**Реферат**

На тему:

**«Внедрение системы управленческого учета с одновременной легализацией торгово-импортного бизнеса»**

**1. Введение: типовая схема работы торгово-импортного холдинга**

Для того чтобы помочь читателю разобраться в специфике вопроса, которому посвящена данная статья, рассмотрим, что же представляет собой торгово-импортный бизнес в нашей стране. Мы можем обозначить четкую тенденцию: по мере совершенствования законодательства (в частности, налогового и таможенного), а также практики выполнения соответствующими правоохранительными органами своих функций все многообразие схем торгово-импортного бизнеса сводится к трем основным моделям: 1) «белая» схема — модель, полностью реализуемая в рамках законодательства; 2) «черная» схема — модель, полностью реализуемая в обход законодательства; 3) «серая» схема — модель, содержащая элементы перечисленных выше схем.

В связи с тем что в рамках настоящей статьи будет рассмотрен сегмент b-2-b, вторая модель может быть исключена из поля нашего зрения, поскольку выстраивать бизнес по «черной» схеме в данном сегменте крайне рискованное занятие.

Подчеркнем, что в сегменте b-2-b для конечного покупателя, не являющегося физическим лицом, товар выступает в роли средства производства, элемента средства производства либо потребляемого в производстве компонента или материала. Отметим также, что в данном случае конечный покупатель не осуществляет физическую и/или химическую переработку объекта торговли, другими словами, впоследствии объект торговли всегда можно вычленить из средства производства или готовой продукции и определить его происхождение. Таким образом, специфика сегмента b-2-b, определяющая логистические, таможенные и учетные схемы, а также степень легализации бизнеса обусловлены следующими особенностями конечных покупателей.

 Конечным покупателем обычно является компания, длительное время существующая на рынке, ее основные клиенты — другие компании, в крайнем случае — физические лица, производящие безналичную оплату.

 В большинстве случаев импортный товар — это средство (компонент средства) производства, используемое в хозяйственной деятельности достаточно длительное время, а значит, легальность его нахождения на территории РФ и в собственности покупателя требует постоянного доказательства.

 В абсолютном большинстве случаев конечный покупатель осуществляет расчеты безналичным способом; даже при наличии теневых денежных потоков он не заинтересован в расчетах за объект торговли иным, кроме безналичного (т.е.

официального), способом. Данный тезис основан на том, что покупатель не имеет никаких налоговых и финансовых преимуществ, оплачивая товар средствами из теневого денежного потока.

 Конечный покупатель, как правило, не заинтересован в оформлении закупок через фирмыоднодневки, поскольку для него это означает принятие на себя доли риска в случае возникновения претензий к легальности приобретенного товара.

 Для конечного покупателя существенное значение имеет соблюдение всех юридических норм документооборота (начиная с договоров и заканчивая документами, сопровождающими поставки и их таможенное оформление).

Рассмотрим две основные модели торговоимпортного бизнеса.

1*. Модель, полностью реализованная в рамках законодательства.* Данную модель характеризует наличие прямых договоров с иностранными производителями или поставщиками, поставки осуществляются на центральный склад или несколько складов в РФ, растаможивание и декларирование товаров производят на базе инвойсов непосредственно от иностранных контрагентов по договору с помощью таможенных брокеров и/или собственных подразделений. С центральных складов товар отправляют непосредственно конечным покупателям или на склады дилеров в регионах.

2. *Модель, содержащая внешние признаки предыдущей, но имеющая дополнительные элементы для реализации упомянутой выше «серой» схемы.* Главная особенность этой модели — наличие длинной цепочки посредников (промежуточных фирм) до точки легализации (обычно это организация, имеющая центральный склад). Здесь нет прямых контрактов с иностранным производителем-поставщиком, таможенную очистку производят на базе инвойсов, оформленных от имени входящего в цепочку иностранного резидента. Данные в таких инвойсах могут значительно расходиться с данными оригинальных инвойсов производителя (в этом заключается одна из сложностей организации управленческого учета). Контроль над цепочкой посредников обычно осуществляет специализирующаяся на этом организация, ее юрисдикция заканчивается в момент передачи товара на склад, находящийся под контролем импортера.

Следует отметить, что бывают ситуации, когда в рамках модели 1 присутствует такая же цепочка посредников, как и в модели 2, что продиктовано особенностями логистики. Тем не менее и в этом случае ключевое различие между моделями состоит в ценах, фигурирующих в документации при прохождении таможенного контроля. Именно этот параметр (варианты цен) определяет принципы построения управленческого учета.

Завершая вводную часть статьи, остановимся на определении управленческого учета — *что* мы будем понимать под ним, а точнее, *что* пришлось понимать под управленческим учетом при реализации проекта. В настоящее время в профессиональной среде управленческий учет принято рассматривать в более широком смысле, чем просто бухгалтерский учет. Другими словами, бухгалтерский, налоговый, финансовый виды учета — это всего лишь составляющие управленческого учета, который в основе своей не требует, чтобы все данные были выражены в денежных единицах. В качестве конкретного примера приведем такой параметр, как количество звонков, которые поступили на телефонную станцию компании в течение дня и в результате которых был оформлен счет. Безусловно, на основании этого параметра можно принимать управленческие решения на уровне управления продажами, но для отражения в учете нам не нужны ценовые характеристики звонка. Особенность российской действительности заключается в том, что в большинстве случаев, когда говорят об управленческом учете, имеют в виду *полный бухгалтерский учет*, под которым подразумевают (но никогда не указывают на это прямо) учет, отражающий все хозяйственные операции организации независимо от степени их легализованности. Потребность в таком учете ощущается в первую очередь, именно он в каком-то смысле будет являться для организации управленческим по той простой причине, что без него «как без рук», и зачастую он более необходим, чем CRM. Ниже мы рассмотрим процесс постановки финансового блока управленческого учета, который должен служить своеобразной ступенью к внедрению блока CRM.

