

№10
2015

25 ИТ-директор — это артист разговорного жанра. Типология ИТ-директоров

33 Главное — душой болеть за «хлебную» идею

**управляем
предприятием**



3 «Красная Агидель»: оценка прибыльности методом **Direct Costing**

3 «Красная Агидель»: блеск и нищета управленческого учета.

Часть 2. Нищета традиционного управленческого учета

Во второй части статьи мы проведем критический анализ традиционного подхода к управленческому учету — «котлового» метода распределения косвенных затрат (традиционный учет, обычный Absorption Costing). Кроме того, поясним ключевые классификации затрат.

15 «Красная Агидель»: блеск и нищета управленческого учета.

Часть 3. Оценка прибыльности методом Direct Costing

В этой части мы покажем, где коренные проблемы и ошибки метода «котлового» учета и расскажем о методе Direct Costing, который дает ключ к верному решению поставленной ассортиментной задачи.

25 ИТ-директор — это артист разговорного жанра.

Часть 3. Типология ИТ-директоров

Основная тема этого интервью — взаимоотношения руководителя предприятия и ИТ-директора. В третьей части интервью мы поговорим о типах российских ИТ-директоров, их особенностях и о том, как вырастить хорошего ИТ-директора.

33 Главное — душой болеть за «хлебную» идею

Попробуем разобраться в источниках «хлебных» проблем и понять, возможно ли с ними справиться и какими способами. В этой статье описаны методы и инструменты решения пяти наиболее острых проблем хлебопекарных предприятий.

Главный редактор Константин Зимин
Редактор Михаил Глинников
Литературное редактирование
Татьяна Кодаченко

По всем вопросам и предложениям
обращайтесь на почту upr@1C.ru

Управляем предприятием © 2015
Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания
ни в каких целях не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме,
если на это нет письменного разрешения



управляем
предприятием



«КРАСНАЯ АГИДЕЛЬ»: БЛЕСК И НИЩЕТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Часть 2

Нищета традиционного
управленческого учета



Андрей Мицкевич

К.э.н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) и Научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Руководитель консультационного бюро

Института экономических стратегий. Известный консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей по контроллингу, мотивации, управленческому учету и сбалансированной системе показателей. Консалтинг и преподавательская работа позволили автору разработать десятки примеров постановки и совершенствования управленческого учета, сбалансированной системы показателей, бизнес-планов и инвестиционных проектов, мотивации и бюджетирования.



Мы продолжаем кейс «Красная Агидель», который описывает стандартную в управленческом учете задачу выбора ассортимента и ставит вопросы финансового планирования и бюджетирования (в части прогнозирования затрат и выручки), а также управления стоимостью бизнес-процессов. Во второй части статьи мы проведем критический анализ традиционного подхода к управленческому учету — «котлового» метода распределения косвенных затрат (традиционный учет, обычный Absorption Costing). Кроме того, поясним ключевые классификации затрат.



Разговор в курилке

Через некоторое время после совещания начальник ПЭО и маркетолог встретились в курилке и между ними произошел следующий разговор.

Начальник ПЭО: Мне кажется, ты сильно ошибся. Я пересчитал изменение прибыльности и рентабельности продуктов при подъеме цены на «Коммунист». При этом учел уменьшение выпуска «Коммуниста» и вызванное этим перераспределение косвенных затрат (таблица 8).

Таблица 8. Предложения маркетолога по «Коммунисту»: технически точно применен котловой учет для подсчета прибыли и рентабельности видов продукции при распределении между ними косвенных (накладных) расходов по машино-часам (красным выделены изменения по сравнению с таблицей 6).

Показатели	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»	Всего
Продажи, шт.	1 000	1 500	800	800	4 100
Цена единицы, у. е.	148,5	136	97	125	
Выручка, у. е.	148 500	204 000	77 600	100 000	530 100
Прямые затраты, у. е.	55 000	106 500	35 200	42 400	239 100
Машино-часов	500	450	160	240	1 350
Косвенные затраты, у. е.	106 667	96 000	34 133	51 200	288 000
Расходов всего, у. е.	161 667	202 500	69 333	93 600	527 100
Прибыль, у. е.	−13 167	1 500	8 267	6 400	3 000
Рентабельность продаж, % к выручке	−8,87 %	0,74 %	10,65 %	6,40 %	0,57 %

Маркетолог: Ты уверен? Почему остался убыточным «Коммунист»?

Начальник ПЭО: Все очень просто. Мы ведь уже проводили распределение косвенных затрат (прим. автора: см. таблицу 5 в первой части статьи). С изменением объема выпуска «Коммуниста» изменилось значение базы распределения — машино-часов. Это и привело к перераспределению косвенных затрат.

Маркетолог (растерянно): Странные результаты. Почему поменялась рентабельность «Комсомольца», «Пионера» и «Октябренька»? Ведь мы их не трогали...

Начальник ПЭО: Привыкай, таков уж классический учет. Всё плывет, и ничему верить нельзя. В принципе, понятно, почему это происходит. Мы действительно не трогали другие модели, но ведь уменьшился объем машино-часов, которые приходятся

на «Коммунист» и, как следствие, снизилось общее количество машино-часов в месяц. А ведь именно на этой основе мы распределяли косвенные затраты. Соответственно, косвенные затраты и распределились по-другому. Причем косвенные затраты, отнесенные на «Коммунист», уменьшились, а на все другие модели — увеличились. Вот рентабельность «Комсомольца», «Пионера» и «Октябренок» и уменьшилась (таблица 9).

Таблица 9. «Котловой» учет косвенных (накладных) расходов с распределением их на продукты по машино-часам. При уменьшении выпуска «Коммуниста» изменяется распределение косвенных затрат (красным выделены изменения по сравнению с таблицей 4).

Показатели	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»
Количество машино-часов, всего 1350	500	450	160	240
Кэффициент распределения косвенных затрат	0,370 = 500 : 1350	0,333	0,118	0,178
Распределенные косвенные затраты	106 667 = 28 800 x 0,370	96 000 (было 81 000)	34 133 (было 28 800)	51 200 (было 43 200)

Ставки распределения изменились

Сумма косвенных затрат постоянна

Маркетолог: Да-а, а я полагал, что затраты по другим моделям не изменятся, ведь мы ничего не меняли в работе, связанной с другими моделями пылесосов... А мои предложения по «Пионеру» ты пересчитывал? Неужели мы в убытках?

Начальник ПЭО: Успокойся, пересчитывал. Всё в порядке, рентабельность растет, и даже на премию за перевыполнение хватит. Да и «Пионер» твой в ажуре (таблица 10).

Здесь самое время прервать разговор в курилке и проанализировать, что же произошло. Напомню, что в бизнесе компании еще ничего не изменилось, наши герои лишь анализировали возможные изменения, опираясь на данные за всё тот же месяц работы.

Давайте подумаем над несколькими вопросами:

1. так все-таки является ли прибыльным «Коммунист» или нет, исходя из использованных в расчетах предположениях? Говоря совсем простым языком, приносит ли он деньги компании или отбирает¹?
2. правильно ли то, что изменения в производстве одного продукта влияют на результаты по другим продуктам? Какая теория менеджмента говорит, что вы должны отвечать за результаты работы соседа?

На эти вопросы мы ответим в конце этой статьи. А чтобы помочь вам найти правильные ответы, нам не обойтись без теории.

¹ Можно не знать различных терминов и формул и не отличать прибыль от денежного потока, но можно опираться на простую логику: чем больше прибыль, тем больше денег в «кармане» фирмы.



Таблица 10. Предложения маркетолога по «Пионеру»: технически корректно подсчитанная рентабельность на основе котлового учета с распределением косвенных (накладных) расходов по машино-часам (красным выделены изменения по сравнению с таблицей 7).

Показатели	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»	Всего
Продажи, шт.	1 000	1 500	2 400	800	5 700
Цена единицы, у. е.	148,5	136	97	125	—
Выручка, у. е.	148 500	204 000	232 800	100 000	685 300
Прямые затраты, у. е.	55 000	106 500	105 600	42 400	309 500
Машино-часы	500	450	480	240	1 670
Косвенные затраты, у. е.	86 228	77 605	82 778	41 389	288 000
Расходов всего, у. е.	141 228	184 105	188 378	83 789	597 100
Прибыль, у. е.	7 272	19 895	44 442	16 211	88 200
Рентабельность продаж, % к выручке	4,9 %	9,75 %	19,08 %	16,2 %	12,87 %

Важнейшие классификации затрат

Для правильного понимания кейса необходимо определить базовые понятия. Затраты классифицируют по нескольким важнейшим для принятия решений признакам (рис. 1):

- по способу включения затрат в себестоимость продукции (или в затраты других объектов управления и учета) затраты делятся на **прямые и косвенные**;
- по зависимости от объема производства затраты бывают **фиксированными (или постоянными), переменными, полупостоянными (ступенчатыми) и полупеременными (смешанными)**.

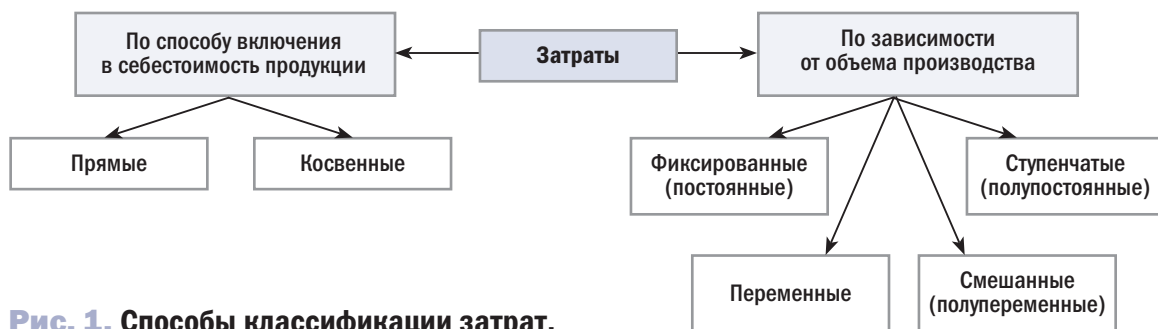


Рис. 1. Способы классификации затрат.

1. **Переменные и фиксированные (постоянные, условно-постоянные) затраты** — самая простая для понимания и важнейшая для принятия решений классификация затрат.

Переменные затраты (Variable Cost, VC) — это затраты, которые изменяются при изменении объема производства.

Фиксированные (или постоянные) затраты (Fixed Cost, FC) — это такие затраты, которые не изменяются при изменении объема производства.

Важное о фиксированных затратах. Лучше использовать термин фиксированные затраты, ибо они не являются постоянными во времени, а только не меняются с ростом или падением объема выпуска продукции. Так принято в экономической теории, но на практике фиксированными называют также затраты, не зависящие от объема продаж (что в общем случае не одно и то же). Пример фиксированных затрат — стоимость эксплуатации зданий и оборудования (обычная прямолинейная амортизация), коммунальные платежи, плата за освещение и отопление, арендная плата.

