

© Сольский Б. В., Сольский М. Б., 2023

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Управление предприятием — это всегда управленческий цикл. И несколько контуров управления (производством, продажами, персоналом, финансами). Т.е. несколько управленческих циклов. В каждом из них есть свой учёт.

Самый известный учёт на предприятии — бухгалтерский. По его организации нет вопросов. А вот как должны быть организованы другие учёты, на этот вопрос отвечает эта статья. Авторы статьи имеют солидный практический опыт построения учётных контуров.

Основная идея работы — сформировать набор обязательных атрибутов любого учётного контура.

Ключевые слова: управление предприятием, управленческий цикл, учётная система, локальные учетные контуры, документооборот, база данных

Управление предприятием (бизнесом) — это многогранная тема, которую можно рассматривать с разных сторон. Изучение проблем управления предприятием породило целую плеяду научных дисциплин: маркетинг, менеджмент, эконометрику, экономико-математическое моделирование, теория организации, теорию игр и др. Многие из перечисленных дисциплин — «нобелевские». В том смысле, что работающие там учёные были удостоены Международной премии Шведского государственного банка по экономическим наукам памяти Альфреда Нобеля. Казалось бы, что эти составляющие общую науку управления предприятием дисциплины достаточно автономны. Но это не так. Есть концепция, которая позволяет собрать разные стороны многогранника управления предприятием в одно целое. Это концепция управленческого цикла. Открытый в начале 20-го века работами А.Файоля, Г.Эмерсона, Ф.Тейлора, Г.Форда [4] и применённый на практике У.Шухартом и У.Демингом управленческий цикл представляет собой последовательность этапов, которые нужно выполнить, чтобы управление состоялось. Этапы известны:

Планирование — Исполнение плана — Учёт хода исполнения — Контроль — Анализ и принятие решений о корректировке плана — снова Планирование — и т.д.

В чём суть каждого этапа управленческого цикла?

Планирование.

Здесь ставятся цели на период и определяются способы их достижения. Рассчитываются ресурсы, необходимые для достижения целей. Объёмы требуемых ресурсов соизмеряются с

возможностями их получения. При несоответствиях корректируются либо цели, либо способы их достижения.

Важно, что план всегда описывается набором количественных показателей. Технические, экономических, финансовых и других.

В науке управления предприятием планирование — один их самых сложных и наукоёмких разделов. Именно здесь зародились эконометрика, экономико-математическое моделирование, теория принятия решений и др.

Роль планирования для управления предприятием неоспорима: «кто не знает в какую гавань идти, для того никогда не будет попутного ветра». Этому высказыванию римского философа Сенеки более пяти тысяч лет. Но что здесь очень важно. Планирование всегда заканчивается планом, состоящим из набора количественных показателей, которые потом нужно отслеживать в процессе выполнения плана. Этим будет заниматься учёт. Важно, чтобы при планировании выбирались только те показатели, которые сможет отследить учёт. Иначе управленческого цикла, а значит и управления в целом, не получится.

Планирование должно синхронизироваться с возможностями учёта.

Исполнение плана.

Это и есть собственно производственно-хозяйственная деятельность предприятия. Подбор и расстановка кадров, организация, менеджмент, мотивация и многое-многое другое. Сложнейший раздел экономической теории. Но он находится за пределами интересов настоящей работы и здесь не рассматривается.

Учёт.

Исполнение плана всегда сопровождается чередой событий. События в разной степени влияют на хозяйственную деятельность и, как следствие, на экономику предприятия. События можно разделить на внешние и внутренние. Внешние события — это события, на которые предприятие мало как может влиять. Курс доллара, учётная ставка ЦБ РФ, новые законы, погодные обстоятельства, публикация в СМИ, мода, пандемии — это всё внешние события, которые оказывают своё влияние на хозяйственную деятельность предприятия и его экономику в оперативном или стратегическом промежутке времени.