**2. Система управления холдингом и его бизнес-структура**

В этой части статьи речь пойдет о факторах, имеющих особое значение для выбора параметров управленческого учета и способа его реализации. Обозначенные здесь ключевые условия определили позиции сторонников и противников выбранного способа, длительность проекта и полученные результаты.

Рассматриваемый торгово-импортный холдинг представляет собой группу юридических лиц, занимающихся импортом продукции из дальнего зарубежья и обладающих эксклюзивными правами на ее реализацию на территории РФ.

Это хорошо известная в России практика ведения бизнеса на базе исключительных прав на дистрибуцию той или иной продукции, которая гарантирует продавцу-правообладателю отсутствие конкурентных действий со стороны производителя или владельца торговой марки.

Холдингом управляют несколько владельцев, их бизнес достиг той стадии, когда в процесс управления пора вводить наемных топменеджеров, но еще нет полной уверенности и достаточной степени доверия, чтобы полностью отстраниться от управления. Все юридические лица полностью подчиняются владельцам холдинга, о чем свидетельствует доля собственности последних в дилерских подразделениях. Однако в реальности руководители дилерских подразделений достаточно самостоятельны, их положение зависит только от результатов деятельности вверенного им подразделения, которые, в свою очередь, зависят от эффективности работы ключевых менеджеров по продажам. Для крупнооптового торгового бизнеса характерными ключевыми факторами являются не стоимость товаров на складе, не стоимость недвижимого имущества, используемого в качестве средств производства, не хорошая кредитная позиция, а профессиональные навыки и связи менеджеров по продажам и эксклюзивные дилерские договоры. Управление последними двумя факторами позволяло владельцам иметь стабильный бизнес. Потеря контроля над любым из них означает потерю бизнеса в перспективе. Только благодаря системе учета, которая дает возможность отследить движение товара от производителя к конечному клиенту через менеджера по продажам, владельцы могут держать руку на пульсе бизнеса.

Отсюда вывод: *основными потребителями системы управленческого учета являются владельцы бизнеса*.

В рассматриваемом случае владельцы контролируют эффективность продаж и деятельность менеджмента коммерческого отдела через отдел маркетинга. Именно этот отдел осуществляет измерение цен в ключевых точках — на входе (цена производителя) и на выходе (рыночные цены для конечных потребителей), а затем распределяет прибыль между заключившей эксклюзивные договоры центральной закупочной компанией, которую контролируют непосредственно владельцы бизнеса, и дилерскими подразделениями. Для целей управленческого учета особое значение имеет тот факт, что товарную номенклатуру от поставщика и номенклатуру для оформления продаж клиентам и дилерам контролирует и модифицирует отдел маркетинга, и именно товарная номенклатура, с одной стороны, служит костяком системы управленческого учета, а с другой — представляет собой основную проблему на этапе ее становления.

Весь товар (импортный и докупаемый в РФ) направляют на единый склад в Центральном регионе России. По мере поступления товара на склад дилеров информируют о степени укомплектованности заказа. По распоряжению дилера товары отправляют на его склад в регионе или напрямую конечному покупателю либо передают перевозчику.

Управление холдингом осуществляют на базе годовых планов продаж, еженедельных отчетов по движению денежных средств и план-фактного сравнения продаж. Основываясь на результатах исследований отдела маркетинга, владельцы устанавливают рыночные цены по регионам и нормы прибыли, остающейся в распоряжении дилеров, а также нормы логистических расходов, правила вознаграждения менеджеров по продажам и предоставления бонусов покупателям. Предметом постоянных споров отделов продаж дилеров и отдела маркетинга является уровень рыночных цен, поскольку имеет место типичная для торгового бизнеса тенденция: менеджеры отдела продаж хотят продавать по нижней границе рыночных цен, в то время как отдел маркетинга, представляющий интересы владельцев, настаивает на верхней границе установленного коридора рыночных цен. В течение финансового года допускаются, по согласованию с владельцами, отдельные случаи продажи по ценам ниже установленных годовым планом, в основном в рамках кампаний по продвижению товара.

Подчеркнем, что система продаж в холдинге выстроена под конкретные заявки / заказы покупателей, закупки с целью формирования на складе свободного остатка после ряда неудачных попыток были прекращены еще до начала проекта. В нашем случае это специфика холдинга и выстраиваемой системы управленческого учета.

**3. Анализ состояния системы учета и финансового управления на момент реализации проекта**

Анализ ситуации, сложившейся к моменту разработки и реализации проекта по внедрению системы управленческого учета и финансового управления, является обязательным, т.к. именно в этот момент взаимосвязи системы становятся наиболее очевидными, а идея и способ решения задачи обретают конкретные очертания. Перефразируя народную мудрость «день год кормит», можно сказать, что анализ проекта и выработанные в ходе анализа решения определяют конечный результат работы.

