# Актуальность ведения управленческого учета на российских предприятиях малого и среднего бизнеса.

Несмотря на то, что понятие «управленческий учет» в российской экономике существует уже более двадцати лет, сам управленческий учет не занял прочного места в управлении предприятий. Если крупные холдинги уже осознали необходимость ведения управленческого учета и имеют достаточные средства для его организации, то предприятия малого и среднего бизнеса считают это излишним «дорогим удовольствием».

Несмотря на то, что понятие «управленческий учет» в российской экономике существует уже более двадцати лет, сам управленческий учет не занял прочного места в управлении предприятий. Если крупные холдинги уже осознали необходимость ведения управленческого учета и имеют достаточные средства для его организации, то предприятия малого и среднего бизнеса считают это излишним «дорогим удовольствием».

Это происходит, прежде всего, из-за непонимания целей и задач управленческого учета, недостаточно разработанной методологической базы ведения управленческого учета. Хотя следует отметить, что управленческий учет является необходимым инструментом для управления хозяйствующим субъектом, позволяющим повысить качество и оперативность принимаемых управленческих решений, максимизировать ожидаемый результат и эффективно контролировать риски хозяйственной деятельности. Результаты управленческого учета можно и нужно использовать не только для принятия текущих решений, но и при формировании долгосрочных тактических и стратегических целей. В настоящее время российские предприятия, функционируя в условиях конкуренции и необходимости импорта замещения, испытывают острую потребность в организации действенной системы управленческого учета.

Нельзя не отметить, что многие российские ученые активно работают над созданием методологии управленческого учета. Весомый вклад в разработку теории управленческого учета среди отечественных ученых внесли М.В. Вахрушина, А.А. Володин, В.Б. Ивашкевич, В.Е. Ластовецкий, Ю.А. Мишин, О.Д. Каверина, В.Э. Керимов, Н.П. Кондраков, О.Е. Николаева, С.И. Полякова, Я.В. Соколов, С.А. Стуков, С.К. Татур, В.И. Ткач, А.Д. Шер, Т.В. Шишкова, А.Д. Шеремет.

Все авторы сходятся в следующих характеристиках управленческого учета:

1. Результаты управленческого учета являются конфиденциальной информацией и служат исключительно для внутреннего пользования руководством организации.[2-4]
2. Результаты управленческого учета могут служить показателями для оценки деятельности организации. [2-4]
3. Основную часть управленческого учета составляет учет и оптимизация затрат[2-4]

И если первые два пункта можно признать безоговорочно, то третий затрагивает только часть возможностей управленческого учета.

Управленческий учет можно применять для принятия трех типов управленческих решений. Рассмотрим, какие факторы необходимы для принятия этих решений.

Таблица 1.

| Операционные управленческие решения | Тактические управленческие решения [1] | Стратегические управленческие решения |
|---|---|---|
| Учет затрат | Контроль и управление кредитными ресурсами | Анализ инвестиций в маркетинг |
| Контроль продаж | Анализ прибыльности по потребителям | Учет конкурентов нынешних и будущих |
| Контроль дебиторской задолженности | Анализ прибыльности продукта | Стратегии удержания потребителей |
| Учет зависимости между затратами и выходом продукции | | Анализ политической ситуации |

Как видно из таблицы управленческий учет это не часть бухгалтерского или финансового учета, а более глобальное понятие, которое использует результаты бухгалтерского, финансового учета, маркетинговых исследований, общей политической и экономической ситуации и т.д.

Такой объем работы отпугивает как исполнителей, так и руководство предприятий малого и среднего бизнеса.

Необходимо разработать и принять поэтапный план внедрения управленческого учета на предприятии. План должен содержать ряд шагов «от простого к сложному».

