



## ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*САИДОВ ХАБИБУЛЛА ШАВКАТ УГЛИ*

ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

СТУДЕНТ ФАКУЛЬТЕТА «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И АУДИТ»

**Аннотация:** В статье проанализированы некоторые подходы различных авторов к определению управленческого учёта, выделены особенности и проблемы внедрения управленческого учёта в торговых организациях.

**Ключевые слова:** управленческий учёт, особенности торговых организаций, проблемы управленческого учёта в торговле.

В условиях рыночной экономики появилась острая необходимость в проведении научных исследований в сфере организации управленческого учёта в общей системе управления предприятием. От того, насколько рационально построен управленческий учёт на предприятии, насколько объективно он отражает хозяйственную деятельность, зависит не только процесс эффективного управления, но и успешное функционирование предприятия в современных условиях.

Управление предприятием представляет собой процесс координации и регулирования его деятельности для достижения поставленной цели. Любая служба и работник управления для выполнения своих функций нуждаются в информации. Управление начинается с получения и восприятия информации, оно включает принятие решения на основе информации и завершается контролем выполнения этого решения также на основе соответствующей информации. Осуществление управления происходит посредством внедрения системы управленческого учёта на предприятии.

Поэтому ужесточение рыночной конкуренции, финансовая нестабильность в стране побуждает собственников задуматься о внедрении действенной системы управленческого учёта, чтобы обеспечить своей компании независимость от условий экономической макросреды, в частности, в аспекте принятия управленческих решений.

Постановка и внедрение управленческого учёта — сложная задача, которая требует реорганизации всей компании. При постановке управленческого учёта компании сталкиваются с множеством проблем.

Первая проблема связана с переориентацией взглядов на понятие «управленческий учёт»: от простого хранения и ведения статистических данных к эффективному



инструменту ведения бизнеса, позволяющему мобилизовать все имеющиеся резервы повышения эффективности деятельности компании. Вторая проблема заключается в сложности определения квалификации и подборе специалистов, которые будут заниматься постановкой и внедрением управленческого учёта. Третья проблема связана с созданием автоматизированной системы сбора и получения информации о продажах, затратах, выручке, доходе и т.д., а также процессом внедрения новых подходов к калькулированию себестоимости, использованию методов анализа и контроля (создание методической и методологической базы учёта). Четвёртая проблема связана с рассогласованностью интересов топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений по вопросу необходимости постановки и ведения управленческого учёта. Некоторые руководители считают, что достаточно ведения бухгалтерского финансового учёта, который может включать в себя и функции управленческого учёта, при этом отдельное ведение управленческого учёта считается нецелесообразным.

Однако бухгалтерская отчётность составляется в соответствии с законодательством, а управленческая отчётность представляет собой развёрнутую систему учёта и обработки информации, включающую в себя элементы математического анализа, и необходима для принятия управленческих решений. Принципиальное отличие этих двух видов учёта состоит в оперативности предоставления информации собственникам компании.

Например, бухгалтерский финансовый учёт не даёт оперативной отчётности и не позволяет принимать управленческие решения для успешного развития организации. Для того чтобы организация была способна конкурировать на рынке, важно обладать ежедневной информацией об остатках товара на складе, наличии денежных и оборотных средств, планировать платежи и т.п. Подобная информация содержится исключительно в управленческой отчётности, что определяет необходимость и актуальность постановки и внедрения управленческого учёта в торговой организации.

Поэтому чтобы правильно определить цель и направление внедряемой системы управленческого учёта, следует рассмотреть те преимущества, которые получит организация, применив разработанную систему управленческого учёта.

Так, Л.С. Васильева рассматривает управленческий учёт как «комплексную систему учёта, планирования, контроля, анализа информации о доходах и результатах хозяйственной деятельности организации в необходимых аналитических разрезах, необходимой для оперативного принятия различных управленческих решений в целях оптимизации в краткосрочной и долгосрочной перспективах».



В то же время, А.Д. Шеремет рассматривает понятие управленческий учёт, как «единство как собственно учёта, так и анализа хозяйственной деятельности».

Ч. Хорнгрен определяет управленческий учёт как «систему сбора и группировки финансовой и нефинансовой информации, на основе которой менеджеры принимают решения для достижения целей организации».

Однако Д.В. Лысенко определяет управленческий учёт как «подсистему бухгалтерского учёта, которая в рамках одной организации обеспечивает её управляющий аппарат) информацией, необходимой для прогнозирования, планирования, контроля, анализа и, как итог, принятия управленческих решений для достижения оптимальных результатов деятельности организации».

