

МОДУЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ» КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА ПЛАНОВО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЦЕЛЯХ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Юрлова Марина Владимировна,
Павлунин Александр Сергеевич, Лимонова Ирина Викторовна*

ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ», г. Саров Нижегородской обл.

В работе представлены результаты автоматизации показателей плано-производственной деятельности предприятия путем создания модуля «Управление деятельностью», который:

- ✓ объединяет финансовые и производственные данные;
- ✓ структурирует информацию из разных источников;
- ✓ ускоряет поиск нужной информации;
- ✓ совершенствует анализ плано-производственной деятельности.

Модуль помогает ориентироваться, планировать и оценивать перспективы развития. Аналитические разрезы дают максимум информации за минимальное время, позволяют высвободить время для анализа данных и принятия управленческих решений.

Данные модуля охватывают множество сфер производственной деятельности предприятия, а отлаженный механизм интеграции и структурирования данных позволяет контролировать результаты выполнения производственного плана, определять проблемные моменты и позволяет обеспечить их устранение, что напрямую влияет на финансовые показатели и достижение стратегических целей предприятия.

Ключевые слова: система контроля, оптимизация производственных процессов, контроль за результатами деятельности, интеграция данных, единое информационное пространство, комплексная визуализация данных, унифицированный подход, структурирование данных, аналитические разрезы, функциональные блоки.

THE MODULE “ACTIVITY MANAGEMENT” AS A TOOL FOR THE PLANNING AND PRODUCTIVE ACTIVITY ANALYSIS AIMING AT EFFICIENT ENTERPRISE MANAGEMENT

*Yurlova Marina Vladimirovna,
Pavlunin Alexander Sergueevich, Limonova Irina Victorovna*

FSUE “RFNC-VNIIEF”, Sarov Nizhniy Novgorod region

The article presents the results of the enterprise planning and productive activity automation due to development of the module “Activity Management”, which:

- ✓ combines financial and productive data;
- ✓ structures data from different sources;
- ✓ accelerates the required data search;
- ✓ upgrades the planning and productive activity analysis.

The module helps to orient, plan, and evaluate the development prospects. Analytical cross-sections provide maximum data in the minimum time, and allow allocating time for the data analysis and taking managerial decisions.

The module data embrace many spheres of the enterprise productive activity, while a well-regulated data structuring mechanism allows monitoring the results of the productive plan fulfillment, defining problematic spots and their liquidating, which influences directly on the enterprise's financial indicators and attainment of its strategic goals.

Key words: management system, optimization of productive processes, monitoring the activity results, data integration, combined data space, complex data visualization, unified approach, data structuring, analytical cross-sections, functional block.

Введение

Деятельность ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение надежности ядерного щита, безусловное выполнение обязательств по государственному оборонному заказу, достижение глобального технологического лидерства и стратегических целей отрасли. К стратегическим целям Госкорпорации «Росатом» относятся:

- ✓ обеспечение обороноспособности и безопасности Российской Федерации;
- ✓ повышение доли на международных рынках;
- ✓ новые продукты для российского и международных рынков;
- ✓ сокращение себестоимости продукции и сроков протекания процесса.

Достижение столь амбициозных целей невозможно без рационального использования ресурсов предприятия и постоянного совершенствования рабочих процессов.

Одним из процессов управления предприятием является контроль плано-производственной деятельности, который помогает ориентироваться в текущем состоянии дел, оценивать перспективы и прорабатывать стратегии развития. К основным функциям процесса относятся:

- ✓ обеспечение бесперебойной и ритмичной работы производства;
- ✓ организация бизнес-процессов от момента закупки сырья до сдачи готовой продукции заказчику;
- ✓ контроль за ходом производства;
- ✓ мониторинг выполнения производственной программы;
- ✓ безусловное выполнение всех обязательств по договорам и контрактам;
- ✓ организация и проведение плано-экономической работы;
- ✓ контроль исполнения ключевых показателей эффективности.

