

Бычкова Гульфира Мубараковна,
к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: gulfira_agta@mail.ru
Низовская Кристина Валерьевна,
обучающийся, Ангарский государственный технический университет,
e-mail: nizovskayak@mail.ru

АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ПОД НОВЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕСА

Bychkova G.M., Nizovskaya K.V.

ADAPTATION MANAGEMENT ACCOUNTS SYSTEM FOR NEW BUSINESS OBJECTIVES AND TASKS

Аннотация. Разработан алгоритм адаптации системы управленческого учета к целям и задачам бизнеса.

Ключевые слова: стратегическая цель, тактические цели, система управленческого учета, управленческие решения, алгоритм.

Abstract. The algorithm of adaptation management accounts system for new business objectives and tasks is devised.

Keywords: long-range goal, tactical aim, management accounts system, managerial decisions, algorithm.

За последние годы условия существования предприятий стали еще более нестабильными. Возрастающая искушенность покупателей, развитие мировой экономики, быстрые изменения технологий, возросшая неустойчивость финансовых рынков – вот далеко неполный перечень возможных причин.

Под воздействием этих изменений роль менеджеров в бизнесе стала более сложной и ответственной. Менеджеры несут ответственность за определение целей и задач предприятия, а также за разработку долгосрочных планов и стратегий для достижения этих целей. Данные управленческого учета помогают в составлении таких прогнозов. Установив определенный курс развития бизнеса, менеджеры должны знать, развиваются ли события в соответствии с планом. Для сравнения фактических результатов с запланированными и сопоставления реальной картины с ожидаемой можно также использовать систему управленческого учета. Менеджеры также несут повседневную ответственность за руководство предприятием. Составление планов на будущее и оперативное управление предприятием требуют большого количества разнообразной учетной информации, в том числе формируемой в системе управленческого учета.

Управленческий учет – это процесс определения, измерения и сопоставления информации, позволяющий менеджерам предприятия с помощью этой информации принимать компетентные решения и планировать деятельность предприятия [3]. Управленческий учет черпает информацию из различных источников и использует данные, имеющие различную степень надежности. Единственным реальным тестовым показателем, применяемым к определению

ценности информации для менеджеров предприятия, является улучшение качества принимаемых управленческих решений.

Управленческие решения – результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Управленческие решения, с одной стороны, предшествуют управленческому воздействию, а с другой – выступают как процесс, включающий анализ ситуации в управляемой системе и разработку мер для её целесообразного изменения [1].

Разработка эффективных решений является предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, создания положительного имиджа и др.

Одной из проблем обеспечения необходимой, своевременной и ценной информацией для принятия управленческих решений является необходимость адаптации деятельности учетной системы под новые цели и задачи бизнеса.

По-нашему мнению, решению этой проблемы может способствовать разработка алгоритма адаптации системы управленческого учета под цели и задачи бизнеса.

Чем мы руководствуемся в процессе разработки алгоритма.

Определимся с понятием «алгоритм» в рамках нашего исследования. Алгоритм – это описание последовательности действий, строгое исполнение которых приводит к решению поставленной задачи за конечное число шагов [4].

Также в процессе разработки алгоритма будут учтены основные свойства алгоритмов:

- дискретность – любой алгоритм должен состоять из конкретных действий, следующих в определенном порядке;
- детерминированность – любое действие алгоритма должно быть строго и недвусмысленно определено в каждом случае;
- конечность – каждое действие в отдельности и алгоритм в целом должны иметь возможность завершения;
- массовость – один и тот же алгоритм можно использовать с разными исходными данными;
- результативность – это свойство требует, чтобы в алгоритме не было ошибок.

В процессе разработки алгоритма используется:

- словесный способ записи алгоритма, а именно, пошаговая запись действий в определенном порядке, при этом действия должны стоять в повелительном наклонении;
- линейный (последовательный) алгоритм – описание действий, которые выполняются однократно в заданном порядке [4].

Итак, систему управленческого учета необходимо «настраивать» под цели и задачи бизнеса. Для решения этой проблемы предлагаем следующий алгоритм действий.

На первом этапе проводится систематизация управленческих решений по классификационному признаку «Общая функция управления», представленная в таблице 1. Из предлагаемого набора типичных управленческих решений необходимо выбрать те, которые будут информационно поддерживаться системой управленческого учета исследуемой организации.

