

ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИЙ

УДК 339.9:658:630

С. И. Барановский¹, М. А. Толкачев²

¹Белорусский государственный технологический университет

²Частное предприятие «МаксТаргет»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В современных условиях ведения бизнеса мы все чаще и чаще сталкиваемся с тем, что многие предприятия, бывшие раньше в лидерах по производству и оказанию услуг, не могут справиться с нарастающей жесткой конкуренцией, нестабильностью внешней среды, растущей инфляцией и многими другими факторами. В итоге все это приводит к тому, что в течение нескольких лет, а иногда и месяцев, ранее успешные предприятия приостанавливают свою деятельность или же полностью закрываются. Проанализировав деятельность таких предприятий от момента их создания и начала деятельности до возникновения финансовых и других проблем, можно выделить несколько общих характерных черт, одной из которых является отсутствие или неправильно выстроенная модель системы управленческого учета на предприятии (СУУП). На сегодняшний день вопрос о необходимости системы управленческого учета для многих руководителей отпадает. Вместо него становится актуальным другой вопрос: «Насколько эффективна выстроенная система управленческого учета и соответствует ли она всем необходимым требованиям?» Правильно выстроенный управленческий учет помогает руководству любой организации планировать, контролировать, анализировать, а следовательно, и принимать верные решения для успешного развития и противостояния внутренним и внешним негативным факторам.

Малое или среднее предприятие рассматривается как сложно структурированное экономическое образование в зависимости от внешних и внутренних факторов, поэтому совершенствование управленческого учета может затрагивать множество системных элементов: бизнес-процессы, структура, взаимоотношения между структурными подразделениями и др.

В данной статье представлены основные особенности и методы, на которые стоит обратить внимание при построении эффективной системы управленческого учета на предприятии.

Ключевые слова: совершенствование управленческого учета, концепции управленческого учета, предприятие, малый и средний бизнес.

S. I. Baranovskiy¹, M. A. Tolkachov²

¹Belarusian State Technological University

²Private enterprise “MaxTarget”

IMPROVEMENT MANAGEMENT ACCOUNTING AT THE ENTERPRISES OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS

In modern conditions of business, all of us can see that many enterprises which were earlier in leaders in production and rendering services can't cope with the fierce competition, instability of the external environment, growing inflation and many other factors. As a result all this leads to the situation that within several years, or sometimes and months, earlier successful enterprises stop the activity or are completely closed. Having analysed activity of such enterprises from the moment of their creation and the beginning of activity, before emergence of financial and other problems, it is possible to mark out several common characteristic features, one of which is absence or not correctly built model of system of management accounting at the enterprise. Today the question of need of system of management accounting for many heads disappears. Instead of him there is actual other question: “How much the built system of management accounting is effective and whether it conforms to all necessary requirements?” Correctly built management accounting helps the management of any organization to plan, to control, analyze and consequently and to make the right decisions for successful development and opposition to internal and external negative factors.

Considering small or medium-sized enterprise as difficult structured economic education, depending on external and internal factors, improvement of management accounting can affect a set of system elements: business processes, structure, relationship between structural divisions, etc.

The main features and methods to which it is worth paying attention at creation of effective system of management accounting at the enterprise are presented in this article.

Key words: improvement of management accounting, concept of management accounting, enterprise, small and medium business.

Введение. Первое упоминание о системе управленческого учета на предприятии относится к середине 19 века. Из-за быстрого развития железнодорожных систем, морских перевозок и перехода от ручного труда к механизированному предприятиям стало необходимо не просто учитывать затраты, а своевременно получать необходимую учетную информацию со всех структурных подразделений компании. В западной практике распространено мнение, что управленческий учет возник в связи с тем, что бухгалтерский учет и отчетность не могли в полной мере удовлетворять потребностям управления предприятием. Управленческий учет как процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций. Официальное признание управленческого учета, как отдельного направления, произошло в 1972 г., когда американская ассоциация бухгалтеров разработала программу подготовки специалистов по управленческому учету с присвоением выпускникам квалификации бухгалтера-аналитика. На сегодняшний день существует два вида управленческого учета: традиционный управленческий учет и стратегический управленческий учет. Актуальность постановки системы управленческого учета на предприятиях малого и среднего бизнеса заключается в том, что именно благодаря ей руководители коммерческих организаций могут принимать взвешенные и грамотные решения, что, в свою очередь, приводит к повышению эффективности деятельности и получению максимальной прибыли.

