие периоды.

Трендовый анализ по своему содержанию является развитием горизонтального анализа, в котором выполняется сравнение показателя с рядом значений показателя предшествующих периодов и определение соответствующего тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. Тренд может быть горизонтальным, восходящим или нисходящим.

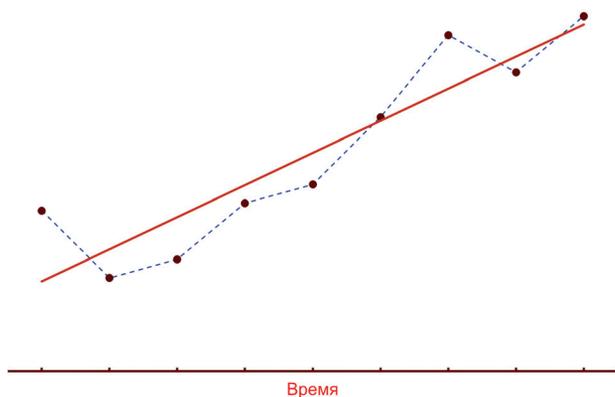


Рис. 5.3. Восходящий линейный тренд, полученный в результате трендового анализа

Факторный анализ

Факторный анализ представляет собой анализ влияния отдельных факторов внешней и внутренней среды на результаивный показатель с помощью различных приемов исследования.

Существуют следующие типы факторного анализа:

- **Детерминированный (функциональный)** – результаивный показатель представлен в виде произведения, частного или алгебраической суммы факторов.

Выделяют следующие методы детерминированного факторного анализа:

- метод цепных подстановок;
 - метод абсолютных разниц;
 - метод относительных разниц;
 - интегральный метод;
 - метод логарифмирования.
- **Стохастический (корреляционный)** – связь между результаивным и факторными показателями является неполной или вероятностной.

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результаивным показателем, в отличие от функциональной, является неполной, вероятностной (корреляционной). При корреляционной связи изменение аргумента может дать несколько значений изменения функции в зависимости от сочетания других факторов, определяющих данный показатель.

Выделяют следующие методы стохастического факторного анализа:

- способ парной корреляции;
 - множественный корреляционный анализ;
 - матричные модели;
 - математическое программирование;
 - метод исследования операций;
 - теория игр.
- **Прямой (дедуктивный) и обратный (индуктивный).** При прямом факторном анализе исследование ведется дедуктивным способом, т. е. от общего к частному. Он проводится с целью комплексного исследования внутренних и внешних, объективных и субъективных факторов, формирующих величину изучаемого результативного показателя.

Обратный факторный анализ предполагает исследование причинно-следственных связей способом логической индукции, то есть от частных, отдельных факторов к обобщающим, от причин к следствиям. Он проводится с целью установления чувствительности изменения многих результативных показателей к изменению изучаемого фактора.

- **Одноступенчатый и многоступенчатый.** Одноступенчатый анализ используется для исследования факторов только одного уровня подчинения без их детализации на составные части. При многоступенчатом анализе проводится детализация факторов на составные элементы с целью изучения их поведения.
- **Статический и динамический.** Статический факторный анализ применяется при изучении влияния факторов на результативные показатели на соответствующую дату. Динамический вид представляет собой методику исследования причинно-следственных связей в динамике.

- **Ретроспективный и перспективный.** Ретроспективный вид изучает причины изменения результативных показателей за прошлые периоды, а перспективный исследует поведение факторов и результативных показателей в перспективе.

Проведение факторного анализа осуществляется по следующим этапам:

- отбор факторов;
- классификация и систематизация факторов;
- моделирование взаимосвязей между результативными и факторными показателями;
- расчет влияния факторов и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя;
- практическое использование факторной модели (подсчет резервов прироста результативного показателя).

Таким образом, анализ показателей представляет собой инструмент, обеспечивающий представление о финансовом состоянии организации, ее конкурентных преимуществах и перспективах развития.

Общее количество финансовых показателей, которые могут быть применены для анализа деятельности предприятия, достигает двухсот. Но, как правило, используется лишь небольшое число финансовых показателей, которые в достаточной степени отражают специфику деятельности предприятия и на основе которых делаются соответствующие выводы для всех заинтересованных сторон, как то собственники, инвесторы, менеджмент предприятия и т. д.

Анализ деятельности предприятия не заканчивается расчетом показателей и коэффициентов, а только начинается с этих расчетов, так как при проведении анализа важно понимать, что главное – это не расчет показателей, а умение трактовать полученные результаты.

Описание возможностей автоматизированного расчета показателей деятельности предприятия и способов их анализа, предоставляемых программным продуктом 1С:ERP, приведено ниже.

Монитор целевых показателей в 1С:ERP

Как упоминалось выше, подсистемы, реализованные в 1С:ERP, направлены на максимально полный охват всех бизнес-процессов в деятельности компании и сфокусированы на увеличении их эффективности. Как правило, оценка эффективности бизнес-процессов строится на отслеживании достижения поставленных перед ним определенных целей с минимальными затратами и в минимальные сроки. Поэтому для организации целевого управления современная ERP-система должна обеспечивать в едином пространстве увязку и отслеживание таких целей.

С данной задачей справляется подсистема **Монитор целевых показателей (Монитор)** в 1С:ERP. Подсистема представляет собой простой в использовании набор инструментов с гибкой системой настроек, позволяющий формализовать набор целей, привязать к ним необходимые показатели, запланировать по ним целевые значения и контролировать их достижение.