Плано-производственная деятельность крупного предприятия характеризуется значительным объемом данных, которые собираются в разных модулях информационной системы (система учета договорных обязательств, бухгалтерский учет, плано-производственный и экономический модули). В каждом модуле реализован сбор данных и механизм выгрузки различной аналитической отчетности только в рамках своего функционального направления.

Получить сводную информацию о деятельности предприятия из одного модуля в любой момент времени невозможно.

Современный темп работы руководителя требует принятия быстрых, эффективных и разноплановых решений. В условиях, связанных с большим объемом информации, постоянно меняющимися экономическими и производственными условиями руководителю необходим инструмент, позволяющий оперативно и в режиме реального времени понять общее состояние здоровья конкретного подразделения и предприятия в целом, в том числе:

- ✓ объединить финансовые и производственные данные;
- ✓ структурировать информацию, которая находится в разных источниках;
- ✓ ускорить поиск нужной информации;
- ✓ упростить анализ планово-производственной деятельности.

Функционал модуля «Управление деятельностью»

Модуль «Управление деятельностью» является эффективной системой контроля планово-производственной деятельности предприятия, которая позволяет отслеживать состояние дел, контролировать производственные показатели, осуществлять планирование и принимать оперативные решения по оптимизации производственных процессов.

Объединяя и структурируя финансовые и производственные данные модуль представляет всю необходимую аналитику для решения текущих задач, отслеживания результатов выполнения производственного плана и анализа отклонений.

Модуль ускоряет поиск информации, обеспечивает достоверность и прозрачность данных. Для удобства восприятия информации и получения полной картины о деятельности предприятия все данные модуля имеют:

- ✓ наглядную визуализацию в виде таблиц, диаграмм и графиков;
- ✓ высокую скорость обработки данных;
- ✓ гибкую организацию фильтрации, навигации и детализации;
- ✓ интеграцию с различными источниками информационной системы предприятия;
- ✓ разбиение на тематические блоки;
- ✓ группировку в разрезе структурных подразделений;
- ✓ возможность детализации до каждого этапа исполнения договора;
- ✓ сравнение с установленными ключевыми показателями эффективности;
- ✓ расстановку акцентов на исполнение целевых ориентиров предприятия с помощью цветовых решений (желтый цвет – исполнение показателя от 90 % до 95 %, зеленый – выполнение показателя свыше 95 % от установленного целевого уровня, красный цвет – неисполнение показателя).

Модуль «Управление деятельностью» не требует внесения дополнительной информации вручную, так как собирает данные из имеющейся информационной системы предприятия. Модуль исключает возможность возникновения ошибок, которые вероятны при ручном вводе данных и содержит актуальную информацию. Загрузка данных осуществляется ежедневно, соответственно отсутствует риск использования неактуальной информации.

Данные по умолчанию отображены по состоянию на текущую дату с возможностью выбора информации за определенный отчетный период путем применения фильтрации.

Уникальность модуля «Управление деятельностью» заключается в:

- ✓ предоставлении информации об основных показателях деятельности предприятия в едином информационном пространстве;
- ✓ унифицированном подходе к отображению данных;
- ✓ охвате всех направлений деятельности предприятия – тематика, закупки, анализ затрат и НЗП, экономические показатели;
- ✓ возможности сравнения данных не только с установленными ключевыми показателями эффективности, но и всеми вариантами планов (план-факт анализ, план-прогноз анализ и т. п.);
- ✓ представлении данных по каждому структурному подразделению предприятия с возможностью детализации до каждого договорного обязательства и этапа работы;
- ✓ достоверности представленной информации (алгоритм сбора данных верифицирован функциональными службами и исключает вероятность случайной ошибки);
- ✓ снижении трудоемкости и скорости протекания процесса при подготовке данных (не нужно вносить дополнительную информацию в модуль, данные загружаются автоматически).

Необходимая аналитика, комплексная визуализация данных в одном информационном окне, быстрый доступ к информации, группировка показателей по функциональным блокам, единый подход к отображению данных позволяет пользователю любого уровня (руководителю предприятия, руководителю подразделения, специалисту) анализировать данные не теряя время на их сбор и обобщение, видеть узкие места и проблемные моменты, принимать своевременные управленческие решения.

