



Ольга ЦЕЛУЙКО, шеф-редактор

ЗАЧЕМ НУЖЕН УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Для введения управленческого учета на предприятии и понимания роли бухгалтера в этом вопросе надо определить, зачем предприятию управленческий учет, каковы его цели и задачи. Об этом и пойдет речь в консультации.

Какую информацию о состоянии дел на предприятии хочет получить руководитель

Основная задача управленческого учета – обеспечение информацией руководителей, то есть лиц внутри компании, которые руководят и контролируют ее деятельность.

Управленческий учет обеспечивает руководителя основными данными для планирования хозяйственной деятельности компании, он нацелен на будущее.

Задача **финансового учета** совсем иная – предоставить информацию акционерам, кредиторам и другим внешним пользователям для оценки результатов финансовой деятельности компании в прошлом.

Поскольку управленческая информация нужна руководителям, необходимо понимать, что они делают в компании и какова их конечная цель. Это понимание очень важно, ведь оно влияет на то, как обычный бухгалтер воспринимает свою цель и решает практические задачи управленческого учета. Все время следует исходить из позиции руководителя: что ему надо для принятия эффективных управленческих решений.

Каковы функции руководителя

Руководители есть в любой компании – большой или маленькой. Они выполняют три функции:

- планирование – выбор типа действия (что будем делать) и способа действия (как будем делать);

- управление и мотивация – как мобилизовать людей для реализации планов и выполнения ежедневной работы;
- контроль – за счет чего, как обеспечить фактическое выполнение планов, анализ результатов и внесение корректив по мере изменения каких-либо обстоятельств.

Управленческая информация нужна в основном для планирования и контроля. Рассмотрим все по порядку.

Планирование

Планирование – это определение альтернатив и выбор из них той, которая лучше всего способствует достижению целей компании. Ясно, что основная цель любой коммерческой компании – заработать прибыль. А способы достижения цели могут быть разные. Например, за счет расширения рынка сбыта (экспансии) и ассортимента, вывода на рынок эксклюзивного товара по высокой цене или, наоборот, за счет сокращения непроизводительных затрат, изъятия из ассортимента неходовых товаров (продукции), закрытия неприбыльных направлений бизнеса и т. д. Все эти действия осуществляются на основе принятых решений, которые, в свою очередь, принимаются на основе данных управленческого учета, отчетов.

Управление и мотивация

Чтобы компания работала стабильно, руководитель должен мотивировать персонал и эффективно им управлять. Он определяет задания для сотрудников, устраняет разногласия, отвечает на вопросы, принимает необходимые решения, которые касаются как персонала, так и клиентов. Нужен ли для управления людьми управленческий учет? Да, нужен, например, ежедневный отчет о продажах используется для принятия решений об эффективности работы сотрудников отдела продаж.

Контроль

Контроль необходим, например, чтобы проверить, как выполняется план. Нужна обратная связь – это ключевое условие эффективного контроля. В больших организациях используют много разных детальных отчетов. Очень часто это отчет «План-факт», то есть отчет о выполнении того или иного бюджета. Из отчетов видно, какие подразделения не выполняют план и требуют повышенного внимания.

Итак, **рабочий цикл принятия решения** руководителем выглядит так: подготовка плана – выполнение плана (управление сотрудниками и их мотивация) – оценка результатов (контроль) – сравнение плана с фактом и выводы (корректировка плана, постановка новой задачи и т. д.).

Результат работы руководителя

Результат всегда должен быть нацелен на клиента. Если клиент доволен вашей компанией, значит, он предложит другим стать вашими клиентами, то есть, в конечном счете, принесет компании дополнительную прибыль. Ощущения клиента от работы компании – это не следствие того, что происходит само собой, это как раз и есть результат усилий руководства, которое должно четко себе представлять и совмещать процессы, необходимые для выполнения работы.

В чем ценность управленческих данных

Каждый этап работы руководителя предполагает принятие решений. Так как все начинается с планирования, понятно, что акцент сделан на будущее. И управленческий учет, повторим еще раз, нацелен на будущее. А вот финансовый учет, как было отмечено выше, – это регистрация прошлых событий. Конечно, можно сказать, что будущее строится на анализе прошлого, на его оценке. В какой-то степени так, но это не все. Экономические условия, потребности клиентов, конкурентные условия – эти факторы постоянно меняются и влияют на работу. Собственник, руководитель компании планирует, опираясь на оценки того, что произойдет, точнее, что может произойти в будущем.

Совершенно очевидно, что, сделав акцент на будущем, мы будем придавать меньшее значение точности данных (это то, чего требует бухгалтер, финотчетность) и сосредоточимся на своевременности их получения. Ведь точность требует времени, а решения надо принимать быстро, некогда ждать абсолютно точных данных. Это

значит, что нужно научиться работать в условиях неопределенности, ведь будущее – это всегда неопределенность.

Управленческий учет дополняет математические расчеты и оценки немонетарными (качественными) данными, которые прежде всего касаются удовлетворенности клиентов.

Есть предприятия, которые ведут управленческий учет системно. А есть те, кто использует только отдельные отчеты, так как вести такой учет необязательно, в отличие от бухучета.

