

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ И СТАТИСТИКА

УДК 658.787.5

А.Н. НАЗАРОВА,

ассистент

Белгородский государственный университет, г. Белгород, Россия

РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ¹

В статье рассмотрены основные этапы внедрения управленческого учета в организации, определены наиболее распространенные формы управленческой отчетности и описаны направления решения проблем, возникающих при постановке системы учета. Сделан вывод о необходимости ведения управленческого учета и формирования управленческой отчетности в современных организациях.

Ключевые слова: управленческий учет; управление организацией; управленческие решения; управленческая отчетность.

Во многих российских организациях, имеющих сложную производственную структуру, руководству часто необходима информация, позволяющая оптимизировать затраты и финансовые результаты деятельности, а также оперативно принимать управленческие решения. Для оперативного планирования и управления производственным процессом, финансовым положением возникает необходимость в постановке системы управленческого учета. В последнее время интерес руководителей высшего и среднего звена возрастает в пользу управленческого учета, его внедрения и развития. Как известно, управленческий учет служит тем средством управления организацией, который позволяет повысить не только качество и оперативность получаемой информации и принимаемых управленческих решений, но и максимизировать результат деятельности, контролировать риски, составлять прогнозы развития на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Однако при внедрении управленческого учета в организациях часто возникают определенные трудности, вызванные

различными причинами. В качестве основных причин можно выделить следующие.

Во-первых, нежелание руководителей центров ответственности своевременно и в полном объеме предоставлять информацию о деятельности своих подразделений.

Во-вторых, отсутствие локальной компьютерной сети, единой системы документооборота, четкой организационно-функциональной структуры.

В-третьих, из-за непонимания роли управленческого учета в системе развития организации нежелание отдельных сотрудников перестраивать свою деятельность, формировать различные управленческие отчеты.

В-четвертых, дефицит квалифицированных специалистов в области управленческого учета, способных разработать систему его внедрения и развития в организации [1].

Чтобы сократить вышеприведенный перечень проблем, постановку управленческого учета необходимо осуществлять по прямому письменному распоряжению руководителя организации, а перед внедрением управленческой учетной

¹ В рамках реализации проекта по внутривузовскому гранту «Инициатива» в НИУ «БелГУ», номер проекта ВКГИ 023-2012.

системы целесообразно провести разъяснительную и консультационную работу с персоналом, подготовить квалифицированные кадры путем повышения уровня знаний в данной области. Такие мероприятия позволят наиболее эффективно осуществить постановку управленческого учета в организации, а руководство сможет лучше отслеживать состояние своего бизнеса и принимать более обоснованные управленческие решения.

Как уже было отмечено, при внедрении управленческого учета в организации решается целый ряд задач, а не локальные проблемы, поэтому при осуществлении постановки управленческого учета необходимо пройти несколько этапов. На первом этапе необходимо разработать и согласовать техническое задание по внедрению управленческого учета. Для этого следует определить объем и состав работ и отчетных документов. Результатом первого этапа постановки должно служить подготовленное техническое задание.

На втором этапе следует разработать стратегию организации, при этом определить цели, приоритетные направления развития организации, задачи, стоящие перед системой управленческого учета. Кроме того, следует оценить информационные потребности, отражающие особенности организации и ее стратегию. Результатом второго этапа должен быть выбранный курс действий и стратегия на перспективу.

На третьем этапе необходимо проанализировать существующую организационную структуру, изучить систему организации производства и финансово-экономических отношений в структурных подразделениях организации, проанализировать систему бухгалтерского учета, планирования, внутреннего контроля. Результатом третьего этапа должна стать усовершенствованная организационная структура фирмы, распределенные обязанности между подразделениями и сотрудниками и их ответственности, разработанные должностные инструкции, отражающие перераспределение обязанностей сотрудников.

