учет как фактор управления

о некоторых аспектах успешного внедрения управленческого учета

Аннотация

Автор обосновывает необходимость учета ряда факторов с целью повышения эффективности ведения управленческого учета в деятельности современного предприятия.

Ключевые слова: учет, управление, делегирование полномочий, центры ответственности, план счетов, бюджетирование, внутренняя отчетность

Постановка системы управленческого учета является внутренним делом каждого отдельно взятого предприятия, исходя из целей и задач управления. Иными словами, он ведется с целью удовлетворения информационных потребностей топ-менеджмента, принимающего управленческие решения. Этот аспект, пожалуй, является ключевым на пути постановки управленческого учета. От руководителя, прежде всего, требуется четкое формулирование цели организации, исходя из того, что «хорошо определенная проблема – это уже полпути к ее решению».

Зная цель, можно находить и средства достижения цели. Применительно к вопросам управленческого учета, это означает, что для правильной постановки управленческого учета специалисты должны знать к чему стремится предприятие, и какую информацию желают получать их руководители.

Важность подготовительного этапа

Многие менеджеры принявшие решение о создании управленческого учета в своей орга-

Иванова Ж.А.
канд. экон. наук,
доцент кафедры
бухгалтерского
учета,
анализа и аудита,
Восточно-Сибирский
государственный
технологический
университет
Ivanova_ga68@mail.ru

для правильной постановки управленческого учета специалисты должны знать к чему стремится предприятие, и какую информацию желают получать их руководители

низации слишком торопятся, сосредоточив свое внимание на технических подробностях системы, до конца не осознавая важность подготовительной работы, заключающейся в детальном, обстоятельном ознакомлении сотрудников с принципами, логикой и механизмом работы управленческого учета. Если этого не сделать, управленческий учет может дать совершенно противоположный эффект, на который они не рассчитывали.

Опыт успешно работающих отечественных и западных компаний показывает, что, даже располагая грамотными и квалифицированными специалистами, достигают эффективного уровня работы не за день и два, а за два-три года, после чего можно рассчитывать на получение около 80% от всех преимуществ, которые способен дать управленческий учет.

Таким образом, в начале пути следует четко осознать, что организация управленческого учета потребует длительной и рутинной работы всей команды, и только его надлежащее внедрение даст хорошую отдачу.

После прохождения подготовительного этапа, главный специалист в области управленческого учета должен помогать своим подчиненным привыкнуть и приспособиться к новым требованиям, к новому стилю управления, и не требовать от них сразу слишком много и слишком скоро.

Следует отметить важность передачи полномочий в управленческом учете. Это основополагающий принцип управленческого учета, без которого невозможно эффективное функционирование данной системы.

Меры ответственности

Важнейшие задачи отдела управленческого учета должны передаваться по иерархии таким образом, чтобы каждый менеджер с учетом его опыта, компетенции и мотивации, нес свою долю ответственности за решение только определенной части общей задачи. При этом следует дать время на осмыс-

ак фактор
ения

ление менеджерами задач, обсудить их с ними, а не оставлять один на один с обозначенным кругом задач. Главный специалист должен обеспечить координацию всех поставленных задач для обеспечения взаимосвязи задач каждого менеджера с задачами всех других менеджеров.

С другой стороны, менеджер, ответственный за решение определенной задачи, должен обладать и соответствующими правами, позволяющими эти задачи решать. При этом каждый менеджер должен осознавать необходимость надлежащего исполнения задач, закрепленных за ним, поскольку от этого зависит решение вопроса, связанного с эффективностью функционирования этой системы, и предприятия в целом.

Важным моментом повышения эффективности создаваемой системы является недопущение фактов перекладывания и передачи полномочий без всяких на то оснований другим лицам, так как это создает ощущение того, что управленческий учет не так уж и важен, формирует пренебрежительное отношение подчиненных к выполняемой работе.

Повышение статуса бухгалтера-менеджера, роли и места управленческого учета в управлении предприятием напрямую зависит от качества выполнения поставленных задач менеджером более высокого уровня, от его способности грамотно формулировать приоритетные задачи.

Качество сформулированных задач, в свою очередь, зависит от их выполнения. Это предопределяет необходимость серьезной проработки каждой управленческой задачи, которая должна быть подкреплена основными мероприятиями, создающими условия для их успешного выполнения.