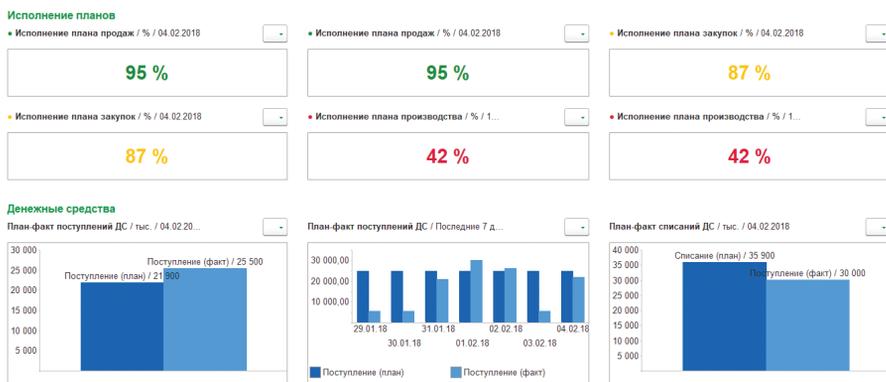


Рис. 5.4. Монитор целевых показателей в 1С:ERP

Подсистема **Монитор целевых показателей** работает в интеграции с другими подсистемами 1С:ERP, тем самым обеспечивается быстрый доступ пользователей практически к любым данным в системе, по которым необходимо выполнить анализ.

Применение подсистемы позволяет руководителям разного уровня управления оценивать ситуацию в компании в реальном времени и оперативно принимать взвешенные и обоснованные решения.

С точки зрения функциональности данная подсистема может решать множество управленческих задач, в том числе предусматривает следующие возможности:

- формализации системы взаимосвязанных целей и показателей;
- непрерывного мониторинга важнейших показателей деятельности компании и выполнения ее процессов;
- контроля выполнения поставленных целей структурными подразделениями компании и отдельными сотрудниками;
- анализа показателей в реальном времени;
- расшифровки полученных показателей при помощи дополнительной отчетности;
- организации рассылки отчетности по деятельности предприятия.

Формализация системы взаимосвязанных целей и показателей

1С:ERP предоставляет возможность установить для компании набор целей, достижение которых необходимо отслеживать и контролировать в процессе ее деятельности. Пример структуры целей в подсистеме **Монитор целевых показателей** приведен на рисунке 5.5.

В подсистеме для каждой цели можно выделить неограниченное количество подцелей, успешное выполнение которых и будет обеспечивать достижение вышестоящей цели. Данная возможность позволяет отразить набор целей в виде многоуровневой иерархической структуры.

Для измерения и отслеживания каждой цели предусмотрена привязка к ней специального целевого показателя с указанием особенностей его расчета, целевых значений и других параметров (см. рис. 5.6).

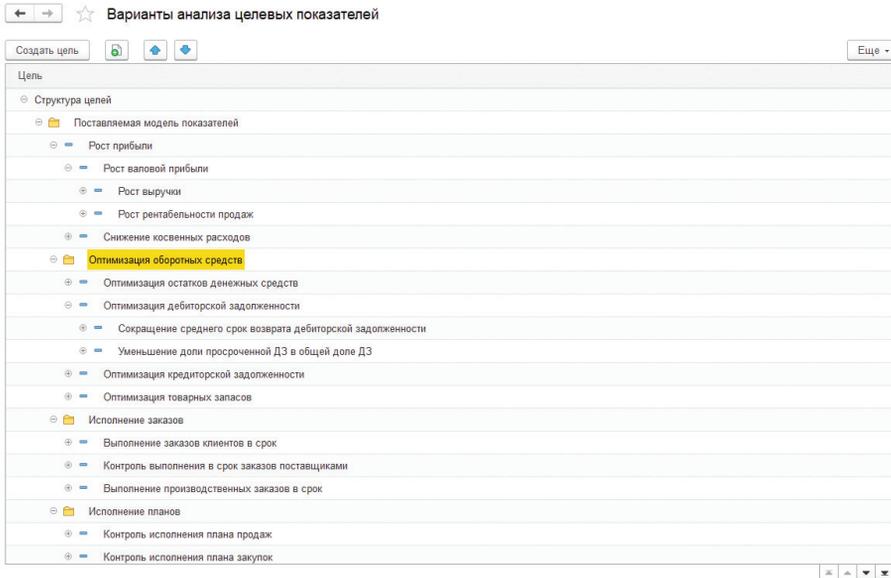


Рис. 5.5. Структура целей в «Мониторе целевых показателей» 1С:ERP

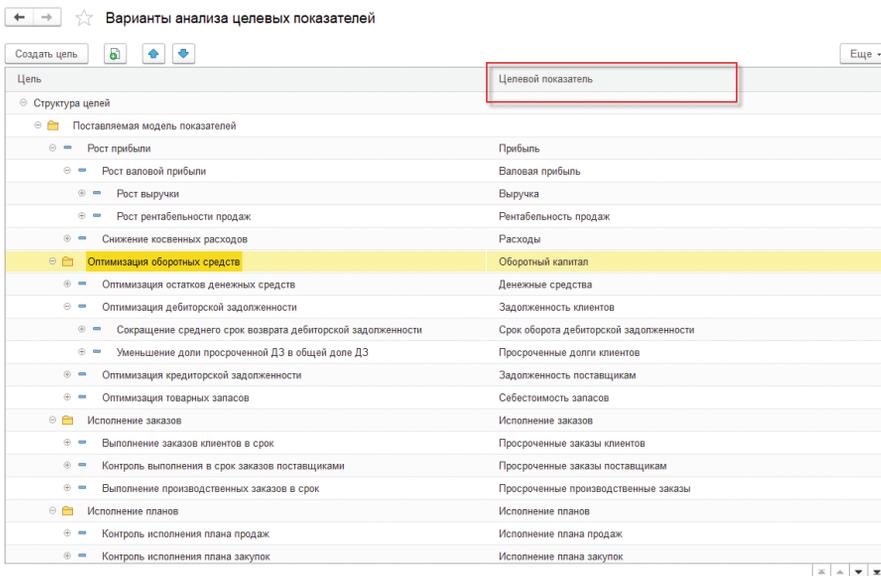


Рис. 5.6. Привязка целевых показателей в структуре целей в 1С:ERP

В целом подсистема «Монитор целевых показателей» позволяет построить гибкую и эффективную систему взаимосвязанных целей и показателей, которая будет развиваться по мере развития самой компании. Такая система может включать в себя дополнительные особенности, присущие сбалансированной системе показателей (ССП), например применение различных перспектив для управления целями и показателями. То есть в 1С:ERP предусмотрена возможность группировки целей и целевых показателей по наиболее важным перспективам управления – стратегическим сферам и областям деятельности, в которых компания стремится добиться высоких результатов.

