

Притча о желтой коробке и большой красной кнопке*.

Эпизод 2

* Большая красная кнопка – магический предмет обладание которым, согласно легенде, превращает обычного человека в эффективного топ-менеджера. На рубеже XX и XXI веков в поисках «большой красной кнопки» люди стали объединяться в культовые секты. Одной из самых могущественных стала секта служителей культа «желтых коробок»...

ПРЕДИСЛОВИЕ

2011 год. Семинар партнеров «1С»

На одном из семинаров партнеров «1С» выступил молодой человек – представитель Европейского банка реконструкции и развития с небольшим сообщением о программе поддержки местных консультантов.

Суть сообщения сводилась к простому тезису о том, что ЕБРР дает безвозвратную финансовую помощь (гранты) предприятиям для покупки различных консалтинговых услуг. В том числе услуг по автоматизации. Это выглядело настолько фантастично, что после семинара, я поехал в Киев, в офис ЕБРР чтобы убедиться во всем своими глазами



Программа деловых консультационных услуг ЕБРР (БАС)

Я выяснил, что к предприятию, которое претендует на получение гранта предъявляются определенные требования, но они в принципе выполнимы:

- ❖ *Штат до 250 человек*
- ❖ *Реальный рыночный субъект (не бюджет, не гос, не коммуналка)*
- ❖ *Принадлежит физическим лицам – украинским резидентам*

Максимальный размер гранта - 10000 EUR, что должно составлять не более 75% всего проекта.

ПРЕДИСЛОВИЕ

2012 год.

Обычный клиент

Небольшое производственное предприятие – общий штат 50 человек, несложный производственный процесс - получают большими кучками несколько ингредиентов, смешивают, фасуют в мелкую тару, развозят клиентам. Подробнее, к сожалению не могу рассказать, ниже будет понятно почему.

Обычный запрос

Перейти с 7.7. на 8.2. Инициатором проекта выступала бухгалтерия. Собственник смотрел на это очень скептически – иметь новую форму реестра налоговой накладной - это конечно «очень важно», но неужели на это нужно потратить столько денег ?

Необычный проект

Видя колебания клиента мы вспомнили о программе ЕБРР и предложили ему воспользоваться этим грантом. Собственник предприятия сильно заинтересовался и отправил в ЕБРР заявку. Банк отреагировал очень быстро, через несколько дней приехал представитель, посмотрел производство, поговорил с директором, с собственником, с учетчиками и попросил письменно ответить на простой вопрос.

А зачем Вам это нужно ?

И тут выяснилось - ответ «чтобы перейти с 7.7. на 8.2.» выглядит совершенно неубедительно. Как говорится: «... Миша, шо ты бормочешь? Тебе ж так никто денег не даст...» .

Так начался этот проект – проект автоматизации управленческого учета.

ЧТО В УКРАИНЕ ПОНИМАЮТ ПОД ТЕРМИНОМ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ» ?

Вариант №1. Учет хозяйственных операций, которые не отражаются в «фискальном» учете.

То есть это обычный бухгалтерский учет, но его данные не участвуют в формировании фискальной отчетности.

Вариант №2. Учет намерений, заявок и планов, а также фактов исполнения к ним.

Например, финансовый план, заявки на расходование денежных средств, резервирование, снятие с резерва и проч.

Вариант №3. Управленческая отчетность и методики расчета аналитических показателей.

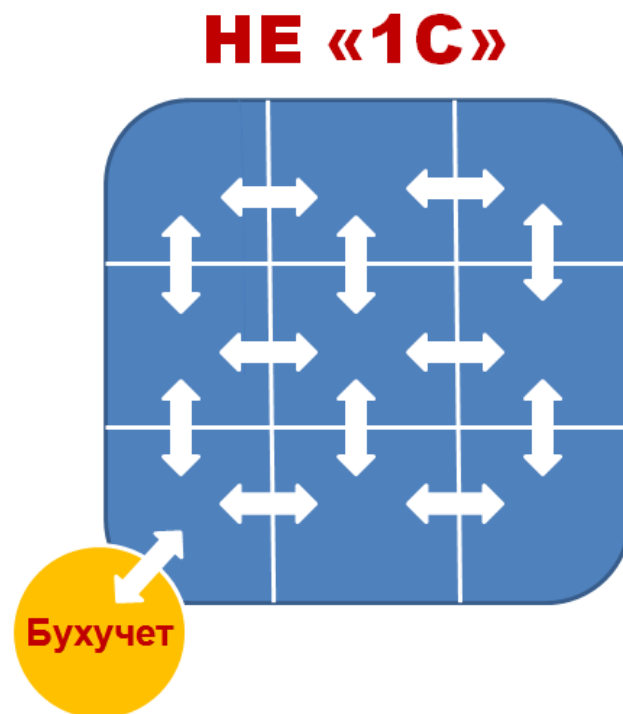
Этот учет, в реальности выглядит, как некая барышня, которая из разрозненных источников данных, как правило, в форме таблиц, собирает другие таблицы в которые смотрит собственник. Этот «учет» поле деятельности различных финансовых консультантов и «шаманства» со схемами распределения затрат.

