

docУДК 658.15

Влажина И.Ю.

ФГБОУ ВПО «Сибирский государственный технологический университет»

## **ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВНУТРЕННЕГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТА**

Статья посвящена вопросам организации контроля и управленческого учета на предприятиях. Кроме того, в статье проанализированы этапы постановки системы управленческого учета и специфика предприятий внутреннего водного транспорта. Также рассмотрены основные способы эффективного контроля деятельности.

Ключевые слова: управленческий учет, контроль, менеджмент, предприятия внутреннего водного транспорта.

Vlzhina I.

## **FEATURES OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT ACCOUNTING CONTROL ON INL AND WATER TRANSPORT ENTERPRISES**

The article is devoted to the oversight and management accounting in enterprises. In addition, the paper analyzes the stages of the production of management accounts and the specificity of inland waterway transport enterprises. It also describes the main ways to effectively control activities.

Key words: management accounting, control, management, enterprises of the internal water transport.

Влажина И.Ю.

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ ТА УПРАВЛЕНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВНУТРІШНЬОГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ**

Стаття присвячена питанням організації контролю та управлінського обліку на підприємствах. Крім того, у статті проаналізовано етапи постановки системи управлінського обліку та специфіка підприємств внутрішнього водного транспорту. Також розглянуті основні способи ефективного контролю діяльності.

Ключові слова: управлінський облік, контроль, менеджмент, підприємства внутрішнього водного транспорту.

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Управленческий учет и контроль являются подсистемами современного менеджмента в компаниях. Организация эффективного управления, принятие правильных стратегических и тактических управленческих решений являются базой

успешного развития бизнеса. Вместе с тем грамотное управление напрямую зависит от достоверности формируемых в учете данных. Особая роль отводится контролю процессов подготовки, обработки и интерпретации информации.

Управленческий учет постепенно внедряется на российских предприятиях и с каждым годом получает все большее признание. Процесс его постановки в компаниях зависит от следующих особенностей:

- размера бизнеса;
- отраслевых факторов, влияющих на деятельность и специфики деятельности;
- целей и задач руководства предприятия;
- финансовых возможностей;
- индивидуальности бизнес-процессов;
- организационной культуры компаний и т.д.

Особенно актуальна постановка управленческого учета на:

– крупных предприятиях, что связано с необходимостью организации единого учета и контроля затрат на производство и продажу продукции, согласования действий менеджеров разного звена, результативности деятельности каждого подразделения, и работой всех подразделений на единый результат;

– предприятиях-монополиях, что связано с необходимостью оптимального сочетания цены и затрат, поиском резервов снижения затрат в условиях отсутствия конкуренции;

– предприятиях, имеющих разветвленную структуру, филиалы, представительства, дочерние компании, что обусловлено важностью координирования деятельности всех подразделений, филиалов и представительств, выявлением и ликвидацией нерентабельных производств.

Под указанные критерии подходят предприятия внутреннего водного транспорта. Данные предприятия всегда отличаются крупномасштабной деятельностью, так как функционируют в рамках ряда регионов страны. Кроме того, не имеют конкурентов в регионах, где осуществляют деятельность. Внутренние перевозки по государственным заказам осуществляются только через эти предприятия без использования услуг частных фирм. Также предприятия внутреннего водного транспорта имеют филиалы и представительства в регионах деятельности.

**Анализ последних исследований, в которых обозначено решение проблемы.** Проблемы управленческого учета очень активно исследуются учеными с момента утверждения его как учебной

дисциплины американской Ассоциацией бухгалтеров в 1973 году. Наиболее полное освещение по указанной в статье проблематике содержат научные труды отечественных и зарубежных ученых: П.С. Безрукого, М.А. Вахрушиной, Н.Д. Врублевского, Т.Л. Карповой, У.А. Мизиковского, В.И. Ткача, Я.В. Соколова, К. Друри, Ч.Т. Хорнгрена, Р. Энтони, А. Яруговой.

**Цели статьи.** Под организацией управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта понимается постановка системы сбора, обработки, анализа и интерпретации информации, необходимой менеджерам для принятия эффективных управленческих решений.

**Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.** Контроль представляет собой управленческий процесс, связанный с проверкой данных, формируемых в системе управленческого учета, и самой системы, обеспечивающий достижение поставленных целей.

Необходимость постановки системы управленческого учета на российских предприятиях внутреннего водного транспорта очевидна.

Во-первых, в структуру предприятия входит множество подразделений, в частности, управление эксплуатацией флота, служба безопасности судовождения, отдел мореплавания, топливный отдел, управление грузовой и коммерческой работы, правовое и финансовое управление. Также зачастую на предприятиях имеются подразделения, расположенные вне места основного нахождения, например, эксплуатационные участки, ремонтно-эксплуатационные базы, базы флота, судоремонтные центры и т.д.