организация управленческого учета потребует длительной и рутинной работы всей команды, и только его надлежащее внедрение даст хорошую отдачу

Ведение управленческого учета

Надлежащее ведение управленческого учета создает эффективную информационную систему, отличающейся минимумом бумаготворческой работы, ориентированной на непре-

рывное совершенствование применяемых форм и методов. Это, в конечном итоге, обеспечивает их упрощение, удобство для пользователей, правильное восприятие представленной информации и сокращение затрат времени.

Технический аспект внедрения управленческого учета предполагает:

– изменение организационной структуры предприятия и формирование центров финансовой ответственности (ЦФО);

– разработку плана счетов для целей управленческого учета;

– построение системы бюджетирования;

– построение системы внутрифирменной управленческой отчетности.

Изменение организационной структуры предприятия и формирование центров ответственности предусматривает введение ответственности за достигнутые результаты деятельности, а не только за выполнение функциональных обязанностей. При определении центров ответственности во внимание принимают технологическую структуру предприятия, а далее выделяют ее горизонтальный и вертикальный разрезы. Первый ограничивается кругом деятельности каждого лица, ответственного за центр, второй – предопределяет иерархическую лестницу правомочий лиц, принимающих управленческие решения. Каждый из центров может быть центром или затрат, или доходов, или инвестиций. В первом случае отчет составляют по расходам, во втором – по прибыли, и в третьем – по срокам окупаемости.

менеджер, ответственный за решение определенной задачи, должен обладать и соответствующими правами, позволяющими эти задачи решать

План счетов

План счетов для целей управленческого учета должен учитывать специфику деятельности предприятия, поскольку существует большое многообразие предприятий, определяемое экономическими, организационными и другими факторами, а также потребность руководства в той или иной управленческой информации. При разработке плана счетов для управленческого учета важно обеспечить

ик фактор
ения

детализацию данных, предусматривающую отражение и представление информации отдельно по каждому центру ответственности, направлению деятельности предприятия или производимому продукту [1].

Рабочий план счетов должен включать в себя:

– счета для учета издержек (и доходов) по центрам ответственности; К ним составляются справочники по видам потребляемых материалов, топлива, по видам начисленной заработной платы, амортизации и др. На этих счетах фактически осуществляется контроль за прямыми и накладными издержками;

– калькуляционные счета. Внутри ЦФО издержки распределяются по видам выпускаемой продукции, переделам, заказам, иным калькуляционным объектам;

– счета для учета выпуска продукции и продаж с необходимой для контроля и анализа детализацией;

– счета для учета капитальных вложений по ЦО с детализацией издержек по видам;

– счета текущей прибыли по ЦФО с необходимой детализацией;

–счета учета операционных и прочих доходов и расходов по ЦФО [2].

при определении центров ответственности во внимание принимают технологическую структуру предприятия

Бюджетирование

Построение системы бюджетирования на предприятии в идеале предполагает необходимость разработки «Положения о бюджетировании», в котором может быть закреплено формирование следующих документов бюджетирования:

– положения, закрепляющие общие правила системы бюджетирования;

– регламенты, закрепляющие технологию бюджетирования: определение периода планирования, срока возможной корректировки бюджета, схемы документооборота по составлению бюджета, графика документооборота, участников создания документа, адресов, количества и сроков представления документа, формы бюджетов;

– методики, закрепляющие технологию бюджетирования.

построение системы бюджетирования на предприятии в идеале предполагает необходимость разработки «Положения о бюджетировании»

Заключение

Из изложенного становится понятным, что внутренняя отчетность является формой представления сведений, существенных для выбора определенного варианта действий из множества альтернативных. Состав, сроки и периодичность представления внутренней отчетности определяются руководством самостоятельно, но представленная в отчетности информация должна быть достаточной для принятия руководством эффективных управленческих решений.

Литература

1. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Основные компоненты и этапы постановки системы управленческого учета в агрохолдингах // Экономический анализ: теория и практика.- 2008. -№ 13. – с.10.
2. Палий В.Ф. Управленческий учет: организация и функционирование // Управленческий учет. – 2007. – № 23. – с.60.

pn

Ivanova Zh.A.
Cand. of Econ. Sci., Associate professor, Chair of Accounting, Analysis and Audit, East Siberian State Technological University

About Some Aspects of Successful Implementation of Management Accounting

Abstract

The author justifies the need to take account a number of factors in order to improve the efficiency of management accounting at a modern enterprise.

Keywords: accounting, management, delegation of authorities, responsibility centers, chart of accounts, budgeting internal reporting