

9.4. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Лысенко Д.В., к.э.н., доцент кафедры учета, анализа и аудита экономического факультета

МГУ им. М.В. Ломоносова

(Продолжение. Начало см. в №1 и №2 за 2008 г.)

Методы анализа решений при многих критериях

Как уже отмечалось, анализ решений при многих критериях в значительной степени сводится к организации в той или иной форме взаимодействия с линейным программированием решений (ЛПР), которое одно только и может разрешить проблему соизмерения различных критериев. Тем не менее, существует довольно ограниченная область, в которой применение сугубо формального анализа без обращения к ЛПР оказывается весьма полезным. Речь идет о выделении так называемого множества эффективных, или оптимальных по Парето, альтернатив.

Легко понять, что альтернатива, не являющаяся эффективной, ни при каких условиях не может рассматриваться в качестве решения задачи. Ведь для неэффективной альтернативы существует другая, превосходящая ее по всем критериям. Отсюда вытекает важнейший критерий рациональности процесса разработки решения: выбираемый вариант должен быть эффективным.

Как же отыскивать эффективные решения? Главное здесь состоит в том, что, после того как сформулированы критерии, задача отыскания множества эффективных решений на заданном множестве альтернатив является хоть и сложной, но вполне формальной задачей, не требующей для своего решения обращения к ЛПР. Во многих случаях множество эффективных альтернатив можно отыскать, решая задачу с интегральным критерием оптимальности, представляющим собой сумму отдельных, частных критериев с переменными весами. При этом не имеет значения, какие веса брать для начала процесса. Все равно перебираются с какими-то заданным шагом все возможные комбинации на отрезке от 0 до 1. После того как выделено множество эффективных альтернатив, ЛПР может выбрать одну из них, но строить из них комбинации, даже в тех случаях, когда такая комбинированная альтернатива имеет смысл, нельзя. Она может оказаться неэффективной и не может рассматриваться в качестве решения задачи.

Оценка эффективности принятия управленческих решений

Эффективность управленческих решений обычно оценивается на качественном уровне и характеризуется изменением (динамикой) показателей производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли, рентабельности и других показателей, выражающих результаты деятельности коллектива данной организации в целом.

При необходимости оценки эффективности разработки управленческих решений могут быть также использованы следующие показатели:

- своевременность представления проекта управленческого решения;

- научная обоснованность управленческих решений (применение научных методов их разработки, использование современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;
- ориентация на использование положительного отечественного и зарубежного опыта;
- уровень затрат, связанных с разработкой проектов управленческих решений;
- численность работников, занятых разработкой управленческих решений;
- стоимость проектов управленческих решений и сроки их осуществления;
- степень риска при реализации проектов управленческих решений, и т.д.

Рассмотрим основные методы и приемы анализа эффективности управленческих решений. Классификация этих методов и приемов и сфера их применения представлены в табл. 8.1.

В оценке эффективности управленческой деятельности используются понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Первое понятие отражает результат деятельности организации, полученный за счет труда всего коллектива, включая и персонал аппарата управления. Второе понятие характеризует результативность управленческой деятельности как таковой. Но в том и в другом случае для характеристики эффективности управления используются как обобщающие, так и частные показатели. Так, для оценки эффективности управления в широком смысле используются такие обобщающие показатели:

- ресурсная эффективность, определяемая как отношение полученных доходов к ресурсам, затраченным для их получения;
- затратная эффективность, представляющая собой отношение полученных доходов к издержкам на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Таблица 8.1

МЕТОДЫ И ПРИЕМЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Методы анализа	Область анализа						
	Производство и продажа продукции	Качество продукции	Обеспеченность ресурсами	Использование ресурсов	Организационно-технический уровень производства	Социальная сфера	Охрана окружающей среды
1. Сравнение	*	*	*	*	*	*	*
2. Индексный	*	*	-	*	*	*	-
3. Балансовый	*	*	*	*	-	-	-
4. Цепных подстановок	*	-	-	-	-	-	-
5. Элиминирование	*	-	-	*	*	-	-
6. Графический	*	*	*	*	*	*	*
7. Функционально-стоимостный анализ	-	*	-	*	*	-	-
8. Факторный анализ	*	*	*	*	*	*	*
9. Экономико-математические методы	*	*	*	*	*	-	-

Методы анализа	Область анализа							
	Производство и продажа продукции	Качество продукции	Обеспеченность ресурсами	Использование ресурсов	Организационно-технический уровень производства	Социальная сфера	Охрана окружающей среды	Нормативно-методическое обеспечение производства
Приемы анализа								
1. Сводки и группировки	*	*	*	*	*	*	*	*
2. Абсолютных и относительных величин	*	*	*	*	*	*	*	*
3. Средних величин	*	*	*	*	*	*	*	*
4. Динамических рядов	*	*	*	*	*	*	*	*
5. Сплошных и выборочных наблюдений	-	*	*	*	*	*	*	-
6. Детализации и обобщения	*	*	*	*	*	*	*	-

К частным показателям экономической эффективности деятельности коллектива организации относятся рентабельность, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача, фондоемкость, окупаемость капитальных вложений, производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы, и др.

Эффективность управленческих решений в торговой организации проявляется обобщенным образом в количественном виде как прирост объема товарооборота, ускорение оборачиваемости товаров, уменьшение суммы товарных запасов. Окончательный же финансово-экономический результат исполнения управленческих решений находит проявление в увеличении доходов торговой организации и в уменьшении ее расходов.

Определение экономической эффективности управленческих решений, в результате исполнения которых возрос товарооборот и, следовательно, увеличилась прибыль, можно осуществить по следующей формуле:

$$Ээф = П * Т = П * (Тф - Тпл),$$

где

Ээф – экономическая эффективность (в тыс. рублей);

П – прибыль в расчете на 1 млн. рублей товарооборота (в тыс. рублей);

Т – прирост величины товарооборота (в млн. рублей);

Тф – фактический товарооборот, который имеет место после внедрения данного управленческого решения;

Тпл – плановый товарооборот (или товарооборот за сопоставимый период до внедрения данного управленческого решения).

В рассматриваемом примере экономическая эффективность принятия и исполнения управленческого решения выражается в снижении величины издержек обращения (расходов на продажу, или коммерческих расходов), приходящейся на остаток товаров. Это приводит к увеличению суммы полученной прибыли. Эта эффективность может быть определена по следующей формуле:

$$Ээф = ИО * 3 = ИО * (3_2 - 3_1),$$

где

Эф – экономическая эффективность данного управленческого мероприятия (в тыс. рублей);

ИО – величина издержек обращения, приходящаяся на 1 млн. рублей товарных запасов (в тыс. рублей);

3 – размер изменения (уменьшения) товарных запасов (млн., рублей);

3₁ – величина товарных запасов до проведения в жизнь управленческого решения (мероприятия) (млн. рублей);

3₂ – величина запасов товаров после внедрения данного управленческого решения.

Кроме того, экономическая эффективность осуществленного управленческого решения сказалась на ускорении товарооборачиваемости. Это влияние можно определить по следующей формуле:

$$Ээф = Иоо * Об = Иоо * (Об ф - Об пл),$$

где

Ээф – экономическая эффективность управленческого решения (тыс. рублей);

Иоо – одновременная величина издержек обращения (тыс. рублей);

Об – ускорение оборачиваемости товаров (в днях);

Об пл – оборачиваемость товаров до внедрения управленческого решения (в днях);

Об ф – оборачиваемость товаров после внедрения управленческого решения (в днях).

Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности

Понятие риска является одним из базовых в теории разработки управленческих решений. Риск – это сложное явление, характеристиками которого являются: неизвестность (неопределенность) будущих результатов, вероятность отрицательных результатов деятельности, их величина, а также значимость для принимающего решение.

Методы измерения риска

Риск измеряется с помощью двух подходов: статистического и экспертного. Статистический подход по самому своему существу является ретроспективным, т.к. основывается на имеющихся статистических данных прошлых периодов, в то время как оценка риска относится к будущим событиям. Достоинством статистического подхода к измерению риска является его объективность.

Альтернативой статистическому является экспертное оценивание величины риска. Как правило, соответствующая процедура предполагает выявление и структуризацию источников риска, их отдельную оценку (обычно в баллах) и затем построение интегрированной оценки риска. Недостатком такого подхода является субъективный характер оценок. Этот недостаток компенсируется гибкостью процедуры и ее направленностью в будущее, в перспективу, а не в ретроспективу, как при статистическом оценивании риска.

Стратегии управления рисками

Поглощение риска означает согласие на осуществление хозяйственной операции при установленном уровне ее рискованности без попытки уменьшить риск. Поглощение риска может предполагать создание каких-либо резервов для покрытия возможных потерь. Если таких специальных резервов нет, ущерб в случае его возникновения покрывается за счет других источников.

Избежание / предотвращение риска означает отказ от проведения хозяйственной операции при установ-

ленном уровне ее рискованности и (или) проведение мероприятий, направленных на снижение уровня риска, связанного с данной операцией.

Передача риска означает осуществление мероприятий, в результате которых убытки от неблагоприятного исхода хозяйственной операции будет нести другая сторона.

Страхование – это частный случай стратегии передачи риска. При страховании риск передается страховщику. Он, в свою очередь, может либо поглощать принимаемые риски за счет создания соответствующих фондов, либо передавать их с использованием механизма перестрахования.

Диверсификация – буквально повышение степени разнообразия хозяйственных операций – как стратегия управления рисками заключается в том, что осуществляется не одна, а совокупность однотипных независимых хозяйственных операций. При этом действуют несколько механизмов уменьшения риска. Во-первых, при большом числе одновременно осуществляемых независимых операций вероятность того, что все они завершатся отрицательным результатом, становится небольшой даже при значительной вероятности отрицательного исхода для каждой операции в отдельности. Вариабельность общего результата от осуществления всей совокупности операций при этом также уменьшается. Наконец, диверсификация приводит к уменьшению масштаба каждой операции в отдельности, что уменьшает величину возможных потерь в случае отрицательного исхода данной операции.

Хеджирование (дословно с английского – ограждение) означает осуществление параллельных (зависимых, производных) хозяйственных операций, позволяющих уменьшить, а иногда и совсем исключить последствия неблагоприятного исхода основной операции. Типичным примером производных операций являются покупка / продажа срочных контрактов на валютных и товарных биржах.

В отличие от других стратегий управления рисками хеджирование не является универсальной стратегией. Оно применимо не ко всем видам рисков. Обычно хеджируют риски ухудшения конъюнктуры товарных курсов, валютные риски.

Каждая из стратегий управления рисками связана с определенными затратами. Страхование предполагает уплату страховой премии, передача может быть связана с отказом от получения части возможной прибыли, проведение мероприятий по предотвращению риска (например, повышение огнестойкости конструкций) также требует затрат. Общий же результат осуществления рискованной операции недетерминирован. Необходимость выявления возможных конкурентных стратегий управления риском в заданной ситуации и выбор эффективной из них составляют существо задачи принятия управленческого решения в условиях риска.

8.2. Влияние управленческих решений на неэффективные участки деятельности предприятия

Одной из задач современного управленческого учета является повышение эффективности использования ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия, в минимизации возможных потерь.

В целом при постановке управленческого учета необходимо проанализировать определенные элементы деятельности предприятия, в которых можно выявить неэффективность и скрытые резервы. Это могут быть следующие сферы:

- финансового менеджмента и инвестиционного анализа;
- снабжения и регламенты по работе с поставщиками;
- сбыта и регламенты по работе с клиентами;
- управления производственными затратами;
- управления административными и коммерческими затратами;
- хранения товарно-материальных ценностей и денежных средств;
- информационного обеспечения, подготовки документов, хранения информации и аудита информационных систем;
- планирования и бюджетирования;
- ключевых показателей эффективности деятельности и оценки их целевых значений;
- внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Рассмотрим далеко не полный список тех элементов в деятельности любого предприятия, в которых на этапе обследований выявляется неэффективность, а также возможные пути решения возникших проблем (табл. 8.2).

Таблица 8.2

ВОЗМОЖНЫЕ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ УЧАСТКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Возможные неэффективные участки деятельности предприятия и неиспользуемые ресурсы	Возможные варианты решения (способы повышения эффективности)
Неполный учет накладных расходов и ошибки в определении мест их возникновения	Более тщательный анализ накладных расходов с разделением их на производственные и непроизводственные, возмещаемые и невозмещаемые
Отсутствие современных технологий управления (теория ограничений, процессно-ориентированное управление затратами, тотальное управление качеством, технология «шесть сигм», технология «точно в срок» и т.д.)	Внесение предложений руководству о внедрении таких технологий
Недостаток информации о цепочке создания стоимости	Проведение более тщательного анализа цепочки создания стоимости и принятие решений в отношении отдельных ее компонентов
Неверное соотношение затрат с центрами финансовой ответственности	Оптимизация финансовой и организационной структуры компании, определение подчиненности центров финансовой ответственности
Ошибки в расчете себестоимости по отдельным видам продукции (бизнес-процессов, предоставляемых услуг)	Внесение предложения по калькуляции себестоимости продукции или услуг, а также предложений по внедрению процессно-ориентированного управления затратами
Ошибки в ценообразовании	Тщательный анализ методики трансфертного ценообразования в компании, методов расчета цены на те или иные виды продукции, услуг

Возможные неэффективные участки деятельности предприятия и неиспользуемые ресурсы	Возможные варианты решения (способы повышения эффективности)
Отсутствие учета полной стоимости управленческих функций на предприятии. Подчас накладные управленческие, коммерческие и общие расходы на продажу включаются в себестоимость продукции. В результате завышается производственная себестоимость, и искусственно занижаются расходы на управленческий персонал	Внедрение методики формирования Отчета о прибылях и убытках, в которых такие расходы показываются отдельной строкой. Мировой опыт показывает, что если общая сумма таких расходов превышает 15% в структуре всех расходов отчетного периода, компания становится плохо управляемой. Как ни странно, но постоянно снижая издержки на управление, фирма может повысить свою эффективность, сократив управленческий персонал
Неверный анализ мест и причин возникновения отклонений фактических затрат от плановых	Разработка регламентов по планированию и бюджетированию, внедрение системы бюджетирования
Отсутствие возможности определения действительной эффективности работы предприятия в целом, конкретных подразделений и отдельных персоналий	Внедрение ключевых показателей эффективности, определение их целевых значений в рамках внедрения системы сбалансированных показателей
Несвоевременное исполнение финансовых обязательств из-за отсутствия должного контроля за их исполнением и связанные с этим штрафные санкции со стороны контрагентов	Внедрение процедур учета договорных отношений, управления кредиторской задолженностью, налогового планирования и контроля
Операционные ошибки в финансовых расчетах и применение бартерных схем расчетов	Переход на расчеты денежными средствами, внедрение процедур контроля за формированием расчетов
Ошибки в налоговых расчетах и отсутствие процедур оптимизации налоговых платежей	Внедрение процедур налогового консультирования
Ошибки, связанные с неточным исполнением договорных обязательств из-за отсутствия контроля изменений и дополнений в финансовых документах и договорах	Внедрение процедур учета договорных отношений, управления дебиторской задолженностью, работы с клиентами
Потери службы сбыта из-за низкой скорости прохождения заявки по отделам компании	Оптимизация процедуры оформления заявок на продажу
Неэффективность службы сбыта из-за срыва поставок, связанных со сбоями и ошибками в планировании поставок продукции	Оптимизация процедур планирования продаж
Убытки, связанные с потерей выгодного заказчика из-за задержек в обработке его заказа	Оптимизация процедур работы с клиентом, снижение времени обработки одного заказа, анализ предпочтений заказчиков, работа по привлечению клиентов конкурентов к себе
Убытки, связанные с несовершенством организационной структуры и бизнес-процессов	Предложения по оптимизации организационной структуры и бизнес-процессов
Неэффективное использование времени высшего руководства компании	Разработка регламента по представлению высшему руководству первичных документов и сформированных отчетов, внедрение технологий электронного документооборота
Убытки от искажения значимой для принятия решений информации	Внедрение процедур внутреннего аудита и аудита систем обработки информации
Неэффективное управление персоналом	Разработка предложений по управлению кадровыми ресурсами, повышению квалификации, взаимозаменяемости персонала и т.д.
Ошибки в планировании и управлении производством	Анализ производственных бизнес-процессов, предложения по их оптимизации, внедрение стандартов управления качеством ISO 9000:2000, внедрение информационных технологий калькуляции себестоимости, документооборота, планирования и бюджетирования
Ошибки в финансовом планировании и управлении денежными потоками	Разработка регламентов по планированию, бюджетированию, инвестиционному анализу и формированию бизнес-планов
Ошибки в принятии управленческих решений	Внедрение процедур внутреннего аудита, системы внутреннего контроля, повышение квалификации кадров
Ошибки в налоговом планировании	Повышение квалификации кадров, оптимизация процедур налогового планирования
Хищения и злоупотребления	Внедрение системы внутреннего контроля, внутреннего аудита, внешних управляющих
Потери от искажения информации о складских запасах	Внедрение эффективных логистических информационных систем и систем управления складом
Потери от недостаточных закупок, ведущие к простоям	Внедрение эффективных логистических информационных систем, систем управления складом, системы планирования и бюджетирования
Потери от избыточных закупок, ведущие к образованию неликвидных складских запасов	Внедрение эффективных логистических информационных систем, систем управления складом, системы планирования и бюджетирования
Потери от отказа выгодных поставщиков работать с компанией, вызванные игнорированием их интересов	Внедрение процедур работы с контрагентами
Потери, связанные с закупками у невыгодных поставщиков	Формирование базы по ценам разных поставщиков, рейтинга их надежности
Потери, связанные с продажами невыгодным заказчикам	Формирование базы клиентов

Решение каких-то из этих проблем можно легко алгоритмизировать, быстро разработать внутренние регламенты, дать предложения по их устранению. В то же время на некоторых участках оценить степень неэффективности достаточно сложно. Тем не менее, вышеприведенный список дает повод утверждать, что решать проблемы управленческого учета и принимать решения надо комплексно, а не по частям.

8.3. Управление оборотными средствами

Оборотные активы – активы, характеризующие совокупность имущественных ценностей предприятия, обслуживающих операционную деятельность и полностью потребляемых или реализуемых в течение одного операционного цикла (если операционный цикл меньше года, то полностью потребляемых или реализуемых в

течение 12 месяцев с отчетной даты). К оборотным активам относятся дебиторская задолженность сроком погашения до 12 месяцев, запасы, незавершенное производство, денежные средства на счетах и краткосрочные финансовые вложения.

Факторы, влияющие на структуру оборотных активов и принципы управления ими

Среди основных факторов можно выделить сферу деятельности, стадию развития компании, условия работы с контрагентами, инфляцию, сезонные колебания спроса и конкуренцию.

Таблица 8.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦИЙ И ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Функции	Решаемые задачи
Планово-расчетные	Расчет плана доставки материалов в производственные цеха на цикл заказа. Расчет объемов складской переработки материалов. Распределение планов поставок материалов по дням цикла заказов. Расчет потребности в трудовых ресурсах на комплектование транспортных партий материалов и их погрузку. Планирование работы передвижных средств механизации грузообработки и бригад грузчиков
Планирование управления и регулирования поставок	Учет выполнения плана поставок. Определение очередности поставок материалов в цеха. Корректировка плана поставок при изменении объема производства
Оперативный учет поставок	Расчет объемов поставок по заявленной номенклатуре материалов. Ежедневный учет подготовки материалов к отправке потребителям. Составление балансов наличных материальных ресурсов и объемов поставок. Определение даты комплексного обеспечения материалами производства
Оперативное планирование работы складов	Ежедневный учет наличия и движения материалов. Ежедневный учет комплектации материалов. Составление баланса материально-технических ресурсов
Оперативное планирование и управление перевозками	Определение структуры и потребности в подвижном составе. Разработка маршрутов и почасовых графиков работы подвижного состава. Оперативное планирование работы подвижного состава по видам перевозок

Сфера деятельности компании

Структура оборотных активов компании зависит от отрасли. К примеру, если компания управляет недвижимостью и получает доход от сдачи ее в аренду, то объем оборотных активов по отношению к валюте баланса компании будет минимальным. Очевидно, что для такого предприятия задача эффективного использования оборотных активов не столь важна и, скорее всего, у него не будет разработанной системы управления оборотными активами. В то же время финансово-экономическое состояние производственных и торговых предприятий во многом зависит от эффективного управления объемом запасов и размером дебиторской задолженности.

Влияние отраслевой принадлежности на структуру оборотных активов компании можно рассмотреть с помощью табл. 8.4.

Примечание к табл. 8.4.

- Период оборачиваемости дебиторской задолженности = (Дебиторская задолженность – Сомнительная дебиторская задолженность) / (Выручка нетто / 365).
- Период оборачиваемости кредиторской задолженности = Кредиторская задолженность / (Выручка нетто / 365).

- Период оборачиваемости запасов = Объем запасов / (Выручка нетто / 365).
- Период оборачиваемости оборотного капитала = (Дебиторская задолженность – Кредиторская задолженность + Запасы) / (Выручка нетто / 365).

Таблица 8.4

ОБОРАЧИВАЕМОСТЬ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ В ОТРАСЛЕВОМ РАЗРЕЗЕ ПО ЕВРОПЕЙСКИМ КОМПАНИЯМ¹

Отрасль	Период оборачиваемости, дни			
	Дебиторская задолженность	Запасы	Кредиторская задолженность	Оборотный капитал (working capital)
Автомобилестроение	172	47	47	172
Космическая и оборонная индустрия	96	76	59	113
Производство одежды	52	95	40	107
Фармацевтика	64	49	26	87
Бытовая химия	58	58	30	86
Металлургия	54	73	42	85
Промышленная химия	65	54	38	81
Производство алкогольных напитков и пива	52	60	32	80
Телекоммуникации	77	42	46	72
Бумажная и лесная промышленность	50	46	33	64
Производство строительных материалов	55	43	36	62
Горнодобывающая промышленность	50	51	39	62
Производство программных продуктов	81	2	22	61
Медиаиндустрия	74	48	62	60
Издательская деятельность	65	32	46	51
Дистрибуция	52	30	33	49
Пищевая промышленность	39	38	33	45
Тяжелое машиностроение	96	28	94	30
Нефтяная промышленность	39	20	31	28
Перевозки	51	8	38	22
Авиаперевозки	36	8	30	14
Телефонные операторы	54	5	49	10

Стадия развития компании

Каждая компания в процессе своего развития проходит фазы интенсивного роста, стабильного положения на рынке и спада объемов продаж. От того, на каком из этапов развития находится компания, зависят объем и структура ее оборотных активов. Нормативы оборотных активов, используемые в период стабильного положения на рынке, совершенно неприемлемы для стадии активного роста. К примеру, если компания бы-

¹ По данным журнала CFO Europe.

стро развивается, пытается завоевать новые рынки и покупателей, это непременно приводит к стремительному увеличению оборотных активов. В период роста компания вынуждена активно кредитовать покупателей для завоевания большей доли рынка, а также поддерживать широкий ассортимент запасов для повышения скорости обслуживания клиентов. В западной практике около 80% всех банкротств происходит вследствие неэффективного управления оборотными активами в период роста.

Условия работы с контрагентами

Размер оборотных активов зависит от географического расположения поставщиков и покупателей, а также от условий поставки. Примером может служить ситуация, когда крупные компании, имеющие возможность диктовать свои условия поставщикам, обязывают их создавать поблизости от себя склады, с которых они в любой момент могут забирать нужные товары (такую практику использует, например, Wal-Mart). Это позволяет значительно сократить инвестиции в запасы. Компании, которые не имеют возможности диктовать свои условия поставщикам, при управлении запасами должны учитывать сроки поставки, среднее время просрочки, производительность цехов и т.д.

Инфляция

Один из основных факторов, который оказывает влияние на принятие тех или иных решений в отношении активов, – это инфляция. К примеру, если ожидается резкий рост цен на сырье, то оправдано создание завышенных запасов при условии, что инфляция будет значительно выше затрат на хранение.

Сезонные колебания

Продукция некоторых компаний в силу различных причин подвержена сезонному росту и спаду продаж. В некоторых организациях в период повышенного спроса объем запасов возрастает с 20-30 до 40-50% от всего объема продаж, на что сильно влияет количество ассортимента.

Например, продажа мороженого носит ярко выраженный сезонный характер. Пик продаж наблюдается в мае – августе. Для удовлетворения спроса организации вынуждены накапливать товарные запасы на складах перед началом сезона за счет увеличения кредиторской задолженности перед поставщиками сырья и расширять складские площади. В период падения спроса (осень – зима) растет дебиторская задолженность клиентов. К особенностям бизнес-процессов можно также отнести специфику работы с розничными сетями, требующими предоставления значительных отсрочек для получения возможности продавать свой товар через тот или иной канал сбыта.

Конкуренция

В условиях жесткой конкуренции, для того чтобы удерживать клиентов и завоевать большую долю рынка, компании стараются предоставить большую отсрочку платежа своим клиентам, создать такие условия, чтобы на складе всегда был товар, который может потребоваться покупателю, и т.д. Если компания – монополист и имеет возможность диктовать свои условия, то она идет на сокращение сроков кредитования и ограничивает ассортимент товарами, на которые наибольший спрос. В первом случае компания вынуждена создавать большие оборотные активы, а во втором имеет возможность значительно сократить их объем.

Например, у компании «Сигма» есть несколько филиалов, расположенных вблизи от заводов-производителей. В этих филиалах вся продукция отгружается с рассрочкой платежа. Это связано с тем, что в таких регионах особенно сильная конкуренция и предприятиям приходится соперничать с большим количеством мелких компаний. Результатом является рост дебиторской задолженности и затрат на ее обслуживание (работа с дебиторами, денежные средства, необходимые для ее финансирования). Но вместе с тем близость завода позволяет свести к минимуму запасы на складах, а также затраты по доставке. Иначе говоря, в данной ситуации в структуре оборотных средств превалирует дебиторская задолженность, а запасы минимальны.

Процесс планирования оборотных активов предполагает утверждение политики по управлению оборотными активами, оценку потребности и анализ эффективности разработанных планов.

Разработка политики управления оборотными активами

Решение о политике управления оборотными активами компании вырабатывается совместно руководителями подразделений (финансовым директором, коммерческим директором, директором по производству и т.д.) и утверждается генеральным директором. От того, какая политика будет реализовываться по каждой из категорий активов (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства), будут зависеть сроки и объемы продукции, предоставляемой в рассрочку, размер минимально допустимого остатка запасов и т.д.

Таблица 8.5

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Запасы		
Консервативный	Формирование завышенного объема страховых и резервных запасов на случай перебоев с поставками и прочих форс-мажорных обстоятельств	Большие потери на хранении запасов и отвлечении средств из оборота, как следствие, – снижение доходности. Уровень риска остановки производства – минимальный
Умеренный	Формирование резервов на случай типовых сбоев	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Минимум запасов, поставки «точно в срок»	Максимальная доходность, но малейшие сбои грозят остановкой (задержкой) производства
Дебиторская задолженность		
Консервативный	Жесткая политика предоставления кредита и инкассации задолженности, минимальная отсрочка платежа, работа только с надежными клиентами	Минимальные потери от образования безнадежной задолженности и задержки оплаты, но уровень продаж и конкурентоспособность невелики

Подход	Реализация на практике	Соотношение доходности и риска
Умеренный	Предоставление среднерыночных (стандартных) условий поставки и оплаты	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Большая отсрочка, гибкая политика кредитования	Большой объем продаж по ценам выше среднерыночных, но также высока вероятность появления просроченной дебиторской задолженности
Денежные средства		
Консервативный	Хранение большого страхового остатка денежных средств на счетах	Возможность вовремя совершать планируемые платежи даже при временных проблемах с инкассацией может привести к их обесценению
Умеренный	Формирование сравнительно небольших страховых резервов, инвестирование только в самые надежные ценные бумаги	Средняя доходность. Средний риск
Агрессивный	Хранение минимального остатка денежных средств, вложение свободных денежных средств в высоколиквидные ценные бумаги	Предприятие рискует не расплатиться по срочным обязательствам или понести потери из-за привлечения незапланированного краткосрочного финансирования

Выделяют три основных подхода к управлению оборотными активами компании: консервативный, умеренный и агрессивный. Основные принципы каждого из перечисленных подходов представлены в табл. 8.4.

Политика управления оборотными активами определяет, насколько предприятие готово пойти на риск возникновения убытков, связанный с нехваткой той или иной категории оборотных активов. Это может быть риск простоев производства из-за нехватки сырья и материалов, риск убытков, вызванных просроченной дебиторской задолженностью. Для того чтобы правильно оценить подобные риски, нужно учитывать нарушения договорных отношений, как поставщиками, так и покупателями. Компенсировать эти риски можно за счет создания страховых резервов. Политика управления оборотными активами компании в первую очередь позволяет определить, каковы должны быть эти резервы. В зависимости от принятой политики управления оборотными активами математически обоснованное значение страхового запаса может быть увеличено или уменьшено.

Расчет потребности в оборотных активах

Руководству организации в рамках построения системы управления оборотными средствами необходимо решить следующие основные задачи:

- сокращение запасов сырья и готовой продукции, а также затрат на их хранение;
- поиск путей реализации неликвидных запасов;
- сокращение продолжительности затратного цикла (период от момента оплаты сырья и материалов до поступления денег за реализованную продукцию);

- оптимизация размера дебиторской задолженности. Условно процесс создания системы управления оборотными активами можно поделить на три основных этапа:

- создание системы нормативов;
- внедрение системы мониторинга;
- делегирование ответственности руководителям подразделений.

Создание системы нормативов

Основная задача – создание методики расчета нормативов по следующим видам оборотных активов:

- запасы сырья и материалов;
- запасы продукции в незавершенном производстве;
- запасы готовой продукции;
- текущая дебиторская задолженность;
- авансы, выданные поставщикам и подрядчикам.

При определении нормативов необходимо учесть специфику направлений деятельности организации. К примеру, предпродажная подготовка тепловозов занимает значительно больше времени, чем предпродажная подготовка продукции металлургического производства.

Методика нормирования оборотных активов

Рассмотрим методику нормирования оборотных активов на примере запасов материалов. Норматив запасов материалов характеризует максимально допустимую стоимость запасов, находящихся на складе, в любой момент нормируемого периода. На предприятии нормируются запасы по видам производств (направлений) и номенклатуре выпускаемой продукции.

Регламентированный отчетный период на предприятии составляет один месяц. Значение норматива определяется, исходя из потребности в материалах для выполнения ежемесячных планов производства с учетом среднего времени поставки. Расчет норматива по запасам материалов на конец месяца выполняется по следующей формуле:

$$\text{Запасы материалов} = П * М * (T_{смп} + T_{тек}) / 30,$$

где

П – планируемый объем производства продукции в данном месяце (шт.);

М – материалоемкость нормируемого направления деятельности (определяется на основании технологических регламентов);

T_{смп} – период хранения страхового запаса (вероятное время просрочки поставок) (дн.);

T_{тек} – время поставки сырья и материалов по договору с поставщиком (дн.).

Период хранения страхового запаса и время поставки определяются на основании экспертных оценок специалистов службы материально-технического снабжения или аналитических данных за прошлые периоды. В большинстве случаев эта информация достаточно точная.

Для остальных видов оборотных активов значения нормативов определяются по аналогичным формулам (см. табл. 8.6).

При определении норматива для запасов незавершенного производства необходимо определить коэффициент нарастания затрат. Он рассчитывается как отношение стоимости незавершенного производства на определенном технологическом этапе к плановой себестоимости готовой продукции. Коэффициенты нарастания затрат должны быть рассчитаны для всех этапов производственного цикла по каждому виду продукции.

Таблица 8.6

МЕТОДИКА РАСЧЕТА НОРМАТИВОВ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ

Вид актива	Формула расчета норматива	Условные обозначения
Незавершенное производство (НЗП)	$HЗП = C * П * T_{тех} * K_{нз} / 30 \text{ дн.}$	C – стоимость единовременных затрат в начале производственного цикла (руб.); $П$ – планируемый объем производства продукции за месяц (шт.); $T_{тех}$ – время технологических выдержек незавершенного производства (определяется на основании технологических регламентов) (дн.); $K_{нз}$ – коэффициент нарастания затрат незавершенного производства
Запасы готовой продукции ($З_{гп}$)	$З_{гп} = Ц_{ок} P_{рх} (T_{п.партии} + T_{док}) / 30 \text{ дн.}$	$Ц_{ок}$ – оптовая цена готовой продукции (руб.); $P_{рх}$ – плановый объем реализации готовой продукции за рассматриваемый месяц (шт.); $T_{п.партии}$ – время, необходимое на подбор и комплектацию партии готовой продукции (дн.); $T_{док}$ – время оформления расчетных документов и документов в пути (дн.)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	$ДЗ = Ц_p * П_p * \%_o * T_o / 30 \text{ дн.}$	$Ц_p$ – цена реализации готовой продукции с отсрочкой платежа (руб.); $П_p$ – плановый объем реализации готовой продукции за месяц (шт.); $\%_o$ – процент реализации продукции с отсрочкой платежа в общем объеме продаж; T_o – время отсрочки платежа по договору (дн.)
Авансы выданные	$Авансы = М * П * \%_п * T_n / 30 \text{ дн.}$	$М$ – материалоемкость вида продукции для нормируемого вида материалов (определяется на основании технологических регламентов); $П$ – планируемый объем производства продукции за месяц (шт.); $\%_п$ – процент приобретения материалов по предоплате в общем объеме закупок; T_n – срок предоплаты на основании заключенных договоров (дн.)

Одной из проблем, встречающихся в процессе разработки системы нормирования, является отсутствие необходимых статистических данных по таким показателям, как время комплектации партии и оформления отгрузочных документов, процент реализации готовой продукции с отсрочкой платежа и процент поставок сырья и материалов на условиях предоплаты. При определении значений этих показателей могут быть использованы экспертные оценки, а также аналитические данные за предыдущие периоды.

Внедрение нормативов

После того как определен порядок расчета нормативов для каждого вида оборотных средств, проводится тестирование предложенного подхода в некоторых подразделениях. Руководителям этих подразделений вменяется в обязанность поддерживать оборотные активы не выше установленных норм.

Внедрение системы во всех подразделениях производственного комплекса на первых этапах может оказаться неудачным, фактические значения оборотных активов могут значительно отличаться от нормативных по ряду причин.

1. Отсутствие достоверной оперативной информации. На момент внедрения системы нормативов часть данных о фактическом состоянии оборотных активов можно получить только из бухгалтерского учета. Эта информация запаздывает в среднем на 15-30 дней. Отсутствует аналитика по оборотным активам в разрезе подразделений предприятия.
2. Использование при расчете экспертных оценок. Для оценки ряда показателей, учитываемых при расчете нормативов, используются экспертные оценки (к примеру, размер страхового запаса сырья и материалов). Естественно, руководители подразделений, выступающие в роли экспертов, в большинстве случаев стремятся завысить эти значения, действуя по принципу «запас карман не тянет». Зачастую это искажает расчетную величину нормативов оборотных активов. Оценить страховой запас на основании предшествующих периодов может быть невозможным, так как необходимая для этого информация может не накапливаться.
3. Неритмичность продаж. Например, отгрузка готовой продукции на предприятии в третью декаду месяца составляет более 70% от месячного объема. Соответственно, показатели дебиторской и кредиторской задолженности в конце месяца выше среднемесячного норматива в два-три раза.

Чтобы решить перечисленные проблемы и максимально сократить разрыв между фактическим размером оборотных активов и установленными нормативами, необходимо внедрить единую систему мониторинга оборотных активов и перераспределить ответственность за выполнение установленных норм между руководителями подразделений.

Система мониторинга, созданная на предприятии, обеспечивает менеджмент:

- фактическими данными о размерах оборотных активов по видам продукции и подразделений;
- информацией о времени задержек поставок и платежей;
- результатами анализа отклонений от установленных нормативов.

Для текущего контроля достоверности фактических остатков оборотных активов их величину можно определить косвенным методом. Фактический остаток оборотных активов определяется на основании отчета о движении денежных средств компании по следующей формуле (руб.):

$$O_{нк} = O_{нн} - B_o + P_o,$$

где

$O_{нк}$ – остаток оборотных активов на конец периода (день, месяц, квартал, год);

$O_{нн}$ – остаток оборотных активов на начало периода;

B_o – выручка от основной деятельности;

P_o – выплаты по основной деятельности.

Погрешность при использовании косвенного метода составляет порядка 10% и считается допустимой. Появление погрешности связано с рядом допущений, используемых в расчете. К примеру, в этой формуле не учтено поступление сырья и материалов без предварительной оплаты, но используется оплата ранее поставленных материалов, хотя на самом деле увеличение оборотных активов в этот момент не происходит.

Помимо контроля отклонений фактического размера оборотных активов от нормативного, в организации необходимо отслеживать величину затратного, кредитного и чистого циклов. Затратный цикл представляет собой сумму периодов оборачиваемости активов предприятия (авансы выданные, запасы материалов, незавершенного производства, готовой продукции и дебиторской задолженности). Кредитный цикл – сумма периодов оборачиваемости устойчивых пассивов, авансов полученных и

кредиторской задолженности перед поставщиками. Разница кредитного и затратного циклов – чистый цикл, характеризующий период, в течение которого предприятие для финансирования производственного процесса должно использовать банковские кредиты или собственные средства (табл. 8.7).

Таблица 8.7

ДИАГРАММА ЧИСТОГО ЦИКЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Период оборота активов компании, дней				
Затратный цикл				
Авансы выданные	Материалы	Незавершенное производство	Готовая продукция	Дебиторская задолженность
4,87	12,3	45,7	15,92	7,82
Период оборота текущих пассивов, дней				
Кредитный цикл		Чистый цикл		
Устойчивые пассивы	Авансы покупателей	Кредиторская задолженность	Собственное финансирование или банковский кредит	
3,1	37,7	7,45	38,36	

Одна из ключевых задач управления оборотными активами – максимальное сокращение чистого цикла за счет увеличения сроков предоставления коммерческих кредитов от поставщиков и сокращения времени оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности.

Важно подчеркнуть, что управление неденежными оборотными активами не должно полностью передаваться финансовой дирекции. Информационные потоки должны замыкаться на финансовое управление в целях оперативного контроля, но собственно оперативное управление группами оборотных активов должно осуществляться менеджерами подразделений. Закрепляя ответственность по управлению оборотными активами за линейными менеджерами, важно обеспечить этот процесс адекватной мотивацией.

Большинство предприятий, планируя свои денежные потоки, стараются составить бюджет таким образом, чтобы чистый денежный поток был равен нулю. Иначе говоря, все денежные средства пускаются в оборот.

Оценка эффективности запланированного объема оборотных активов

В качестве основных критериев оценки эффективности, как правило, используются показатели «чистые оборотные активы», «рентабельность активов» и «оборачиваемость оборотных активов». Размер и структура оборотных активов не позволяют судить об эффективности управления. Необходимо сопоставление оборотных активов компании с источниками их финансирования. Для этого рассчитывается показатель чистого оборотного капитала.