Основная часть. В Республике Беларусь управленческий учет лишь только начинает активно развиваться. Основное препятствие внедрению в нашей стране этого прогрессивного вида анализа связано с недостаточным осознанием роли управленческого учета в обеспечении правильного использования ресурсов предприятия и определении объемов ответственности каждого менеджера. Управленческий учет представляет собой систему информационного обеспечения процессов планирования и контроля на всех уровнях управления, начиная от стратегии и заканчивая оперативными бюджетами [1]. На сегодняшний день практически в каждой компании в той или иной мере ведется управленческий учет. Главный вопрос любого управленческого учета заключается в следую-

щем: «Соответствует ли поставленная система управленческого учета требованиям современного рынка? Дает ли она необходимые данные для принятия управленческих решений?» Выделяют два вида управленческого учета: традиционный управленческий учет и стратегический управленческий учет. Рассмотрим основные их отличия:

– анализ внутренних факторов и процессов: производится как в стратегическом учете, так и в традиционном. Однако отличительной чертой традиционного является чрезмерная зацикленность на внутренней среде;

– анализ внешних факторов и процессов: в традиционном учете к нему обращаются лишь изредка. В стратегическом учете особое место занимает анализ рынка, конкурентов, структуры затрат и мониторинга стратегии предприятия;

– анализ нефинансовых факторов: стратегический финансовый учет пытается учитывать все нефинансовые факторы и вести их систематизированный учет. Традиционный управленческий учет игнорирует данные факторы;

– отношение к анализу затрат: стратегический управленческий учет не считает основным показателем «объем произведенной продукции» для распределения затрат. В каждый определенный момент времени ключевыми затратами могут быть самые разные факторы. Традиционный управленческий учет признает лишь объем произведенной продукции и исходя из него распределяет затраты;

– роль в стратегических управленческих решениях: традиционный управленческий учет имеет ряд недостатков, ввиду отсутствия анализа внешней среды, что приводит к получению неправильных данных, а следовательно, и принятию неправильных управленческих решений. Стратегический управленческий учет регулярно проводит анализ внешней среды и благодаря постоянному наличию актуальной информации помогает в принятии «правильных» решений;

– роль на предприятии: стратегический управленческий учет имеет ключевое значение в управлении компанией. Традиционный управленческий учет ограничен внутренними процессами и занимается решением только внутренних вопросов, не обращая внимание на внешние факторы рынка.

Рассмотрев данный сравнительный анализ, можно сделать следующие выводы.

1) Стратегический управленческий учет необходим для принятия своевременных стратегических решений.

2) Стратегический управленческий учет является инструментом, позволяющим всем менеджерам компании работать с актуальной информацией.

3) Стратегический управленческий учет является более продвинутым вариантом традиционного учета.

Основные требования к построению стратегического управленческого учета на предприятии наиболее полно описаны в работе Кита Уорда «Стратегический управленческий учет». Данный автор выделяет 10 факторов, которые определяют цели и задачи управленческого учета на предприятии.

1. Стратегический управленческий учет должен служить поддержкой при принятии и исполнении стратегических решений.

2. Стратегический управленческий учет должен закрывать бреши, которые могут возникнуть в процессе передачи информации.

3. Стратегический управленческий учет должен помогать в определении типов решений.

4. Выбор подходящих финансовых показателей эффективности деятельности организации.