**Система финансового управления**

В ходе изучения данного блока было выявлено, что финансовое управление, в сущности, сводилось к еженедельному составлению консолидированного отчета о движении денежных средств в разрезе дилеров. Представление о сроках расчетов с покупателями и поставщиками и соотношении дебиторской и кредиторской задолженностей было весьма приблизительным.

Ни один отчет, формируемый за разумное время, не отражал состояния обязательств покупателей по отношению к оплате. Попытка внедрения автоматизированной системы финансового управления и единообразного ведения учета на базе продуктов семейства 1С оказалась безрезультатной, в распоряжении финансового отдела холдинга осталась лишь система регистрации платежей за рубеж, а у дилеров — различные конфигурации 1С (7.0, 7.5, 7.7), в которых в основном и велся бухгалтерский учет.

**Система бухгалтерского и налогового учета**

Бухгалтерский и налоговый учет дилеры вели самостоятельно. Информация для составления консолидированной отчетности по холдингу из программ ведения официального учета (бухгалтерского и налогового) не извлекалась ввиду несовпадения его параметров с параметрами управленческого учета. Можно сказать, что бухгалтерский учет и налоговый учет были параллельны управленческому учету и не пересекались с ним. Бухгалтерские службы, включая финансовую службу холдинга, были одними из самых многочисленных.

**Система CRM**

Управление взаимоотношениями с клиентами было реализовано в программном продукте известного на рынке производителя систем документооборота. В этой же программе осуществлялись складской учет и контроль сроков выполнения заказов. На момент реализации проекта такая архитектура однозначно устарела, однако следует учесть, что CRM-система внедрялась в те времена, когда у 1С существовала только не модифицируемая пользователем конфигурация 6.0, а выбранный программный продукт был предназначен в основном для обеспечения документооборота, таким образом, архитектура позволяла пользователю собственными силами разрабатывать учетные модули. Главная цель, ради которой внедрялась система CRM, — ведение учета договоров с покупателями и спецификаций к договорам, регулирующим каждую поставку. Кроме того, система позволяла инженерным службам дилеров разрабатывать спецификации до уровня номенклатуры поставщиков, а отделам сопровождения договоров и логистики — вносить условия и сроки поставок с последующим контролем и учетом дат их фактического выполнения. Таким образом, система CRM была самой развитой в холдинге системой учета, связывающей воедино различные службы — от продавцов до логистов и склада, а также центральную закупочную фирму и дилеров, — на едином сервере под контролем владельцев. Тем не менее получить исчерпывающую финансовую информацию о фактическом состоянии дел из этой системы было невозможно, а достоверность проводимого в ней складского учета вызывала постоянные нарекания. Систему управленческого учета пришлось бы «подчинить» системе CRM, поскольку владельцы и менеджмент опасались менять худо-бедно работающую систему на новую. Однако в процессе реализации проекта необходимость замены блока CRM на такой же, но функционирующий на единой платформе с системой управленческого учета стала для владельцев и большинства менеджеров очевидной.

Важным оказалось то, что номенклатура товаров как ключевой элемент учета велась и поддерживалась именно в системе CRM. При этом было выявлено, что номенклатура товаров, закупаемых у поставщиков, не всегда совпадала с номенклатурой продаваемой продукции. Такая ситуация была обусловлена стадией развития бизнеса: из простого оптовика холдинг превращался в поставщика готовых решений, поэтому большое количество сделок с покупателями могло содержать номенклатуру услуг по созданию промышленных систем и блоков из продукции от разных поставщиков либо комплектов такой продукции, выступавших для покупателя как один объект. Подобный расклад стал серьезной проблемой для системы учета именно импортного товара, поскольку во всех сделках (поставках, накладных) товар, следующий транзитом от границы, должен иметь определенный номер грузовой таможенной декларации (ГТД).

**Складской учет**

Складской учет велся в двух плоскостях: в системе CRM — для менеджеров отдела продаж, отдела логистики и отдела сопровождения договоров и на бумажных ведомостях — для сотрудников склада. Сопоставить эти два направления учета можно было лишь приблизительно и в ходе мучительной инвентаризации, и то не до конца.

Как показала практика, старая система допускала грубейшие ошибки, приведшие к значительным финансовым потерям. Большой минус ведения складского учета в системе CRM заключался в том, что менеджеры манипулировали аналитическими параметрами поставки, например обозначая партию как предназначенную другому дилеру или как ушедшую со склада (чего в действительности не происходило). В таких условиях, а также в связи с тем что работники склада оперировали не данными инвойсов и накладных, а данными упаковочных листов, возникала ситуация двойного учета. Был необходим партионный учет номенклатуры, что означало привязку каждой единицы товара к конкретной партии от поставщика и к конкретному заказу покупателя одновременно. Имеющаяся система CRM позволяла видеть отдельные позиции, но не давала возможности проконтролировать достоверность полученной информации.

