

Н. Г. Шредер

Анализ типичных ошибок в управленческом учете



Наталья Геннадьевна Шредер

Анализ типичных ошибок в управленческом учете

Текст предоставлен издательством

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6149270

Анализ типичных ошибок в управленческом учете: Научная книга; 2006

Аннотация

<p id="__GoBack">Задача данного издания – ознакомить читателей с основными методологическими ошибками, встречающимися в процессе построения системы управленческого учета и ведения учета в компании. Подробно рассматриваются вопросы организации управленческого учета с использованием привычных бухгалтерских методов, не требующих существенного переобучения персонала и крупных инвестиций. Специальное внимание уделяется способам технологизации управленческого учета на основе использования регистров и регуляризации процедур учета. Книга будет полезна финансовым директорам, специалистам в области управления финансами, главным бухгалтерам предприятий.

Содержание

1. Ошибки, встречающиеся при ведении управленческого учета	5
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Н. Г. Шредер

Анализ типичных ошибок в управленческом учете

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

1. Ошибки, встречающиеся при ведении управленческого учета

Организация управленческого учета является внутренним делом самой организации. В отличие от финансового учета, ведение управленческого учета не является обязательным для организации. Система управленческого учета служит лишь интересам эффективного управления, поэтому решение о целесообразности ее ведения руководитель организации принимает исходя из того, как он оценивает затраты и выгоды от ее функционирования. Система управленческого учета является эффективной, если она позволяет облегчить достижение целей организации с наименьшими затратами на организацию и функционирование самой системы.

При ведении управленческого учета на предприятиях чаще всего встречаются следующие ошибки:

- 1) отсутствие четких стратегических целей;
- 2) неверное определение задач;
- 3) отсутствие на предприятии единой нормативной базы и единой терминологии;
- 4) неправильное распределение ролей между сотрудниками, ответственными за внедрение управленческого учета;
- 5) отсутствие четкого механизма взаимодействия между центрами финансовой ответственности;

- 6) нереалистичные цели и сроки;
- 7) отсутствие механизмов контроля;
- 8) отсутствие механизма получения точной и своевременной информации;
- 9) фальсификация данных.

Организационная структура системы управленческого учета строится с учетом структуры самой организации; информационных потребностей руководства; технических возможностей и особенностей компьютерной информационной системы; квалификации работников.

Чтобы правильно организовать управленческий учет и избежать ошибок в его ведении, руководство должно правильно определить форму организации. Выделяют три структуры.

1. Унитарная структура с установленной иерархией взаимоотношений и ответственности. Такая форма характеризуется строгой подчиненностью сотрудников низшего звена управления руководителям высшего звена и передачей информации и команд по вертикали. Унитарная структура стимулирует профессиональную специализацию, позволяет избежать дублирования функций и обязанностей внутри организации, улучшает вертикальную координацию в каждой из функциональных ветвей. Но основным недостатком формы является то, что отсутствуют горизонтальные связи, а это затрудняет координацию между отдельными функциональными ветвями, способствует появлению конфликта интересов

и целей отдельных функциональных ветвей, тем самым увеличивая затраты на управление такой системой.

2. Холдинговая структура представляет собой группу относительно самостоятельных подразделений, объединенных общим финансовым руководством и отношениями собственности. Головной офис холдинговой компании занимается стратегическим планированием и централизованным распределением ресурсов, контролирует достижение поставленных целей подразделениями. Компании, входящие в холдинг, разрабатывают собственные планы по достижению этих целей и несут ответственность за их выполнение. Основной недостаток этой формы состоит в дублировании функций отдельными работниками и конфликте интересов. Учетно-финансовые службы образуются не только в управляющей компании, но и в каждой компании холдинга, причем специалисты могут работать как в администрации, так и в подразделениях.

3. Матричная структура, в которой подразделения обладают определенной самостоятельностью в осуществлении своих задач. Обладатели определенной профессии выполняют свои функции лишь на временной основе и легко перемещаются между подразделениями, образуя единый рынок труда функциональных групп. Одна из основных проблем в организациях матричной формы – проблема отношения руководителей функциональных подразделений и проектов.

В последнее время крупные предприятия придерживаются

ся особой формы организации деятельности – ответственность разделена не по традиционному функциональному принципу, а по линиям продукции, каждая из которых группирует вокруг себя определенные функциональные подразделения и ресурсы. Таки образом выделяется самостоятельная часть организации, работающая на внешнего потребителя – сегмент деятельности. С учетной точки зрения у сегмента можно выделить обособленные активы и результаты операций по основной деятельности, а также сформировать отчетность. С точки зрения организационной структуры такую форму организации можно отнести к одному из трех типов в зависимости от того, насколько самостоятельны сегменты, каковы показатели результативности деятельности сегментов, от исторических особенностей организации.

