

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И ПОРЯДКА ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ТОРГОВЛЕ

Маккоев Михаил Сергеевич

магистрант, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, РФ, г. Санкт-Петербург

Белозерова Надежда Павловна

научный руководитель, канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, РФ, г. Санкт-Петербург

Организация управленческого учёта связана с решением совокупности задач, которые касаются создания структурного подразделения, отвечающего за сбор, оценку и анализ данных о расходах, доходах и издержках в целях создания бюджета, управленческой отчетности и их предоставления менеджменту компании.

Управленческая бухгалтерия обязательно должна содержать следующие элементы: организационная структура отдела, реализующего практические аспекты управленческого учёта; стандарт «Методология и методика ведения управленческого учёта»; портфель внутрифирменных документов, утверждающих ответственность, права и обязанности бухгалтеров по управленческому учету; перечень внутрифирменных документов, составляющих информационное обеспечение управленческого учёта; описание средств учета или компьютерной программы, посредством которых функционирует данная система бухгалтерского учёта; структура и описание центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат, издержек в торговых организациях; разработка способов отражения операций на счетах управленческого учёта согласно Плану счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности и рабочему Плану счетов данной торговой организации.

В процессе разработки управленческого плана счетов в качестве основы берется рабочий бухгалтерский план счетов, однако обязательно нужно помнить, что для управленческого учета необходима более подробная детализация учитываемых данных. [4, с. 215] Поэтому необходимо предусмотреть возможность отражения информации отдельно по каждому из центров ответственности, направлений деятельности предприятия или производимых предприятием продуктов. Помимо этого, управленческий план счетов должен давать возможность отображать выборки данных по определенным признакам, к примеру, временным периодам, сотрудникам, видам продукции, по центрам финансовой ответственности и т. д. Для реализации данного требования необходимо обязательно каждой статье расходов и доходов, каждому виду деятельности и центру финансовой ответственности присвоить соответствующие уникальные коды.

Первостепенной задачей по созданию управленческой бухгалтерии либо структурной единицы, входящей в отдел бухгалтерии (отдел финансов или планирования), является разработка внутрифирменной нормативной базы для регулирования её деятельности. [2, с.78] Главным нормативным документов является стандарт «Методология и методика ведения управленческого учёта». Чёткое описание и логичная структура исследуемых объектов, обязанностей и прав управленческих бухгалтеров, степень их ответственности, уровень эффективности используемой методики управленческого учёта и разработки бюджетов, определение сроков сдачи управленческой отчётности дают возможность значительно снизить риски при внедрении рассматриваемой учётно-аналитической системы. Далее нужно

выработать должностные инструкции для сотрудников, решающих задачи управленческого учёта.

Затем учитывая организационные и другие особенности торговой организации нужно определить центры финансовой ответственности и места возникновения расходов, доходов и затрат. Одной из подсистем, функцией которой является обеспечение внутрифирменного управления является управление по центрам финансовой ответственности. В рамках данной системы существует возможность оценивать вклад каждого структурного подразделения в конечные финансовые результаты деятельности предприятия, осуществить децентрализацию управления затратами, а также отслеживать формирование затрат на каждом уровне управления, что в целом значительно повышает эффективность хозяйственной деятельности.

В то же время выделение центров финансовой ответственности необходимо из-за регулирования конечных финансовых результатов и затрат на основе оценочных показателей, за которые отвечают руководители структурных подразделений организации. Следовательно, управление организацией посредством центров финансовой ответственности является инструментом, подходящим тем, кто хочет управлять организацией оперативно, а также иметь системное понимание о темпах и направлениях развития организации; понимать, послужило причиной достижения результата, кто в действительности приложил для этого усилия; знать, какое подразделение организации мешает достижению целей; выявить наиболее эффективные подразделения предприятия, оказывая воздействие на которые, можно достичь наилучшего эффекта и добиться качественно новых результатов.

