

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ



УДК 657.1+005.52

ББК 65.05

3-13

3-13 **Завьялкин Д. В., Гаврилова Е. В., Пальчиков И. Б.**

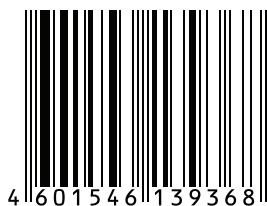
Управленческий учет / Д. В. Завьялкин, Е. В. Гаврилова, И. Б. Пальчиков,
М., ООО «1С-Паблишинг», 2019. – 256 с.: ил. – (Академия ERP)

ISBN 978-5-9677-2852-5

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.



Право тиражирования и распространения
книги принадлежит фирме «1С-Паблишинг».

Полное или частичное копирование
материалов книги без письменного
разрешения фирмы «1С-Паблишинг»
запрещается.

ISBN 978-5-9677-2852-5

© ООО «1С-Паблишинг», 2019

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 1C:ERP	104
Управление запасами и складская логистика в 1C:ERP	107
Управление производственной деятельностью	110
Управление производством в 1C:ERP	113
Управление ремонтами в 1C:ERP	116
Управление сбытовой деятельностью	118
Управление взаимоотношениями с клиентами в 1C:ERP	123
Управление сбытовой деятельностью в 1C: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 1C: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 1C:ERP	175
Управление персоналом.....	179
Управление человеческими ресурсами предприятия.....	179
Расчет заработной платы	182
Управление персоналом и расчет заработной платы в 1C: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 1C: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 предприятием, 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.

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.

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.

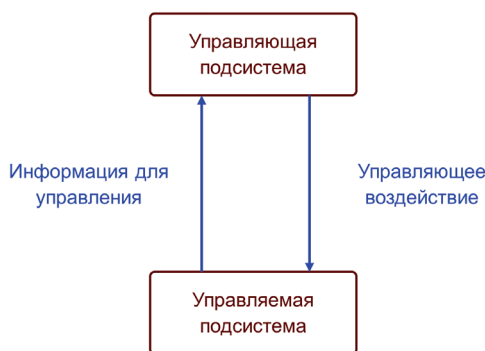


Рис. 2.1. Обмен информацией в процессе управления

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.

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 двусторонний 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 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.

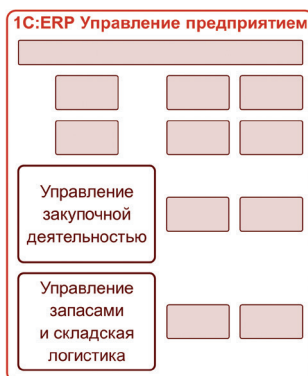
Процедуры оперативного учета осуществляются непосредственно в местах формирования первичной информации – в цехах, бригадах, на рабочих участках, а также в различных службах и подразделениях предприятия.

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 1C: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: Номенклатура:

Поставщик:

Сформировать Настройки Найти

Условия закупок

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

Артикул	Поставщик	Номенклатура	Характеристика	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		8,412		
27000	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Редуктор хвостовой,	Запогова	1 452 377,60	1 713 805,57 RUB		13,614		
30000	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Вал соединительный,	Запогова	622 481,62	734 528,31 RUB		3,213		
2301	ЗАВОД ООО	Редуктор главный,	Запогова	9 167 345,78	9 637 468,02 RUB		264,010		
362	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи для упковки редуктора,	Запогова	1 314,61	1 551,24 RUB				
60	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи транспортно-сервисный,	Запогова	1 805,59	2 124,70 RUB		418,000		
708	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи транспортно-сервисный для главного редуктора	Запогова	3 601,18	4 249,39 RUB		418,000		
60	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи транспортно-сервисный для редуктора хвостового	Запогова	973,49	1 148,72 RUB		440,000		
25	ЗАВОД ООО	Рычи транспортно-сервисный для соединительных валов	Запогова	427,18	504,07 RUB		57,000		
26	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Запогова	Запогова	74,63	88,06 RUB		17,000		
62	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи для упковки вала хвостового	Запогова	339,15	400,20 RUB		66,000		
100	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи транспортно-сервисный для хвостового редуктора	Запогова	840,08	991,29 RUB		102,000		
27	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Запогова	Запогова	840,08	991,29 RUB		102,000		
83	ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД ПАО	Рычи для приспособления	Запогова	21,92	25,87 RUB		1,300		
		Рычи транспортно-сервисный,	Запогова	638,88	753,88 RUB		120,000		
		Рычи транспортно-сервисный для редуктора промежуточного очного БМ-1515-000,							

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: Приоритет: Закрыть заказ

Основное Товары (4) Доставка Дополнительно

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

Номер: от: Хоз. операция:

Поставщик: Организация:

Контрагент: Договор:

Соглашение: Склад:

Оплата: Оплачено по заказу: Зачет оплаты

Комментарий:

Подключить "Торговый дом "Комплексный" к ЭДО

Скидка: Заказано с НДС:

Рис. 4.4. Заказ на поставку материалов

Монитор целевых показателей в 1C:ERP

Как упоминалось выше, подсистемы, реализованные в 1C: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 1C: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.