Структура модуля «Управление деятельностью»

Модуль «Управление деятельностью» представляет собой свод оперативных данных, позволяющий контролировать ход производственного процесса с момента закупки материалов до получения окончательного расчета за реализованную продукцию. В модуле собраны основные показатели деятельности предприятия, отвечающие за успешную реализацию производственной программы, разработанной на основе технико-экономического плана, и финансовое обеспечение деятельности.

Модуль «Управление деятельностью» позволяет:

- ✓ контролировать выполнение тематических показателей;
- ✓ отслеживать обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами;
- ✓ контролировать ход заключения доходных договоров;
- ✓ осуществлять мониторинг исполнения технико-экономического плана, закупочных процедур и своевременного списания затрат;
- ✓ контролировать своевременное поступление денежных средств;
- ✓ обеспечивать закрытие работ в установленный условиями договора срок;

- ✓ контролировать незавершенное производство;
- ✓ работать с просроченной дебиторской задолженностью.

Блок «Тематические показатели» содержит информацию об исполнении государственного оборонного заказа и отражает:

- ✓ количество закрытых этапов по ГОЗ;
- ✓ количество позиций «ГУ»;
- ✓ полученное авансирование по ГОЗ;
- ✓ закрытый объем выручки по ГОЗ.

Аналитический разрез по тематическому планированию позволяет отслеживать своевременность выполнения тематических работ, контролировать исполнение плановых позиций по ГОЗ, дает представление о фактическом проценте исполнения закрытых в срок тематических работ, содержит информацию о полученных авансах и прошедшей выручке от реализации.

Доходная часть представлена в модуле «Управление деятельностью» следующими показателями – «Выручка по ГОЗ», «Выручка по прочей продукции» и «Контрактация».

Показатели «Выручка по ГОЗ» и «Выручка по прочей продукции» отражают состояние дел о:

- ✓ ходе выполнения работ и своевременном получении выручки от реализации;
- ✓ наличии просроченных позиций и договорных обязательств в текущем периоде;
- ✓ позициях, закрывающихся в отчетном периоде.

Показатель «Контрактация» отражает состояние дел по обеспечению исполнения доходного плана предприятия с отражением статуса заключения договоров – «Закрыт», «Исполняется», «На согласовании», «Формируется», а также отражает положение дел с портфелем заказов предприятия.

Мониторинг выручки от реализации позволяет отследить своевременное закрытие и исполнение работ производственного плана предприятия, выявить проблемные позиции в виде конкретных неисполненных договорных обязательств. Своевременное выполнение работ и закрытие выручки от реализации обеспечивает предприятию стабильную деятельность, своевременное покрытие расходов и позволяет инвестировать в развитие производства.

Отдельным блоком в модуле выделен показатель «Незавершенное производство». Под незавершенным производством (НЗП) понимают:

- ✓ затраты на продукцию не прошедшую всех стадий обработки, предусмотренной технологическим процессом;
- ✓ не законченные или не принятые заказчиком работы и услуги.

Выделяют два вида незавершенного производства – просроченное НЗП и текущее НЗП. Текущее НЗП отражает результаты деятельности предприятия и показывает ритмичность набора затрат и динамику хода производства.

Просроченное НЗП отражает неисполненные в срок договорные обязательства и накладывает на предприятие дополнительную нагрузку (в том числе в виде привлеченных кредитных средств). Блок НЗП модуля «Управление деятельностью» позволяет получить данные по каким договорам есть просроченное НЗП и с какими позициями следует провести дополнительную работу.

Аналитические разрезы модуля в части незавершенного производства содержат данные о:

- ✓ наборе затрат в разрезе источников финансирования;
- ✓ динамике прироста НЗП относительно начала отчетного периода;
- ✓ структуре НЗП;
- ✓ аналогичных показателях предыдущего периода.