При первоначальном заполнении новой информационной базы автоматически создаются несколько перспектив:

- **Финансы;**
- **Клиенты;**
- **Внутренние бизнес-процессы;**
- **Обучение и развитие.**

Такой состав является базовым и соответствует набору перспектив, предложенных авторами ССП – Р. Капланом и Д. Нортонем. В дальнейшем он может расширяться в зависимости от потребностей бизнеса для каждой конкретной компании.



Рис. 5.7. Перспективы целей в 1С:ERP

Мониторинг показателей и процессов деятельности предприятия

Основной элемент подсистемы **Монитор целевых показателей** представляет собой информационную панель (dashboard) с визуализацией наиболее важных для контроля и управления показателей. Такой подход позволяет собрать на одном экране информацию о результативности и эффективности различных бизнес-процессов компании, например процессов производства, продаж, логистики и т. д.

Благодаря такой панели руководители разного уровня, одним взглядом оценив ситуацию в компании, могут принимать взвешенные и обоснованные решения. Актуальная информация по возможности будет доступна в режиме реального времени.

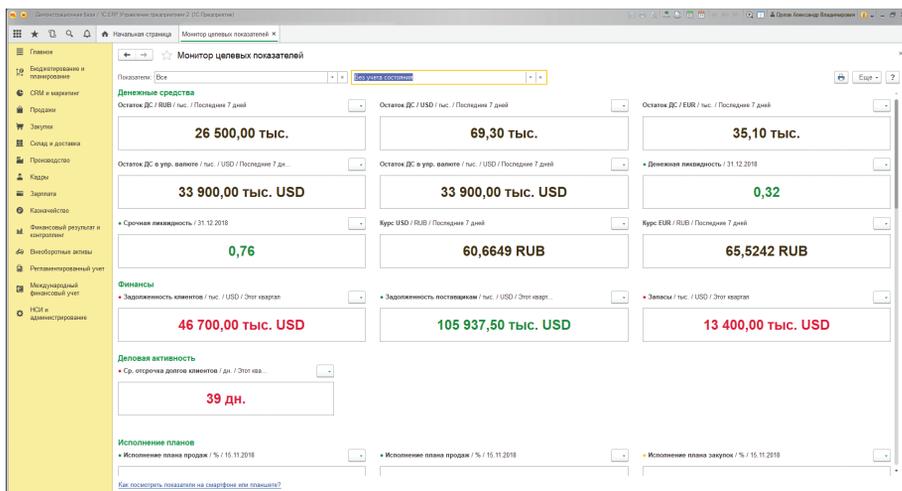


Рис. 5.8. Представление в «Мониторе» фактических показателей деятельности предприятия

Визуализация целевых показателей имеет широкие возможности по своей настройке, включая применение условного форматирования, которая позволяет выделять красным цветом критические и недопустимые значения показателей, которые визуально заинтересуют пользователя системы при работе с «Монитором». Например, на представленном выше изображении значения показателей «Задолженность клиентов» и «Запасы» находятся в критической –

красной – зоне и требуют к себе внимания. В результате можно оперативно принять необходимые управленческие решения и выработать комплекс мероприятий по уменьшению дебиторской задолженности и уменьшению объема неиспользуемых материальных запасов до уровня, допустимого в организации.

Для целей повышения оперативности восприятия информации в «Мониторе целевых показателей» также предусматривается возможность выбора визуализации показателей в виде графиков и диаграмм:



Рис. 5.9. Формируемые в «Мониторе» графики и диаграммы показателей деятельности

Аналитическая панель позволяет обеспечить непрерывный ежедневный контроль динамично изменяющихся показателей деятельности компании, которые требуют к себе постоянного внимания (например, показатели, связанные с текущим наличием доступных денежных средств организации, статусы исполнения заказов клиентов и другие), см. рис. 5.10.

При этом допускается мониторинг показателей и по другим настраиваемым интервалам времени – например, еженедельные и ежемесячные

показатели. Подсистема позволяет предоставлять заинтересованным лицам необходимую информацию практически любой степени оперативности. Примеры панелей по таким показателям представлены ниже:

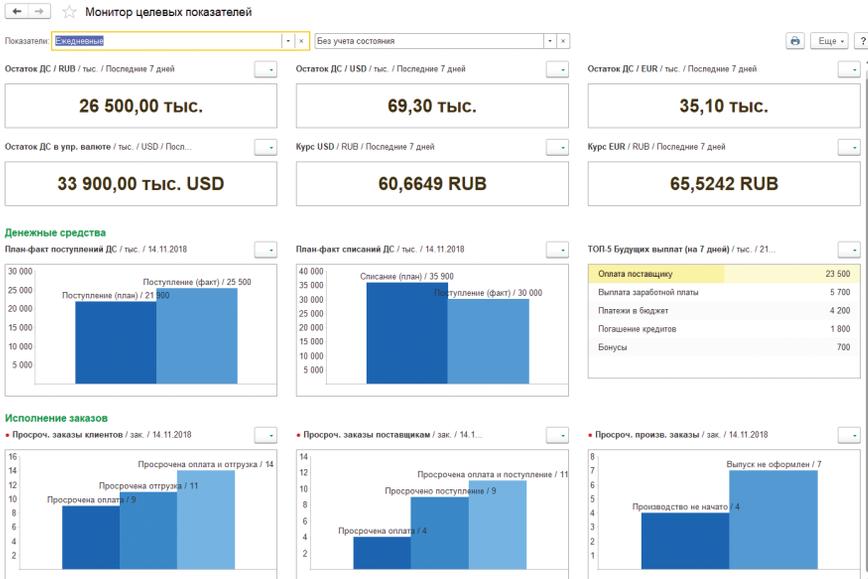


Рис. 5.10. Мониторы с ежедневными показателями

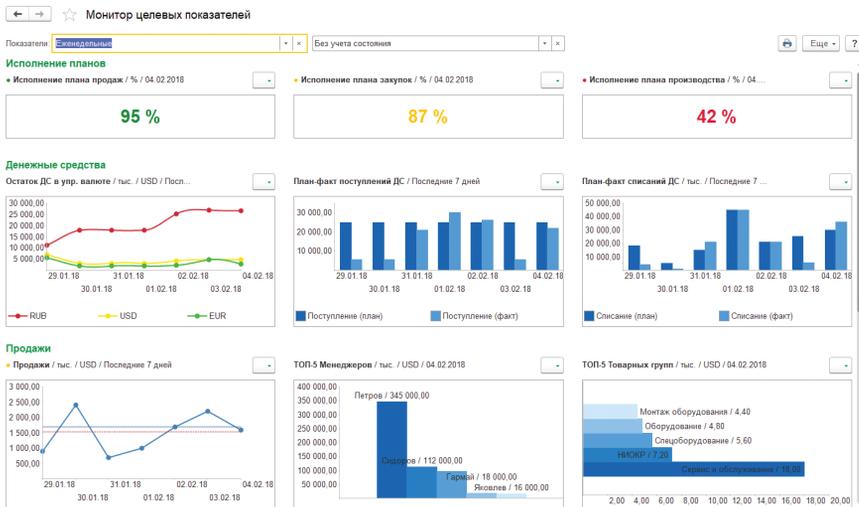


Рис. 5.11. Мониторы с еженедельными показателями



Рис. 5.12. Мониторы с ежемесячными показателями

Контроль выполнения целевых показателей

В «Мониторе целевых показателей» для каждой цели можно определить ответственных. При этом сложная иерархическая структура целей позволяет решить некоторые управленческие задачи по делегированию ответственности за достижение целевого показателя отдельным подразделениям или конкретным сотрудникам.

Для каждого показателя предусматривается организация доступа любым лицам в компании, заинтересованным в работе с этим показателем. Это могут быть не только ответственные за достижение целевого показателя, но и менеджеры различного уровня управления.

Оценка деятельности сотрудников по достижению установленной цели может выполняться в виде структурного анализа показателя по данной цели. Например, на рисунке ниже отображен анализ в «Мониторе» показателя, по которому существует возможность оперативно выяснить, какой менеджер выполнил больше всего заказов или обеспечил наибольший объем выручки от продажи продукции.

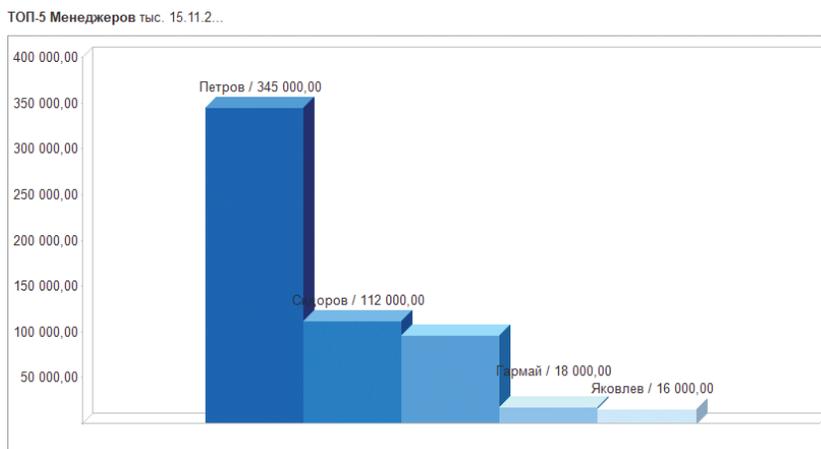


Рис. 5.13. Представление результатов наиболее эффективных сотрудников за выбранный период

На основании изучения такого показателя можно сделать вывод о том, что наибольший приток выручки обеспечил Петров, результаты деятельности которого за последние 7 дней существенно превосходили результаты работы остальных менеджеров, причем вместе взятых.

При этом существует возможность достаточно оперативно выявить причины существенной разницы по выручке между менеджерами, принять соответствующее управленческое решение и мотивировать остальных менеджеров на достижение плановых значений по выручке еще до завершения отчетного месяца.

Анализ показателей в реальном времени при помощи 1С:ERP

Целевые показатели деятельности компании в 1С:ERP могут анализироваться и оцениваться непосредственно на аналитической панели, что позволяет в короткие сроки сделать необходимые выводы. Возможность контроля и анализа показателей реализована в системе с использованием следующих методов экономического анализа: горизонтальный анализ; вертикальный анализ; сравнительный анализ; коэффициентный анализ.

Горизонтальный анализ показателей. Пример визуализации горизонтального анализа показателей при помощи «Монитора» представлен на рисунке ниже, где приведено сравнение выручки компании текущего и прошлого периодов.