Внутренние события — это события, которые порождаются хозяйственной деятельностью: закупки, производство, финансовые операции, продажи и т.д.

Наступление внутренних событий, влияющих на экономику, должно быть зафиксировано (зарегистрировано). Почему должно? Чтобы хотя бы знать, что событие наступило. И не забыть об этом завтра, через неделю или месяц.

Каждое событие описывается каким-то набором данных: дата, место, участники, предметы или средства труда, объёмы, стоимости и т.д.

В контексте управления предприятием «данные» далеко не безобидный термин. Это очень много цифр и много текста. Чтобы данные не образовывали текстово — цифровой хаос их структурируют (упорядочивают), размещая в различных документах.

Говоря о документах, следует иметь в виду два аспекта.

Во-первых, материальный носитель.

Носители документов могут быть бумага, магнитные лента или металлическая нить, магнитный диск, оптический диск, полупроводниковая интегральная схема и т.д. Но это современные носители. А раньше были пергамент, деревянная табличка или каменная скрижаль. Для учёта важно, чтобы носитель документа мог достаточно долго храниться.

Во-вторых, содержание документа.

Это собственно структурированные данные: числовые, текстовые, графические и т.д.

Учёт — это непрерывная работа с документами. Сначала в момент свершения событий заполняются первичные документы, далее они передаются к местам обработки. Там документы принимаются, верифицируются, классифицируются. Из документов извлекаются необходимые данные, которые поступают в специальную обработку. А документы отправляются в архив. Через некоторое время (иногда исчисляемое годами) документы уничтожаются. Документы перемещаются в пространстве и во времени, следуя каким-то своим правилам и схемам и образуя деловой документооборот

Самое важное здесь — обработка.

Извлечённые из документа данные заносятся ручным или каким-то иным способом в

специальную базу данных (сегодня — компьютеризированную). Далее данные обрабатываются по специальным алгоритмам. Итоги обработки — заполненные регистры и сформированные отчёты, которые содержат фактические значения ключевых показателей.

Если позаимствовать некоторые выражения из различных определений учёта, то можно сказать, что учёт на предприятии — это процесс идентификации, интерпретации, накопления, обработки и хранения финансовых и не финансовых данных, описывающих происходящие хозяйственные события.

Цель учёта — принять, верифицировать, обработать, сохранить данные о произошедших событиях, обеспечить менеджмент и группы внешних пользователей агрегированными описаниями состояния дел на предприятии. Последнее достигается выпуском соответствующих отчётов.

Отличительной особенностью учёта является наличие архива первичных документов, по которому всегда можно ретроспективно проверить достоверность сформированных регистров и отчётов и архивы собственно регистров.

Контроль.

Контроль — это сопоставление плановых и фактических значений ключевых показателей. Цель контроля — выявить и измерить отклонения «факта» от плана.

Контроль не возможен, если не будет плановых и фактических значений одних и тех же показателей. Это относится к любому контролю: техническому, организационному и управленческому.

Контроль часто трактуют неправильно, приписывая ему не свойственные функции. Особенно часто ассоциируют контроль с самим управлением. Отсюда такие слоганы: «я контролирую ситуацию», «всё под контролем».

На самом деле, как сказано выше, контроль — сопоставление плана и факта.

Результаты контроля обязательно протоколируются и протоколы передаются на следующий этап управленческого цикла.

Анализ и принятие решений о корректировке плана.

На этом этапе анализируется тренд отклонений факта от плана, выявляются причины отклонений и принимаются решения «что делать дальше».

В управленческом цикле все составные части — «управленческие». Прежде всего, «управленческий» сам цикл. Потому, что он ориентирован на решение задач управления предприятием. Ориентирован на удовлетворение потребностей внутреннего менеджмента в необходимых для принятия решений данных.

Несколько стадий в управленческом цикле. В единое целое их объединяет документооборот (рис. 1).