В модуле «Управление деятельностью» незавершенное производство представлено в двух аналитических разрезах – по головным исполнителям работ и соисполнителям работ, которые дают полное понимание структуры НЗП в разрезе исполнителей.

О бесперебойном и ритмичном производстве говорит своевременное списание затрат, поступление материалов и спецоборудования, выполненные в срок работы контрагентов.

Расходная часть плана предприятия представлена в модуле аналитическим разрезом «План-факт анализ формирования затрат» по ГОЗ и прочей продукции.

План-факт анализ формирования затрат содержит информацию о ходе производственного процесса – показывает списание затрат предприятия в постатейном разрезе (материальные затраты, оплата труда персонала, командировочные расходы, услуги контрагентов, прочие прямые и накладные расходы) и сравнивает данные с плановыми значениями технико-экономического плана.

Аналитика показателя «План-факт анализ формирования затрат»:

- ✓ показывает динамику набора затрат, что позволяет понять ход производственного процесса;
- ✓ контролирует своевременность набора прямых статей затрат;
- ✓ позволяет контролировать долю накладных расходов и ФОТ;
- ✓ сравнивает фактическое списание затрат с утвержденной структурой цены;
- ✓ отражает качество планирования специалистами планово-экономических служб.

Мониторинг списания затрат предприятия позволяет отследить не только ход производственного процесса, но и определить проблемы.

Своевременное исполнение прямых статей технико-экономического плана невозможно без оперативного поступления материалов, спецоборудования и исполнения услуг контрагентов. Планированием и закупкой необходимого количества материалов, комплектующих и услуг занимаются специалисты отдела снабжения. Однако, контроль за своевременностью закупки, необходимой для обеспечения производственной программы, является частью планово-производственного процесса. Именно поэтому отдельно в модуле выделен блок «Закупки», которые содержит в постатейном разрезе («Контрагенты», «Материалы», «Спецоборудование») данные о:

- ✓ размере прямых статей этапов, которые были запланированы в технико-экономическом плане;
- ✓ открытых лимитах, выделенных на закупки в текущем году;

✓ ходе закупочных процедур (сколько сформировано ТРУ, проведено закупочных процедур, заключено договоров, поставлено материалов и выполнено услуг);

✓ риске невыполнения производственного плана при низком уровне закупочных процедур.

В модуле «Управление деятельностью» также содержится информация для построения кассового плана. Кассовый план отражает все поступления и расходы предприятия. Позволяет определить размеры платежей и поступлений для обеспечения платежеспособности и выполнения взятых обязательств предприятия.

Обеспеченность денежными средствами является немаловажным фактором результативности деятельности предприятия.

Прогноз движения денежных средств – залог эффективной работы любого предприятия. Точное планирование этого показателя обеспечивает предприятию сбалансированность поступлений и расходов, помогает избежать кассовых разрывов и необходимость получения кредитных средств.

Показатель «Денежные средства» содержит информацию о:

✓ полученных авансах предприятия;

✓ поступивших окончательных расчетах за произведенную продукцию и услуги;

✓ дате окончания договорного обязательства;

✓ сравнивает запланированный объем по поступлению денежных средств с фактическим;

✓ статусе договора в рамках которого планируется поступление денежных средств.

Данная аналитика позволяет отслеживать не только поступившие денежные средства, но и определять просроченные обязательства. Своевременный контроль за просроченными поступлениями необходим специалистам планово-производственных служб для оперативной работы с заказчиками.

Показатель «Дебиторская задолженность прошлых лет» показывает размер задолженности перед предприятием со стороны других организаций. Причины возникновения дебиторской задолженности (ДЗ) могут быть разными. Не всегда заказчик по условиям головного контракта может оплатить товар сразу же после отгрузки. По ряду контрактов процесс получения денежных средств за выполненные услуги и поставленную продукцию затягивается на годы. Из-за этого разрыва между выполненными работами и неполученными денежными средствами у предприятия появляется просроченная дебиторская задолженность, которая негативно влияет на деятельность и стабильную работу предприятия. Наличие просроченной дебиторской задолженности является поводом для:

✓ начала работ по оценке графика закрытия просроченной ДЗ;

✓ начала претензионной работы;

✓ концентрации усилий по получению денежных средств.