К вопросу о внедрении и применении управленческого учета необходимо подходить с позиции, **полезна ли информация, релевантна ли она для принятия управленческого решения.**

На практике есть много способов получения полезной информации. Очень популярен способ, основанный на изучении бизнес-процессов в компании. Поясним это подробнее.

Как помогает достижению целей компании оптимизация бизнес-процессов

Бизнес-процесс (далее – БП) – это детальная последовательность шагов (стадий), как правило, схематическая, которые надо предпринять, чтобы решить поставленную бизнес-задачу.

БП охвачены процессы производства, сбыта, закупки. Даже бухгалтерия компании работает по своим БП. Так вот, часто БП бывают неэффективными и содержат никому не нужные затраты. А мы помним, что цель предприятия – получить прибыль (и при этом максимально удовлетворить потребности клиентов). Руководитель решает принять решение провести реинжиниринг БП, то есть радикально их усовершенствовать. Все этапы БП подвергаются **сомнениям**, полностью пересматриваются, чтобы устранить ненужные шаги, уменьшить вероятность ошибок и снизить затраты (в подразделениях компании этим занимаются топ-менеджеры, которые хорошо знают свои БП).



Подчеркнем: реинжиниринг БП нацелен на упрощение и устранение напрасных усилий. Основная идея состоит в том, что все виды деятельности, которые не приносят ценность в продукт или услугу, надо убрать (упразднить).

Виды деятельности, которые не создают дополнительную ценность для продукта или услуги

и за которые клиенты не желают платить, – это виды деятельности, не формирующие дополнительную стоимость.

Приведем популярный пример из деловой литературы. Предположим, вы издатель и выпускаете детективы. Вы печатаете их на мелованной бумаге, с цветными иллюстрациями и в целлофановой упаковке. Вы вкладываете в производство больше денег, чтобы сделать продукт внешне более презентабельным, но это не влияет на решение покупателя купить книгу именно у вас. Они покупают у конкурента тот же детектив, напечатанный на газетной бумаге, но по меньшей цене.

Таким образом, вам не нужны БП упаковки книги и закупки дорогой бумаги, как и дополнительное оборудование для работы с такой бумагой, не нужна работа художника-иллюстратора и дизайнера для внутреннего блока книги. Почему? Покупатель не хочет за это платить, это не создает дополнительную ценность для него.

Однако здесь важно быть осторожными и не увлечься попытками превратить улучшение БП в прибыль. Ведь на практике есть только два реальных способа увеличить прибыль: сократить затраты и увеличить продажи.

Например, вы улучшили БП, убрали деятельность, которая не приносит дополнительную ценность, и сократили рабочие места. Ваши сотрудники поняли, к чему все это ведет, и начали сопротивляться дальнейшим мерам по улучшению БП. Желательно дать им понять, что конечным результатом изменений станут более чем гарантированные рабочие места. А это получится, только если руководство улучшает БП для увеличения объемов бизнеса, а не для сокращения работников.

Кто занимается управленческим учетом на предприятии

Теперь поговорим о функционале и статусе специалиста по управленческому учету в компании.

В оргструктуре типичной коммерческой компании обычно всегда есть финансовый директор (CFO). Он находится на одном уровне с другими топ-менеджерами и подчиняется президенту компании (например, гендиректору). Менеджер по управленческому учету – это обычно главный бухгалтер, который подчиняется финдиректору. Он – ключевое звено в структуре топ-менеджеров, без него не принимаются никакие принципиальные решения. Бухгалтер должен обладать знаниями по бухгалтерскому и финансовому учету, иметь навыки руководителя своего департамента, анализировать возникающие ситуации, эффективно коммуницировать с другими топ-менеджерами. Он отвечает за предоставление финдиректору своевременной и адекватной информации в целях содействия планированию и контролю. Он также составляет финотчетность для внешних пользователей.

В международной практике есть даже дипломированные бухгалтеры по управленческому учету. Часто в небольших компаниях должности финдиректора и главбуха совмещают. Считается, что секреты финансового анализа и управленческого учета вполне может освоить бухгалтер. А вот еще одна популярная конструкция: главбух делает свою бухгалтерскую работу, а финансовый директор занимается управленческим учетом.

Во всяком случае надо точно знать, как позиционируется на вашем предприятии бухгалтер по управленческому учету и каковы его компетенции и навыки.

ВЫВОДЫ



Управленческий учет непосредственно не связан с бухгалтерскими проводками, но определенные знания по бухучету специалисту по такому учету надо иметь. Вот почему эту функцию часто передают бухгалтерам. Трудности в освоении новых навыков связаны с тем, что бухгалтер привык работать с информацией о прошлых событиях, а управленческий учет – это планы и прогнозы будущих событий. Суть управленческого учета – помочь руководителю в достижении целей компании. На практике бухгалтеры, занятые таким учетом, выполняют функцию внутренних консультантов или бизнес-аналитиков в своей компании. Они тратят меньше времени на составление стандартных отчетов и больше – на анализ информации. Они ближе к тем подразделениям, с которыми работают (не с бухгалтерией, а с производственными подразделениями, отделами сбыта и закупок). Эти бухгалтеры тесно общаются с сотрудниками всех подразделений и активно участвуют в принятии решений. Они – советники, которым доверяют.