

УДК 657.471

Менеджмент затрат в управленческом учете в отраслях легкой промышленности

*Ковалева Н.Н., к.э.н, доцент
Чебыкина В.С., бакалавр кафедры
«Бухгалтерский учет и налогообложение»
ФГБОУ ВО "Брянский государственный университет имени академика
И.Г. Петровского"
e-mail: kovaleva-nat@yandex.ru
Россия, Брянск*

Аннотация: принятие оптимальных управленческих решений все более актуально в сложившейся системе взаимоотношений организаций легкой промышленности с контрагентами ввиду частных изменений структуры основных поставщиков и предоставляемых ими ценностей, работ, услуг, а также состава покупателей и их предпочтений к реализуемой швейной продукции. В качестве эффективного инструмента, обеспечивающего выработку и возможность анализа альтернативных управленческих решений, предлагается внедрение системы или отдельных элементов управленческого учета. Появление специалиста, отвечающего за управленческую информацию, позволит не только рационально встроить его функциональные возможности в процесс получения точной и оперативной информации, но и повысить эффективность администрирования деятельностью компании, при этом существенно не нагружая затратную составляющую выпускаемой продукции.

Ключевые слова: управленческий учет, затраты, экономический эффект, принятие решений

В настоящее время, где каждому предприятию как легкой, так и любой другой промышленности для успешного осуществления коммерческой и любой другой деятельности необходимо оперативное и обоснованное принятие руководителями управленческих решений, с каждым годом всё большую популярность начинает набирать такой вид учета как управленческий. Это положительно сказывается на функционировании таких организаций, т.к. осуществляется дополнительный контроль над деятельностью предприятия и временной промежуток для принятия верного управленческого решения сокращается.

Управленческий учет является определенной системой сбора и передачи важной плановой, прогнозной и фактической информации руководителям организации для принятия обоснованных управленческих решений по различным вопросам функционирования предприятия [1].

Если управленческий учет на предприятии организован и ведётся грамотно, то это позволит предприятию:

- 1) вести успешную коммерческую деятельность;
- 2) иметь высокие темпы стратегического развития;
- 3) оперативно получать необходимую информацию и принимать обоснованные управленческие решения;
- 4) увеличить свою конкурентоспособность посредством организации общего управления деятельностью предприятия, коммерческим расходами, а также посредством управления затратами производственного процесса;
- 5) более рационально структурировать различные направления и виды деятельности организации;
- 6) получать достоверную оценку вклада в итоговый результат деятельности своих структурных подразделений (если они имеются) [2].

Так как управленческий учёт на предприятии предназначен для принятия решений, следовательно, основными пользователями информации данного вида учёта являются высшее руководство, руководители различных структурных подразделений организации (цехов, филиалов и т.д.) и специалисты, которые работают в организации.

Каждое управленческое решение является уникальным, но осуществляется на основе «цикла принятия решений». Основными этапами данного цикла являются:

- 1) выявление и определение целей и задач;
- 2) поиск альтернативных вариантов действий;
- 3) выбор оптимального варианта действий;
- 4) реализация оптимального варианта;
- 5) сравнение полученных результатов и плановых показателей;
- 6) комплексная оценка эффективности принимаемых решений [3].

Для любого производственного предприятия важным аспектом осуществления успешной деятельности и получения максимально возможной прибыли является своевременное принятие управленческих решений по затратам на производимую продукцию. Это важно, т.к. эти затраты представляют собой один из важных показателей, который помогает охарактеризовать деятельность предприятия, а также оказывает существенное влияние на конечные результаты деятельности и финансовое состояние.

Помимо этого, еще одним важным направлением деятельности предприятий легкой промышленности является управление затратами и калькулирование стоимости, которое представляет собой подсчитывание величины затрат, которые приходятся на единицу произведенной продукции.

Состав затрат, которые включаются в себестоимость продукции, устанавливается соответствующими нормативами предприятия [4].