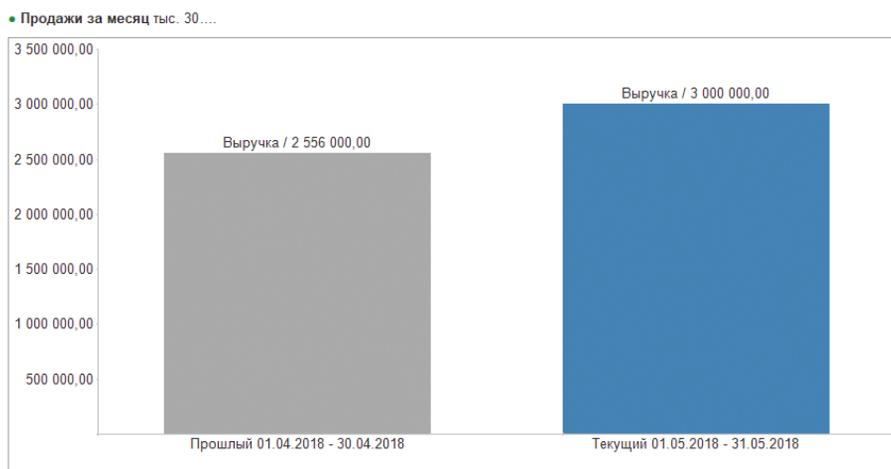


Рис. 5.14. Горизонтальный анализ выручки компании

Результаты визуализации показателей выручки за текущий и прошлый периоды, приведенные на рисунке выше, позволяют моментально сделать вывод, что показатель выручки компании текущего периода (мая) превышает этот же показатель за прошлый период (апрель).

Вертикальный анализ показателей. Пример визуализации вертикального анализа показателей при помощи «Монитора» представлен на рисунке ниже, где приведен структурный анализ состава косвенных расходов организации.

По результатам визуализации показателей, приведенной на рисунке выше, можно сделать вывод, что основную часть в составе косвенных расходов организации составляют транспортные расходы (86,77 %).

Расходы тыс. 15.11.2018

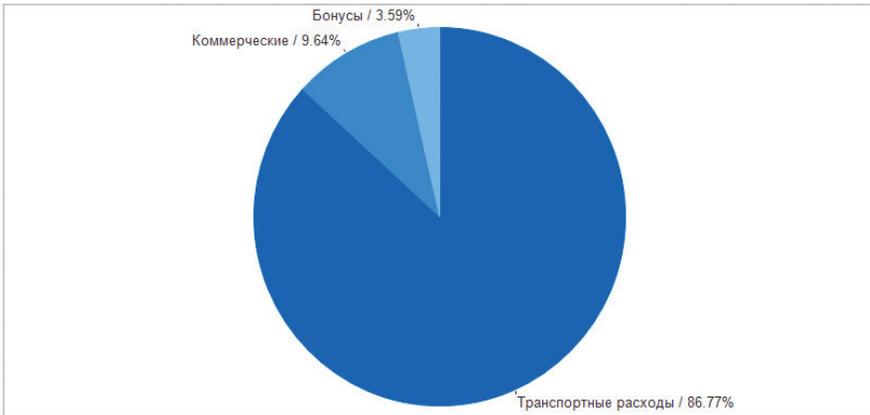


Рис. 5.15. Вертикальный анализ состава косвенных расходов организации

Сравнительный анализ показателей. Для целей выполнения сравнительного анализа в «Мониторе целевых показателей» существует возможность организации расчета отклонений фактического значения показателя от установленного целевого (планового) значения. Результаты такого расчета будут оперативно визуализироваться. Пример такой визуализации представлен на рисунке ниже.

• Исполнение плана закупок 1...

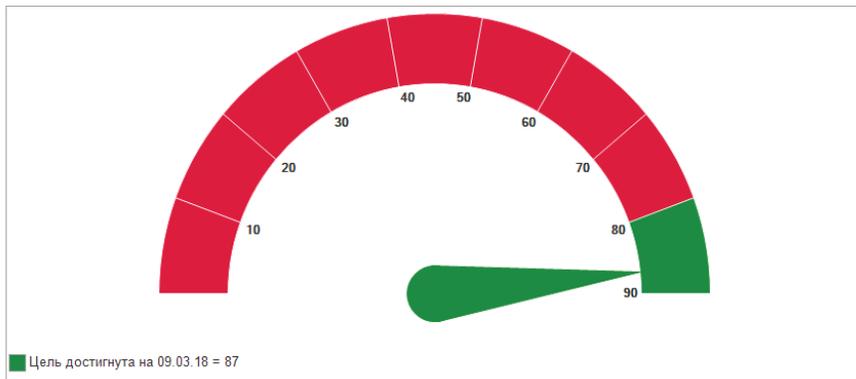


Рис. 5.16. Иллюстрация результатов расчета процента исполнения плана закупок

На рисунке приводится иллюстрация возможности представления значений показателя в форме измерительного «спидометра».

Для удобства восприятия информации существует возможность дополнительно установить допустимые и негативные отклонения значения целевого показателя. В указанном примере негативное отклонение значения показателя установлено на уровне 80 %, поэтому все, что ниже 80 %, – это негативные значения для исполнения плана закупок, и стрелка в таком случае будет находиться в красной зоне.

Данные настройки позитивных, допустимых и негативных отклонений устанавливаются для каждого показателя индивидуально. При этом существует возможность учитывать рассматриваемый период времени, где в зависимости от сезонности нормы определенных показателей могут существенно изменяться.

Кроме того, в «Мониторе целевых показателей» позволяет устанавливать целевое значение для показателя в зависимости от того, какая целевая стратегия для него приемлема с целью достижения целей компании:

- максимизация значения,
- минимизация значения,
- удержание в пределах допустимого диапазона.

Пример сравнительного анализа прибыли предприятия на соответствие установленным целевым значениям представлен на рисунке 5.17.