5. Стратегический управленческий учет должен учитывать не только финансовые показатели эффективности.

6. Стратегический управленческий учет должен снабжать менеджеров только существенной информацией.

7. В системе стратегического управленческого учета все затраты должны быть подразделены на регулируемые и согласованные (или обязательные).

8. Система стратегического управленческого учета должна позволять разделить дискреционные затраты и затраты на технологические процессы (engineering type costs).

9. Использование метода стандарт-костинга в системе стратегического управленческого учета должно носить стратегический оттенок.

10. Система стратегического управленческого учета должна следовать за изменениями времени [2].

Обозначив цели и задачи стратегического управленческого учета, необходимо приступить к его внедрению на предприятии. Несомненно, каждое предприятие имеет свои особенности и специфику. Несмотря на все это, можно довольно структурированно обозначить основные этапы внедрения стратегического управленческого учета на предприятиях.

1-й этап. Проведение бизнес-диагностики.

На первом этапе необходимо провести внутренний аудит компании, чтобы понять, какие

именно элементы управленческого учета уже используются и какие они приносят результаты. Проблема многих компаний заключается в том, что существует огромное количество внутренних отчетов, которые в итоге просто хранятся на полках менеджеров и бухгалтерии и никак не используются. Также необходимо провести анализ распределения полномочий и зон ответственности по уровням управления, а также оценить эффективность работы структурных подразделений и их взаимодействие. Проверить системы учета, существующие на предприятии (бухгалтерского, оперативного, статистического и т. д.), на предмет полноты, достоверности и оперативности предоставления информации. Необходимо изучить весь документооборот, чтобы определить степень достоверности отражения финансовых и товарных потоков.

2-й этап. Разработка стратегии развития компании и системы сбалансированных показателей.

После проведения бизнес-диагностики необходимо приступить к этапу оптимизации. К этому этапу следует подойти с особой осторожностью. Первым делом необходимо понять, чего мы ожидаем от компании в будущем, определить целевого потребителя, разработать миссию и стратегию компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Далее выбираются приоритетные направления развития и определяются стратегические цели с точки зрения удовлетворенности клиентов и владельцев, эффективности бизнес-процессов и персонала. После того как стратегические цели определены, важно сформулировать задачи, стоящие перед системой управленческого учета, и определить информационные потребности управления, в полной мере отражающие индивидуальные особенности бизнеса, конкурентную ситуацию и стратегию предприятия. После этого необходимо составить карты всех бизнес-процессов и разработать для каждого из них систему сбалансированных показателей, в обязательном порядке включающие финансовые и нефинансовые показатели.

3-й этап. Совершенствование структуры предприятия.

На втором этапе выделяются основные финансовые и нефинансовые показатели, а также составляются карты всех процессов на предприятии. Теперь необходимо составить должностные карты сотрудников, создать положения для всех структурных подразделений, выделить зоны ответственности и провести необходимые изменения в структуре управления компанией [3].

4-й этап. Выбор информационной системы или автоматизация процессов

Любая информация имеет ценность только в определенный момент. В условиях быстрого развития технологий и стремительно развивающейся конкуренции всем сотрудникам компании необходимо своевременно получать всю необходимую информацию. На сегодняшний день существует огромное количество программных решений. Тут нужно знать одно: нет хороших или плохих программ, есть программы, удовлетворяющие потребностям компании. К данному этапу необходимо отнестись с такой же ответственностью, как и к ранее проводимым работам.

5-й этап. Внедрение на предприятие.

После проведения всех этапов наступает самый сложный этап. Сложность его заключается в том, что все 4 этапа, проводимые ранее, практически не затрагивали персонал. А на пятом этапе необходимо правильно преподнести персоналу компании все изменения, обучить его и заставить всю эту систему работать.

Как показывает практика, компании, внедрившие у себя систему стратегического управленческого учета, получают как минимум 10 преимуществ перед конкурентами.

1. Повышение маржинального дохода как следствие реструктуризации продуктовой линейки.