Размер чистого оборотного капитала определяется как разница между оборотными активами компании и краткосрочными пассивами. Основная задача финансового директора – минимизировать объем чистого оборотного капитала. Если чистый оборотный капитал компании больше нуля, значит, для финансирования оборотных активов были использованы собственные средства компании, которые всегда значительно дороже привлеченных. Оптимальным можно считать вариант, когда чистый оборотный капитал равен нулю, то есть оборотные активы полностью финансируются за счет привлеченных краткосрочных средств.

Показатель рентабельности оборотных активов широко используется в западной практике. Он позволяет получить комплексную оценку эффективности использования оборотных активов компании. Рентабельность оборотных активов выделяется как один из ключевых показателей деятельности предприятия, для которого устанавливается целевое значение. Расчет показателя рентабельности оборотных активов выполняется по формуле:

$$\text{Рентабельность оборотных активов (в \%)} = \frac{\text{Рентабельность продаж (в \%)} * \text{Оборачиваемость текущих (оборотных) активов}}{\text{Операционная прибыль / Средняя величина оборотных активов}}$$

Этот показатель позволяет комплексно оценивать эффективность использования оборотных активов компании, а также определять причины возникших расхождений плановых и фактических результатов.

Если по итогам оценки эффективности запланированного объема оборотных активов получено неудовлетворительное значение чистых оборотных активов или рентабельность оборотных активов не соответствует заданному целевому значению, в политику управления оборотными активами вносятся необходимые коррективы. К примеру, могут быть пересмотрены сроки кредитования покупателей, условия работы с поставщиками и т.д. После этого заново оцениваются потребность в оборотных активах и эффективность сформированных планов. Несмотря на кажущуюся трудоемкость таких вычислений, это не потребует от компании значительных усилий, а итерации по поиску приемлемого решения могут выполняться в Excel.

Итогом работы по планированию оборотных активов компании должно стать определение объемов и структуры оборотных активов в разрезе дебиторской задолженности, запасов и денежных средств.

Контроль исполнения планов

Для того чтобы создать эффективную систему контроля управления оборотными активами, надо выполнить следующие действия:

- выделить контрольные показатели;
- определить ответственных за их исполнение;
- создать систему мотивации.

Следует отметить, что перечисленные шаги должны быть сделаны для каждой категории оборотных активов (дебиторская задолженность, запасы, денежные средства).

В качестве контрольных показателей на практике, как правило, используют показатели оборачиваемости, а также лимиты (к примеру, минимально необходимый уровень запасов), установленные для каждой категории активов. В зависимости от скорости оборачиваемости оборотных активов контроль за выделенными показателями может осуществляться как еженедельно, так и ежемесячно. Это позволит оперативно реагировать на происходящие изменения. Функцию контроля должно взять на себя финансовое подразделение или отдел контроллинга.

Оборотные активы должны поддерживаться в постоянном движении, и чем быстрее они движутся, то есть чем быстрее их оборот, тем меньшей будет сумма, необходимая для их финансирования. Что касается кредиторской задолженности (одной из важнейшей составной части текущих пассивов), то золотое правило обращения с ней (и ее обращения) – максимально возможное увеличение срока погашения этого долга без

ущерба для сложившихся деловых отношений. Если компания-кредитор воспринимает отсрочку платежа спокойно, значит, предприятие действует правильно. Подобное же правило: платить в срок, но не раньше – относится и к прочим составляющим текущих пассивов: авансам клиентов, краткосрочным кредитам, налогам.

Чем меньшая сумма (без ущерба для ликвидности и непрерывности бизнеса) оборотного капитала будет требоваться компании, тем больше денег освободится для других целей. Во все более ужесточающихся условиях российского рынка роль финансирования за счет внутренних резервов растет.

Есть общие принципы, но конкретные приоритеты каждой компании в управлении оборотным капиталом зачастую определяются спецификой отрасли. Кроме отраслевой специфики, существуют неконтролируемые компаниями факторы, оказывающие серьезное влияние на результаты управления оборотным капиталом:

- изменение конкурентной среды (введение кредитных тарифных планов у конкурентов или их активное продвижение);
- изменения в законодательстве (невозможность принятия НДС к зачету при наличии целевых кредитов);
- банковский кризис или квази-банковский кризис и др.

Таблица 8.8

РЕЗЕРВЫ УСКОРЕНИЯ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Резервы	Объект воздействия	Получаемый результат
Уменьшение материалоёмкости выпускаемой продукции	Произведенная продукция	Уменьшение потребности в материалах, сырье, комплектующих изделиях, сокращение доли оборотных средств в производственных запасах
Сокращение длительности производственного цикла изготовления продукции	Произведенная продукция и технико-организационный уровень производства	Сокращение доли оборотных средств в незавершенном производстве
Совершенствование порядка планирования и формирования оборотных средств	Технико-организационный уровень производства	Повышение точности расчета нормативов оборотных средств и усиление контроля за их величиной
Совершенствование системы материально-технического снабжения	То же	Сокращение норматива оборотных средств в производственных запасах
Автоматизация и механизация погрузочно-разгрузочных и складских работ	То же	Сокращение норматива оборотных средств в производственных запасах и готовой продукции на складе
Совершенствование системы сбыта продукции	Система маркетинга	Сокращение норматива оборотных средств в готовой продукции
Внедрение оптимальных методов в расходовании материалов	Организация и технология производства	Уменьшение потребности в материалах и сырье

Отраслевая специфика заставляет финансистов по-разному расставлять акценты в работе с оборотным капиталом, но базовые технологии все же одинаковы. В обязательный минимум входит работа с платежным календарем (который позволяет ежедневно отслеживать потребность в деньгах, предвидеть кассовые разрывы), использование возможностей соответствующих бюджетов (в первую очередь бюджета движения де-

нежных средств, БДДС). В этом же ряду – меры по контролю над оплатой счетов дебиторов. Эти меры включают в себя ведение отчетов по возрасту дебиторской задолженности, так называемых стоп-листов, с помощью которых определяется момент отказа в поставках покупателю, превысившему лимит накопленной задолженности, и введение специальной должности контролера за состоянием «дебиторки». В этом же ряду самых популярных инструментов по управлению оборотным капиталом – факторинг, цессии, тендеры при закупках и др.

8.4. Управление запасами: современные технологии

Одна из наиболее распространенных ошибок российских предприятий при управлении запасами – увеличение их оборачиваемости без учета других факторов. Это может привести к падению прибыли и росту операционных издержек. Возможна и другая крайность: стремиться исключить дефицит запасов, некоторые фирмы заполняют склады материалами, причем затраты на их содержание многократно превышают издержки, которые могли бы возникнуть в связи с отсутствием некоторых товаров. Однако подобных ошибок можно избежать, если использовать универсальные современные технологии управления запасами.

Запасы компаний можно разделить на три типа: операционные, страховые и спекулятивные. Операционные запасы создаются в связи с производственной необходимостью.

Страховые запасы формируются для того, чтобы защититься от неконтролируемого поведения покупателей (поскольку невозможно спрогнозировать количество ежедневных заказов) и задержек в поставке товаров (вследствие невыполнения обязательств поставщиками и транспортными компаниями). Спекулятивные запасы создаются в случае, когда компания прогнозирует, что в ближайшее время цена на ресурсы возрастет и надеется сэкономить на разнице цен.

Алгоритм управления запасами

Принципы управления запасами можно сформулировать в виде простого алгоритма, состоящего из нескольких шагов:

- определения, чем может управлять компания;
- выявления релевантных затрат и их зависимости от управляемых параметров;
- поиска оптимального решения, при котором релевантные затраты для компании будут минимальными.

Менеджмент компании может влиять на остаток запасов, управляя процессом закупок. Следовательно, можно определить основные параметры управления запасами:

- размер заказа на закупку товаров (сырья и материалов);
- время возобновления заказа (параметр, на основании которого принимается решение о размещении новых заказов).

В некоторых случаях у компании есть возможность управлять только одним параметром (например, временем возобновления заказа). В других ситуациях компании доступно управление несколькими параметрами (к уже перечисленным выше можно добавить условия оплаты заказа).

Выявление релевантных затрат

Релевантными называют затраты, которые меняются в результате принятия решения. В системе управле-

ния запасами обычно выделяют следующие группы релевантных затрат:

- затраты, связанные с хранением запасов (стоимость капитала, обездвиженного в запасах; затраты на содержание товара на складе);
- затраты, связанные с выполнением заказов (расходы на ведение учетной документации; транспортные расходы на доставку заказов; расходы, связанные с размещением заказов, и т.д.);
- убытки, возникшие из-за дефицита запасов (расходы в виде потери части прибыли либо потери клиентов и части деловой репутации компании).

При этом важно определить не только затраты, которые будут меняться, но и то, как они будут меняться. Это позволит смоделировать последствия принимаемого решения. Наиболее распространены так называемые конкурирующие затраты, то есть затраты, меняющиеся в противоположных направлениях. К примеру, увеличение страхового запаса на складе ведет к росту затрат на хранение и снижению риска убытков из-за простоя.

Поиск оптимального решения

Оптимальным будет такое решение, при котором сумма всех релевантных затрат минимальна. Если определены сами затраты и порядок их изменения, то вычисление оптимального решения – уже техническая задача, решаемая методами линейного программирования.

Оптимальный размер заказа

Для вычисления оптимального размера заказа (Q_{opt}) (в единицах запаса) можно воспользоваться известной формулой:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2DA}{C}},$$

где

D – плановая потребность в данном наименовании запаса за период (месяц, квартал, год);

A – затраты на выполнение одного заказа, которые возникают при размещении нового заказа;

C – затраты на хранение единицы запасов за период.

Нужно учитывать, что данная формула составлена с учетом ряда допущений: релевантные затраты на единицу заказа постоянны при любом размере заказа, потребность в запасах определена и постоянна, время поставки известно. На практике же предприятия не всегда могут найти достоверные исходные данные, которые можно было бы использовать для вычисления. Поэтому, несмотря на простоту этого метода, многие предприятия его не используют.

Определение точки перезаказа

При размещении заказов следует учитывать и время выполнения заказа поставщиком. Для этого необходимо рассчитать еще один параметр – точку перезаказа (уровень возобновления заказа). В условиях определенности она рассчитывается достаточно просто: объем остатка запасов на складе, при котором нужно повторно заказывать запасы, определяется как произведение количества дней, необходимых для выполнения заказа, и среднесуточной потребности в данном товаре.

Создание страхового запаса

Формирование оптимального заказа и определение точки перезаказа позволяют сократить суммарные затраты по первым двум группам релевантных затрат –

на хранение и на размещение заказа. Рассмотрим, как можно максимально сократить риск возникновения убытков от простоя.

Для того чтобы не потерять своих покупателей, организация вынуждена хранить на складе запасы готовой продукции, которые позволяют максимально быстро выполнять заказы. Вместе с тем неоправданно большие запасы товаров приводят к снижению ликвидности бизнеса и росту затрат на хранение. В поисках компромисса компании проходят нелегкий путь проб и ошибок. Решить эту проблему финансовый директор сможет, если проанализирует ассортимент, выделит группы товаров, для которых действительно нужны запасы, и оценит рентабельность инвестиций в запасы.

Очень часто сотрудники отдела продаж, стремясь удовлетворить все потребности покупателей и увеличить выручку компании, наращивают запасы, значительно превышающие реальные потребности бизнеса. Такие действия могут привести к резкому снижению ликвидности предприятия и даже банкротству. Не допустить этого – первоочередная задача финансового директора, который должен получить для себя ответы на следующие вопросы:

- сможет ли компания удовлетворить все требования покупателей быстро и в необходимом объеме и не содержать ли на складе товары, немедленная доставка которых покупателям не нужна;
- какая часть средств вложена в «мертвые» и излишние запасы;
- какой объем запасов позволит снизить издержки хранения и существенно не повлияет на выручку компании;
- повысит ли расширение ассортимента рентабельность компании;
- как минимизировать затраты на хранение и прочие эксплуатационные расходы. Финансовый специалист может воспользоваться несколькими простыми советами для того, чтобы ответить на эти важнейшие вопросы.

Эффективное управление запасами основывается на трех основных принципах:

1. Запасы сырья и материалов с высокой себестоимостью должны быть минимальны.
2. Страховых запасов должно быть достаточно для выполнения оперативных заказов ключевых клиентов. Можно рекомендовать ограничить число ключевых клиентов.
3. Создание излишних запасов оправданно, если есть уверенность, что они будут востребованы и рост цен на них позволит компенсировать стоимость кредитных ресурсов.

Очевидно, что принятие адекватных управленческих решений возможно только при наличии достоверной информации. Поэтому в первую очередь необходимо провести инвентаризацию складского хозяйства, формирующую основу для совершенствования системы управления запасами, по результатам которой данные бухгалтерского учета приводятся в соответствие с фактическим наличием ценностей. Таким образом, сведения об остатках ТМЦ, числящихся на счетах бухгалтерского учета, будут скорректированы на выявленные недостатки и излишки и могли быть использованы при определении избыточных, устаревших, потерявших свои потребительские свойства запасов.

Следующим этапом является выявление избыточных запасов. Логично, что их оценка основана на плановых потребностях в материалах. Однако годовой период планирования потребности в сырье и материалах представляется избыточным, так как оборачиваемость запасов, к которой стремится предприятие, должна составлять порядка трех месяцев.

Списание и реализация выявленных избыточных запасов – вынужденная мера, которая становится следствием недостатков существующей системы управления запасами, складского и производственного учета. Целесообразность и основные условия продажи тех или иных избыточных запасов определяет специально сформированная комиссия по реализации, в которую вошли руководители финансового, производственного и коммерческого подразделений, службы снабжения. Оценивая результат продажи избытка запасов, необходимо ориентироваться не на их балансовую стоимость, а на справедливую стоимость, и на ее основе оценивать прибыль или убыток. Как правило, продавать запасы придется по цене ниже их балансовой стоимости, то есть с убытком, однако, сохраняя на балансе избыточные запасы, компания несет еще большие финансовые потери, вызванные необходимостью их содержания: привлечения банковских кредитов, аренды дополнительных складских помещений и оплаты труда складского персонала и охраны.

При наличии широкой номенклатуры наименований проведение аналитических процедур должно основываться на методах классификации и группировки данных. Деление только на две группы (по принципу Парето) возможно, но обычно применяются ABC и другие более детальные методы.

После того как были выявлены избыточные запасы, рабочая группа приступает к их нормированию. Под нормативом понимается средний экономически обоснованный объем денежных средств, обездвиженных в запасах товарно-материальных ценностей в каждый момент рассматриваемого периода при определенном объеме производства, реализации и конкретных условиях работы с поставщиками.

Разработка нормативов нужна для решения двух основных задач. Во-первых, норматив запасов используется в системе бюджетного планирования предприятия. Во-вторых, необходимо понять, какой объем существующего запаса возможно сократить без ущерба для производства (превышение фактических запасов над рассчитанным нормативом).

Эффективное управление запасами является задачей, решение которой затрагивает всю цепочку процессов от поставщика до потребителя. Соответственно при формировании системы нормативов учитывается специфика существующей системы планирования в компании, потребности производственных процессов, возможные сроки, условия поставки и подготовки материалов и прочие факторы. Немаловажную роль играют также отлаженные процедуры взаимодействия с ключевыми поставщиками.

Нужно отметить, что эффективное управление запасами во многом зависит от сотрудников, задействованных в этом процессе. Поэтому в компании предстоит разработать и внедрить систему мотивации за выполнение разработанных нормативов. Однако для того, чтобы иметь возможность объективно оценивать качество работы всех подразделений, участвующих в управлении запасами, необходима информационная система. Она позволит отследить, по чьей вине возник избыточный запас или дефицит материалов, в оперативном режиме формировать достоверные отчеты о складских остатках и их целевом назначении, а также автоматически блокировать закупку товарно-материальных ценностей, не предназначенных для конкретного производственного заказа.

Как отделить нужные товары от ненужных

Чтобы определить, от каких товаров компания может легко отказаться, полезно ранжировать ассортимент с учетом вклада от продажи каждого товара в общую выручку. Большинство информационных систем классифицируют или ранжируют товары, имеющиеся на складе, в зависимости от валовой годовой стоимости проданных запасов. Например, товары могут быть расположены в порядке убывания в соответствии с объемом продаж:

- товары категории «А» обеспечивают 80% продаж;
- категории «В» – 15% продаж;
- категории «С» – 4% продаж;
- категории «D» – 1% продаж;
- товары категории «Х» не продавались в последние месяцы и являются «мертвыми» запасами.

Однако такое ранжирование позволяет выявить товарные позиции, повышающие оборачиваемость запасов (то есть возможности получения прибыли), но не помогает определить, запасы каких товаров нужно иметь. Покажем это на примере (см. табл. 8.9).

Таблица 8.9

ОТЧЕТ О РЕАЛИЗАЦИИ

Товар	Число заказов в год	Объем продаж за год, шт.	Стоимость проданного товара, долл. США
A1	2	12 000	300 000
A2	4	6 000	75 000
A3	50	2 500	6 500

Стоимость проданного товара для A1 и A2 высока, однако покупатели заказывали его всего два и четыре раза за последний год. Если держать на складе запас этих товаров, то большие денежные средства окажутся «связанными» в результате инвестиций в них. Соответственно, такие товары можно отнести в группу «специально заказываемые», то есть их должны заказывать под поставку по отдельному запросу покупателя, и создавать запас по ним не имеет смысла. С другой стороны, товар A3 с годовой стоимостью продаж 6500 долл. США, скорее всего, будет отнесен к категории «С». Однако покупателям этот товар необходим 50 раз в году (примерно раз в неделю), и хотя принесенная им годовая выручка невелика, поддерживать на складе запас этого товара необходимо для качественного обслуживания клиентов. Таким образом, запас товаров целесообразно поддерживать лишь по тем товарам, которые чаще пользуются спросом у покупателей.

Что касается товаров категории «Х», то они несут для компании только затраты, поскольку не продавались в течение года и не способствовали формированию прибыли компании. Поэтому их необходимо либо ликвидировать, либо поддерживать на минимальном уровне. Причем решение о поддержании минимального объема запасов может быть принято, только если они удовлетворяют двум условиям:

- есть уверенность, что товар будет продан в будущем. Например, это касается новых товаров в номенклатуре, которые покупатель гарантировал приобрести;
- товар может быть в любой момент востребован покупателем. При этом его отсутствие может негативно сказаться на репутации компании.

Таким образом, финансовый директор должен настаивать на том, чтобы классификация товара проводилась не только по стоимости проданного товара, но и по количеству заказов. Полезно будет составить отчет, в котором в порядке убывания в соответствии со стои-

мостью текущих запасов следует перечислить товары, по которым мало заказов за последние 12 месяцев.

Классификация товаров по категориям (ABC) должна также зависеть от обязательств компании по поставкам товара покупателям. Например, при работе с сетями не важно, какой товар не поставлен – высокооборотный или не очень. Деньги (из-за уплаты штрафа) и репутация компании будут потеряны в любом случае.

Сколько стоит компании хранение избыточных запасов

Важно не только создавать запасы тех товаров, которые обладают наибольшей оборачиваемостью, но и следить за тем, чтобы они не стали избыточными. Иначе говоря, предприятию необходимо избавляться не только от «мертвых» запасов, но и от любых хранящихся на складе товарно-материальных ценностей, которых с учетом существующих объемов продаж хватает больше чем на год.

При построении политики в отношении товарных запасов необходимо учитывать стратегию компании, которая, например, должна определить оптимальные соотношения между эффективностью оборотного капитала, оптимизацией затрат и необходимым уровнем удовлетворения покупателей. Согласно мировому опыту, чтобы минимизировать количество избыточных запасов, необходимо прогнозировать продажи с определенной точностью в разрезе товаров. В России мало отраслей, в которых это возможно, но стремиться к подобному нужно.

Для ликвидации «мертвых» запасов можно применять материальное стимулирование ответственных за это работников, на которое направляется до 3% от суммы проданных неликвидных запасов. Каждая подобная выплата проводится на основании отдельного приказа генерального директора.

Несмотря на то, что совет кажется достаточно простым, часто можно столкнуться с ситуацией, когда компания наращивает запасы сверх реальной потребности.

Пример

Торговая компания, осуществляя заказ товара на сумму не менее 1 000 долл. США раз в неделю, могла рассчитывать на его доставку за счет поставщика. Причем руководство компании выяснило, что не весь товар распродавался покупателям. Однако поскольку он пользовался стабильным спросом, закупки все равно производились в расчете на то, что в конечном итоге весь товар будет распродан. В результате через некоторое время на складе компании образовался 14-месячный запас товара. И хотя потребительский спрос на него оставался высоким, излишки товара привели к тому, что коэффициент годового оборота запаса снизился (табл. 8.10).

Товары категории «А» имеют наибольшую стоимость (то есть наибольшие средства проходят через запасы). Однако запасы категории «А» оказались излишними на сумму 88 762 долл. США (13%), по отношению к запасу необходимому на 12 месяцев. Излишние запасы образовались, потому что закупались по самой низкой цене. Руководство должно осознать, что прибыль не будет получена, пока запасы не продадут покупателю или израсходуют в ходе деятельности, приносящей прибыль. В целом 31% совокупной стоимости запасов компании были «связаны» вследствие излишних запасов. Необходимо отметить, что к излишним относятся все «мертвые» запасы: поскольку они не продавались весь прошлый год, запас оказался больше необходимого на год. Если компания избавится от

излишних запасов всех товаров категорий «А» и «В», то общая оборачиваемость увеличится с 3,5 до 4 оборотов в год. Общая стоимость запасов сократится с 1 488 458 до 1 314 168 долл. США, а высвобожденные деньги можно будет направить на финансирование других направлений деятельности предприятия без ущерба бизнесу (табл. 8.11).

Таблица 8.10

АНАЛИЗ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ И СТРУКТУРЫ ЗАПАСОВ

Категория товара	Объем реализованных товаров, шт.	Структура продаж, % к общему объему продаж	Выручка от продаж, долл. США	Стоимость запасов на складе на начало года, долл. США	Структура запасов, хранящихся на складе, % к общей стоимости запасов	Излишек запасов		Число оборотов (гр. 4/гр.5)
						долл. США	% стоимости запасов на складе (гр. 7/гр. 5)	
A	90	8	4 145 488	706 884	47	88 762	13	5,9
B	172	16	785 693	363 708	24	85 528	24	2,2
C	267	24	208 091	175 943	12	71 039	40	1,2
D	524	47	52 195	203 230	14	170 129	84	0,3
X	51	5	0,18	38 693	3	38 693	100	0
Итого	1104	100	5 191 467	1 488 458	100	454 151	31	3,5

Избежать возникновения избыточных запасов можно, руководствуясь следующими простыми правилами:

- при покупке товаров следует учитывать существующую потребность, а не возможность получить скидку или льготные условия поставки. Можно рекомендовать для планирования потребности в запасах составлять так называемые DRP-отчеты (distribution requirements planning – планирование поставки запасов) (табл. 8.12);
- нужно установить фиксированный объем по каждому наименованию запасов, который не может быть превышен.

Таблица 8.11

АНАЛИЗ ОБОРАЧИВАЕМОСТИ И СТРУКТУРЫ ЗАПАСОВ

Категория товара	Объем реализованных товаров, шт.	Структура продаж, % к общему объему продаж	Выручка от продаж, долл. США	Стоимость запасов на складе на начало года, долл. США	Структура запасов, хранящихся на складе, % к общей стоимости запасов	Излишек запасов		Число оборотов (гр. 4 / гр.5)
						долл. США	% стоимости запасов на складе (гр. 7 / гр. 5)	
A	90	8	4 145 488	618 122	47	0	0	6,7
B	172	16	785 693	278 180	21	0	0	2,8
C	267	24	208 091	175 943	13	71 039	40	1,2
D	524	47	52 195	203 230	15	170 129	84	0,3
X	51	5	0,18	38 693	3	38 693	100	0
Итого	1 104	100	5 191 467	1 314 168	100	279 861	21	4,0

Таблица 8.12

DRP ОТЧЕТ

№	Показатель	Март	Апрель	Май	Методика расчета
1	Планируемый начальный баланс запасов	100	81	98	Стр. 7 + стр. 4 (по предыдущему месяцу)
2	Ожидаемое пополнение	25	25	75	Планируемая поставка товара определяется по выставленным поставщиками срокам
3	Прогноз спроса на отчетный период	94	108	88	Прогноз продаж предоставляется коммерческим отделом
4	Прогнозируемый конечный баланс	31	-2	85	Стр. 1 + стр. 2 – стр. 3
5	Страховой запас	60	64	57	Определяется экспертно для каждой товарной позиции
6	Прогнозируемый остаток на конец периода	-29	-66	28	Стр. 4 – стр. 5
7	Объем, который нужно заказать и получить к началу данного отчетного периода	50	100	-	Если прогнозируемый остаток на конец периода отрицательная величина, то нужно разместить заказ на этот объем. При этом размер заказа округляется с учетом возможностей доставки поставщика или размера стандартной партии. К примеру, для апреля надо заказать 66 единиц товара, но так как поставка осуществляется партиями, кратными 50, то заказ надо разместить на 100 единиц

Управление запасами осложнено отраслевой динамикой цен в течение года. Это относится к стоимости и готовой продукции, и ресурсов, необходимых для подготовки производства и выпуска продукции. Например, работы по капитальному строительству ведутся на предприятиях группы в весенне-летний период, при этом стоимость материалов, необходимых для выполнения работ, повышается поставщиками в то же время. В данном случае руководителю финансового блока приходится частично авансировать поставки по основным капиталоемким позициям с целью зафиксировать цены поставщиков и избежать дополнительных затрат при росте цен.

Рентабельность инвестиций в запасы

Прежде чем принимать решение о целесообразности поддержания запаса товаров, необходимо проанализировать рентабельность инвестиций в них. Зачастую менеджеры по продажам склонны покупать товар, обладающий наибольшей рентабельностью, которая определяется как отношение прибыли от реализации к общему объему продаж. Это понятно, поскольку в большинстве случаев заработная плата менеджеров зависит от прибыли, полученной от продаж. Мотивированные таким образом, продавцы могут попытаться убедить отдел закупок приобретать большие объемы товаров, чтобы снизить их стоимость за счет получения скидок за объем и, как следствие, повысить рентабельность продаж.

Использование показателя рентабельности товаров недостаточно для принятия решений по управлению запасами. Компания создается владельцами для получения прибыли на вложенный капитал, и здесь лучшим показателем будет ROE (return on stockholder's equity) – возврат на вложенный акционерами капитал. Этот же показатель целесообразно использовать и при управлении запасами. Иначе говоря, инвестировать в запасы тех товарно-материальных ценностей, использование которых в обороте увеличивает ROE.

В нашей стране, к сожалению, отсутствуют поставщики, способные обеспечить постоянное наличие заявленного ими ассортимента. Поэтому иногда приходится «затариваться» определенными позициями, чтобы не допустить «выпадения» групп основного ассортимента. Принимая решение о дополнительном увеличении запасов по какой-либо группе, необходимо сравнивать предложенную дополнительную скидку с привлекаемыми финансовыми ресурсами и возможностями складских помещений на текущий момент. Если предлагаемая скидка больше стоимости привлекаемых денежных средств и на складе имеются возможности для размещения дополнительных партий товара, то принимается решение о приобретении большего объема с расчетом его реализации за один-два месяца. Минимальный остаток для различных групп товаров находится в диапазоне от 7 до 30 дней (пока запасы не будут равны нулю). Ежеженедельно проводятся совещания с отделом закупок с целью выяснения объемов «мертвых» или плохо продающихся товаров. Некоторые товары возвращаются поставщикам, для других вводятся программы снижения цен.

Несмотря на то, что такие действия могут показаться оправданными, нередко они приводят к увеличению запасов и снижению прибыли компании в целом. Для того чтобы этого избежать, можно рекомендовать построить систему мотивации менеджеров на основе показателя рентабельности инвестиций в запасы, рассчитываемого по формуле:

$$\text{Рентабельность инвестиций} = (\text{Годовая выручка} - \text{Себестоимость товаров, проданных за год}) / \text{Инвестиции в запасы}.$$

Например, товар продается на сумму 4 000 долл. США, себестоимость которого составляет 3 000 долл. США, а средние инвестиции в запасы составили 1 000 долл. США. В таком случае рентабельность инвестиции в запасы будет равна единице $[(4\,000 - 3\,000)/1\,000]$. Это означает, что компания получает 1 долл. США валовой прибыли на каждый доллар, вложенный в запасы. Если увеличить инвестиции в запасы до 5 000 долл. США, то коэффициент будет равен 0,2. Другими словами, в результате увеличения средних запасов компания получит лишь 20 центов в год на каждый доллар, вложенный в запасы. Соответственно, финансовому директору будет необходимо настоять на пересмотре политики складирования любого товара или группы товаров, коэффициент прибыльности для которых составляет менее 1. Возможно, целесообразнее будет закупать товар в меньших объемах, пусть и по более высокой цене, чтобы этот показатель стал выше.

Рассмотрим еще один пример. У компании есть два варианта закупки товара, продажи которого составляют 10 000 долл. США в год.

1. Себестоимость проданных товаров равна 7 500 долл. США. Инвестиции в запасы равны 3 000 долл. США. Рентабельность инвестиций в запасы = $0,83 [(10\,000 - 7\,500) / 3\,000]$.

2. Себестоимость проданных товаров равна 7 750 долл. США (более высокая стоимость закупки за счет отказа от объемных скидок). Инвестиции в запасы равны 2 000 долл. США. Рентабельность инвестиций равна $1,13 [(10\,000 - 7\,750) / 2\,000]$.

Несмотря на то, что рентабельность продаж во втором случае будет меньше, прибыль компании в целом будет выше, поскольку повышается рентабельность инвестиций в запасы.

В заключение необходимо отметить, что эффективное управление запасами во многом зависит от того, насколько правильно составлен план движения запасов и оценен необходимый объем. Финансовому директору никогда не нужно идти на поводу у отдела продаж, завышая запасы товаров из лучших побуждений по отношению к покупателю. Главная задача финансовых специалистов – абстрагироваться от субъективных деловых решений продавцов и закупщиков для того, чтобы объективно определить, какова действительная прибыль компании, и гарантировать, что каждый инвестированный рубль способствует успеху предприятия в целом.

8.5. Управление дебиторской задолженностью

Для управления дебиторской задолженностью предприятию нужна различная информация о дебиторах и их платежах. Как правило, такие сведения можно получить путем доработки системы бухгалтерского учета. Однако прежде чем приступить к доработке системы, следует определить принципы учета и контроля дебиторской задолженности.

Проблемы управления дебиторской задолженностью, с которыми сталкиваются предприятия, достаточно типичны:

- нет достоверной информации о сроках погашения обязательств компаниями-дебиторами;
- не регламентирована работа с просроченной дебиторской задолженностью;
- отсутствуют данные о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости;
- не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности коммерческого кредитования;
- функции сбора денежных средств, анализа дебиторской задолженности и принятия решения о предоставлении кредита распределены между разными подразделениями. При этом не существует регламентов взаимодействия и, как следствие, отсутствуют ответственные за каждый этап.

Рассмотрим подробнее способы решения перечисленных проблем, а также основные элементы системы управления дебиторской задолженностью.

Построение системы учета и контроля дебиторской задолженности

Для управления дебиторской задолженностью необходима следующая информация:

- данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- время просрочки платежа по каждому из счетов;
- размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных внутрифирменных нормативов;
- кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

Система управления дебиторской задолженностью также может включать в себя данные о компаниях, работающих с организацией и имеющих задолженность перед дебитором этой организации. В данном случае возможно проведение взаимозачета и погашение кре-

диторских обязательств организации под дебиторскую задолженность.

Определение критического срока оплаты

Критический срок оплаты – дата, не позднее которой должен быть осуществлен платеж по предоставленному коммерческому кредиту. Для того чтобы иметь возможность контролировать критический срок оплаты, нужно учитывать продолжительность отсрочки платежа, а также дату возникновения дебиторской задолженности. Моментом возникновения дебиторской задолженности считается дата перехода права собственности на продукцию от продавца к покупателю, установленная в договоре. Это может быть дата подписания договора, отгрузки товара со склада продавца, дата поступления продукции к покупателю и т.д.

В большинстве договоров на поставку товаров с рассрочкой платежа критический срок оплаты определяется путем прибавления установленного количества дней к дате возникновения дебиторской задолженности. Для упрощения расчета критического срока оплаты можно порекомендовать выделить типичные для компании условия предоставления отсрочки платежа и реализовать возможность их учета в системе управления дебиторской задолженностью.

При этом следует отметить, что в любой компании могут возникать случаи, когда заключаются договоры, условия оплаты в которых отличаются от типовых. В этом случае очень важно не использовать в учете типовые условия, которые исказят отчетность по погашению дебиторской задолженности, а делить сумму счета, выставленного по этому договору, на такое количество составных сумм, по которому можно для каждой из них однозначно рассчитать критический срок оплаты.

Таблица 8.13

КРИТИЧЕСКИЙ СРОК ОПЛАТЫ ПО
ВЫСТАВЛЕННЫМ СЧЕТАМ ДЛЯ ООО
«ПОКУПАТЕЛЬ» НА 12.02.2007

№ счета-фактуры	Дата	Сумма, тыс. руб.	Дата отгрузки	Стоимость отгруженной продукции, тыс. руб.	Условия оплаты	Время в пути, дн.	Отсрочка по договору, дн.	Критический срок оплаты
103	25.12.07	100	27.12.04	100	От даты получения	12	5	13.01.05
109	27.12.07	600	29.12.04	200	От даты отгрузки	-	10	08.01.05
			29.12.04	200		-	15	13.01.05
			29.12.04	150		-	20	18.01.05
			29.12.04	50		-	25	23.01.05
141	03.01.07	650	08.01.05	650	От даты получения	2	10	20.01.05
			09.01.05	150		12	10	31.01.05

Пример

Стандартное условие отгрузки продукции в рассрочку в компании ООО «Посредник» – оплата поставленной продукции в течение установленного в договоре количества дней от даты поступления товара на склад покупателя или от даты отгрузки товара со склада. В соответствии с типовыми условиями пре-

доставления отсрочки платежа в системе управления дебиторской задолженностью была реализована возможность учета периода отсрочки платежа и времени нахождения товаров в пути (табл. 8.13).

На основании данных табл. 8.13 менеджеры по продажам, ответственные за поступление дебиторской задолженности, могут контролировать своевременность платежей и при необходимости реагировать на возникновение просроченных обязательств со стороны дебиторов.

Порядок соотнесения поступивших платежей с выставленными счетами

Управление дебиторской задолженностью усложняют случаи, когда несколько выставленных счетов погашаются одним платежным поручением или, наоборот, когда один счет погашается несколькими платежными поручениями. В этом случае не всегда ясно, за что расплатился дебитор и какой из счетов просрочен. Если в назначении платежа дебитором не указано иное, возможно использовать метод ФИФО, то есть считать, что покупатель сначала погашает наиболее ранний из выставленных и неоплаченных счетов.

Пример

В ООО «Посредник» для контроля поступления платежей и ведения статистики средней просрочки по каждому дебитору формируется отчет о списании дебиторской задолженности (табл. 8.14). Из таблицы видно, что по счету, критический срок оплаты по которому наступает 13.01.07, покупатель осуществил оплату четырьмя платежными поручениями. При этом первый перевод денег состоялся с опозданием на пять дней, а последний платеж – на десять.

Таблица 8.14

ОТЧЕТ О СПИСАНИИ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ООО «ПОКУПАТЕЛЬ» НА 12.02.2007

Счета-фактуры выставленные		Платежные поручения полученные		Текущая задолженность на дату поступления платежа, тыс. руб.	Период просрочки, дн.
№	Критический срок оплаты по выставленному счету	Дата	Сумма, тыс. руб.		
103	13.01.07	18.01.07	16	100	5
		20.01.07	20	84	7
		22.01.07	50	64	9
		23.01.07	14	14	10
109	08.01.07	06.01.07	200	200	2
		13.01.07	200	200	3
	18.01.07	22.01.07	100	150	4
		23.01.07	50	50	5
		23.01.07	50	50	6
141	20.01.07	22.01.07	450	450	2
	31.01.07	30.01.07	150	150	-1 ²

Средневзвешенный период просрочки составил 8,1 дня.

При средней ставке 14% годовых (0,04% в день), по которой предприятие привлекает денежные средства, затраты, связанные с просрочкой платежа только по одному счету, составят 722 руб. (0,04% * (100 тыс. руб. * 5 дн. + 84 тыс. руб. * 7 дн. + 64 тыс. руб. * 9 дн. + 14 тыс. руб. * 10 дн.)). Если учесть тот факт, что у компании не один выставленный счет, а несколько тысяч, то за-

траты на обслуживание просроченной дебиторской задолженности составят существенную сумму.

Основным инструментом контроля дебиторской задолженности служит реестр старения дебиторской задолженности. Реестр старения представляет собой таблицу, содержащую неоплаченные суммы счетов, которые группируются по периодам просрочки платежа. Группировка осуществляется, исходя из политики компании в области кредитования контрагентов. К примеру, менеджмент компании может считать, что просрочка платежа в течение семи дней допустима, при превышении этого срока следует активно работать с контрагентом по возврату дебиторской задолженности, а в случае просрочки более 30 дней обращаться в суд. Соответственно аналогично будут построены группы в реестре старения дебиторской задолженности: 0-7 дней, 8-15, 16-30, свыше 30.

Необходимо сравнивать средневзвешенное время просрочки и периода кредитования по дебитору и в целом по компании с аналогичными показателями предыдущих периодов. Чтобы сравнение было корректным, необходимо из расчета средневзвешенного времени просрочки платежа исключить счета, дебиторская задолженность по которым на текущий момент признана безнадежной. Если из расчета не исключить безнадежную дебиторскую задолженность, это приведет к тому, что вся безнадежная задолженность, возникшая в предыдущих периодах и не списанная компанией, будет отражена в текущем периоде, что не позволит провести корректное сравнение. Сопоставление средневзвешенного времени просрочки и кредитования текущего и отчетного периодов позволит оценить эффективность проводимой компанией политики коммерческого кредитования. Увеличение средневзвешенного периода просрочки в текущем периоде будет свидетельствовать о низкой эффективности работы с дебиторами, и наоборот.

Планирование поступления средств от дебиторов

Используя данные о среднем времени просрочки платежа по контрагентам и в целом по компании по уже погашенным счетам можно значительно повысить точность планирования поступления денежных средств от дебиторов. Это упрощает процедуру построения бюджета движения денежных средств в части прогнозирования поступлений денежных средств. Для прогнозирования поступления платежей от покупателей необходимо использовать коэффициенты инкассации дебиторской задолженности. Коэффициент инкассации определяется как процент от общей суммы платежа в определенный интервал времени (табл. 8.15).

Понедельный план поступления денежных средств (могут использоваться и другие интервалы времени – декады, месяцы) строится в результате умножения полученных коэффициентов инкассации на запланированный объем продаж. На основании информации о поступлении денежных средств можно достаточно точно прогнозировать кассовые разрывы и планировать привлечение дополнительного финансирования.

Рассчитывать коэффициенты инкассации необходимо не только в разрезе клиентов компании, но и номенклатуры отгружаемой продукции. Это связано с тем, что период оборачиваемости у разных товарных позиций различен, соответственно будут различаться сроки возврата денежных средств.

² Отрицательный период просрочки означает, что платеж покупателем был осуществлен до наступления критического срока оплаты.