На практике, как правило, реальные организации представляют в своей организационной структуре комбинацию трех основных типов с преобладанием какого-либо из них.

Наиболее распространенные функции бухгалтеров-аналитиков – учет затрат, калькулирование себестоимости, бюджетирование и анализ отклонений. Организация управленческого учета зависит от того, какая форма реализации этих функций будет целесообразной для данной организации. Чтобы избежать ошибок при ведении управленческого учета, необходимо решить вопрос о форме взаимодействия управленческого и финансового учета, так как учет затрат и подготовка отчетов о себестоимости лежат на пересече-

нии этих видов учета. Если управленческий учет построен как отдельная система, то такая структура никак не связана с финансовым учетом, и в этом случае можно говорить об автономной системе управленческого учета. Если же часть счетов дублирует счета финансового учета, то их называют зеркальными счетами (счетами-экранами). План счетов в управленческом учете разрабатывается с учетом особенностей и потребностей самой организации.

Эффективность ведения управленческого учета зависит от выбора методики его ведения (подходов к оценке активов, способов обработки финансовой информации с учетом фактора времени, способов калькулирования затрат и др.). Методы ведения управленческого учета должны быть отражены в документах организационного характера (приказах, распоряжениях руководства). Эти документы обязательны для специалистов, работающих в системе управленческого учета, а также для всех, кто использует в своей работе учетные данные, – менеджеров всех уровней, маркетологов и др. Совокупность документов, регламентирующих способы ведения управленческого учета, составляет учетную политику в области управленческого учета. В ней должны быть отражены методические и организационные аспекты ведения управленческого учета.

В настоящее время управленческий учет на большинстве предприятий строится на принципах автономии. Однако разделение финансового, налогового и управленческо-

го учета на отдельные системы имеет ряд недостатков. К ним относятся в первую очередь дополнительные затраты на содержание персонала, выполняющего дублирующие функции. Этот недостаток можно устранить путем совместимости компьютерных информационных систем, обеспечивающих параллельное ведение нескольких видов учета. Базовая учетная информация едина для финансового, управленческого и налогового учета, поэтому основной проблемой является перенос данных в регистры управленческого учета. Унитарная система организации учета лишена этих недостатков, но она требует внедрения многофункциональной автоматизированной системы, которая не может быть дешевой. Но любая организация должна стремиться по мере своего роста к интегрированной системе ведения учета. Кроме того, сотрудник, разрабатывающий и обеспечивающий ведение управленческого учета, в управленческой иерархии находится не выше главного бухгалтера. Теоретически такая структура возможна, но на практике она приводит к конфликту интересов, столкновению амбиций, в конечном счете – к невозможности оперативно готовить управленческую отчетность. Эта ошибка относится к области организационных решений.

Одна из ошибок управленческого учета – бессистемность подготавливаемой управленческой отчетности. Отчеты готовятся разными отделами в соответствии со своим пониманием содержания и оформления. В результате к руководству попадает несвязанный набор форм, которые часто мо-

гут противоречить друг другу и давать неправильную картину деятельности предприятия.

Излишняя детализация при планировании также затрудняет ведение управленческого учета. Поскольку прогнозы основываются на предположениях с определенной степенью вероятности, излишняя детализация плановых форм приводит к бесполезной трате времени для планирования показателей, точность исполнения которых близка к нулю. Многие предприятия используют одну отчетность и для центров затрат, и для центров прибыли. При решении этого вопроса специалисты, которые ведут управленческий учет, определяют центры затрат и центры прибыли и разрабатывают надлежащую систему отчетов и контрольных показателей.

Во многих компаниях часто путают такие понятия, как бухгалтерская и управленческая прибыль. В результате отчет о движении денежных средств представляет собой набор показателей из разных форм отчетности, подготавливаемых по различным методикам, и поэтому дает искаженную картину.

Чтобы избежать такой ошибки при ведении управленческого учета, как отсутствие потребителей информации управленческого учета, необходимо на начальном этапе организации управленческого учета составить список решений, принятие которых имеет существенное влияние на финансовое состояние предприятия, и список показателей, значение которых следует иметь в виду лицу, принимающему

эти решения. Как правило, список таких решений начинается с ценообразования, а одним из важнейших показателей при этом является себестоимость товара, продукции или услуг.

При ведении управленческого учета можно столкнуться и с трудностями автоматизации управленческого учета. Часто организация и внедрение управленческого учета проводятся одновременно с его автоматизацией. Однако, не имея опыта использования управленческого учета, руководитель предприятия не может точно ответить на достаточно конкретные вопросы (своих или чужих) автоматизаторов. В результате этого происходит учеба на своих ошибках на виду у всей фирмы.