В условиях автоматизации на «1С» есть и Вариант №4 – как это понимают «1Сники». Управленческий учет в «1С» - это техника обработки первичных документов, которая подразумевает, что для них системе установлена «птичка» - провести по управленческому учету.

ВЫБОР ИНСТРУМЕНТА

Возможно, кому-то это утверждение покажется спорным, но мы в «ПРОКОМе» пришли к выводу, что 1С:Управление производственным предприятием 8 – отличный инструмент для автоматизации именно управленческого учета и именно на небольших производственных предприятиях. Есть конечно сложности, но преодолимые. Это скорее особенности.

Особенность №1. КОНСТРУКЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПОДСИСТЕМ В УПП



Особенность №2. А КТО ГЛАВНЫЙ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ УЧЕТУ ?

При запуске бухгалтерского учета мы, как правило, имеем дело с хорошо организованной командой специалистов под руководством Главного бухгалтера вооруженных стройной методологией. При запуске управленческого учета, как правило, нет ни того ни другого. Да, все понимают, что главный – собственник, но он сам учет не ведет и даже не знает, как это делать – ему нужен результат этого учета.

Особенность №3. НЕТ КРИТИЧНЫХ ДАТ

При запуске бухгалтерского учета есть, как правило, точные сроки получения конкретных результатов. Например, декларация НДС должна быть сдана 20 числа. Это создает определенную жесткость. При запуске управленческого учета, как правило, такой жесткости нет. В зависимости от того какой смысл вкладывает Заказчик в сам термин «управленческий учет» даты и сроки могут иметь различную условности.

Впрочем это последнее обстоятельство имеет и позитивное влияние – это позволяет выстраивать совсем другой график запуска . Об этом дальше.

НОВЫЙ ГРАФИК

В отличие от сценария автоматизации бухгалтерского учета - проводить опытную эксплуатацию и сравнивать данные в старой и новой системах, как правило, не нужно. Причина проста. Потребность в автоматизации управленческого учета всегда внутренняя, то есть это потребность самого предприятия, а не необходимость продиктованная налоговым законодательством. И если управленческий учет нужно автоматизировать, то это значит, что он еще не автоматизирован (во всяком случае в том виде, который мы вкладываем в термин «автоматизация»).

Отсюда совсем другой подход к графику.

Содержание этапа	Недели								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Этап 1. Моделирование, выбор технического решения.	■	■							
Этап 2. Обучение пользователей			■	■	■				
Этап 3. Подготовка к промышленной эксплуатации				■	■				
Этап 4. Сопровождение в течение первого месяца						■	■	■	■

Как внедренец с 20-ти летним стажем могу сказать, что план этот совершенно невыполним в обычных украинских условиях. Но условия были необычные. Об этом дальше.

МОДЕЛИРОВАНИЕ

Заказчику нужно дать предметное понимание того, как он будет работать в новой системе. Как это сделать ? В ситуации когда опытную эксплуатацию не проводим, а целевой аудиторией является не бухгалтерия, а управленцы - выход только один – самим создать контрольный пример на типовой базе, на данных клиента и показать не в режиме презентации, а в режиме «пощупайте сами», то есть диалога с разбором сложных вопросов.

ПОДГОТОВКА К ПРОМЫШЛЕННОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ

Стимул в виде гранта ЕБРР создает совершенно особенную управленческую ситуацию на проекте. Банк реально контролирует исполнение согласованного сторонами графика. Обычная ситуация – пользователи не успевают создать «нормативку» и ввести начальные остатки – решается необычным образом – вместо того чтобы насиловать подрядчика и растягивать сроки проекта не увеличивая бюджет, руководство тратит свою энергию на стимулирование своих подчиненных и добивается того чтобы успеть в срок.