Важное о переменных затратах. В управленческом учете считают, что переменные затраты, как правило, изменяются прямо пропорционально объему производства или объему продаж, и значит, затраты, рассчитанные на единицу продукции, представляют собой постоянную величину. Примерами таких затрат являются затраты сырья и основных материалов, сдельная заработная плата основных производственных рабочих, многие транспортные тарифы.

2. Традиционные определения **прямых и косвенных затрат** следующие:

Прямые затраты (Direct Cost, DC) связаны с производством определенного вида продукции и могут быть на основании данных первичных документов прямо и непосредственно отнесены на ее себестоимость.

Косвенные затраты (Indirect Cost, IDC) связаны с выпуском нескольких видов продукции и не могут быть непосредственно отнесены на ее себестоимость.

В производстве товаров материальные затраты составляют основу прямых затрат. Это расход материала, иногда брак и отходы. Для включения труда в прямые затраты необходимы нормативы трудовых затрат на выпуск изделия или на производство операции. Поэтому часть затрат на операции может включаться в прямые затраты (прямые трудовые затраты), а остальные считаются косвенными трудовыми затратами. При производстве работ и услуг, наоборот, в состав прямых затрат не могут включаться затраты на труд. Пример косвенных затрат — затраты на управление и обслуживание производства.

Но оказывается, эти традиционные определения не обязательно являются верными. Мой друг физик, взявшийся преподавать управленческий учет, моментально схватил суть переменных и фиксированных затрат. Для него важно и привычно было, что переменные затраты есть функция выпуска, а фиксированные — нет. В то же время он целый год не мог разобраться в «ненаучной» классификации затрат



на прямые и косвенные. Все дело в том, что одними традиционными определениями здесь не обойтись. Они не достаточно конкретны, это уже не строгая математика, а «живая» экономика. «Любое краткое экономическое высказывание неверно, за исключением, быть может, этого моего высказывания», — говаривал лет 115 назад Роберт Кларк, один из отцов экономической науки.

Разберемся с прямыми и косвенными затратами. Затраты, которые вообще не связаны с выпуском сегодняшней продукции (а такие затраты есть и немалые — например, НИОКР), точно относятся к косвенным. А теперь посмотрим на затраты, которые связаны с выпуском нескольких видов продукции и напрямую не могут быть разделены по разным видам продукции, но которые увеличиваются пропорционально выпуску этих видов продукции. Такие затраты уже не назовешь косвенными. Например, затраты молока для выпуска одновременно путем сепарации сливок и обезжиренного молока. Такие затраты получили название **комплексных**. Если уж все затраты надо делить на прямые и косвенные, то **комплексные затраты относятся к прямым, так как они увеличиваются пропорционально выпуску**, хотя распределением их нельзя разделить по разным видам продукции. Более того, их надо отнести к переменным, так как для расчета точки безубыточности они должны использоваться именно как переменные.

А что если одни и те же затраты бухгалтер одного завода отнес к косвенным, а другого — к прямым? Такое возможно? Еще как! Например расходы на упаковку. «Мелочь», — подумает один бухгалтер и отнесет их на косвенные, ибо не знает формулы, по которой их можно разнести по видам продукции, или просто считает, что на принятии решений такое упрощение не скажется (что, заметим, весьма вероятно). На другом заводе современный финансовый директор задал руководителям продуктовых бизнес-направлений (понятное дело, технарям) задачу: «Дайте нормы расходов на упаковку». Технарь справится с такой задачей легко, и в результате затраты на упаковку станут прямыми переменными!

«И экономисты называют это наукой?» — удивится физик. Не спешите судить — смысл этого подхода не в строгости, а в практической целесообразности. Специально для «физиков» это можно назвать «принципом относительности» (хотя экономисты не пользуются таким термином).

Ну что, запутались? Надеюсь, что нет. Но помните, что «любое краткое экономическое высказывание неверно...». Стремясь к упрощениям, часто попадают в лужу. Господа технари, вы ведь не будете упрощать техническую задачу так, чтобы изделие было простым, но не работало. Вот и мы, экономисты, стремимся к тому же. Беда только в плохом образовании и огромном количестве плохо образованных экономистов. «И, боже вас сохрани, не читайте до обеда советских газет», — как говаривал профессор Преображенский в бессмертной булгаковской повести.

3. Как взаимосвязаны прямые и косвенные затраты с одной стороны и постоянные и переменные с другой? Большинство прямых затрат являются переменными, но в составе производственных и коммерческих расходов есть как переменные, так и постоянные составляющие. Однако прямые затраты не обязательно переменные. Пример прямых постоянных затрат — затраты на лицензию выпускаемого лекарства. Пример прямых переменных затрат — затраты на сырье и материалы. Полные прямые затраты — это их сумма.

С другой стороны, переменные затраты обязательно относятся к прямым (понятно, как их отнести на конкретную продукцию). Поэтому косвенные затраты чаще всего являются фиксированными. Прямые затраты не обязательно совпадают с переменными, то есть они в общем случае есть сумма прямых переменных и прямых постоянных затрат:

$$DC = DVC + DFC$$

Сбалансированный учет (так я называю хорошо поставленный управленческий учет, наиболее приспособленный для принятия решений) **должен обладать следующим свойством: в составе косвенных затрат должны быть только фиксированные затраты.**

4. **Ступенчатые, ступенчато возрастающие (полупостоянные, Stepped Fixed Costs) затраты** — это затраты, которые являются постоянными для определенного интервала выпуска продукции, но с ростом выпуска они возрастают скачком (как ступенька) на некоторую величину (рис. 2). Почему нельзя сказать «на определенную величину»? Да потому что для следующего интервала скачок может быть иным (как по длине интервала, так и по размеру скачка). Самый яркий и практически значимый пример ступенчатых затрат — затраты на оборудование (амортизация). Ясно, что с ростом выпуска настанет момент, когда надо будет приобретать новое оборудование или нанимать дополнительный персонал. Не рекомендуется использовать термин «**полупостоянные затраты**» в виду его невнятности. Но, если он встретится вам, знайте, что это то же самое, что и ступенчатые затраты.

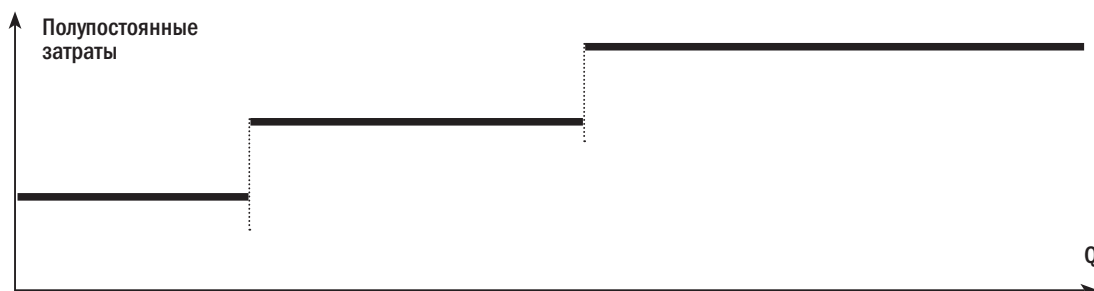


Рис. 2. Ступенчатые (полупостоянные) затраты.

5. Понятие **полупеременных (или смешанных) затрат** принципиально иное. Оно относится к принятому у бухгалтеров и экономистов разделению затрат на статьи. Если в статье затрат только переменные или только фиксированные затраты — это удача на практике и мечта теоретика. Чаще же бывает так: в статье намешаны и фиксированные, и переменные затраты. Примером может служить статья «электроэнергия» на заводе. Ясно, что часть электроэнергии — величина переменная, так как зависит от выпуска энергоемкой продукции. Однако расходы на освещение офиса и многое другое — явно фиксированные. Что же делать? Поставить главному энергетiku задачу разделения статьи «электроэнергия» на две статьи «электроэнергия переменная» и «электроэнергия постоянная». Он ее обязательно решит, но, возможно, не сразу.



Первые ответы на вопросы

Теперь мы можем грамотно ответить на некоторые из заданных ранее вопросов. В нашем кейсе прямые затраты совпадают с переменными — такое может быть. Для решения главного вопроса, как считать себестоимость и как решать ассортиментную задачу, разделение затрат на прямые и переменные — дело не самое важное. Гораздо более принципиальный вопрос, **какие предположения заложены в расчеты начальником ПЭО и обоснованы ли эти предположения?**

1. **Косвенные затраты совпадают с фиксированными** и к тому же являются неизменными во времени, то есть: $IDC = FC = const$ (в предположениях действующих лиц, но не в «действительности кейса»). Это общий случай или частный, используемый в нашем кейсе? Косвенные затраты являются фиксированными только в идеальной ситуации, а на практике могут быть сюрпризы. Например, транспортные затраты часто относят к косвенным, но они не фиксированные. **В общем случае фиксированные затраты не являются постоянными во времени (они постоянны только по отношению к объему выпуска).** Если бы мы знали (планировали) изменения фиксированных затрат, то внесли бы их в наши расчеты. Модель же для разнесения косвенных затрат осталась бы по существу той же. А значит, это предположение нам нужно для того, чтобы разобраться в сути расчета.
2. **Средние прямые затраты совпадают со средними переменными и никак не зависят от объема выпуска продукции.** То есть начальник ПЭО полагал, что при уменьшении объема выпуска «Коммуниста» прямые затраты уменьшатся пропорционально. То есть все прямые затраты являются переменными:

$$ADC = AVC = const.$$

3. **Изменение продаж одного продукта не скажется на продажах других продуктов** — так полагал начальник ПЭО. Для любого человека, кто хоть немного имел дело с рынком, понятно, что это не всегда верно. Но для наших целей это предположение приемлемо, ибо надо «отделить зерна от плевел». Любая модель опирается на предположения и не соответствует реальности в чем-то несущественном. Для нас сейчас важно разобраться с косвенными затратами, а не изучать маркетинг.

Отмечу, что эти предположения вполне логичны и традиционны для упрощенной модели ассортиментной задачи.

Наконец важнейший вопрос (к нему-то мы и шли): **является ли убыточным или прибыльным «Коммунист» при использованных в расчетах предположениях?** Посмотрите внимательно на таблицу 8. Уменьшив выпуск «Коммуниста», мы уменьшили общую прибыль компании (при перечисленных выше предположениях). Значит, ответ может быть только один: «Коммунист» является прибыльным. И, соответственно, решение уменьшить его выпуск — неверное.

Правильна ли вообще логика «котлового учета» с позиций управления?

Осталось ответить на последний вопрос, который задавал маркетолог начальнику ПЭО: **«Правильно ли то, что изменения в производстве одного продукта влияют на ре-**

зультаты по другим продуктам?». Представьте себе, что каждый вид пылесосов выпускается в отдельном цехе и что вы начальник цеха «Комсомолец». Цех «Коммунист» снизил выпуск на треть, и у вас прибыль упала почти до нуля. Хороша система учета...