Выработка системы целей организации не является задачей управленческого учета, но их достижение становится практически невозможным без соответствующей управленческой поддержки. Каждое управленческое решение направлено на какую-то хозяйственную проблему, правильным решением является то, которое максимально способствует достижению определенных целей. Принципиальную роль в этом процессе будут играть организация информационных потоков внутри организации и способов представления экономической информации, т. е. управленческий учет, который как раз позволит своевременно и правильно принимать управленческие решения. Поэтому предотвращение ошибок при ведении управленческого учета оказывает влияние на

то, насколько эффективно организация достигнет своих целей.

При внедрении управленческого учета очень важно определить, кто будет ответственным за эту работу. Эти функции лучше всего поручить финансовому директору. Он должен будет выполнить три задачи:

- 1) разработать динамический метод расчета себестоимости и в дальнейшем применять его на практике;

- 2) разработать систему классификации ассортимента и подсчета затрат. При этом необходимо будет провести проверку всех производственных подразделений предприятия, чтобы изучить, как образуются затрат на каждом участке, оценить их целесообразность и обоснованность;

- 3) создать компьютерную систему учета и анализа данных о деятельности предприятия. В процессе внедрения управленческого учета важно привлекать квалифицированных специалистов, которые смогут наладить эффективную систему учета. Не в каждой компании есть специалисты, которые могут выполнить весь сложный комплекс работ, связанных с постановкой управленческого учета. При изучении деятельности подразделений, в которых будет внедряться управленческий учет, как правило, выявляется немало проблем. Выясняется, что одни отделы дублируют другие, а многие важные направления работы остаются в стороне. Поэтому, возможно, придется менять организационную структуру предприятия. Она должна стать более рациональной, эконо-

мичной. Возможно, появятся новые подразделения (например, отдел маркетинга), а некоторые отделы решено будет объединить. После введения всех новшеств на предприятии разрабатывается механизм сбора информации и проводится обучение сотрудников, ведущих учет хозяйственной деятельности. Так создается база данных, которая позволяет регулярно делать расчеты. Управленческие отчеты, в которых отражается деятельность предприятия, первое время можно составлять раз в месяц. Далее по мере совершенствования системы управленческого учета руководитель предприятия в любой момент сможет видеть текущее состояние всей организации. Поэтому в дальнейшем нужно стремиться к тому, чтобы информация обновлялась так часто, как это определяется особенностями деятельности предприятия... При этом неважно, как она будут выглядеть отчеты. Это каждое предприятие решает для себя в соответствии с внутрифирменными стандартами. Главное, чтобы полученные данные было удобно использовать для принятия управленческих решений.

Чтобы избежать ошибок при внедрении управленческого учета на предприятии, необходимо правильно определить его задачи. Как правило, выделяются следующие:

- 1) представление информации (оценка запасов; обоснование продажных цен; исчисление прибыли; формирование информации о доходах и затратах; разработка и представление руководству различных внутренних отчетов);

2) анализ (определение путей наиболее эффективного использования ресурсов предприятия; выявление возможности роста финансовой результативности и оптимизации финансового результата; подготовка информации для принятия решений о структуре и объемах выпуска продукции, подготовка информации для принятия решений о способах финансирования различных проектов, сегментов, видов деятельности; разработка вариантов инвестирования);

3) планирование (прогнозирование будущих значений показателей; разработка тактических и стратегических планов; подготовка информации для принятия решений о системе краткосрочных или долгосрочных целей и задач организации);

4) мотивация (мотивация сотрудников; разработка способов участия сотрудников в прибыли предприятия; разграничение сфер ответственности сотрудников; выработка способов оценки эффективности работы подразделений и сотрудников);

5) координация (координация деятельности различных сегментов бизнеса; оптимизация структуры бизнеса; выработка политики в области распределения накладных расходов между подразделениями организации; организация текущего обмена информацией между подразделениями);

6) контроль (организация внутреннего финансового контроля; организация внутреннего аудита; сравнение фактически достигнутых показателей с плановыми и разработка ре-

комендаций руководству по устранению или недопущению выявленных отклонений в будущем).

Чрезмерное внимание только к учетным данным в ущерб их управленческой полезности для организации может привести к тому, что манипулирование цифрами сможет затмить саму проблему, ради решения которой ведется управленческий учет. Примером может служить система исчисления себестоимости со сложными многоступенчатыми расчетами, часто изменяющимися нормативами, огромными отчетами о себестоимости, которые для управления не несут никакой важной информации. Поэтому организация должна детально разработать систему ведения управленческого учета, удобную для всех специалистов (бухгалтеров, экономистов, менеджеров и др.).