Таблица 1

Решения, типичные для общих функций управления и информационно поддерживаемые учетной системой субъекта хозяйствования

Общая функция управления	Управленческое решение
Планирование	Выбор миссии
	Выработка предположений о ситуации в будущем
	Определение целей
	Выбор стратегий по достижению поставленных целей
	Формирование мероприятий по реализации стратегий
Организация	Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи
	Рационализация распределения задач, обязанностей и прав
	Кадровые решения: прием на работу и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации
Мотивация	Разработка системы оплаты труда и премирования, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации
	Выбор социальных методов стимулирования эффективного труда
	Создание надлежащего морального климата в организации
	Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры
Контроль	Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов – для всех трех видов контроля: предварительного, текущего, заключительного
Учет деятельности	Адаптация системы бухгалтерского, налогового и управленческого учета под новые цели и задачи
Анализ деятельности	Выбор видов анализа, отвечающих новым целям и задачам

На втором этапе формулируется стратегическая цель организации.

На третьем этапе систематизируются отличительные признаки стратегических и тактических управленческих решений.

Стратегические – основополагающие решения, направленные на перспективные цели организации. Они принимаются высшим руководством, требуют особой ответственности, так как связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь серьёзные последствия для организации. Примерами являются решения, связанные с реконструкцией предприятия, внедрением новой продукции, технологий, выходом на новые рынки сбыта, слиянием и разделением предприятий и т.д. Тактические решения направлены на достижение конкретных задач. Они принимаются менеджерами среднего и нижнего уровня управления, носят ситуационный характер, действуют в краткосрочной перспективе, зависят от принятой в результате стратегического планирования ассортиментной политики, структуры управления и производственных мощностей [1]. Сравнение стратегических и тактических управленческих решений представлено в таблице 2.

Таблица 2

Различия между тактическими и стратегическими управленческими решениями

№ п/п	Область сравнения	Управленческие решения	
		тактические	стратегические
1	2	3	4
1	Масштаб действия	Влияют на один определенный участок деятельности организации. Являются однопрофильными	Влияют на все сферы деятельности организации. Затрагивают несколько областей деятельности – финансовую, производственную, коммерческую, социальную. Являются многопрофильными
2	Продолжительность времени действия	Являются краткосрочными, реже – среднесрочными	Действуют в течение продолжительного времени, часто являются долгосрочными
3	Целевая ориентированность	Направлены на достижение единственной конкретной цели; являются достаточно точными	Направлены на решение нескольких целей; формируются с разной степенью точности
4	Объем информации	Опираются на точную, достаточно достоверную информацию	Принимаются в условиях наличия ограниченной информации общего характера

Окончание таблицы

1	2	3	4
5	Частота принятия решения	Регулярно на различных уровнях управления	Только при необходимости изменений перспективных направлений развития организации
6	Уровень принятия решения	Принимаются в управленческих структурах организации	Принимаются только высшим управленческим звеном

На четвертом этапе после определения отличительных признаков тактических и стратегических решений, необходимо установить их состав для исследуемой организации. Для установления состава стратегических и тактических задач рекомендуется использовать подход, представленный в таблице 3.

Таблица 3

Состав тактических и стратегических управленческих решений

Тактические решения	Стратегические решения
–	Решения относительно выбора корпоративной стратегии.
Эффективное использование производственных ресурсов и их рациональное распределение по структурным подразделениям и видам производств.	Сокращение затрат под воздействием окружающей среды (поставщики, покупатели, конкуренты, рыночная конъюнктура).
Обеспечение объемов производства и продаж, максимизирующих прибыль в краткосрочном периоде.	Стратегический анализ широты ассортимента программы, эффективности рекламы, качества, организационно-технологического уровня производства и его технологии.
Формирование ценовой политики.	Решения относительно стратегического (долгосрочного) ценообразования.
Эффективное использование производственных мощностей.	Решения относительно жизненного цикла продукции.
Прекращение, продолжение, расширение или сокращение производственной деятельности.	Формирование собственной позиции в условиях конкуренции.
Максимизация прибыли/минимизация убытков в краткосрочном периоде.	Оценка структуры, прибыльности и рентабельности покупателей и рынков сбыта.
Эффективное комбинирование производственных резервов.	Анализ инвестиционной привлекательности альтернативных проектов.
Формирование ассортимента производимой продукции.	Оценка портфеля заказов и собственных конкурентных преимуществ.
Определение рынков сбыта продукции.	Оценка стратегических партнеров.

На пятом этапе формулируются цели для каждого из подразделений организации по каждому из функциональных направлений: финансы, клиенты, организация внутренних бизнес-процессов и персонал.

На шестом этапе устанавливаются показатели эффективности, характеризующие достижение каждой цели.

На седьмом этапе выявляются показатели эффективности, характеризующие достижение конкретной цели, расчет которых невозможен на основе информации, получаемой из системы управленческого учета.

На восьмом этапе формулируются дополнительные задачи перед системой управленческого учета с целью 100% обеспечения информацией для расчета показателей эффективности.

Рассмотрим пример определения на практике целей производственных подразделений и показателей, характеризующих их достижение.

Цели производственных подразделений определяются стратегией компании и в зависимости от нее могут быть различными.