На четвертом этапе необходимо создать информационную базу для построения управленческого учета в организации. Для этого необходимо разработать внутреннее Положение по управленческому учету и отчетности, управленческий план счетов, типовые проводки, Положение о взаимосвязи бухгалтерского и управленческого

учета и плана счетов. В результате исполнения этого этапа необходимо утвердить регламент сбора, регистрации, хранения и представления информации, необходимой для принятия управленческих решений, а также управленческую учетную политику.

Пятый этап должен быть направлен на разработку финансовой структуры организации. В этот момент следует выделить в структуре организации центры финансового учета, наделить их полномочиями по подготовке информации для системы управления. За исполнителями необходимо закрепить функции ведения управленческого учета. Итогом должна быть подготовка Положения о структуре центров финансовой ответственности, должностных инструкций.

На шестом этапе следует разработать систему управления затратами, привести классификацию статей затрат в целях управленческого учета, построить систему контроля за затратами, разработать системы отчетности по затратам, оптимизации и минимизации затрат. В результате необходимо утвердить Положения о составе и управлении затратами, о нормировании затрат, Проекты отчетов по затратам.

Следующий седьмой этап следует ориентировать на построение системы управленческой отчетности. В ходе его разработать структуру и формы отчетности, сроки и исполнителей, порядок формирования и представления отчетности, разработать график документооборота в организации. Результатом данного этапа должно быть утвержденное Положение о составе управленческой отчетности, о документообороте.

Следующим этапом должно быть построение системы внутреннего контроля в организации. При этом следует разработать систему контроля и методику проведения проверки, выбрать исполнителей. Результатом восьмого этапа должно стать утвержденное Положение о системе внутреннего контроля.

В ходе реализации девятого этапа необходимо построить систему бюджетирования. В этом случае следует определить виды необходимых бюджетов, их формат и содержание, методику заполнения форм бюджетов, назначить ответственных исполнителей, разработать формы контроля за составлением и исполнением бюджетов. В результате должны быть утверждены Положение

о бюджетировании, должностные инструкции исполнителей, комплект форм бюджетов.

Заключительным этапом постановки управленческого учета в организации будет налаживание системы автоматизации управленческого учета и отчетности. Следует выбрать программное обеспечение ведения управленческого учета, решить вопрос о совместном или раздельном ведении бухгалтерского и управленческого учета в рамках одной компьютерной программы, назначить исполнителей и наделить их соответствующими полномочиями по внедрению автоматизации управленческого учета. Результатом десятого этапа должно быть утвержденное Положение о системе автоматизации управленческого учета.

Процесс внедрения системы управленческой отчетности в организации заслуживает особого внимания. Отличиями управленческой отчетности от бухгалтерской являются:

- во-первых, степень детализации информации. В управленческой отчетности представлена более подробная аналитическая информация, чем в бухгалтерской;

- во-вторых, способы группировки данных. В управленческой отчетности данные могут группироваться по принципам, отличным от бухгалтерских;

- в-третьих, степень точности информации. Часто, особенно в оперативных управленческих отчетах, допускаются определенная погрешность и использование приблизительных данных, что недопустимо в бухгалтерской отчетности.

Управленческую отчетность можно разбить на три блока:

1. Управленческая отчетность о финансовом положении, результатах деятельности и изменении финансового положения предприятия.

2. Управленческая отчетность по ключевым показателям деятельности.

3. Управленческая отчетность об исполнении бюджетов предприятия.

В состав управленческой отчетности организации можно включить следующие формы:

- отчет о движении денежных средств, показывающий их поступление и использование в разрезе деятельности организации;

- отчет о продажах, указывающий, как продается каждый вид продукции, а также важность каждого клиента для организации;

- отчет о произведенной продукции, анализирующий производство каждого вида продукции и сравнивающий его с планом производства;

- отчет о закупках, подытоживает текущее состояние закупок и их денежный или товарный эквивалент;

- отчет о запасах сырья и готовой продукции, показывающий уровень запасов, их пригодность и минимально допустимый уровень, основанный на продажах и потребностях производства;

- отчет о дебиторской задолженности, указывающий какие суммы должны организации клиенты, когда возможны сроки поступления платежей, и если платеж просрочен, то на сколько времени;

- отчет о кредиторской задолженности, показывающий какие суммы организация должна своим поставщикам и когда должны производиться платежи.

