

УДК 657

DOI 10.21661/r-117710

*А.М. Дуйшеналиева***ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИИ:  
ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ЭТАПЫ**

*Аннотация:* в данной статье автором рассмотрены основные цели и задачи внедрения управленческого учета на предприятии. Раскрыта особенность внедрения управленческого учета. Даны основные этапы по внедрению управленческого учета на предприятии. Рассмотрены особенности каждого этапа, дано краткое раскрытие сущности этих этапов. Эффективное внедрение и осуществление управленческого учета, невозможно без выделения центров ответственностей. В связи с этим выделены основные центры ответственности и дан краткий обзор по ним.

*Ключевые слова:* бухгалтерский учет, управленческий учет, планирование, управление, центр ответственности.

*A.M. Duishenalieva***INTRODUCTION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE COMPANY:  
AIMS, GOALS AND STAGES**

*Abstract:* the author of this article considers the main aims and goals of management accounting introduction. The main features of introduction are described. The main stages of introduction of management accounting are presented and each stage is analyzed in detail. An effective introduction and implementation of management accounting is impossible without indicating responsibility centers. In this regard, the main responsibility centers have been identified and described.

*Keywords:* accounting, management accounting, planning, management, responsibility centers.

Основной целью организации системы управленческого учета на предприятии является предоставление менеджерам информации для принятия эффективных управленческих решений. Система организации управленческого учета на предприятии не регламентируется законодательством, и решение по поводу внедрения принимает руководство самого хозяйствующего субъекта. Разработка и внедрение системы управленческого учета на предприятии требуют большой объем информации и значительных трудозатрат.

Внедрение управленческого учета зависит от специфики и особенностей деятельности предприятия. Для улучшения процесса внедрения необходимо разбить этот процесс на такие этапы:

1. Определение структуры и специфики деятельности предприятия.
2. Выделение центров ответственностей.
3. Определение классификаторов управленческого учета.
4. Формирование внутренних положений и инструкций по ведению управленческого учета.
5. Составление управленческого плана счетов.
6. Определение методов управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
7. Разработка управленческой отчетности.
8. Автоматизация системы управленческого учета.

Указанные этапы организации управленческого учета могут быть изменены в зависимости от специфики деятельности и по решению руководства предприятия. В зависимости от особенностей хозяйственной деятельности, какие-то этапы могут быть добавлены, заменены или удалены.

На первом этапе для внедрения управленческого учета необходимо изучить структуру и особенность хозяйственной деятельности предприятия. Структура предприятия рассматривается, как и по организационному принципу, так и по экономической и финансовой составляющей. В соответствии с этим определяется, на каких участках требуется внедрение управленческого учета, и какие

участки будут предоставлять информацию. В зависимости от этого на втором этапе необходимо выделить центры ответственности.

Под центром ответственности в управленческом учете понимается область, сфера, вид деятельности, во главе которых находится ответственное лицо (менеджер), имеющий права и возможности принимать и осуществлять решения. Каждый центр ответственности может состоять из нескольких мест затрат и, кроме того, осуществлять расходы, не имеющие четко выраженного места формирования внутри предприятия. Довольно часто центр ответственности связан с выполнением функций, не имеющих четко выраженного измерителя объема деятельности [1].

Центр финансовой ответственности – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное влиять и которое отвечает за экономический результат от этих операций. Центрами финансовой ответственности могут выступать структурные подразделения, службы, цеха, отделы и т. д. Также к ним можно отнести компании в составе корпорации или холдинга.

Руководители этих центров несут ответственность, за выполнение какой-либо программы, либо достижение поставленных перед ними задач. Система организации учета по центрам ответственности позволяет децентрализовать затраты, осуществлять контроль за выполнением плана, бюджета, проводить анализ отклонений и выявить виновных за возникшие отклонения.

Классификация центров ответственности в основном зависит функций структурного подразделения и от полномочий, ответственности руководителей. В зависимости вышеуказанных факторов это подразделение может быть центром прибыли, центром инвестиций, центром доходов, центром затрат. Перед этими центрами ответственности ставятся определенные задачи, программы, утверждается бюджет.

Руководитель центра прибыли несет ответственность по увеличению прибыли, и имеет право принимать управленческие решения по снижению затрат и увеличению доходов для влияния размера прибыли.