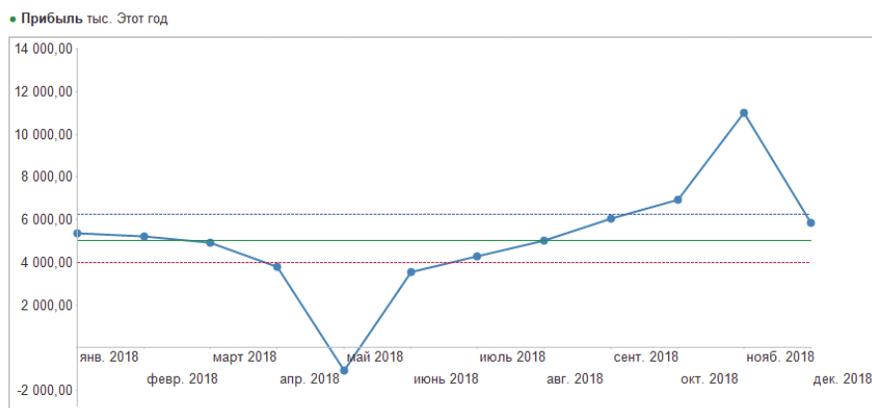


Рис. 5.17. Анализ ежемесячной прибыли предприятия с целевыми (плановыми) значениями

На приведенном выше изображении целевое значение показателя и отклонения от него выделены горизонтальными линиями. При этом зеленой линией указано целевое значение показателя прибыли на уровне в 5000 тыс. руб. Синие и красные пунктирные линии означают позитивные (на уровне 6000 тыс. руб.) и негативные (на уровне 4000 тыс. руб.) отклонения значения показателя соответственно. В итоге удобная визуализация показателя в виде графика и его сравнение с целевым значением позволяют мгновенно оценить динамику изменения показателей прибыли по месяцам и понять, в каких месяцах показатели прибыли:

- соответствовали целевому значению (например, март, июль);
- существенно превысили уровень позитивного отклонения (октябрь, ноябрь);
- превысили допустимый уровень негативного отклонения (март, апрель, май, при этом очень существенно в апреле).

Коэффициентный анализ. Возможности 1С:ERP позволяют выполнить расчет различных коэффициентов, которые будут служить источником для принятия управленческих решений.

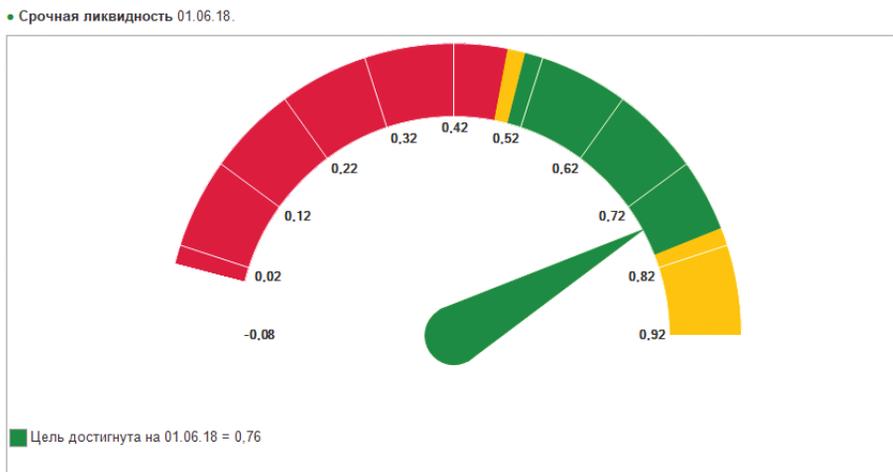


Рис. 5.18. Визуализация коэффициента срочной ликвидности с учетом соответствия его целевому значению

В приведенном примере на рисунке 5.18 визуализировано, что показатель срочной ликвидности на 01.06.2018 находится на допустимом в организации уровне и соответствует его целевому значению.

При этом в «Мониторе» для каждого целевого показателя предусмотрено одновременное использование нескольких различных вариантов анализа. Такой подход позволяет при необходимости для одного целевого показателя в кратчайшие сроки выполнить план-фактный анализ и провести анализ структуры показателя, в том числе в динамике его изменения по времени.

Мониторинг ключевых показателей деятельности предприятия. Мониторинг ключевых показателей деятельности выполняется при необходимости своевременного получения информации по некоторым важным в деятельности предприятия данным (например, остаток денежных средств в кассе организации или на расчетном счете для казначейских служб). На рисунке ниже приведен пример визуализации значений показателя «Остаток ДС» (остаток денежных средств) в различных валютах, которая позволяет ежедневно отслеживать наличие денежных средств на счетах предприятия в различных валютах с учетом курсов этих валют.



Рис. 5.19. Отслеживание значений показателей деятельности

Расшифровка показателей при помощи дополнительной отчетности

Для получения детальной информации по показателям в «Мониторе» можно интерактивно перейти («провалиться») в другой информационный слой, представленный в виде различных расшифровок и дополнительной отчетности. Это позволяет существенно повысить детализацию информации и ее прозрачность.

Отчет по анализу показателя. Преимуществом такого отчета является то, что сформированный анализ выводится в виде формы, готовой

к отправке в печать или в рассылку другим пользователям. Ниже на рисунке представлен пример горизонтального анализа показателей валовой прибыли и расходов за несколько месяцев, выполненный в форме готового отчета.