Исходя из цели равномерного распределения рисков, связанных с перегруженностью функциональных центров ответственности, нужно пользоваться диверсификацией, то есть распылением рисков между его объектами. Например, в рознице риск, что бюджет продаж будет не выполнен можно разделить между отделами закупок и продаж, так как объем выручки от реализации товаров в некоторой степени зависит от исполнения бюджета закупок. Диверсификация рисков в этом случае усиливает ответственность и укрепляет взаимосвязь перечисленных центров финансовой ответственности.

На следующем этапе организации системы управленческого учёта осуществляется выбор эффективных методик определения затрат и калькулирования себестоимости товаров и бюджетирования. Большинство ведущих специалистов и ученых в области управленческого учёта дают рекомендации использовать западноевропейские калькуляционные подсистемы, например, директ-костинг, ABC. По мнению авторов, в момент выбора той или иной методики калькулирования следует сделать акцент на управлении косвенными затратами и определении рентабельности продаж. Исходя из этих соображений, оптимальной является методика ABC, которая позволяет точно рассчитать величины косвенных затрат по каждой товарной группе, выявить выгодность покупателей и поставщиков. Главной проблемой внедрения данной методики является небольшое число существующих публикаций, освещающих особенности её построения в организациях торговли, и незначительный практический опыт использования в торговых компаниях в России. [5, с.112] В то же время в некоторых розничных торговых организациях, применяющих ABC, видна эффективность функционального подхода к определению величины косвенных затрат, выгодности контрагентов и расчёту прибыли от продаж.

При рассмотрении методик бюджетирования, зачастую нужно разрабатывать и запускать системы управления бюджетом в сжатые сроки, для того чтобы увеличить финансово-экономическую эффективность компании, обеспечить его финансовую устойчивость, и как следствие, дать возможность организации сохранить и усилить свое положение на рынке. [1, с.310] На принятие решения о внедрении бюджетирования в значительной мере влияют долгосрочные планы организации. Если планируется равномерный рост, то осуществление этой программы требует прохождения нескольких этапов. Бюджеты создают возможность прогнозировать возможные варианты развития ситуации на разных этапах. Бизнес-планирование дает ответ на вопрос о перспективах нового проекта, а в свою очередь бюджетирование дает возможность оценить, как, где и когда нужно использовать ресурсы, которыми располагает организация, для обеспечения повышения эффективности компании в целом. Залогом оптимального соотношения затрат на внедрение бюджетирования и получаемых организационных и экономических эффектов является определение наиболее

оптимальной модели управления бюджетами на этапе постановки задачи.

Чаще всего используется комплексная модель бюджетирования, которая описывает несколько функциональных бюджетов, оценивающих основные процессы организации: закупки, продажи, расчёты, также присутствуют операционные бюджеты, измеряющие размер вклада каждого центра финансовой ответственности в конечный финансовый результат.

Совокупность данных этих двух групп бюджетов объединяются в три сводных бюджета организации – бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и бюджет по балансовому листу (ББЛ). Бюджет движения денежных средств является самым популярным среди российских организаций.

В процессе разработки форм бюджетов существует необходимость отражать в них существенные показатели, которые характеризуют деятельность компании. К примеру, в бюджете закупок и товарных запасов обязательно должны быть представлены следующие показатели: объём товарооборота; объём товарных запасов на начало периода; величина потребности в товарах; объём прочего выбытия товаров; объём товарных запасов на конец периода; величина закупки товаров.

Характер формируемых бюджетов может быть аналитическим или сводным. [3, с.265] В первом случае отображаются аналитические данные по видам товаров и товарным группам. Следует отметить, что использование современных бухгалтерских компьютерных программ (1С: Предприятие 8.0., БЭСТ 5.0.) дает возможность вести как многоуровневый учёт, так и детализированный управленческий учёт. К примеру, программный продукт "1С:Предприятие 8.0" для управленческого учета и расчета себестоимости является конфигурацией системы программ "1С:Предприятие 8.0" и относится к классу ABIS-систем (Activity-Based Information System) - информационных систем, основанных на действиях. В ABIS.ABC реализован расширенный метод ABC (Activity-Based Costing) - наиболее эффективный инструмент, который позволяет решать задачи экономии ресурсов, оптимизации затрат, повышения качества и производительности бизнес-процессов, управления рисками, а также предоставлять информацию о производительности и затратах в той форме, которая понятна для управленческого персонала предприятия, владельцев бизнеса.