Таблица 8.15

РЕЕСТР ИНКАССАЦИИ ДЕБИТОРСКОЙ
ЗАДОЛЖЕННОСТИ НА 12.02.2007

№ счета-фактуры	Сумма счета-фактуры, тыс. руб.	Критический срок оплаты	Дата поступления платежа	Сумма оплаты, поступившая в период, тыс. руб.				
				0 дн.	до 7 дн.	до 30 дн.	до 60 дн.	свыше 60 дн.
ООО «Клиент»								
146	350	12.01.07	12.01.07	50	-	-	-	-
			17.01.07	-	100	-	-	-
			18.01.07	-	50	-	-	-
			27.01.07	-	-	100		
			12.02.07	-	-	-	50	-
147	190	15.01.07	04.02.07	-	-	190	-	-
Итого	540	-	-	50	150	290	50	0
В %	100	-	-	9	28	54	9	0
Итого по всем дебиторам	5500	-	-	2600	950	750	550	650
Структура дебиторской задолженности, % (коэф. инкассации)	100	-	-	47	17	14	10	12

Пример

ООО «Посредник» для расчета коэффициентов инкассации формирует реестр инкассации дебиторской задолженности по каждому дебитору и по компании в целом (табл. 8.15). Как видно из табл. 8.15, ООО «Посредник» получает 47% платежей в качестве предоплаты, а 53% уже после отгрузки товара. Из них 17% следует ожидать в течение первой недели, 14% в течение месяца, 10% в течение двух месяцев, а по 12% оплата поступит еще позже. Допустим, за первую неделю марта ООО «Посредник» планирует реализовать продукцию на сумму 500 тыс. руб. На основании рассчитанных коэффициентов инкассации можно спрогнозировать следующие сроки поступления средств в компанию:

- предоплата – 235 тыс. руб. (47% от 500 тыс. руб.);
- до 7 дней – 85 тыс. руб. (17%);
- до 30 дней – 70 тыс. руб. (14%);
- до 60 дней – 50 тыс. руб. (10%);
- свыше 60 дней – 60 тыс. руб. (12%).

Разработка кредитной политики

Процесс управления дебиторской задолженностью невозможен без кредитной политики – свода правил, регламентирующих предоставление коммерческого кредита и порядок взыскания дебиторской задолженности. Кредитная политика принимается на год, по истечении которого уточняются цели и задачи, принятые стандарты, подходы и условия. Типичная структура этого документа выглядит следующим образом:

- цели кредитной политики;
- тип кредитной политики;
- стандарты оценки покупателей;
- подразделения, задействованные в управлении дебиторской задолженностью;
- действия персонала;
- форматы документов, используемых в процессе управления дебиторской задолженностью.

Цели проводимой кредитной политики

Целями кредитной политики должны быть повышение эффективности инвестирования средств в дебиторскую задолженность, увеличение объема продаж (прибыли от продаж) и отдачи на вложенные средства.

Помимо формализации целей управления дебиторской задолженностью, в кредитной политике следует определить задачи, решение которых позволит достичь целевых значений (например, выход на новые рынки сбыта, завоевание большей доли существующего рынка, формирование репутации, минимизация стоимости кредитных ресурсов). Каждая сформулированная задача должна иметь количественное измерение и сроки выполнения.

Тип кредитной политики

Принято выделять три типа кредитной политики:

- консервативная;
- умеренная;
- агрессивная.

Стандарты оценки покупателей

Покупатели, как правило, имеют различные возможности по объемам закупок, своевременности оплаты и претендуют на различные условия предоставления отсрочки платежа.

Для того чтобы дифференцировать условия коммерческого кредитования, но при этом избежать злоупотреблений со стороны менеджеров отдела продаж, необходимо разработать алгоритм оценки покупателей.

Создание алгоритма дифференциации условий предоставления отсрочки платежа предполагает выполнение ряда шагов.

1. Отбор показателей, на основании которых будет проводиться оценка кредитоспособности контрагента (своевременность погашения ранее предоставленных отсрочек платежа, прибыльность бизнеса, ликвидность, размер чистых оборотных активов и т.д.).
2. Определение принципов присвоения кредитных рейтингов клиентам компании. Рейтинг присваивается на определенный период, по истечении которого должен пересматриваться, например, раз в месяц.
3. Разработка кредитных условий для каждого кредитного рейтинга, то есть определение:
 - цены реализации;
 - времени отсрочки платежа;
 - максимального размера коммерческого кредита;
 - системы скидок и штрафов.

Пример

В качестве двух наиболее важных характеристик кредитоспособности покупателя руководство ООО «Посредник» выделяет платежную дисциплину и объем продаж (в денежном выражении) в предшествующие периоды (табл. 8.16).

Таблица 8.16

ЗНАЧЕНИЯ КРЕДИТНЫХ РЕЙТИНГОВ

Платежная дисциплина		Объем поставок	
Просрочка оплаты, дн.	Рейтинг	Сумма реализации за год, руб.	Рейтинг
Больше 60	Е	Больше 1 млн.	Е
Меньше 60	Д	Больше 7 млн.	Д
Меньше 30	С	Больше 10 млн.	С
Меньше 7	В	Больше 50 млн.	В
0	А	Больше 100 млн.	А

Сначала клиенты ранжируются по платежной дисциплине. Получившие рейтинг Д или Е к ранжированию по объему продаж не допускаются. Для компаний, получивших рейтинги А, В и С, рекомендованы следующие условия работы:

- рейтинг С: работа с такой компанией только при условии наличия залога;
- рейтинг В: обязательное описание в договорах системы штрафов и пеней и их строгое исполнение;
- рейтинг А: предоставление отсрочки платежа без использования санкций со стороны компании.

На основании рейтинга объема поставок определяется максимально допустимый объем товарного кредита и цены на реализуемую продукцию. К примеру, для компании с рейтингом объема поставок В размер товарного кредита не должен превышать 50 млн. руб. в год, а цена реализации устанавливается на 5% ниже базовой, для рейтинга «А» кредитный лимит не больше 100 млн. руб. в год, а цена – на 10% ниже базовой. Подобное ранжирование удобно в повседневной деятельности для принятия оперативных решений.

При необходимости принятия стратегического решения, например при выборе из двух покупателей наиболее перспективного, следует учитывать более широкий набор факторов, чем объем закупок и платежная дисциплина. Могут использоваться такие показатели, как рентабельность продаж и перспективный объем реализации покупателю. Также немаловажно рассмотрение неколичественных характеристик: репутация клиента на рынке и существование гарантов (обеспечителей). Для проведения комплексной оценки стратегической привлекательности того или иного клиента могут использоваться балльные системы оценки перечисленных выше показателей.

Уровни ответственности

Разделы 4-6 кредитной политики призваны разграничить уровни управления дебиторской задолженностью. Необходимо строго распределить ответственность за управление дебиторской задолженностью между коммерческой, финансовой и юридической службами. Нередко за продажи и взыскание задолженности отвечают разные подразделения, имеющие противоречивые задачи. К примеру, менеджер по продажам (коммерческий отдел) мотивирован продать как можно больше, а менеджер по работе с дебиторами (финансовая служба) – получить денежные средства и минимизировать уровень задолженности. Это приводит к недовольству со стороны клиентов и конфликту подразделений.

Оправдана схема распределения ответственности, при которой коммерческая служба отвечает за продажи и поступления, финансовая служба берет на себя информационную и аналитическую поддержку, а юридическая служба обеспечивает юридическое сопровождение (оформление кредитного договора, работа по взысканию задолженности через суд).

Необходимо не только распределить ответственность между подразделениями, но и описать действия всех занятых в управлении дебиторской задолженностью сотрудников.

Пример

Ответственность сотрудников компании ООО «Посредник» закреплена в регламенте управления дебиторской задолженностью (табл. 8.17).

На основании отчетов по критическому сроку погашения дебиторской задолженности торговые менеджеры ежедневно контролируют ситуацию по расчетам. Часть их заработной платы зависит от своевременного погашения дебиторской задолженности.

Финансовая служба формирует основные принципы управления дебиторской задолженностью – лимиты, сроки, условия предоставления кредита, контроль погашения. Если просрочка составляет больше 30 дней, то информация об этом передается руководителю службы продаж для контроля. На определенном этапе выставляется претензия, подключаются служба безопасности и юридический отдел.

Система скидок и штрафов

Одним из наиболее действенных инструментов, позволяющих максимизировать поток денежных средств и снизить риск возникновения просроченной дебиторской задолженности, является система скидок и штрафов. Система начисления пеней и штрафов за нарушение сроков оплаты, установленных графиком погашения за-

долженности, должна быть предусмотрена в договоре. Скидки предоставляются в зависимости от срока оплаты товара. К примеру, при полной предоплате предоставляется скидка в размере 3% от стоимости товара, при частичной предоплате (более 50% от стоимости отгруженной партии) – скидка 2%, при оплате по факту отгрузки – скидка 1%. При предоставлении рассрочки платежа на 7 дней скидки не предусмотрены.

Таблица 8.17

РЕГЛАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В ООО «ПОСРЕДНИК»

Этап управления дебиторской задолженностью	Процедура	Ответственное лицо (подразделение)
Критический срок оплаты не наступил	Заключение договора	Менеджер по продажам
	Контроль отгрузки	Коммерческий директор
	Выставление счета	Финансовая служба
	Уведомления об отгрузке (номера вагонов, машин, даты, вес)	
	Уведомление о сумме и расчетных сроках погашения дебиторской задолженности	
Просрочка до 7 дней	За 2-3 дня до наступления критического срока оплаты – звонок с напоминанием об окончании периода отсрочки, а при необходимости – сверка сумм	Менеджер по продажам
	При неоплате в срок – звонок с выяснением причин, формирование графика платежей	Коммерческий директор
	Прекращение поставок (до оплаты)	Финансовая служба
Просрочка от 7 до 30 дней	Направление предупредительного письма о начислении штрафа	Финансовая служба
	Начисление штрафа	Юридический отдел
	Предарбитражное предупреждение	Менеджер по продажам
Просрочка от 30 до 60 дней	Ежедневные звонки с напоминанием	
	Переговоры с ответственными лицами	
Просрочка более 60 дней	Командировка ответственного менеджера, принятие всех возможных мер по досудебному урегулированию	Менеджер по продажам
	Официальная претензия (заказным письмом)	Юридический отдел
Просрочка более 60 дней	Подача иска в арбитражный суд	Юридический отдел

Система мотивации персонала

Неотъемлемой частью управления дебиторской задолженностью является также мотивация сотрудников компании, вовлеченных в процесс.

Для повышения эффективности системы мотивации, ориентированной на снижение объема просроченной дебиторской задолженности, каждый сотрудник должен быть заинтересован в достижении запланированного уровня дебиторской задолженности. Например, менеджер по продажам премируется не только за выполнение плана по продажам, но и за исполнение обязательств теми контрагентами, которым он произвел

отгрузку с рассрочкой платежа. Система премий должна быть уравновешена системой наказаний (замечания, предупреждения, лишение премии, служебное расследование, увольнение сотрудника). Но штрафовать нужно не за образовавшуюся просроченную дебиторскую задолженность (если менеджер выполнил все предусмотренные регламентом действия, то ответственность за просроченную задолженность несет только клиент), а за нарушение регламента и процедур управления дебиторской задолженностью.

В практике хозяйствования организаций используются также следующие методы управления дебиторской задолженности:

- контроль оплаты счетов и состояния расчетов с покупателями по отсроченной (просроченной) задолженности. Следует иметь в виду, чем больше период просрочки задолженности, тем выше риск ее непогашения;
- составление отчетов по возрасту дебиторской задолженности (стоп-листы, с помощью которых определяется момент отказа в поставках покупателю, превысившему лимит накопленной задолженности);
- соблюдение соотношения дебиторской и кредиторской задолженности: значительное преобладание дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных (как правило, дорогостоящих) средств; превышение кредиторской задолженности дебиторской может привести к неплатежеспособности организации;
- введение должности контролера за состоянием дебиторской и кредиторской задолженности;
- оценка возможности и целесообразности предоставления скидки при досрочной оплате.

Мероприятия по работе с дебиторами могут включать:

- телефонные переговоры; выезды к контрагентам;
- оформление договоров цессии; разработка схем погашения задолженности векселями с их последующей реализацией;
- разработка эффективных бартерных схем;
- факторинг;
- проработка возможностей обращения в арбитраж.

8.6. Управление денежным потоком

В финансовой деятельности организации денежный поток называют в соответствии с западными методами кэш – флоу (Cash Flow).

При построении системы управления денежными потоками важно оптимизировать соответствующие бизнес-процессы, для чего необходимо определить:

- состав ЦФО, по которым формируются и контролируются бюджеты денежных средств;
- участников процесса, то есть сотрудников компании, вступающих в роли инициаторов платежей, контролеров выполнения внутренних регламентов, акцептантов;
- обязанности и полномочия каждого участника бизнес-процесса, в частности по определению платежных лимитов, и ответственных за принятие решений по тем или иным платежам;
- временной график прохождения платежей, в частности установить сроки и последовательность прохождения заявок на оплату.

В дальнейшем это позволит сократить трудозатраты топ-менеджеров компании (генерального и финансового директоров) на контроль расходования средств. Если ранее им приходилось просматривать и подписывать каждую заявку на оплату, то теперь, когда суммы расходов утверждены в бюджетах, а порядок согласования платежей формализован, контроль за денежными потоками можно возложить на финансового ме-

неджера. Соответственно финансовый (генеральный) директор будет согласовывать только ограниченное количество платежей, как правило, сверхлимитных, крупных или нерегулярных. Например, сумму платежа за аренду офиса достаточно согласовать один раз при утверждении бюджета, оставив контроль самой процедуры проплаты и соответствия сумм бюджету за финансовым менеджером.

Правильно выстроенные бизнес-процессы помогают решить еще одну актуальную задачу – свести к минимуму риск злоупотреблений со стороны сотрудников предприятия за счет разделения функций контроля выплат и их инициации. Например, руководитель бизнес-направления акцептует все заявки на оплату по своему ЦФО и отвечает за выполнение бюджета, а сотрудник финансовой службы (это может быть финансовый директор, финансовый менеджер) контролирует соответствие заявок бюджетным лимитам и выполнение регламентных процедур платежной системы.

В крупных холдинговых структурах с целью минимизации риска утраты активов целесообразно внедрить казначейский принцип исполнения платежей дочерними и зависимыми обществами. Казначейство имеет прямое подчинение топ-менеджменту компании и его внедрение способствует следующему:

- исключаются внеплановые платежи;
- в случае невыполнения доходных статей приостанавливается финансирование расходных;
- обеспечивается точное соответствие движения денежных средств установленному плану и возможность построения достоверного отчета о движении денежных средств прямым методом.

Однако необходимо помнить о том, что ни одна платежная система не может полностью защитить предприятие:

- от злоупотреблений, связанных с использованием фирм-однодневок или «искусственным» завышением цен. Соответственно, должны проводиться другие мероприятия, в частности проверка контрагентов службой безопасности компании при заключении договора;
- от ошибок, допущенных в ходе заключения договора. Процесс подписания договора должен быть адекватен по степени защиты от «человеческого фактора» процессу подачи заявки на оплату;
- от расходов, возникновение которых не связано с моментом оплаты. В этом случае в заявке на оплату указан свершившийся факт расхода (например, подписанный уполномоченным лицом акт сдачи-приемки работ), поэтому сотрудник, принимающий решение об оплате, уже не может предотвратить расход.

Регламент платежей

Оптимизированные бизнес-процессы управления денежными потоками закрепляются в регламентных документах, например в «Порядке прохождения платежей в компании». Эти документы утверждаются внутренним приказом и являются обязательными к исполнению всеми подразделениями компании. Внутренний документ, определяющий правила функционирования платежной системы компании, обязательно будет содержать информацию о порядке прохождения заявок на оплату, сроках, ответственных за согласование, обязанностях и полномочиях сотрудников, последовательности действий.

Для наглядности удобно систематизировать эту информацию в табличном или графическом виде (табл. 8.18).

Таблица 8.18

ГРАФИК ПРОХОЖДЕНИЯ ПЛАТЕЖЕЙ

Операция	Комментарий	Рабочие (банковские) дни				
		1	2	3	4	5
Формирование инициатором платежа заявки в электронной платежной системе. Акцепт заявки руководителем ЦФО	Акцептованная руководителем ЦФО заявка автоматически поступает финансовому менеджеру	До 16 часов ³	-	-	-	-
Акцепт заявки финансовым менеджером	-	До 18 часов	-	-	-	-
Акцепт заявки финансовым директором (для заявок, требующих акцепта финансовым директором)	-	-	До 10 часов	-	-	-
Акцепт заявки генеральным директором (для заявок, требующих акцепта генеральным директором)	-	-	До 11 часов	-	-	-
Регистрация финансовым менеджером состояния заявок в электронной платежной системе	-	-	До 12 часов	-	-	-
Выдача по заявкам наличных денежных средств	Заявка, по которой денежные средства не были получены в течение трех дней, аннулируется	-	С 11 часов	В течение дня	В течение дня	-
Осуществление безналичных оплат по заявкам с приоритетом «1»	В случае целесообразности и наличия свободных денежных средств заявка может быть оплачена в более ранние сроки	-	-	До 14 часов	-	-
Осуществление безналичных оплат по заявкам с приоритетом «2»		-	-	-	-	До 14 часов
Осуществление безналичных оплат по заявкам с приоритетом «3»		-	-	-	-	До 14 часов

Заявка проходит три уровня контроля. Руководитель ЦФО проверяет целесообразность и обоснованность данного расхода, сотрудник отдела планирования (казначейства) – наличие лимитов в бюджете ЦФО на этот вид расхода в данном периоде, а сотрудник бухгалтерии – правильность оформления документов на оплату и отсутствие задолженностей по расчетам и представлению документов по данному контрагенту и сотруднику.

Каждая заявка к оплате акцептуется руководителями структурных подразделений и утверждается «распорядителями кредитов» (руководители ЦФО) в соответствии с лимитами, установленными в их компетенции. Функции составления и контроля исполнения платежного календаря и бюджета движения денежных средств возложены на департамент казначейских операций. Платежный календарь, составляемый одновременно с уточнением БДДС на каждый месяц, позволяет заранее выявить вероятную нехватку (либо избыток) денежных средств.

Все счета на оплату и хозяйственные договоры попадают в бухгалтерию, где проводится подготовительная «черновая» работа по проверке платежных реквизитов, сроков оплаты и др. После этого данные заносятся в реестр платежей, который направляется в казначейство, где платежи проверяются на соответствие утвержденному бюджету. После этого заявка в зависимости от суммы и кодировки бюджета попадает к руководителю казначейства, финансовому директору, которые принимают решение об оплате. Виза генерального директора нужна для некоторых видов платежей и только в случае превышения установленных при ежемесячном планировании ограничений. В зависимости от времени поступления, и очередности поступления заявки оплачиваются в тот же день либо на следующий. При отсутствии денежных средств, достаточных для удовлетворения всех поступивших заявок, казначейство готовит предложения по перераспределению денег либо отме-

няет тот или иной платеж. Если казначейство изменило сроки платежа, указанные его инициатором в заявке на оплату, то оно обязательно извещает инициатора об этом. Итоговый вариант реестра вместе с предложениями казначейства и платежными документами передается финансовому директору, который и принимает окончательное решение по оплате счетов.

Необходимо отметить, что хорошо проработанный регламент должен предотвращать сбои в управлении платежной системой, быть прозрачным и однозначно трактовать действия того или иного сотрудника. Однако это не всегда можно проверить, пока регламент не запущен в работу. Поэтому нормальной является практика, когда регламент корректируется в процессе использования и заново утверждается вместе с изменениями.

Приоритет платежей

На практике нередко возникает ситуация, когда план поступлений не выполняется, а план расходования денежных средств исполняется в полном объеме, соответственно общая сумма заявок на оплату превышает реальное поступление денежных средств. Чтобы избежать кассовых разрывов, целесообразно ранжировать все платежи по степени их приоритетности или значимости. Статьи с наиболее высоким приоритетом оплачиваются в обязательном порядке, статьи с пониженным приоритетом – при выполнении дополнительных условий. Например, заявки на оплату задолженности перед основными поставщиками продукции, налогов и др. оплачиваются в первую очередь, тогда как расходы на обучение, модернизацию оргтехники финансируются при выполнении плана продаж не менее чем на 90%.

Приведем пример регламента определения приоритета платежей торговой компании. Каждой статье расходования денежных средств присваивается один из следующих платежных приоритетов:

³ Гарантированный срок выполнения операции.

- приоритет первой очереди – платежи, задержка по которым может вызвать серьезные негативные последствия для компании, например штрафные санкции или ухудшение деловой репутации. К таким платежам относятся оплата налогов и погашение кредитов. Оплачиваются финансовой службой строго в соответствии со сроком платежа, указанным в заявке;
- приоритет второй очереди – платежи, по которым допускама задержка оплаты на срок до трех банковских дней без серьезных негативных последствий для компании (выплата заработной платы, оплата основным поставщикам);
- приоритет третьей очереди – платежи, по которым допустим перенос сроков оплаты более чем на три банковских дня.

Очередность платежей определяется согласно текущему исполнению месячного бюджета движения денежных средств, в котором выплаты привязаны к соответствующим поступлениям. В условиях нехватки денежных средств в первую очередь должны осуществляться выплаты по тем обязательствам, нарушение которых приведет к наибольшим финансовым потерям (выраженным в пениях и штрафах, простоях производства и др.). Приоритетность платежей в компании также определяется сроками оплаты счетов и договоров, учитываемыми при составлении платежного календаря, который и устанавливает внутреннюю очередность платежей. Статьи расходов, позволяющие при необходимости сдвигать сроки оплаты счетов, предоставляют возможность для маневра при временном недостатке средств. Кроме того, высшее руководство обладает полномочиями по изменению очередности платежей.

Формирование платежного календаря

Основная цель платежного календаря – формирование графика денежных потоков на ближайший период (от нескольких рабочих дней до одного месяца) таким образом, чтобы гарантировать оплату всех необходимых платежей, минимизировать излишки денежных средств на счетах и избежать кассовых разрывов.

Платежный календарь может иметь разное представление в зависимости от специфики бизнеса и предпочтений соответствующих сотрудников. Однако он обязательно должен содержать данные о поступлениях и выбытиях, а также о плановых остатках денежных средств обычно с разбивкой по дням и их источникам (табл. 8.19).

Таблица 8.19

ПЛАТЕЖНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

Статья	Дата/план-факт							Итого за месяц	Прогноз отклонений от бюджета
	1	2	4	5	6	9	30		
	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня		
	факт	факт	факт	план	план	план	план		
Поступления от клиентов	120	100	90	100	100	100	100	918	-82
Прочие поступления	28	-	-	-	-	-	-	78	-2
Итого поступления	148	100	90	100	100	100	100	996	-84
Оплата основным поставщикам	-	-	-50	-	-90	-100	-	-150	-500
Заработная плата	-98	-	-	-	-	-	-	-98	2
Премии	-	-	-	-	-	-	-	-30	0
НДС	-	-	-	-	-	-	-	-40	0
Налог на прибыль	-	-	-	-	-	-	-	-20	0
Расходы на рекламу	-	-	-	-10	-	-	-	-5	-15

Статья	Дата/план-факт							Итого за месяц	Прогноз отклонений от бюджета
	1	2	4	5	6	9	30		
	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня	ию-ня		
	факт	факт	факт	план	план	план	план		
Аренда	-	-	-	-	-	-	-20	-20	-20
Хозрасходы	-	-9	-	-	-	-10	-10	-29	1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Итого выбытия	-98	-9	-50	-10	-90	-110	-185	-752	-67
Сальдо по текущей деятельности	50	91	40	90	10	-10	-85	304	-246
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Сальдо на конец периода	6	2	2	2	22	22	22	22	12

При формировании платежного календаря на месяц потребуются смоделировать распределение запланированных денежных потоков по неделям и дням (табл. 8.20). Понимание распределения расходов во времени поможет выявить наиболее рискованные с точки зрения возникновения кассовых разрывов моменты и провести мероприятия по перераспределению бремени платежей, например, разнести на разные недели выплату заработной платы и перечисление в бюджет налогов, вовремя воспользоваться кредитом.

Таблица 8.20

ПРИМЕР РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕЙ, ТЫС. У.Е.

Статья	Способ распределения	Итого за месяц	Неделя/кол-во рабочих дней			
			1/5	2/4	3/5	4/6
Поступления от клиента	Пропорционально количеству рабочих дней	1 000	250	200	250	300
Налоги с ФОТ	2-я неделя; до 15-го календарного дня месяца	-6	-	-6	-	-
НДС	3-я неделя; до 20-го календарного дня месяца	-30	-	-	-30	-
Аренда офиса	4-я неделя; до конца месяца	-8	-	-	-	-8
Реклама, оплата за выставку	2-я неделя; до 10-го календарного дня месяца	-10	-	-10	-	-
Реклама, оплата буклетов	4-я неделя (в соответствии с договором)	-4	-	-	-	-4
Оплата основным поставщикам	В соответствии с графиком закупок и договором (50% – предоплата за 2 недели до поставки, 50% – в течение трех дней с даты поставки)	-800	-200	-150	-200	-250
Хозяйственные расходы	Еженедельно равными долями	-2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5
Заработная плата	1-я неделя; 2-й рабочий день месяца	-20	-20	-	-	-
Непредвиденные расходы	Еженедельно равными долями	-2	-0,5	-0,5	-0,5	-0,5

Платежный календарь составляется на основании заявок на оплату, поданных и утвержденных в соответствии с регламентом прохождения платежей в компании. Все заявки регистрируются в реестре, в котором отражается необходимая информация о ходе согласования и оплате каждой из них (табл. 8.21).

Таблица 8.21

РЕЕСТР ЗАЯВОК НА 6 ИЮНЯ 2007 г.⁴

№	Оплатить до	Исполнение	Назначение платежа	Тип оплаты	Статья БДДС	Сумма, руб.	Согласование			
							Руководитель ЦФО	ФМ	ФД	ГД
1201	1 июня	Оплачено	Оплата поставщику ООО «Нилит»	Б/нал.	Оплата основным поставщикам	20 000	+	+	+	0
1202	1 июня	Оплачено	Оплата поставщику ЗАО «ЭМИ»	Б/нал.	Оплата основным поставщикам	10 000	+	+	+	0
1203	1 июня	Оплачено	Оплата поставщику ЗАО «Авангард»	Б/нал.	Оплата основным поставщикам	10 000	+	+	+	0
1204	2 июня	Оплачено	Заработная плата за январь	Нал.	Заработная плата	98 000	+	+	0	0
1205	6 июня	К оплате	Покупка канцтоваров	Нал.	Хозяйственные расходы	9400	+	+	0	0
1206	6 июня	К оплате	Оплата поставщику ЗАО «Авангард»	Б/нал.	Оплата основным поставщикам	50 000	+	+	+	0
1207	7 июня	К оплате	Оплата за упаковочную линию	Б/нал.	Производственное оборудование	10 000	+	+	+	+
1208	8 июня	К оплате	Оплата поставщику ЗАО «ЭМИ»	Б/нал.	Оплата основным поставщикам	50 000	+	+	-	0

Реестр может содержать и другую аналитическую информацию, необходимую для оперативного управления платежами, например название центра финансовой ответственности, к которому относится заявленный платеж, валюту платежа и соответствующий курс к валюте бюджетирования, название юридического лица, от имени которого будет осуществляться платеж, доступный лимит по статье платежа.

Основным документом, определяющим величину и структуру платежей в текущем периоде, является бюджет движения денежных средств предприятия (БДДС). Он формируется на каждый календарный месяц плановым отделом на основании представленных соответствующими службами данных о планируемых объемах и условиях продаж продукции, закупок сырья и материалов, об объемах основного и вспомогательного производств, о фонде оплаты труда, начислении налогов и т.д. Бюджет движения денежных средств предприятия предусматривает как суммы первоочередных платежей, так и выплат, относящихся ко второй очереди.

БДДС состоит из доходной и расходной частей, причем возможность финансирования ключевых расходных статей увязана с выполнением плана взыскания денежных средств по доходным статьям (табл. 8.22).

Таблица 8.22

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

№	Наименование статей	Всего	
		план	факт
Остаток на начало:		-	-
Поступления всего		-	-
1	Основная деятельность	-	-
1.1	Поступления дебиторской задолженности	-	-
1.2	Выручка от реализации продукции, выполне- ния работ, оказания услуг	-	-
1.3	Выручка от сдачи имущества в аренду (субаренду)	-	-

№	Наименование статей	Всего	
		план	факт
1.4	Полученные авансы от поставщиков	-	-
1.5	Оказанные услуги внутренним предприятиям	-	-
1.6	Прочие поступления, в т.ч.	-	-
Итого: (п.1.1 + 1.2 + 1.3 + 1.4 + 1.5)		-	-
2	Инвестиционная деятельность	-	-
2.1.1	Доходы от реализации основных средств, в т.ч.	-	-
2.1.2	• оборудования и складов	-	-
2.1.3	• недвижимости	-	-
2.1.4	• прочие	-	-
2.2	Полученные дивиденды	-	-
2.3	Доходы от участия в уставных капиталах других организаций	-	-
2.4	Целевые поступления	-	-
2.5	Доходы от продажи пакетов акций (долей участия)	-	-
2.6	Поступления от погашения займов, предоставленных другим организациям	-	-
2.7	Полученные проценты по займам, предоставленным другим организациям	-	-
2.8	Прочие поступления	-	-
Итого: (п.2.1 + 2.2 + 2.3 + 2.4 + 2.5 + 2.6 + 2.7 + 2.8)		-	-
3	Финансовая деятельность	-	-
3.1	Кредиты, предоставленные другими организациями	-	-
3.2	Займы, предоставленные другими организациями	-	-
3.3	Поступления от эмиссии акций	-	-
3.4	Поступления от продажи (погашения) векселей	-	-
3.5	Полученные проценты от долгосрочных финансовых вложений	-	-
Итого: (п. 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4 + 3.5)		-	-
Выбытия всего		-	-
4	Основная деятельность	-	-
4.1	Расходы на приобретение материалов	-	-
4.2	Расходы на приобретение инструментов, инвентаря, приборов и др.	-	-
4.3	Расходы на работы и услуги произв. характера, вып. сторонн. орг-ми	-	-
4.4	Расходы по оплате труда основных рабочих	-	-

⁴ Условные обозначения:

Б/нал. – безналичный расчет; Нал. – наличный расчет; ФМ – финансовый менеджер; ФД – финансовый директор;

ГД – генеральный директор; «+» – заявка согласована; «-» – заявка не согласована; «0» – согласование не требуется.

№	Наименование статей	Всего	
		план	факт
4.5	Начисления на заработную плату (соц. налог)	-	-
4.6	Общепроизводственные расходы, в т.ч.	-	-
4.6.1	Расходы на энергоносители, в т.ч.	-	-
4.6.1.1	• расходы на электроэнергию	-	-
4.6.1.2	• расходы по оплате природного газа	-	-
4.6.1.3	• расходы по водоснабжению	-	-
4.6.1.4	• расходы на текущий ремонт (подготовка к зиме)	-	-
4.6.1.5	• расходы на содержание автотранспорта (ГСМ и ремонт)	-	-
4.6.1.6	• расходы по оплате труда обслуживающего персонала	-	-
4.6.1.7	• начисления на заработную плату (соц. налог)	-	-
4.6.1.8	• расходы на содержание инженерных сооружений	-	-
4.7	Расходы на аренду площадей, в т.ч.:	-	-
4.8	Расходы на сторожевую охрану (услуги пропуска и пр. характера)	-	-
4.9	Расходы на содержание зданий и сооружений (собств. силами), в т.ч. ремонт	-	-
4.10	Административно-управленческие расходы, в т.ч.	-	-
4.10.1	• расходы по оплате труда	-	-
4.10.2	• начисления на заработную плату (соц. налог)	-	-
4.10.3	• расходы на содержание автотранспорта (ГСМ и ремонт)	-	-
4.10.4	• расходы на связь	-	-
4.10.4.1	▫ расходы на услуги связи, телеграфные расходы	-	-
4.10.4.2	▫ расходы на связь (Интернет)	-	-
4.10.5	• расходы на канцтовары и хоз. расходы	-	-
4.10.6	• командировочные расходы (в т.ч. аренда квартир)	-	-
4.10.7	• расходы на содержание офиса (оргтехники)	-	-
4.10.8	• оплата нотариальных и юридических услуг	-	-
4.10.9	• оплата экспертно – консультационных услуг	-	-
4.10.10	• представительские расходы	-	-
4.10.11	• расходы по выплате % за пользование кредитом	-	-
4.10.12	• расходы на аренду, в т.ч.:	-	-
4.10.12.1	▫ площадей	-	-
4.10.12.2	▫ оборудования, оргтехники	-	-
4.11	Прочие расходы	-	-
4.12	Коммерческие расходы	-	-
4.12.1	• расходы по проведению рекламных и маркетинговых мероприятий	-	-
4.12.2	• расходы по оплате дилерских услуг, а также комис. вознаграждение за вып. сторонними организациями услуги	-	-
4.12.3	• расходы, связанные с предоставлением торговых скидок	-	-
4.12.4	• расходы на таможенные услуги	-	-
4.12.5	• командировочные расходы	-	-
4.13	Прочие расходы	-	-
Итого: (п. 4.1 + 4.2 + 4.3 + 4.4 + 4.5 + 4.6 + 4.7 + 4.8 + 4.9 + 4.10 + 4.11 + 4.12 + 4.13 + 4.14)		-	-
5	Инвестиционная деятельность	-	-
5.1	Приобретение объектов основных ср-ств, в т.ч.	-	-
5.1.1	• недвижимости и земельных участков	-	-
5.1.2	• оборудования	-	-
5.1.3	• прочих (нематериальные активы)	-	-
5.2	Приобретение пакетов акций (долей участия)	-	-
5.3	Займы, предоставленные другим организациям	-	-
Капитальные вложения (строительство и капитальный ремонт)		-	-
5.4	Расходы по осуществлению проектных работ	-	-
5.5	Расходы на подготовительные работы (снос, демонтаж, монтаж, ремонт)	-	-
5.6	Расходы по получению исходно – разрешительной документации	-	-
5.7	Расходы по оформлению прав на земельный участок и объекты недвижимости	-	-

№	Наименование статей	Всего	
		план	факт
5.8	Расходы по осуществлению строительных работ	-	-
5.9	Прочие расходы	-	-
Итого: (п. 5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.4 + 5.5 + 5.6 + 5.7 + 5.8 + 5.9 + 5.10)		-	-
6.	Финансовая деятельность	-	-
6.1	Проценты за пользование кредитами	-	-
6.2	Погашение займов	-	-
6.3	Расчеты по налогам и сборам (кроме начислений на 3/пл.)	-	-
6.3.1	• на прибыль	-	-
6.3.2	• НДС	-	-
6.3.3	• прочие налоги	-	-
6.4	Расходы на аренду земельных участков	-	-
6.5	Прочие расходы	-	-
Итого: (п. 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4 + 3.5)		-	-
Всего поступлений: (п. 1 + 2 + 3)		-	-
Всего выбытий: (п. 4 + 5 + 6)		-	-
Остаток на конец:		-	-

Плановый БДДС формируется департаментом корпоративных финансов и доводится до филиалов компании до начала планируемого периода (квартал с разбивкой по месяцам). Контролирует исполнение БДДС департамент «Казначейство», к региональным представительствам которого «привязан» каждый филиал компании. Департамент «Казначейство» контролирует исполнение БДДС и выявляет причины отклонений, а также предварительно анализирует каждую заявку на платеж на предмет соответствия бюджетам.

Для поддержки оперативного управления денежными потоками потребуется автоматизация бизнес-процессов. Выбранное программное обеспечение должно позволять:

- создавать электронные учетные документы платежной системы (например, заявки на оплату);
- формировать электронную отчетность, необходимую для контроля исполнения платежей, выполнения регламентов платежной системы, бюджетов движения денежных средств, к примеру, платежного календаря;
- реализовать поддержку процедур контроля и согласования (бюджетов, заявок на оплату и пр.). Например, заявки, неакцептованные начальником соответствующего ЦФО, и заявки на оплату не видны для других участников бизнес-процесса, но как только заявка акцептована, она автоматически направляется на рассмотрение финансовому менеджеру;
- разграничить права доступа к финансовой информации для разных уровней ответственности в компании. К примеру, начальник ЦФО видит в системе только заявки по своему бизнес-направлению.

На сегодняшний день большинство предприятий используют для автоматизации бизнес-процессов управления денежными потоками Excel и прочие непрофильные программы, однако такой способ имеет ряд существенных недостатков: низкая оперативность в отражении информации и формировании отчетности, незащищенность от сбоев, проблема двойного ввода данных. В настоящее время все больше компаний склоняется к выбору специализированного программного обеспечения, например, достаточно популярными являются решения на базе программ семейства «1С».

Автоматизированная система бюджетного учета, в которой реализована функция управления расходами, позволяет решить сразу две основные задачи. С одной стороны, проводится автоматический контроль заявок на соответствие бюджетным лимитам, с другой – утвержденные заявки формируют фактические данные об исполнении бюджета и операционного плана компании.

Внедрение системы управления денежными потоками

Необходимо отметить, что когда бизнес-процессы финансового управления определены и оптимизированы, а соответствующие регламенты разработаны и утверждены, начинается самое сложное – их внедрение в ежедневную практику работы компании. Перенос правильной платежной системы с бумаги на практику является наиболее трудоемким. В частности, сложно бывает искоренить внеплановые платежи, например платежи, которые являются типичными и предсказуемыми, но по каким-то причинам не запланированы, а также платежи, инициированные с нарушением внутренних правил.

Практика работы российских предприятий показывает, что если в компании более 5% платежей является внеплановыми или идут в нарушение внутреннего порядка осуществления платежей, то, скорее всего, это свидетельствует о неотлаженности внутренних бизнес-процессов управления денежными потоками, некорректных внутренних регламентов осуществления платежей либо проблемах с финансовой дисциплиной.

Автоматизация управления платежами в холдинге

Для компании, имеющей несколько региональных филиалов, можно реализовать следующую модель бизнес-процессов управления денежными потоками. Инициатор платежа готовит бумажную заявку, в которой указывает параметры платежа: контрагент, срок, номер счета, статья бюджетного классификатора и т.д.

Заявка, подписанная владельцем бюджета, передается в финансовый департамент и вводится в учетную систему в качестве документа «Заявка на платеж». В филиалах компании заявка вводится сотрудником финансового департамента и автоматически передается в Москву.

Учетная система, в которой ведется управление денежными потоками, интегрирована с системой учета товарно-материальных ценностей, что позволяет автоматически формировать заявки на оплату товаров и материалов по данным счетов-фактур.

Все введенные заявки получают статус «Новая», который позволяет рассматривать их, но не дает возможности совершить платеж. Заявка имеет плановую дату оплаты. Далее она должна пройти два этапа: бюджетный контроль и постановку на оплату.

На первом этапе сотрудник, ответственный за бюджетный контроль, проверяет соответствие заявки лимиту, установленному в бюджете. Если заявка не проходит бюджетный контроль, то она приобретает статус «Недостаточно лимита» и требует дополнительного согласования и определения источников финансирования.