Надо сказать, что начальник ПЭО считал так, как учат западные, а вслед за ними и отечественные учебники. Этот метод получил название учета полных затрат на основе разнесения косвенных затрат, или более просто «котлового метода». Напомним его суть. Чтобы распределить косвенные (накладные) затраты по различным видам продукции, надо выбрать базу распределения и, исходя из нее, получить коэффициенты распределения.

База распределения — это количественный показатель, пропорционально значению которого разносятся косвенные затраты.

Все учебники рекомендуют выбирать элемент производства, который доминирует в общем процессе. Начальник ПЭО выбрал машино-часы, по этим коэффициентам разнес косвенные затраты и свято верит в то, что показывают расчеты. Но, во-первых, почему именно такая база? В нашей стране машино-часы не очень распространены, гораздо чаще в качестве базы для разнесения «понятной» и «доминирующей» в сознании менеджеров используется выручка. Что ж, давайте посчитаем рентабельность с разнесением по выручке (таблица 11).

Таблица 11. Рентабельность продуктов на основе «котлового» учета косвенных (накладных) расходов с распределением по выручке (красным выделены изменения по сравнению с таблицей 5).

Показатели	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»
Продажи, шт.	1 500	1 500	800	800
Цена единицы, у. е.	135	136	97	125
Выручка от продаж, у. е.	202 500	204 000	77 600	100 000
Прямые расходы, всего:	82 500	106 500	35 200	42 400
Косвенные расходы у. е.	99 850	100 590	38 260	49 300
Прибыль, у. е.	20 150	-3 090	4 140	8 300
Рентабельность по выручке (доля прибыли в % в выручке)	9,95 %	-1,52 %	5,34 %	8,30 %

Сюрприз: рентабельность всех продуктов кардинально изменилась, а убыточный ранее «Коммунист» стал и вовсе самым прибыльным продуктом. Тогда чему же верить? Почему теперь убыточным стал «Комсомолец»? Что-то неладно в королевстве традиционного управленческого учета. Основные данные все те же, в бизнесе компании еще ничего не изменилось. Значит, проблема в методе расчета. Но какой из них правильнее: распределение по машино-часам или по выручке? Это хороший вопрос, предлагаем вам над ним подумать.



Во-вторых, какая теория менеджмента говорит, что вы должны отвечать за результаты работы соседа? Коллективная ответственность за результат возможна, но это крайний случай. Главное же в современном менеджменте сформулировал Джон Хиггинс:

Показатели деятельности могут оцениваться только на основании того, что могут контролировать менеджеры. Контролируемые затраты надо отделить от неконтролируемых.

Джон Хиггинс (середина XX века)

Вернемся к нашему кейсу. А если выбрать другие базы распределения косвенных затрат? Расчеты показаны в таблице 12.

Таблица 12. Сравнение рентабельности по выручке (доли прибыли в выручке) при разных базах разнесения косвенных затрат.

База распределения	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»
Машино-часы	-7,41 %	8,09 %	17,53 %	14,40 %
Выручка	9,95 %	-1,52 %	5,34 %	8,30 %
Прямые затраты труда	11,91 %	-4,16 %	6,08 %	9,15 %
Прямые затраты	15,25 %	-8,60 %	5,64 %	11,80 %
Объем произведенной продукции, шт.	12,88 %	1,76 %	-9,91 %	7,51 %

Вот те на! Совсем всё запуталось. Оказывается, с помощью разных баз распределения можно достичь самых разнообразных результатов... Чему же верить? «Какую базу распределения выбрать?» — так до сих пор звучит самый популярный вопрос экономиста и бухгалтера (в России) или «бухгалтера-аналитика» в США (так в США называют специалиста по управленческому учету). И это после почти векового знакомства человечества с методом Direct Costing!

Итак, очевидно, что в первой части статьи решение было принято «на коленке», без серьезного анализа. А во второй части статьи мы попробовали провести более серьезный анализ, но окончательно запутались. Исходные данные не изменились, значит, проблема в методе расчета. Но в чем конкретно? Объяснение и ответ на вопрос, чему же верить, дается в следующей части статьи. А сейчас предлагаю вам подумать над следующими вопросами:

1. Если в январе было бы принято решение о снятии с производства «Коммуниста», то как изменится прибыль ОАО при неизменных косвенных затратах?
2. Почему в старые добрые времена проблем с разнесением косвенных затрат было мало, а теперь стало больше?
3. Какую базу распределения надо выбрать для получения максимально адекватной картины рентабельности продуктов?



управляем
предприятием

**«Управляем предприятием»
– это журнал для тех,
кто хочет изменить
мышление руководителя**



управляем
предприятием



«КРАСНАЯ АГИДЕЛЬ»: БЛЕСК И НИЩЕТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Часть 3

**Оценка прибыльности
методом Direct Costing**



Андрей Мицкевич

К.э.н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) и Научно-исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). Руководитель консультационного бюро

Института экономических стратегий. Известный консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей по контроллингу, мотивации, управленческому учету и сбалансированной системе показателей. Консалтинг и преподавательская работа позволили автору разработать десятки примеров постановки и совершенствования управленческого учета, сбалансированной системы показателей, бизнес-планов и инвестиционных проектов, мотивации и бюджетирования.

Мы продолжаем кейс «Красная Агидель», который описывает стандартную в управленческом учете задачу выбора ассортимента и ставит вопросы финансового планирования и бюджетирования (в части прогнозирования затрат и выручки), а также управления стоимостью бизнес-процессов. Во второй части статьи мы провели анализ традиционного подхода к управленческому учету, «котлового» метода распределения косвенных затрат. В этой части мы покажем, где коренные проблемы и ошибки метода «котлового» учета и расскажем о методе Direct Costing, который дает ключ к верному решению поставленной ассортиментной задачи.



Совещание у директора предприятия «Красная Агидель» в конце октября

Директор: Товарищи, на сегодняшнем совещании нам необходимо проанализировать итоги деятельности нашего предприятия за прошлый месяц (таблица 13). Трудно говорить об экономических показателях, пользуясь культурными выражениями. Прибыль катастрофически падает, рентабельность... вместо того, чтобы вырасти в 2 раза, упала в 2,5 раза. Мы пока остаемся в плюсах, но необходимо срочно что-то предпринимать. Будет вам теперь и доска Почета, и премии, и кое-что еще получите. Будем разбираться детально, начнем со сбыта.

Таблица 13. Отчет о прибылях и убытках за последние два месяца.

Показатели	Сентябрь	Октябрь	Отклонение
Выручка от продаж, у. е.	584 100	685 300	101 200
Прямые расходы, у. е.	266 600	309 500	42 900
Накладные расходы, у. е.	288 000	359 650	71 650
Прибыль, у. е.	29 500	16 150	-13 350
Рентабельность	5 %	2 %	-3 %

Начальник отдела маркетинга: Как и предполагалось, нам удалось увеличить сбыт «Пионера» до 240 штук в месяц. Мы повысили цену на «Коммуниста» и, как и предполагалось, продали сотню единиц. Как видите, выручка выросла на 17 %. Сотрудники работали как проклятые. Мы обработали 20 заказов на продажу, обработали 60 заказов по закупке материалов для производства. Причину падения рентабельности ищите где угодно, только не в маркетинге. Мы выполнили поставленную задачу на 100 %. Да и премии я пообещал людям.

Директор: Какие премии?! Прибыль падает, чем я обосную эти премии? Давайте оправдывайтесь, анализируйте, но, если выход не найдете, уволю всех. Что с производством?

Начальник ПО: Мы работали как папы Карло. Как и планировалось, произвели все, что требовалось. Мы увеличили выпуск продукции на 24 %. Брак меньше нормы – здесь все чисто. Люди работали как на коммунистическом субботнике. Ума не приложу, в чем тут дело.

Директор: Что скажет плановик?

Начальник ПЭО: Раскладки вы уже видели. Прямые расходы увеличились, но как мы и ожидали. Однако накладные (косвенные) расходы по данным бухгалтерии превысили наши ожидания и «съели» практически всю прибыль. Даже не знаю, кого в этом винить, но цифры – упрямая вещь. Падает прибыль, и всё тут.

Директор: Мягко говоря, неубедительно. Вы расписались в том, что не понимаете, почему произошло падение прибыли. Если вы думаете, что всю вину за падение прибыли я возьму на себя, то вы ошибаетесь. Уволю всех и возьму грамотных пацанов.

Начальник отдела маркетинга, начальник ПО и начальник ПЭО замирают в «немой» сцене...

Беда «котлового» метода учета

После того как мы выяснили, что с помощью разных баз распределения можно получить самую разнообразную рентабельность продуктов, такой поворот событий не удивителен. Начнем с ответа на вопрос, какой из двух методов «котлового» расчета правильнее: распределение по машино-часам или по выручке.

Ответ неутешителен: оба неправильные. Проблема в том, что «котловой» метод нельзя считать даже приближенным расчетом, ибо он нарушает принцип Хиггинса.

Ему не должно быть места в управленческом учете для расчета себестоимости продукции и прибыли подразделений. Он нарушает главный принцип управления: каждый отвечает за свое. В результате на вас ложатся проблемы работы «соседа». То есть это проблема самого подхода к расчету, а не выбора базы распределения.

Традиционный «котловой» метод неоднозначен и, главное, неприемлем с точки зрения управленческого учета, так как за неудачи соседей придется расплачиваться другим менеджерам, поскольку на их участки ляжет больше косвенных затрат.

В силу своей упрощенности «котловой» метод дает очень неточные результаты. Все непрямые затраты суммируются, а затем распределяются на продукты или подразделения по какой-либо базе. Дешево и очень неточно. Получается не правильный подсчет, а простой. Сравнение «котлового» метода и более точных методов, основанных на учете неполной себестоимости, смотрите в таблице 15.

Метод Direct Costing

Ключ к верному решению, как это часто бывает, заключается в выходе за рамки постановки задачи. Если мы не можем корректно разнести косвенные затраты, то надо вообще отказаться от их распределения (есть и другой метод решения проблемы, но мы не можем обсуждать все сразу (см. часть 5)). Именно это и делают методы учета неполной (частичной) себестоимости и прежде всего Direct Costing.

Direct Costing — это метод учета, в котором прямые затраты (которые можно напрямую отнести на продукт) учитываются в себестоимости продукции, а косвенные затраты (которые невозможно напрямую отнести на продукт) не учитываются при расчете прибыльности и рентабельности продукции. Готовая продукция и незавершенное производство оцениваются только по сумме прямых затрат, а косвенные затраты отчетного периода в общей сумме относятся на финансовый результат всей организации и не распределяются по видам продукции.