Главной особенностью этого метода является распределение затрат согласно точным расчетам использованных ресурсов, детальным расчетам стоимости процессов и их влиянию на себестоимость товаров. В основу метода положено определение затрат на действия персонала и оборудование предприятия, которые участвуют в бизнес-процессах, с дальнейшим соотносением вычисленной стоимости операций на объекты потребления этих операций. Совместно с учетом данных текущего периода бухгалтерского учета ABC-метод обеспечивает отражение действий людей, машин и оборудования, а также уровня потребления ресурсов и направления их использования.

Осуществление компьютеризации управленческого учёта связано с комплексом проблем, к которым относится: выбор оптимальной компьютерной программы; подготовка специалистов в области программного обеспечения бухгалтерского учёта; обучение сотрудников организации.

Одной из ключевых проблем компьютеризации управленческого учёта является выбор подходящей программы.

На современном рынке бухгалтерских программ представлены достаточно широко программные продукты 4 видов:

- простые бухгалтерские программы. Они построены на принципе составления бухгалтерских проводок и служат для получения оборотно-сальдовых ведомостей.
- функциональные бухгалтерские программы, позволяющие компьютеризировать отдельные участки учёта. Такие программы имеют локальный и сетевой варианты, настраиваются на изменения в законодательстве.
- специализированные бухгалтерские программы. Эти программы предназначены для

комплексной компьютеризации предприятия. Они разрабатываются по индивидуальным проектам с учётом специфики организации. Основным недостатком является необходимость перепрограммирования в случае изменения условий хозяйственной деятельности.

- Корпоративные информационные системы. Это интегрированные программы, позволяющие компьютеризировать систему управления. Как правило, эти программы используются в крупных организациях холдингового типа.

Оценив возможности бухгалтерских программ, можно сделать вывод, что их основной недостаток состоит в частом перепрограммировании из-за изменения условий хозяйствования. Это ведет к значительным временным и материальным затратам.

Также, вследствие активной динамики изменений в нормативно-правовой базе бухгалтерского учёта и показателей хозяйственной деятельности затраты по автоматизации становятся несоразмерными получаемым экономическим выгодам от внедрения системы автоматизации.

Построение эффективной системы управленческого учёта, должно основываться на применении рациональной методики, которая бы включала управление по центрам финансовой ответственности и местам возникновения затрат, расходов и доходов посредством бюджетов, использование эффективных методик торговой калькуляции себестоимости товаров, использование управленческой отчётности и современных компьютерно-информационных систем.

Исходя из вышеизложенного ясно, что каждая организация вынуждена вырабатывать свою собственную модель управленческого учёта, которая будет вписываться в концепцию бизнеса и обеспечивать получение релевантной и качественной информации для выработки и обоснования управленческих решений.

Список литературы:

1. Александров, Ю.Л. Экономика торгового предприятия: учебное пособие / Ю.Л. Александров, Н.Н. Терещенко, И.В. Петрученя.– Кр., 2007. – 347с.
2. Афанасенко, И.Д. торговое дело: учебник для ВУЗов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
3. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность: учебник / С.Н. Виноградова. – Минск.: Высш. шк., 2012. – 288 с.
4. Егоров, В.Ф. Организация, технология и проектирование предприятий торговли: учебник / В.Ф. Егоров – СПб.: Первый класс, 2011. – 352с.
5. Жулидов, С.И. Организация торговли. Учебник / С.И. Жулидов. – М.: Форум, 2015. – 352 с.