Показатель «Дебиторская задолженность» модуля «Управление деятельностью» представлен в следующем разрезе:

✓ дебиторская задолженность на начало текущего года;

- ✓ переоценка валютных активов;
- ✓ дебиторская задолженность в счет погашения аванса;
- ✓ предъявляемая ДЗ;
- ✓ погашенная ДЗ;
- ✓ оставшаяся к погашению ДЗ;
- ✓ процент погашения.

Аналитика модуля «Управление деятельностью» позволяет принимать множество бизнес-решений от стратегических до операционных и имеет широкий круг пользователей от руководителей предприятия до экономистов структурных подразделений.

Во ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» модуль «Управление деятельностью» введен в опытную эксплуатацию в октябре 2021 года, а в марте 2022 года – в постоянную. По состоянию на июль 2022 года модуль имеет свыше 300 пользователей, использующих его для решения ежедневных задач.

Предложения по развитию модуля «Управление деятельностью»

Не смотря на ввод в эксплуатацию, аналитика модуля постоянно расширяется и дорабатывается исходя из возникающих проблем и задач. В рамках развития функционального наполнения предлагается расширить имеющиеся аналитики блоками «Запасы» и «Целевое финансирование».

На бесперебойный ход производственного процесса оказывает влияние обеспеченность предприятия запасами. Большое количество запасов не всегда является эффективным использованием ресурсов предприятия. Запасы «без движения» говорят о неэффективном отвлечении оборотных средств. Целью создания блока «Запасы» является контроль и оптимизация расходов предприятия. Блок «Запасы» должен включать в себя данные по:

- ✓ сырью и материалам;
- ✓ готовой продукции и товарам для перепродажи.

Целевое финансирование является дополнительным источником дохода предприятия. Целевое финансирование (ЦФ) – это средства, предназначенные для осуществления мероприятий целевого назначения и полученные организацией на строго определенные цели. Блок «Целевое финансирование» должен содержать информацию о:

- ✓ наименовании работ ЦФ;
- ✓ подразделении-исполнителе;
- ✓ заказчике работ;
- ✓ плановом и фактическом сроке заключения работ;
- ✓ плановом объеме финансирования работ;
- ✓ фактических поступлениях;
- ✓ целевом использовании средств.

Данный анализ позволит получать оперативную информацию о заключении, выполнении, ходе финансирования и исполнения работ.

Заключение

Результатом внедрения модуля «Управление деятельностью» является создание уникальной информационной панели, которая:

- ✓ дает получение точной и актуальной информации о состоянии дел на предприятии;
- ✓ помогает обеспечить контроль своевременного выполнения договорных и контрактных обязательств;
- ✓ дает данные для анализа, который позволяет рационально распределить ресурсы предприятия;
- ✓ помогает руководителям определить проблемы предприятия и начать своевременно на них реагировать, вследствие чего повышает эффективность производственных процессов;
- ✓ позволяет принимать множество бизнес-решений от операционных до стратегических;
- ✓ позволяет работать на опережение.

Аналитические разрезы дают максимум информации за минимальное время, позволяют высвободить время для анализа данных и принятия управленческих решений.

Данные модуля охватывают множество сфер производственной деятельности предприятия, а отлаженный механизм интеграции и структурирования данных позволяет контролировать результаты выполнения производственного плана, определять проблемные моменты и позволяет обеспечить их устранение, что напрямую влияет на финансовые показатели и достижение стратегических целей предприятия.

Список литературы

1. Теплова Т. В., Григорьева Т. И. Ситуационный финансовый анализ: схемы, задачи, кейсы: Учебное пособие для вузов. М.: ГУ ВШЭ, 2006.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
3. Ван Хорн Джеймс К., Вахович мл. Джон М. Основы финансового менеджмента. 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008.
4. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. М.: Издательство Companion Group, 2012.
5. Ярухина Л. Финансы для нефинансистов. СПб.: Питер, 2018.