**Логистика**

Благодаря усилиям и профессионализму сотрудников и руководства отдела логистики, а также тому факту, что в сиcтеме CRM учитывались логистические параметры (сроки и адреса доставки), контроль за движением товаров находился на надлежащем уровне. Однако существующая система логистики не устраивала владельцев бизнеса, которые считали «логистическими» проблемы взаимоотношений с поставщиками, возникающие из-за несовершенства системы взаиморасчетов (точнее, из-за почти полного ее отсутствия): система учета не позволяла досконально отслеживать платежи в разрезе поставок, взаимозачеты, проплаты одних дилеров за других, проплаты через прочих контрагентов и т.д. Немаловажным для целей учета был тот факт, что владельцы требовали учитывать логистические и иные прямые расходы, касающиеся сделок с контрагентами. Значительно затрудняла учет следующая ситуация: в инвойсах поставщиков вспомогательным компонентам основного товара давалось общее название, например kit (набор, комплект), соответственно, эта строчка в инвойсе получала при растаможивании номер ГТД. В то же время конечные покупатели часто требовали развернутого перечисления компонентов kit в счетах и сопроводительных документах (накладных, счетахфактурах), но проставление такого же номера ГТД, как у kit, для каждого компонента могло вызвать претензии таможенных и налоговых органов. Кроме того, часть компонентов набора могла быть поставлена другому клиенту, т.е. kit мог быть разделен в продажах.

**Информационные технологии**

В холдинге функционировал центральный сервер, расположенный в головном офисе, на базе сервера была размещена система CRM, доступная дилерам в регионах. В ходе реализации проекта качество связи было доведено до хорошего, позволяющего сформировать единую базу системы ERP-класса. Дилеры имели собственные серверы, доступ к которым можно было осуществить из центрального офиса (для просмотра учетных баз дилеров). В свое время реализовать распределенные учетные базы 1С на основе такой архитектуры не удалось, но, как показал анализ, не по техническим, а по организационным причинам. Следует отметить, что в наше время IT-инфраструктура и квалификация персонала ITотделов позволяют без особого труда решить задачи, касающиеся ведения учета в системах ERPкласса (по крайней мере 1С) на центральном сервере территориально удаленными пользователями. Не представляет особых проблем реализация доступа по каналам VPN и через Wi-Fi.

**Потребность в легализации бизнеса**

Мы уже отмечали, что для типовой схемы оптового торгово-импортного бизнеса характерны безналичный денежный оборот, стандартизация схем расчетов с покупателями и, следовательно, тенденция легализации выручки. Упрощение схем денежного потока от покупателей позволяет усилить контроль над выручкой и минимизировать вероятность сговора менеджеров по продажам с отдельными клиентами, а также увеличить кредитную привлекательность бизнеса для банков. Препятствием на пути к легализации обычно выступает применение «серых» схем завоза импорта, позволяющих значительно сэкономить на таможенных платежах и входном НДС.

По некоторым расчетам, даже в «сытые» докризисные времена переход на легальную схему ведения бизнеса означал снижение прибыли на 9%. Эта цифра сама по себе может показаться и не столь значительной, особенно в свете роста стоимости обналички, сопутствующей «серым» схемам, и усиления давления со стороны криминальных групп и коррумпированных чиновников, но для сегментов, где высока конкуренция и повышать цены не представляется возможным, такой расклад является значимым стоп-фактором. Некоторые предприниматели, учитывая нематериальные факторы и вспоминая о необходимости придания бизнесу социальной направленности (хотя бы отчасти), склонны переходить к легальным схемам, если потери укладываются в приемлемый для них уровень. Нужно признать, что они могут значительно выиграть и выигрывают от упрощения учета и минимизации возможности банального воровства.

С точки зрения управленческого учета применение «серой» схемы означает, что система должна формировать данные и документы для бухгалтерского / налогового учета, безупречно соответствующие официальному бизнес-процессу.

В практике сложились два подхода к реализации учета в этом случае. В рамках первого подхода данные бухгалтерского и налогового учетов являются «экстрактом» из системы управленческого учета, имеют четкую привязку к объектам управленческого учета и находятся, в сущности, в одной учетной базе. Второй подход предполагает, что бухгалтерский и налоговый учет осуществляют совершенно независимо от управленческого и в отдельных учетных базах. Данный подход чрезвычайно трудоемок и требует наличия отдельных бухгалтерских служб, состоящих из высококвалифицированных сотрудников. Применительно к управленческому учету это означает наличие двух направлений деятельности: собственно управленческой и бухгалтерско-налоговой, т.е. введение дополнительного уровня аналитики для разделения потоков объектов учета и нетипового способа формирования управленческих отчетов о доходах-расходах и движении денежных средств. Обратим внимание на то, что если закупки ведутся через цепочку посредников (созданную, например, для сохранения тайны закупок и дистрибуции / логистики или для выделения центров ответственности в независимые юридические лица) в рамках полностью легализованного бизнеса, то управленческий учет потребует тех же дополнительных действий. Другими словами, неважно, от кого скрываешь — от государства или конкурентов, результат один — усложнение учета. Возвращаясь к нашему холдингу, отметим, что в данном случае легализация означала иную схему юридического оформления сделок, а следовательно, и учета. Предпроектный анализ показал, что ключевую проблему номенклатуры — различие наименований в инвойсах поставщиков и в счетах, выставляемых покупателям, — в прежней системе дилеры решали в свою пользу: они оформляли счета и накладные клиентам так, как им было удобно, а центральная компания — в соответствии с инвойсами поставщиков. Естественно, имея столь разные по составу номенклатуры и учетные документы, построить сквозной управленческий учет по каждой товарной позиции не удавалось, так же как и провести сквозной анализ эффективности продаж от производителя к покупателю по более чем шеститысячной номенклатуре. Чтобы исключить случаи несвоевременной отправки партий с центрального склада и получить дату отсчета дебиторской задолженности дилеров (покупателей), пришлось ввести в практику договоры ответственного хранения на центральном складе.