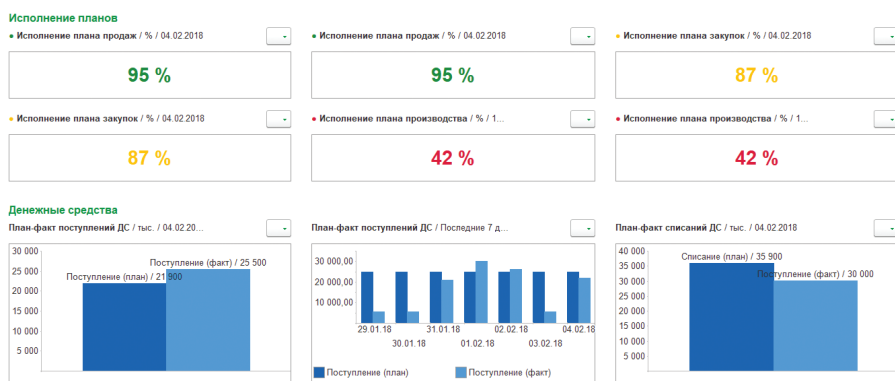


Рис. 5.4. Монитор целевых показателей в 1C:ERP

Подсистема **Монитор целевых показателей** работает в интеграции с другими подсистемами 1C: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).

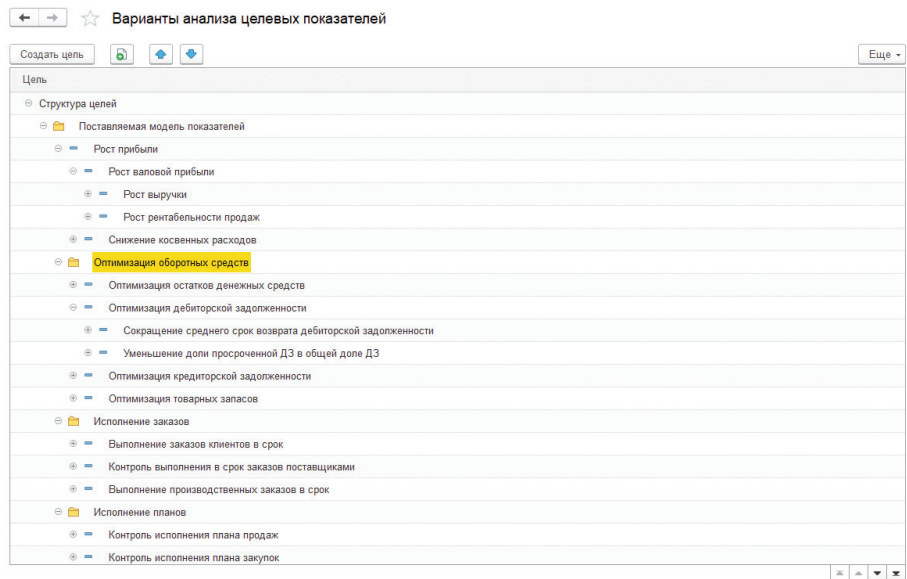


Рис. 5.5. Структура целей в «Мониторе целевых показателей» 1C:ERP

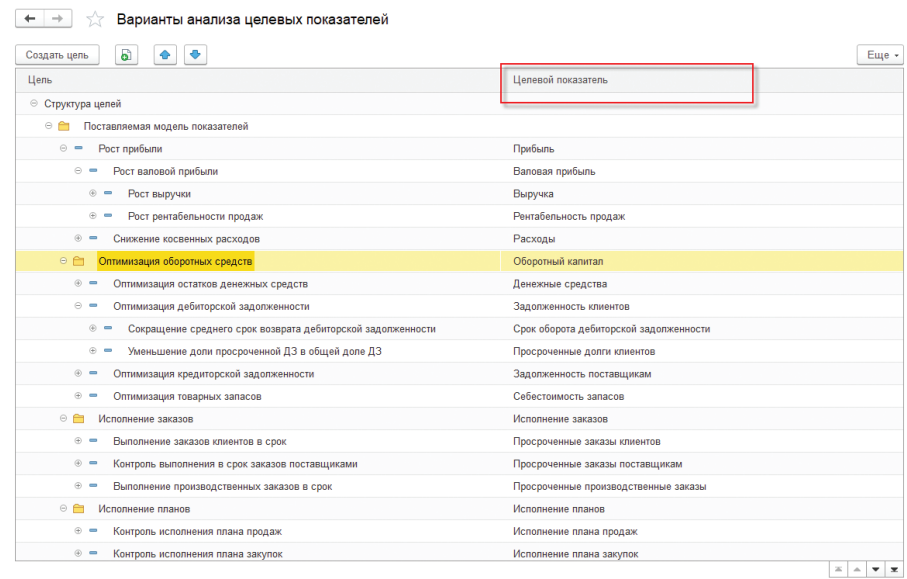


Рис. 5.6. Привязка целевых показателей в структуре целей в 1C:ERP

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. Нортон. В дальнейшем он может расширяться в зависимости от потребностей бизнеса для каждой конкретной компании.



Рис. 5.7. Перспективы целей в 1С:ERP