Затраты, образующие себестоимость, не являются одинаковыми ни по составу, ни по значению в изготовлении. Это связано с тем, что одни затраты могут быть связаны с производством самой продукции и услуг, другие – с управлением и обслуживанием этого и других производств, а третьи, непосредственно не относясь к производству, включаются в издержки производства согласно российскому законодательству [5].

Помимо этого, стоит учитывать то, что часть затрат включается в себестоимость определенного вида продукции или услуг прямо, а вторая часть затрат, сформировавшаяся при изготовлении нескольких типов продукции, - косвенно. В связи с этим для обеспечения эффективной организации управленческого учёта необходимо и важно применять экономически обоснованную классификацию затрат по определённым признакам. Это поспособствует не только повышению уровня эффективности планирования и учёта затрат, но и улучшению качества их анализа, а также поможет выявить соотношения между отдельными видами затрат и вычислить степень их влияние на рентабельность производства и себестоимость производимой продукции.

В бухгалтерском управленческом учёте целью классификации затрат на производство является оказание помощи руководителю в принятии им правильных и обоснованных управленческих решений. Это связано с тем, что управленцу при принятии решений необходимо знать какие затраты и какую пользу повлекут за собой эти решения. В связи с этим, суть процесса классификации производственных затрат сводится к тому, что необходимо выделить ту часть затрат, на которую менеджер может повлиять своим управленческим решением.

Уровень затрат предприятия зависит от множества факторов, среди которых можно назвать характер производственной структуры и организация производства, ассортимент продукции и уровень рыночных цен на сырьё, материалы, энергию, производственные и транспортные услуги, направления амортизационной политики предприятия, реализация организационно-технических мероприятия по экономии ресурсов и снижению затрат. Важная группа факторов связана с техническими новшествами, изменениями в технологических процессах, повышающих производительность труда, снижающих материальные затраты производства и сбыта продукции, работ и услуг, с совершенствованием организации производства и управления, оптимизацией величины накладных расходов [6].

К сожалению, управленческий учёт в нашей стране не является обязательным и ведётся только особо крупными предприятиями и организациями. В отраслях легкой промышленности, по нашему мнению, следовало бы вести данный вид учёта для того, чтобы избежать проблем с функционированием и изготовлением швейной продукции, а также для предоставления менеджерам реальной картины состава элементов, из которых складывается себестоимость каждого вида изготавливаемой продукции.

Рассмотрим введение управленческого учёта на одном из предприятий лёгкой промышленности Брянской области - ООО «Швейная фабрика «Весна». Общество с сегодняшней структурой капитала и перечнем учредителей функционирует уже на протяжении 13 лет. Организация была преобразована из ранее действовавшего швейного комбината, которому на момент реструктуризации было более 50 лет. После проведенной процедуры банкротства швейная фабрика структурно вошла в крупный российский

холдинг, осуществляющий пошив значительного ассортимента верхней одежды в Российской Федерации.

Предметом преобразованного предприятия были заявлены следующие виды деятельности:

- изготовление, разработка и реализация формы, спецснаряжений, технических средств и различных сопутствующих товаров для Министерства обороны, правоохранительных органов, МВД и т.п.;
- производство и продажа автомобильных тентов, различных каркасов и аксессуаров к ним;
- изготовление и реализация обуви;
- разработка, производство и реализация всех видов швейных изделий;
- моделирование, изготовление и реализация в широком ассортименте детской одежды;
- разработка, испытание, производство и реализация различных видов туристического снаряжения и сплавных средств;
- реализация изделий народных промыслов;
- разработка, производство и реализация одежды, обуви, бронежилетов и т.д. для силовых структур и т.д.

В ООО «Швейная фабрика «Весна» действует строгое распределение ответственности и полномочий между руководителями. Директором фабрики с момента образования фабрики является достаточно опытный специалист с опытом управления производством свыше 20 лет. Все наиболее важные для функционирования фабрики решения он принимает самостоятельно.

На анализируемой швейной фабрике используется линейная структура управления. Верхним звеном в этой иерархии является руководитель предприятия. В его подчинении находятся 3 заместителя: главный бухгалтер, начальник административно-хозяйственного отдела, а также начальник производства [7].