В свою очередь, В.Э. Керимов рассматривает понятие управленческого учёта как «область знаний и сферу деятельности, связанную с формированием и использованием экономической информации для управления внутри хозяйствующего субъекта, причём цель управленческого учёта заключается в помощи управляющему аппарату в принятии экономически обоснованных решений».

Следует заметить, что значимым блоком в организации управленческого учёта в торговле является система бюджетирования. Она позволяет руководству предварительно оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями (центрами ответственности), наметить пути развития потребительского общества и избежать кризисной ситуации. Бюджетированием должны быть охвачены все структурные подразделения.

В конечном итоге эффективность процесса бюджетирования определяет эффективность работы организации в целом. А внедрение и использование процедуры бюджетирования выявит и классифицирует многие проблемы, которые раньше оставались в тени.

Таким образом, ниже приведён перечень первоочередных задач, полностью решив которые, в торговой организации появится система управленческого учёта, и начнёт эффективно работать:

- 1) Создать финансовую структуру (в частности, выделить Центры ответственности)
2. Разработать управленческое штатное расписание;
3. Разработать формат и статьи бюджета движения денежных средств;
4. Разработать заявки на платеж;
5. Разработать порядок осуществления платежей;



6. Разработать формат и статьи бюджета доходов и расходов; Разработать формат и статьи управленческого баланса;
7. Разработать формат операционных бюджетов;
8. Разработать бюджетный регламент;
9. Разработать управленческий план счетов;
10. Разработать альбом проводок управленческого учёта;
11. Разработать управленческую учётную политику.

Например, если управленческий учёт ведётся в разрезе магазинов, появляется возможность анализировать, какой финансовый результат (прибыль или убыток) приносит каждый магазин и: выявлять убыточные магазины, выяснять причины их убыточности, принимать решение либо о закрытии таких торговых точек, либо о разработке комплекса мер по устранению убытков. Во всяком случае, можно уже в данный момент отследить, что отдельно взятый магазин убыточен, сразу разобраться с причинами этого, если причины нельзя устранить, закрыть магазин и не тратить месяцами, а то и годами, деньги на содержание убыточной торговой точки.

Поэтому нужно проводить сравнительный анализ магазинов, чтобы понимать, почему один приносит прибыль, а другой, при прочих равных условиях — убыток, либо даёт меньше прибыли.

Необходимо разрабатывать эффективный перечень мероприятий, направленный на комплексное снижение затрат розничной сети, отталкиваясь, опять же, от отдельного магазина, разрабатывать эффективную систему мотивации для персонала магазинов.

Таким образом, исходя из анализа деятельности каждого магазина, можно оценить рентабельность розничной сети в целом. Однако если не рассматривать каждый магазин как отдельный Центр ответственности, а анализировать только общий результат по всем торговым точкам, получать ответы на все вышеперечисленные вопросы крайне затруднительно.

Как правило, руководство запрашивает у финансовых специалистов данные в различных аналитических срезах. Например, менеджмент интересуется, сколько выручки принес конкретный магазин, или он просит провести сравнительный анализ по всем магазинам/по какой-то одной статье, или его интересуется группа статей, да ещё за разные периоды и т.д. Если управленческий учёт не даёт детализации по магазинам, подготовка ответов на любой из таких вопросов занимает у финансистов дополнительное время. Как правило, ответы требуются



быстро. Спешка приводит к тому, что запрашиваемая информация зачастую неточна.

Особенно важно рассматривать отдельно взятый магазин розничной сети как самостоятельный Центр ответственности, если розничная сеть — это только одно из направлений бизнеса, которыми занимается компания, а всего таких направлений несколько. Ведь в целом результат по розничному направлению может быть прибыльным, но, видя общую цифру, мы никогда не узнаем, все ли магазины работают с одинаковой отдачей, какие проблемы есть в их работе, носят ли эти проблемы системный характер, а, следовательно, должны быть устранены на уровне всей сети, или имеют отношение только к данному магазину, почему эти проблемы коснулись именно этого магазина? Не столкнутся ли позже с этой же проблемой другие?

Таких вопросов, если управленческий учёт в розничной торговле построен в детализации по магазинам, может появляться великое множество, и быстрые точные ответы на них будут повышать управляемость розничной сетью и её рентабельность, но эти вопросы никогда не обозначатся, если оценивать только общий результат.

