

АДАПТАЦИЯ (ВНЕДРЕНИЕ) СИСТЕМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

Адаптация систем управленческого учета на отечественных предприятиях является злободневной, т.к. мы отстаем по данным вопросам. Как это ускорить – дает ответ данная статья.

Ключевые слова: Адаптация (внедрение), система управленческого учета.

Говорить о внедрении системы управленческого учета в России неверно, т.к. она существует на любом предприятии. Говорить надо об использовании более рационально всего того, что уже есть на предприятии.

Адаптация должна ответить на вопросы:

Кто будет заниматься т.е. начать с организационных

Какие технологические средства аспектов

Какова цель

Адаптация системы предполагает решение:

Методологических вопросов

Организационных вопросов

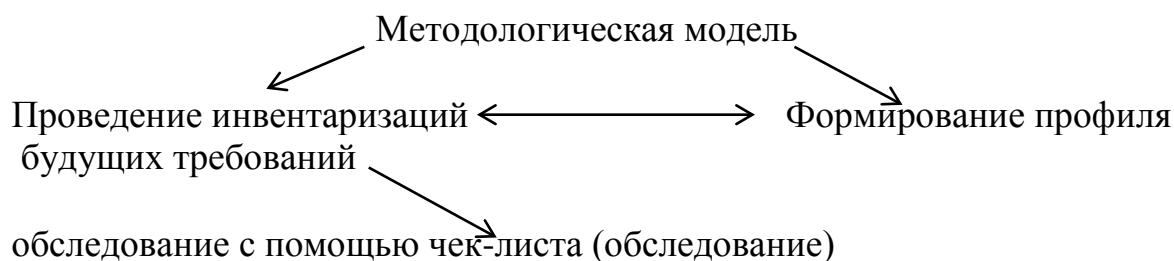
Технических вопросов

Методологическим надо уделять 60–70 % времени. Как строить методологическую модель?

Она должна быть индивидуальна

Должна содействовать реализации стратегических задач предприятия

Должна учитывать сложившиеся на предприятии практику и традиции управления (все полезное сохранить).



Чек-лист выглядит следующим образом:

Показатели	да	нет
При планировании, учете, контроле статей затрат используется их разукрупнение?		
Произведено деление затрат на переменные и постоянные?		
Все возникающие затраты закреплены за МОЛом?		
МВЗ имеют четкие границы?		

* Шильникова Галина Гавриловна – профессор, кафедра бухгалтерского учета и аудита, Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: Shilnikova.g@mail.ru.

** По материалам научно-практической конференции 2015 года «Совершенствование экономической, инновационной и управленческой деятельности экономических систем».

Показатели	да	нет
Какому МВЗ соответствует ЦО?		
Учет выпуска продукции ведется с выделением отклонений?		
Отчет об отклонениях составляется оперативно и передается в ЦО?		
Существуют процедуры оперативного регулирования на отклонения и т.д.?		

В итоге должна появиться:

Концепция реорганизации системы управления затратами – т.е. документ для руководства с высоким уровнем управленческой культуры (позволяет посмотреть с верха на существующую систему), в котором прописываются задачи, требования к ней, анализ существующей системы и направления изменения (например, себестоимость позволит формировать цены, следовательно, надо иметь себестоимость по продуктовым признакам)

Определение приоритетности каких-то направлений, т.к. бизнес не стоит на месте (меняется) (например в 1 очередь бюджетирование, во 2 выстроение системы учета затрат, в 3 определение каких затрат и т.д.) Вариантов много: Для материалоемкого производства возможно следующее:

Функции	Количество клиентов	Количество поставщиков	Управленческие инструменты
Удовлетворенность	5	6	Подсистема ценообразования
Важность с точки зрения прибыли	3	5	Подсистема учета материалов
Быстрое внедрение	2	4	Подсистема проектирования
И т.д.			

По каждому инструменту определяем сумму баллов и отсюда видим приоритет.

План – график выполнения.

Совокупность документов поддерживающих систему управленческого учета.

А) Стандартизирующие объекты управления.

Классификаторы затрат (справочники), мест возникновения затрат, центров ответственности.

Б) Стандартизирующие реализацию функций управления.

Описания методологической модели.

Определения порядка ведения учета.

Калькуляция себестоимости.

Определение порядка реализации функций контроля.

Определение порядка планирования.

Описание системы принятия решений.

Описания организационно-информационной структуры по местам производства работ.

Элементами методологической модели являются:

Порядок приобретения и заготовления материальных ресурсов.

Порядок их оценки.

Установление границ между основными средствами и средствами труда в обороте.

Порядок начисления амортизации основных средств.

Порядок учета регламента основных средств.

Порядок учета нематериальных активов.

И т.д.