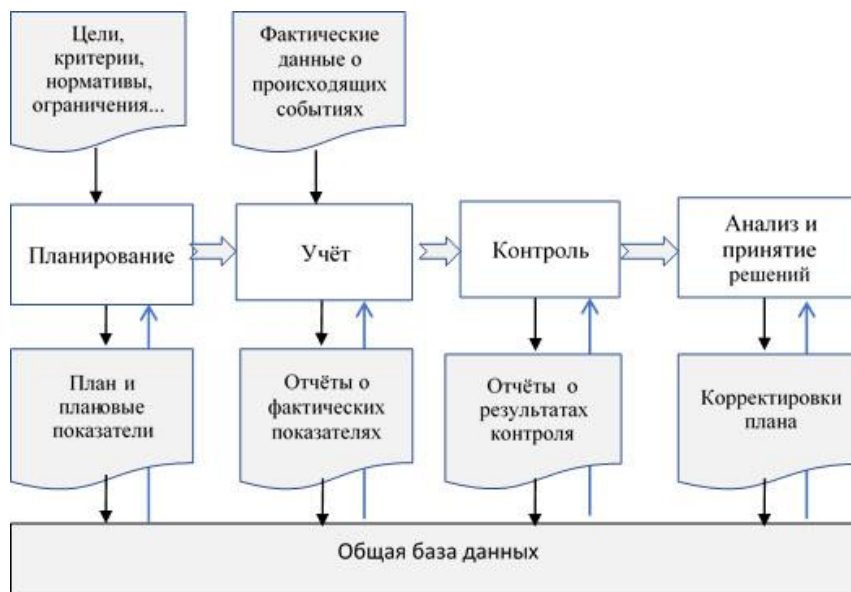


Рис. 1. Документооборот управленческого цикла

На каждой стадии управленческого цикла создаются документы, необходимые менеджменту для решения своих задач управления.

Повторим. В управленческом цикле все стадии — «управленческие» [3].

Интересно, что про планирование, контроль и анализ не говорят, что они управленческие. Видимо, это понятно «по определению». И наличие не управленческих планирования, контроля и анализа не подразумевается. А вот слоган управленческий учёт существует. И создаётся впечатление о

существовании на предприятии некоего неуправленческого учёта.

Управление предприятием настолько абстрактное понятие, что без его детализации оно не сможет приобрести практического смысла.

Действительно, управление предприятием складывается из управления отдельными подпроцессами (рис.2): снабжением, производством, продажами, работой с персоналом, работой с финансами, работой с ИТ и т.д.



Рис. 2. Декомпозиция процесса управления предприятием

Здесь перечислены не все подпроцессы, поскольку не это является целью работы. Для нас важно, что есть подпроцессы и каждым подпроцессом надо управлять. И делать это надо в соответствии с управленческим циклом. Если наложить управленческий цикл на говорить).

производственные подпроцессы, то получится матрица управления (см. таблицу 1). В матрице управления тоже перечислены не все подпроцессы. Матрица не ранжирована: подпроцессы расположены не в «порядке важности» (если про какую-либо важность уместно

Таблица 1. Матрица управления

Подпроцесс	Планирование	Учёт	Контроль	Анализ
Снабжение		Складской учёт		
Производство		Производств. Учёт		
Продажи		Учёт продаж,		
Работа с персоналом		Кадровый учёт		

Общее управление		Бухгалтерский учёт		
------------------	--	--------------------	--	--

Столбец учётов выделен цветом. В нем несколько учётных контуров. Каждый из которых находится в своём управленческом цикле. Учётные контуры используют общий деловой представленную на рис. 3.

документооборот предприятия и образуют учётную систему.

Учётная система на предприятии не линейная. Скорее всего, она имеет иерархическую структуру,



Рис.3. Структура учётной системы

На рисунке 3 учётная система имеет двухуровневую иерархическую организацию. На нижнем уровне располагаются локальные учёты.