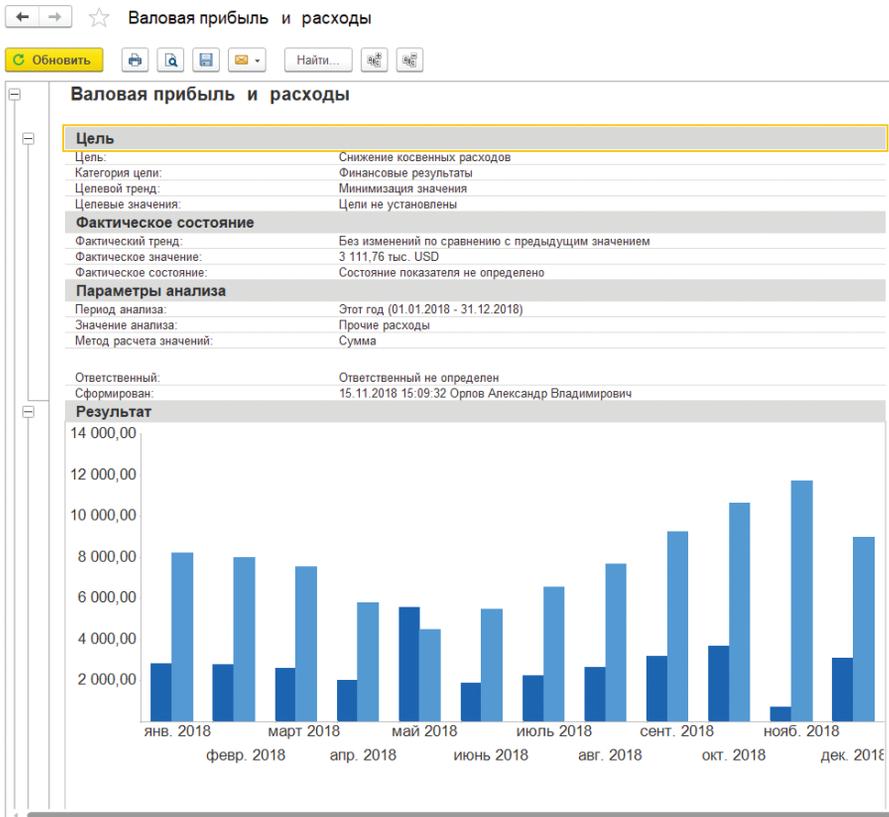


Рис. 5.20. Анализ показателей валовой прибыли и расходов в виде отчета

Исследование взаимосвязей с другими показателями. «Монитор» позволяет выполнять анализ взаимосвязи различных показателей, а также определить влияние одних показателей на другие. Для этого предложены доступные для показателя варианты «Зависимые показатели» и «Влияющие показатели».

Пример сформированного отчета по зависимым показателям показателя «План-факт поступлений ДС» представлен на рисунке ниже.

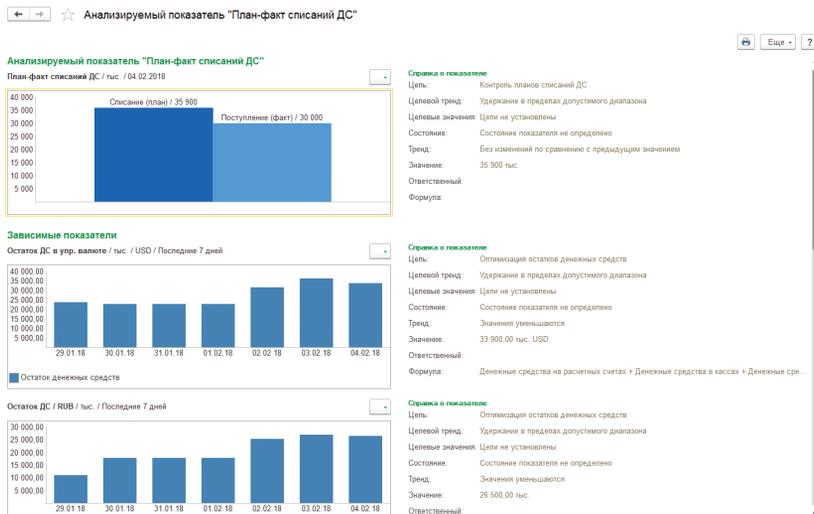


Рис. 5.21. Анализ зависимых показателей для показателя «План-факт поступлений ДС»

Пример дополнительной расшивки влияющих показателей для показателя «Остаток ДС в упр. валюте» представлен на рисунке ниже.



Рис. 5.22. Анализ влияющих показателей для показателя «Остаток ДС в упр. валюте»

Из представленного примера становится очевидным, что работа в «Мониторе» не ограничивается изучением значения и выполнением анализа одного отдельного показателя. Инструментарий 1C:ERP позволяет работать с системой показателей целостно, перемещаясь от одного показателя к другому, что дает возможность оперативно изучать влияющие и зависимые показатели.

Дополнительная настраиваемая отчетность по показателю. К каждому показателю в «Мониторе» можно привязать и настроить дополнительную отчетность с различной детализацией вплоть до отдельных хозяйственных операций. При этом могут использоваться как типовые формы отчетности 1C:ERP, включая формы отчетности подсистемы регламентированного учета, так и пользовательские формы.

Рассылка отчетности по анализу показателей

Встроенные возможности «Монитора» позволяют организовать рассылку представляемых в нем показателей заинтересованным специалистам предприятия по сформированному расписанию. Например, можно инициировать рассылку соответствующих показателей конкретным получателям в начале каждого рабочего дня.

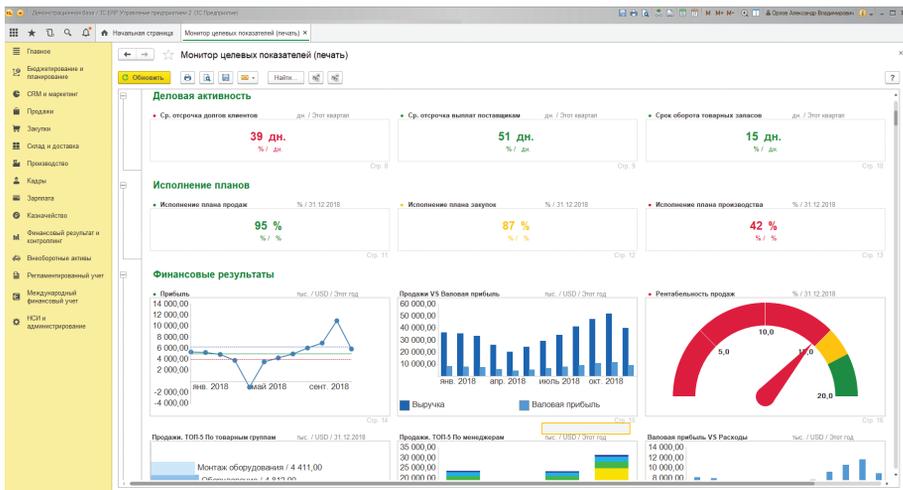


Рис. 5.23. Форма отчета по монитору показателей, готовая для печати или рассылки заинтересованным лицам

При формировании электронного письма отчет сохраняется в виде внешнего файла, прикрепленного к сообщению. Подсистема предусматривает широкий набор форматов для сохранения документов, например: Adobe PDF, MS Excel, MS Word и ряд других форматов.

