

УДК 005.3

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ*****Е.М. Карака****Академия управления при Президенте
Республики Беларусь, г. Минск, Беларусь*

Всегда ли мы пользуемся возможностью получать объективную информацию о внутреннем состоянии своего бизнеса? Вопрос далеко не праздный. Без адекватного представления о том, кто есть кто внутри предприятия, и как функционирует внутренний производственный механизм компании, верные решения не принимаются. И если топ-менеджер, оценивая эффективность собственных подразделений, пользуется только итоговыми бухгалтерскими отчетами, значит, он готов сильно рисковать своим будущим. Ведь в результате использования неполной информации его бизнес развивается гораздо медленнее, а издержки нарастают подобно снежному кому. Причин того, что владелец или руководитель бизнеса часто оперирует неадекватной информацией, несколько. Во-первых, на его предприятии не налажен автономный управленческий учет. В связи с тем, что столь трудоемким, но важным процессом никто не занимается, истинные информационные потоки проходят мимо руководителя. Только отрывочные сведения доходят до главного лица компании. Во-вторых, в нашей стране традиционно принято особое внимание уделять бухгалтерской отчетности, рассчитанной на коммуникацию с внешними проверяющими. Тогда как стандартные бухгалтерские форматы не позволяют адекватно оценивать оперативное внутреннее состояние компании.

Выход из такой ситуации – разработка и внедрение системы управленческого учета. Данная процедура требует немало усилий и времени (на крупных предприятиях этот процесс может занять несколько месяцев) и не сразу дает результаты. Понадобится время и на апробирование системы, и на накопление информации, которая поможет скорректировать систему управленческого учета уже по ходу внедрения.

А начинать надо с издания приказа о создании системы управленческого учета на предприятии. Сразу нужно сказать, что проект, ведущийся без прямого участия первого лица компании, обречен на неудачу практически со 100%-ной вероятностью. Почему же так необходимо участие первого лица?

Во-первых, при постановке системы управленческого учета структура управления компанией подвергается естественным изменениям: у сотрудников появляются новые функции, связанные с процессом учета и составлением отчетов, идет упорядочение движения информации внутри компании.

Во-вторых, руководитель является самым главным пользователем управленческих отчетов, которые настраиваются непосредственно под потребности и пристрастия конкретного руководителя.

И, наконец, в-третьих, как проведение любых изменений в организации, внедрение системы управленческого учета вызовет естественное сопротивление сотрудников организации. Это нужно понимать и к этому нужно готовиться. Сотрудники будут противодействовать проведению любых нововведений в компании (этот эффект действует в менеджменте без исключений и носит название «сопротивление изменениям»).

Поэтому для внедрения проекта нужны жесткая воля и соответствующие полномочия – такое сочетание имеет только первое лицо компании. Целесообразно также создать рабочую группу, состоящую как минимум из финансиста, специалиста по информационным технологиям, project manager (руководителя проекта), который должен обладать значительным авторитетом внутри организации, при этом ему предоставляются широкие полномочия в части получения необходимой информации

от подразделений, и, естественно, генерального директора. Как правило, процесс формализации потребностей и постановки управленческого учета происходит с участием внешних консультантов, которые также входят в состав рабочей группы.

Процедура создания и внедрения системы управленческого учета включает в себя несколько этапов.

I этап – подготовка к проектированию системы управленческого учета:

- диагностика существующей системы учета на предприятии (описание бизнес-процессов, анализ функционирования механизма получения и обработки информации (кто, в какие сроки, в каких объемах и кому должен предоставлять информацию), уточнение количества подразделений и функциональных обязанностей, закрепленных за каждым из них, и т.п.),

- определение целей, которые должны быть достигнуты при внедрении управленческого учета на предприятии (например: корректный расчет себестоимости видов продукции, поступление качественной информации для принятия управленческих решений, усиление контроля над расходованием определенных ресурсов, обоснование норм расходов, принятых на предприятии, персонализация ответственности за определенные участки деятельности и т.д.),

- разработка технического задания для программистов по созданию нового программного продукта либо адаптации существующего к требованиям, диктуемым особенностями функционирования и развития предприятия в новых создаваемых управленческим учетом внутренних условиях;

II этап – разработка системы управленческого учета:

- определение финансовой структуры предприятия (выделение центров финансовой ответственности);

- организация внутреннего документооборота (разработка состава, содержания и форматов управленческой отчетности с учетом оперативности, периодичности и достаточности вносимых в автоматизированную систему управленческого учета данных для осуществления расчетов и составления отчетов);

- разработка методов управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (создание алгоритма распределения затрат вспомогательных подразделений на основные подразделения, методики определения величины постоянных затрат, формирования себестоимости единицы продукции и расчета прибыли);

- разработка плана счетов управленческого учета, порядка отражения типовых хозяйственных операций, схемы взаимосвязи управленческого и бухгалтерского учетов (каждый первичный документ должен быть описан с учетом проводок, которые он формирует, с указанием возможных значений аналитики корреспондирующих счетов для требуемой детализации данных);

- разработка регламентирующих ведение управленческого учета внутренних положений и инструкций (являясь связующим звеном между процессными и финансовыми управленческими технологиями, именно их сочетание дает интегрированное решение сложных задач в управленческом учете, т.к. по каждому объекту учета в положении отражаются не только финансовые технологии (методы оценки, проводки, первичные документы, отчеты), но и процесс учета: кто и когда будет вести учет; организационный и временный регламент);

III этап – внедрение системы управленческого учета:

- проведение организационных изменений на предприятии;

- обучение персонала;

- контроль за функционированием системы на начальном этапе.