Начальник производства отвечает за техническую подготовку и оснащение производства, за закупку сырья и материалов, контроль за мастерами бригадных участков и т.д. Ему подчиняются инженеры–технологи, заведующий отделом снабжения (ему подчиняются техники–операторы складского учёта) и начальники цеха, а начальникам цеха, в свою очередь, подчиняются мастера, кройщики, швеи, резчики, лекальщики и наладчики.

Начальник АХО отвечает за хозяйственное обслуживание фабрики, за её санитарное состояние, противопожарную безопасность, обеспечение канцелярией и мебелью, за благоустройство и озеленение территории организации и т.д. Ему подчиняются слесари-ремонтники, электромонтеры, плотники, сантехники, охранники и уборщицы.

Главный бухгалтер – руководит бухгалтерской службой предприятия, отвечает за платежные документы по банку и достоверность составляемой бухгалтерской отчётности, составляет отчетность и сдает ее во

внебюджетные фонды и в налоговые органы, а также в органы статистики. Ему подчиняются два бухгалтера.

При финансировании своей деятельности фабрика использует собственные источники (за счет чистой прибыли, амортизационных отчислений) и привлечение капитала через кредитование (как правило, организация использует краткосрочные кредиты и займы).

В ООО «Швейная фабрика «Весна», как и на большинстве предприятий легкой промышленности Российской Федерации, управленческий учет как самостоятельный вид учета не осуществляется. На наш взгляд, для повышения эффективности менеджмента и скорости принятия управленческих решений как данному предприятию, так и любому другому рекомендуется ввести основные элементы управленческого учета.

В рамках обеспечения принятия быстрых и эффективных управленческих решений на швейной фабрике, но в то же время, не нагружая дополнительными нагрузками отдел бухгалтерии (т.к. это может понизить эффективность их работы), на предприятии рекомендуется ввести должность специалиста «управленческого контроля». В обязанности данного сотрудника будет входить сбор и обобщение информации по деятельности общества и её анализ для обеспечения своевременного принятия руководством оптимальных управленческих решений [8].

Взаимосвязь функций специалиста управленческого контроля с работой других отделов предприятия могла бы выглядеть следующим образом, представленном на рисунке 1.

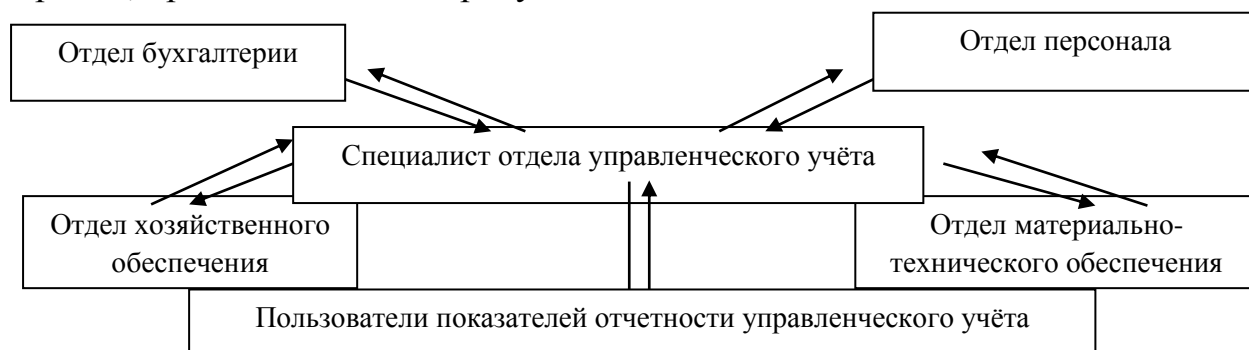


Рис.1. Схема взаимодействия специалиста управленческого контроля со структурными подразделениями предприятия

Для обеспечения функционирования управленческого учёта на швейной фабрике необходимы определенные ресурсы. Перечень таких необходимых, на наш взгляд, ресурсов представлен в таблице 1.