Отметим, что в управленческом учете Direct Costing понимается и несколько по-другому — как группа методов расчета неполной себестоимости. В эту группу, помимо собственно метода Direct Costing, также входят:

- **Variable Costing** — метод, который учитывает в себестоимости продукции только переменные затраты, а фиксированные относит на финансовый результат;
- **метод вкладов на покрытие**, пришедший к нам из Германии, в котором косвенные затраты привязываются только к тем продуктам, которые они обслуживают.

Методы учета неполной (частичной) себестоимости стали ответом на ошибки «котлового» метода учета полных затрат на основе разнесения косвенных затрат (Absorption Costing). На первых этапах применения Direct Costing в начале 1950-х годов в себестоимость включались только прямые затраты, а косвенные списывались на финансовый результат всей организации. Отсюда и происходит название метода.

Метод Direct Costing основан на предположении о том, что постоянные расходы присутствуют независимо от того, загружены ли мощности предприятия. Экономисты-теоретики доказывают этот тезис математически с помощью так называемой теоремы об отсечении, хорошо известной студентам-первокурсникам из курса микроэкономики (см. врезку).

Важнейший показатель в методе Direct Costing — маржинальный доход по каждому продукту.

Маржинальный доход (мД) — это разница между выручкой и прямыми затратами на производство продукта².

Теорема об отсечении

Фирма на рынке совершенной конкуренции производит один вид продукции и сразу может продать его по цене P . Никаких запасов нет. Известны фиксированные затраты (FC) и функция переменных затрат $VC(Q)$, где Q — количество выпущенной продукции. При каких условиях производство выгодно (прибыльно)?

Де-факто требуется сравнить прибыль (Π) при отсутствии выпуска $\Pi(0)$ и прибыль при выпуске определенного количества продукции Q : $\Pi(Q)$. Производство прибыльно, если

$$\begin{aligned} \Pi(0) &= -FC < \Pi(Q) = TR - TC = \\ &= P \times Q - FC - VC, \end{aligned}$$

где:

TR — выручка от продажи продукта;

TC — затраты на производство продукта.

Фиксированные затраты FC сокращаются и потому не влияют на принятие решения.

Производить выгодно, если $VC < P \times Q$ или при $m\Pi = TR - VC > 0$, или, что то же самое, при

$$AVC < P.$$

Показатель $m\Pi = TR - VC$ (разница между выручкой и переменными затратами на производство продукта) получил в финансовой науке название **маржинальной прибыли**³ по продукту. Это важнейший показатель в методе Variable Costing.

² В нашем кейсе маржинальный доход и маржинальная прибыль (см. врезку) совпадают, поскольку совпадают переменные и прямые затраты.

³ Термин берет свое начало от англ. contribution margin.



Прибыльность продуктов компании, рассчитанная методом Direct Costing, показана в таблице 14. Как видите, все продукты компании прибыльны и наибольший вклад вносит именно «Коммунист». Неудивительно, что сокращение его выпуска резко ухудшило результаты компании.

Таблица 14. Рентабельность продуктов, рассчитанная по методу Direct Costing на основе прямых затрат.

Показатели	«Коммунист»	«Комсомолец»	«Пионер»	«Октябренок»	Итого
Продажи, шт	1 500	1 500	800	800	
Цена единицы, у. е.	135	136	97	125	
Выручка	202 500	204 000	77 600	100 000	584 100
Прямые расходы (они же в нашем случае переменные)	82 500	106 500	35 200	42 400	266 600
Маржинальный доход	120 000	97 500	42 400	57 600	317 500
Доля маржинального дохода в выручке	37,8 %	30,7 %	13,35 %	18,15 %	

Именно метод Direct Costing показывает вклад каждого продукта в прибыльность фирмы. Как это можно доказать, если теорема об отсечении не понятна?

Во-первых, при снятии с производства одного из товаров общая прибыль компании сократится как раз на размер маржинальной прибыли сокращенного товара. Например, если в начале сентября было бы принято решение о полном снятии с производства «Коммуниста», то при прочих равных условиях (из которых важнейшее – неизменность фиксированных затрат, совпадающих в нашем случае с косвенными) прибыль составит:

$$\begin{aligned} & \text{Прибыль компании после снятия с производства «Коммуниста»} = \\ & \text{Прибыль компании до снятия с производства «Коммуниста»} \\ & \text{минус Маржинальный доход от «Коммуниста»} = \\ & = 29\,500 - 120\,000 = -90\,500. \end{aligned}$$

В общем случае изменение прибыли:

- совпадает с изменением маржинальной прибыли по продукту;
- примерно совпадает с изменением маржинального дохода по продукту (отклонения возникают в силу наличия прямых постоянных затрат).

Опираясь на это, можно ответить на первый вопрос из предыдущей части статьи: прибыль уменьшится на величину маржинального дохода (совпадающего в нашем частном случае с маржинальной прибылью), то есть на 120 000 у. е.



Во-вторых, можно наглядно продемонстрировать, что маржинальная прибыль означает покрытие фиксированных затрат и создание прибыли. При нулевом объеме производства фирма несет убытки в размере фиксированных затрат:

$$\text{Прибыль (0)} = -FC$$

Это и есть истинный ноль, точка отсчета прибыльности. Весь интервал от $\text{Прибыль (0)} = -FC$ до Прибыль (Q) закрывают все 4 продукта в пропорции своих маржинальных прибылей:

$$\begin{aligned} \text{Фиксированные затраты} + \text{Прибыль} &= \text{Маржинальная_прибыль (1)} + \\ &+ \text{Маржинальная_прибыль (2)} + \text{Маржинальная_прибыль (3)} + \\ &+ \text{Маржинальная_прибыль (4)} = \\ &= 288\,000 + 29\,500 = 120\,000 + 97\,500 + 42\,400 + 57\,600 = 317\,500. \end{aligned}$$

Итак, мы выяснили, что при заданных выше предположениях метод Direct Costing дает простой и верный анализ прибыльности. Сегодня все бухгалтеры знают, что такое Direct Costing или по крайней мере слышали об этом. Но практическое применение Direct Costing в нашей стране явно недостаточно. Основной причиной этого является его отсутствие в ПБУ (положениях о бухучете), доминирование в сознании бухгалтера метода Absorption Costing, отлично работающего для внешней отчетности (все данные хорошо аудировуются, и при этом конкурентам неясны истинные прибыльности сегментов вашего бизнеса), приоритет налогового мышления над экономическим. Тем не менее Direct Costing используется и в России.

«Котловой» метод с распределением косвенных затрат по маржинальной прибыли

Но учет только переменных затрат может не устроить директора – нередко он хочет видеть прибыль и прибыльность каждого продукта в «полном виде». Как в этом случае поступить? «Котловой» подход к распределению затрат практически с любыми базами распределения не дает даже приближенной картины прибыльности продуктов. Но может дать, если базой распределения сделать именно маржинальную прибыль.

Вот доказательство того приятного факта, что, распределяя между продуктами фиксированные затраты по маржинальной прибыли, мы получим ту же картину относительной прибыльности продуктов на фирме:

$$П(i) = TR_i - TC_i = TR_i - VC_i - FC_i = П_M(i) - FC_i ,$$

где разнесенная часть фиксированных затрат $FC_i = \frac{П_M(i)}{\sum П_M(i)}$.

$$\text{Следовательно } П(i) = П_M(i) \times \left[1 - \frac{FC}{\sum П_M(i)} \right] = П_M(i) \times \left[1 - \frac{FC}{TR - VC} \right] .$$



Таблица 15. Сравнительная характеристика методов учета неполных затрат и «котлового».

Учет неполной себестоимости (Direct Costing и Variable Costing)	«Котловой» метод (Absorption Costing)
Основной подход	
Основной принцип — учет конкретных производственных затрат. Постоянные или косвенные расходы относятся всей суммой на финансовый результат и не разносятся по видам продукции.	Основной принцип — учет всех затрат (в том числе и косвенных) и распределение их по видам продукции (расчет полной себестоимости продукции).
Классификация затрат	
Предполагает разбиение затрат на постоянные и переменные. Если этого сделать нельзя, то можно вести учет на основе прямых и косвенных затрат.	Предполагает разбиение затрат на прямые и косвенные.
Оценка запасов продукции	
Запасы готовой продукции оцениваются только по прямым затратам.	Запасы продукции на складе оцениваются по полной себестоимости с включением компонент постоянных производственных затрат. Это приводит к ошибкам.
Анализ ценообразования продукции.	
Дает возможность планировать цены и скидки на каждую продаваемую партию. Применяется для гибкого ценообразования, вследствие чего увеличивается конкурентоспособность	Не дает возможность планировать цены и скидки на каждую продаваемую партию. Способствует грубому ценообразованию и, соответственно, грубому планированию цены и скидки на определенный объем продаж.
Анализ рентабельности продукции	
Дает возможность определить прибыль, которую приносит продажа каждой дополнительной единицы продукции.	Вносит путаницу при изменении объемов выпускаемой продукции. Не дает возможности определить прибыль, которую приносит продажа каждой дополнительной единицы продукции.
Использование	
Используется для внутренней отчетности. Широко применяется за рубежом.	В основном используется для внешней отчетности. Широко применяется в российских компаниях.



$$\text{Поскольку } \left[1 - \frac{FC}{TR - VC} \right] = \text{const для всех } i,$$

то процентное соотношение $\Pi(i)$ и $\Pi_M(i)$ совпадают. Что и требовалось доказать.

Директор предприятия приглашает консультанта

Продолжим наш пример, в котором начальник отдела маркетинга, начальник ПО и начальник ПЭО замерли в «немой» сцене.

Директор: Поскольку никто из вас, товарищи, не может проанализировать и объяснить плохие итоги деятельности нашего предприятия за прошлый месяц, я пригласил консультанта из компании «Пупкин бизнес консалтинг». Поработаете с ним три дня. От того, что у вас получится, зависит ваше будущее. Прошу любить и жаловать — Сан Саныч Пупкин, выпускник Талдыкурганской бизнес-школы. Большой специалист по реинжинирингу деловых процессов и управленческому учету. Сан Саныч, расскажите нам, что мы будем вместе с вами делать.

Консультант: Распределяя фиксированные затраты по маржинальной прибыли между продуктами, или между центрами прибыли, или между бизнес-направлениями, мы получаем верную с чисто финансовых позиций картину прибыльности. Казалось бы, блеск, но на самом деле это еще не всё. Быстро, дешево, но где гарантия, что точно? В рамках Direct Costing мы не вникаем в суть вопроса о том, что именно порождает затраты. С финансовой точки зрения мы не знаем, с чем на самом деле связаны косвенные или накладные расходы. Для более точного анализа нам, очевидно, нужна производственная составляющая, трудоемкость вспомогательных операций, наладок оборудования, контроля качества.

Попытки решить эту дилемму путем всё более точного разнесения элементов косвенных затрат при помощи многочисленных и многоуровневых баз распределения популярны. При таком подходе смешиваются два варианта: разнесение по продуктам и разнесение по функциям. Однако гарантированного приемлемого результата не получается, это предмет самостоятельного исследования. Приступим, господа.