Следующий этап – рассмотрение заявки казначейством и постановка ее в график платежей. Для этого ей присваивается статус «К оплате». Это можно сделать как вручную, так и автоматически. Сотрудник казначейства может отклонить заявку либо приостановить ее, присвоив ей соответствующий статус, если у него возникают сомнения в правильности платежа. На основании заявок, которым присвоен статус «К оплате», строится график платежей на ближайшую неделю и утверждается финансовым директором. При рассмотрении графика платежей могут быть выявлены кассовые разрывы. В этой ситуации ответственный сотрудник принимает решение о возможности переноса отдельных заявок на другую дату. Платежи осуществляются через систему «банк – клиент» и только на ос-

новании заявки со статусом «К оплате». В филиалах, где нет возможности организовать автоматическую выгрузку платежных поручений в систему «банк – клиент», контроль исполнения заявки осуществляется на уровне разнесения выписки: все заявки поступают в систему, в которой ведется бухгалтерский учет, и при разнесении выписки платежи должны быть сопоставлены с заявками, по которым осуществлялся платеж. Если платеж не сопоставлен или совершен без заявки, то невозможно будет провести выписку в бухгалтерской учетной системе. Разнесенная выписка автоматически выгружается в Москву на следующий день после осуществления платежа. Казначейство, используя эту информацию, может проанализировать все произведенные компанией оплаты. Владельцы бюджета имеют доступ к заявкам в рамках своего ЦФО и могут оперативно отслеживать изменение статуса своей заявки.

К задачам управления финансовыми потоками относится разработка способов повышения поступлений денежных средств, к которым относятся следующие:

1. Изыскание дополнительных денежных поступлений от более эффективного использования основных средств, для чего необходимо:
 - провести анализ степени использования оборудования / имущества с тем, чтобы определить перечень имущества, не используемого в текущей хозяйственной деятельности;
 - организовать сдачу в аренду / продажу мало используемого оборудования / имущества;
 - рассмотреть возможности пересмотра ставок арендной платы и перезаключения арендного договора с арендодателем и арендаторами;
 - организовать перевод деятельности организации в менее дорогое место. При этом необходимо учитывать все расходы, которые могут возникнуть в связи с переездом;
 - рассмотреть возможность консервации имущества. Акт консервации представляется налоговой инспекции. Это позволит исключить это имущество из расчета налогооблагаемой базы при расчете платежей по налогу на имущество;
 - рассмотреть варианты централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью избежания дублирования хозяйственных функций в различных подразделениях и, таким образом, высвобождения дополнительного имущества для возможной продажи / сдачи в аренду и др.
2. Взыскание дебиторской задолженности с целью ускорения оборачиваемости денежных средств. Для этого необходимо:
 - создавать стимулы своим клиентам быстрее платить по счетам путем предоставления специальных скидок;
 - создать систему оценки клиентов, которая бы суммировала все риски, связанные с таким деловым партнером. Общая зависимость от такого партнера будет включать его дебиторскую задолженность, товары на складе, подготовленные к отгрузке, продукцию в производстве, предназначенную этому клиенту. Необходимо установить формальные лимиты кредита каждому клиенту, которые будут определяться общими отношениями с этим клиентом, вашими потребностями в денежных средствах, и оценкой финансового положения конкретного клиента;
 - привязать оплату труда менеджеров по продажам к реальному сбору денежных средств с клиентов, с которыми они работают;
 - рассмотреть возможность продажи дебиторской задолженности банку и др.
3. Разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности для уменьшения оттока денежных средств. Для этого возможно осуществить следующие процедуры:
 - разделить поставщиков на категории по степени их важности для деятельности и прибыльности организации. Интенсифицировать контакты с критически

- важными поставщиками с тем, чтобы укрепить взаимопонимание и стремление к сотрудничеству;
- предложить различные схемы платежей: убедить кредиторов, что новый подход был бы наилучшим способом для обеих сторон сохранить взаимовыгодные отношения, и постараться достичь соответствующего соглашения об этом.
4. Реорганизация инвентарных запасов, для чего необходимо:
- разнести по категориям запасы по степени их важности для стабильности деятельности организации. Проанализировать оборот запасов по видам: уменьшить объемы тех видов запасов, которые не являются критическими для функционирования бизнеса;
 - уменьшить размеры неприкосновенных запасов (или запасов, хранящихся в качестве буфера) за счет достижения договоренности о более коротком сроке выполнения заказа на поставку такого товара;
 - улучшить деятельность организации в области заказов на снабжение путем внедрения более эффективных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпуска товаров, перераспределение площадей хранения или улучшение / минимизация документооборота. Более плотно сотрудничать с поставщиками над вопросами ускоренной поставки и предоставления им стимулов в виде более привлекательных для них условий оплаты;
 - рассмотреть возможность распродажи залежавшихся запасов со скидками с тем, чтобы получить дополнительные денежные средства, однако необходимо избегать перенасыщения рынка товарами по бросовым ценам, так как это негативным образом скажется на последующих продажах ваших товаров, а также сделает невозможным реализацию стратегии повышения цен.
5. Увеличение притока денежных средств за счет пересмотра планов капитальных вложений, что включает в себя проведение таких мероприятий, как:
- оценка срочности и потребности в капитальных инвестициях и возможности отложить их на более поздний срок;
 - возможность приостановить инвестиционные проекты, которые стали менее эффективными в результате изменения финансовой ситуации в России. Изучить возможность возврата полностью или частично вложенных средств;
 - изменение графика инвестиций так, чтобы уменьшить пиковую нагрузку на денежные потоки, путем пересмотра этапов вложений так, чтобы сопутствующий отток денежных средств не ухудшал бы способность организации осуществлять другие срочные платежи;
 - приостановить капитальные расходы, которые не могут дать отдачу для организации.
6. Увеличение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, не связанных с основной деятельностью организации, вследствие осуществления таких мероприятий, как:
- исследование финансовых условий краткосрочного финансирования, предлагаемого банком, обслуживающим организацию, и вариантов их улучшения;
 - пересмотр условий долга (отсрочка выплаты основной суммы, снижение процентной ставки) и изучение возможности рефинансирования кредитов в других банках;
 - при недостатке источников для финансирования ваших операций – проведение переговоров с акционерами или владельцами организации о изыскании дополнительных финансовых ресурсов;
 - уменьшение или отмена выплаты дивидендов и др.
7. Оптимизация или уменьшение затрат путем реализации следующих процедур:
- оптимизация или уменьшение затрат на оплату труда: внедрение бонусных схем оплаты, разделение бремени сокращения зарплат и др.;
 - реструктуризация организационной структуры с целью устранения излишних уровней управления и сокращения затрат на оплату труда;

- сокращение общехозяйственных расходов (затраты на содержание автотранспорта, представительские расходы и т.д.);
 - перезаключение договоров, определяющих задолженность в твердой валюте, в рублевую задолженность.
8. Внедрение методов увеличения продаж путем:
- проведения маркетинговых исследований на ежедневной / еженедельной основе. Например, проведение наблюдения за розничными / оптовыми ценами в регионах, проведение пробных ограниченных распродаж со скидками, проведение анализа официальной / отраслевой статистической информации и т.д.;
 - оценки прогнозируемой наценки по группам реализуемых товаров, для того чтобы определить группы товаров, приносящих наибольшую прибыль, и, как следствие, именно те, на которых вы должны сосредоточить свое внимание (ABC-анализ);
 - переоценки факторов потребительского спроса, таких как потребительские свойства / приоритет при приобретении, цена, качество, тенденции моды, сезонные факторы и т.д.;
 - определения группы продуктов, которые наилучшим образом подходят к изменившимся рыночным условиям, и концентрация на них;
 - определения области профессионального знания, проанализировать конкурентные преимущества и разработать пути извлечения выгоды из них;
 - анализа цен и объемов реализуемой продукции, поиска наиболее разумного компромисса, который поможет увеличить поступление дополнительных денежных средств, несмотря на снижение объемов продаж (путем увеличения цены и торговых наценок);
 - повышения отпускной цены, если рынок позволит, для того чтобы увеличить валовую прибыль;
 - уменьшения отпускной цены для того, чтобы увеличить долю на рынке и объемы продаж.

8.7. Внутренний контроль коммерческой деятельности и материального учета

Эффективность управленческих решений во многом зависит от достоверности бухгалтерской и управленческой отчетности. Искажение данных в отчетности может быть связано с ошибками обработки первичных документов, неверно выстроенными бизнес-процессами компании, недобросовестным поведением персонала. Внедрение системы внутреннего контроля позволит обеспечить надежность финансовой информации, а также снизить риски принятия ошибочных решений.

Построение системы внутреннего контроля (СВК) предполагает определение наиболее существенных рисков (которые могут повлечь за собой финансовые потери), разработку контрольных процедур, а также создание системы тестирования эффективности контрольных процедур.

Система внутреннего контроля необходима компании в первую очередь для управления эффективностью работы подразделений. Она должна решать в компании пять основных задач:

- обеспечение надежности и достоверности информации;
- защита активов и собственности;
- эффективное использование ресурсов предприятия;
- обеспечение соответствия выполняемых работ стратегии, процедурам и регламентам компании;
- помощь менеджерам в достижении целей и задач компании.

Оценку наиболее существенных рисков в компании необходимо осуществлять ежегодно. Условный фрагмент сводного отчета об имеющихся рисках, созданных контрольных процедурах и планируемых аудиторских проверках представлен в табл. 8.23.

Таблица 8.23

ОЦЕНКА РИСКОВ

Бизнес-процесс	Основные риски	Вероятность реализации риска и степень воздействия на бизнес до внедрения СВК	Контроль за рисками	Вероятность реализации риска и степень воздействия на бизнес после внедрения СВК	Запросы менеджмента на проведение аудита	Дата последнего аудита
Продажи						
Отгрузки готовой продукции	Отгрузки по некорректным накладным	Высокая	Разделение обязанностей по подготовке товарных документов и контролю за отгрузкой. Продажи подтверждены договорными отношениями	Низкая	Проведение аудита ежегодно	I кв. 2008 г.
Предоставление скидок	Предоставление скидок, не обусловленных политикой по скидкам	Средняя	Процедура контроля за предоставлением скидок разработана и соблюдается. Менеджмент регулярно проверяет ее выполнение	Низкая	Аудит по требованию коммерческого директора	-
Управление складом готовой продукции	Затоваривание или недостаток товара	Высокая	Планирование продаж и производства (закупки). Анализ и прогноз	Средняя	Ежегодный аудит	IV кв. 2007 г.
...	...	...	...	...	...	...
Производство						
Закупка сырья и материалов	Некачественное или дорогое сырье	Средняя	Тендер для поставщиков. Мониторинг цен на рынке. Контроль качества	Низкая	Аудит по требованию директора по снабжению	-

Внутренний контроль продаж, снабжения и движения товарно-материальных ценностей на предприятии довольно прост в постановке, но имеет свои особенности. Их следует учитывать, если предприятие заинтересовано в том, чтобы надежно защитить и максимально эффективно использовать собственные активы. Рассмотрим подробнее каждое из этих направлений деятельности компании.

Один из основных рисков финансовых потерь, связанный с коммерческой деятельностью компании, — злоупотребления со стороны менеджеров по продажам и закупкам. Широко распространена ситуация, когда за вознаграждение от контрагента менеджер предоставляет ему большие скидки, продолжительную отсрочку платежа или приобретает товар для своего предприятия по цене, превышающей среднерыночную. Создаваемая система внутреннего контроля в первую очередь должна предотвращать возникновение подобных ситуаций. Для того чтобы внедрить систему внутреннего контроля коммерческой деятельности, потребуется жестко регламентировать все бизнес-процессы, связанные с закупками и продажами, разработать необходимые формы отчетов и обеспечить строгое выполнение регламентов. Введение регламентов позволит проводить аудит бизнес-процессов, снизить зависимость от конкретных исполнителей и свести к минимуму возможности для мошенничества сотрудников. В каждой из систем коммерческой деятельности проводится контроль соблюдения лимитов ответственности (например, при заключении договора поставки или предоставлении скидок), а обязанности сотрудников разделены на каждом из этапов этих бизнес-процессов.

Особенности регламента продаж

В регламент продаж обычно включают такие разделы, как порядок отгрузки продукции, ее резервирование, перечень документов, оформляемых при отгрузке, принципы изменения плана продаж. Для снижения риска мошенничества со стороны менеджеров по продажам необходимо досконально описать бизнес-процессы,

связанные с планированием продаж, утверждением прайс-листа и порядком предоставления скидок, а также последовательность согласования отгрузки товаров покупателю.

Планирование продаж. Бюджет продаж на год нужно формировать с учетом данных отдела маркетинга (емкость и доля рынка), статистики продаж за предыдущие годы и планов по реализации, составленных коммерческим отделом. Как правило, вознаграждение менеджеров по продажам зависит от уровня выполнения плана, что позволяет избежать занижения планируемого объема продаж.

Формирование прайс-листа

Чтобы контролировать отпускные цены, нужно зафиксировать их в едином прайс-листе по предприятию. В данной процедуре должны участвовать финансово-экономические службы, руководители отделов продаж и маркетинга. Прайс-лист следует регулярно пересматривать. Внеочередной пересмотр прейскурантов проводится в случае существенного роста себестоимости, при наличии больших складских запасов, а также при выходе на полную загрузку производственных мощностей. Последнее связано с тем, что часто предприятия теряют в выручке из-за опасения поднять цены на свою продукцию и услуги, хотя практика показывает, что во многих случаях цены могут быть увеличены без ущерба для объемов продаж.

Чтобы контролировать уровни цен, в подсистеме продаж можно применять бенчмаркинг, в подсистеме закупок — мониторинг рынка поставок сырья и материалов. Для процесса продаж можно предусмотреть IT-контроль, проведение независимых проверок, физический контроль сохранности активов и четкое документирование операций. Закупки осуществляются на тендерной основе.

Чтобы избежать злоупотреблений со стороны сотрудников отдела продаж, необходимо регламентировать вносить изменения в прейскуранты только бухгалтерией. Сотрудник финансового департамента, не причастный к внесению изменений в прейскурант,

ежемесячно проводит выборочную проверку обоснованности использования того или иного прейскуранта в отношении определенных дистрибьюторов.

Предоставление скидок

Существует два подхода к установлению скидок, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Первый способ предусматривает жесткую привязку размера скидки к объемам закупаемой продукции и условиям оплаты (скидка за объем и за предоплату). При таком подходе проще контролировать обоснованность предоставления скидок, так как четко определены критерии.

Другой вариант – когда в зависимости от своего статуса менеджер по продажам может предоставлять скидки отдельным клиентам. Такая система делает работу отдела сбыта более гибкой, что особенно важно для быстрорастущих компаний. Одновременно увеличивается риск злоупотреблений, поэтому нужно разграничить права каждого менеджера на установление скидок и условия их предоставления. Желательно, чтобы рядовые менеджеры согласовывали размеры скидок с непосредственным руководителем.

Для контроля работы отдела продаж можно порекомендовать применять форму «Отчет о предоставленных скидках», составляемую в разрезе менеджеров (табл. 8.24). Используя этот отчет, финансовый директор или руководитель службы внутреннего контроля может сравнить зафиксированные в прайс-листе цены с фактическими ценами отгрузок. Графы 4 и 5 отчета характеризуют «финансовый поток», которым может злоупотребить менеджер по сбыту. Из граф 6 и 7 можно получить информацию о том, насколько изменились «отношения» менеджера и клиента по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 8.24

ОТЧЕТ О ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ СКИДКАХ ЗА МЕСЯЦ

Менеджер / клиент	Сумма отгрузки		Отклонение (факт – прайс-лист)			
	по прайс-листу	по факту	отчетный период		предыдущий период	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Менеджер 1	-	-	-	-	-	-
Клиент А	-	-	-	-	-	-
Клиент Б	-	-	-	-	-	-
Итого менеджер 1	-	-	-	-	-	-
Всего	-	-	-	-	-	-

Обнаружить проблему можно с помощью сопоставления и анализа показателей деятельности подразделений. Например, рентабельность одного из подразделений ниже, чем у других, возможно, подразделение производит закупки по завышенным ценам. Или доля продаж со скидкой у большинства подразделений не превышает 30%, а у какого-то одного достигает 70. Причиной этого может быть, как неумение менеджеров работать с этим инструментом (в организации, занятой розничной торговлей, система скидок довольно сложна), так и мошенничество.

Практически неиссякаемые возможности для осуществления контроля предоставляют бухгалтерские данные. Анализу можно подвергнуть дебетовые остатки по счету «Расчеты с покупателями и заказчиками», про-

вести его в разрезе менеджеров с указанием сроков задолженности, и сравнение этих остатков с кредитными лимитами по поставщикам даст представление об эффективности работы менеджеров с поставщиками, а также об их возможном сговоре. Аналогичный анализ можно провести и по дебетовым остаткам по счету «Расчеты с поставщиками и подрядчиками».

Факторный анализ разницы между данными бухгалтерского учета по выручке и себестоимости готовой продукции с аналогичными статьями бюджета или даже простая сверка таких данных позволяют выявить многие недостатки: закупки по завышенным ценам, использование низкокачественных материалов, нехватку ресурсов, просчеты руководства. Для достижения максимального эффекта форматы отчетов и аналитика статей бюджета должны соответствовать тем, что применяются в бухгалтерском учете.

Порядок согласования отгрузок

Отчет о предоставлении скидок позволяет выявить недобросовестность менеджеров по продажам, но не предотвратит злоупотребления. Чтобы их не допустить, в регламент продаж следует включить раздел о порядке согласования отгрузок. На этом этапе в согласовании будут участвовать финансовый контролер или экономист, которые, в частности, станут отслеживать правильность предоставления скидок, наличие просроченной дебиторской задолженности, своевременность оплат и т.д. Кроме того, необходимо определить сроки и порядок получения подтверждения о возможности отгрузки продукции подразделением логистики.

Способы контроля работы отдела снабжения

По аналогии с продажами принципы внутреннего контроля деятельности менеджеров по закупкам должны быть описаны в регламенте закупок.

Планирование закупок

Довольно часто недобросовестные менеджеры по снабжению закупают сырье и материалы у «правильных» компаний в количествах, превышающих требуемое для выполнения производственной программы.

Ощутимый вред компании могут нанести не только мошенничество сотрудников, но и несогласованность действий разных подразделений в процессе закупок. В результате предприятие может столкнуться с нехваткой продукции требуемого ассортимента на складе или с затовариванием складов из-за ошибок в планировании поставок. Снизить риски ошибок планирования можно, если привлечь к этой процедуре несколько профильных отделов. Например, в процессе планирования участвуют отдел логистики, отдел продаж и производственные компании холдинга.

Выбор поставщика

Выбор поставщика нужно начинать с формирования лота, то есть определить, что и какими партиями будет приобретаться. При этом правила формирования лота должны быть такими, чтобы пресечь возможность разделения относительно крупных партий на несколько мелких. Даже если при закупках разнородной продукции цены каких-то поставщиков окажутся ниже, чем у основного, следует придерживаться лотов, сформированных для конкретного вида товара. Иначе незначительный выигрыш в цене товара может обернуться существенными расходами на доставку.

Утверждать перечень поставщиков, среди которых будет проводиться выбор, должна комиссия, в состав которой входит сотрудник отдела внутреннего контроля предприятия или финансовой службы. Она же утверждает окончательный пул поставщиков. По утвержденному комиссией списку менеджер отдела снабжения должен разослать одинаковые запросы, чтобы исключить вероятность получения от одного поставщика прайс-листа на розничные продажи, а от другого – на оптовые.

Приобретение материалов в строгом соответствии с планом закупок, можно производить, используя систему тендерных торгов. Решение по каждому субподрядчику или поставщику принимает тендерный комитет, в состав которого входят руководители предприятия, а деятельность регулируется специальным регламентом. Коммерческие предложения от поставщиков необходимо привести к единому виду, составить так называемый Лист альтернатив. Для этого цена продукции пересчитывается с учетом доставки, а все условия отсрочек платежей стандартизируются (например, устанавливается, что оплата производится по факту поставки в тот же день).

Тендерный комитет выносит решение на основании документов, представленных договорным отделом, и оформляет его письменно, обосновывая выбор того или иного поставщика. В случае даже единственного расхождения во мнениях между участниками тендерного комитета собирается внеочередное заседание и принимается решение по соответствующему контрагенту.

Кроме того, каждый субподрядчик и поставщик проверяются службой безопасности (финансовое состояние, легальность ведения бизнеса и пр.). Отдел внутреннего контроля (подразделение, созданное для проведения внутреннего аудита, подчиняется непосредственно президенту компании) периодически проверяет цены на предмет соответствия тендерной документации.

Регламент закупок

В регламенте закупок целесообразно определить критерии отнесения товаров, работ, услуг к различным категориям важности (по сумме закупок в год, по степени влияния на деятельность предприятия в целом и пр.). Такое деление будет определяющим фактором при принятии решения о том, какая форма закупок должна использоваться: открытый или закрытый конкурс, запрос предложений, закупка у единственного источника или простая закупка. Не менее важно четко формализовать порядок проведения закупок всех форм, включая форматы документации, сроки, иерархию принятия решений на всех этапах процесса. Данный подход соответствует лучшей практике стандартов по управлению рисками. Он позволяет упростить процедуру осуществления недорогих закупок и, напротив, ужесточить требования к приобретению дорогостоящих и стратегически важных для предприятия товаров.

Можно отметить и другие эффективные средства контроля, например:

- до принятия решения о необходимости произвести какую-либо закупку обязательно сравнивать заявку на закупку с бюджетом. Правильно составленный бюджет является мощнейшим средством борьбы со злоупотреблениями и мошенничествами на уровне руководителей подразделений, подписывающих заявки на закупку;
- обеспечить ограниченный доступ сотрудников к данным о поставщиках, ценах, объемах закупок и другой информации, хранящейся в электронном виде. Таким образом,

можно избежать не только утечки конфиденциальной информации, но и несанкционированного изменения данных в корыстных целях;

- правильно разделить обязанности по всей цепочке – от подачи заявки на закупку до проведения платежа. Нельзя, например, допускать, чтобы авторизация заявки и платежа осуществлялась одним и тем же сотрудником;
- иметь альтернативных поставщиков на случай замены основного. В их адрес с целью контроля работы отдела закупок можно отправлять заявки, сравнивая цены, представленные отделом закупок.

Для контроля над процессом закупок рекомендуется использовать форму отчета, представленную в табл. 8.25. Из нее можно получить информацию о том, по каким товарным позициям цены выросли больше всего. Менеджер по снабжению, у которого при существенных объемах закупки цены растут быстрее, чем у других, нуждается в дополнительном контроле.

Таблица 8.25

АНАЛИЗ РАБОТЫ ОТДЕЛА СНАБЖЕНИЯ ЗА МЕСЯЦ

Менеджер/ материал	Цена, тыс. руб.		Ед. изм.	Закуплено		Измене- ние цены		Сумма закупки тыс. руб.
	преды- дущий период	отчет- ный период		план	факт	тыс. руб.	%	
Менеджер 1								
Материал 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Материал 2	-	-	-	-	-	-	-	-
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Итого по менеджеру 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Менеджер 2								
Материал 1	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по менеджеру 2	-	-	-	-	-	-	-	-

Сфера снабжения – «золотое дно» для нечистых на руку менеджеров. При взаиморасчетах между юридическими лицами на стоимость приобретаемого или реализуемого товара порой влияет не только сложившаяся конъюнктура рынка, но и величина «отката».

Окончательное решение о выборе поставщика обычно принимается высшим руководством компании (собственником бизнеса, генеральным или финансовым директором), а организационная часть поручается функциональным менеджерам. При этом нельзя исключить, что благодаря усилиям последних в список рекомендуемых поставщиков попадут только те, кто проявит готовность предложить «интерес», а лицо, принимающее окончательное решение, будет медленно, но верно подводится к выбору «нужного» поставщика.

Если величина «отката» не влияет на закупочную стоимость товаров или услуг, то какие-либо негативные последствия для компании отсутствуют. Куда хуже, если фактор «отката» отражается на закупочной стоимости товаров, особенно если сумма сделки велика или речь идет о выборе стратегического поставщика. Предвидя возражения, оговоримся, что высшее руководство, бесспорно, уделяет внимание расходной части бюджетов и лично контролирует подобные сделки. Но такой контроль осуществляется, как правило, по набору интегральных показателей, а информация для принятия решения может быть преподнесена в любом свете. Лично контролировать детали всех сделок физически невозможно, как и быть специалистом во всех областях.

Большинство мер противодействия (мотивация сотрудников, введение многоступенчатых процедур до-

полнительного контроля) не исключает фактора сговора внутри коллектива, но можно предложить альтернативный способ борьбы с «откатами» и снижения стоимости закупок.

Схема реализации предлагаемого подхода довольно проста, и условно ее можно поделить на два основных этапа.

- Первый этап. Независимая компания осуществляет мониторинг рынка по оговоренному перечню номенклатуры товаров или услуг с заданными качественными характеристиками (в том числе поставщиков). Результаты мониторинга на периодической основе (оговаривается отдельно) сохраняются в обобщенном прайс-листе и направляются в компанию, заказавшую мониторинг. Эту работу может выполнять и сотрудник внутри компании, не связанный с деятельностью отдела снабжения. Но в таком случае не исключена возможность сговора.
- Второй этап. Цены в заключенных с поставщиком договорах, оформляемых заказах на закупку или заявках на оплату сравниваются с данными, полученными по результатам мониторинга. При попытке менеджеров заключить договор или оформить заказ, в котором стоимость конкретной товарной позиции превышает заданное отклонение от среднерыночной или минимальной цены, документ блокируется и направляется на утверждение финансовому директору. Использование информационной системы в этом случае позволит выявлять расхождение в ценах автоматически.

Преимущество данного подхода заключается в том, что факты превышения закупочных цен над среднерыночными или минимальными можно выявлять как непосредственно в момент оформления заказа, так и на стадии заключения договора.

Остается добавить, что, действуя подобным образом, компания получает возможность реально сэкономить, сократив стоимость закупок в среднем на 5–7%.

Внутренний контроль материальных ценностей

К типичным проблемам материального учета можно отнести недостатки в управлении, организации документооборота и отсутствие материальной ответственности за утрату товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

В результате неэффективного управления срываются графики производства, продукция портится при хранении и перемещении, суммы штрафов перевозчикам растут, а оборотные средства предприятий «замораживаются» в запасах.

Другая проблема – плохая организация документооборота. Например, если перемещение товара отражается в журналах учета, то зачастую в них отсутствуют подписи лиц, получивших продукцию. Это также могут быть утеря документов, нарушение сроков передачи первичной документации в бухгалтерию и др.

Наконец, недочеты ТМЦ могут быть следствием того, что не назначены материально-ответственные лица или отсутствуют приборы, позволяющие учитывать количество и качество товарно-материальных ценностей.

Чтобы подобных проблем не было, нужно не только регламентировать процедуры материального учета в компании, но и усовершенствовать систему управления, а также установить необходимые контрольно-измерительные приборы.

Возможно создание контрольно-ревизионных управлений (КРУ), которые подчиняются напрямую генеральному директору. КРУ контролирует исполнение регламентов закупок, продаж и движения ТМЦ на предмет выявления мошенничеств, проводит инвентаризации и ревизии, проверяя сохранность ТМЦ. Необ-

ходимо отметить, что ввести регламентацию, определить порядок и сроки проведения инвентаризаций или ревизий недостаточно для того, чтобы предотвратить злоупотребления. Это лишь первый шаг, исключающий прямое воровство, а следующий – создание препятствий более сложным мошенническим схемам. Поэтому регламенты и процедуры внутреннего контроля нуждаются в периодическом пересмотре.

Практика хозяйствования российских организаций предполагает дифференцированное распределение ответственности за исполнение и контроль исполнения любого регламента, причем как подразделениями компании, так и по холдингу в целом. Такой подход позволяет максимально ограничить злоупотребления сотрудников.

Например, любая отгрузка товара отделом продаж сопровождается автоматическим списанием товара со склада, контролирует движение товара на складе отдел логистики, а сверить остатки товара должна бухгалтерия. Складской учет ведется сторонними организациями, но при этом используется единая информационная система, откуда в оперативном режиме можно получить любую информацию по остаткам и движению товаров на складах.

Если для продвижения товара требуется приобрести услуги или ТМЦ, то соответствующие заявки должны быть авторизованы на нескольких уровнях: менеджером, ответственным за приобретение (это может быть руководитель административного отдела, отдела маркетинга или IT-службы), финансовым директором компании, генеральным директором и, наконец, финансовым директором группы.

Регламент ведения материального учета

Рассмотрим подробнее наиболее важные разделы регламента материального учета.

Приемка сырья и материалов

Описывая этот раздел регламента, нужно исключить возможность формирования фиктивных накладных на поступившую продукцию недобросовестными сотрудниками. Для этого в пункте прибытия товара сравнивают оприходованную по документам продукцию с той, что фактически поступила через контрольно-пропускные пункты.

Следует также указать, что при приемке дорогостоящего сырья и материалов проводится сплошной контроль качества продукции – это позволит избежать серьезных финансовых потерь и свести к минимуму претензионную работу.

Кроме того, необходимо досконально описать схему документооборота при приемке сырья, определив последовательность и сроки прохождения первичных документов, и установить ответственных должностных лиц.

При приемке товаров еще до их оплаты полезно проводить сравнение количества и стоимости, а также наименования поставщика, указанных в счете, с аналогичными данными в заявках на закупку и документах, составленных по результатам проведения конкурса или рассмотрения предложений поставщиков. Таким образом, можно избежать неприятных сюрпризов в виде перечисления денег не тому поставщику за большее количество товаров или за товары по завышенной цене.

Внутрифирменные перемещения ТМЦ

В положении о внутризаводских перемещениях материальных ценностей особое внимание следует уделить:

- согласованию и оформлению документов при перемещениях. Для упрощения документооборота рекомендуется использовать краткую форму лимитно-заборной карты. Например, можно ограничиться графами «Наименование позиции», «Лимит», «Получено» и «Остаток лимита». Это позволит сэкономить время складских работников на получение согласований в заводууправлении, а также проследить, чтобы объемы отпущенной продукции не превышали установленных лимитов;
- учету бракованной продукции. Признание продукции браком и способы ее дальнейшего использования должны определяться комиссией, в состав которой входят сотрудники службы внутреннего контроля.

Ревизионный отдел периодически проводит выборочные проверки наличия материальных ценностей и обоснованности их списания, контролирует соответствие остатков материалов на участках лимитам запасов, установленных внутренними нормативами. При списании материалов производственно-технический отдел отслеживает, насколько фактический объем списываемых материалов соответствует производственным нормам и выполненным объемам работ. Если выявляются отклонения, материально-ответственный сотрудник обязан представить объяснительную записку.

Прием из производства и отгрузка готовой продукции

В этой части регламента рекомендуется описать следующие основные процессы:

- передача готовой продукции из производства на склад;
- порядок оформления документов для отгрузки;
- порядок выпуска продукции за территорию завода.

Контрольные приборы и оборудование

Безусловно, приобретение и установка контрольного оборудования потребуют дополнительных затрат от компании. Однако эти расходы экономически оправданны, так как направлены не только на обеспечение сохранности имущества, но и позволяют получить дополнительную управленческую информацию о технологических процессах.

Местами размещения контрольных приборов должны стать входы и выходы из цеха (склад сырья и материалов, склад готовой продукции, участок брака и отходов), вход в начало цепочки технологического оборудования и выход готовой продукции из нее. Как правило, хищение сырья и материалов происходит именно между складами и производством. Установка контрольного оборудования на выходе из технологической цепочки позволит не только предотвратить хищения, но и корректно учесть выпуск произведенной продукции.

Дополнительные уровни контроля

Внутренний контроль системы учета ТМЦ, помимо указанных выше процедур, предусматривает и дополнительные мероприятия. К ним относятся введение процедур контроля в процессы разработки и утверждения нормативов расхода сырья и материалов на производство продукции, проведение плановых и внеплановых инвентаризаций, а также контроль расчета оптимальных партий заказа для предотвращения простоев производства и избыточного «замораживания» оборотного капитала.

Хорошие результаты дает независимый анализ оборачиваемости сырья, материалов, полуфабрикатов и гото-

вой продукции с целью выявления медленно оборачиваемых позиций и продажи неликвидов. При этом цена их реализации определяется комиссией, в состав которой входят сотрудники службы внутреннего контроля.

В заключение отметим, что система внутреннего контроля эффективна только в том случае, если разработанные регламенты выполняются сотрудниками предприятия. Во многом исполнение регламентов зависит от желания руководства. В первое время после внедрения того или иного регламента можно обязать службу внутреннего контроля постоянно контролировать деятельность подразделений. Залогом успешного внедрения регламентов является поощрение сотрудников, выполняющих их, или, напротив, наказание тех, кто не соблюдает установленные требования.

9. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

9.1. Воздействие современных технологий на постановку управленческого учета

Современный управленческий учет – это не просто расчет точек безубыточности, анализ альтернативных издержек или решение вопросов ценообразования. Современных менеджеров уже не устраивает простое внедрение системы бюджетирования или электронного документооборота. Их интересуют такие управленческие технологии, как:

- управление запасами (ABC/XYZ);
- «шесть сигм»;
- «точно в срок» (JIT);
- обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов (комплектующих) (MRP II);
- планирование и оптимизация внутренних бизнес-процессов (ERP);
- планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка (CSRP);
- сбалансированные системы показателей (BSC);
- кайдзен и т.д.

Такие концепции управления требуют контроля определенных показателей, которых нет в классическом бухгалтерском учете. Поэтому возникает необходимость при разработке процедур управленческого учета, регламентов подготовки тех или иных документов, рабочих планов счетов, кодификаторов затрат и т.д. учитывать и такие показатели, параметры и индикаторы, на которых держатся эти технологии.

Рассмотрим некоторые из них.

При управлении запасами важно учитывать тот факт, что хранимые товары существенно различаются с точки зрения денежных вложений, потенциальной прибыли, объема, возможного ущерба от недостатка запасов. Поэтому распределять усилия по управлению запасами необходимо в соответствии с относительной важностью предметов хранения. В этом плане наиболее известен метод ABC (the ABC approach), который классифицирует запасы по определенному показателю важности, обычно по годовому использованию данного товара в денежном выражении (т.е. денежная стоимость единицы товара на складе, умноженная на годовой показатель использования данного товара). В литературе он встречается также как закон «80/20» или диаграмма Парето. В соответствии с этим законом распределяется деятельность по контролю и управлению запасами.

Как правило, используются три класса предметов:

- А (очень важные);
- В (средней степени важности);
- С (наименее важные).

В действительности число категорий может быть любым. Класс А составляет до 20% общего числа предметов по объему и до 80% по цене. К классу В относятся 30% предметов по объему и до 15% по цене. Предметы класса С могут составлять до 50% по объему хранения и всего лишь около 50% по цене (рис. 9.1).

Уровень контроля также должен соответствовать этим соотношениям.

Метод ABC используется для улучшения работы предприятий в самых различных сферах деятельности. Один из главных способов его применения – сфера обслуживания: менеджер фокусирует внимание на самых важных аспектах обслуживания, разделяя их на наиболее важные, важные и не очень важные. Смысл в том, чтобы не переоценить второстепенные аспекты обслуживания за счет действительно важных.

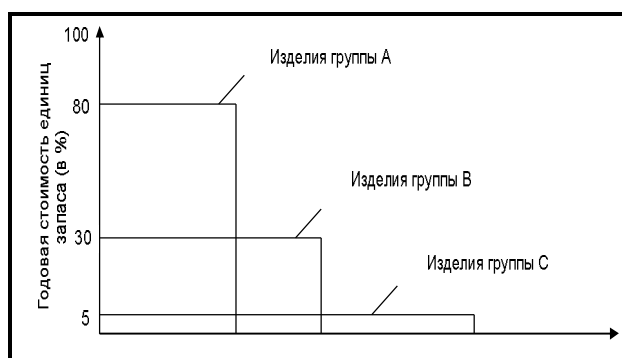


Рис. 9.1. Классификация материальных запасов по методу ABC

Наибольший эффект метод ABC дает в комбинации с другим методом – XYZ-анализом.

XYZ-анализ позволяет классифицировать запасы в зависимости от характера их потребления и точности прогнозирования изменений в их потребности, что особенно важно для торговых фирм. Категория X – это группа, которая характеризуется стабильной величиной потребления (например, если речь идет о сырье, то существуют нормы расхода каждого вида сырья) и высокой точностью прогноза срока потребления. К категории Y относятся ресурсы, потребность в которых характеризуется известными тенденциями (например, сезонными колебаниями) и средними возможностями их прогнозирования. Наконец, ресурсы, относимые к категории Z, используются нерегулярно, величину их потребления прогнозировать сложно.

Наложенные результатов XYZ-анализа на данные метода ABC позволяет разбить запасы на девять блоков, каждый из которых имеет две характеристики: стоимость запасов и точность прогнозирования потребности в них.

MRPII (manufacturing resource planning) – главной задачей MRP является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материалов (комплектующих) в любой момент времени в рамках срока планирования, наряду с возможным уменьшением постоянных запасов. Это автоматизированное планирование всех производственных ресурсов организации: сырье, материалы, оборудование, его производительность,

трудозатраты (контроль производства осуществляется по всему циклу, начиная от закупки сырья и заканчивая отгрузкой товара потребителю); используется для описания компонентов «производство», «логистика».

Эта система создана для эффективного планирования всех ресурсов производственного предприятия, в том числе финансовых и кадровых. MRPII способна адаптироваться к изменениям внешней ситуации и отвечать на вопрос: что, если?

MRP II Standart System содержит описание 16 групп функций системы. В своем развитии стандарт MRP II прошел несколько этапов развития:

- 60-70 годы – планирование потребностей в материалах, на основе данных о запасах на складе и состава изделий, (material requirerment planning);
- 70-80 годы – планирование потребностей в материалах по замкнутому циклу (cloosed loop Material requirment planning), включающее составление производственной программы и ее контроль на цеховом уровне;
- конец 80-90-е – на основе данных, полученных от поставщиков и потребителей, ведение прогнозирования, планирования и контроля за производством;
- 90-е – планирование потребностей в распределении и ресурсах на уровне предприятия – enterprise resourse planning and distributed requirements planning.

Результаты использования интегрированных систем стандарта MRP II:

- получение оперативной информации о текущих результатах деятельности организации как в целом, так и полной детализацией по отдельным заказам, видам ресурсов, выполнению планов;
- долгосрочное, оперативное и детальное планирование деятельности организации с возможностью корректировки плановых данных на основе оперативной информации;
- решение задач оптимизации производственных и материальных потоков;
- реальное сокращение материальных ресурсов и расходов;
- планирование и контроль за всем циклом производства с возможностью влияния на него в целях достижения максимальной эффективности в использовании производственных мощностей, всех видов ресурсов и удовлетворения потребностей заказчиков;
- автоматизация работ договорного отдела с полным контролем за платежами, отгрузкой продукции и расчетам, выполнения договорных обязательств;
- финансовое отражение деятельности организации;
- значительное сокращение непроизводственных затрат;
- защита инвестиций, произведенных в информационные технологии;
- возможность поэтапного внедрения системы инвестиционной политики конкретного предприятия.