Компания «Эталон» специализируется на производстве бытовых чугунных печей. В составе предприятия есть основное производство и три вспомогательных цеха: ремонтный цех, автотранспортный парк и цех упаковки.

Стратегическая цель компании сформулирована следующим образом: производство готовой продукции высокого качества (цель предполагает выпуск высококачественных товаров с ориентацией на рынок).

Цели формулируются для всех подразделений по каждому из направлений: финансы, клиенты, организация внутренних бизнес-процессов и персонал.

Для каждой из целей устанавливаются показатели эффективности, характеризующие ее достижение.

Пример определения целей и показателей, характеризующих их достижение, для основного производства представлен ниже.

Ориентируясь на стратегию компании «Эталон», необходимо сформулировать цели ее основного производства – цеха по выпуску готовой продукции, чугунных печей бытового назначения. А затем, исходя из этих целей, установить показатели, характеризующие их достижение и, соответственно, позволяющие судить об эффективности деятельности подразделения.

Функциональное направление «Финансы». С точки зрения финансов цель – конкурентоспособная цена производимой продукции. Для оценки ее достижения можно воспользоваться показателем «Производственная себестоимость продукции». Поскольку критерий эффективности выбирается для конкретного производственного подразделения, а не предприятия в целом, показатель «Полная себестоимость продукции» не подойдет.

Функциональное направление «Клиенты». Клиент цеха производства чугуновых печей – внешний заказчик. Отсюда цель можно сформулировать так – удовлетворение потребностей в продукции высокого качества, отвечающей современным требованиям. Показатели, характеризующие достижение этой цели, должны отражать каждую из ее составляющих:

- удовлетворение потребности покупателей в качественной продукции (показатель «Процент возврата по причине брака», показывающий, какая часть уже реализованных товаров возвращается из-за обнаруженных дефектов);
- соответствие продуктов современным требованиям (показатель «Доля новых моделей в общем объеме продукции»).

Функциональное направление «Внутренние бизнес-процессы». Чтобы производить высококачественную продукцию, необходимо выстроить внутренние бизнес-процессы так, чтобы оборудование использовалось оптимально, а продукция выпускалась в соответствии с производственным планом и установленным качеством. Охарактеризовать организацию внутренних бизнес-процессов могут такие показатели: «Процент выполнения производственного плана», «Процент брака» и «Процент загрузки оборудования».

Функциональное направление «Персонал». По функциональному направлению «Персонал» цель можно представить в следующей формулировке – «Эффективно работающий персонал». Показатели – «Производительность труда сотрудников» и «Текучесть кадров» [2].

Цели и показатели по каждому функциональному блоку для цеха по выпуску чугуновых печей представлены в таблице 4.

Таблица 4

Цели и показатели цеха основного производства

Функциональное направление	Цель	Показатели
Финансы	Конкурентоспособная цена производимой продукции	Производственная себестоимость продукции
Клиенты	Удовлетворение потребностей в продукции высокого качества, отвечающей современным требованиям	Объем выпускаемой продукции; доля новых моделей в общем объеме товаров; удовлетворение спроса в продукции; процент возврата по причине брака
Внутренние бизнес-процессы	Производство продукции высокого качества в соответствии с планом	Процент выполнения производственного плана; процент брака выпускаемой продукции; процент загрузки оборудования

Функциональное направление	Цель	Показатели
Персонал	Эффективно работающий персонал	Производительность труда производственного персонала; текучесть кадров

Система управленческого учета в результате получает «дорожную карту» в виде показателей по каждому из функциональных направлений: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал. Перед системой управленческого учета будет поставлена задача обеспечения необходимой информацией для количественной и качественной оценки показателей, характеризующих достижение целей. Как следствие повысится уровень качества аналитической информации и обоснованность принимаемых управленческих решений.

Исследованный и систематизированный в работе возможный состав стратегических и тактических целей на практике может быть использован при формировании направлений развития любого бизнеса.

Предлагаемый нами подход к адаптации учетно-аналитической системы к целям и задачам бизнеса достаточно мобилен, он позволяет адаптировать учетную систему как к уже разработанным целям и задачам бизнеса, так и применяться в случае пересмотра или уточнения этих целей и задач. Практическим преимуществом предлагаемых рекомендаций является то, что один и тот же алгоритм может использоваться с разными исходными данными.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В.Б. Ивашкевич: учебник. М: Инфра-М, 2011. 576 с.
2. Митрофанова Е. Как оценить эффективность деятельности производственных подразделений / Е. Митрофанова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.1FD.ru> (дата обращения: 12.04.2018).
3. Просветов Г.И. Управленческий учет: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2008. 319 с.
4. Национальный открытый университет «ИНТУИТ» [Электронный ресурс]. URL: <https://intuit.ru/studies/courses/21298/1301/lecture/25624> (дата обращения: 12.04.2018).