При разработке методики составления и обработки отчетности требуется взвешенный подход к определению сроков подачи управленческой отчетности, количества представляемых данных, их формата. С целью однозначной трактовки различных объектов учета всеми участниками процессов планирования, организации, стимулирования и контроля могут использоваться классификаторы управленческого учета. Количество и виды используемых классификаторов организации определяют исходя из своих потребностей. Наиболее распространенными классификаторами управленческого учета, применяемыми в российских фирмах, являются: виды производимой продукции, оказываемых работ и услуг; виды доходов; центры финансовой ответственности; места возникновения затрат; виды (экономические элементы) затрат; статьи калькуляции; виды активов; виды обязательств; виды собственного капитала; проекты; направления инвестиций; основные и вспомогательные бизнес-процессы; типы клиентов; категории персонала. Внутри каждого классификатора вводится сквозная нумерация. При необходимости можно детализировать объекты учета и использовать многоуровневую структуру кода².

² Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета. Утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России, протокол от 22 апреля 2002 г. – № 4.

На практике при постановке системы управленческого учета и отчетности в организации руководители могут допустить определенные ошибки, на исправление которых потребуются дополнительные затраты времени и средств. Рассмотрим типичные ошибки и порядок их устранения [2].

Первая ошибка. Внутренние управленческие отчеты не содержат нужной информации в удобной для восприятия форме. Отчеты не структурированы, перегружены лишней информацией, в то время как внутренние отчеты должны быть наиболее наглядными, легко читаемыми. Во внутренние первичные документы необходимо включать только те реквизиты, которые действительно необходимы для целей управления, что сократит время их обработки, сделает более полезными и информативными.

Вторая ошибка. При оценке элементов отчетности преобладают финансовые методики. Чтобы из отчетных форм получать необходимую для управленческих целей информацию, необходимо ее подробно структурировать. При построении учета необходимо руководствоваться не только российскими правилами, но и международными стандартами отчетности.

Третья ошибка. Непонимание менеджерами и управленцами особенностей и характера деятельности организации, в которой планируется внедрение управленческого учета. Для внедрения эффективного управления организацией и внесения предложений альтернатив развития и улучшений работы необходимо провести детальную диагностику организации.

Четвертая ошибка. Во внедрение и ведение управленческого учета вовлекается только бухгалтер организации. Управленческий учет не ограничивается только лишь данными бухгалтерского финансового учета, поэтому в процесс постановки управленческого учета и отчетности в организации должен быть вовлечен широкий контингент сотрудников (в том числе бухгалтера, экономисты, менеджеры).

Пятая ошибка. При ведении управленческого учета задействованы несколько специалистов, которые дублируют функции друг друга, готовят ненужные отчеты либо не получают необходимой информации для составления управленческой отчетности. Необходимо четко определить схему

бизнес-процессов в организации, оптимизировать ее, разработать должностные инструкции каждого сотрудника.

Шестая ошибка. При ведении управленческого учета ставится единственная цель и решается только одна какая-либо проблема (внедрение графика документооборота, либо управление производственными затратами), что позволяет решить локальные задачи без достижения существенного эффекта. Для повышения эффективности деятельности организации при постановке управленческого учета необходимо анализировать основные элементы деятельности, в которых возможно выявить неэффективность. К выявленным неэффективным участкам деятельности организации необходимо предложить варианты решений.

Седьмая ошибка. Процесс постановки управленческого учета ограничивается единоразовой оптимизацией учетной системы и не подлежит дальнейшему развитию. Процесс улучшения управления организацией должен носить постоянный характер, подлежать постоянной оптимизации. При этом должен осуществляться постоянный контроль за бизнес-процессами и процессами принятия управленческих решений.