В основу MRP II положена иерархия планов нижних уровней, зависящих от планов более высоких уровней. Кроме того, эти планы связаны между собой таким образом, что результаты планов нижнего уровня вызывают обратное воздействие на планы верхнего уровня.

ERP (enterprise resource planning) – планирование и оптимизация внутренних бизнес-процессов; (т.н. back-office), планирование как материальных, так и финансовых ресурсов в масштабе организации в частности: прием заказов, планирование производства, поставки, доставка, администрирование; используется для описания процессов «производство», «логистика», «финансы».

Достаточно полная ERP-система, охватывающая ключевые бизнес-процессы организации, позволяет:

- оптимизировать бизнес-процессы;
- планировать и прогнозировать производство и продажи товаров и услуг, потребности в материалах и мощностях;

- рассматривать сценарии событий по принципу «что, если?..» и предлагать варианты решений, позволяющие с минимальным риском улучшить те или иные показатели;
- вести достоверный учет финансовых, материальных, кадровых ресурсов предприятия;
- анализировать результаты деятельности организации;
- контролировать ход производственного процесса и вносить в него необходимые коррективы.

Финансово-экономическая бизнес-модель для ERP-системы включает в себя большое количество целевых показателей, оказывающих непосредственное воздействие на стоимость бизнеса (рис. 9.2).

Для обеспечения эффективного управленческого процесса необходим инструментарий План-факт анализа оперативных результатов деятельности.

CSRP (customer synchronized resource planning) – планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка.

Процесс управления организацией включает маркетинг отношений (CRM), что дает возможность интегрировать взаимоотношения «потребитель-предприятие» во внутренние бизнес-процессы организации. Планирование деятельности организации начинается не с анализа возможностей предприятия производить товары или услуги, а с изучения потребностей рынка в них. Иными словами, этапы производственной деятельности (проектирование будущего изделия, гарантийное и сервисное обслуживание) должны планироваться с учетом специфических требований заказчика.

9.2. Концепция «шесть сигм»

«Шесть сигм» – это технология управления, ставшая одной из философий тотального управления качеством, основанной на постановке агрессивных краткосрочных целей (снижение брака и степени неудовлетворенности

клиентов) в борьбе за долгосрочные цели организации (общее повышение эффективности всего бизнеса).

Компании, внедряющие технологию «шесть сигм», ориентируются в первую очередь на измерение показателей степени удовлетворенности клиентов, непрерывное улучшение качества работы на всех уровнях компании. Конечная цель – внедрение совершенных производственных, сервисных и административных процессов, в результате работы которых фирма будет иметь 3-4 дефекта или претензии на 1 миллион (!) изделий или событий в сфере управления.

Эта философия стала развитием концепции «нулевых дефектов». Крайне важным для этой технологии является число дефектов на единицу (DPU), равное отношению числа дефектов, обнаруженных на каком-то конкретном рассматриваемом участке процесса, к числу единиц продукции, прошедших через этот участок. Этот показатель позволяет устанавливать достижимые краткосрочные и долгосрочные цели качества как конечной продукции, так и управленческих бизнес-процессов, и измерять степень успеха в их достижении как конкретных специалистов, так и компании в целом.

Помимо этого, согласно концепции «шесть сигм», необходимо измерить качество работы по производству и сервисному обслуживанию, определяя число дефектов, сбоев или отказов на 1 миллион событий (DPMO). Этот показатель получается путем умножения DPU на миллион и последующего деления этого произведения на среднее число событий с ошибками, когда имели место дефекты, сбои или отказы. Для любой операции, для любого этапа процесса можно определять количество дефектов, с ними связанных. Причем неважно, идет ли речь о «внутренних» или «внешних» клиентах, потребителях или пользователях.

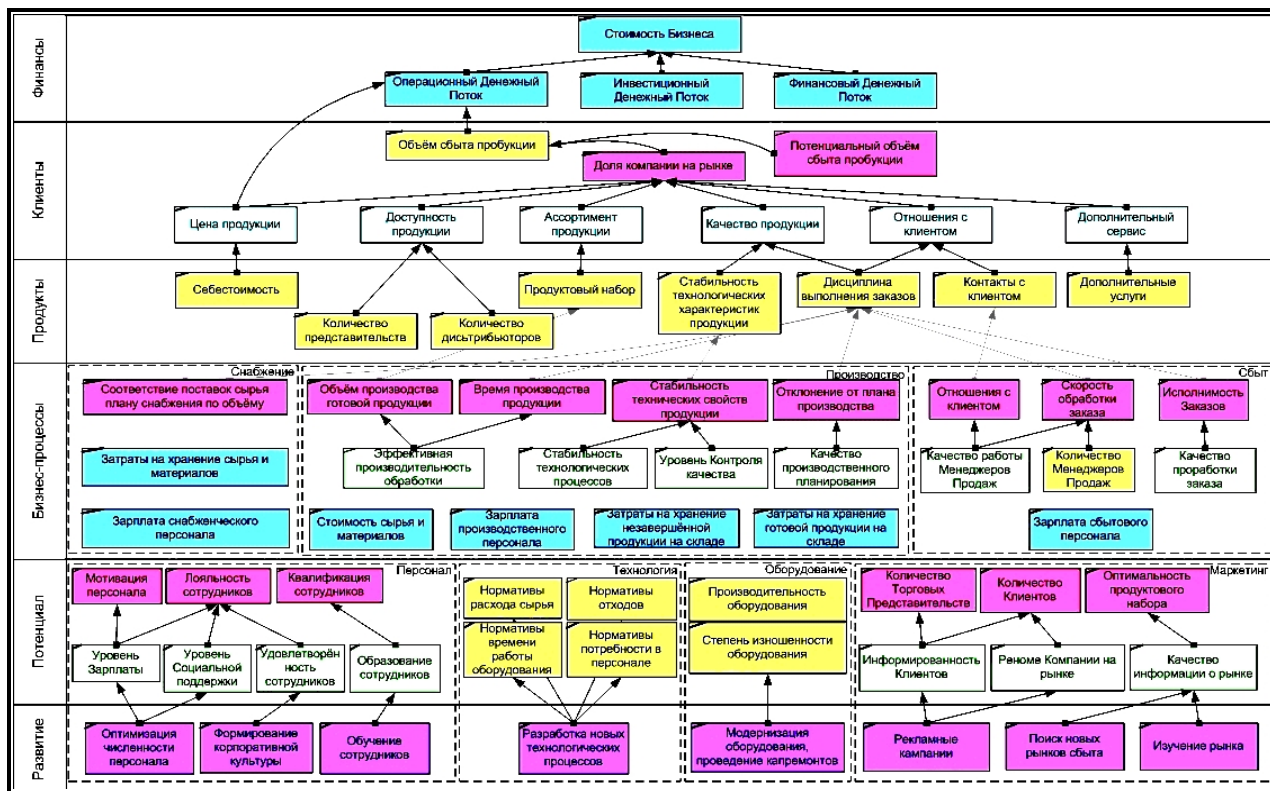


Рис. 9.2. Целевые показатели, влияющие на стоимость бизнеса

Например:

- отсутствие быстрого ответа менеджера по продажам на запрос потенциального покупателя в течение рабочего дня (показатель – время обработки одного заказа клиента);
- ошибка в выписке заказа клиента на приобретение товара (сколько было выписано ошибочных заказов?);
- производство дефектной продукции или полуфабриката (сколько дефектной продукции выпускается в цехе? сколько рекламаций от клиентов поступило за период?);
- срыв срока исполнения заказа производственного подразделения на поставку сырья (как долго простаивало производство и как часто такие вещи происходят?) и т.д.

Определение этих показателей в единицах дефектов на 1 миллион событий позволяет на статистическом уровне оценить качество процессов. Для этого рассчитывается средняя квадратическая погрешность (сигма). Процесс с допуском четыре сигмы имеет DPMO, равный 6210 дефектам на 1 миллион, а процесс с допуском шесть сигм имеет 3-4 дефекта на миллион, т.е. 99,99966 % продукции или событий не содержат дефектов.

Базовые положения концепции «шесть сигм»

1. Число дефектов на единицу продукции и число дефектов на 1 миллион событий служат стандартами измерений, применяемыми ко всем аспектам любого снятия: аппаратные средства, программное обеспечение, производство, разработка, администрирование.
2. Обязательное интенсивное обучение персонала с последующим развертыванием проектной бригады в целях повышения рентабельности, сокращения непроизводительных действий и сокращения времени производственного цикла.
3. Важно опираться на корпоративных спонсоров, ответственных за поддержку деятельности рабочих бригад. Эти спонсоры обеспечивают механизмы, необходимые рабочим бригадам, чтобы преодолеть сопротивление переменам, отучить дополнительные ресурсы, а также удерживают бригады от выхода за пределы стратегических целей предприятия.
4. В рамках программы внедрения концепции «шесть сигм» ведется подготовка квалифицированных экспертов по улучшению процессов бизнеса (иногда их называют «зелеными поясами», «черными поясами» и «ведущими черными поясами»). Они умеют применять качественные и количественные инструменты улучшения для достижения стратегических целей бизнеса.
5. Все соответствующие показатели измерения процесса идентифицируются заранее, их значения должны отражать результаты бизнеса до и после изменений, их вклад в конечный результат. Устанавливаются цели (задачи), ориентированные на величины улучшений на порядок (в 10 раз) выше.
6. Обученные и сертифицированные эксперты по улучшению бизнес-процессов руководят проектными бригадами в течение от одного до трех лет.

Таким образом, при внедрении этой технологии требуется определить такие ключевые показатели процессов, которые дадут возможность управлять их качеством через оценку показателя дефектов на миллион изделий (событий заказов). Инструментарий технологии «шесть сигм» включает в себя следующие элементы:

- причинно-следственный анализ Парето;
- гистограммы;
- выборки;
- отображение процесса;
- контрольные карты;
- статистический контроль процесса;
- анализ измерительных систем;
- анализ характера и последствий отказов (FMEA);
- проектирование экспериментов;
- проверка гипотез.

Кроме того, технология требует создания рабочей бригады проекта внедрения, обеспечения руководства

проектом, разрешения противоречий и решения возникающих перекрестно-функциональных проблем.

Таблица 9.1

ПРИМЕР ОБЛАСТЕЙ КОНТРОЛЯ В СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тип бизнеса	Точки проверки	Характеристики
Кафе	Касса	Точность
	Стойка	Внешний вид, производительность
	Столики	Чистота, отсутствие задержек
	Строения	Внешний вид, техника безопасности
	Кухня	Чистота, качество пищи, хранение продуктов, соответствие нормам гигиены
Отель / мотель	Автостоянка	Безопасность, освещенность
	Счета	Точность, своевременность
	Строения	Безопасность, внешний вид
	Офис	Внешний вид, точность счетов, время обслуживания, производительность, объем услуг
	Услуги горничных	Внешний вид, манеры, производительность
	Ресторан	Кухня, меню, пища, счета
Супер-маркет	Заказ пищи в номер	Время ожидания, качество пищи
	Кассиры	Точность, вежливость, производительность
	Поставки	Качество, количество
	Фрукты и овощи	Свежесть, возможность хранения продуктов
	Управление запасами	Своевременное пополнение запасов
	Полки и витрины	Пополнение, замена испорченных товаров, внешний вид
	Кассы, контроль	Время обслуживания
	Тележки для перевозки товаров	Хорошее рабочее состояние, достаточный запас
	Автостоянка	Безопасность, освещенность
	Персонал	Внешний вид, производительность

9.3. Основные положения концепции «точно в срок» и камбаны

Система «точно в срок» – производственная система, в которой обработка и движение материалов и изделий происходят точно в тот момент, когда в них возникает необходимость; обычно перемещаются очень небольшие партии изделий.

Термин «точно в срок»(just in time – JIT) используется по отношению к промышленным системам, в которых перемещение изделий в процессе производства и поставки от поставщиков тщательно спланированы во времени.

Основные положения философии технологии «точно в срок»

1. Любые остатки материально-производственных запасов – зло, поскольку они омертвлены (практически бесполезны), нуждаются в дополнительных затратах на их складирование и хранение.
2. Поломки и простои производственного оборудования должны сводиться к минимуму.
3. Производство должно быть остановлено при выявлении брака или отсутствии комплектующих.

Основная идея состоит в том, чтобы сделать процесс как можно короче, используя ресурсы оптимальным способом. Степень достижения этой цели зависит от того, насколько достигнуты дополнительные (вспомогательные) цели, такие, как:

- исключить сбои и нарушения процесса производства;
- сделать систему гибкой;
- сократить время подготовки к процессу и все производственные сроки;
- свести к минимуму материальные запасы;
- устранить необоснованные затраты.

Выполняются эти цели при реализации четырех формирующих блоков:

- проект изделия;
- проект процесса;
- кадровые / организационные элементы;
- планирование и управление производством.

Ключевыми понятиями системы «точно в срок» являются стандартные комплектующие, модульное проектирование, качество, а также скорость и простота.

Общая черта системы «точно в срок» – наличие множества производственных ячеек. Они объединяют оборудование и инструменты для обработки группы деталей со сходными технологическими требованиями. По своей сути ячейки – это высокоспециализированные и эффективные производственные центры. Важнейшие преимущества производственных ячеек таковы: сокращается время перехода к новому виду изделия, эффективно используется оборудование, рабочим легче овладеть смежными специальностями. Сочетание высокой эффективности работы ячеек с малыми размерами производственных партий приводит к минимальному объему незавершенного производства.

Система «точно в срок» была реализована на итальянском автомобильном заводе корпорации в г. Мельфи, в 1996 г., где были использованы все прогрессивные подходы к организации производства в комплексе по производственному циклу.

Начинается цикл с автоматической линии штамповки, построенной по принципу гибкого автоматизированного производства. Отштампованные детали в специальных стеллажах в режиме «точно в срок» передаются на автоматизированную линию сварки кузовов. Сварка кузовов производится на полностью автоматизированных поточных линиях, оснащенных роботами. По окончании сборки кузова с поточной линии также в режиме «точно в срок» поступают в отделения окраски и сушки и далее в том же режиме на линию окончательной сборки.

Ручная сборка расчленена на рабочие зоны с учетом ритма работы и трудоемкости сборочного процесса. Синхронно на рабочие места линии сборки подаются все комплектующие с предприятий других фирм, расположенных на территории завода, в режиме «точно в срок» за 40 мин до начала использования. Общий цикл изготовления автомобилей составляет менее 18 ч. за счет синхронизации и параллельного выполнения производственного процесса.

Конечная цель системы – плавное и непрерывное производство определенного ассортимента изделий. Потенциальное препятствие на пути к этой цели – это так называемые узкие места, заторы в производстве, которые появляются там, где некоторые части системы перегружены. Существование таких заторов – следствие отсутствия гибкости в системе. Повысить гибкость производства можно посредством целого ряда способов. В табл. 9.2 приведены некоторые способы увеличения гибкости производства.

Планирование и управление производством в системах «точно в срок».

Наиболее важны для систем «точно в срок» следующие элементы:

- равномерная загрузка системы;
- система перемещения работы;
- визуальные системы;
- тесные взаимосвязи с поставщиками;
- сокращение числа операций и объема делопроизводства.

Таблица 9.2

СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ГИБКОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

№	Содержание способов
1	Уменьшить время простоя при переходе от одного процесса к другому, сократив срок подготовки оборудования
2	Использовать профилактическое техобслуживание на ключевом оборудовании, чтобы сократить поломки и простои
3	Обучать рабочих смежным специальностям, чтобы они могли оказывать помощь там, где в производстве возникают заторы, или заменять отсутствующих рабочих
4	Использовать много небольших производственных единиц, что позволит легче изменять объем производства
5	Использовать резервы. Хранить редко используемые резервные запасы подальше от производственной зоны, чтобы не загромождать ее
6	Создавать резервные мощности для самых важных заказчиков

Равномерную рабочую загрузку производственных мощностей обеспечивают производственные графики на основе темпов производства.

«Толкающая» система – система перемещения работы, когда продукция по мере завершения «проталкивается» на следующий производственный участок (направление движущей силы: от предыдущего к последующему).

Для описания двух различных способов перемещения работы через производственную систему используют понятия «тянуть» и «толкать». В «толкающих» системах (push system) по окончании работы на производственном участке продукцию «толкают» на следующий участок; или же, если данная операция была завершающей, готовые изделия «выталкиваются» на склад конечной продукции.

Наоборот, в «тянущих» системах (pull system) управление перемещением работы закреплено за последующей операцией: каждый рабочий участок по мере необходимости «притягивает» к себе продукцию с предыдущего участка; продукция с конечной операции «вытягивается» запросом потребителя или контрольным графиком. Системы «точно в срок» используют «тянущий» подход для управления потоком работы, когда каждый рабочий участок выпускает продукцию в соответствии с запросом последующего рабочего участка.

Поток работы определяется «спросом на последующем этапе», для передачи которого используется устройство под названием «карточка канбан». Канбан – карточка или иное устройство, посредством которого передают запрос на работу или материалы с предыдущего участка. Канбан (kanban) – японское слово, означающее «сигнал» или «визуальная запись». Когда рабочему нужны материалы или комплектующее изделие с предыдущего участка, он использует карточку канбан. В сущности, эта карточка – сигнал к движению или к работе над деталью. В системе канбан ни одна деталь или партия не может перемещаться или обрабатываться без такой карточки.

Карточки канбан – это покрытые пластиком карточки с простым указанием, например «Сделайте 500 про-

дуктов X» и картинкой продукта. Представьте себе следующую ситуацию.

Клиент делает заказ на 10 продуктов X. Заведующий складом вынимает карточку канбан из ящика продукта X и передает ее мастеру на сборочной линии. Сначала у рабочих на сборке есть другие небольшие партии продуктов для производства, а затем они могут приступить к продукту X. Мастер на сборочной линии проверяет компоненты, необходимые для производства продукта X. Некоторые компоненты уже есть, но другие необходимо произвести. Мастер берет карточку канбан для этих частей и передает мастеру по их производству. Эти мастера проверяют все необходимое для производства требуемых компонентов. Карточка канбан будет послана поставщикам и магазинам на те требуемые части и материалы, которых нет на складе.

Организация может добиться конкурентного преимущества, используя следующие факторы:

- скорость поставки;
- надежность поставки;
- качество;
- дизайн / инженерное решение;
- более высокая маржа;
- более низкое вложение в расчете на каждую единицу.

Некоторые из этих факторов трудно измерить в финансовом отношении (например, скорость и надежность доставки, качество и дизайн / инженерное решение), так как они не связаны напрямую со стоимостью продукта. Однако они составляют основу международной конкуренции и используются в конкурентной борьбе.

Четыре критерия – скорость и надежность поставки, качество и дизайн – нацелены скорее на увеличение продаж, чем на простое сокращение затрат, так как трудно определить рост продаж, вызванный изменениями, оценить финансовые преимущества. Снижение запасов (сырья, полуфабрикатов и готовой продукции) фактически позволяет снизить затраты.

Вследствие слабости контрольной системы в России стратегия кратковременных запасов характеризуется высокой степенью риска, хотя и минимизирует размер оборотных средств. Рассчитывать на реализацию в России логистических систем «точно в срок» вряд ли возможно при сложившемся уровне договорно-правовой культуры менеджмента и требований производственного поведения работника.

Преимущества и недостатки системы «точно в срок»

Преимущества системы «точно в срок»:

- сокращение запасов (сырья, полуфабрикатов и готовой продукции);
- сокращение площадей;
- высокая пропускная способность;
- активное участие и повышенная мотивация рабочего;
- спокойный ритм работы;
- высокие прибыль и производительность;
- высокое качество обслуживания;
- высокая гибкость системы;
- своевременная доставка.

Недостатки системы «точно в срок»:

- низкие запасы означают, что такие сбои, как поломка станка, могут вызвать остановку всего процесса. Необходимо придерживаться установки на техническое обслуживание всех станков, которое гарантирует сведение всех проблем к минимуму;
- введение системы может потребовать огромных изменений, достичь которых на практике трудно. Система ставит серьезные задачи перед всеми сотрудниками, наделяя

полномочиями и ответственностью операторов, полагая, что они могут овладеть многими навыками и будут охотно помогать друг другу в случае возникающей необходимости; роль менеджеров претерпевает такие изменения, которые многие расценят как потерю личной власти.

Опыт показывает, что стратегия JIT не является универсально применимой в любых условиях. Ее реализацию сдерживают такие важные факторы, как неудовлетворительное качество продукции, нарушение сроков поставки и оплаты за товар, ошибки и сбои в передаче информации между заказчиком и поставщиками. Успех в реализации стратегии зависит также от количества и территориальной дислокации поставщиков, уровня их ответственности при выполнении договорных обязательств. Поэтому многие компании, несмотря на привлекательность стратегии JIT, пользуются иными стратегиями, обеспечивающими управление материальными и товарными ресурсами.

9.4. Концепция «теория ограничений» (ТОС)

Одной из проблем современных предприятий является неравномерность загруженности ресурсов. Одни ресурсы оказываются перегруженными и становятся «горлышком бутылки», ограничивающим производственные возможности других ресурсов. И наоборот, другие ресурсы оказываются недогруженными и становятся источником лишних расходов или упущенной выгоды. Примером такой ситуации является цех, производящий 100 единиц полуфабриката в день, в то время как оборудование по переработке этого полуфабриката в следующем цехе позволяет обрабатывать 10 000 этих единиц в день.

Суть внедрения «технологии ограничений» состоит в поиске и ликвидации таких «узких мест» и в обеспечении оптимальной загрузки производственных мощностей. Естественно, для этого требуется определить показатели (и их целевые значения), которые позволяют контролировать этот процесс.

9.5. Сбалансированная система показателей (BSC)

Для того чтобы можно было предупредить или устранить проблемы в компании непосредственно после их появления, необходима система своевременных и достоверных показателей, которая позволит наиболее полно оценить эффективность работы организации в целом. Такой системой и является сбалансированная система показателей эффективности (balanced scorecard – BSC⁵). Она позволяет существенно улучшить качество управления предприятием, особенно если у компании многопродуктовый бизнес или несколько направлений деятельности.

⁵ Balanced scorecard (BSC) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей, учитывающих все существенные аспекты ее деятельности (финансовые, производственные, маркетинговые и т.д.).

Концепция balanced scorecard была разработана американскими экономистами – директором исследовательского центра Nolan Norton Institute Дэвидом Нортоном (David Norton) и профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Robert Kaplan) – и представлена широкой публике в 1992 году. По результатам опроса двухсот успешных компаний в более чем 20 странах мира, проведенного в 2001 году английской компанией Business Intelligence, 57% опрошенных фирм используют при управлении Balanced Scorecard.

Привычный способ оценки деятельности компании, основанный только на анализе динамики финансовых показателей, в условиях жесткой конкуренции не позволяет быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию. К тому же существует опасность чрезмерного увлечения ростом прибыли, при котором не будет уделяться должного внимания другим сторонам деятельности предприятия: инновациям, клиентской политике, квалификации персонала и т.д. Это может привести к большим убыткам, снижению доли рынка и в конечном итоге – банкротству компании. Чтобы этого не произошло, компании необходима система BSC.

В основе BSC лежат так называемые ключевые показатели эффективности, или KPI (key performance indicator). Главное отличие сбалансированной системы показателей эффективности от произвольного набора показателей заключается в том, что все KPI, входящие в сбалансированную систему, во-первых, ориентированы на стратегические цели предприятия и, во-вторых, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам.

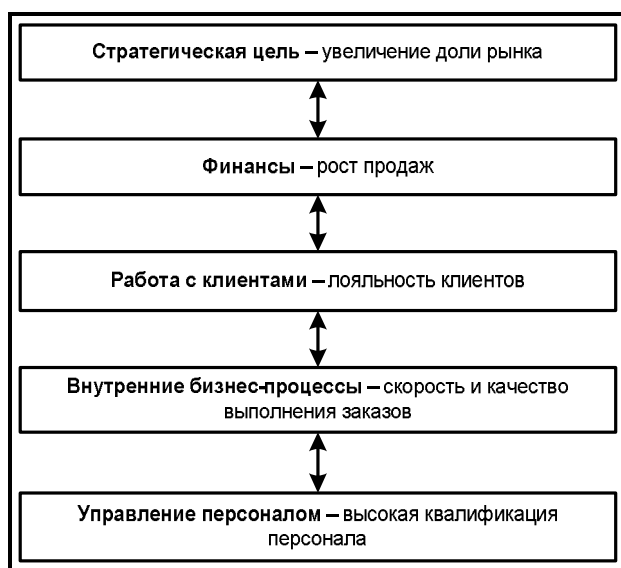


Рис. 9.3. Взаимосвязь показателей эффективности

Сбалансированная система показателей эффективности должна охватывать все важные направления деятельности предприятия. В классическом варианте BSC их четыре: финансы, работа с клиентами, внутренние бизнес-процессы и управление персоналом. Однако в зависимости от компании и изменяющихся условий внешней среды формулировка и количество направлений, рассматриваемых в BSC, могут меняться.

Поскольку на работу любой компании основное влияние оказывают финансы, все показатели должны быть так или иначе связаны с финансовым результатом – либо напрямую, либо через цепочку промежуточных коэффициентов (рис. 9.3).

Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет проводить всесторонний анализ взаимосвязей внутри компании, своевременно отслеживать как позитивные, так и негативные изменения в различных сферах управления и влиять на них. Но для того чтобы этот инструмент «заработал», необходимо поэтапное построение системы.

Этапы построения BSC

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование входит в обязанности топ-менеджеров организации и является необходимым условием для ее успешной работы. Именно этот этап часто становится самым сложным.

Разработка глобальной стратегии компании начинается с анализа институциональной среды, тенденций развития рынка, конкурентов, а также нескольких сценариев работы компании на ближайшие три года (наиболее приемлемый для российской практики срок). Чаще всего для этого используется SWOT-анализ, то есть анализ слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей, связанных как с внутренними процессами в компании, так и с внешней средой. Такой анализ проводится главным образом исходя из экспертных оценок топ-менеджеров компании или консультантов.

Когда стратегия разработана и утверждена, необходимо сделать ее главной – рассказать сотрудникам, к чему стремиться, за счет каких ресурсов планируется достичь поставленных целей, и какие мероприятия для этого будут проводиться. Сотрудники примут участие в реализации только тех планов, которые им понятны, и в решении только тех задач, которые позволят им реализоваться в профессиональном плане, повысить свой социальный статус и уровень личных доходов.

Если сотрудники понимают стратегию развития и доверяют топ-менеджменту, компания получает мощный стимул для достижения поставленных целей. В дальнейшем необходимо разрабатывать стратегические карты для каждого направления бизнеса и декомпозировать стратегические показатели эффективности топ-менеджеров до уровня рядовых сотрудников.

На основе полученных результатов, помимо глобальной стратегии, формируется миссия компании. Стратегия и миссия компании корректируются в зависимости от изменений внешней среды, как правило, раз в год.

Определение функциональных целей и критических факторов успеха

Стратегические цели компании необходимо разбить на функциональные цели, которые, в свою очередь, группируются по сферам и уровням управления, то есть по компании в целом, отдельным подразделениям, а иногда и по конкретным проектам (продуктам).

Все функциональные цели должны удовлетворять следующим условиям.

1. Необходимость и достаточность: цели необходимо сформулировать для всех направлений деятельности компании.
2. Привязка ко времени: должны быть установлены сроки достижения цели (например, снижение управленческих расходов на 5% в течение года).
3. Согласованность по времени: должна быть установлена четкая очередность достижения целей, чтобы не получилось так, что программа автоматизации бюджетирования будет внедрена позже, чем система ежедневного формирования управленческого баланса.
4. Согласованность по иерархии управления: целевые показатели подчиненных подразделений не должны противоречить целевым показателям руководящих подразделений и компании в целом.
5. Измеримость: все функциональные цели должны иметь количественное выражение (например, увеличение рентабельности продаж на 20%, увеличение доли постоянных клиентов на 10%, увеличение количества сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации, до 70% от общего числа сотрудников компании и т.д.).



Рис. 9.4. Критические факторы успеха

После того как функциональные цели будут сформированы, нужно определить для каждой из них критические факторы успеха (КФУ) (рис. 9.4 а и б). КФУ – это факторы, от которых зависит достижение функциональных целей (например, рентабельность продаж зависит от уровней доходности, оборачиваемости и затрат). Нужно отметить, что некоторые организации формируют КФУ сразу после разработки стратегии, либо после описания функциональных целей переходят непосредственно к определению KPI.

Определение KPI

Для контроля над деятельностью компании, исходя из критических факторов успеха, необходимо определить KPI. Они могут быть как абсолютными (объем выручки), так и относительными (рентабельность). Но для многих показателей важно не столько абсолютное значение, сколько их динамика (например, для объема просроченной дебиторской задолженности).

Определением конкретных KPI занимаются, как правило, менеджеры, за которыми закреплено то или иное на-

правление. Чтобы четко разделить зоны ответственности менеджеров всех уровней за определенные показатели эффективности, финансовая структура компании должна быть прозрачной. Например, за уровень финансовых KPI должен отвечать финансовый директор, за показатели продаж – коммерческий и т.п. Иначе говоря, специалист, который отвечает за значение коэффициента, должен иметь возможность влиять на его величину.

В качестве KPI целесообразно использовать наиболее независимые друг от друга параметры, поскольку именно их совокупность будет лучше всего описывать систему в целом. Нужно иметь в виду, что среди KPI не должно быть устанавливаемых параметров. Например, нет смысла использовать в качестве KPI фонд оплаты труда. А вот соотношение объема продаж к выплаченной зарплате – это уже KPI, с помощью которого можно определить, эффективно ли работают продавцы.

Финансовые показатели (*EVA*, свободный денежный поток, объем дебиторской задолженности, ее динамика и т.п.) могут рассматриваться отдельно по каждому проекту, подразделению, на единицу затраченных ресурсов (финансовых, человеческих) и т.п.

Формирование BSC

Таблица 9.3

СБАЛАНСИРОВАННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ

Уровень управления	Пользователь информации	Направление деятельности	Возможные показатели эффективности
Предприятие			
Уровень, на котором осуществляется общее руководство предприятием (выбор стратегии, распределение ресурсов подразделением, внешние финансовые операции – кредиты, вклады на депозиты и т.д.)	Собственники бизнеса, генеральный директор, функциональные директора предприятия	Финансовая деятельность. Работа с клиентами и маркетинг. Внутренние бизнес-процессы компании. Управление персоналом	Рентабельность собственного капитала. Объем продаж в целом по предприятию. Оборачиваемость складских запасов. Текущий кадров
Подразделение			
Уровень, на котором осуществляется управление конкретным направлением деятельности и проектами подразделения, к нему относящимися	Функциональный директор, начальник подразделения	-	Объем продаж. Маржинальная прибыль
Проект			
Уровень, на котором выполняются конкретные задачи: производство заданного вида продукции или услуг	Начальник отдела, цеха, руководитель проекта	-	Объем продаж по конкретному виду продукции, товара. Процент брака по конкретному виду продукции, товара

После того как все KPI сформированы, их объединяют в группы по компании в целом и подразделениям. В отдельных случаях системы показателей по подразделениям не формируются. Иногда используются показатели не только по компании и подразделениям, но и по проектам (табл. 9.3).

В результате построения BSC образуется система взаимосвязанных таблиц, в ячейках которых отражаются ключевые показатели эффективности. На основе экспертных оценок или исходя из имеющегося опыта, для ряда KPI устанавливаются ограничения, выход за которые означает неэффективную работу подразделения или предприятия (например, рентабельность должна быть не ниже 15%, выручка – не меньше 50 млн. руб., запас готовых изделий на складе – от 2 000 до 3 000 шт. и т.д.). Для других коэффициентов пограничные условия устанавливаются не на первом этапе построения BSC, а позднее – с учетом полученной статистики и опыта.

Каждый коэффициент рассчитывается с определенной периодичностью. По их значениям (превышение нормы, приближение к критическому значению, негативная динамика) менеджер в любой момент может определить, как работает его участок. Это позволяет устранить возможные проблемы уже на стадии их возникновения.

Автоматизация BSC и ее внедрение

BSC можно реализовать как в специальных программных продуктах (например, Oros Scorecard, Hyperion Performance Scorecard, Oracle Scorecard и др.), так и в Excel.

Если компания имеет эффективную систему сбора и обработки информации, то рассчитывать значения KPI с необходимой периодичностью не составит труда. Нужно лишь интегрировать систему автоматизации BSC с существующими на предприятии информационными системами. Это обеспечит автоматическое получение данных, необходимых для подсчета KPI, из существующих бухгалтерских, производственных и аналитических систем. Кроме того, появится возможность увязать стратегический менеджмент со среднесрочным и оперативным управлением: можно будет отследить, как изменятся те или иные KPI в краткосрочном плане при принятии того или иного стратегического решения.

После составления всех таблиц и интеграции BSC с компьютерной системой производится окончательное тестирование системы и ввод ее в эксплуатацию. В тестовую эксплуатацию сначала имеет смысл вводить только основные KPI (объем выручки, рентабельность), чтобы по истечении определенного срока (1-3 месяца) оценить их качество (верно ли были выбраны показатели для оценки эффективности работы предприятия) и при необходимости внести корректировки в систему определения KPI, их количество и сроки формирования. Важно, чтобы в этом процессе принимали участие сотрудники всех уровней.

После этого можно внедрять BSC полностью и на всем предприятии. Однако не стоит забывать о том, что сбалансированная система показателей эффективности не формируется раз и навсегда. Как и другие системы, она является гибкой и может изменяться с течением времени, поскольку определить сразу, какие именно параметры будут наиболее точно описывать работу компании, довольно сложно, да и сама структура рабо-

ты компании со временем может меняться, KPI могут пересматриваться. Оценить, насколько точно выбран набор показателей, можно будет через год-два.

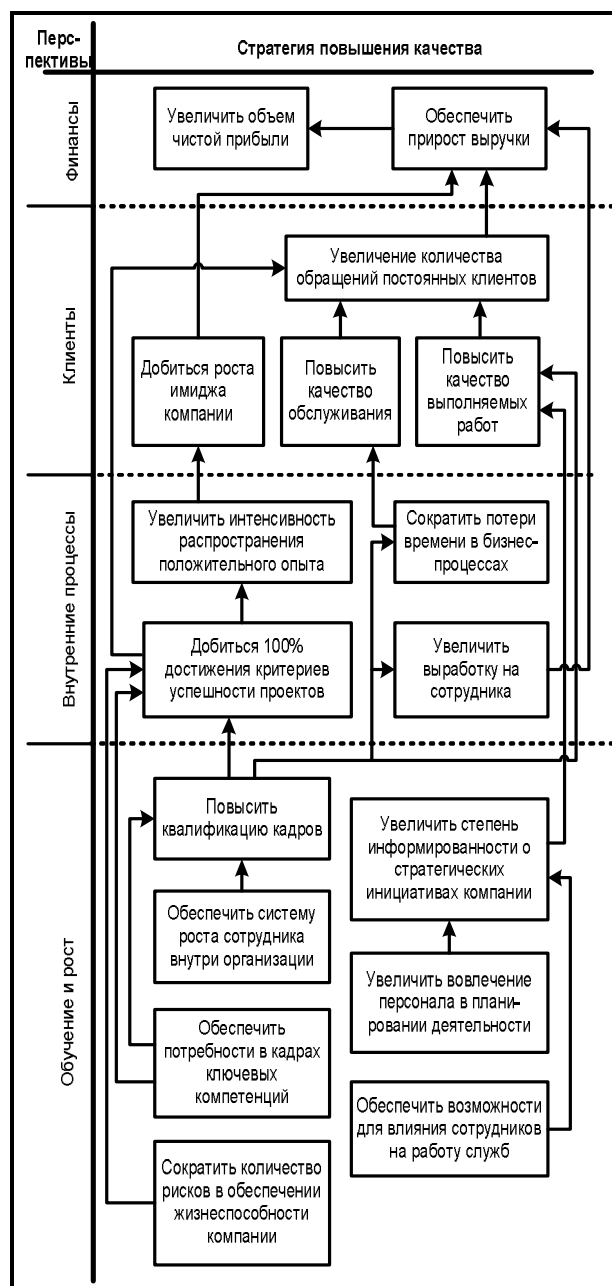


Рис. 9.5. Ключевые показатели эффективности компания «1С:ВДГБ»

Пример

Своей миссией компания «1С:ВДГБ» считает «предоставление клиентам таких решений в области учета и отчетности, которые позволяли бы им своевременно и эффективно достигать требуемых собственниками результатов».

Стратегическая цель компании – «стать лидером в осуществлении проектов автоматизации на платформе «1С:Управление производственным предприятием 8.0».

Для того чтобы определить состав ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI), стратегическая цель компании была разбита на подцели в разрезе перспектив: «Финансы», «Внутренние процессы», «Клиенты», «Обучение и рост» (рис. 9.5).

Состав и взаимосвязь целей определялись на общем собрании топ-менеджмента компании и руководителей подразделений. Следующим шагом после разработки целей стало определение ключевых показателей эффективности и ответственных за их выполнение.

Таблица 9.4

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «КЛИЕНТЫ»

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество упоминаний в месяц о ценности услуг в целевом «эфире»	Информационная система, в которой фиксируются обращения клиентов с указанием на источник информации	Директор по маркетингу
Среднегодовой рост цены на услуги компании, %	Система бухгалтерского учета, из которой поступают фактические данные	
Удовлетворенность клиентов качеством выполненных работ, баллы (от 1 до 5)	Опрос должностных лиц компании заказчика	Исполнительный директор

Определение состава ключевых показателей эффективности – один из наиболее сложных этапов разработки системы сбалансированных показателей. Перед принятием окончательного варианта KPI набор показателей и порядок их расчета пересматривались несколько раз. Основные причины изменения состава уже принятых менеджментом показателей следующие:

- отсутствие системы сбора данных, необходимых для расчета того или иного KPI. После утверждения показателя общим решением руководителей подразделений выяснялось, что управленческий и бухгалтерский учет не позволяют получить необходимые данные, а доработка потребует значительных финансовых затрат;
- показатель не отражает процесс достижения поставленных целей. Так, показатель «Количество жалоб на качество обслуживания», казалось бы, однозначно характеризует степень достижения цели «Повысить качество обслуживания». Но если большинство клиентов удовлетворены результатами работы сотрудников компании, то более уместно говорить о показателях, характеризующих качество процесса работы с жалобами, например «Количество повторных покупок клиентами, от которых поступали жалобы» или «Количество клиентов, потерянных после жалоб».

Остановимся подробнее на тех ключевых показателях эффективности, которые в настоящий момент используются в системе BSC.

Перспектива «Финансы»

В перспективе «Финансы» выделены следующие показатели эффективности: чистая прибыль компании (руб.) и темп роста выручки компании (%).

Целевые значения финансовых показателей определяются на основании принятого годового бюджета компании. За выполнение показателя «Чистая прибыль компании» ответственность возложена на финансового директора, а за достижение целевых значений показателя «Темп роста выручки» – на исполнительного директора.

Данные о фактически достигнутых результатах по финансовым показателям в режиме онлайн поступают из системы «1С», в которой ведется финансовый учет.