Как ответить на вопрос об истинной прибыльности продуктов, что сделал консультант и как спасти компанию «Красная Агидель», мы расскажем в следующей части статьи. А пока советуем вам подумать над несколькими вопросами:

1. Можно ли модифицировать «видение маркетолога» на основе распределения по маржинальной прибыли? Что это даст? В чем могут заключаться проблемы?
2. В чем заключается неполнота (неточность) метода Direct Costing и маржинального анализа и распределения косвенных затрат по маржинальной прибыли?
3. Проведите полный маржинальный анализ по методу Direct Costing по плановым изменениям на следующий месяц. Как на основе этих данных понять, выпуск какой продукции увеличивать, а какой — уменьшать?



управляем
предприятием

**Миссия – помочь тем,
кто готов к серьезным
переменам и системным
решениям в управлении**



управляем
предприятием

ИТ-ДИРЕКТОР — ЭТО АРТИСТ РАЗГОВОРНОГО ЖАНРА

Часть 3. Типология ИТ-директоров



Игорь Альтшулер

Один из основателей Нижегородской гильдии профессиональных консультантов, входил в состав советов директоров компаний «Галактика», «Синтез», «Дзержинское оргстекло», «Труд», «ПигМа», «Импульс» и др. Председатель правления инженерно-консалтинговой фирмы «Солвер», советник президента корпорации «ТехноНиколь». Преподавал в Шведском институте менеджмента IFL. Доцент и декан бизнес-школы «НИУ-ВШЭ Нижний Новгород». Доцент кафедры «Системы управления бизнес-процессами» РАНХиГС. Автор книг «О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно для внимательных», «Основы инженерного консалтинга», «Аутсорсинг. 10 заповедей и 21 инструмент», «Бизнес как система», «Практика бизнеса. Записки консультанта», «ТехноНиколь» — главная роль. Эпизоды, портреты, смыслы» и др. Сайт www.altshuler.ru.

**Несовместимы молодость и мудрость,
как крик и шепот, взлет и приземленье,
наверно, в этом основная трудность,
залог ошибок и закон движенья...**

И. Альтшулер

«Я занимаюсь апгрейдом мозгов...» – написал Игорь Альтшулер во вступлении к своей книге «Записки консультанта». Это не преувеличение. Чем бы ни занимался Игорь Альтшулер – бизнес-анализом и консультациями, преподаванием, написанием книг или стихов, – «апгрейд мозгов» у него получается весьма радикальный. Основная тема этого интервью – взаимоотношения руководителя предприятия и ИТ-директора. В третьей части интервью мы поговорим о типах российских ИТ-директоров, их особенностях и о том, как вырастить хорошего ИТ-директора.

«Управляем предприятием»: Теперь перейдем к типам ИТ-директоров. Можно спроецировать типы руководителей компании на ось «ИТ» и получить четыре типа ИТ-директоров: «энтузиаст», «прагматик», «скептик» и «старик». Если аналогия уместна, типология получается примерно та же модель, что и у руководителей бизнеса.

Игорь Альтшулер: Эта модель, на мой взгляд, слишком упрощенная. Типов ИТ-директоров, по моему мнению, одиннадцать. Еще в 2006 году, готовя мастер-класс в «Школе ИТ-менеджмента», я сделал некоторую типизацию ИТ-директоров. Здесь надо принимать во внимание не только отношение к ИТ как таковое, но и другие важные факторы, например, установившийся тип взаимоотношений с руководством и деловую хватку, а также лидерские/творческие качества. В результате получается пространство типов ИТ-директоров и одиннадцать основных типов ИТ-директоров (рис. 1):

По взаимоотношениям с руководством.

1. Бюрократ (бумага первична, пиши заявку).
2. Официант («чего изволите?», человек который делает все, что прикажут и которого в результате ругают все).
3. Пожарник (специалист по латанию текущих «дыр»).
4. Раб бюджета («мне дали 100 рублей, извините, на 100 рублей и работаем»).

По отношению к ИТ.

1. Модник (только все самое-самое и больше ничего).
2. Фанатик («железа», ПО).
3. Ученик (хочу все знать).

По деловой хватке и тактике.

1. Романтик (пленник фантазий).
2. Теоретик (любитель «прожектов»).
3. «Кулибин» (все сами сделаем, ничего не покупаем).
4. Стражник (ничего не менять, все сделали еще пять лет назад).

Причем, поскольку оси ортогональны, существуют различные сочетания этих

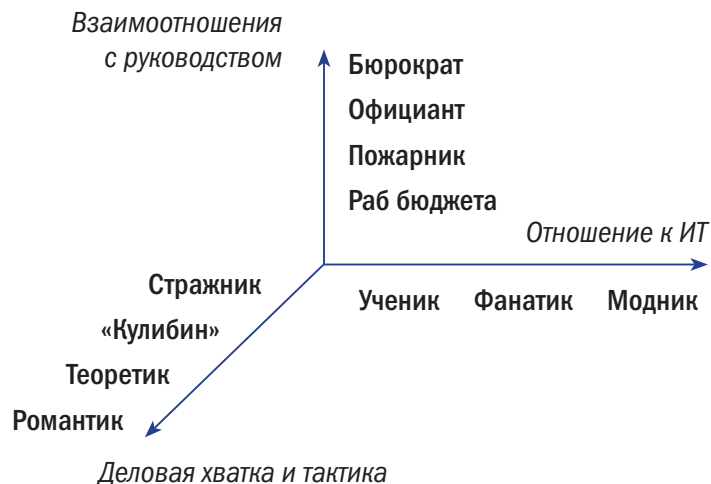


Рис 1. Пространство и основные типы ИТ-директоров.

типов, например, «фанатик-пожарник» встречается нередко, человек бегаёт и с фанатичной увлечённостью тушит «пожары».

— А можно выделить какую-либо ось как основную? Например, кажется, что ось «взаимоотношений с руководством» существенно важнее, чем «отношение к ИТ». Если правильно выстроены взаимоотношения с руководством, то и отношение к ИТ выстроится прагматическое.

— Область взаимоотношений с руководством, несомненно, главная. И здесь мне нравится следующая идея: ИТ-директор — это, прежде всего, маркетолог технологий. Для ИТ-специалиста важно, что он знает. А для ИТ-директора важно, кого он знает и понимает. Как хороший маркетолог, он должен понимать слабости и минусы своего продукта (ИТ), которых масса. Как хороший маркетолог, ИТ-директор должен мыслить как его клиент, то есть как финансовый, коммерческий и генеральный директора.

Причем клиенты ИТ-директора не только внутри, они могут быть и далеко вне компании. Например, тот перед кем отчитывается его директор, собственник или директор управляющей компании — это тоже клиенты ИТ-директора. Ведь он должен помочь директору хорошо отчитаться. ИТ-директор должен найти те ключевые точки, где он может помочь, и, исходя из этого, определить множество своих клиентов.

— Если ИТ-директор мыслит как маркетолог технологий — нет сомнений, что он истинный профессионал. Но, увы, большинство ИТ-директоров принадлежит к тем типам, которые мы определили выше. Они зациклены каждый на своем, односторонне. Как руководитель компании может повлиять на это? Что он может предпринять, чтобы с одной стороны ускорить «созревание» своего ИТ-директора, подтолкнуть его, а с другой — проверить, на что он реально годится?

— Пока мы не вытащили человека в горку, мы не знаем, может он кататься или нет. Поэтому первый путь — попробовать подвинуть ИТ-директора вверх. Приглашать на совещания, на которых рассматриваются серьезные вопросы, брать с собой в командировки. Попробовать ввести его в круг своих задач и задач своих ближайших помощников. Мы не знаем, способен ли менеджер решать серьезные задачи. Он тоже не знает. Значит надо дать ему шанс проявить себя, дав ему, пусть маленький, но карт-бланш.

Для этого надо сначала ввести его в курс дела. О том, что на завод приезжает высокий чин, он может и не знать, если его не известили. О том, что директор выступает на серьезном

совещании, тоже может не знать. Если ИТ-директора никуда не приглашают, ни о чем не информируют и он не в курсе дел, что от него можно ждать?

Надо сначала оказать ему доверие. При этом, надо его немного провоцировать – регулярно спрашивать, чем ты мог бы быть полезен в решении этой задачи. Тогда и выяснится, способен ли он быть ИТ-директором другого уровня.

— Но, даже получив шанс, человек может раскрыться не сразу. Выход на иной уровень мышления и понимания ситуации – очень сложный процесс, как правило, требующий времени. Однако, компания долго ждать не может. Сколько бы вы дали попыток такому кандидату в «настоящие ИТ-директоры»?

— Обычно две-три попытки. Но с учетом того, что он потенциально способен стать полноценным ИТ-директором. Тут надо посмотреть на тип ИТ-директора, на его желание и склонности

к этому. Далеко не каждый «айтишник» способен быть ИТ-директором. Чаще всего на позицию ИТ-директора попадают люди, которым, в принципе, туда бы попадать не надо. Если он «фанатик» или «стражник», все время говорит о «железе» и «софте» или вообще ничего менять не хочет, пока все работает, то после первой неудачной попытки можно расслабиться — он никогда не станет профессиональным ИТ-директором.

Правильный подбор персонала очень важен. Когда я анализирую управление какой-то компании, я нередко даю рекомендации по смене человека, переводе топ-менеджера в технические руководители. Бывает заместитель — прекрасный руководитель, а его начальник — отличный технический специалист. Я поговорил с человеком, выяснил, что его очень интересуют технические вопросы, у него «внутризаборное» мышление, не хочет он смотреть «за забор». Он хороший технический специалист и терять его не надо, его можно сделать главным специалистом или заместителем

О маркетинге

Термин «маркетинг» я понимаю в самом широком смысле. Маркетинг — это все, что не входит в производство и продажи. В определенном смысле производство живет во вчера, сбыт — в сегодня, а маркетинг — в завтра. Маркетинг — это умение очень широко смотреть на рынок. Это выход за пределы своей компании, отрасли, рынка. Выход оттуда,

где мы существовали раньше. Маркетинг — это ненаучная фантастика, это построение моделей будущего, которые сегодня проверить не возможно. И в этом смысле кризис — это лучшее время для маркетинга, время посмотреть вокруг и определиться, куда идти дальше. А значит, маркетинг — это и умение вовремя слинять.

по техническим вопросам. Но на роль первого лица в ИТ у него склонности нет — значит и не надо его насиловать. Их достаточно поменять местами, не обидев ни того, ни другого, и все будет замечательно.

ИТ-директор — это фигура политическая, гибрид «айтишника» и маркетолога, хороший психолог, коммуникатор и немножко бизнесмен. Столь разные к нему предъявляются требования.



Например, «стражник» — это типичный заместитель по технике и эксплуатации, но никакой не директор по ИТ. ИТ-директор — это фигура политическая, это гибрид «айтишника» и маркетолога, хороший психолог, коммуникатор и немножко бизнесмен. Столь разные требования предъявляются к этому человеку.