1. Учет затрат на основании бухгалтерского учета. Данный шаг не потребует больших трудозатрат. Т.к. даже самое малое предприятие ведет бухгалтерский учет в автоматизированных системах и имеет минимальный набор оргтехники. Из такой системы всегда можно сформировать отчет для руководителя с укрупненными показателями по местам возникновения затрат. Такой отчет наглядно покажет наиболее «узкие места» и даст информацию для оптимизации затрат. (Рис. 1)

Валюта: рубли без НДС

| | БЮДЖЕТ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ | Факт по данным БУ | Корректировка по БУ | Факт по УУ | Факт ИТОГО | При |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| | СТАТЬИ ДОХОДОВ | | | | | |
| | Доходы от реализации всего, в т.ч.: | 304 896,22 | 0,00 | 0,00 | 304 896,22 | |
| 1 | Доход от реализации СМР и ПИР | 304 896,22 | 0,00 | 0,00 | 304 896,22 | |
| 2 | Прочие доходы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | СТАТЬИ РАСХОДОВ | | | | | |
| | Прямые затраты всего, в т.ч.: | 447 103,92 | 0,00 | 0,00 | 447 103,92 | |
| 1 | Стоимость сырья, материалов, оборудования | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 2 | Услуги сторонних организаций | 313 393,92 | 0,00 | 0,00 | 313 393,92 | |
| 3 | Раходы на персонал | 133 710,00 | 0,00 | 0,00 | 133 710,00 | |
| 4 | Страховые взносы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 5 | Командировочные расходы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | Общепроизводственные расходы всего, в т.ч.: | 35 599,00 | 0,00 | 0,00 | 35 599,00 | |
| 1 | Арендная плата | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 2 | Содержание офиса | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 3 | Расходы на транспорт | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 4 | Услуги по страхованию | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 5 | Коммуникационные расходы | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 6 | Расходы на операционное обслуживание | 35 599,00 | 0,00 | 0,00 | 35 599,00 | |
| 7 | Услуги IT | | | | 0,00 | |
| 8 | Юридические (нотариальные) услуги | | | | 0,00 | |
| 9 | Информационно - консультационные услуги | | | | 0,00 | |
| 10 | Лицензии, сертификаты, торги | | | | 0,00 | |
| 11 | Расходы по охране труда | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| 12 | Налоги | 17 934,34 | 0,00 | 0,00 | 17 934,34 | |
| 13 | Прочие расходы | | | | 0,00 | |
| | ИТОГО расходов по основной деятельности | 482 702,92 | 0,00 | 0,00 | 482 702,92 | |
| | ИТОГО доходов | 304 896,22 | 0,00 | 0,00 | 304 896,22 | |
| | ПРИБЫЛЬ/УБЫТОК от основной деятельности | -177 806,70 | 0,00 | 0,00 | -177 806,70 | |
| | Рентабельность осн.деятельности | -37% | 0% | 0% | -37% | |
| | НЗП на начало отчетного периода | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | НЗП на конец отчетного периода | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | Финансовый результат с учетом НЗП | -177 806,70 | 0,00 | 0,00 | -177 806,70 | |
| | Пени по уплате налогов | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | Налог на прибыль | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | |
| | ФР после уплаты пеней по налогам и налога на | -177 806,70 | 0,00 | 0,00 | -177 806,70 | |
| | Рентабельность деятельности с учетом НЗП | -37% | 0% | 0% | -37% | |

Страница 1
Страница 2
Страница 3

Рисунок 1. Отчет по расходам и доходам, разработан автором.

2. Учет контроля продаж можно организовать аналогично п.1. Руководитель из укрупненного отчета будет видеть динамику продаж и сможет принять соответствующие операционные решения.

3. Учет контроля дебиторской задолженности также может вестись на основании данных бухгалтерского учета.

Информация по данным пунктам должна предоставляться руководителю не реже одного раза в месяц и позволит принимать оперативные решения.

Следующий этап для принятия тактических решений требует анализа информации уже за больший период времени.

1. Учет кредитных ресурсов: сколько кредитов предприятие получило, как происходит погашение, оценка влияния кредитных ресурсов на соотношение затрат и прибыли.