Перспектива «Внутренние процессы»

Ключевые показатели эффективности, выделенные в рамках перспективы «Внутренние процессы», должны

позволять менеджменту контролировать использование времени и человеческих ресурсов (см. табл. 9.5).

Таблица 9.5

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ»

Ключевые показатели эффективности	Источник данных	Ответственный
Количество публикаций о завершении проектов	Сведения заносятся в базу данных сотрудников отдела маркетинга	Директор по маркетингу
Среднее время на обработку заказа клиента, дни (часы)	Информационная система (описание бизнес-процессов в системе «1С:Предприятие 8.0»), в которой фиксируются даты размещения заказа и реакции на него	Руководитель департамента по работе с клиентами
Средняя оценка выполнения технического задания по проекту, %	Анкетирование клиентов	Зам. руководителя департамента специалистов
Среднее отклонение от календарных планов-графиков проекта, %	Информационная система, содержащая сроки исполнения проекта	
Выработка на сотрудника, руб. на чел. в мес.	Система управленческого учета	Руководитель департамента специалистов

Перспектива «Обучение и рост»

Основные цели в рамках перспективы «Обучение и рост» – создание штата сотрудников требуемой квалификации, удовлетворенность персонала, возможность получения им необходимой информации в срок, безопасность функционирования офиса. Ключевые показатели эффективности перспективы «Обучение и рост» в табл. 9.6.

Таблица 9.6

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСПЕКТИВЫ «ОБУЧЕНИЕ И РОСТ»

Ключевые показатели эффективности	Порядок расчета	Ответственный
Коэффициент реализации стратегических компетенций компании	Отношение фактического количества сотрудников соответствующих специальностей к плановой потребности компании в них, %	Директор по персоналу
Процент выполнения плана сертификации сотрудников	Отклонение фактического показателя от запланированного, %	
Вовлеченность сотрудников в процесс планирования деятельности компании	Отношение количества сотрудников, участвующих в стратегических сессиях, к общей численности персонала, %	Исполнительный директор
Процент выполнения плана квалификационного и карьерного роста сотрудников компании	Отношение количества сотрудников, прошедших повышение квалификации, к запланированному количеству, %	Директор по персоналу
Количество реализованных предложений по совершенствованию деятельности	Отношение зарегистрированных предложений к количеству принятых к исполнению, %	Исполнительный директор

Ключевые показатели эффективности	Порядок расчета	Ответственный
Количество случаев отсутствия информации у сотрудников	Количество зарегистрированных несоответствий, ед. В информационной системе фиксируются причины, не позволившие выполнить поставленные задачи в срок. Существует справочник стандартных причин, одна из которых – отсутствие необходимой информации	
Количество потенциальных рисков за период	Количество зарегистрированных случаев, выявленных в ходе внутренних проверок, проводимых в соответствии с системой менеджмента качества, ед.	

Автоматизация

Расчет и анализ описанной сбалансированной системы показателей могут быть реализованы и в электронных таблицах Excel. В компании «1С:ВДГБ» было решено использовать программную систему «1С:ABIS.BSC». Такой выбор был сделан в силу следующих причин:

- наглядное представление дерева целей в виде графических диаграмм;
- процедура сбора, ввода, расчета первичных данных для определения показателей эффективности с указанием периодичности их измерения и ответственных описана в специальном регламенте по функционированию программной системы, а также закреплена в ее настройках. Это позволяет свести к минимуму влияние человеческого фактора на достоверность данных;
- основным источником данных для «1С:ABIS.BSC» служит информационная система «1С: Управление производственным предприятием 8.0», что упрощает перенос данных из одной информационной системы в другую, так как обе системы построены на одной платформе.

Надо отметить, что в «1С: Управление производственным предприятием 8.0» для обеспечения работы сбалансированной системы показателей потребовалось внедрить два дополнительных модуля – «Управление персоналом» (расчет и контроль показателей перспективы «Обучение и рост») и «Управление качеством» (для регистрации несоответствий требованиям системы менеджмента качества).

Итоги проекта

Итогом внедрения системы BSC стало создание карты стратегических показателей для руководства компании. Благодаря внедрению сбалансированной системы показателей количество постоянных клиентов увеличилось на 40%.

Важно также отметить, что на основе создаваемой сбалансированной системы показателей будет разработана система мотивации персонала. Уже то, что сотрудники «1С: ВДГБ» с самого начала разработки BSC были задействованы в постановке целей и выделении KPI, мотивировало их на эффективную работу. В результате менеджмент стал затрачивать меньше времени на постановку задач, а персонал – ощущать свою вовлеченность в процесс управления бизнесом.

Очень часто сотрудники компании не понимают ее стратегии либо не разделяют ее, так как исходят из понятных им интересов. Так, персонал нередко предпочитает летать бизнес-классом и жить в пятизвездочных отелях, вместо того чтобы снижать затраты. Кро-

ме того, менеджеры зачастую ориентированы на решение краткосрочных задач, которые противоречат стратегическим целям компании. Например, руководитель отдела закупок, которому платят бонус за достижение наименьшей закупочной цены, может принимать решения в ущерб качеству. Это явление называется дисфункциональным управлением (disfunctional management), и бороться с ним можно только с помощью сбалансированной системы показателей.

Бенчмаркинг ключевых показателей эффективности

Компания «1С: ВДБГ» провела исследование среди восьми компаний сферы услуг. Основной целью исследования было определение наиболее часто используемых показателей эффективности. Несмотря на то, что деятельность каждого предприятия уникальна, можно определить набор ключевых показателей эффективности, которые могут быть использованы другими компаниями, при условии, что их миссия будет заключаться в «максимальном удовлетворении потребностей клиента». Результаты исследования и типовые показатели эффективности, используемые в компаниях сферы услуг, представлены в табл. 9.7.

Таблица 9.7

ТИПОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИСПОЛЗУЕМЫЕ В КОМПАНИЯХ СФЕРЫ УСЛУГ

Ключевые факторы успеха	Стратегические цели по перспективам	Показатели эффективности
Финансы		
Высокие финансовые результаты	Увеличить выручку при сохранении уровня рентабельности	Объем реализации
		Рентабельность
Клиенты		
Востребованность компании клиентами	Повысить уровень удовлетворенности клиентов	Уровень удовлетворенности клиентов
		Доля повторных обращений Количество жалоб
Внутренние процессы		
Эффективность использования времени	Сократить время на обработку заказа	Время на обработку заказа
	Добиться соблюдения календарного плана-графика	Средний срок отклонения от контрольных точек
	Увеличить интенсивность распространения положительного опыта	Количество внедренных решений за период Частота опубликования пресс-релизов
Обучение и рост		
Высокий уровень квалификации специалистов компании	Повысить качество набора персонала	Текущая текучесть кадров новых сотрудников на испытательном сроке Текущая текучесть кадров ключевых компетенций
		Количество сертификатов
		Повысить квалификацию персонала

Для успешного внедрения BSC необходимо соблюдение определенных условий.

Отсутствие стратегии

Зачастую компании приступают к разработке BSC, не имея как формализованной стратегии с четко определенными целями, так и просто единого мнения среди собственников и менеджмента о дальнейшем развитии предприятия на период больше года. Иногда серьезные решения стратегического характера принимаются прямо в ходе проекта. Например, после начала разработки системы сбалансированных показателей руководство компании – производителя промышленной электроники приняло решение о реорганизации. Из состава единого предприятия было выделено и обособлено несколько подразделений. В итоге разработанная стратегическая карта генерального директора оказалась неактуальной, так как была ориентирована на прежнюю систему управления.

Нередко система сбалансированных показателей воспринимается менеджерами как некий инструмент, позволяющий осуществлять и стратегическое планирование. Это приводит к тому, что уже в процессе внедрения системы сбалансированных показателей экспресс-способом формулируются долгосрочные цели компании и пути их достижения. В дальнейшем, когда у менеджмента и собственников появляется достаточно времени, чтобы оценить эти цели, часто выясняется, что стратегия была определена неверно. В итоге такого пересмотра приходится практически заново разрабатывать BSC. Иногда это приводит к тому, что внедрение BSC существенно растягивается по срокам, менеджмент разочаровывается в эффективности системы, проект останавливается.

Руководитель не принимает участия в работе над системой

Система сбалансированных показателей – прежде всего инструмент менеджмента, который призван повысить эффективность управления. Это делает обязательным участие первого лица компании в процессе разработки, поскольку именно для него в первую очередь этот инструмент разрабатывается. Но зачастую ответственность за создание системы передается одному из руководителей департаментов (подразделений). В результате разработанная система в лучшем случае используется как элемент учетной системы, поскольку менеджеры не воспринимают ее как «свой» инструмент.

Копирование чужой системы

Многие консультанты предлагают использовать при разработке системы сбалансированных показателей так называемые референтные модели (образцы некоторых решений) в надежде сократить время внедрения. Однако при этом повышается риск ошибок. Надо иметь в виду, что BSC отражает конкретную стратегию компании, ее процессы и систему управления. Это делает практически невозможным использование референтных стратегических карт, созданных для других компаний. Заимствование может быть оправдано только применительно к вспомогательным подразделениям, цели и бизнес-процессы которых, как правило, не сильно зависят от отрасли.

Неправильно выделены ключевые показатели деятельности

Ошибочное определение KPI в проекте разработки BSC на практике обходится компании наиболее доро-

го. Так, в одной торгово-производственной компании для подразделения, осуществляющего контроль качества на всех стадиях позаказного производственного процесса (сырья, полуфабрикатов, готовой продукции), был установлен ключевой показатель результативности, равный доле забракованного сырья в готовой продукции. На основании этого показателя осуществлялось премирование сотрудников, то есть чем больше брака было выявлено, тем больше был премиальный фонд подразделения. Это приводило к тому, что компания несла ощутимые потери: стандарты качества трактовались неоправданно жестко, что приводило к сбоям в выполнении заказов клиентов.

В некоторых случаях для ключевых показателей деятельности устанавливаются завышенные нормативы. Например, выделяется показатель поддержания оптимального складского запаса. Отклонения от целевого уровня запаса в течение отчетного периода допускаются в пределах 5%. Бонус предусматривается за соблюдение норматива по всем товарным позициям. За время с начала ввода данного показателя норматив не выполняется, следовательно дальнейшее использование показателя признано нецелесообразным.

Довольно часто в систему сбалансированных показателей попадают цели, для которых невозможно разработать показатели. Это может привести к остановке процесса внедрения. Например, сложно сформировать показатели для таких целей, как «Активная благотворительная деятельность» или «Поддержание благоприятных отношений с государственными и общественными организациями». Такие цели можно оставлять на уровне стратегической карты без разработки показателей. Нужно отметить, что нередко для показателей неформализованы такие характеристики, как должность ответственного за достижение показателя, источники информации и порядок расчета. Подобного рода небрежность порождает проблемы распределения ответственности, а также ошибки в вычислениях.

Другая широко распространенная ошибка заключается в том, что выделяется слишком большое количество показателей. Как показывает практика, компании необходимо 15-20 показателей, подразделению – около 7-10, одному сотруднику – не больше 5. Большинство предприятий в первом варианте BSC оставляют около 30 показателей, но их число начинает сокращаться, как только встает вопрос об источнике информации для расчета. Легче всего собирать данные по финансовым показателям, поэтому многие компании наибольшее число показателей создают для финансовой перспективы, что, безусловно, может лишить BSC ее главного преимущества – сбалансированности.

Отсутствие взаимосвязи BSC с другими системами управления

Одна из достаточно распространенных ошибок, которая приводит к тому, что BSC после внедрения не работает, – отсутствие взаимосвязи с существующими подсистемами управления (например, бюджетирования, система мотивирования).

Основные проблемы в этой области связаны с тем, что при определении KPI не учитываются возможности существующей планово-учетной системы. В результате разработанные показатели «повисают в воздухе», так как не могут быть спланированы и учтены.

Не менее важно увязать систему сбалансированных показателей деятельности с системой мотивирования.

Если персонал не заинтересован в достижении поставленных целей, то с высокой вероятностью можно говорить о том, что они не будут выполнены.

Когда система мотивации полностью привязана к системе сбалансированных показателей, нужно быть готовым к тому, что сотрудники компании будут ориентироваться только на выполнение показателей и игнорировать те обязанности, которые в них не отражены. Кроме того, неверно разработанные показатели могут демотивировать сотрудников. К примеру, на одном из предприятий премирование осуществлялось на основании показателя «Своевременность поставок». При этом если задержка товара происходила в первые дни месяца, показатель автоматически становился невыполненным, и сотрудник уже не стремился в дальнейшем работать над сокращением задержки поставок.

Отсутствие проектной команды

Нередко проблемы, возникающие при разработке системы сбалансированных показателей, касаются так называемой проектной команды – группы сотрудников предприятия, осуществляющих разработку и внедрение. Среди наиболее типичных ошибок, связанных с организацией работы такой команды, можно выделить следующие:

- специалисты компании, входящие в проектную команду, перегружены текущей работой, поэтому времени на активную разработку BSC у них практически не остается;
- недостаточно высокий статус сотрудников проектной команды не позволяет им эффективно общаться с первым лицом компании и топ-менеджерами, у которых всегда оказываются более важные текущие задачи.

При неправильной организации работы проектной команды создание и внедрение системы сбалансированных показателей растягиваются по времени, а потом, как правило, проект останавливается. Поэтому статус проекта и полномочия команды должны быть очень высокими, учитывая, что система в первую очередь ориентирована на использование первыми лицами компании.

Привлечение внешних консультантов – это способ получения методологии. Естественно, работы должны проводиться при активном участии команды внедрения заказчика, а в конце проекта – под ее руководством. Как только консультанты заканчивают проект и уходят, всегда оказывается, что необходимы доработки. Это вызвано как внешними, так и внутренними факторами, например изменением внешнего окружения или корректировкой внутренних целей и задач компании. Доработку системы должна взять на себя команда внедрения заказчика. Если такой команды нет, то система, скорее всего, постепенно «умрет», проект будет считаться неудачным, следовательно, компания не станет еще раз привлекать дорогостоящих консультантов для ее «оживления».

К существенным недостаткам системы BSC можно отнести то, что она рассчитана в первую очередь на топ-менеджмент и стратегическое управление. При внедрении возникают сложнейшие взаимосвязи между показателями. В итоге топ-менеджмент, оценивая показатели верхнего уровня, может идентифицировать возникновение проблем в компании, но понять причины, их вызвавшие, зачастую крайне сложно. Попытка детализации и декомпозиции показателей BSC (формализации логических связей), как правило, приводит к неоправданному усложнению системы показателей и утере преимуществ простой и прозрачной системы контроля состояния предприятия.

9.6. Ключевые показатели деятельности как ориентиры развития компании

Оценить результаты работы компании можно только в том случае, если акционеры четко сформулировали стратегические цели бизнеса, в организации разработана система ключевых показателей деятельности (key performance indicators, KPI) и для каждого показателя определено его целевое значение.

Для создания системы ключевых показателей деятельности в компании потребуется последовательно выполнить следующее.

1. Выбрать модели ключевых показателей деятельности.
2. Определение KPI и распределение ответственности за выделенные показатели.
3. Создание отчетности по ключевым показателям деятельности.

Рассмотрим подробнее, что предстоит сделать на каждом из перечисленных этапов.

Выбор модели ключевых показателей деятельности

В мировой практике существует довольно много методов определения и группировки показателей. В России наибольшее распространение получил так называемый классический подход, а также система сбалансированных показателей (balanced scorecard, BSC), разработанная в начале 90-х годов двадцатого века.

Классический подход основан на использовании преимущественно финансовых показателей, таких как экономическая добавленная стоимость (economic value added, EVA; рис. 9.6) и рентабельность собственного капитала (return on equity, ROE).

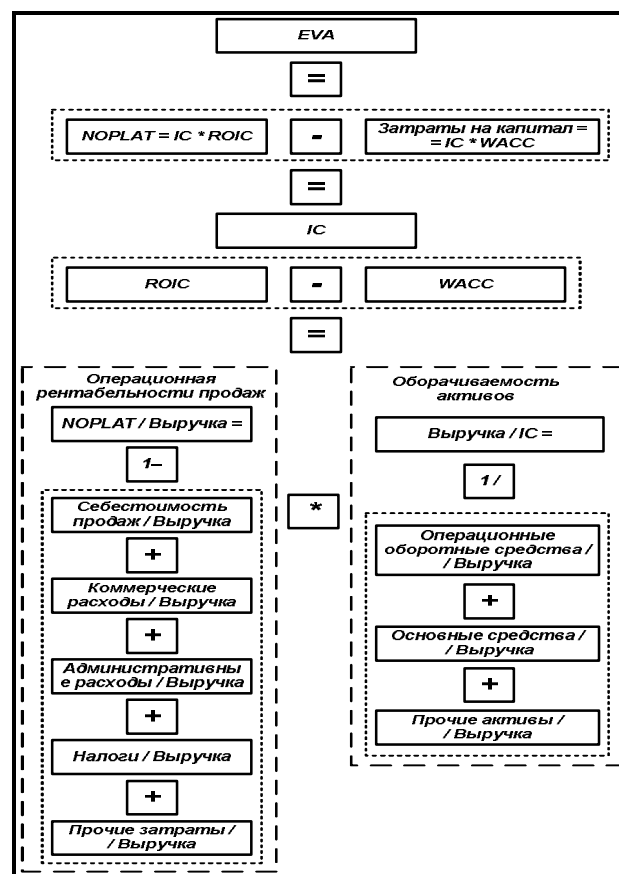


Рис. 9.6 Пример дерева КПД

Где, **NOPLAT** (net operating profit less adjusted taxes) – чистая прибыль от основной деятельности за вычетом скорректированных налогов;

ROIC (return on invested capital) – рентабельность инвестированного капитала;

IC (invested capital) – инвестированный капитал;

WACC (weighted average cost of capital) – средневзвешенная стоимость капитала.

Выбор в пользу классического подхода или системы сбалансированных показателей будет зависеть от уровня развития бизнеса. Система сбалансированных показателей дает более полное представление о деятельности компании. Однако для небольших предприятий больше подойдет классический подход, так как он не потребует существенных затрат на привлечение консультантов и внедрение информационной системы. В дальнейшем можно будет доработать созданную классическую систему ключевых показателей деятельности, включив в нее нефинансовые показатели.

Система ключевых показателей деятельности, состоящая из привычных для компании финансовых коэффициентов, статей доходов и расходов и т.д., представляет собой совокупность показателей, определенных для разных уровней управления и однозначно увязанных между собой. Применение подобной системы оправданно в том случае, если рынок монополизирован и нет необходимости оценивать удовлетворенность клиентов или эффективность бизнес-процессов. Несомненное преимущество подобных систем заключается в том, что они могут быть построены на данных первичного бухгалтерского учета. Главный недостаток – невозможно учесть труднотрадиционные нефинансовые показатели. Например, показатель «Удовлетворенность потребителя» достаточно сложно применить к модели экономической добавленной стоимости и еще сложнее оценить, так как он будет зависеть от многих факторов (внимательный персонал, дружелюбие, скорость реакции на запросы потребителей, качество выпускаемой продукции и т.д.). Поэтому для крупных стабильно развивающихся компаний, которым ежедневно приходится бороться с конкурентами, методология BSC – более подходящий вариант, так как позволяет учесть все аспекты деятельности предприятия.

Однако только финансовых показателей, используемых при управлении деятельностью компании, для реализации разработанной стратегии может быть недостаточно. Не менее важны для бизнеса развитие отношений с клиентами, управление персоналом, качество продукции, эффективность внутренних бизнес-процессов, внедрение и развитие информационных систем, то есть те аспекты деятельности, которым сложно дать стоимостную оценку. В рамках системы сбалансированных показателей выделяют четыре основных аспекта деятельности компании (четыре группы показателей), которые дают ответы на следующие вопросы:

- как компанию оценивают акционеры («Финансы»);
- как ее оценивают клиенты («Клиенты»);
- каким образом можно добиться улучшения качества деятельности («Персонал»);
- какие процессы могут обеспечить компании исключительное положение на рынке («Бизнес-процессы»).

Определение KPI и распределение ответственности

Для того чтобы определить, какие ключевые показатели деятельности следует использовать менеджменту, необходимо:

- выделить группы показателей и распределить ответственность менеджеров разных уровней управления за каждую из групп;
- составить максимально детальный список показателей, используемых менеджментом;
- выбрать показатели, которые в наибольшей степени характеризуют достижение стратегических целей;
- формализовать алгоритмы расчета каждого из ключевых показателей деятельности.

Выделение групп показателей.

Если компания использует классический подход к разработке системы ключевых показателей деятельности, то будут выделены такие группы показателей, как:

- рентабельность;
- ликвидность;
- оборачиваемость;
- финансовая устойчивость.

При этом ответственность за каждую из групп будет распределена между руководителями всех уровней управления. Например, за рентабельность бизнеса в целом будет нести ответственность генеральный директор, в то время как управление рентабельностью отдельных видов продукции должно быть передано руководителям подразделений.

При использовании модели показателей деятельности, в которую входят как финансовые, так и нефинансовые KPI, можно рекомендовать выделить следующие группы ключевых показателей деятельности:

- финансово-экономические показатели для бизнеса в целом;
- удовлетворенность клиентов;
- основные и вспомогательные бизнес-процессы;
- эффективность персонала.

После выделения основных групп показателей необходимо определить, кто будет отвечать за их выполнение. Пример распределения ответственности за выделенные группы показателей приведен в табл. 9.8.

Таблица 9.8

ГРУППЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Группы ключевых показателей	Ответственность
Показатели удовлетворенности акционеров, клиентов; показатели удовлетворенности и эффективности персонала	Генеральный директор
Основные бизнес-процессы: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией	Директора функциональных департаментов
Обеспечивающие бизнес-процессы: управление маркетингом, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Директора функциональных департаментов
Центры ответственности: управление закупками, хранением и перемещением, реализацией, персоналом, финансами, IT, инфраструктурой	Руководители центров ответственности

Детализация ключевых показателей

Список показателей для каждой из выделенных групп должен быть максимально детальным. Для этого можно предложить составить список показателей менеджерам, которые будут нести ответственность за ту или иную группу. Например, генеральный директор должен указать, какие показатели он использует для оценки «удовлетворенности акционеров (собственников)». В результате в общий список KPI могут попасть несколько сотен показателей деятельности. Очевидно, что построение подобной системы ключевых показателей неоправданно, поскольку приведет к значительному увеличению нагрузки на персонал, связанной со сбором и обработкой дан-

ных, необходимых для расчета. Поэтому из общего списка нужно выбрать те показатели, которые действительно необходимы менеджменту для управления и позволят оценить степень достижения поставленных целей, а не просто будут контролироваться «для сведения».

В качестве ключевых показателей для центров финансовой ответственности могут быть – объем продаж, рентабельность продаж, доли текущей и просроченной дебиторской задолженностей, расходы на персонал, на рекламу, доля продаж собственной продукции.

Отбор ключевых показателей деятельности

Для отбора из общего списка показателей тех, которые будут использоваться в системе KPI, можно сформировать экспертную группу. Как правило, в нее входят директора подразделений и руководители отделов. Их задача – охарактеризовать каждый из показателей по следующим критериям:

1. Отражает ли показатель степень достижения стратегических целей компании.
2. Понятно и однозначно ли определение того или иного показателя. В первую очередь показатель должен быть понятен тем менеджерам, которым на его основе придется принимать решение.
3. Полезен ли показатель для принятия решений.

Помимо перечисленных могут применяться и другие критерии, например, возможность использовать показатели деятельности при планировании или анализе.

Формализовать процедуру оценки показателей можно на основе применения балльной системы оценки. К примеру:

- 1 балл – критерий не выполняется;
- 2 балла – показатель частично соответствует заданному критерию;
- 3 балла – показатель удовлетворяет заданному критерию.

Показатели, получившие наибольшее количество баллов в ходе экспертной оценки, будут включены в систему ключевых показателей деятельности.

В результате должен быть разработан «короткий» список ключевых показателей деятельности компании (табл. 9.9).

Таблица 9.9

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ

Группа КРП	Ключевые показатели деятельности	Ответственность
Показатели удовлетворенности		
Акционеры	Рентабельность совокупных активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность реализации или норма прибыли, рентабельность денежного потока	Генеральный директор
Клиенты	Доля сбытового рынка, количество дефектов в продукции, количество претензий клиентов-покупателей, текучесть активных клиентов-покупателей, продолжительность функционального цикла исполнения заказов, доступность товарных запасов для покупателей	
Персонал	Производительность труда, текучесть кадров, средняя зарплата персонала	
Показатели управления финансами		
Доходность инвестиций	Рентабельность: активов, собственного капитала, инвестированного капитала, рентабельность по маржинальной прибыли собственного капитала в товарном запасе и дебиторской задолженности	Финансовый директор

Группа KPI	Ключевые показатели деятельности	Ответственность
Деловая активность	Рентабельность продаж, расчетный срок хранения товарных запасов, оборачиваемость дебиторской задолженности, доля просроченных счетов дебиторов, оборачиваемость кредиторской задолженности, доля просроченных счетов кредиторов, выручка от продаж, рентабельность товарных запасов, выручка по оплате, расходы за период, чистая прибыль, операционный рычаг, затраты на инвестиции, реализованная наценка	
Ликвидность	Коэффициенты текущей и срочной ликвидности	
Финансовая устойчивость	Коэффициент покрытия процентов по кредитам	
Стоимость компании	Чистая приведенная стоимость	
Денежные потоки	Суммы денежных средств по месяцам их нахождения, оборачиваемость денежных средств, рентабельность денежного потока	

Описание параметров и алгоритмов расчетов KPI

Наименование	Код
Текучесть активных клиентов-покупателей	БЗ-1_4
Дата ввода в действие	Дата очередного пересмотра
01.01.03	01.11.05
Получатель	Ответственный за показатель
Генеральный директор	Заместитель генерального директора по коммерции
Периодичность предоставления	Отчетный период
1 раз в месяц	Месяц, последние 7 месяцев
Единица измерения	Аналитические измерения
%	Филиалы, сегмента клиентов
Определение	Назначение
Отношение количества переставших работать клиентов к среднему количеству активных клиентов	Мониторинг удовлетворенности клиентов
Метод расчета	
Количество переставших работать активных клиентов за период / Среднее количество активных клиентов * 100. Активными называются клиенты, получившие товар один и более раз за период. Среднее значение = (значение на начало периода + Значение на конец периода) / 2	

Рис. 9.7. Информационная карточка KPI

Алгоритм расчета каждого из ключевых показателей деятельности должен быть понятен менеджерам разных

уровней и однозначно определен. В связи с этим можно разработать для каждого показателя информационную карточку, включив в нее основные параметры и описание методов расчета показателя, периодичность расчета и пересмотра показателя, ответственного и т.д. (рис. 9.7).

Создание отчетности по ключевым показателям деятельности

Как и в общем случае с управленческой отчетностью, для сбора и обобщения информации по KPI может применяться любой формат управленческих отчетов, удобный для использования в работе (табл. 9.10).

Таблица 9.10

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ОТЧЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Месяц	Август, 2007			
Коммерческий директор	Ф.И.О.			
Наименование показателей	Итого	В том числе сети		
		диска-унт	сред-ние	пре-миум
Базовые показатели				
Объем продаж (в т.ч. НДС), млн. руб.	-	-	-	-
Выполнение плана продаж, %	-	-	-	-
Сумма поступлений, млн. руб.	-	-	-	-
Выполнение плана поступлений, %	-	-	-	-
Эффективность организации продаж				
Дебиторская задолженность (ДЗ) на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-
Просроченная ДЗ на конец периода, млн. руб.	-	-	-	-
Средневзвешенное время отсрочки платежа, дни	-	-	-	-
Доля расходов на организацию и осуществление продаж в объеме продаж, %	-	-	-	-
Количество активных клиентов, ед.				
Средние продажи на одного клиента, руб.				
Доля сегментов клиентов в объеме продаж, %				
Маржинальная прибыль по сегментам, %				
Эффективность структуры коммерческой службы				
Количество менеджеров по продажам, чел.				
Средние продажи на одного менеджера, руб.				
Эффективность работы коммерческой службы				
Охват клиентской базы, %				
Доля менеджеров, выполнивших план, %				
Количество заказов. ед.				

Стоит отметить, что ключевые показатели, установленные для разных уровней управления компанией, отслеживаются и отражаются в управленческой отчетности с различной периодичностью. Например, суммы платежей или остатков денежных средств нужно контролировать ежедневно, а показатели удовлетворенности клиентов – не чаще одного раза в месяц. В зависимости от специфики самого показателя, а также от информационных потребностей менеджеров управленческая отчетность может формироваться в самой разной аналитике (по брендам, товарным группам, категориям персонала, видам активов, каналам сбыта и т.д.).

Необходимо отметить, что в процессе создания системы ключевых показателей деятельности придется столкнуться с различными проблемами:

- сопротивлением сотрудников, необходимостью корректировать учетную политику для целей бухгалтерского и управленческого учета;
- обеспечить сбор необходимых данных для расчета выделенных ключевых показателей деятельности;

- периодически пересматривать составленный список показателей и т.д.

Однако организации, внедрившие у себя KPI, как правило, добиваются хороших результатов, поскольку в компании создается понятная менеджменту система индикаторов эффективности работы, а ответственность за управление делегируется широкому кругу менеджеров.

Стандартного набора ключевых показателей эффективности не существует вообще. Каждый показатель фактически является количественной или качественной мерой достижения цели, а методы постановки целей у разных компаний могут существенно отличаться. В центре внимания руководства производственных предприятий и консультантов, привлекаемых для реализации проектов постановки BSC, как правило, находятся перспективы, на которые можно влиять, – внутренние процессы, обучение и развитие. Показатели именно этих перспектив являются опережающими с точки зрения получаемого результата и в свою очередь, влияют на финансовые показатели. В то же время показатели названных перспектив жестко определены спецификой деятельности компании. Если карта BSC отражает стратегию операционного превосходства, то в ней наиболее сильна перспектива «Внутренние процессы», если близость к клиенту или уникальные услуги – перспектива «Обучение и развитие».

Для любой компании можно выделить показатели эффективности, которые весьма условно можно назвать типовыми:

- степень удовлетворенности партнеров, %;
- охват целевой аудитории, %;
- отношение числа проблемных заказов к общему числу заказов за период, ед.;
- процент заказов с отклонениями по объему и ассортименту;
- срок заполнения вакансий;
- наличие внутренних кандидатов на ключевые должности;
- степень удовлетворенности трудом, баллы;
- степень инновационности компании, баллы.

Примеры ключевых показателей:

- Показатели окружающей среды:
 - ☐ часы коммунального обслуживания;
 - ☐ часы производственной деятельности;
 - ☐ процент повторно использованных материалов;
 - ☐ объем выбросов загрязняющих веществ;
 - ☐ аварии и повреждения, связанные с продукцией и услугами;
 - ☐ штрафы / нарушения государственных постановлений.
- Показатели рынка и заказчиков:
 - ☐ доля рынка;
 - ☐ новые и упущенные заказы;
 - ☐ индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков;
 - ☐ показатель качества;
 - ☐ показатель доставки;
 - ☐ время отклика;
 - ☐ прибыльность по рынку / каналу / клиенту;
 - ☐ гарантийные рекламации и возвраты.
- Показатели конкурентов:
 - ☐ доля рынка (рынков);
 - ☐ индексы удовлетворенности или неудовлетворенности заказчиков;
 - ☐ показатель качества;
 - ☐ показатель доставки;
 - ☐ показатель цен;
 - ☐ время цикла разработки новой продукции;
 - ☐ ассортимент новой продукции;
 - ☐ финансовые показатели.
- Показатели внутренних бизнес-процессов:
 - ☐ время цикла разработки продукции;

- количество новых видов продукции;
 - время цикла производства;
 - оборачиваемость товарных запасов;
 - время исполнения заказа;
 - реализация (производство) на работника;
 - метрики плохого качества;
 - показатели реинвестиций;
 - показатель устойчивости.
5. Учет людских ресурсов:
- дисциплина работников;
 - соотношение претендентов / принятых;
 - часы разработки на работника;
 - метрики компетентности сотрудников;
 - метрики гибкости сотрудников;
 - предложения от сотрудников;
 - показатели текучести.
6. Финансовые показатели:
- рост доходов;
 - прибыльность рынков / клиентов;
 - прибыльность по продукту;
 - рентабельность продаж;
 - оборачиваемость капитала;
 - добавочная экономическая стоимость;
 - прибыль на капитал;
 - рентабельность капитала;
 - движение денежных средств.

9.7. Использование финансового анализа для управления эффективностью деятельности

Финансовый анализ позволяет не только оценить финансовое состояние организации, но и спрогнозировать ее дальнейшее развитие. Однако финансовым специалистам необходимо очень внимательно отнестись к определению показателей, которые будут использоваться для оценки компании: их неправильный выбор может привести к тому, что трудоемкий финансовый анализ не принесет предприятию никакой пользы.

Цели финансового анализа

Финансовый анализ используется как внутренними пользователями, так и внешними субъектами рынка при осуществлении различных сделок или для предоставления информации о финансовом состоянии компании третьим лицам.

В оперативной деятельности финансовый анализ используется для:

- оценки финансового состояния компании;
- установления ограничений при формировании планов и бюджетов. Например, можно ограничить ликвидность компании (указать, что она должна быть не ниже определенного уровня), оборачиваемость запасов, соотношение собственных и заемных средств, стоимость привлечения капитала и т.д. Во многих компаниях существует практика установления лимитов для филиалов и дочерних предприятий на основе таких показателей, как рентабельность, себестоимость продукции, отдача на инвестиции и т.д.;
- оценки прогнозируемых и достигнутых результатов деятельности.

Финансовый анализ используется при построении бюджетов, для выявления причин отклонений фактических показателей от плановых и коррекции планов, а также при расчете отдельных проектов. В качестве основных инструментов применяются горизонтальный (динамика показателей) и вертикальный (структурный анализ статей) анализ отчетных документов управленческого учета, а также расчет коэффициентов. Такой анализ проводится по всем основным бюджетам: БДДС, БДР, балансу, бюджетам продаж, закупок, товарных за-

пасов. Горизонтальный анализ проводится по статьям в разрезах центров ответственности (ЦФО) ежемесячно. На первом этапе определяются доля тех или иных статей расходов в общей сумме расходов ЦФО и соответствие этой доли установленным нормативам. Затем расходы, которые можно отнести к переменным, сравниваются с объемом продаж. После этого значения обоих показателей сравниваются с их значениями за предыдущие периоды. Параллельно проверяется соответствие фактических показателей помесечного бюджета плановым показателям годового.

Финансовый анализ используется и для определения ориентиров развития компании. Например, ликвидность и рентабельность бизнеса при составлении оперативных бюджетов доходов и расходов являются заданными величинами. При утверждении годового бюджета за основной показатель принимается эффективность использования оборотного капитала. Финансовый анализ – это инструмент, необходимый для достижения стратегических целей компании и выполнения ее миссии.

Чем жестче операционный цикл компании (промежуток времени между приобретением ресурсов, использованием в процессе производства, и обращением готовой продукции в денежные средства), тем больше внимания должно уделяться финансовому анализу, так как он является одним из основных средств ежедневного управления и контроля платежеспособности бизнеса. К таким компаниям относятся, например, банки, страховые и торговые компании с высокой оборачиваемостью товара. Большинству же производственных и торговых компаний достаточно отслеживать финансовые коэффициенты время от времени, как правило, раз в месяц или даже раз в квартал в зависимости от периодичности подготовки отчетности.

Выбор анализируемых показателей

Чтобы определить, какие показатели нужно рассчитывать, следует сначала проанализировать стратегию компании и цели, которые она хочет достичь. Затем выявляются коэффициенты, которые следует рассчитывать, и устанавливаются их нормативные значения. Эта работа обычно выполняется в рамках проекта постановки управленческого учета, бюджетирования или системы сбалансированных показателей.

Периодичность проведения финансового анализа зависит от требований топ-менеджмента, а также от возможностей компании по сбору данных для управленческой отчетности. Поскольку у большинства российских компаний данные управленческого учета базируются на данных бухгалтерского учета, им имеет смысл проводить финансовый анализ раз в квартал одновременно с полным подведением итогов периода бухгалтерией. Компании с развитой информационной поддержкой бизнеса имеют возможность отслеживать финансовые показатели ежемесячно, еженедельно и даже ежедневно.

Количество финансовых показателей, которые можно использовать при оценке оперативной деятельности компании, может достигать 200, однако применять даже половину из них нецелесообразно, поскольку сбор и обработка информации в этом случае будут занимать слишком много времени. Поэтому для пользователей одного уровня, как правило, достаточно 5-7 коэффициентов, которые отражают области финансовой деятельности, оказывающие наибольшее влияние на эффективность их работы. Например, для компаний, стремящихся выйти на рынок капитала, важно отслежи-

вать показатель **EBITDA** (прибыль за вычетом налогов и амортизационных отчислений). А для предприятий, активно использующих заемный капитал, актуальны показатели ликвидности, коэффициенты эффективности использования собственного и заемного капиталов.

Большинство профессиональных кредиторов (банки, инвестиционные компании) предъявляют список коэффициентов, характеризующих заемщика, при принятии решения о предоставлении кредита и требуют регулярно их рассчитывать. Компании с развитым финансовым управлением вычисляют размер **EVA**, однако пока этот показатель не очень популярен среди российских предприятий, так как подразумевает достаточно сложный расчет стоимости капитала и ставок дисконтирования.

В некоторых отраслях имеет смысл использовать финансовые показатели в расчете на единицу продукции – например, в российских нефтяных компаниях (как крупных, так и небольших по объемам добычи) применяются как общие показатели **OPEX** (операционные затраты на добычу) и **CAPEX** (сумма капитальных вложений в каждый проект), так эти же показатели используются в расчете на баррель добываемой нефти за период. Аналогичным образом некоторые торговые компании рассчитывают логистические затраты, приходящиеся на конкретные товары. Наиболее типичные показатели, используемые практически во всех отраслях реального сектора экономики, приведены в табл. 9.11.