**Маркетинг и оценка эффективности продаж**

Поскольку самая главная задача, которую следовало решить с помощью системы управленческого учета, состояла в том, чтобы обеспечить оценку эффективности продаж по каждой позиции номенклатуры, по каждой партии поставщика и каждой сделке с покупателем, выраженной в виде спецификации к договору, с учетом транзита через дилера (еще одна степень аналитики), а также в том, чтобы контролировать распределение прибыли между владельцами и дилерскими подразделениями, то необходимо было наличие ключевого стержня всей системы учета, а именно полного номенклатурного списка. На базе этого стержня, содержащего все многообразие параметров / характеристик продукции, которые учитывают в ходе управленческого, финансового, бухгалтерского и налогового учетов, можно было строить единую прозрачную систему оценки эффективности бизнеса.

Выше мы отмечали, что база данных номенклатуры, которая находилась в ведении отдела маркетинга, должна была стать стержнем всей системы управленческого учета. Однако в течение первого месяца реализации проекта стало понятно, что база находится в запущенном состоянии: не у всех позиций активно продаваемой номенклатуры имелись продажные и закупочные цены, многие цены и наименования позиций были неактуальны.

Детализация продаж вплоть до каждой позиции товарной номенклатуры (несмотря на то что покупатели заключали договоры на поставку компонентов для объекта средств производства, не имеющего отношения к номенклатуре холдинга) была очень важна: маркетологам нужно было отслеживать маржинальную рентабельность номенклатуры разных производителей и разных логистических путей поставки. Эти цифры четко указывали, чью продукцию следует включать в состав сложного объекта сделки, чтобы повысить ее прибыльность. Значит, решение ключевой проблемы системы учета и контроля эффективности продаж должно было заключаться в осознании того факта, что номенклатура продаж и номенклатура закупок не есть идентичные списки наименований; система учета, формируя документы по продажам для покупателей, должна содержать в себе оценку эффективности продаж и закупок, идущую от номенклатуры поставщиков. Нерешенность этой проблемы и была причиной провала предыдущих попыток внедрить полноценную систему управленческого учета.

**4. Влияние человеческого фактора на реинжиниринг бизнес-процессов**

При внедрении любых новшеств определяющим является человеческий фактор. Практика показывает, что вероятность успеха реализации проекта, связанного с человеческим фактором, можно формализовать в виде показателя *минимально достаточного числа людей*, обладающих необходимыми полномочиями и заинтересованных в успехе начинания. Не имеет значения, если за новшество выступает абсолютное меньшинство сотрудников и владельцев, главное, чтобы у этой малой группы было достаточно полномочий, позволяющих преодолеть вето противников, и чтобы сторонники перемен занимали ключевые позиции в бизнесе. Те, кто занимался подобными проектами, прекрасно знают, что в основной своей массе сотрудники в большинстве случаев поначалу остаются «выжидающе равнодушными». В чью сторону качнется маятник — зависит от эффективности действий активной группы.

В рассматриваемом нами случае одной стороной противостояния являлись владельцы и менеджмент централизованной компании, а другой — ряд дилеров, причем против внедрения новой системы выступали те дилеры, которые имели самый большой поток денежных средств. Получается, что против нововведений выступали, казалось бы, самые эффективные продавцы холдинга, но дело в том, что эффективны они были с точки зрения старой системы учета, опиравшейся на отчетность, аналогичную отчету о движении денежных средств. Новая система управленческого учета основывалась на учете сделок, т.е. обязательств, а учет денежного потока был лишь ее следствием.

Система учета обязательств наглядно демонстрировала, что большой денежный поток ничтожно мал по сравнению с заключенными сделками.

Среди сторонников внедрения новой системы, объединенных общим стремлением получить реальную картину бизнеса и сделать его действующим исключительно в рамках закона, существовали разногласия по поводу способов достижения желаемого результата. В частности, маркетологи настаивали на оформлении товаросопроводительных документов для дилеров на основе инвойса поставщика. Это означало, что к цене инвойса добавлялись нормы затрат и отклонения от фактических затрат плюс прибыль центральной компании. Скрытым мотивом, как, наверное, догадываются некоторые из читателей, была запущенность номенклатурный базы. И хотя в первый месяц внедрения маркетологам удалось настоять на своем, практика быстро показала, что такой метод абсолютно не оперативен и приводит к постоянным ошибкам распределения прибыли между дилерами и центральной компанией. Благодаря настойчивости руководителя проекта, поддержке совладельца и тому, что номенклатурная база все же была приведена в порядок, схема ценообразования стала основываться на прайсе, заложенном в номенклатурную базу.