Из информации, представленной в таблице 1, видно, что для обеспечения эффективного функционирования отдела управленческого учета от ООО «Швейная фабрика «Весна» требуются немногочисленные вложения. Почти такие же затраты осуществляются для функционирования других отделов предприятия.

Помимо этого, после проведения организационных мероприятий по внедрению системы управленческого учета в ООО «Швейная фабрика «Весна» рекомендуется сразу ее автоматизировать посредством

приобретения соответствующего программного обеспечения. Это может быть такой программный модуль как «Управленческий учет 1С» на основе 1С: МСФО.

Таблица 1 - Характеристика ресурсов необходимых для осуществления управленческого учёта в ООО «Швейная фабрика «Весна»

Поставщик ресурсов	Наименование ресурса	Сроки и периодичность представления
Ресурсное обеспечение		
Финансовый отдел	Денежные средства на оплату труда специалиста	Ежемесячно
Отдел хозяйственного обеспечения	Помещение	Единовременно
	Тепло-, электро-, водоснабжение	Ежемесячно
Отдел материально-технического обеспечения	Мебель, канцелярские товары	По мере необходимости
	Расходные материалы	
	Оргтехника и её обслуживание	
Оператор	Алгоритмы решения учетно-управленческих задач	Постоянно
Администрация предприятия	Временное обеспечение	По мере необходимости
Отдел персонала	Операторы управленческого учета	По мере необходимости
	Пользователи управленческого учета	
	Обслуживающий персонал	
Интеллектуальный потенциал		
Специалист отдела управленческого учёта	Методология управленческого учета	Постоянно

Данный программный модуль будет очень полезен, т.к. в нём присутствует следующий функционал:

- готовая модель учета по МСФО – данная модель состоит из полного набора аудируемых форм отчетности, расшифровок к ним, а также включает в себя учетные документы;
- источники данных - представляет собой подсистему базы данных, которая позволяет пользователю использовать универсальный инструмент взаимодействия с различными внешними учетными системами;
- гибкая настройка мэппинга – простая и удобная настройка трансляции данных, беря в расчёт множество различных условий;
- консолидация и элиминация - в системе присутствует отражение консолидационных и элиминирующих корректировок;
- отчетность - в данной программе присутствует развитая система формирования различных отчетов, необходимых в осуществлении управленческого учета на предприятии и т.д.

Также для удобства использования отчетной информации рекомендуется вести отделом управленческого учёта следующие виды отчетности: отчет о потреблении материальных ресурсов, отчет о выпуске продукции, отчет о продажах, отчет о запасах материальных ресурсов и

запасах готовой продукции, отчеты о затратах на производство, отчет о результатах основной деятельности, отчет о дебиторской задолженности, отчет о кредиторской задолженности, отчет о движении денежных средств.

Формирование данных форм отчетности позволит отражать всю необходимую для принятия управленческих решений информацию оперативно и в полном объеме, позволяя выявить проблемы функционирования фабрики и элементов, в которых требуется оперативное вмешательство руководителя, дабы предотвратить возможные негативные последствия [9].

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий по введению в ООО «Швейная фабрика «Весна» управленческого учета. Экономический эффект от внедрения мероприятий рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}\mathcal{E}_{yy} = (V_{\text{план}} - Z_{\text{внедр}}) - V_{\text{факт}} \quad (1),$$

где $\mathcal{E}\mathcal{E}_{yy}$ - экономический эффект;

$V_{\text{план}}$ - планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий;

$Z_{\text{внедр}}$ - затраты на реализацию мероприятий;

$V_{\text{факт}}$ - выручка за последний период.

В свою очередь планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий рассчитывается как:

$$V_{\text{план}} = V_{\text{факт}} + V_{\text{факт}} * V_{\text{прирост}} / 100 \quad (2),$$

где $V_{\text{прирост}}$ - планируемый прирост выручки от реализации мероприятий.

Планируемый прирост выручки от реализации предложенных мероприятий составляет 10%.