Есть и второй путь «выращивания ИТ-директора» — обучение. Если директор и/или его заместители учатся в какой-то бизнес-школе, то, было бы неплохо, чтобы в их числе были не только финансовый и коммерческий директора, но и ИТ-директор. Он, конечно, не столь важная персона, но пусть поучится, может это раскроет его потенциал.

Кстати, я знаю немало случаев, когда из ИТ-директоров получались хорошие финансовые и генеральные директо-

ра. Потому что, человек обладающий волей, необходимыми лидерскими качествами, имея технический «бэкграунд», быстрее начинает ориентироваться в ситуации и точнее выстраивает свою позицию, чем те, у кого технического, технологического образования нет. Конечно, если он сможет оторваться от «технологий» и изменить мышление.

— Это основная проблема — изначально распознать потенциально хорошего ИТ-директора почти невозможно. Может быть, бросить его «в воду», пусть плавает? Например, включить его в какой-нибудь серьезный проект, пусть под наблюдением других топ-менеджеров?

— Сначала лучше попробовать третий путь — дать ему почитать книжки. Те книги, которые нравятся самому директору. И после — серьезный разговор по этим книгам, что понял, что вынес, что понравилось или не понравилось, что бы мы могли бы сделать, насколько это применимо у нас. Проверить, как он соображает, как реагирует на провокации. Как правило, в такой ситуации человек сразу раскрывается в полную силу своего громадного таланта или бездарности. И становится понятно, что ему поручать, а что нет.

А насчет включения в проект — здесь надо поступать аккуратно. Я бы не включал «незрелого» ИТ-директора в серьезные проекты. Поскольку его можно включить только пятым номером, не давая ему существенных полномочий, это ему будет не интересно, со всеми вытекающими отсюда

последствиями. Наоборот, я бы поручил ему маленький проект (например, решение задачи фиксации жалоб клиентов), но статус в проекте дал хороший и цели поставил бы четко (мы должны точно знать, сколько жалоб, сколько мы вовремя отработали и т.д.). Это и будет его пробный шарик.

Формализация и контракция — это средство закрепления фактического правильного состояния, уточнения, унификации или развития, но не средство достижения этой ситуации.



— Мы все время говорим о маркетинге, психологии и других субъективных вещах. А какую роль в процессе становления ИТ-директора играют формальные вещи — контракт, должностные обязанности, регламенты и т.д.?

— В процессе становления — никакую. Для того, чтобы стали возможны формальные договоренности, должны существовать две вещи. Первая — менеджер, называемый ИТ-директором, уже должен быть полноценным ИТ-директором, а не местоблюстителем и креслоохранителем. И вторая — руководитель должен перейти к роли целеполагателя (это его главная работа), а не решателя за всех.

Все, что мы обсуждаем — это первый этап, основной и необходимый. А фор-

мализация — это уже второй этап. Пока не сделаны эти две ключевых вещи, любая формализация не просто бесполезна, она вредна. Формализация и контракция — это средство закрепления фактического правильного состояния, уточнения, унификации или развития, но не средство достижения этой ситуации. ИТ-директор, как и любой руководитель, всегда не формален, всегда субъективен и индивидуален. А когда тропинка уже проложена и ее надо заасфальтировать, вот тогда наступает время формализации.

— С другой стороны, должность ИТ-директора способствует тому, чтобы он стал «серым кардиналом» в компании. Ведь он отвечает за информацию, на основе которой принимаются управленческие решения. По сути, кроме него никто не разбирается, откуда взялась информация, каково ее качество и степень достоверности. Значит, потенциально у него в руках ключи ко всем дверям. И по мере создания комплексной системы на предприятии, за плечами директора постепенно вырастает фигура «серого ИТ-кардинала».

— Я согласен, вырастает, но при одном важнейшем условии — если растет зависимость руководства компании от информации. Если первое лицо принимает решения действительно на базе предоставляемой ему информации, а не помимо нее, при разглядывании потолка или почесывании левой ноги. В последнем варианте никакой владелец системы никакого влияния на него не оказывает. К сожалению, обычно в российских компаниях происходит именно так — достаточно мало руко-

водителей принимает решения, исходя из информации. Руководители используют информацию скорее для подкрепления своей гипотезы, т.е. как вспомогательную. Поэтому пока их зависимость от ИТ-директора не опасна. Но потенциально, это, несомненно, опасность, которую директора должны хорошо осознавать.

В четвертой, заключительной, части интервью мы поговорим о:

- о красивых сказках об ИТ;
- «айтишнике» на совете директоров;
- языке надежд угроз и результатов, на котором ИТ-директор должен общаться со своим руководством;

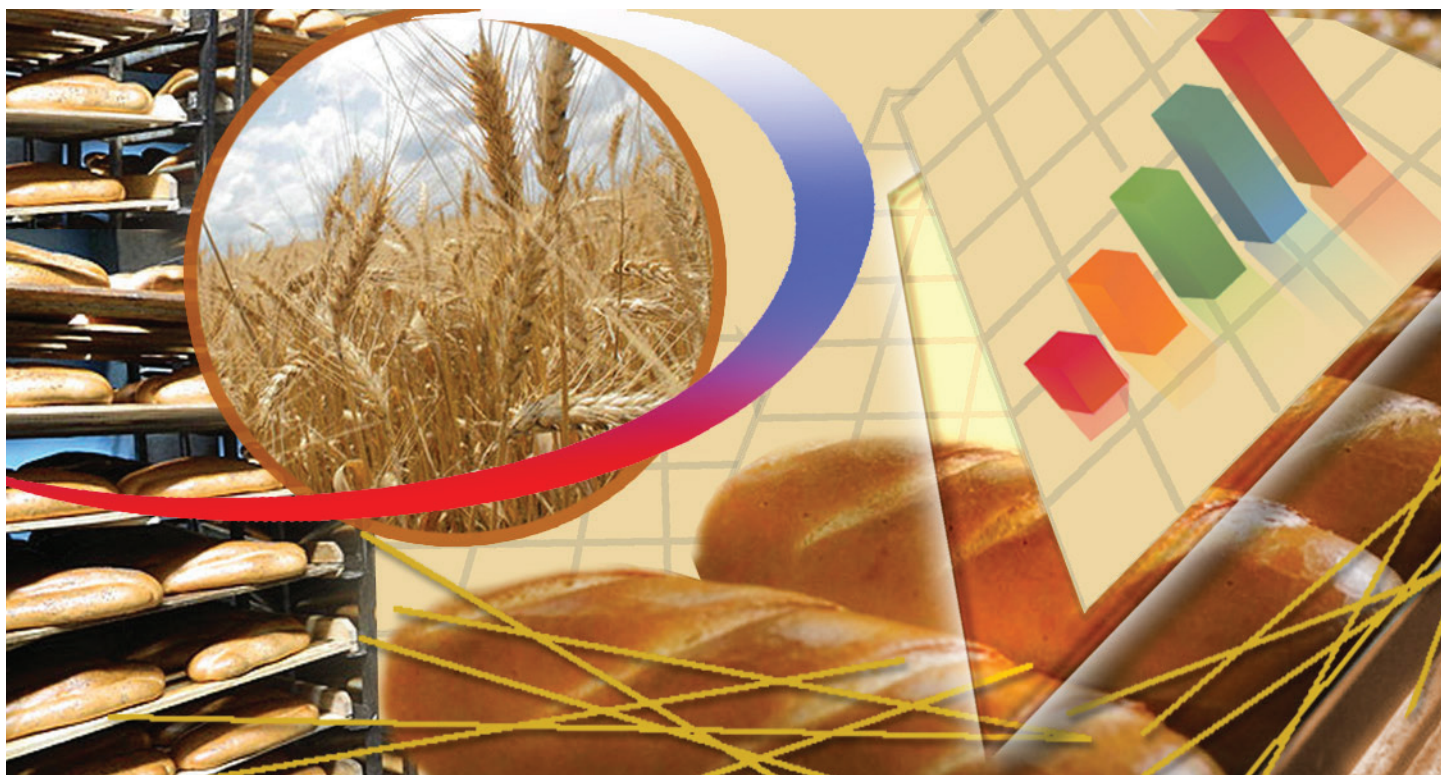


управляем
предприятием

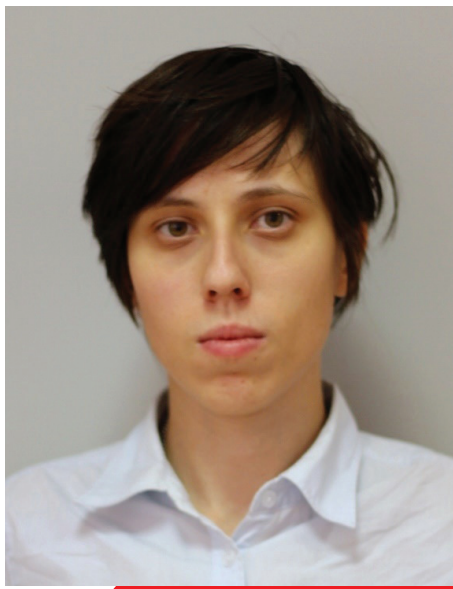
От западных «лучших практик»
и их модификации —
к российским
«лучшим практикам»



управляем
предприятием



**ГЛАВНОЕ — ДУШОЙ БОЛЕТЬ
ЗА «ХЛЕБНУЮ» ИДЕЮ**



Елена Офицерова

Разработчик отраслевого решения «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство», инженер-программист центра проектных технологий компании «1С-Архитектор бизнеса». По первому образованию — технолог хлебопекарного производства. В качестве

эксперта-консультанта и разработчика отраслевого решения участвует в проектах автоматизации хлебопекарных предприятий.

В России хлебобулочные изделия по объему продаж входят в четверку самых популярных продовольственных товаров (наряду с молочными, мясными продуктами и кондитерскими изделиями). Почему же при этом мы наблюдаем, как большинство крупных хлебопекарных предприятий влачат жалкое существование? Попробуем разобраться в источниках «хлебных» проблем и понять, возможно ли с ними справиться и какими способами. В этой статье описаны методы и инструменты решения пяти наиболее острых проблем хлебопекарных предприятий.

Проблемы хлебопекарных предприятий

В последние годы количество крупных хлебозаводов неуклонно сокращается. Причиной тому — постоянное снижение уровня их рентабельности. Как свидетельствует Росстат, в 90-х годах этот показатель равнялся 12—14 %, уже к 2008 году он снизился до жалких 3,65 %, а к 2012 году — что трудно представить — упал еще ниже, до 2,58 %. Некоторые эксперты считают, что падению способствует

государственное регулирование цен на хлеб, которое не позволяет хлебозаводам произвольно формировать цены на данный социальный товар. Однако это не единственный фактор, который существенно ограничивает рентабельность предприятий отрасли. Наш опыт показывает, что можно выделить пять наиболее острых проблем, присущих хлебопекарным предприятиям:

По оценкам депутатов Московской областной Думы, потери заводов от возврата продукции из торговых сетей превышают 1 млрд руб. в год.