Столь развитая структура предопределяет возникновение разнообразных затрат в каждом подразделении и требует согласованной их работы. Зачастую возникают внутрихозяйственные потери и неучтенные затраты. Кроме того, вероятно расхождение данных учета между производственными и техническими подразделениями предприятия и данными, формируемыми финансовыми службами.

Во-вторых, затруднен обмен информацией между подразделениями, а также оперативное получение данных о произведенных затратах финансовыми службами от удаленных подразделений.

В-третьих, требуется точная информация о себестоимости грузовых, пассажирских перевозках.

В-четвертых, сложно определить места возникновения отклонений затрат от запланированного уровня, так как финансовый учет не

предоставляет такой информации.

В-пятых, отсутствуют оптимальные нормы расхода сырья, топлива, масла для ремонта и эксплуатации судов.

Рассмотренные проблемы являются существенными и могут привести к следующим последствиям:

- препятствию эффективному развитию бизнеса;
- наличию большого количества невостребованных запасов, связанных с ремонтом флота;
- возникновению внутрихозяйственных потерь и внепроизводственных затрат;
- несвоевременной группировки информации о затратах для принятия срочных управленческих решений;
- наличию нерентабельных видов деятельности, информация о которых не выявлена в связи с общим положительным результатов функционирования предприятия.

Проанализированные проблемы могут быть беспрепятственно решены только в рамках системы управленческого учета.

Каждый этап постановки должен быть четко проанализирован. Постановка системы управленческого учета должна осуществлять последовательно от этапа к этапу.

Так, организация системы управленческого учета на российских предприятиях внутреннего водного транспорта включает в себя ряд этапов, представленных в табл. 1.

Таблица 1

Этапы постановки системы управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта

Название этапа	Описание
Подготовительный	<ul style="list-style-type: none"><li>- четкое определение целей и задач постановки системы управленческого учета;</li><li>- выделение основных компонентов системы;</li><li>- определение подразделений, которые будут задействованы в процессе постановки системы управленческого учета;</li><li>- назначение ответственных лиц за постановку системы управленческого учета (из числа менеджеров высшего звена предприятия, либо сторонних специалистов в области управленческого учета);</li><li>- составление сметы затрат, связанных с внедрение системы;</li><li>- определение степени автоматизации и лиц, ответственных за автоматизацию (работники предприятия, либо сторонние квалифицированные специалисты в области управленческого учета);</li></ul>

Продовження табл. 1

	- выбор методов учета, учетных систем, плана счетов.
Основной	- четкое выделение центров финансовой ответственности (доходов, затрат, капитальных вложений, инвестиций, прибыли, инноваций) и мест возникновения затрат; - разработка внутренних классификаторов учета затрат; - разработка внутренних положений и инструкций; - определение моделей записей типовых хозяйственных операций; - разработка управленческой отчетности; - создание службы управленческого учета на предприятии; - автоматизация системы управленческого учета.
Заключительный	- апробация организованной системы управленческого учета; - выявление сбоев и недостатков в функционировании системы, устранение их; - выбор способов и методов контроля за использованием системы управленческого учета и за данными, формируемыми в ней; - выявление направлений совершенствования системы управленческого учета

Каждый этап постановки системы управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта должен быть проработан. При организации системы должна быть организована слаженная работа грамотных специалистов в области учета, планирования, контроля, программного обеспечения, права, менеджмента предприятия.

Первоочередным на основном этапе постановки системы управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта является выделение центров ответственности. Фрагмент классификатора центров ответственности представлен в табл. 2.

Таблица 2

Фрагмент классификатора центров ответственности  
и мест возникновения затрат для внутреннего водного транспорта

Центр ответственности		Место возникновения затрат	
код	наименование	код	наименование
1	Снабжение	11	Отдел снабжения
		12	Центральный склад
			...
2	Управление	21	Бухгалтерия
		22	Финансово-экономическое управление
		23	Отдел учета и контроля доходов
		24	Правовое управление
		25	Управление экономической, транспортной безопасности и режима

Продовження табл. 2

		26	Контрольно-ревизионное управление
		27	Служба документационного обеспечения
			...
3	Производство	31	Отдел эксплуатации флота
		32	Отдел мореплавания
		33	Топливный отдел
		34	Ремонтно-эксплуатационная база
		35	Судоремонтный центр
	...		...

Каждому центру ответственности и месту возникновения затрат должен быть присвоен свой код. Это позволит ускорить автоматизацию системы управленческого учета в компаниях.

Важным аспектом в процессе организации управленческого учета является разработка внутрифирменных стандартов, положений, инструкций. На данном этапе главным документом является учетная политика для целей управленческого учета. В учетной политике закрепляются выбранные методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, методы распределения косвенных затрат, методы оценки запасов предприятия, принципы отражения доходов и расходов, определения конечных финансовых результатов, начисление резервов. В рамках разработки учетной политики определяется график документооборота для целей организации управленческого учета. Эффективно построенная система документооборота позволит исключить потерю документов, сократит время движения документа от одного центра ответственности к другому.