Восьмая ошибка. Несогласованность сроков и мест предоставления управленческой документации и отчетов. Отсутствие графика документооборота с указанием места и времени предоставления документов. Необходимо разработать регламенты сроков предоставления необходимых документов заинтересованным в них пользователям, разработать мотивацию сотрудников за своевременное соблюдение данного регламента и систему мер за несоблюдение сроков сдачи отчетности. Все эти моменты необходимо оформить в виде графика документооборота, утвержденного приказом руководителя.

Девятая ошибка. Неприменение современных средств связи и компьютерных программ, которые позволяют ускорить процесс обмена информацией между различными уровнями организационной структуры фирмы. Одним из элементов корпоративной культуры управления являются заранее определенные жесткие сроки обмена информацией. Для решения данной проблемы в организациях необходимо внедрять информационные технологии, позволяющие сократить время обмена информацией, сроки отправки и

получения отчетов, и, как следствие, сокращение сроков обработки информации и принятия управленческих решений.

Десятая ошибка. Использование программного обеспечения, не отражающего все особенности ведения управленческого учета. От того, какое программное обеспечение используется или будет использоваться в организации, зависит качество обмена информацией, сроки ее предоставления. Поэтому в организации следует использовать то программное обеспечение, которое позволяло бы решить такие проблемы без ущерба эффективности ведения различных видов учета.

Подытоживая вышесказанное, отметим, что внедрение системы управленческого учета и управленческой отчетности в организации будет

способствовать повышению оперативности и качества принимаемых управленческих решений, а также эффективности использования производственных мощностей и финансовых ресурсов. В результате внедрения управленческого учета и его эффективного развития можно добиться возросшей производительности, повышения качества информации, обеспечения быстрого обзора деятельности, взаимодействия между системой и пользователями.

Список литературы

1. Грибановский В.М. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики России. – URL: <http://upruchet.ru/annotations/2005/1/>
2. Фирсов А.В. Управленческий учет: проблемы постановки и внедрения. – URL: <http://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/42848.html>

В редакцию материал поступил 29.11.12

Информация об авторе

Назарова Анастасия Николаевна, ассистент кафедры «Бухгалтерский учет и аудит», Белгородский государственный университет

Адрес: 308000, Россия, г. Белгород, ул. Победы, 85, тел.: (4722) 30-14-06

E-mail: anazarova2012@yandex.ru

A.N. NAZAROVA,

assistant lecturer

Belgorod state university, Russia

ELABORATION OF THE PROCESS OF MANAGERIAL ACCOUNTING SYSTEM AND MANAGERIAL REPORTING SYSTEM FORMATION IN AN ORGANIZATION

The article views the main stages of introducing the managerial accounting in an organization, defines the most wide-spread forms of managerial accounting and describes the directions of problem solving during accounting system formation. The author concludes that it is necessary to introduce managerial accounting system and form managerial reporting system in modern organizations.

Key words: managerial accounting; organization management; managerial decisions; managerial reporting system.

References

1. Gribanovskii V.M. *Kontseptsiya upravlencheskogo ucheta na sovremennom etape razvitiya ekonomiki Rossii* (Concept of managerial accounting at the modern stage of Economic development in Russia), available at: <http://upruchet.ru/annotations/2005/1/>
2. Firsov A.V. *Upravlencheskii uchët: problemy postanovki i vnedreniya* (Managerial accounting: problems of introducing and implementing), available at: <http://www.audit-it.ru/articles/finance/a106/42848.html>

Information about the author

Nazarova Anastasiya Nikolayevna, assistant lecturer of the chair "Accounting and Audit", Belgorod state university

Address: 85 Pobedy str., 308000, Belgorod, Russia, tel.: (4722) 30-14-06

E-mail: anazarova2012@yandex.ru