На самом деле уровней может быть больше, чем два. Это когда на предприятии несколько складов, несколько производственных подразделений, несколько контуров продаж и т.д.

В любом случае на верхнем уровне учётной системы находится «верховный надсмотрщик над локальными учётами» — бухгалтерский учёт [2].

Каждый локальный учётный контур «занят своим делом» (в каждом учётном контуре свои объекты учёта, единицы измерения, порядок учёта, пользователи результатов учёта и т.д.).

Складской учёт фиксирует поступления на склад и уход со склада товаров и материальных ценностей. Здесь всё измеряется штуками, килограммами, кв. метрами, бочками, бухтами и т.д.

Учёт основных средств фиксирует поступление, ввод в эксплуатацию и выбытие основных средств. Здесь единицами могут быть штуки, комплекты, агрегаты, линии.

Финансовый учёт фиксирует притоки и оттоки денежных средств, дебиторскую и кредиторскую задолженности и т.д. Здесь не простые единицы измерения. Даже если это и деньги. Потому в финансовом учёте деньги всегда либо «от чего-то», либо «для чего-то».

Бухучёт — стоимостной учёт. Объектами учёта являются доходы и расходы, активы и источники финансирования, факты хозяйственной жизни, влияющие на стоимость перечисленных только что объектов [1]. Единицами измерения служат «обезличенные деньги», деньги как эквивалент стоимости.

На реальном предприятии каких-либо локальных учётных контуров может и не быть (на старте бизнеса, например). А бухгалтерский учёт есть всегда [1]. И тогда он частично выполняет функцию локальных учётов. Не так детально, но для общего управления достаточно.

Чтобы учёт стал работающим механизмом, необходимо определить следующие его элементы:

- цели учёта (результаты);
- объекты учёта;
- единицы измерения объектов учёта;
- первичные документы учёта (носители и содержание);
 - методы верификации данных первичных документов;
- регистры хранения данных из документов;
- алгоритмы обработки данных;
- формы промежуточных и результатных отчётов;
- периоды отчётности;
- потребители отчётов;
- исполнители учёта;
- регламенты учётных операций;
- ответственные за организацию и достоверность учёта.

Для бухгалтерского учёта это сделано на уровне федерального законодательства [1]. Другим видам учётов так не повезло. Это и понятно. Учёт — проблема организации внутрифирменного управления. Поэтому он должен регламентироваться внутренними распорядительными документами. В составе которых, по нашему мнению, обязательно должны быть описаны перечисленные выше элементы учётных контуров. ■

1. Федеральный закон № 402 от 06.12.2011 «О бухгалтерском учёте».
2. Гардвич А.В. Бухгалтерский учёт с нуля. Самоучитель. - СПб.: Питер, 2013.
3. Ильина А. В. Управленческий учёт : учеб. пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Ильшева. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.
4. Г. Л. Подвойский (составитель). Управление это наука и искусство - М.: Республика, 1992.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Гардвич А.В. Бухгалтерский учёт с нуля. Самоучитель. - СПб.: Питер, 2013.

Ильина А. В. Управленческий учёт : учеб. пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Илышева. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016.

Подвойский Г. Л. (составитель). Управление это наука и искусство - М.: Республика, 1992.

Федеральный закон № 402 от 06.12.2011 «О бухгалтерском учёте».

Attributes of the company's accounting system

© Solsky B., Solsky M., 2023

In order for the management of the enterprise to take place, it is necessary to perform a certain sequence of stages, which are called the management cycle. One of the elements of the management cycle is accounting. The main idea of the article is that accounting at an enterprise consists of a whole set of local accounting contours, so that each contour is properly organized, the right elements must be selected. We have selected the elements of the accounting contour, without the formulation of which accounting at the enterprise will not work.

Keywords: enterprise management, management cycle, elements of accounting system, accounting system, local accounting circuits, document flow, database