Для предприятий внутреннего водного транспорта целесообразно учредить службу управленческого учета, а не выделять отдельную должность в рамках действующей бухгалтерии. Для осуществления деятельности службой управленческого учета разрабатываются положение об отделе, должностные инструкции.

Одним из основных элементов системы управленческого учета является управленческая отчетность. Управленческая отчетность отличается от бухгалтерских отчетов по следующим параметрам:

- бухгалтерская отчетность ориентирована на внешних пользователей информации (налоговые службы, акционеры, кредитные организации и т.д.), управленческая отчетность призвана удовлетворять интересы менеджеров высшего звена;

- большинство показателей бухгалтерской отчетности четко регламентированы, управленческие отчеты более гибкие и способны

трансформироваться в любую удобную для восприятия форму;

– периодичность составления бухгалтерских отчетов строго закреплена законодательством, управленческие учеты составляются по требованию менеджеров и включают в себя показатели за анализируемый период (неделя, месяц, квартал, год).

Таким образом, управленческая отчетность на предприятиях внутреннего водного транспорта необходима для решения следующих задач:

– предоставление информации о текущем состоянии предприятия, оценка его деятельности;

– выявление недостатков процесса перевозок (грузовых и пассажирских);

– выявление отклонений затрат от нормативов с установлением места возникновения отклонений, причин отклонений и виновных лиц;

– оперативный контроль за деятельностью каждого структурного подразделения и предприятия в целом.

При организации системы управленческого учета должен быть рассчитан эффект от ее внедрения. Так, затраты на постановку системы не должны быть больше эффекта от ее функционирования. При этом система управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта приведет к увеличению учетной работы сотрудников разных подразделений. В связи с этим целесообразно провести полную автоматизацию управленческого учета. Процесс автоматизации может осуществляться силами самой организации (службой программного обеспечения и системного администрирования), либо с привлечением специализированных компаний, способных провести автоматизацию с максимальной эффективностью.

Автоматизация учета позволит сократить объем рутинной работы, формировать своевременные отчеты с самыми точными данными, ускорить обмен информацией между подразделениями предприятия.

Процесс постановки системы управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта является трудоемким и имеет свою специфику.

Во-первых, при автоматизации учета следует учитывать отдаленное территориальное расположение подразделений и служб предприятия, в связи с чем увеличится время постановки системы, затраты на автоматизацию.

Во-вторых, большой удельный вес затрат сконцентрирован преимущественно в ремонтных цехах. Сезонность перевозок приводит к тому, что во время отстоя флота затраты на его обслуживание и ремонт

резко возрастают.

В-третьих, в связи с отсутствием конкурентов в регионе функционирования тарифы на перевозки могут устанавливаться необоснованно.

Система управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта не может быть эффективной без организации контроля.

Контроль необходимо проводить на всех этапах постановки системы управленческого учета, ее функционирования и формирования в системе учетных данных.

В числе методов управленческого контроля можно выделить: наблюдение, проверку, обследование.

Наблюдение предполагает целенаправленное исследование организации и функционирования системы управленческого учета с момента сбора информации до этапа обобщения и интерпретации информации для менеджеров высшего звена.

Проверка предполагает изучение документов, используемых системой управленческого учета и формируемых в системе управленческого учета. Более общим понятие является обследование, которое включает в себя проверку и сопоставление данных с информацией различных подразделений предприятия.

Контроль должен осуществляться систематически, оформляться внутренними контрольными регистрами. Результаты контроля, выявленные недостатки в функционировании системы управленческого учета на предприятиях внутреннего водного транспорта должны подлежать незамедлительному исправлению.

**Выводы.** Таким образом, эффективная система управленческого учета позволит предприятиям внутреннего водного транспорта:

- определить основные цели развития и пути их реализации;
- оценить эффективность функционирования структурных подразделений и предприятия в целом;
- регулярно получать точную и достоверную информацию о затратах;
- организовать отдельный учет затрат по заказам, видам оказываемых услуг (по грузоперевозкам, пассажирским перевозкам, буксировкам судов), по местам возникновения затрат (центрам ответственности);
- выявлять отклонения, дифференцируя их по причинам возникновения и виновным лицам;
- организовать систему взаимодействия структурных подразделений



предприятия и контроль за их деятельностью;

- внедрить систему бюджетирования;

- повысить эффективность управления затратами, денежными средствами путем принятия эффективных управленческих решений и т.д.

Залогом успешного функционирования предприятий внутреннего водного транспорта является не только использование системы управленческого учета, но и организация эффективной системы контроля.

1. Виды, формы и методы финансового контроля // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finance0.ru/?id=359>.
2. Особенности постановки управленческого учета на промышленных предприятиях // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ma-na-ger.ru/finance/35-finance-articles/1347>.
3. Этапы постановки системы управленческого учета // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.msfofm.ru/library/262-management-reporting-systems-implementation>.