Руководитель центра инвестиций несет ответственность за затраты и результаты инвестиционного процесса, эффективность использования капитальных вложений.

Руководитель центра доходов отвечает за максимизацию размера выручки от продаж или оказания услуг.

Центр затрат – это подразделение, которое несет ответственность за выполнение определённого производственного задания, отвечает за выполнение бюджета затрат и минимизацию затрат. К ним относятся центры производственных затрат и центры управленческих расходов.

Центры производственных затрат отвечают за достижение нормативного уровня затрат на единицу продукции. Существуют центры затрат с полностью регулируемыи, слабо регулируемыи и произвольными издержками. Регулируемые затраты зависят от объемов производства и для контроля за их поведением составляют гибкие бюджеты. Для произвольных затрат составляют сметы постоянных издержек.

Центр управленческих затрат отвечает за качественное выполнение функций управления. К ним относятся аппарат управления компании.

Выстраивая систему управления по центрам ответственности, необходимо помнить, что управление затратами не является самоцелью.

Основными задачами организации могут являться обеспечение конкурентоспособности, достижение определенной доли рынка, уровня рентабельности инвестиций, капитализации компании и пр. Система управления затратами не должна препятствовать достижению основных целей. Поэтому ставя во главу угла показатели доходов и затрат, нельзя забывать, что задачей менеджера является обеспечить согласованность данных показателей с показателями других областей с целью формирования возможностей и стимулов достижения целей организации.

Для эффективного функционирования системы управления по центрам ответственности при ее разработке и выделении сегментов нужно учитывать следующие основные факторы:

- четкое разграничение и соответствие полномочий руководителей, и их ответственности за полученные результаты;
- правильное отнесение затрат на тот центр, где они были понесены;
- система стимулирования сотрудников посредством премирования по результатам деятельности подразделения;
- экономическая эффективность от внедрения учета по центрам ответственности. То есть расходы на внедрение и поддержание работы системы управления по центрам ответственности не должны быть больше приносимого ею эффекта.

На третьем этапе разрабатываются классификаторы управленческого учета, и описываются различные объекты учета. Количество и типы классификаторов определяется в зависимости от потребностей предприятия. Например, к классификаторам можно отнести виды доходов, места возникновения затрат, статьи калькуляции, виды производимой продукции, оказываемых услуг и т. д. Классификаторы могут быть разделены на производственные, коммерческие, административные, инвестиционные, организационные и т. д.

Так как вопросы управленческого учета не регламентируются законодательством, либо какими-либо стандартами, вопросы организации управленческого учета разрабатываются самим предприятием. Как правило, разрабатываются следующие положения, инструкции, такие как учетная политика и план счетов в целях управленческого учета, положение по финансовой структуре предприятия, классификаторы управленческого учета, формы документов, график документооборота и т. д.

Учетная политика в целях управленческого учета должна содержать общие критерии по организации и ведению управленческого учета, такие как методы оценки запасов, методы учета затрат, порядок распределения накладных расходов и т. д.

При формировании учетной политики в целях управленческого учета разрабатывается управленческий план счетов (5-й этап). На основе этого плана отражаются факты хозяйственных операций, формируется управленческий баланс. На порядок группировки и аналитичности счетов влияют объекты и формат управленческой отчетности.

Так как производственный учет является главной составляющей управленческого учета отдельно выделяем этап по разработке методов управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Таким образом на 6 – м этапе определяется порядок учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Организация учета затрат может осуществляться различными методами. Классификация дана в рис. 1.