Таблица 9.11

**ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЗУЕМЫЕ
ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
(ПЕРИОДИЧНОСТЬ РАСЧЕТА – КВАРТАЛ / ГОД)**

Показатели	Алгоритм расчета
Ликвидность	
Коэффициент текущей ликвидности	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам)
Коэффициент промежуточной ликвидности	Отношение наиболее ликвидных активов компании к дебиторской задолженности к краткосрочным обязательствам
Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение наиболее ликвидных активов компании к краткосрочным обязательствам
Финансовая устойчивость	
Коэффициент общей платежеспособности (доля собственных источников финансирования активов)	Отношение величины акционерного капитала к суммарным активам
Коэффициент автономии	Отношение собственных средств к общей сумме активов
Коэффициент финансовой зависимости	Соотношение заемного и собственного капиталов
Доля собственных источников финансирования оборотных активов	Отношение собственного капитала (за вычетом внеоборотных активов, долгосрочных пассивов и убытков) к оборотным активам
Коэффициент покрытия процентных выплат	Отношение операционной прибыли к расходам на выплату процентов
Эффективность основной деятельности	
Прибыльность (рентабельность) продаж	Отношение прибыли от реализации к выручке от реализации
Рентабельность продукции	Отношение прибыли от реализации к затратам на производство и реализацию
EBITDA	Прибыль до амортизации и выплаты процентов

Показатели	Алгоритм расчета
Эффективность использования капитала	
Рентабельность активов, ROA	Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине активов
Рентабельность инвестированного капитала, ROIC	Отношение величины прибыли до выплаты процентов и налогов, умноженной на разницу между единицей и налоговой ставкой, к сумме заемного и собственного капиталов
Рентабельность оборотного капитала	Отношение чистой прибыли к текущим активам
Рентабельность собственного капитала, ROE	Отношение чистой прибыли к собственному капиталу
Деловой активности	
Коэффициент фондоотдачи	Отношение выручки от реализации к средней стоимости внеоборотных активов за период
Производительность труда	Отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников за период
Коэффициент оборачиваемости всех активов	Отношение выручки от реализации продукции к средней стоимости активов за период
Коэффициент оборачиваемости запасов	Отношение себестоимости продукции, реализованной за отчетный период, к средней величине запасов в этом периоде
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	Отношение выручки к средней величине оборотного капитала за период

Ни один коэффициент сам по себе не дает полной информации о состоянии дел в компании. Например, показатель текущей ликвидности – это инструмент, с помощью которого можно изучать ликвидность, но он далеко не всегда является прямым отражением ликвидности. Аналогичная ситуация и с другими коэффициентами: они – инструмент, а не конечный результат. Финансовый анализ включает и анализ динамики коэффициентов. Он применяется даже чаще, чем анализ статических значений, поскольку для многих компаний нормативные значения показателей отсутствуют, как и возможность рассчитывать среднеотраслевые величины по ним: как известно, в России большинство компаний не являются публичными. Если рентабельность продаж компании равна 10%, то нельзя сказать, много это или мало, не сравнив показатель с данными компаний-конкурентов. Однако рост рентабельности означает, что предприятие работает успешно.

В каждой из перечисленных в таблице 9.7 областей финансового анализа берутся один-два коэффициента. Нет смысла говорить об определении ликвидности предприятия по трем показателям, поскольку ликвидность как таковая у него одна. Но выбор коэффициента для оценки ликвидности конкретного предприятия будет зависеть от того, какой участок для этого предприятия наиболее критичен, от условий ведения бизнеса и достоверности информации, которую предстоит оценить.

Для каждого предприятия можно вычислить как «быструю» ликвидность, учитывая только денежные средства, так и текущую ликвидность, при расчете которой учитывается величина запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей, и т.д. Однако если запасы предприятия неликвидны, то есть их нельзя быстро продать или пустить в производство и они не способствуют повышению ликвидности компании, то их нельзя учитывать при расчете соответствующего коэффициента. Если же предприятие находится в сложных

отношениях с остальными предприятиями группы компаний и дебиторская задолженность у него внешняя, а кредиторская – внутренняя, то в коэффициент ликвидности нельзя включать и эти показатели. Поэтому при управлении этим предприятием можно опираться только на быструю ликвидность.

Способы расчета коэффициентов должны зависеть и от учетной политики компании, и от значимости отдельных элементов финансовой отчетности в общем обороте.

Финансовый анализ играет очень важную роль, поскольку позволяет менеджменту выявлять сильные и слабые места бизнеса, а также оперативно реагировать на изменение рыночной ситуации и удовлетворять потребности акционеров.

9.8. Другие модели управления эффективностью деятельности компании

Помимо сбалансированной системы показателей BSC и KPI, в мировой практике используются также менее известные модели управления эффективностью деятельности компании. Нужно отметить, что они отличаются друг от друга по принципу построения и ориентированы на различных пользователей. К таким моделям управления эффективностью относятся:

- модель Европейского фонда управления качеством (european foundation for quality management, EFQM);
- призма эффективности (the performance prism);
- панель управления (tableau de bord).

Концепция EFQM предполагает содействие развитию бизнеса за счет оценки его сильных сторон и определения направлений деятельности, в которых для достижения целей необходимы улучшения. В модели EFQM выделено девять блоков (рис. 9.8). Управление компанией осуществляется на основании воздействия на показатели пяти исходных (или, как называют их авторы модели, «ресурсных») блоков: руководство, персонал, политика и стратегия, процессы, сотрудничество и ресурсы. Результаты управления бизнесом сгруппированы в четыре «результатирующих» блока показателей: результаты деятельности персонала, результаты взаимодействия с покупателями, социальные результаты, ключевые показатели эффективности деятельности компании.

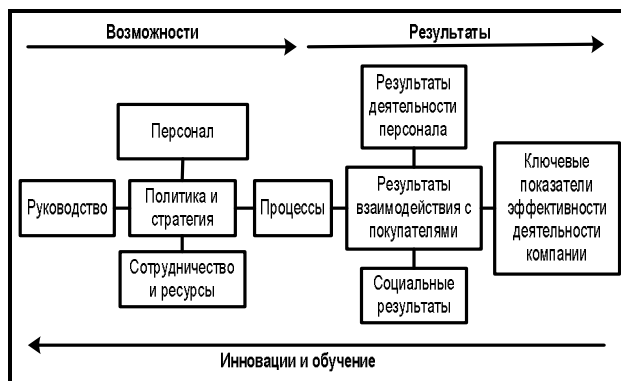


Рис. 9.8 Модель EFQM

Отличительной особенностью модели EFQM является ориентация на социальный результат, то есть результат взаимодействия с обществом. Поэтому данная модель быстро перешла из частного сектора в правительственные и общественные организации. Сегодня модель EFQM используется в более чем 20 тыс. английских и европейских компаний.

Призма эффективности в большей степени предназначена для тех пользователей, кто заинтересован в результатах деятельности компании в целом (stakeholders). Это могут быть инвесторы, покупатели и посредники, персонал компании, ее поставщики, регулирующие органы. Призма эффективности позволяет выявить цели деятельности организации, установить показатели их достижения, разработать систему измерения, обеспечить реализацию разработанной стратегии (рис. 9.9).



Рис. 9.9 Призма эффективности

Tableau de bord позволяет увязать стратегию и тактику компании. В этой модели по аналогии с системой сбалансированных показателей используются как финансовые, так и нефинансовые показатели, ответственность за исполнение которых четко распределена среди менеджеров компании.

Для каждого подразделения могут быть предусмотрены свои цели и показатели эффективности. Все показатели делятся на стратегические и диагностические. Стратегические показатели отражают фактические результаты деятельности компании по достижению намеченных целей (достигнуты или нет). Диагностические позволяют отследить ход реализации стратегии (динамику успешности достижения целей). На основе диагностических показателей принимается решение о необходимости корректировки мероприятий по реализации стратегии. В качестве примера стратегического показателя можно привести «Долю удовлетворенных потребителей», примером диагностического показателя может служить «Количество бракованных изделий на 1 000 штук».

Компания, применяющая данную модель, может оценивать результаты работы управленческого персонала любого уровня и сравнивать их между собой. Преимущество модели в том, что она подходит для бизнеса любого масштаба, для любой отрасли и структуры управления. Принципиальное отличие Tableau de bord от системы сбалансированных показателей – отсутствие жесткой группировки показателей по проекциям.

9.9. Внедрение системы менеджмента качества на предприятии

В последнее время к документам, подтверждающим стабильность, надежность и перспективность компании, таким как отчетность по МСФО или стратегический бизнес-план, прибавился сертификат на соответствие системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001. Грамотное внедрение этой системы позволит получить целый ряд преимуществ: повысить управляемость компании, конкурентоспособность и качество продукции и услуг, снизить издержки, сделать компанию клиентоориентированной.

Система менеджмента качества (СМК) – это система, обеспечивающая эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. Наиболее эффективными при создании СМК считаются требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000⁶.

Необходимо отметить, что эффективную СМК можно создать не ориентируясь на стандарты ISO серии 9000. Однако для того чтобы сертифицировать эту систему, то есть получить документ, свидетельствующий о том, что процессы, осуществляемые в организации, эффективны, и направлены на постоянное улучшение качества продукции (услуг), система должна соответствовать требованиям стандарта ISO 9001-2000. Поэтому процесс создания СМК будем рассматривать с точки зрения требований ISO 9001.

Для того чтобы построить систему менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO 9001, в компании должны быть созданы следующие элементы СМК:

- документ, в котором необходимо сформулировать цели и задачи СМК, а также принципы их достижения («Политика в области качества»);
- соответствующая «Политике в области качества» система взаимосвязанных и взаимодополняющих процессов;
- нормативные документы, описывающие и регулирующие бизнес-процессы деятельности в рамках СМК;
- эффективный механизм реализации требований, регламентированных нормативной базой;
- подготовленный персонал организации.

При формировании всех этих элементов должны учитываться основные принципы менеджмента качества. Рассмотрим процесс построения СМК поэтапно.

⁶ Стандарты ISO серии 9000 – часть комплекса стандартов, разрабатываемых международной неправительственной организацией International organization of standardization. Всего насчитывается около 12 тысяч стандартов ISO. Они охватывают практически все виды экономической деятельности (экологические стандарты, стандарты охраны труда, безопасности и т. п.).

Стандарты ISO серии 9000 в своем развитии прошли несколько стадий. В настоящее время действует версия 2000 года, состоящая из следующих стандартов:

- ISO 9000 «СМК. Основные положения и словарь»;
- ISO 9001 «СМК. Требования»;
- ISO 9004 «СМК. Рекомендации по улучшению деятельности».

Основной стандарт ISO 9001-2000 не содержит прямых указаний по управлению финансами, но в стандарте ISO 9004-2000, расширяющем требования стандарта ISO 9001, указано, что управление ресурсами включает деятельность по установлению потребности в финансовых ресурсах и их источниках. Таким образом, требования к менеджменту качества относятся и к качеству управления финансовыми ресурсами.

В российской системе сертификации (ГОСТ Р) стандарты, входящие в серию 9000, изданы в виде государственных стандартов ГОСТ Р ИСО 9000:2001, ГОСТ Р ИСО 9001:2001 и ГОСТ Р ИСО 9004:2001. Они практически полностью соответствуют своим аналогам, изданным ISO.

Этап 1. Решение руководства

Руководитель должен принять решение о начале проекта, известить сотрудников компании, а также создать предпосылки для быстрого осуществления всех остальных этапов. Также следует сформулировать цели построения СМК, выделить на верхнем уровне процессы СМК, которые нужно контролировать, и критерии оценки их качества. Впоследствии цели СМК необходимо зафиксировать в документе под названием «Политика в области качества», в котором также описываются принципы их достижения. Этот документ является основополагающим в системе нормативной документации СМК компании.

Этап 2. Обучение персонала

Для дальнейшей успешной работы СМК персонал компании должен изучить теорию менеджмента качества, стандарты ISO серии 9000, освоить теорию процессного подхода, а также основные требования к внедрению СМК. Обучение пользованию системой можно провести как с помощью консультантов, так и самостоятельно, если в компании есть сотрудник, имеющий опыт постановки СМК.

Этап 3. Формирование программы внедрения СМК

Внедрение СМК следует рассматривать как сложный и длительный проект (сроком до полутора-двух лет). Поэтому необходимо составить программу внедрения СМК, которая должна включать:

- описание этапов внедрения;
- список ответственных за каждый этап проекта. Как правило, их выбирают из числа топ-менеджеров, а также специалистов, которые лучше всех знают специфику работы своих подразделений;
- бюджет внедрения СМК. В него включаются как расходы на сертификацию, так и оплата услуг консультантов в случае их привлечения, а также стоимость дальнейшего обучения персонала и стоимость отвлечения менеджмента от основной работы для ведения проекта. При постановке СМК можно обойтись и своими силами, однако отвлечение топ-менеджмента от основной работы, а также подготовка собственных специалистов необходимого уровня могут стоить дороже, чем услуги консалтинговой компании;
- процедуру оценки внедрения СМК. Указываются критерии, по которым руководство сможет определить, удалось ли достигнуть поставленных в начале проекта целей.

Принципы построения СМК

При построении СМК нужно руководствоваться следующими принципами менеджмента качества, сформулированными в стандарте ISO 9000.

1. Ориентация на потребителя. Организации зависят от своих потребителей, поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.
2. Лидерство руководителя. Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.
3. Вовлечение работников. Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение в работу компании дает возможность ей с выгодой использовать их способности.
4. Процессный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.
5. Системный подход к менеджменту. Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как сис-

темой содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

6. Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.
7. Принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.
8. После составления программы можно приступить к непосредственной постановке СМК.

Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Этап 4. Описание и оптимизация бизнес-процессов

Основой системы менеджмента качества является процессный подход. В первую очередь необходимо описать те бизнес-процессы, управление которыми руководство считает наиболее важным для СМК. Например, для производственного предприятия это будут процесс производства и продажи продукта, а также сервисное обслуживание и закупки. Описание проводится с использованием специализированных инструментальных компьютерных средств на основе информации, получаемой в ходе интервью с исполнителями и т.п.

Описанные бизнес-процессы необходимо оптимизировать, то есть устранить все несоответствия требованиям стандарта и дублирующие процессы, а также разработать новые процессы согласно правилам стандарта. Наиболее часто в компаниях отсутствует процесс «Оценка удовлетворенности потребителей», который по стандарту является необходимым. Поэтому нужно разработать систему показателей, а также процедуры, необходимые для реализации и мониторинга этого процесса.

Этап 5. Разработка нормативной документации СМК

На этом этапе формируются нормативные документы, регламенты и процедуры, обеспечивающие работу системы менеджмента качества. Основой для них обычно является уже существующий на предприятии набор документов, который модифицируется и дополняется в соответствии с требованиями стандарта.

Сначала на основе «Политики в области качества» готовится документ под названием «Руководство по качеству». Он содержит основные положения, регламентирующие деятельность в рамках СМК: разграничение зон ответственности, требования к службе качества, описание процедур обеспечения качества, порядок ведения документооборота СМК, описание процедуры рассмотрения жалоб и т.п.

Следующий уровень документов называется «Общесистемные документированные процедуры». В соответствии со стандартом ISO 9001 следует осуществлять шесть процедур:

- управление документами;
- управление данными (записями);
- управление аудитом СМК;
- управление продукцией, не соответствующей стандартам (процесс выявления брака и порядок его утилизации);
- управление мероприятиями, корректирующими несоответствия;
- управление мероприятиями, предупреждающими появление несоответствий.

Документы следующего уровня описывают правила эффективного планирования и реализации процессов и управления ими. К таким документам относятся рабочие методики, должностные инструкции работников, технологические карты процессов.

Основанием «пирамиды» документов являются данные, подтверждающие, что требования, предъявляемые СМК, реализуются на практике. Это отчеты о проделанной работе, записи в журналах операций и т.п., то есть документальная основа ежедневной работы сотрудников.

При составлении нормативной документации нужно учитывать требование стандарта ISO 9001 о компетенции персонала, выполняющего работы в рамках СМК. Это означает, что в нормативных документах должны описываться процесс доступа работников к нормативной документации, а также требования к компетенции персонала (уровень знаний, опыт работы), программа повышения уровня сотрудников в случае необходимости, система мотивации сотрудников и т.п.

Необходимо отметить, что эффективное использование большого числа нормативных элементов СМК требует наличия в организации систем электронного документооборота.

Этап 6. Тестирование СМК и внутренний аудит

После разработки всех нормативных документов начинается опытная эксплуатация системы менеджмента качества. Запускать процессы в рамках новой системы можно постепенно, например, сначала внедрить контроль процесса закупок, затем производства и т.п. Опытная эксплуатация сопровождается проведением внутреннего аудита, специальных процедур по проверке работы СМК. В начале эксплуатации они проводятся часто (возможно, раз в неделю), затем реже (один раз в месяц или даже в квартал).

Для целей внутреннего аудита необходимо зафиксировать количественные показатели качества, например процент брака, показатель удовлетворенности клиентов, процент возврата и т.п., к которым необходимо стремиться. Для определения значения подобных показателей обычно используют аналогичные показатели лидеров отрасли. В ходе внутреннего аудита должны выявляться несоответствия между текущей работой и требованиями стандарта. Эти отклонения необходимо фиксировать. Затем по итогам аудита проводится корректировка работы сотрудников, а также нормативной документации для того, чтобы в дальнейшем избежать отклонений. Всю эту работу также следует документировать в соответствующих процедурах СМК.

Этап 7. Получение сертификата

Для того чтобы сертифицировать СМК, необходимо подать заявление в сертификационный орган. Первоначально следует представить в сертификационный орган ряд документов:

- заявление о сертификации;
- все документы по СМК («Политику в области качества», «Руководство по качеству»; схему организационной структуры компании, документированные процедуры и другие разработанные документы СМК);
- перечень основных потребителей и поставщиков предприятия.

Специалисты сертификационного органа в течение месяца проводят экспертизу представленных доку-

ментов. Экспертиза может включать визит представителей сертификационного органа на предприятие для проверки системы качества в действии. По итогам проверки составляется протокол, в котором фиксируются все несоответствия между СМК и требованиями ISO 9001. Обычно по результатам первого этапа проверки находят более ста несоответствий, и задача предприятия как можно быстрее устранить их и доказать это сертификационному органу. Как правило, на данные операции уходит 1-4 месяца.

После этого проводится собственно сертификация. Если все значимые несоответствия устранены, предприятию выдается сертификат (он оформляется около месяца). Повторные (наблюдательные) аудиты СМК сертификационный орган проводит с определенной периодичностью. Они подтверждают, что предприятие не только внедрило систему менеджмента качества, но и постоянно улучшает ее. Стоимость такого аудита составляет примерно треть от расходов на первичную сертификацию.

9.10. Система мотивации

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Система мотивирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько система мотивирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немалого времени (на крупных предприятиях – несколько месяцев).

Требования к системе мотивации

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотирующий эффект.

Основные этапы создания системы мотивации

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов.

1. Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
2. Декомпозиция стратегических целей на уровень подразделений и отдельных сотрудников (выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы).
3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Рассмотрим, что нужно сделать на каждом из перечисленных выше этапов.

Формирование структуры персонала и определение постоянных выплат

Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал компании можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения и не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформировать у них лояльность по отношению к компании (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

Создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест, исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

На этапе анализа деятельности на рабочих местах нужно определить, выполнение каких действий входит в обязанности работника при существующей системе управления, а также проанализировать их необходимость. Полномочия по описанию обязанностей, выполняемых сотрудниками, как правило, передаются начальникам подразделений. Тем не менее, анализ деятельности требует профессиональной подготовки по регламентации деятельности. В идеальном случае руководители подразделений должны пройти короткий курс обучения.

После того как список обязанностей будет составлен для каждой должности, нужно внести коррективы в существующие должностные инструкции и ознакомить с ними сотрудников.

На крупном предприятии целесообразно предварительно разбить все должности по группам (например, «рабочие», «специалисты» и «руководители») и определить ценность для каждой из групп. В рамках этих групп

можно выделить подгруппы («линейные руководители», «менеджеры среднего звена», «топ-менеджмент» и т.д.). Затем нужно определить конкретные значения заработной платы каждой группы должностей.

Другой вариант – должности ранжируются по степени важности топ-менеджерами компании. Затем определяется суммарный фонд заработной платы, который распределяется по должностям в соответствии с присвоенной степенью важности. После распределения фонда заработной платы оклады корректируются.

Однако есть и более сложные способы оценки должностей, например, путем присвоения каждой должности баллов по нескольким факторам. Выбираются те факторы, которые признаются членами экспертной группы наиболее важными (интенсивность труда, квалификация, ответственность и т.д.). После этого должности ранжируются в соответствии с набранными баллами. Обычно в состав рабочей группы входят первые лица предприятия, руководители отделов и иногда внешние эксперты.

Можно выделить ряд критериев, по которым проводится балльная оценка: квалификация, уровень интеллекта, ответственность, напряженность труда, условия труда. Каждый из перечисленных критериев разбивается на более мелкие показатели. Например, квалификация работника включает такие показатели, как дополнительная подготовка, сфера и уровень принимаемых решений и т.д.

Для выделенных критериев определяются веса и экспертным методом рассчитываются баллы. В результате для каждой должности исчисляется суммарный балл, на основании которого проводится ранжирование должностей.

После этого определяются верхний и нижний пределы постоянного размера заработной платы сотрудников, а также «вилка» в заработной плате для различных групп должностей. В результате на предприятии создается тарифная сетка.

Одна из наиболее эффективных методик оценки ценности рабочих мест, которая уже содержит необходимые факторы и механизмы расчета оценивается следующим образом:

$$\text{Суммарный балл должности} = \text{Опыт} * \text{Интеллектуальная активность} * \text{Ответственность}.$$

В предложенной формуле значение показателя «Опыт» рассчитывается с учетом трех показателей: профессиональных знаний, сложности и разнообразия выполняемых действий, взаимодействия с другими людьми.

Как мотивировать персонал на достижение целей компании

Одна из основных целей создания системы мотивации – сориентировать людей на максимально эффективное решение задач, стоящих перед компанией. Соответственно систему стимулирования нужно увязать со стратегическими целями компании. Это можно сделать при помощи системы ключевых показателей деятельности – KPI (key performance indicators). После детализации KPI верхнего уровня и передачи их на уровне подразделений и сотрудников к ним можно «привязать» вознаграждение персонала. Используя систему ключевых показателей эффективности деятельности, можно формировать переменную часть

системы прямого материального стимулирования. Таким образом, основное назначение данной части материального вознаграждения – это отражение конкретных результатов труда.

Для мотивирования сотрудников финансово-экономической службы, помимо прочих, выделены следующие ключевые показатели деятельности:

- Основные («жесткие») показатели (размер бонуса зависит от значений показателей этой группы):
 - рентабельность финансовых активов;
 - оборачиваемость денежных средств;
 - коэффициент ликвидности;
 - объем кассовых разрывов (сумма невыполненных обязательств, помноженная на время просрочки их выполнения).
- Ограничивающие («мягкие») показатели (бонус не будет выплачиваться, если значения этих показателей выйдут за некоторые установленные рамки):
 - сумма пеней и штрафов по налогам;
 - отклонение фактических показателей исполнения расходной части бюджета от плановых (с учетом оперативных корректировок бюджета) и т.д.

Механизмы начисления переменной части вознаграждения персоналу

Итак, получается, что для координации усилий персонала на конкретных задачах необходимо создать переменную часть выплачиваемого сотрудникам вознаграждения, которая будет зависеть от качества их работы. К переменному материальному стимулированию относится выплата процентов, бонусов и надбавок.

Процент – это денежное вознаграждение, определяемое как часть от значимого показателя деятельности сотрудника (например, в процентах от продаж – для менеджера по продажам, в процентах от привлеченных кредитов – для специалиста по работе с банками). Проценты применяются, как правило, в тех случаях, когда KPI представляет собой единственный показатель.

Система ключевых показателей деятельности включает в себя следующие показатели:

- объемы продаж, оказания услуг, осуществления работ бизнес-единицей;
- прибыльность деятельности, которая измеряется показателем прибыли до налогообложения (*EBITDA*); снижение издержек;
- выполнение операционного плана установленного бизнес-единицей;
- удовлетворенность собственников, акционеров и партнеров качеством управления активами и др. Основным критерием оценки является отдача активов (включая текущую доходность и прогнозируемый прирост его капитализации).

Бонус – денежная выплата по результатам выполнения работы. Использование бонусов как системы материального поощрения предполагает создание шкалы бонусов в зависимости от какого-либо показателя деятельности. Характерное отличие бонуса от процента заключается в том, что бонус представляет собой фиксированную ставку для некоторого диапазона результатов. Кроме того, всегда есть предельный размер бонуса, в то время как при использовании процента такого предела в большинстве случаев нет.

В качестве базы для начисления бонусов или процентов могут выступать как объективные показатели (объем поступивших денежных средств, выполнение производственных планов, процент брака), так и субъективные, для оценки которых чаще всего используют балльные системы оценки.

Выполнение плана по объему продаж определяет 50% бонуса менеджерам бизнес-единицы, **EBITDA** – 30%, выполнение операционного плана – 10% и т.д.

Надбавка – дополнительная фиксированная выплата как поощрение за качественную работу, квалификацию или стаж.

Например. Оплата труда менеджеров по закупкам / продажам состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть – оклад, как правило, минимальный. Переменная часть – премия по итогам месяца, которая в свою очередь состоит из трех частей. Первая – фиксированная сумма за тонну поставленной продукции в зависимости от объемов поставок. Например, при поставке от 500 до 1000 тонн – 10 руб. за тонну, при поставке от 1000 до 3000 тонн – 20 руб. за тонну. Вторая часть премии – процент от валового дохода, принесенного менеджером в отчетном месяце, в зависимости от рентабельности продаж. При рентабельности менее 7% – премия 6% от дохода, при рентабельности более 10% – премия 12% от дохода. Третья часть – бонус в виде дополнительных процентов от валового дохода в зависимости от его размера. Если валовой доход на одного менеджера превышает определенный уровень, то исходя из итоговой суммы начисляется бонус. При сумме дохода 200 тыс. руб. – бонус 0,5%, при 1 млн. руб. – 2,5%. Таким образом, менеджеру выгодно продавать / закупать и больше и с большей рентабельностью.

Заработная плата административно-управленческого персонала также состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть – оклад, при назначении и мониторинге которого необходимо придерживаться рыночных цен. Переменная часть – это так называемая «переменная часть заработной платы», которая составляет примерно 20-30% от оклада. По итогам месяца работу каждого специалиста оценивает вышестоящее руководство по системе «удовлетворительно / не удовлетворительно». При положительной оценке переменная часть выплачивается целиком, а в противоположном случае вообще не выплачивается.

Определяя принципы премирования, нужно решить, будет ли это какой-то заранее установленный фонд премирования, распределяемый между сотрудниками, или размер вознаграждения будет зависеть от каких-то показателей (например, прибыли компании). Как правило, если речь идет о заранее определенном объеме работ с известным результатом (производство, проектные работы), то используется установленный (фиксированный) фонд премирования. В противном случае, когда конкретные результаты и объемы зависят в основном от усилий работника (например, у менеджеров по продажам, страховых агентов), более предпочтительна система, при которой фонд оплаты труда напрямую зависит от результатов работы и не имеет ограничений.

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) – это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг (медицинская страховка, абонемент в спортивный клуб и т.д.).

Выбор того или иного инструмента косвенного материального стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предостав-

лен. Если для рядового сотрудника это будут предоставляться бесплатные обеды, то для менеджеров – предоставление страховки и персонального автомобиля. Кроме того, при проектировании состава социального пакета целесообразно учитывать мотивационную направленность сотрудников: если одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения).

10. МЕТОДОЛОГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНСАЛТИНГА

10.1. Методика осуществления проекта

Общим руководством по внедрению управленческого учета является утвержденный регламент, который является навигатором для консультантов, работающих на проекте. Причем неважно, являются ли эти специалисты сотрудниками сторонней организации или работниками отдела методологии самого предприятия. Приведем пример документа «Методология консалтинговых проектов».

Таблица 10.1

МЕТОДОЛОГИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Утверждаю
Генеральный директор ООО «Сигма»
В. Иванов
«___» _____ 200__ г

№	Содержание процесса	Время процесса
1	Назначение	
2	Область применения	
3	Срок действия	
4	Термины и сокращения	
5	Ответственность	
6	Описание методики	
7	Указания и примечания	
8	Предоставления пользователям	
9	Внесение изменений	
10	Приложения	
Запрос на предоставление информации		
Запрос на изменение в проекте		
Меморандум объявления проектного риска		
Отчет о состоянии проекта		

1. Назначение

Данный стандарт определяет внутрифирменные требования к методологии проведения консалтинговых проектов ООО «Сигма» (далее – компания).

2. Область применения

Требования настоящего стандарта распространяются на всех консультантов и специалистов, принимающих участие в консалтинговых проектах и использующих этот стандарт в своей профессиональной деятельности в Компании.

3. Срок действия

Настоящий стандарт является действующим до момента внесения в него изменений или отмены.

4. Термины и сокращения

Стандарт – документ системы внутреннего нормативного регулирования (СПНР) компании, регламентирующий порядок реализации определенной управленческой функции (набора функций) в отношении определенного объекта управления (группы объектов управления).

Методика – установленный способ осуществления действий.

Консалтинговый проект – процесс внедрения у заказчика новых технологий управления повышения уровня квалификации персонала заказчика.

Под консалтинговым проектом, в зависимости от условий контракта, подразумеваются:

- проект разработки и/или внедрения системы управления предприятием, а также ее элементов;
- разработка системы бюджетирования;
- постановка управленческого учета;
- постановка бухгалтерского учета;
- постановка налогового учета;
- разработка и/или внедрение системы взаимосвязанных показателей и т.д.
- проект внедрения ERP-системы (проектирование, дизайн и внедрение программных средств для автоматизации финансово-хозяйственной деятельности);
- комплексный консультационный проект, включающий разработку систем: управления предприятием и внедрение ERP-системы.

5. Ответственность

- Ответственность за разработку настоящего стандарта несет: Департамент методологии.
- Ответственность за проверку содержания настоящего стандарта несет: Руководитель департамента методологии.
- Ответственность за утверждение настоящего стандарта несет: генеральный директор компании.
- Ответственность за предоставление настоящего Стандарта пользователям несет: генеральный директор компании.
- Ответственность за соблюдение порядка хранения настоящего стандарта пользователем несут: Пользователи Стандарта.

Ответственность за внесение изменений и исправлений в настоящий стандарт несет: Департамент методологии.

Ответственность за соблюдение пользователями требований настоящего стандарта несет Департамент методологии и пользователи стандарта.

6. Описание методики

Для минимизации проектных рисков (превышение бюджета проекта, невозможность успешного завершения проекта, неплатежеспособность клиента, недостаток ресурсов компании-исполнителя и т.д.) каждый проект проходит обязательную процедуру предпроектного анализа.

В этом анализе принимают участие руководители направлений, руководители департаментов управленческого консультирования и внедрения ERP-систем, все заинтересованные специалисты и консультанты, потенциально участвующие в проекте.

Работа над проектом начинается только после всестороннего анализа проектных рисков (рис. 10.1).

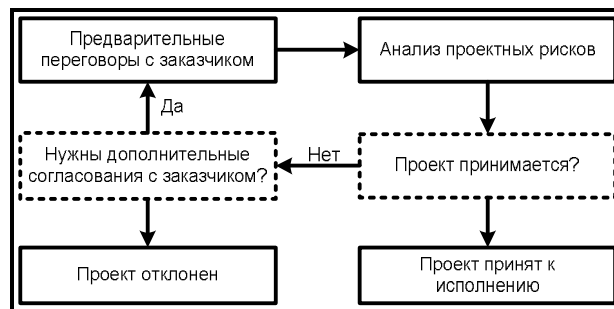


Рис. 10.1. Схема рассмотрения проекта перед принятием к исполнению

Учитывая высокую сложность консультационных проектов, проект необходимо разбить на фазы с целью получения самостоятельных результатов в самые сжатые сроки (рис. 10.2). Например, в случае выполнения консультационного проекта по построению информационной системы по завершении каждой фазы проекта сдается заказчику в промышленную эксплуатацию определенная группа автоматизированных рабочих мест.

Преимущества фазового подхода:

- длительность каждой фазы не превышает 3-4 месяца;
- не успевают устаревать данные проектной документации;
- после выполнения каждой фазы проекта появляется возможность уточнить или скорректировать задачи к решению на последующих фазах;
- снижаются проектные риски, обусловленные организационными изменениями на предприятии заказчика в ходе проекта;
- оптимизируются бюджет проекта и график платежей.

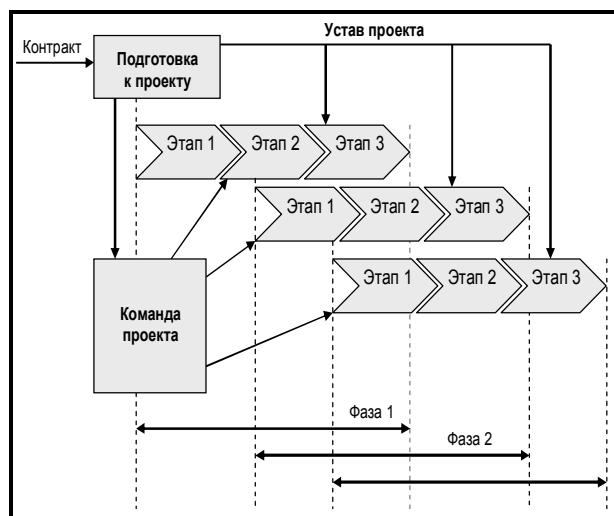


Рис. 10.2. Схема деления проекта внедрения управленческого учета на фазы

Структура консультационных услуг «Сигма»:

- бизнес-диагностика предприятия;
- постановка управленческого учета;
- постановка учета по международным стандартам МСФО/US GAAP;
- создание системы бюджетирования;
- разработка системы взаимосвязанных показателей;
- постановка стратегического управления;
- внедрение ERP-систем;
- обучение;
- сопровождение промышленной эксплуатации ERP-системы.

Стадии работы над проектом (рис. 10.3, 10.4).

Предварительное определение проекта

- 1.1. Анализ осуществимости проекта.
- 1.2. Оценка функциональной применимости, стоимости и сроков внедрения системы: для начала проекта.
- 1.3. Получение информации о бизнесе клиента, которая может быть использована на последующих стадиях проекта внедрения.
- 1.4. Заключение контракта на выполнение проекта.

Входные документы

- Техническое задание заказчика.
- Сбор и анализ информации о структуре предприятия, документообороте существующей системе автоматизации.
- Анализ требований заказчика к будущей ERP-системе, изучение документов по стратегии автоматизации.
- Определение количества рабочих мест к автоматизации.
- Определение необходимой функциональности программных средств.

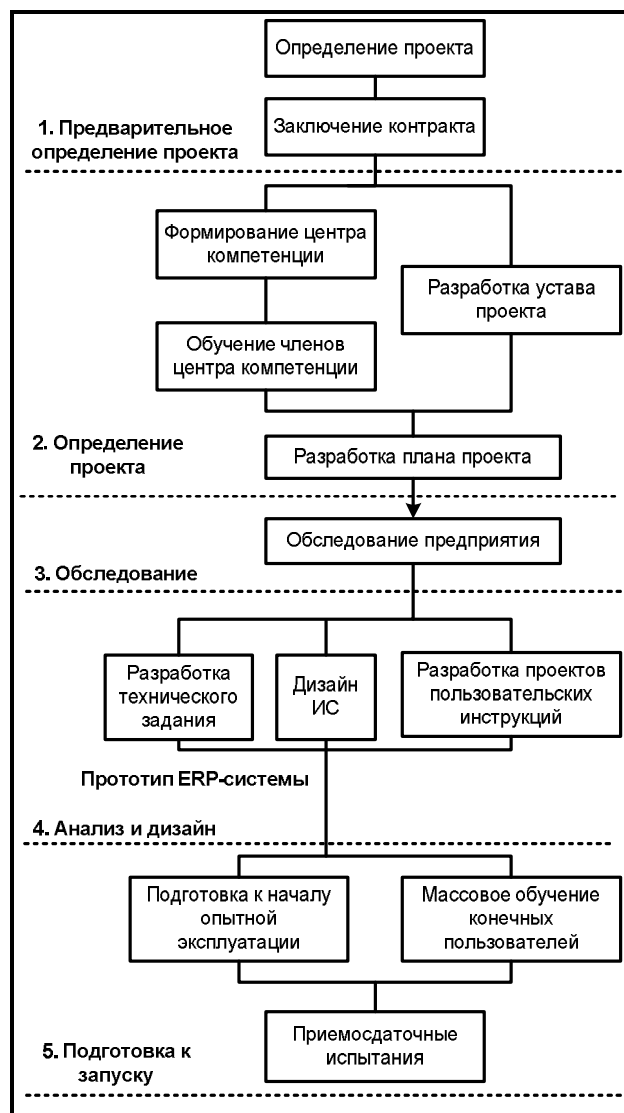


Рис. 10.3. Стадии работы над проектом (начало)



Рис. 10.4. Стадии работы над проектом (окончание)

- Разработка проекта контракта.
- Заключение контракта.

Выходные документы

- Коммерческое предложение, контракт.

Определение проекта

- Формирование совместной команды проекта – центра компетенции, обучение членов центра компетенции.
- Выработка единого видения проекта.
- Утверждение базового организационного документа – устава проекта.
- Подготовка офиса проекта.

Входные документы

- Контракт, учебный план, учебные материалы, анкеты по сбору документов.

Работы

- Формирование центра компетенции.
- Подготовка на предприятии заказчика офиса проекта.
- Сбор документов для предварительного анализа.
- Обучение членов центра компетенции: курс «Технология выполнения проекта и регламенты совместного управления проектом», базовые курсы по функциональности программных средств, базовый курс по администрированию системы.
- Выработка совместного видения проекта: цели, содержание, подходы, стратегия проектирования и внедрения, план работ.
- Разработка и утверждение устава проекта.
- Разработка детального плана и сметы проектных работ.
- Проведение общего собрания с участием членов Центра компетенции и руководителей подразделений по организации работ по внедрению ERP-системы.

Выходные документы

- Устав проекта.
- Общий план-график проекта.

- Приказ по предприятию о формировании центра компетенции и приказ о начале работ по внедрению ERP-системы.

Обследование

Цели

- Подготовка всей необходимой информации о предприятии для анализа и дизайна.
- ERP-системы.
- Сбор функциональных требований к будущей ERP-системе.
- Предложение концептуальных решений по построению будущей ERP-системы.

Входные документы

- Устав проекта.
- Комплект документов для анализа.
- Опросные листы.

Работы

- Заполнение опросных листов.
- Проведение интервью.
- Изучение документов.
- Наблюдение за работой специалистов предприятия.
- Описание структуры предприятия.
- Построение перечня бизнес-процессов. Описание и диаграммирование бизнес-процессов.
- Сбор образцов документов.
- Описание нормативно-справочной информации, писание проблем управления, решаемых при внедрении ERP-системы.
- Описание существующей системы автоматизации.
- Описание уровня подготовленности персонала к работе с ERP-системой.
- Сбор функциональных требований к будущей ERP-системе от специалистов заказчика.
- Сбор данных для формирования тестового контрольного примера.
- Разработка концептуальных решений по построению будущей ERP-системы. Выходные документы. Отчет об обследовании.

Анализ и дизайн

Цели

- Выбор решений для автоматизации существующих бизнес-процессов и данных в программных средствах, выбор проектных решений «изменение бизнес-процесса» или «расширение функциональности».
- Разработка макета ERP-системы для начала продуктивной эксплуатации.
- Документирование бизнес-процессов и данных «как будет» (to be).
- Разработка проектов пользовательских инструкций.
- Входные документы.
- Устав проекта.
- Отчет об обследовании.

Работы

- Разворачивание программных средств.
- Настройка бизнес-процессов и данных в программных средствах, документирование настроек.
- Прогон тестовых контрольных примеров.
- Составление перечня функциональных доработок и дополнительных выходных форм.

- Составление частных технических заданий и разработка критических функциональных расширений и выходных форм.
- Разработка технического задания на ERP-систему.
- Разработка проектов пользовательских инструкций.
- Составление программы массового обучения конечных пользователей.

Выходные документы

- Техническое задание на ERP-систему.
- Частные технические задания.
- Программа и методика приемо-сдаточных испытаний.
- Регламент подготовки предприятия к запуску ERP-системы в продуктивную эксплуатацию.
- Проекты пользовательских инструкций.