Читатель, конечно, понимает, что противостояние с владельцами бизнеса редко принимает открытые формы. Дилеры пытались оказать на руководство психологическое давление, аргументируя свою позицию тем, что «нововведения ломают бизнес», «от нас уходят клиенты», «мы теряем деньги». Надо отдать должное управляющему совладельцу бизнеса — он потребовал фиксировать все случаи отказа клиентов от сотрудничества, указывать суммы несостоявшейся сделки, контактные данные менеджмента клиентов, чтобы иметь возможность выяснить истинные причины отказа. Руководство со своей стороны ужесточило контроль за соблюдением предложенной схемы работы и условий договоров между дилерами и центральной компанией. Это позволило добиться четкого следования графику документооборота и сделало процесс учета абсолютно прозрачным. Учет есть следствие системы документооборота, иными словами, потоков информации. Если документооборот (поток информации) отлажен и прозрачен, то постановка любого учета не является проблемой.

**5. Решения, предложенные в рамках реализации проекта**

Поскольку документооборот является основой для любой системы учета, было предложено оформлять закупки в виде прямых договоров купли-продажи, заключаемых центральной компанией холдинга с иностранными производителями или российским посредником. Центральная компания также заключала со своими дилерами договоры поставки и договоры ответственного хранения. Договор поставки фиксировал ее технический состав (по номенклатуре производителя) в виде спецификаций-приложений и документальный состав (по номенклатуре конечного клиента), а также сроки, адреса и условия поставки с целью контроля их выполнения. На партию товара для дилера, как только она была полностью укомплектована на центральном складе, оформляли документы продажи по договору поставки, на основании договора ответственного хранения партию тут же помещали (оставляли) на центральный склад. Данная схема позволила четко отслеживать качество логистики дилеров (посредством контроля за сроками ответственного хранения и вывоза товара), а также исчислять сроки оплаты дилером отгруженного товара. Кроме того, согласно этой схеме на центральном складе в основном хранился товар, принадлежащий дилерам как независимым юридическим лицам, что не позволяло арестовать товар в случае претензий к центральной компании как импортеру или по другим мотивам. Товаросопроводительные документы по договору поставки высылались дилеру в день оформления, а сопроводительные документы для вывоза товара конечному клиенту готовились центральным складом по факту получения от дилера команды на отгрузку. Для того чтобы сократить до минимума оборот документов (при проставлении подписей) между материально ответственными сотрудниками склада и дилерами, по каждому договору поставки были оформлены доверенности на выбранных дилером сотрудников центрального склада или иных лиц, подписывавших товаросопроводительные документы. Благодаря наличию спецификаций к договору поставки, которые подписывали представитель дилера и топ-менеджер центральной компании, и специально изданным приказам по центральной компании о полномочиях при подписании товаросопроводительных документов (включая счета-фактуры) сократился документооборот между офисом и складом.

Все товаросопроводительные документы должны были быть оформлены в точном соответствии со спецификацией, а значит, все их ключевые параметры уже перечислялись в спецификации, поэтому накладные и счета-фактуры могли подписывать уполномоченные работники склада соответственно за генерального директора и материально ответственное лицо. Сотрудник учетной службы (оператор склада), уполномоченный главным бухгалтером, подписывал документы за него. Дилер оформлял прямые договоры поставки или оказания услуг непосредственно с конечным покупателем, и параметры договора тут же транслировались через систему CRM в спецификацию договора дилера с центральной компанией. Все документы и договоры внутри холдинга имели сквозную нумерацию, совпадающую с нумерацией договоров дилера с покупателем, что позволило разделять товары по принципу принадлежности к тому или иному договору с клиентом (заказу) и одновременно к договору с поставщиком (заказом поставщику). Кроме того, это дало возможность формировать отчеты по продажам, закупкам и финансовым результатам в разрезе договоров с клиентами и договоров с поставщиками как по отдельности, так и вместе.

Управленческий учет был построен следующим образом:

 место ведения — единая учетная база, где зафиксированы все хозяйственные операции;

 принцип отражения в учете — методом начисления;

 порядок определения стоимости реализованных товаров — по стоимости каждой единицы товара (позиции номенклатуры).

В складском секторе были выделены параметры для учета партий по каждому договору с конечным покупателем и по виртуальным подскладам ответственного хранения. В рамках составления отчетов по продаже данными параметрами можно было оперировать применительно к покупателям, дилерам, договорам, спецификациям (партиям), номенклатуре, срокам и суммам оплаты и просрочки. В отчетах по закупкам были заложены аналогичные параметры в отношении поставщиков. Увязка отчета по продажам с параметрами партии поставщика (вплоть до каждой позиции номенклатуры) обеспечивала возможность отследить стоимость и себестоимость продаж от поставщика до конечного клиента. Закупки заносили в учетную базу на основании инвойса поставщика — иностранного производителя, даже если поставки осуществлялись через посредника.

Расходы на посредников учитывались в управленческом учете как накладные расходы на содержание бизнеса. Для разделения хозяйственных операций центральной компании и посредников были введены обособленные параметры, при этом учет велся в единой базе. Данные для бухгалтерского и налогового учетов подлежали перемещению в аналогичную учетную базу с одновременным отделением управленческой аналитики. Тем не менее контроль бухгалтерских и налоговых отчетов и деклараций осуществлялся в базе управленческого учета, что позволяло не совершать никаких операций и правок в базе-реплике.