ХОРОШИМ ЛЮДЯМ И ПОМОГАТЬ ПРИЯТНО

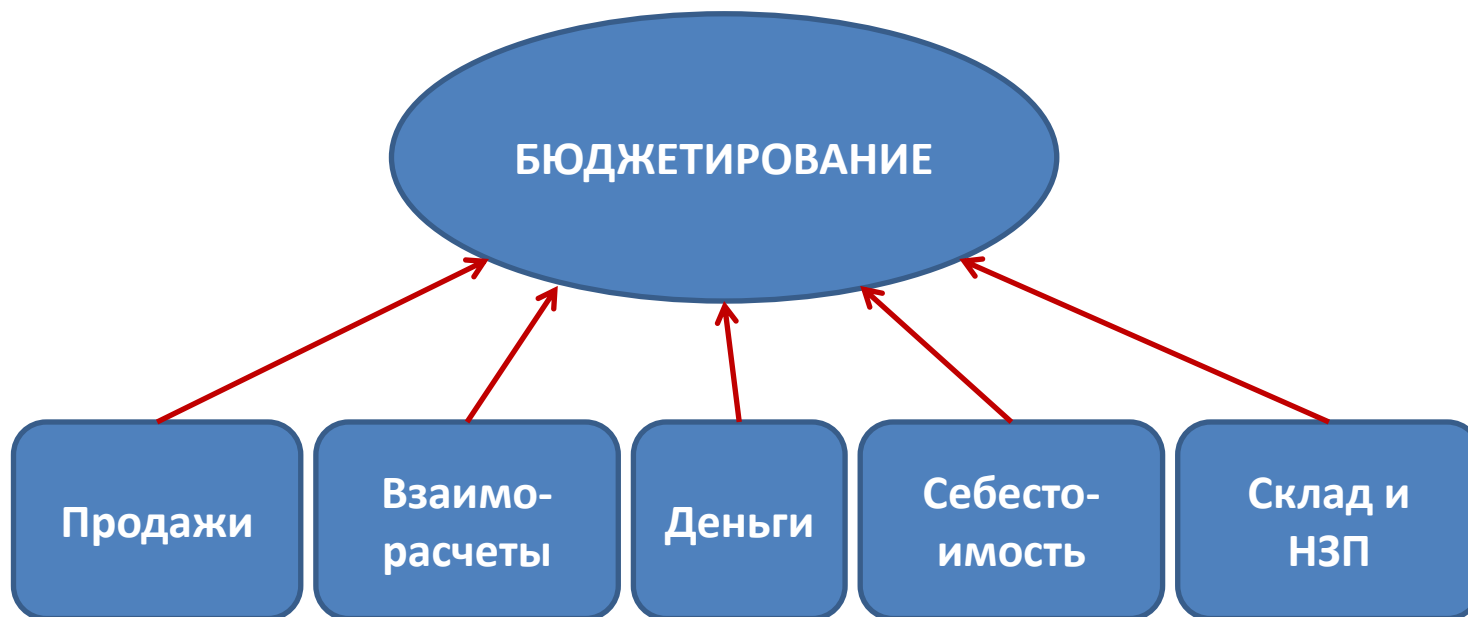
Впрочем самое сложное при автоматизации управленческого учета не столько запустить оперативный процесс, сколько научить управленцев управлять при помощи созданной системы автоматизации. Найти ту самую «девочку с табличкой» и «убить». На это, конечно уходит больше 4-х недель, но это интересная работа, на нее не жалко и лишнее время потратить.

А заодно найти простые ответы на непростые вопросы.

НЕУЖЕЛИ СОВСЕМ БЕЗ БУХУЧЕТА ?

Нет, не совсем. Классику управленческой отчетности – баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств – обойти, конечно нельзя, да и смысла в этом нет. Но для того чтобы решить эту задачу совершенно не нужно делать бухгалтерские проводки по каждой транзакции.

В УПП, кроме бухучета, есть две подсистемы которые построены вокруг Плана счетов и работают по правилу двойной записи. Это МСФО и Бюджетирование. Подсистема Бюджетирование позволяет сделать все, что нужно. Она построена так, что можно делать сводные проводки на основании данных из оперативных управленческих подсистем УПП. Аналитика при этом раскрывается в оперативных подсистемах.



ВСЕ ДОВОЛЬНЫ

- ❖ *Клиент получил то, что ему реально было нужно, причем очень недорого. Банк компенсировал им 104900 гривен (10000 EUR курсу НБУ) а это составило примерно 65% всей стоимости проекта, включая стоимость самой «желтой коробки».*
- ❖ *Мы отработали технику внедрения УПП для небольшого производственного предприятия.*
- ❖ *ЕБРР... А им, то это зачем ? Спросите у них сами 😊*



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ !**

ООО «ПРОКОМ»

г.Запорожье, ул.Победы, 97а

(+380612)343222, 330244