При ведении управленческого учета организация должна учитывать такой фактор, как учитываемость ресурсов. Учитываемость ресурсов подразумевает внедрение системы предоставления отчетности в соответствии с организационными особенностями. Система отчетности должна содействовать повышению эффективности использования ресурсов и помогать оценивать качество управления. Основой построения системы отчетности является реализация управленческих целей и задач в масштабе всей организации с помощью распределения обязанностей. Экономисты должны реализовать такую систему учета и отчетности, которая будет регистрировать данные и предоставлять менеджерам

в виде отчетов соответствующие доходы, расходы, активы, обязательства и связанные с ними количественные показатели. При такой системе менеджерам будет легче осуществлять контроль и управление всеми указанными элементами.

При ведении управленческого учета специалисты уделяют основное внимание технической стороне, т. е. разработке, настройке компьютерных программ, выявлению параметров управленческого учета. Но все же наиболее сложной задачей является получение достоверной информации в нужном объеме. В связи с этим даже самые совершенные для конкретного предприятия методики могут подвергаться значительным ограничениям, потому что требуемая информация не может быть получена оперативно и в нужном объеме. Это связано с тем, что в условиях становления бизнеса руководство больше внимания обращает, как правило, на другие проблемы:

- 1) снижение налоговой нагрузки путем использования различных схем;
 - 2) создание структур под отдельных людей;
 - 3) рост объемов продаж с отставанием во внедрении систем детального учета продукции;
 - 4) открытие или приобретение некоторого числа юридических лиц с узкой географической или производственной специализацией;
 - 5) становление бухгалтерского и налогового учета и др.
- И только после решения этих основных вопросов руко-

водство начинает задумываться об организации управленческого учета. Но чем раньше руководство пригласит на предприятие нужного специалиста, который сможет организовать правильный управленческий учет, и создаст ему все условия для нормальной работы, тем меньше будут их моральные и материальные потери, поскольку восстановить картину за прошлый период в такой неразберихе бывает сложно или даже невозможно.

Избежать ошибок ведения управленческого учета, связанных с запоздалым привлечением квалифицированных специалистов, занимающихся этой проблемой, можно, выявив причины. К ним относят:

- 1) нежелание руководства представить полную (конфиденциальную) информацию;
- 2) сопротивление со стороны отдельных сотрудников, видящих в специалистах по управленческому учету контролеров, конкурентов или лиц, мешающих им работать;
- 3) необходимость обращаться к большому количеству различных сотрудников, каждый из которых знает только свой участок, причем они не являются взаимозаменяемыми;
- 4) отсутствие адекватных систем бухгалтерского учета и учета товародвижения (например, отсутствие качественного компьютерного учета товародвижения);
- 5) расплывчатость организационной структуры и ответственности;
- 6) отсутствие знания от том, кто чем занимается и какую

информацию может дать;

7) игнорирование рекомендаций и запросов специалиста, ставящего или ведущего управленческий учет;

8) необоснованно завышенные требования руководства к срокам и качеству предоставляемых управленческих отчетов при отсутствии с их стороны помощи в решении соответствующих организационных проблем;

9) изменчивость или неопределенность требований руководства к управленческому учету;

10) противоречия между владельцами и высшим менеджментом предприятий.

Избежать проблем, связанных с информационным обеспечением можно посредством привлечения консалтинговых фирм и внедрения сложных комплексных информационных систем. Этот подход имеет ряд преимуществ и недостатков. К недостаткам можно отнести:

- 1) высокие вложения в разработку и внедрение системы;
- 2) необходимость проведения реорганизация всей структуры предприятия, включая документооборот, найм новых сотрудников, масштабные закупки оргтехники.

Риск заключается в том, что нет гарантии, что такая система будет полностью отвечать потребностям в информации, учитывая специфику бизнеса в нашей стране. Поэтому прежде чем внедрять дорогие информационные системы, необходимо навести порядок в том, что уже имеется, подготовить почву для этого, внедрить систему управленческого

учета хотя бы на уровне локального компьютера с работающим за ним специалистом, выработать те принципы управленческой учетной политики и формы управленческой отчетности, которые адекватно отражают экономическую реальность и под которые в дальнейшем может быть настроен полноценный управленческий учет. Вся информация, циркулирующая в системе принятия управленческих решений, делится на входящую и исходящую. Исходящая информация – это стандартизированные, периодические управленческие отчеты, аналитические материалы, которые подготавливаются специально для вынесения решений по конкретной проблеме. Эти материалы направляются в систему принятия решений, т. е. руководителям на соответствующих уровнях организации. Входящая информация имеет более сложную структуру, поскольку данные поступают из разных источников, формируются в различных подсистемах, во внешней среде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.