Учет велся на трех уровнях, связанных с потоком данных, через систему «ввод на основании» (каждый документ учетной базы появлялся в ней на основании другого документа). Базовый («менеджерский») уровень фомировали менеджеры по обслуживанию договоров: на основании заявок покупателей (счетов) в системе оформлялись заказы поставщику. Счет являлся аналогом спецификации к договору, но указывал, как свертывать товарные позиции из номенклатуры поставщика в номенклатуру покупателя. Далее документы поступали к логистам, а после, по факту приходарасхода партий, — на второй уровень — уровень склада. На уровне склада документы по оприходованию и продаже товаров, помещению их на ответственное хранение создавали путем ввода на основании заявок-заказов. Третий уровень, бухгалтерско-финансовый, тем же методом ввода на основании отражал в учете накладные расходы бизнеса.

Таким образом, все ключевые отчеты по маржинальной эффективности продаж формировались уже на этапе «менеджеры — склад». Причем на «менеджерском» уровне учитывались плановые данные по сделке, а на складском — данные по фактическому исполнению сделки. Это позволяло тут же реагировать на ошибки поставщиков с партиями и номенклатурой и на несогласованные отклонения от прайсовых цен.

Проблема несоответствия номенклатуры поставщиков номенклатуре продаж решалась с помощью типовых механизмов учетной базы: комплектации и разукомплектации. При выделении номенклатуры из kit ей присваивали номер ГТД, под которым был растаможен сам kit, документ «Разукомплектация» распечатывали и заверяли подписью ответственных лиц. В дальнейшем он служил доказательством и основанием при объяснении с контролирующими органами, т.к. в нем были указаны все необходимые характеристики партии.

Управленческий учет всех компаний холдинга был унифицирован по единой методике.

IT-решения заключались в размещении учетной базы на центральном сервере и обеспечении терминального доступа к ней владельцев, финансового отдела, склада и бухгалтерских служб. Система учета (учетная база) была реализована на типовом продукте «1С: Комплексная конфигурация 7». Был настроен онлайн-обмен данными с системой CRM (номенклатура, прайс и спецификации к договору с покупателем). Склад работал с единой учетной базой в удаленном режиме через канал VPN. Для дилеров были налажены создание товаросопроводительных документов в электронном виде и их пересылка по почтовым протоколам.

**6. Критические и переломные моменты процесса**

Одним из условий реализации проекта было внедрение системы «в режиме онлайн», без нарушения производственного процесса и отрыва персонала холдинга от его непосредственных обязанностей для проведения тестовых испытаний и т.д.

Первый этап проекта, включавший в себя предпроектный анализ, выработку решения, составление плана работ и согласование с владельцами и топ-менеджментом центральной компании, занял две недели. В течение следующего месяца были заключены необходимые договоры со всеми дилерами (кроме одного, возглавившего «сопротивление» и отсрочившего введение у себя новых правил на один месяц). Началась работа по переносу данных в новую учетную базу, была разработана методология учета и документооборота.

В конце месяца провели инвентаризацию склада.

В последующие три месяца оставшийся дилер был включен в общую систему, шла текущая работа по выявлению проблемных участков, отработке технологии; результаты инвентаризации заносились в учетную систему, и выверялись все расхождения. За это время сотрудники дилеров приучились следовать условиям договоров и неукоснительно их соблюдать. Была отработана технология ответственного хранения, в типовую конфигурацию учетной базы были внесены дополнительные и модифицированные отчеты. Все доработки учетной базы оставили ядро ее конфигурации без изменений, что позволило без проблем ставить обновления от разработчика 1С и соблюдать меняющиеся правила ведения бухгалтерского и налогового учетов (отчетов и деклараций).

Внедрение системы позволило получить объективную картину дебиторско-кредиторской задолженности холдинга. Далее в течение двух с половиной месяцев осуществлялся перевод значительной части товарных потоков на прямые контракты с зарубежными производителями, оттачивалась система управленческой отчетности.

Какие моменты в ходе реализации проекта оказались переломными? Во-первых, момент перехода от инвойсной системы ценообразования к прайсовой (первый месяц). Это резко упростило учет и ускорило документооборот.

Во-вторых, инвентаризация и отражение ее результатов в учете (конец первого — начало второго месяца). Под контроль была взята ключевая точка — склад, что позволило составлять отчеты по продажам и осуществлять контроль за скоростью товарного потока. Теперь работники склада должны были отчитываться о складских остатках в официальном отчете, а не в записях на листках и громоздких таблицах в Excel.

В-третьих, появление возможности по максимуму использовать систему договорных взаимоотношений, вследствие чего одной из характеристик новой учетной системы стала достоверность данных (второй и третий месяцы). Исключалась вероятность проведения внедоговорных операций — это означает, что из отчетов можно было вычленить любые данные, вплоть до конкретного документа по каждой единице товара, и указать, к какому договору (сделке) они относятся.

Руководители холдинга получили систему, позволяющую на основе прайсовых цен номенклатурной базы оценить эффективность каждой сделки (спецификации) на этапе проработки договора с клиентом. С этого момента сомнения в необходимости внедрения системы учета именно в предложенном варианте исчезли окончательно.

Кульминационный момент наступил тогда, когда к топ-менеджерам на стол лег отчет по маржинальному доходу, сравнивающий плановый маржинальный доход и фактический. Отчет формировался полностью автоматически и позволял видеть распределение прибыли между центральной компанией и дилерами в управленческом и бухгалтерском разрезе по каждой позиции номенклатуры. Теперь система управленческого учета не просто была основана на базе номенклатуры, но и контролировала ее по ценовым позициям.