2. Учет продаж в разрезе потребителей. Данный учет возможен после формирования стабильной клиентской базы. Руководитель получит возможность анализировать дебиторскую задолженность в разрезе потребителей и принять решение и расширении клиентской базы или

отказе от контрактов с «невыгодными» потребителями.

3. Учет анализа прибыльности продукта. Руководителю предоставляется информация о прибыли и затратах в разрезе производимых продуктов. На основании этой информации возможно принять решение об отказе от выпуска определенного продукта или увеличении выпуска более успешного продукта.

Информация по этим этапам может предоставляться руководителю не реже одного раза в квартал.

Более глобальный и трудоемкий этап – это сбор информации для принятия стратегических решений, т.к. здесь уже не достаточно только данных бухгалтерского учета.

1. Анализ маркетинговых исследований. Руководителю необходима информация о затратах на маркетинговые исследования и полученная прибыль в результате проведения этих исследований

2. Учет конкурентов. Необходима информация по деятельности конкурентов существующих на рынке. А также возможность появления новых конкурентов и их влияние на установление цен на рынке и т.д.

3. Анализ мер предпринятых для удержания потребителей и привлечения новых. Соотношение затрат на эти меры и прибыли.

4. Анализ экономической и политической ситуации в стране. Подготовка информационных писем о состоянии рынка под воздействием внутренних и внешних политических факторов.

Данную информацию необходимо предоставлять руководителю не реже одного раза в полугодие.

Показательный пример необходимости использования данной информации - это санкции в отношении России со стороны зарубежных партнеров и ответные меры принятые правительством. Те предприятия, руководители которых предвидели (на основании объективных данных) такое развитие ситуации, успели подготовиться и получили преимущество перед конкурентами, т.к. смогли успеть вывести на рынок товары запрещенные к ввозу. Например, сельскохозяйственный кооператив – рыбколхоз г. Калининград увеличил выпуск рыбных консервов (в том числе шпрот) на 40% [www.vesti.ru]. К сожалению, процент таких хозяйствующих субъектов оказался не велик (Рис. 2).

**Выпуск обрабатывающих производств, инвестиции в основной капитал и розничный товарооборот в III квартале 2014 г., прирост, %, г/г**

| | июль | август | сентябрь | III квартал |
|---|---|---|---|---|
| **Обрабатывающие производства в целом** | **2,4** | **-0,6** | **3,6** | **1,8** |
| Продукты питания | 4,7 | 4,1 | 5,1 | 4,6 |
| Товары легкой промышленности* | -2,5 | -16,3 | -9,9 | -9,4 |
| Продукция ЛДЦБ комплекса ** | -3,3 | -6,8 | -5,3 | -4,9 |
| Машиностроительная продукция | 7,7 | -2,5 | 3,3 | 3 |
| Продукция сырьевых производств*** | 0,2 | 0,4 | 3,7 | 1,3 |
| **Инвестиции в основной капитал** | **-2** | **-2,7** | **-2,8** | **-2,5** |
| **Оборот розничной торговли** | **1,1** | **1,4** | **1,7** | **1,4** |

* Текстильное и швейное производство, Производство кожи. изделий из кожи и производство обуви
** Обработка древесины и производство изделий из дерева, Целлюлозно-бумажное производство; издательская и полиграфическая
*** Производство кокса и нефтепродуктов, Химическое производство, Производство резиновых и пластмассовых изделий, Производство прочих неметаллических минеральных продуктов, Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий

©Forbes.ru Источник: Росстат, расчеты автора

Рисунок 2.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что внедрение управленческого учета на предприятии позволит руководству отслеживать все состояние бизнеса и принимать обоснованные управленческие решения.

Литература:


1. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 448 с.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1999. - 359 с.
3. Керимов В.Э., Селиванов П.В., Минина Е.В. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 4. - С. 134-142.
4. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. М.: ИНФРА-М, 2003. 333 с.