2. Повышение маржинального дохода как следствие реструктуризации политики ценообразования.

3. Сфокусированная система мотивации коммерческих сотрудников.

4. Снижение производственной себестоимости.

5. Снижение производственной себестоимости за счет пересмотра нормативов и технологических карт.

6. Изменения в структуре запасов готовой продукции и материалов.

7. Структурные изменения в компании.

8. Оптимизации кредитного портфеля.

9. Возможности по привлечению инвестиций.

10. Поддержка при соблюдении нормативных актов

Заключение. Особенности системы стратегического управления предприятий малого и

среднего бизнеса тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Основными экономическими целями предприятия в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей потребителей. Для того чтобы выжить в сложных условиях, руководители предприятия все чаще и чаще задумываются о совершенствовании своей деятельности. Одним из относительно новых направлений совершенствования деятельности является постановка стратегического управленческого учета, который дает малому и среднему бизнесу стратегические и тактические возможности, позволяющие выжить в трудных экономических условиях. Управление любым предприятием во все времена было очень сложной и ответственной задачей. Совершенствование стратегического управленческого учета — это оптимизация, реструктуризация и автоматизация всех процессов компании. Рассмотренные в данной статье рекомендации помогают более четко разделить зоны ответственности, определить полномочия каждого подразделения и каждого сотрудника, разработать регламенты и получить следующие преимущества для предприятий малого и среднего бизнеса:

- повышение управляемости компанией;
- увеличение показателей качества выпускаемой продукции;
- повышение качества оказываемых услуг;
- уменьшение зависимости бизнеса от человеческого фактора;
- внедрение системы контроля показателей результативности;
- снижение издержек;
- рациональное распределение полномочий между подразделениями;
- исключение дублирующих функций;
- снижение времени производственного цикла;
- устранение внутренних противоречий;
- регламентация деятельности компании;
- автоматизация деятельности компании;
- соответствие требованиям потребителей.

Литература

1. Мурынов А. А., Романенко А. В., Баранова И. Л. Постановка и реструктуризация управленческого учета в организации. URL: <http://www.aup.ru/books/m74/5.htm> (дата обращения: 15.03.2016).
2. Уорд Кит. Стратегический управленческий учет. Оксфорд: Баттерворт – Хайнеман, СІМА, 1999. 307 с.
3. Абрамова Ирина. Как внедрить систему управленческого учета // CITYCG.RU. URL: <http://www.citycg.ru/research/4.html> (дата обращения: 16.03.2016).

References

1. Murynov A. A., Romanenko A. V., Baranova I. L. *Postanovka i restrukturalizaciya upravlencheskogo ucheta v organizacii* [Statement and restructuring of management accounting in the organization]. Available at: <http://www.aup.ru/books/m74/5.htm> (accessed 15.03.2016).

2. Ward Keith. *Strategicheskiiy upravlencheskiy uchet* [Strategic management accounting]. Oxford, Butterworth – Heinemann, CIMA Publ., 1999. 307 с.

3. Abramova Irina. *Kak vnedrit' sistemu upravlencheskogo ucheta* [How to introduce system of management accounting]. Available at: <http://www.citycg.ru/research/4.html> (accessed: 16.03.2016).

Информация об авторах

Барановский Станислав Иванович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и маркетинга. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: baranovski@belstu.by

Толкачев Максим Александрович – магистр экономических наук, директор. Частное предприятие «МакТаргет» (220101, г. Минск, ул. Якубова, 2/2, к. 11, Республика Беларусь). E-mail: info@maxtarget.by

Information about the authors

Baranovskiy Stanislav Ivanovich – DSc (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Marketing. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: baranovski@belstu.by

Tolkachov Maxim Aleksandrovich – Master of Economics, director. Private enterprice “MaxTarget” (2/2 r. 11, Yakubova str., 220101, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: info@maxtarget.by

Поступила 17.03.2016