В целях оптимизации налогообложения, магазины одной розничной сети могут находиться на разных системах налогообложения. Выбранная система налогообложения также будет влиять на общий уровень расходов магазина. Если результат работы розничной сети оценивать только в целом, то общая цифра по сумме уплаченных налогов, не будучи детализирована по магазинам, сделает невозможным анализ экономического эффекта от применяемой системы налогообложения. Тогда как управленческий учёт в розничной торговле, построенный по принципу: «Один магазин — один центр ответственности», позволит проводить такой анализ без каких-либо дополнительных трудозатрат.

Поэтому, отсутствие нужной аналитики, невозможность получения точных и прозрачных данных, как по плану, так и по факту, при ведении управленческого учёта в розничных торговых организациях без детализации по магазинам, — это лишь часть проблем, с которыми сталкиваются торговые компании.

Одной из функций управленческого учёта является планирование, поэтому ответом на вопрос: «Для чего нужно планирование?» послужат нижеприведённые аргументы.

Есть система учёта, а есть система управления. Система учёта позволяет контролировать бизнес по факту, т.е. когда событие уже произошло и повлиять на него никак нельзя.



Система управления базируется на анализе план-факт. Процесс планирования позволяет спрогнозировать ситуацию и уже на этапе прогнозирования выявить ошибки и недостатки текущей работы.

Неправильно рассматривать составление планов продаж-закупок, других операционных и финансовых бюджетов (доходов-расходов, движения денежных средств, управленческого баланса) как формальную процедуру заполнения таблиц. Мы считаем, что планирование нужно не просто ради факта получения какой-то цифры, а для выявления слабых сторон бизнеса и узких мест ежедневной работы.

Практика показывает, что именно начав грамотно планировать, можно выявить различного рода нюансы, подробно рассмотрев которые можно оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность работы, снизить затраты и т.д., т.е. сама по себе плановая цифра неинтересна. Интересно, что за ней стоит, какая детализация, потому что так выявляются недостатки в работе, которые нужно и можно устранить. Например, причиной затоваривания на складе может быть не обязательно сдвиг сроков поставки контейнера, а элементарное отсутствие методики планирования (норматива) складских запасов на начало и конец периода. То, что у компании может не быть серьезных проблем с поставками, отгрузками, не говорит о том, что на всех этих участках работа ведется с максимально высокой эффективностью, что все процессы отлажены и у бизнеса нет проблем. Это проблемы, которые в данный момент времени не видны и пока не тормозят текущую работу. Но, как правило, они имеют особенность появляться в самый неподходящий момент, когда времени на их оперативное решение уже нет.

Когда есть чёткий и обоснованный план работы, становится понятно, куда двигаться, кто и что должен делать в плановом периоде, а главное, для чего и какой результат ожидается на выходе. Становится легко контролировать результат, которого хотим достичь. Бюджеты — операционные и финансовые — позволяют наладить полный управленческий цикл: от планирования до учёта, контроля и анализа. В свою очередь, только полный замкнутый управленческий цикл позволяет эффективно управлять компанией и её финансово-экономическим положением.

Таким образом, система управленческого учёта, бюджетирования, финансового анализа и контроля должна быть построена таким образом, чтобы не только учитывать (контролировать по факту свершившиеся события), но и управлять ими, т.е. иметь возможность спрогнозировать ситуацию и повлиять на неё в текущем моменте времени. Контроль выполнения планов при работающей системе бюджетирования означает, что анализ отклонений проводится ежедневно, а, значит, компания может предотвратить неэффективные решения еще до того, как они будут осуществлены. В этом и есть суть планов. Именно поэтому очень важно правильно



и, что самое главное, эффективно организовать систему управленческого учёта в торговых организациях.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1) Варфоломеев В.Н., Умрихина С.В., Современные проблемы методов и способов организации управленческого учёта в компании/ В.Н. Варфоломеев, С.В. Умрихина// Экономический анализ: теория и практика. — 2010. — № 27.
- 2) Васильева Л.С. Бухгалтерский управленческий учёт: учеб. пособие/ ред. Васильева Л.С. — 2-е изд. перераб. и доп.-М.: Эксмо, 2009. — 544 с.
- 3) Керимов В.Э., Селиванов П.В., Минина Е.В., Концепция управленческого учёта на современном этапе развития экономики/ В.Э Керимов, П.В. Селиванов, Е.В. Минина// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
- 4) Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учёт: Учебник/ ред. Лысенко Д.В. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 478 с.
- 5) Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учёт: учеб. 10-е изд. перев. с англ./ ред.
- 6) Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. — Спб.: Питер, 2008. — 1008 с. Шеремет А.Д., Николаева О.Е. Управленческий учёт: Учебник/
- 7) Шеремет А.Д., Николаева О.Е. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 429 с.



ILMIY NASHRLAR MARKAZI