Методологическая модель выглядит так:

Элементы модели	Варианты решения
Учет затрат на материалы	Основные материалы – по нормам и учетным ценам Вспомогательные материалы – по фактическому количеству и фактическим ценам
Учет расчетов по оплате труда	Расчет временной зарплаты Расчет средней зарплаты
И т.д	

Затем необходимо сформировать требования к информации для потребителя – информационную карту

Структурная ед-ца	Тип данных	Перечень информации	Периодичность
-------------------	------------	---------------------	---------------

Перед ее составлением лучше сделать следующее обобщение

Перечень структурных единиц	Планирование	Контроль, учет	Принятие решений	Анализ
Отдел снабжения	Потребность в ресурсах, информация о поставщиках	Сводка о поступивших материалах (склад, бухгалтерия)	Информация о тарифах на перевозку	

Проследим информационную взаимосвязь

Что получает					
От кого					

Разрабатываются различные положения по функциям, например:

- структура «положения о планировании деятельности»;
- цель и задачи планирования;
- последовательность и перечень составляемых планов;
- описания организационно-финансовой структуры;
- закрепление планов за ЦФО;
- форматы планов (бюджетов);
- участники процесса планирования;
- регламент разработки и утверждения планов;
- регламент контроля и оценки исполнения планов.

Поскольку одна из главных задач постановки управленческого учета – удовлетворение информационных потребностей менеджеров различных уровней управления, весьма важным является перечень и содержание разработанных форм управленческого (внутренней) отчетности.

Существует ряд принципов, в соответствии с которым формируются и предоставляются внутренние отчеты:

- отчет должен быть адресным и конкретным;
- должен содержать оперативную информацию, полезную для принятия управленческих решений;
- при составлении отчета следует учитывать психологические особенности и уровень подготовленности конкретного менеджера, для которого предназначен отчет. Необходимо знать пожелания менеджера относительно формы предоставления информации (например, табличная или графическая), состава показателей;
- отчет не должен быть перегружен, информация в нем должна быть систематизирована;
- затраты на подготовку внутренней отчетности не должны превышать экономического эффекта от ее использования (принцип экономичности);
- отчет должен быть «подготовленным», т.е. облегчать принятие решений.

Для реализации последнего принципа следует:

- дополнять фактические показатели плановыми, а также данными предшествующих периодов. Такой отчет позволяет видеть развитие событий во времени, их динамику, а также выявлять существенные отклонения от плана для последующей работы с ними (выявление причин отклонений, виновников, принятия соответствующих решений);
- дополнять отчетные формы текстовыми пояснениями (например, о причинах отклонений);
- осуществлять классификацию информации в отчетных формах (например, в порядке возрастания или убывания показателей, благоприятные/неблагоприятные изменения и т.п.);
- осуществлять расчет соответствующих аналитических показателей, например, маржинального дохода, рентабельности, безубыточности, отклонений в натуральных единицах и процентах и т.д.

Для создания на предприятии системы внутренней отчетности необходимо прежде всего определить перечень информации, которая необходима менеджерам различных структурных звеньев, а также степень оперативности/регулярности ее представления. Для этого, как правило, проводится специальное обследование системы управления предприятием, выявляются полномочия менеджеров различных уровней управления по принятию решений и их информационные потребности. В результате заполняется информационная карта, отражающая потребности в информации структурных единиц предприятия в следующем виде:

Информационная карта

Структурные единицы	Тип данных (количественные/стоимостные)	Перечень информации	Периодичность составления
Цехи основного производства	Количественные/стоимостные	Выпуск готовой продукции по видам	Ежесменно
	То же	Незавершенное производство	Ежемесячно
	То же	Использование материалов	Ежесменно
	Количественные	Использование рабочего времени	ежесуточно
Вспомогательные цеха и службы			
Отдел снабжения			
Отдел сбыта			
.....			

Кроме самих форм должен быть проработан регламент их составления, передачи и обработки (порядок, сроки, ответственные).

В качестве примера рассмотрим подходы к формированию отчетов, использующих показатель маржинальной прибыли. Эти отчеты могут отражать вклады в результаты деятельности предприятия:

- отдельных продуктов/услуг;
- внутренних сегментов (производственных подразделений);
- внешних сегментов – зон реализации (географических зон, каналов реализации, торговых представительств).

Используя такой отчет для анализа, можно оценить уровень прибыли как по продуктам, так и по вкладам в прибыль от каждой зоны реализации. Подобная информация необходима для оценки результатов деятельности и принятия решений в будущем с учетом прибыльности продукции на рынке.

Среди принципов, используемых при составлении отчетности, необходимо выделить иерархический принцип (принцип многоступенчатой отчетности по уровням управления). Реализация иерархического принципа предполагает, что по мере возрастания уровня руководства, детализация отчета уменьшается. Рассмотренные шаги адаптации позволят предприятию отладить управление его процессами изнутри.

Список использованной литературы

1. Modern Management Accounting. Современный управленческий учет. Thacker R.J. – 2012.
2. Режим доступа: <http://www.akdi.ru/buhuch/akdi/htm>.