- 1. удорожание сырья, рост тарифов на энергоносители.** Как показывает статистика учета основных статей затрат в отрасли, индивидуальные издержки хлебозаводов постоянно растут, и рост этот в первую очередь связан с удорожанием сырья и ростом тарифов на энергоносители (18—25 % в год);
- 2. высокий уровень износа оборудования.** Растут расходы также и за счет увеличивающегося износа оборудования и использования устаревших низкотехнологичных систем производства. Большинство хлебозаводов нуждается в обновлении оборудования и автотранспорта: в целом по отрасли, по данным Росстата, производственные фонды устарели более чем на 50 %, что не позволяет хлебопромышленным предприятиям работать эффективно. Средний возраст хлебопекарного оборудования превышает 20 лет, и это один из самых высоких показателей среди перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса;
- 3. большая доля непроизводительных потерь и издержек в себестоимости.** На многих хлебопекарных предприятиях в силу применения неэффективных, морально устаревших методов управления производством ослаблен контроль за использованием сырья и материалов. А ведь именно здесь кроются как резервы снижения себестоимости, так и злоупотребления: превышение установленных норм, замена одних материалов другими, более дешевыми. Вследствие низкого качества сырья и недостаточного контроля за его качеством растет доля брака. Также происходит подгорание готовых изделий, деформация при фасовке и упаковке. Без должного контроля растут потери муки в результате утруски, потери теста при уборке и мойке тары во время приготовления. Все это приводит к увеличению непроизводительных издержек и росту себестоимости, а значит, к снижению рентабельности предприятия;
- 4. необходимость возврата нереализованной продукции из розничной продажи.** Настоящая головная боль для хлебозаводов — крупные торговые сети, которые диктуют своим поставщикам довольно жесткие условия. В Московской области доля хлебобулочных изделий, реализуемых через сетевых ретейлеров, достигает 60 %, а возврат нереализованного хлеба от них составляет до 40 %. По оценкам депутатов Московской областной Думы, обеспокоенных состоянием подмосковных производителей хлеба, потери заводов от возврата продукции именно из торговых сетей превышают 1 млрд руб. в год;
- 5. высокая конкуренция с малыми частными пекарнями.** Сегодня на рынке много небольших частных пекарен, практически у каждой торговой сети есть свой кондитерский цех или пекарня. У такого мелкого производства есть свои преимущества, в частности, возможность выпускать широкий ассортимент мелкими

партиями, в том числе изделия премиум-класса. Выпечка всегда свежая — практически сразу из печи она попадает на прилавок. Производитель часто находится в непосредственном контакте с покупателями, ему легче, чем крупному заводу, менять ассортимент изделий, подстраиваясь под нужды покупателей. Неудивительно, что малые предприятия чувствуют себя неплохо на хлебопекарном рынке и активно расширяют свою долю.

Модернизация отрасли и использование ИТ

Российское правительство давно обеспокоено сокращением хлебопекарного производственного комплекса и готово поддержать хлебозаводы. Так, например, в настоящее время в стране работает отраслевая целевая программа Минсельхоза России «Развитие хлебопекарной промышленности Российской Федерации на 2014—2016 годы». Программа направлена на расширение ассортимента хлебобулочной продукции, повышение ее

конкурентоспособности. Поскольку это невозможно без реконструкции производства, в задачи программы входят комплексная модернизация отрасли и ускоренное внедрение инноваций, повышение конкурентоспособности отечественных хлебопекарных предприятий, их финансовой устойчивости.

Внедрение инноваций не может ограничиться обновлением производственных фондов. Нужно повышать эффективность управления производством, контролировать и анализировать затраты.

Понятно, что внедрение инноваций не может ограничиться только обновлением производственных фондов. Даже самое передовое оборудование не справится с необоснованными потерями сырья или низкоэффективным использованием ресурсов. Нужно повышать эффективность управления производством, контролировать и анализировать затраты, сокращать потери. Мировой опыт показывает, что основа эффективного контроля и анализа — современные информа-

ционные технологии, которые позволяют руководителям владеть полной информацией о текущем состоянии дел на предприятии и принимать верные управленческие решения.

В России разработана и давно успешно внедряется отраслевая система ERP-класса «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство». Она позволяет создать на хлебозаводе комплексную систему учета и управления, получить цельную картину формирования себестоимости, понять, что именно снижает рентабельность производства. В результате процессы становятся более прозрачными, руководство оперативно получает всю необходимую информацию для управления производством.

Рассмотрим теперь, как система помогает руководителям справляться с проблемами, стоящими перед крупными хлебобулочными предприятиями.

Удорожание сырья, рост тарифов на энергоносители

Понятно, что руководители заводов не в силах остановить рост тарифов на энергоносители и удорожание сырья. Тем не менее это не значит, что данную проблему нельзя смягчить. Чтобы предприятие не переплачивало, необходимо контролировать стоимость и расход сырья и энергии.

Задача: обеспечить контроль стоимости и расхода сырья и энергии.

Методы решения. Необходимо учитывать и контролировать цены на сырье и энергоносители, их динамику. Также нужно планировать и контролировать расход сырья и электроэнергии, а значит, планировать и контролировать закупки, вести план-фактный анализ расходования.

Инструменты. В системе «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» для этого предусмотрены следующие инструменты: ведение истории взаимоотношений с поставщиками; отчеты по закупочным ценам; учет фактического расхода сырья на производство; план-фактный анализ отклонений нормативного и фактического расхода сырья; планирование закупок с подбором оптимальных поставщиков по их надежности и предлагаемым условиям поставки, территориальному или прочим произвольным признакам и автоматическое формирование заказов для них; составление аналитических отчетов по затратам в различных разрезах.

Необходимо учитывать и контролировать цены на сырье и энергоносители. Нужно планировать и контролировать расход сырья и электроэнергии, вести план-фактный анализ расходования.

Надо понимать, что система лишь предоставляет инструменты и только от руководителей предприятия зависит, насколько эффективно эти инструменты будут использованы. Если на всех этапах производства в систему аккуратно вносятся все данные о затратах, впоследствии не составит труда построить подробный отчет по затратам в самых разных разрезах (например, по видам изготавливаемой продукции или по сменам производства). Таким образом, можно вычислить наиболее энергоемкие процессы и принять меры по сокращению потребления энергоносителей. Та же схема (сбор и анализ информации) должна быть задействована и для контроля закупочных цен на сырье.

Пример. Среди заказчиков компании «1С-Архитектор бизнеса» есть пример крупного хлебокомбината, директор которого взял за правило еженедельно проводить сравнительный анализ цен от всех поставщиков в сумме с дополнительными расходами, связанными с доставкой сырья от этих поставщиков, а также анализировать рост закупочных цен за периоды и планировать закупки в соответствии с ожидаемым расходом сырья. В результате предприятие в течение одного года оптимизировало свои закупки и сократило затраты на покупку сырья почти на 10 %, отказавшись от услуг «дорогостоящих» поставщиков и заменив их поставщиками с более гибкой ценовой политикой и удобными маршрутами доставки. Кроме того, планирование закупок и расхода сырья и план-фактный анализ закупок помогли руководству сэкономить финансы своего предприятия, обнаружив несколько фактов злоупотребления: их удавалось скрывать, пока учет закупочных цен и закупок был менее прозрачным, что мешало проводить их оперативный анализ.

Высокий уровень износа оборудования

Это комплексная проблема, поэтому решать ее необходимо тоже комплексно. И все же существуют практики управления, ослабляющие ее влияние на предприятие.

Задача: обеспечить максимально непрерывный цикл работы оборудования, своевременный ремонт и замену изношенного оборудования новым.

Методы решения. Необходимо контролировать использование оборудования, планировать его замену и ремонт, учитывать и анализировать информацию, связанную с использованием основных средств, их амортизацией, ремонтом и заменой.

Чтобы сократить долю брака и связанных с ним непроизводительных потерь, руководство должно владеть полной информацией о причинах возникновения брака и иметь возможность управлять качеством продукции.

Инструменты. В системе «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» предусмотрена специальная подсистема, которая отвечает за управление основными средствами. Она автоматизирует все типовые операции учета основных средств: принятие к учету, изменение состояния, начисление амортизации, изменение параметров и способов отражения затрат по амортизации, учет фактической выработки основных средств, комплектация и разуконкомплектация, перемещение, модернизация, списание и продажа основных средств. Поддерживаются различные способы расчета амортизации. Подсистема позволяет получать детальную

информацию о состоянии основных средств, анализировать степень их износа и отслеживать выполнение работ по обслуживанию оборудования.

Пример. У нескольких заказчиков нашей компании после внедрения системы «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» сократилось число отказов оборудования благодаря планированию его ремонта или замены в зависимости от расчетов амортизации. В некоторых случаях достаточно было обязать сотрудника, ответственного за составление отчетов по амортизации различного типа оборудования, при наступлении определенных сроков амортизации планировать для ремонтной мастерской работы, связанные с профилактическим осмотром данного оборудования.

Большая доля непроизводительных потерь и издержек в себестоимости

Эту проблему, в отличие от двух предыдущих, можно полностью решить силами предприятия за счет организации эффективного производственного учета и управления. Как показывает практика, очень часто в учете хлебозаводов, страдающих от низкой рентабельности, отражается не вся необходимая первичная информация о непроизводительных расходах материальных ресурсов. Во-первых, на них часто не обращают должного внимания; во-вторых, просто нигде не фиксируют. Таким образом, потери у компании есть, а информации о причинах и виновниках их возникновения нет.



Задача: обеспечить детальный (в разрезах видов работ, продукции и операций) учет брака, производственных затрат и издержек, а также расчет себестоимости.

Методы решения. Чтобы сократить долю брака и связанных с ним непроизводительных потерь в себестоимости хлебобулочных изделий, руководство должно владеть полной информацией о причинах возникновения брака (из-за низкого качества сырья, нарушения технологии замеса теста, поломки печи), иметь возможность управлять качеством продукции.

Если причиной брака систематически становится низкое качество сырья, это свидетельствует об отсутствии оперативной информации и надлежащего контроля за качеством поступающих материалов. В информации о качестве сырья заинтересованы многие подразделения и отделы: служба снабжения, цех приемки, цех переработки, отдел управления качеством и юридический отдел. Это подсказывает, как необходимо решать данную задачу: эти подразделения должны быть задействованы в процессе контроля качества сырья и оперативно извещать производственные подразделения об отклонениях.

Еще один важный аспект учета издержек — использование пищевых добавок, без которых немислимо современное производство кондитерских изделий. С одной стороны, это приводит к удорожанию готовых изделий, но с другой — улучшается их качество. Поэтому за отпуском в производство пищевых добавок должен быть установлен особый учет и контроль, не допускающий превышения или снижения нормативов их использования. Также не надо забывать о других издержках, которые тоже необходимо контролировать и не допускать превышения нормативов: потери муки в результате утряски, потери теста при уборке и мойке тары и т. д.