Подготовка к запуску

- Подготовка предприятия, программных и аппаратных средств к эффективному началу продуктивной эксплуатации.
- Миграция данных.
- Массовое обучение конечных пользователей.
- Проведение приемо-сдаточных испытаний ERP-системы в продуктивную эксплуатацию.

Входные документы

- Устав проекта.
- Техническое задание.
- Программа и методика приемо-сдаточных испытаний.
- Регламент подготовки предприятия к запуску ERP-системы в продуктивную эксплуатацию.
- Программа массового обучения конечных пользователей.
- Проекты пользовательских инструкций.
- Разработка графика ввода рабочих мест в продуктивную эксплуатацию и вывода унаследованных программных средств из эксплуатации.
- Проверка готовности конечных пользователей к началу продуктивной эксплуатации.
- Проверка готовности IT-службы к началу продуктивной эксплуатации, формирование группы сопровождения.
- Разработка Регламента ведения нормативно-справочной информации.
- Формирование группы НСИ и ее обучение.
- Установка программных средств.
- Настройка прав доступа, проверка готовности рабочих мест к опытной эксплуатации.
- Инвентаризация критических выходных форм, готовых к эксплуатации.
- Проведение нагрузочных / тестовых испытаний программно-аппаратного комплекса. Миграция данных из унаследованных систем в ERP-систему.
- Массовое обучение конечных пользователей.
- Приемо-сдаточные испытания ERP-системы в продуктивную эксплуатацию.
- Выходные документы
- Акт готовности объекта к началу продуктивной эксплуатации. Приказ по предприятию о начале продуктивной эксплуатации. Регламент ведения нормативно-справочной информации.
- График ввода рабочих мест в продуктивную эксплуатацию.

Запуск

Цели

- Эффективное начало продуктивной эксплуатации.
- Подтверждение того, что данные в системе обрабатываются правильно.

Входные документы

- Акт готовности объекта к началу продуктивной эксплуатации.
- Приказ по предприятию о начале продуктивной эксплуатации.
- Регламент ведения нормативно-справочной информации.
- График ввода рабочих мест в продуктивную эксплуатацию.

Работы

- Индивидуальное обучение конечных пользователей.
- Консультации на рабочих местах, Окончательное конфигурирование рабочих мест.
- Выявление ошибок программного обеспечения, настроек и ошибок ввода данных, оперативное устранение ошибок.
- Доработка выходных форм и пользовательских процедур.
- Разработка дополнительно необходимых выходных форм и пользовательских процедур частным техническим заданиям.
- Выравнивание учетных данных в новой и старых учетных системах.
- Вывод унаследованных программных средств из эксплуатации.

Выходные документы

Сопровождение

Цели

- Подготовка методической базы для сопровождения и развития ERP-системы. Сведение к минимуму необходимой помощи консультантов и передача сопровождения в центр компетенции.
- Административное завершение проекта, закрытие контракта.

Входные документы

- Техническое задание.
- Учебная программа по сопровождению ERP-системы.

Работы

- Консультации на рабочих местах.
- Доработка пользовательских инструкций.
- Анализ достижения бизнес-целей проекта, решенных проблем, сложностей, особенностей проекта, формализация результатов анализа.
- Документирование конфигурации ERP-системы и описание проектных решений.
- Обучение членов центра компетенции со стороны заказчика правилам сопровождения ERP-системы и документирования изменений в ее конфигурации.
- Проверка финотчетности сторон, инвентаризация невыполненных обязательств, формирование окончательного списка работ.
- Проверка факта передачи заказчику проектной документации.

- Подписание акта сдачи ERP-системы в промышленную эксплуатацию.
- Выходные документы.
- Акт сдачи ERP-системы в промышленную эксплуатацию.
- Отчет о результатах выполнения проекта.
- Формуляр ERP-системы.
- Реестр переданной заказчику проектной документации.
- Акт сверки взаиморасчетов.
- Приказ по предприятию о начале промышленной эксплуатации ERP-системы.

Постпроектное обслуживание

Цели

- Содействие развитию ERP-системы.

Входные документы

Работы

- Заключение контрактов на сопровождение ERP-системы и обновление программных средств.
- Сопровождение ERP-системы и обновление программных средств.

Выходные документы (рис. 10.5)

Оперативное управление проектом

Настоящий регламент описывает порядок еженедельного оперативного планирования, исполнения и контроля проектных работ, исполняемых проектной группой: «Сигма» совместно со специалистами заказчика.

Общая схема оперативного управления проектом представлена на следующей схеме (рис. 10.5).

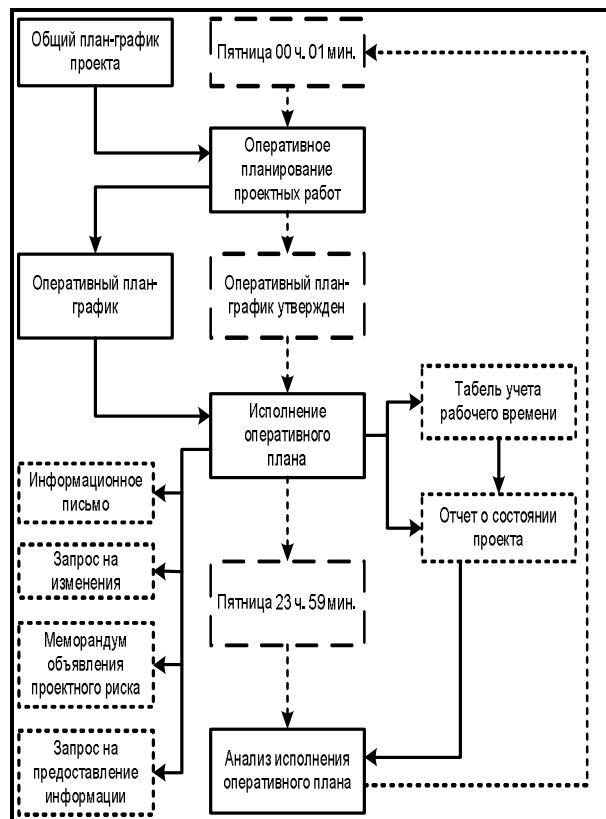


Рис. 10.5. Схема оперативного управления проектными работами

Оперативное планирование проектных работ

В пятницу отчетной недели руководитель проекта «Сигма» на основании общего плана-графика проекта (10.6), отчета о состоянии проекта за прошедшую неделю формирует оперативный план-график проекта на предстоящую неделю (раздел 5 отчета о состоянии проекта). Время: до 18 ч.

Таблица 10.2

ПЛАН-ГРАФИК ПРОЕКТНЫХ РАБОТ

Проект: _____
 Договор № _____ от «___» _____ 2007 г.
 Оперативный план-график проектных работ
 Период: с «___» _____ 2007 г. по «___» _____ 2007 г.

К использованию «Росрегионпроект»				
№	Задача	Результат	Дата выполнения	Ответственный исполнитель
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	-	-	-	-
Менеджер проекта / Ф.И.О. / «___» _____ 2007 г.				

Оперативный план-график (раздел 5 отчета о состоянии проекта).

- В оперативном плане-графике раскрываются с максимальной детальностью все работы, планируемые к выполнению сторонам на следующую неделю.
- Для каждой работы определяются:
 - исполнитель со стороны заказчика или исполнитель со стороны «Сигма»;
 - результат выполнения;
 - дата и время исполнения в пределах отчетной недели.
- Результат работ должен быть сформулирован предельно ясно. При необходимости к оперативному плану-графику прилагаются форматы предоставления результата.
- Оперативный план-график распечатывается в 2 экземплярах и каждый экземпляр утверждается руководителями проекта.
- Оперативный план-график передается по электронной почте спонсорам проекта не позднее 18 ч пятницы.
- В пятницу отчетной недели не позднее 20 ч руководители проекта организуют общее собрание рабочей группы, на котором обсуждаются результаты работ за отчетную неделю и доводятся до исполнителей задачи к решению на предстоящую неделю.

Исполнение оперативного плана

В ходе выполнения работ руководители проекта используют следующие организационные инструменты для управления проектом и решения проблем:

- запрос на предоставление информации;
- информационное письмо;
- запрос на изменения в проекте;
- меморандум объявления проектного риска.

Консультанты «Сигма» ежедневно заполняют индивидуальные листы учета рабочего времени, утверждают их у руководителя проекта заказчика или у ответственного представителя заказчика и затем сдают листы учета рабочего времени руководителю проекта «Сигма». Порядок учета затрат рабочего времени и определяется в Регламенте ведения учета отработанного времени.

По мере выполнения запланированных работ руководитель проекта «Сигма» фиксирует факт выполнения работ в отчете о состоянии проекта.

Контроль исполнения оперативного плана

В пятницу отчетной недели не позднее 18 ч руководитель проекта «Сигма» производит окончательное оформление отчета о состоянии проекта. Руководи-

тель проекта «Сигма» утверждает отчет в части исполнения недельных задач «Сигма». Руководитель проекта заказчика утверждает отчет в части исполнения недельных задач заказчика.

Отчет о состоянии проекта передается для контроля спонсорам проекта.

Таблица 10.3

ОТЧЕТ О СОСТОЯНИИ ПРОЕКТА

Проект: _____ Договор № _____ от «___» _____ 2006 г.
 Отчет о состоянии проекта на «___» _____ 2006 г.

1. Выполненные работы с начала проекта		
2. Выполнение работ за прошедшую неделю		
План	Факт	Причина невыполнения
-	-	-
-	-	-
3. Анализ проектных рисков		
4. Вопросы, требующие решения		
5. Работы, запланированные на следующий период		
6. Состояние бюджета проекта		

Хранение организационных документов

Руководитель проекта «Сигма» хранит все бумажные организационные и технические документы по проекту в папке «Легенда проекта» в соответствии с регламентом ведения легенды проекта.

10.2. Техническое задание

У компаний, привлекающих консультантов, как правило, возникает довольно много претензий к их работе. Они связаны как с соблюдением сроков выполнения работ, так и с предлагаемыми консультантами решениями. Со своей стороны, консультанты упрекают клиентов в неумении описать задачу, которую необходимо решить, и в постоянном изменении своих требований. Подобного рода противоречия необходимо решать с помощью технического задания, которое регламентирует требования заказчика к результатам и объему работ по реализации проекта.

Стороны всегда стремятся упростить процесс обсуждения и согласования объема работ по проекту, чтобы быстрее перейти непосредственно к внедрению. Консультанты по нескольким формальным признакам делают вывод о том, что задачи, стоящие перед заказчиком, являются типичными для данной отрасли или вида деятельности, и предлагают решение, уже применявшееся в таких проектах. Работы в этом случае стоят гораздо меньше, чем разработки уникального решения для конкретной компании. Предприятие, которое стремится сэкономить и время, и средства, с готовностью идет на это. В результате требования к проекту так и остаются нечеткими. С другой стороны, компании-клиенты часто сами апеллируют к предыдущим проектам («сделайте так же») и не отводят времени на детальное ознакомление консультантов со спецификой своего бизнеса. Получается замкнутый круг: заказчик полагает, что консультанту изначально известны все его проблемы, а консультант считает, что эти проблемы стандартны и к ним можно применить однажды разработанное решение. В ходе реализации проекта требования предприятия уточняются и детализируются. Как правило, при этом увеличивается объем задач и, как следствие, сроки и стоимость проекта.

Все конфликты между заказчиком и исполнителем решаются путем составления подробного технического

задания на проект. В нем определяются терминология проекта, его цели, требования и основные исходные данные, необходимые для реализации, а также последовательность этапов проекта внедрения и критерии, по которым компания-заказчик сможет оценить качество проделанной работы. Этот документ утверждается обеими сторонами и обычно является приложением к договору на оказание консультационных услуг.

Техническое задание обычно составляется в произвольной форме по согласованию сторон. В техническом задании обязательно должны присутствовать следующие разделы.

1. Описание проблемы (задачи). Необходимо четко определить и описать задачи, которые стоят перед исполнителем. Такой задачей может являться оптимизация определенных бизнес-процессов или работы отдельных служб либо предприятия в целом, реинжиниринг и др.
2. Описание ожидаемых компанией результатов от реализации проекта. Необходимо конкретизировать, что заказчик ожидает получить по окончании проекта. Если речь идет об оптимизации холдинговой компании, то необходимо обозначить, должна ли она быть проведена во всей компании или же речь идет о пилотном проекте в одной из дочерних компаний.
3. Требования к консультантам:
 - квалификация (резюме, сертификация, история успешных проектов);
 - определение количества консультантов, постоянно работающих на проекте, и политики в отношении сменяемости команды;
 - составление периодической отчетности о проделанной работе (как правило, отчеты составляются раз в неделю, но этот срок может варьироваться в зависимости от этапов проекта).
4. Описание деятельности компании, то есть бизнес-модели компании (бизнес-процессов). К нему необходимо приложить учетную политику (рабочий план счетов, аналитики, альбом проводок), образцы бухгалтерской и управленческой отчетности и первичных документов, то есть всю документацию, которая необходима для реализации этой бизнес-модели.
5. Описание этапов реализации проекта. Разделение объема работ по проекту на относительно независимые блоки (например, оптимизация работы с клиентами, постановка бюджетирования) с указанием срока по каждому этапу проекта, его длительности, целей и задач, ответственных лиц со стороны консультантов и заказчика, а также взаимозависимости этапов.
6. Детальное описание шагов по реализации каждого этапа.
7. Описание результатов по всем этапам проекта: что должно быть внедрено, какие работы должны быть завершены, какие отчетные формы должны быть настроены, в каком формате должны быть задокументированы результаты работ (структура отчета по результатам окончания работ по этапам проекта) для того, чтобы этап (проект) был признан завершенным, необходимо указать ответственных за согласование результата внедрения проекта.
8. Описание процедур приемки результатов каждого этапа проекта. Детальное описание процесса и технологии тестирования результатов проекта заказчиком для выявления соответствия выполненным работам техническому заданию и определение процедуры документирования (протоколирования) приемки.

10.3. Поэтапная оптимизация бизнес-процессов

На сегодняшний день существуют две основные причины для оптимизации бизнес-процессов, которые характерны для большинства российских предприятий. Первая – укрупнение компаний и формирование холдингов с централизованной системой управления. Для

таких предприятий отсутствие описанных и эффективных бизнес-процессов означает потерю управляемости и резкое снижение конкурентоспособности, а также рост издержек и, как следствие, уменьшение прибыли. Вторая причина заключается в том, что многие компании при становлении ориентировались на быстрое получение прибыли и краткосрочные перспективы. Процессы выстраивались под конкретную сделку, при этом не учитывались стратегические интересы компании. В результате бизнес-процессы с каждой новой сделкой становились все более сложными и запутанными.

Оптимизацию бизнес-процессов рекомендуется выполнять поэтапно по следующему плану:

- формирование рабочей группы и определение целей проекта;
- обучение рабочей группы методологии описания процессов;
- диагностика бизнес-процессов компании;
- описание бизнес-процессов и построение модели по принципу «как есть»;
- выбор программного продукта для построения модели бизнес-процессов и разработка соглашения о моделировании;
- разработка предложений по изменению бизнес-процессов;
- построение и утверждение модели «как будет»;
- выделение опорных точек;
- разработка регламента и совершенствование бизнес-процессов;
- подготовка и утверждение программы управления изменениями.

Первыми шагами на пути оптимизации бизнес-процессов для предприятия должны стать формирование рабочей группы, ответственной за проект, и составление четкого плана работ. Как правило, в нее входят представители структурных подразделений компании. Также необходимо проинформировать персонал о задачах проекта и провести детальное планирование предстоящих работ. По окончании первого этапа выпускается приказ о начале реализации проекта оптимизации бизнес-процессов компании, к которому прилагается карточка проекта, где указаны основные стадии, сроки, конечный результат стадии проекта, ответственные лица и требуемые ресурсы.

Поскольку производственные процессы должны соответствовать требованиям технологии и безопасности, то, как показывает опыт, в первую очередь в оптимизации нуждаются бизнес-процессы управления и администрирования.

Диагностика бизнес-процессов компании

Даже в средней по размерам компании количество бизнес-процессов может достигать нескольких тысяч. Поэтому основная цель проведения диагностики – определение бизнес-процессов, нуждающихся в оптимизации. Следует понимать, что кардинальные изменения второстепенных процессов не дают серьезных положительных результатов, а незначительные улучшения ключевых процессов могут принести ощутимый эффект, например сокращение издержек и затрачиваемого рабочего времени. Поэтому при диагностике нужно выявить те процессы, которые существенным образом влияют на ключевые показатели деятельности компании.

Важными являются процессы, связанные с планированием продаж и производства, формированием и исполнением бюджетов всех уровней, управлением дебиторской задолженностью, ценообразованием на товарную продукцию, порядком работы с платежными документами, заключением договоров и контрактов,

выявлением, анализом и предупреждением брака, рекламационной работой. От того, насколько эффективно они выполняются, зависит достижение поставленных перед компанией стратегических целей.

В качестве вспомогательных факторов, характеризующих значимость процесса, можно использовать следующие:

- продукт или услуга, получаемые в результате выполнения процесса, обладают большим удельным весом в структуре издержек компании;
- процесс довольно часто повторяется в течение дня (месяца, года);
- значение характеристик процесса (время, издержки, ресурсы и т.д.) при повторном его выполнении существенно отличается от предыдущих.

Также для выбора ключевых процессов могут использоваться экспертные оценки. В экспертную группу, как правило, входят руководители подразделений предприятия.

Одна из самых заметных ошибок – полное или частичное дублирование операций как целыми подразделениями, так и отдельными сотрудниками. Это влечет за собой неоправданное расходование ресурсов. К примеру, в компании готовилось огромное количество отчетов по динамике дебиторской задолженности. Одни и те же данные представляли бухгалтерия, финансовый и коммерческий отделы. При этом зачастую цифры в отчетах отличались, а выявление достоверной информации отнимало много времени. Однако самая серьезная проблема, требующая первоочередного решения при оптимизации бизнес-процессов, – отсутствие четкого разграничения ответственности за выполнение того или иного процесса. К примеру, широко распространено мнение, что бухгалтерия отвечает за подготовку первичных документов. На самом деле бухгалтер только проверяет правильность их подготовки. Подобного рода заблуждения ведут к возникновению конфликтов и неэффективной работе.

В некоторых компаниях специалист подбирается под процесс, а процесс подбирается под человека. Это означает, что в компании существует персонифицированная система распределения полномочий, созданная в связи с родственными связями, какими-то прошлыми заслугами и т.д. Такой подход совершенно неверен и не может принести положительных результатов.

Описание существующих бизнес-процессов

Цель данного этапа – описание выбранных для оптимизации процессов по принципу «как есть» и создание условий для их однозначного понимания всеми менеджерами компании. Для представления бизнес-процессов в виде понятных схем используются такие широко распространенные методологии, как ARIS или IDEF.

Для каждого процесса следует назначить ответственного за его выполнение (владельца процесса). Этот менеджер должен не только отвечать за процесс, но и иметь полномочия по управлению им. Невозможно оптимизировать те процессы, за выполнение которых никто не отвечает. Далее следует описать результаты опроса ответственных за бизнес-процессы (табл. 10.1).

Выделение опорных точек

Чтобы контролировать ход работ, еще до проведения оптимизации нужно выделить наиболее важные характеристики процесса (опорные точки) и измерить их. Обычно в качестве опорных точек рассматриваются такие характеристики, как качество процесса, скорость его выполнения. Например, для процесса «Привлечение

финансирования» опорными точками могут быть процентные ставки, под которые предприятие привлекает кредитные ресурсы, а также время с момента подачи кредитной заявки до момента получения денежных средств. Затем по изменению этих характеристик можно будет судить об эффективности оптимизации. К сожалению, большая часть характеристик процесса не формализуема (например, качество управления персоналом), поэтому для их определения, как правило, используется метод экспертных оценок.

Неправильный выбор критериев оптимальности процесса может привести к необходимости начинать все с начала. Когда проблемы с процессом очевидны (он либо фрагментирован, либо отсутствует какая-то его часть), определить то, что нужно оптимизировать, не сложно. Если выявить причины неэффективности процесса трудно, лучше перейти к другому процессу. Когда же нельзя сказать определенно, эффективен процесс или нет, то, скорее всего, он не подлежит оптимизации.

Таблица 10.4

АНКЕТА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ⁷

АНКЕТА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ № _____
Исполнитель: _____ Дата заполнения анкеты: _____ 2007 г.

Клиент: ОАО «Раменское приборостроительное конструкторское бюро»

Период обследования: с _____ 2007 г. по _____ 2007 г.

№	Показатели	Описание
I. Сведения о подразделении		
1	Наименование структурного подразделения (отдела)	
2	Руководитель структурного подразделения (Ф.И.О., должность)	
3	Количество сотрудников по штатному расписанию	
4	Среднее количество сотрудников	
5	Среднемесячная заработная плата	
6	Территориальное расположение	
II. Сведения о деятельности структурного подразделения		
7	Перечень и описание основных документов, регламентирующих деятельность структурного подразделения	
8	Структура подразделения с кратким описанием должностных обязанностей (отдельно – аппарата управления и производственных подразделений)	
9	Основные локальные бизнес-процессы, каким образом документируются	
10	Ответственные за реализацию основных бизнес-процессов, каким образом закреплена ответственность, уровень ответственности	
11	Конечный продукт структурного подразделения и пользователи результатов	
12	Система планирования, учета, бюджетирования и контроля в подразделении. Наличие регламентов, краткое описание	

⁷ В анкете указываются основные сведения об анализируемом подразделении, его функциях, задачах, документообороте. Второй раздел заполняется по мере предоставления информации. Предоставленная информация отмечается во второй колонке. Третья колонка предназначена для примечаний. Анкета считается заполненной только при условии предоставления всей указанной в ней информации. Дата заполнения анкеты – дата полного ее заполнения.

№	Показатели	Описание
13	Структура документооборота подразделения (наличие электронного документооборота)	
14	Перечень входных документов, регулярность поступления, наличие регистрации, откуда поступают	
15	Перечень внутренних документов, регулярность формирования, наличие регистрации, ответственные лица	
16	Перечень выходных документов, регулярность формирования, наличие регистрации, ответственные лица, куда направляются	
17	Количество административного и производственного персонала. Кадровая политика (средний возраст, квалификация, текучесть и др.)	
18	Квалификационный уровень персонала. Наличие программ повышения квалификации и переподготовки	
19	Наличие программного обеспечения (в т.ч. специализированного), степень регламентации использования, характеристика уровня пользователей	
20	Наименование подразделений, с которыми происходит тесное взаимодействие по основным функциям	
21	Основные проблемы, с которыми приходится сталкиваться в процессе работы	
22	Основные управленческие решения, принимаемые на уровне структурного подразделения. Иерархия уровней принимаемых решений	
23	Основные ключевые показатели структурного подразделения, которые применяются на практике (для премирования, для оценки руководства, для анализа и т.д.)	
24	Место в системе ЦФО	
25	Контрольные точки	

Совершенствование бизнес-процессов

Комплекс работ по совершенствованию бизнес-процессов предполагает проведение всестороннего анализа описанных процессов, выявление логических ошибок и проведение мероприятий по оптимизации.

Выявление логических ошибок

Несмотря на то, что все процессы компании уникальны, можно выделить наиболее типичные ошибки, присущие многим компаниям. Устранение таких недочетов позволит в значительной степени повысить эффективность процессов. Создание нигде не используемой информации. Зачастую все документы автоматически копируются, затем подшиваются, но информация из них не используется. Нужно решить, действительно ли эта информация необходима. Если да, то в регламенте бизнес-процесса следует указать, где именно. Если же нет, то нужно изменить процесс таким образом, чтобы исключить выполнение лишней работы. Примером подобной ошибки может служить ситуация в одной из торговых компаний, когда подготовка годовой справки по определенной номенклатуре товара занимала восемь рабочих дней отдела из шести человек. В результате оптимизации бизнес-процессов выяснилось, что эта информация никому не нужна, и необходимость в подготовке справки отпала.

Отсутствие информации, необходимой для выполнения процесса

Информация используется или должна использоваться в процессе, но не создается и не передается из других процессов. Для начала следует определить процесс – источник этой информации. В холдингах большое количество времени со-

трудников финансового подразделения управляющей компании тратится на то, чтобы связаться с дочерним предприятием и потребовать дополнительные данные. Этого можно избежать, если требование о представлении этой информации будет закреплено в соответствующем регламенте.

Отсутствие регламента поступления информации по процессу

Например, в компании существует процесс «Анализ запросов и претензий клиентов». Однако часть информации от клиентов поступает менеджерам по продажам, с которыми они непосредственно работают. Если в документах, регламентирующих работу отдела продаж, не предусмотреть обязанность менеджеров передавать эти данные в отдел претензий, то часть информации просто потеряется. Избежать подобных ситуаций можно за счет создания четких, предельно понятных регламентов, а также досконального описания источников информации.

Использование в процессе документов, не имеющих определенного источника происхождения. Ярким примером могут служить отчеты по структуре и динамике дебиторской задолженности, которые зачастую готовятся бухгалтерией, финансовым и коммерческим отделами компании. При этом данные в отчетах разительно отличаются. Пользователь такой информации должен тратить много времени на поиск ошибок или устранение расхождений в принципах учета дебиторской задолженности. Решить такую проблему можно путем определения полного списка всех пользователей информации, создания единой формы отчета и жесткой регламентации применяемых принципов учета.

Отсутствие регламента процесса

Создание регламентов процессов – одна из основных задач, которая должна быть решена в ходе описания и оптимизации процессов. Отсутствие регламентов и отраженных в них изменений приведет к тому, что в процессы не будут внесены корректировки, и работа будет проделана напрасно. Так, в крупной компании розничной торговли после описания и оптимизации процессов не было создано необходимых регламентов. В итоге сотрудники по завершении проекта продолжали работать так, как привыкли. При наличии регламентов и соответствующей разъяснительной работы среди персонала подобные случаи исключены.

Ошибка интерфейса

Входящий и исходящий потоки информации представлены в разных форматах. К примеру, структура и степень детализации статей расходов и доходов в мастер-бюджете компании не совпадают со структурой бухгалтерских статей. В этой ситуации 20% всех проводимых работ тратится на подготовку данных и около 80% на то, чтобы трансформировать их в приемлемую форму. Исправить подобную ситуацию можно при условии детального описания процессов и введения внутрифирменных стандартов передачи данных. Исключив характерные ошибки, следует переходить непосредственно к оптимизации процессов.

Разработка вариантов процессов

Сделать процесс более гибким можно, если он будет иметь несколько вариантов выполнения в зависимости от ситуации. Должно быть, как минимум два варианта процесса – сложный и простой. Например, процесс «Управление денежными средствами» может быть простым (при расходовании небольших сумм – минимальное количество согласований) и сложным (при существенных расходах – многоступенчатое согласование).

Горизонтальное и вертикальное сжатие

Совершенствование процессов предполагает заменить специалистов узкой квалификации людьми, способными выполнять широкий круг обязанностей. В качестве примера горизонтального сжатия процесса могут служить преобра-

зования в крупном банке. Каждому клиенту приходилось общаться с несколькими сотрудниками банка, специализирующимися по разным направлениям деятельности. Качество обслуживания клиентов было невысоким. Было решено создать должность менеджера по работе с клиентами, в обязанности которого входило решение всех клиентских вопросов. Итог – сократилось количество персонала, возросла скорость обслуживания, и снизилось число ошибок. Естественно, что в такой ситуации требования к компетенции персонала существенно повышаются. Необходимо проводить периодическое обучение (переподготовку) сотрудников компании.

Если участнику процесса также предоставляется право самостоятельно принимать определенные решения и сокращается количество уровней согласования, то происходит вертикальное сжатие процесса.

Сокращение количества операций контроля

На практике довольно часто выясняется, что стоимость проверок и управления процессами превосходит стоимость возможных потерь, которые имели бы место при их отсутствии. На одном из предприятий после проведенного описания процессов выяснилось, что до 95% времени выполнения процесса уходит на подготовку контрольно-отчетной документации и только 5% – на получение необходимого результата. После сокращения количества проверок длительность процессов сократилась вдвое.

Управление изменениями

Основной проблемой, с которой приходится сталкиваться в ходе оптимизации бизнес-процессов, как правило, становится сопротивление изменениям со стороны сотрудников компании. Поэтому вовлечение в работу сотрудников, особенно непосредственных исполнителей, – принципиальное условие успешной оптимизации процессов. Ключевой фактор, влияющий на создание благоприятной среды для улучшения бизнес-процессов, – отсутствие у персонала страха перед изменениями. Поэтому целесообразно вводить системы мотивации, которые содержат в основном элементы премирования и поощрения, а не наказания. Оптимизация бизнес-процессов выполняется не только для того, чтобы сократить потери времени и денег, но и для того, чтобы упростить работу персонала. Эту мысль нужно донести до сотрудников компании, и проблем с внедрением вновь созданных процессов не будет.

Мониторинг бизнес-процессов

В заключение отметим, что улучшение процессов нужно рассматривать как непрерывную систему управления, а не как ряд разрозненных мероприятий. При этом каждый проект по совершенствованию процессов должен иметь четкий план, содержащий конкретные мероприятия, желаемые результаты, четкое описание обязанностей участников, а также анализ затрат и выгод. По окончании работ важно спланировать, организовать и периодически проводить аудит внедренных процессов. Необходимо контролировать правильное исполнение сотрудниками принятых изменений и сопоставлять фактически выполняемые действия с разработанными и принятыми регламентами.

Приведем пример оптимизации бизнес-процессов.

В первую очередь на предприятии анализируются бизнес-процессы как внутри подразделений, так и возникающие в ходе их взаимодействия. Эта работа выполняется силами «команды улучшения» – неофициального подразделения компании, в состав которого входят руководители финансово-экономической службы, отдела снабжения и отдела кадров. В работе именно этих подразделений нередко допускаются серьезные ошибки, а сотрудники работают сверх нормы. При этом сроки выполнения работ срываются. «Команду улучшения» возглавляет директор по экономике и финансам, так как оптимизация бизнес-процессов должна

не только способствовать наведению порядка на предприятии, но и приносить конкретный экономический эффект (снижение затрат, получение более дешевых кредитов за счет роста прозрачности компании и т.д.).

В течение нескольких недель руководители вышеперечисленных подразделений анализируют работу своих подчиненных, учитывают количество потраченного времени на выполнение того или иного процесса. По итогам проведенного анализа составляется список бизнес-процессов с указанием их продолжительности. В соответствии с экспресс-методом оптимизации проводится ABC-анализ бизнес-процессов, в результате которого процессы делятся на три группы значимости (табл. 10.5).

Таблица 10.5

ТРУДОЕМКОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Наименование бизнес-процесса	Группа значимости
Расчет заработной платы и начислений	А 70% затрат времени
Повышение квалификации персонала	
Сверки расчетов с подрядчиками и поставщиками в разрезе договоров	
Формирование плана платежей	
Учет отработанного времени и отчеты по персоналу	В 20-25% затрат времени
Учет кредиторской задолженности	
Составление отчетов о движении товаров по складам	
Передача платежных документов в банк и получение выписок	
Выяснение оперативных остатков по складам	С 5-10% затрат времени
Учет остатков денежных средств	
Оформление расходных накладных по складам	
Формирование реестров заявок на платежи	
Расчет налогов и обязательных платежей	

Оптимизация работы предприятия включает оптимизацию бизнес-процессов, анализ состояния активов, а также другие мероприятия.

Оптимизация бизнес-процессов

Для получения максимального эффекта в кратчайшие сроки оптимизация процессов началась с группы «А».

Расчет заработной платы

Сама по себе процедура расчета заработной платы не является для квалифицированного бухгалтера сложной. Однако в анализируемом предприятии расчет зарплаты осуществляется в Excel, при этом нередко возникают ошибки. Учитывая значительное количество сотрудников предприятия, поиск и устранение ошибок требуют больших трудозатрат. Практически все рабочее время заместителя главного бухгалтера уходит на расчет заработной платы. С целью исключения человеческого фактора, процесс расчета заработной платы необходимо автоматизировать с помощью программы «1С: Зарплата и Кадры». При соответствующем обучении сотрудников это решение приносит ощутимый результат: сокращается количество ошибок, а также время, необходимое на расчет заработной платы.

Повышение квалификации персонала

Существующая на предприятии практика обучения предполагает, что начальники подразделений самостоятельно проводят обучение среди специалистов своих отделов. В организации отсутствует единая программа подготовки специалистов.

В результате проведенной диагностики выявлено, что сотрудники не понимают необходимости тех или иных действий, поэтому не считают нужным их выполнять.

Отдел кадров разработал и внедрил план подготовки персонала, в соответствии с которым сотрудникам ряда подразделений предписывалось пройти специализированные курсы. Например, все работники бухгалтерии прошли курсы

бухгалтерского учета с использованием программы «1С: Предприятие» у одной из франчайзинговых фирм компании «1С». Для повышения качества и скорости прохождения таможенных процедур несколько сотрудников, занимающихся этими вопросами, были отправлены на курсы таможенного декларанта. Главный бухгалтер получил аттестат профессионального бухгалтера. Реализация обучающих программ позволяет значительно сократить количество ошибок за счет роста профессионального уровня персонала.

Проведение сверки расчетов с контрагентами

Помимо информации о состоянии расчетов, в системе «1С: Бухгалтерия» каждый менеджер по снабжению ведет свою базу данных в Excel. Из-за этого большинство операций дублируется, соответственно возникают значительные потери времени, а также большое количество ошибок. При достаточно напряженном графике работы менеджер по снабжению может внести информацию в одну из баз данных и совершенно забыть про вторую. К концу месяца, когда проводится сверка расчетов с контрагентами, выясняется, что данные «1С: Бухгалтерия» и Excel, которые должны быть идентичными, имеют серьезные расхождения. Начинается кропотливый поиск допущенных ошибок, неучтенных документов и т.д., что требует высоких трудозатрат. Было принято решение устранить дублирование операций и отказаться от ведения баз данных в Excel. Сотрудников обязали вносить все данные только в «1С: Бухгалтерия». Лишь благодаря этому удалось значительно сократить трудозатраты, а также повысить достоверность информации.

Формирование плана платежей

Проблема формирования платежей для завода является одной из наиболее острых. Отсутствие единой базы данных, содержащей достоверную информацию по всем направлениям деятельности, не позволяет оперативно ответить на вопрос: кому следует заплатить в первую очередь? В результате завод регулярно платит штрафы, неустойки. Встает необходимость установить жесткую дисциплину движения информационных потоков. Для этого должны быть разработаны схемы документооборота, позволяющие четко определить последовательность действий для каждого сотрудника. Благодаря этому решается вопрос распределения обязанностей и полномочий. Кроме того, если в процессе обработки данных выявляются расхождения или ошибки, то, располагая четко описанным поэтапным процессом получения этих данных, несложно определить причину и место возникновения ошибки. Накопление информации осуществляется в системе «1С: Бухгалтерия».

Анализ состояния активов

Параллельно с оптимизацией бизнес-процессов на заводе проводится анализ состояния активов. Первостепенным вопросом является создание системы ежедневного получения данных о состоянии расчетного счета. Эта задача решается за счет внедрения системы банк – клиент.

Вторым направлением работы становится инвентаризация основных средств, остатков по складам и незавершенного строительства. Это требует значительных трудозатрат, но приносит заметные результаты. В ходе инвентаризации обнаруживаются неучтенные складские ресурсы, которые в дальнейшем будут реализованы. В процессе инвентаризации основных средств могут быть выявлены не учтенные на балансе объекты и, наоборот, часть старого оборудования цеха, которое было демонтировано и утилизировано, но все еще числится на балансе предприятия.

Другие мероприятия

В рамках оптимизации деятельности предприятия в пересматривается учетная политика. Взамен номинального документа по учетной политике создается свод правил учета и порядок представления документов с указанием сроков и

ответственных за их составление, разрабатываются формы соответствующих документов.

На основе результатов диагностики для каждого подразделения разрабатывается план мероприятий, направленных на оптимизацию их работы (табл. 10.6).

Таблица 10.6

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ БУХГАЛТЕРИИ

№	Мероприятия	Ответственные
1	Подготовка и издание приказа об учетной политике предприятия на 2008 г.	Финансовый директор, главный бухгалтер
2	Аттестация главного бухгалтера и получение сертификата	Главный бухгалтер
3	Разработка журнала типовых хозяйственных операций	Главный бухгалтер
4	Инвентаризация основных средств	Финансовый директор, главный бухгалтер
5	Инвентаризация товарно-материальных запасов на складах предприятия, а также оборудования для монтажа	Главный бухгалтер, начальник отдела материально-технического снабжения, начальник электросталеплавильного цеха
6	Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности, инвентаризация произведенных капитальных вложений и незавершенного строительства	Финансовый директор, главный бухгалтер
7	Инвентаризация арендованных основных средств	Финансовый директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера
8	Разработка и утверждение штатного расписания и должностных инструкций для работников бухгалтерии	Финансовый директор, начальник отдела кадров
9	Разработка и утверждение графиков представления состава отчетности (финансовой, налоговой, управленческой, оперативной)	Финансовый директор
10	Отработка системы бухгалтерского документооборота	Финансовый директор
11	Комплектование недостающих и проблемных участков бухгалтерии	Финансовый директор, главный бухгалтер, заместитель главного бухгалтера
12	Разработка платежного и налогового календаря	Финансовый директор

Итоги оптимизации

В результате проделанной работы руководство предприятия в любой момент может получить информацию о направлении и дате расходования денежных и материальных ресурсов. Благодаря введению четкого порядка оформления заявок сокращаются неоправданные закупки ресурсов.

За счет увеличения квалификации производительность труда работников финансово-экономического отдела, бухгалтерии и работников кадрового отдела возрастает.

Сотрудники, зная, что процесс контролируется, будут выполнять свою работу более добросовестно. Выявляются и ликвидируются основные средства, не использующиеся в обороте и ненужные в будущем. Количество ошибок при оформлении платежных и первичных документов сокращается. Программа повышения квалификации персонала становится одним из направлений социальной политики компании, в рамках которой также осуществляется предоставление сотрудникам квартир, финансируется содержание футбольной команды, поддерживается конкурентоспособный уровень заработной платы, а также действует система премирования.

Лысенко Денис Владимирович

9.4. THEORY AND MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE

D.V. Lysenko, Candidate of Science (Economic), the Senior Lecturer of Chair of the Registration, the Analysis and Audit of Economic Faculty

Moscow State University of M.V. Lomonosova

Materials of the article «Management accounting» are approved in educational process. Distinctive feature of materials is their structuredness and an account on the basis of a great many of instances from practical activities. Management accounting is presented as a method of a justification of the administrative solutions guided on search of spares and sampling of roads of effectivization of production, productivity of resources, strategy formulations of evolution of the organisation in the long term, by means of reaching of key parametres of activity. Article materials will assist in learning of management accounting and in the organisation of its setting in practice.

The methods of solution of teoretiko-methodological and organizational-methodical commitments of management accounting offered in the article with allowance for the western experience promote a raise of validity and qualitative level of accepting of administrative solutions at the factory, cost optimisation, monitoring of usage of material resources, monitoring of extent of reaching of strategic targets and commitments of evolution of the organisation.