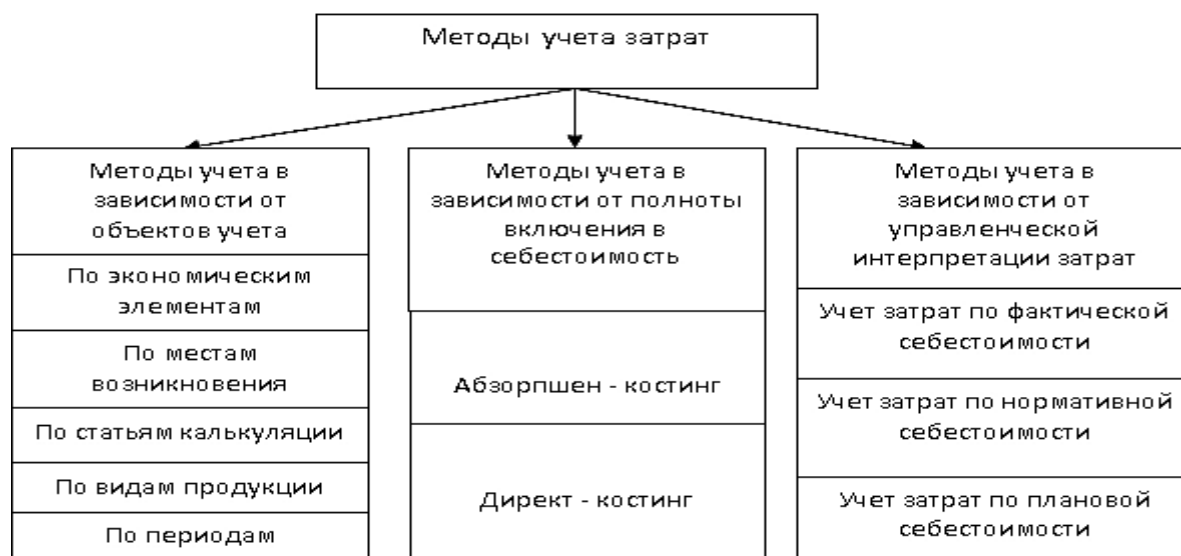


Рис. 1. Методы учета затрат

Порядок учета затрат каждый хозяйствующий выбирает самостоятельно, ориентируясь на собственные потребности и специфику бизнеса. Многие предприятия используют одновременно несколько методов учета затрат, что в свою очередь позволяет получать необходимую информацию в более широком контексте.

На следующем этапе необходимо определить показатели, характеризующие эффективность деятельности центров ответственности. Помимо этого, должен быть определен порядок сбора, обработки и предоставления полученной инфор-

мации. Информация, предоставленная в управленческой отчетности должна отвечать следующим требованиям: релевантность, оперативность, адресность, достаточность, аналитичность, понятность, достоверность, сопоставимость.

Форма отчетности для разных подразделений и центров ответственностей может быть разная. Она должна учитывать специфику этого подразделения и помогать анализировать и оценивать деятельность этого подразделения.

Порядок формирования управленческой отчетности отличается от бухгалтерской финансовой отчетности степенью детализации, способами группировки данных, точностью и формой и сроками предоставления.

Автоматизация управленческого учета требует дополнительного времени и затрат, как трудовых, так и финансовых. Автоматизация может быть осуществлена на основе дополнения существующих бухгалтерских программ, либо новых подготовленных для данного предприятия. Многие предприятия сначала ведут управленческий учет вручную, затем переходят на автоматизированный режим. Если предприятие имеет ресурсы (трудовые, финансовые) то процесс внедрения и автоматизации управленческого учета целесообразно осуществлять вместе. Если нет такой возможности, то лучше начинать с внедрения управленческого учета ручным способом. После того управленческий учет будет налажен, можно начинать и процесс автоматизации учета.

Осуществив указанные этапы по внедрению управленческого учета на предприятии получит, более или менее готовую к эксплуатации систему учета. Но эта система в процессе внедрения будет и должна корректироваться в зависимости от специфики деятельности, масштабов предприятия, от степени организации учетно-аналитического обеспечения и от уровня подготовленности кадров. Уровень подготовки персонала играет большую роль в процессе внедрения учета и для повышения эффективности процесса предприятие должно организовать процесс обучения сотрудников. Процесс внедрения требует долгого периода тестирования и корректировки. И только после этого руководство предприятия сможет пользоваться плодами работы по внедрению системы управленческого учета.

**Список литературы**

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник. – М.: Магистр; Инфра. – М., 2011. – 576 с.

---

**Дуйшеналиева Айдай Медетбековна** – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ГОУ ВПО «Кыргызско-Российский Славянский университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина», Кыргызстан, Бишкек.

**Duishenaliyeva Aidai Medetbekovna** – senior lecturer of the Department of Accounting, Analysis and Audit SEI of HPE “Kyrgyz-Russian Slavic University named after First Russian President B.N. Eltsyn”, Kyrgyzstan, Bishkek.

---