Инструменты. В системе «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» контролировать издержки помогают детальные отчеты по затратам, которые показывают, на каком этапе (хранение на складе, замес теста, выпечка, фасовка) есть порча, брак или перерасход, а значит, возможности для сокращения издержек. Точный расчет себестоимости каждого вида продукции со всеми видами затрат, в том числе непроизводительными издержками, связанными с браком или возвратом продукции, позволяет вычислить продукты с низкой рентабельностью и принять меры по ее повышению.

Для контроля качества сырья в системе «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» можно использовать механизм внутренней сертификации, который блокирует дальнейшее использование сырья, если данные об успешной сертификации не введены в систему.

Пример. *Механизм внутренней сертификации был успешно использован на одном из хлебопекарных предприятий. Сотрудников склада и лаборатории обязали вносить в систему данные о сертификации сырья. То есть сразу после внесения данных о поступлении на склад определенного вида сырья (муки, разрыхлителя и т. д.) лаборатория на основании поступления вносила данные о результатах сертификации. Если результат был положительным, сырье передавалось в производство. Если результат сертификации отсутствовал (то есть лаборатория еще не проверила данное сырье) либо был отрицательным, сырье не допускалось в производство.*

Также был налажен детальный учет затрат и контроль себестоимости. При поступлении в производство сырья, вспомогательных материалов, в том числе

Архитектура системы

Отдельно отметим такой немаловажный аспект, как способность системы «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» работать с огромным массивом данных. Ведь при автоматизации хлебозаводов важно учитывать значительное количество обрабатываемых документов (до 3000–5000 в день). Справиться с многозадачностью и нагрузкой помогает платформа «1С:Предприятие 8», которая позволяет работать с большим количеством данных, гибко настраивать нужные аналитические отчеты.

Кроме того, в целях быстродействия отраслевое решение «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» поделено на два модуля – для оперативного учета сбыта и основного производственного учета (рис. 1).

В модуль оперативного учета вносятся все данные, связанные с оформлением заказов и отправкой готовой продукции заказчиком и на продажу, а также ее возвратом. В модуле основного производственного учета ведется вся аналитика, планирование, управление производством, складскими запасами, взаиморасчетами, бухгалтерский и налоговый учет. От одного модуля к другому с заданной периодичностью передаются данные, не мешая работе основного блока и не сказываясь на скорости оперативного. При этом с одним основным модулем производственного учета можно интегрировать несколько оперативных модулей. Это бывает полезно, когда у предприятия есть удаленно работающие диспетчеры и столы заказов.



Рис. 1.
Архитектура системы
«1С:Предприятие 8.
Хлебобулочное
и кондитерское
производство».

различных пищевых добавок, сотрудники хлебного и кондитерского цехов в обязательном порядке заполняли накладные, где указывали вес и количество каждого вида сырья. Затем эти данные использовались при формировании отчета о произведенной продукции за каждую смену для оценки отклонений фактического расхода сырья от нормативного. В случае превышения норм расхода сырья относительно готовой продукции руководство анализировало причины превышения и принимало меры по его предупреждению в будущем. Кроме того, отчеты о качестве продукции позволяли контролировать отклонения от заданных нормативов брака и оперативно выявлять причины повышения этих показателей (недостаточная квалификация сотрудников, плохая работа печи и т. п.). В итоге на заводе существенно сократились потери, которые ранее были связаны с недостаточным контролем за качеством и затратами сырья, возникновением брака.

Возврат из розничной продажи нереализованной продукции

Задача: снизить потери от возврата из розничной продажи нереализованной продукции.

Методы решения. Так как возврат поступает в дальнейшую переработку, необходимо организовать учет возврата и ведение процессов, связанных с его дальнейшей переработкой. Кроме того, возврат продукции — это повод для дополнительного анализа. Нужно знать, от каких именно ретейлеров возвращается больше всего нереализованной, зачерствевшей продукции, а если продукция возвращена из-за брака, то на каком этапе

Возврат продукции — это повод для дополнительного анализа. Нужно знать, от каких именно ретейлеров возвращается больше всего нереализованной, зачерствевшей продукции.

этот брак возник (на складе готовой продукции, во время перевозки и т. д.) и по какой причине (была ли повреждена упаковка, помят продукт либо произошла путаница при отгрузке со склада: в заказе была указана одна номенклатура, а в магазин привезли другую). Зная причины возникновения брака или наблюдая регулярно большие объемы возврата нереализованной продукции от определенных контрагентов, руководителю проще принять верное решение: пересмотреть сбытовую политику, снизить производство одних товаров и увеличить производство других, улучшить качество упаковки, пересмотреть ценовую политику и условия работы с заказчиками.

Инструменты. В системе «1С:Предприятие 8. 1С:Хлебобулочное и кондитерское производство» можно вести подробную историю по каждому заказчику со всеми договорами, а также фиксировать причины возврата (брак, нереализованная продукция). В документах по возврату обязательно должна быть указана причина, по которой продукцию вернули, — без этого система не даст оформить возврат. Затем с помощью отчетов руководитель анализирует все эти данные и решает, как снизить потери. Все необходимые разрезы для анализа причин возникновения брака легко настраиваются в системе.

С помощью отчетов можно проанализировать и суммовой процент возврата (сколько продали, сколько вернули и какой это процент от суммы реализации), чтобы понять, насколько он отразился на прибыли, а затем после переработки возвращенной продукции

— насколько удалось сократить убыток от возврата. При этом сотрудникам предприятия, принимающим возвращенную продукцию, нет необходимости поднимать документацию, чтобы рассчитать стоимость выкупа. Обычно это какой-то процент от первоначальной цены, по которому предприятие выкупает свой товар у ретейлера в соответствии с условиями заключенного договора. Если такого договора нет, система просто не позволит оформить возврат, то есть защитит предприятие от незапланированных убытков.

Высокая конкуренция с мелкими частными пекарнями и колебания спроса

Конкурентные преимущества мелких пекарен мы уже перечислили в начале статьи: очень свежая и разнообразная выпечка высокого качества, быстрое изменение ассортимента в зависимости от колебаний покупательского спроса. Чтобы успешно конкурировать с пекарнями, крупные хлебозаводы должны стремиться к усилению этих же качеств, то есть расширять ассортимент, в том числе за счет диетической продукции, изделий премиум-класса, и быстро реагировать на изменения потребительских предпочтений.

Необходимо понимать, какой ассортимент изделий при каких объемах производства пользуется наибольшим спросом и дает больше всего прибыли. Для этого нужно проводить анализ продаж и рынка в целом.

Задача: расширение и гибкое изменение ассортимента продукции, анализ продаж с целью их повышения.

Методы решения. Для того чтобы повысить качество и разнообразие ассортимента, сделать производство более гибким, предприятию надо разработать целый комплекс мер. В частности, если завод все еще оснащен для конвейерного производства в стиле 80-х, руководству стоит задуматься о переоборудовании: оставить для крупного производства только 2–3 линии, а остальное «заточить» под выпуск мелкопартионного товара.

Конечно, одним переоснащением проблему не решить. Необходимо понимать, какой ассортимент изделий при

каких объемах производства пользуется наибольшим спросом и дает больше всего прибыли. Для этого нужно проводить анализ продаж и рынка в целом. А если потребовалось внести изменения в ассортимент, понадобится точное планирование потребностей в ресурсах и загрузки производства.

Инструменты. В системе «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство» есть необходимый хлебозаводам функционал для управления заказами покупателей и продажами продукции, а также для анализа этих данных. В подсистеме для управления отношениями с покупателями и поставщиками хранится полная история взаимоотношений со всеми покупателями, включая всю контактную информацию, договоры и счета, историю сделок, условия доставки. В этой же подсистеме проводится интегрированный ABC(XYZ)-анализ отношений с клиентами, который помогает оптимально распределить усилия и организовать работу сотрудников, отвечающих за продажи и обслуживание клиентов. Также есть отчеты для анализа объемов закрытых заказов, причин срыва выполнения заказов покупателей, анализа и оценки эффективности рекламных и маркетинговых акций по результатам обращений клиентов. Все эти инструменты необ-



ходимы коммерческому директору, директору по маркетингу, сотрудникам маркетинговых и сбытовых подразделений.

Повысить гибкость производства позволяет подсистема управления продажами, которая помогает контролировать выполнение условий договоров с покупателями по графикам доставки, по ассортименту, учитывать заказы клиентов при планировании производства с учетом спецификаций в заказе, анализировать выполнение заказов по возвратам, претензиям торговли, вести гибкое ценообразование (с учетом ценовых категорий товара и/или клиента), автоматически проставлять цены отгрузки в зависимости от вида выбранного контрагента и типа доставки. А отчет «План-фактный анализ» помогает анализировать в различных разрезах фактические показатели продаж, их отклонения от запланированных.

Пример. *На одном из хлебозаводов, где была внедрена система «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство», на основе план-фактного анализа принимались решения о корректировке объемов выпуска продукции, когда отчет в течение какого-то периода демонстрировал устойчивый спад продаж на одни изделия и рост спроса на другие. Этот же анализ помогал оценивать перспективность новых ассортиментных позиций после их ввода в продажу. Работу по смене ассортимента существенно облегчал автоматический расчет потребностей производства в сырье в соответствии с рецептурами и с учетом влажности муки. При отсутствии на складе нужного ингредиента автоматически подбиралась замена.*

Чтобы усилить свою связь с конечным потребителем, подобно частным пекарням, и увеличить прибыль за счет прямых продаж своей продукции, хлебозавод открыл несколько собственных розничных точек. При этом торговая сеть была автоматизирована с помощью решения «1С:Розница 8», которое было интегрировано с системой «1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство». Таким образом, руководство хлебозавода объединило управление всем предприятием, включая розничную сеть, и смогло напрямую контролировать торговлю, анализировать продажи и оперативно принимать решения, связанные с изменением ассортимента и повышением прибыли.

Заключение

Как мы видим, большинство проблем, с которыми сталкиваются крупные хлебопекарные предприятия, вполне можно либо разрешить окончательно, либо уменьшить их отрицательное влияние на предприятие. Собственно по роду занятий (а наша компания занимается автоматизацией предприятий) мы имеем дело как раз с такими предприятиями, которые не хотят мириться с низкой рентабельностью, медленным разорением своего завода и готовы бороться с этими проблемами. Есть немало примеров, когда под управлением энергичных и решительных руководителей хлебокомбинаты добивались заметного коммерческого успеха. Инструменты для повышения эффективности предприятия доступны каждому, требуется лишь воля и решимость довести реформирование предприятия до конца. Такую решимость и волю питает одно глубокое чувство: когда руководство завода всей душой болеет за «хлебную» идею и хочет предложить потребителю лучший, самый здоровый и самый вкусный хлеб на рынке. Мы же всегда готовы поддержать вас в этом стремлении, потому что любим свою работу так же, как вкусный свежий хлеб!