Использование возможности рассылки отчетов по расписанию позволяет своевременно и с необходимой периодичностью информировать топ-менеджеров или других заинтересованных лиц о значениях целевых показателях предприятия.

Таким образом, основными преимуществами подсистемы **Монитор целевых показателей** 1С:ERP являются:

- простота ее использования;
- гибкая система настроек;
- множество predefined наборов настроек, служащих основанием для построения собственной уникальной системы показателей;
- возможность развития системы показателей во время непосредственной эксплуатации подсистемы;
- получение информации как в сжатом, так и в более развернутом виде при помощи настраиваемых форм отчетности.

Заключение

В современных условиях для эффективного ведения бизнеса задачи управления предприятием должны решаться на качественно новом уровне, с применением прогрессивных информационных технологий.

Именно для решения таких задач и предназначен программный продукт «1С:ERP Управление предприятием 2» – инновационное и эффективное решение от фирмы «1С» для создания комплексной информационной системы управления предприятием. Этот продукт позволяет автоматизировать основные бизнес-процессы, контролировать ключевые показатели деятельности предприятия, организовать взаимодействие служб и подразделений, координировать деятельность производственных подразделений, оценивать эффективность деятельности предприятия, отдельных подразделений и персонала.

Как уже отмечалось выше, данный продукт предлагает широкий спектр инструментов, которые позволяют повысить эффективность работы организации, увеличить прозрачность и достоверность информации, обеспечить контроль выполнения процессов и ускорить принятие решений.

В программном продукте «1С:ERP Управление предприятием 2» используются комплексный подход к управлению бизнесом, лучшие международные методики и многолетняя отечественная практика, что гарантирует гибкость настройки, удобство использования и существенный экономический эффект.

В системе заложена возможность реализации всех основных функций управления предприятием, таких как планирование и прогнозирование, учет и контроль, анализ, организация и координация, коммуникация, мотивация и обучение; она содержит широкий набор функционала, включающего:

- управление производством;
- бюджетирование;
- управление финансами и казначейство;
- управление сбытовой деятельностью;
- управление закупочной деятельностью;
- управление запасами и складской логистикой;
- управление ремонтами;
- управление взаимоотношениями с клиентами (CRM);
- управленческий учет и управленческая отчетность;
- управление персоналом и расчет заработной платы;
- бухгалтерский и налоговый учет;
- формирование отчетности по МСФО.

В 1С:ERP поддерживается функциональность указанных выше подсистем управления в едином информационном пространстве, а также обеспечивается однократный ввод данных в систему в рамках одного процесса, но многократное их использование в рамках других бизнес-процессов.

Использование 1С:ERP в тесной интеграции с другими программными продуктами на базе технологической платформы «1С:Предприятие» позволяет существенно расширить функциональный охват, необходимый для управления группой компаний.

Расширение функциональности системы и добавление в нее новых возможностей могут выполняться на базе встраиваемых отраслевых и специализированных решений для 1С:ERP.

Одно из существенных преимуществ программного продукта 1С:ERP заключается в том, что он является национальной информационной системой, ориентированной на соблюдение основных требований законодательства Российской Федерации для отечественных предприятий.

Применение 1С:ERP позволяет повысить эффективность управления бизнесом, автоматизировать большое количество задач на современном цифровом уровне и достичь принципиально новых целевых показателей.

Решение 1С:ERP постоянно развивается и совершенствуется на базе перспективных направлений в сфере информационных технологий, что позволяет ему соответствовать таким важным критериям современных технологических подходов, как многоплатформенность, масштабируемость, доступность, мобильность и облачные решения.

Использованная литература и информационные материалы

1. Апчерч А. Управленческий учет: принципы и практика. Пер. с англ. // М.: Финансы и статистика, 2002.
2. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэл П. Управленческий учет. Серия «Классика МВА» // М.: ПИТЕР, 2010.
3. Глущенко А.В., Самедова Э.Н. Концептуальные основы управленческого учета.
4. Интернет-портал www.Tadviser.ru.
5. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном» // М.: Статус-Кво, 1999.
6. Мардас А.М., Мардас О.А. Организационный менеджмент // СПб.: Питер, 2003.
7. Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета (утв. Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России от 22.04.2002 № 4).
8. Николаева С.А. Управленческий учет. Пособие для подготовки к квалификационному экзамену на аттестат профессионального бухгалтера // ИА «ИПБ-БИНФА», 2002.

9. Практика управления. Производственно-практическое издание // М.: 1С-Паблишинг, 2012.
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. // М.: ИНФРА-М, 1999.
11. Управленческий учет / Под редакцией Шеремета А.Д. // М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000.
12. Файоль А. Общее и промышленное управление Пер. с франц. // Журнал «Контроллинг», 1992. С. 111.

© ООО «1С-Публишинг», 2019

© Оформление. ООО «1С-Публишинг», 2019

Все права защищены.

Материалы предназначены для личного индивидуального использования приобретателем. Запрещено тиражирование, распространение материалов, предоставление доступа по сети к материалам без письменного разрешения правообладателей.

Фирма «1С»

123056, Москва, а/я 64, Селезневская ул., 21.

Тел.: (495) 737-92-57.

1c@1c.ru, <http://www.1c.ru/>

Издательство ООО «1С-Публишинг»

127434, Москва, Дмитровское ш., 9.

Тел.: (495) 681-02-21.

publishing@1c.ru, <http://books.1c.ru>

О найденных опечатках просьба сообщать по адресу publishing@1c.ru.