Затраты на реализацию предложенных мероприятий представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Затраты на реализацию предложенных мероприятий по организации управленческого учета в ООО «Швейная фабрика «Весна»

№ п/п	Затраты	Сумма, руб.
1	Расходы на привлечение специалиста в области управленческого учета через объявления (объявления в местных газетах Н-Вести – 350 руб. – 2 шт., Маяк – 300 руб. – 2 шт., объявление на местном телевиденье – 750 руб. – 3 показа)	3550
2	Заработная плата специалиста по управленческому учёту (15000 руб. в месяц)	180000 (в год)
3	Обеспечение специалиста необходимой материально-технической базой (компьютер, рабочее место и т.п.)	231502
4	Отчисления во внебюджетные фонды (30,4%)	54720 (за год)

5	Приобретение программного модуля «Управленческий учет 1С»	130000
Итого		599772

Таким образом, для реализации всех предложенных мероприятий в ООО «Швейная фабрика «Весна» организации потребуется 599 772 рубля.

Планируемый показатель выручки после внедрения мероприятий в ООО «Швейная фабрика «Весна»:

$$V_{\text{план}} = 47\,568\,000 + 47\,568\,000 \cdot 10/100 = 52\,324\,800 \text{ руб.}$$

Экономический эффект:

$$\text{ЭЭ}_{\text{yy}} = 52\,324\,800 - 599\,772 - 47\,568\,000 = 4\,157\,028 \text{ руб.}$$

Исходя из представленных выше расчётов, можно сделать вывод о том, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, т.к. затраты на мероприятия по организации управленческого учёта в ООО «Швейная фабрика «Весна» в размере 599772 руб. увеличили товарооборот на 4157028 руб.

Таким образом, управленческий учет затрат на производство является важной частью системы принятия решений менеджерами предприятий легкой промышленности. При этом не менее важен процесс классификации производственных затрат, который сводится к необходимости выделить те из них, на которые менеджер может наиболее эффективно повлиять своим выбранным управленческим решением [10].

Список литературы:

1. Ермакова Л.В. Проблемы рациональной организации формирования управленческого учета в хлебопекарных организациях // Вестник Брянского государственного университета. 2012. №3-2. С. 262-265.
2. Ковалева Н.Н., Мельгуй А.Э., Ковалев А.Ф., Дворецкая Ю.А. Таргет-костинг как инструмент управления себестоимостью продукции // Управленческий учет. 2016. № 7. С. 13-20.
3. Дедова О.В., Мельгуй А.Э., Ермакова Л.В. Обеспечение учетной информацией системы управления организацией // Бюллетень науки и практики. 2017. № 5 (18). С. 202-210.
4. Ермакова Л.В., Остаева А.В. Современные подходы по оптимизации затрат на предприятии // Журнал экономических исследований. 2016. Т. 2. № 12. С. 3.
5. Ковалева Н.Н., Дедова О.В. Учетно - аналитические инструменты признания затрат на производство продукции (работ, услуг) // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 2: Общественные науки. 2016. № 3. С. 13-18.
6. Дедова О.В. Особенности учета общепроизводственных и общехозяйственных расходов в хлебопекарных организациях // Бухучет в сельском хозяйстве. 2011. № 11. С. 28-34.
7. Кузнецова О.Н., Дедова О.В., Мельгуй А.Э. Оптимизация численности бухгалтерии и расходов на ее содержание // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2017. № 2 (136). С. 66-71.

8. Ермакова Л.В., Дворецкая Ю.А., Ковалева Н.Н. Модель оптимизации финансово-учетной системы предприятия // Экономика. Социология. Право. 2017. № 2 (6). С. 29-35.

9. Кузнецова О.Н. Проблемы и перспективы функционирования предприятий малого бизнеса в регионе // Современные проблемы развития экономики и управления в регионе: материалы X Международной научно-практической конференции. 2016. С. 270-273.

10. Дворецкая Ю.А., Ковалева Н.Н., Мельгуй А.Э. Концептуальные особенности организации информационной подсистемы управленческого учета на предприятии // Экономика. Социология. Право. 2016. № 1. С. 25-28