Взаимоотношения участников проекта в первые три месяца его реализации можно оценить как достаточно напряженные. До рукопашных схваток дело не доходило, но иные дилеры не ленились ехать в центральный офис через всю страну, чтобы в ходе очередного совещания вступить в ожесточенные споры с идеологическим противником. По мере того как проект стал давать первые результаты, страсти улеглись, противники нововведений и владельцы бизнеса убедились в их целесообразности и отношения перешли на уровень деловых, очерченных контрактными обязательствами. Критически важным в такой обстановке было появление новых приверженцев перемен. По мнению автора, именно заявление одного из прежних противников проекта: «Это проще сделать, чем спорить!» — пошатнуло психологические барьеры почти всех противников проекта. Именно этот человек первым реализовал в своем дилерском подразделении все требования методологии учета и документооборота...

**7. Анализ достигнутых результатов**

Безусловно, главный результат, достигнутый в ходе реализации проекта, — это сама система управленческого учета, продуктивная, генерирующая достоверные данные методом начисления, адаптированная к имеющейся системе CRM.

Экономическая же отдача выразилась в том, что структура бизнеса стала прозрачной, появилась возможность получить информацию по каждой единице товара (кем, кому и через кого товар был продан, какова прибыль по нему), стала понятна роль каждого дилера в холдинге, его реальная эффективность. В частности, выяснилось, что некоторые дилеры — лидеры по денежному потоку были виновны в осложнении отношений с поставщиками, вызванном хроническими неплатежами, поскольку дилеры и их клиенты не соблюдали платежную дисциплину. Раньше данную проблему удавалось скрывать за счет величины денежного потока из регионов, где степень конкуренции была значительно меньшей, а количество потенциальных клиентов б*о*льшим. Отсутствие метода начисления в прежней системе учета не позволяло понять, за какие отгрузки идут денежные расчеты в данный момент. Полученные в результате использования системы отчеты по маржинальной доходности, включая плановопрогнозные данные по сделкам, предоставили топ-менеджменту возможность принимать решение о перспективности сделки на стадии переговоров с покупателями.

Еще один эффект от эксплуатации новой системы складского учета и учета по каждому договору — уход в прошлое такого явления, как «потерявшиеся» партии, которые при этом находились на складе — никто из дилеров не признавал их своими (информация о заказе потерялась в системе), а раз так, то продавать товар было некому.

Между тем за товар было уплачено поставщикам, что означало прямые убытки для владельцев.

Очевидно, что такие заказы являлись следствием ошибки или отмененной сделки, новая система учета исключила возможность возникновения подобной ситуации. Убытки от «потерянных» партий составляли несколько миллионов рублей.

Система официальных прямых контрактов с иностранными производителями позволила холдингу получить аккредитив от зарубежных банков, стоимость которого была просто смешна по сравнению со стоимостью кредита в России.

Не будет преувеличением сказать, что данное рыночное преимущество — доступ к дешевому кредитному ресурсу — сейчас, в период кризиса, на вес золота.

**8. Срок жизни системы управленческого учета**

Срок жизни системы управленческого учета можно понимать как период времени, в течение которого ее эксплуатируют без дополнительных значительных вливаний в капитальную доработку. Срок жизни тем больше и тем более экономична внедренная система для организации, чем полнее при ее внедрении учтены реальные бизнес-процессы (при условии что сами бизнес-процессы не изменились коренным образом либо их флуктуации могут быть восприняты имеющейся системой). В нашем примере внедренная система прожила более трех с половиной лет. Лишь недавно холдинг начал эксплуатацию новой системы на базе «1С: Управление производственным предприятием 8», сохранив основные методологические принципы рассмотренной нами. Основной причиной перемен была необходимость реализовать систему CRM и систему управленческого учета на единой платформе. Такая возможность в свое время планировалась и на базе «1С: Комплексная конфигурация 7», однако планы не были воплощены в жизнь в связи с уходом разработчика в другой проект. Система прямых контрактов проработала относительно недолго — до полугода — и была свернута по причине разногласий совладельцев по поводу стратегических приоритетов развития взаимоотношений с иностранными поставщиками. Тем не менее внедренная система управленческого учета сохранила возможность оценки эффективности продаж по маржинальному методу и через цепочку посредников. Она пережила трех главных бухгалтеров (т.е. три различных бухгалтерских подхода), полную смену учетного и финансового персонала, уход разработчика по окончании проекта, изменения в юридической форме взаимоотношений компаний внутри холдинга.

В заключение автор хотел бы выразить благодарность одному из совладельцев бизнеса за поддержку и доверие, оказанные в ходе реализации проекта. Сочетание таких качеств, как стойкость, умение сохранить спокойствие и рассудительность в сложной обстановке, способность признавать чужой авторитет, позволило ему получить в распоряжение эффективную систему управленческого учета.

**Список использованной литературы**

1. Орлов А.Г. Записки автоматизатора. Профессиональная исповедь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 188 с.

2. Пичугин И. Вызови Айвана. Непридуманные истории ИТ-внедрений. — СПб.: Секрет фирмы, 2007. — 288 с.

3. Соколов Я.В. Основы теории бухгалтерского учета. — М.: Финансы и статистика, 2005. - 496 с.