

**ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**INFORMATIONAL SUPPORT MANAGEMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF SMALL BUSINESS**

Л.Н. ГЕРАСИМОВА, С.Н. ПОЛЕНОВА, Н.А. МИСЛАВСКАЯ

L.N. GERASIMOVA, S.N. POLENOVA, N.A. MISLAVSKAYA

(Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации)

(Moscow State University of Civil Engineering (National Research University),
Financial University under the Government of the Russian Federation)

E-mail: 22969@mail.ru; polenov_d@mail.ru; finac-natalya@mail.ru

В статье рассматриваются отдельные проблемы формирования информации в системе управленческого учета на предприятиях малого бизнеса, занимающихся производством продукции. Показаны возможные пути их решения с учетом специфики функционирования малых предприятий: организация мест возникновения затрат и центров ответственности, применение элементов нормативного учета прямых производственных расходов, выявление отклонений от норм расходования ресурсов, особенности бюджетирования и его роль в сокращении предпринимательских рисков.

In article are considered separate problems of the shaping to information in system of the management account on enterprise of the small business, concerning with production to product. Possible ways of their decision are shown with provision for specifics of the operation small enterprise: organizations of the places of the arising the expenses and the centre to responsibility, using normative account element of the direct production expenses, revealing the detours from rates of the spending resource, particularities бюджетирования and its dug in reduction business risk.

Ключевые слова: информация, обеспечение, управление, управленческий учет, отклонения от норм, бюджетирование.

Keywords: information, provision, management, management account, detours from rates, byudzhetrovanie.

Процесс принятия управленческих решений на малых предприятиях обусловлен

специфическими особенностями: нацеленностью на воплощение творческих идей,

невысоким уровнем квалификации управленческого персонала, отсутствием или небольшим опытом работы с внешней рыночной средой, непониманием значимости учетно-аналитического обеспечения руководства в принятии управленческих решений. Специфическими признаками малого бизнеса является также невысокая нацеленность на прибыльность работы, что также оказывает влияние на отношение собственников и управленческого персонала к вопросам информационного сопровождения их работы и выполнения управленческих функций. Практика предприятий малого бизнеса свидетельствует о недостаточности информации для принятия управленческих решений [1]. Однако она постепенно приводит собственников к осознанию необходимости более широкого учетно-аналитического сопровождения хозяйствования и ставит перед менеджерами вопросы постановки и развития управленческого учета. Он открывает возможность выявить, собрать, измерить, подготовить, интерпретировать и представить информацию, позволяющую адекватно выполнять управленческим персоналом свои функции. Тем более, что перед собственниками, так или иначе, встает задача повышения прибыльности хозяйствования не только для развития и расширения бизнеса, но и обеспечения социальной защиты работающих.

Управленческий учет, по мнению большинства исследователей, представляет информационную систему, включающую процессы планирования, бюджетирования, контроля и экономического анализа хозяйственной деятельности организации на всех этапах принятия управленческих решений [2]. Отсюда следует, что система управления на малых предприятиях посредством организации управленческого учета обеспечивается плановой, фактической и аналитической информацией об эффективности их функционирования. Кроме того, система управленческого учета позволяет представить прогнозную информацию о возможных предпринимательских рисках в будущих отчетных периодах, а, значит, способствует выполнению стратегических задач малых предприятий.

Рассматривая возможные варианты организации управленческого учета на производственных предприятиях бизнеса, следует учитывать отсутствие каких-либо методических материалов по его организации независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности, а следовательно, усложнение его внедрения на малых предприятиях. Однако необходимо понимать, что внедрение управленческого учета, в первую очередь, следует начинать с изучения потребностей собственников и менеджеров в оперативной информации о хозяйственной деятельности для принятия управленческих решений. Для этого требуется сформировать нормативные, сметные, бюджетные, плановые показатели, которые необходимо достигнуть малому предприятию для обеспечения минимальной доходности. Это обязательно, прежде всего, для снижения налоговых рисков и обеспечения материальной заинтересованности работающих. Их исчисление следует осуществлять в разрезе мест возникновения затрат и центров ответственности, которые должны быть выделены в субъекте малого предпринимательства.

Таким образом, на начальном этапе внедрения управленческого учета на предприятиях малого бизнеса акцентируется внимание на показателях работы, характеризующих сведения о расходах (планируемых и фактических), доходах (планируемых и фактических), финансовых результатах (фактических и плановых прибылях и убытках). Для принятия оперативных управленческих решений менеджерам, ответственным за эти показатели в местах возникновения затрат и центрах ответственности, необходимо представлять ежедневные данные об их соотношениях в виде отклонений от плановых, бюджетных, сметных или нормативных значений, установленных по тому или иному показателю. Для этого устанавливают совокупность бюджетных (плановых, нормативных) расходов по каждому месту возникновения затрат и центру ответственности, производят планирование доходов, а по окончании установленного временного периода (пятнадцатидневки, недели, десятидневки) выявляют отклонения от них

по каждому из видов расходов и доходов и представляют соответствующую информацию ответственным лицам, менеджерам, собственникам. При необходимости отчеты о соблюдении установленных норм в натуральном и стоимостном выражениях, в разрезе причин и виновников возникших отклонений от норм, а также мероприятий, которые следует провести по закреплению положительных отклонений (экономии ресурсов), сокращению или недопущению в дальнейшей работе перерасхода, представляются за более короткие временные периоды. Периодичность информирования определяется исходя из критериев величины отклонений от нормативных или плановых показателей, их удельного веса в общем расходе ресурсов, значимости для малого предприятия, воспринимаемости информации, влияния на финансовый результат и других.

На начальном этапе применение наиболее существенных элементов управленческого учета и использование информации о доходах и расходах для оптимизации работы малого производственного предприятия позволит дать оценку эффективности системы, разработать меры по улучшению качества информационного обеспечения управленческих воздействий на объект управления и компоненты внешней среды, влияющие на деятельность предприятия.

Применение упрощенной системы налогообложения малыми предприятиями и особенно микропредприятиями, ограничения в которых по количеству работников составляют 20 человек, а по объему выручки – 120 млн. руб. [3], приводит к тому, что в управленческом учете следует акцентировать внимание на применение полного набора инструментов по планированию, бюджетированию, контролю, экономическому анализу расходов и доходов. Первоначально информации о них формируются в финансовом учете на базе правил федеральных стандартов (ПБУ). В последующем либо через систему переходных счетов, либо напрямую эта информация привлекается для применения в управленческом учете.

При построении управленческого учета по каждому этапу конструирования про-

дукции, разработки технологии производства, каждой операции технологического процесса следует исчислять данные о доходах и расходах, отклонениях по ним в разрезе мест их возникновения, причин и виновников. Оптимизации управления "по отклонениям" способствует номенклатура типовых управленческих решений, которые можно использовать для приведения в соответствие фактических данных с запланированными показателями или корректировки установленных норм и плановых заданий. Важное значение для усиления контроля за соблюдением плановых заданий и показателей руководителями низовых звеньев имеет не только установление их ответственности в местах возникновения затрат, но и включение в Положение о премировании правил, которые определяют сумму премий, включая выполнение показателей по расходам и доходам, отклонений от норм.

Для усиления контроля совокупности расходов и доходов в местах возникновения затрат считаем целесообразным выделение в них точек ответственности, предложенных А.В. Назаревич [4]. По мнению исследователя, точка ответственности представляет "...место на производственном предприятии, где совершается технологическая операция с использованием средств и предметов труда, где может быть подотчетный исполнитель..." [4], а совокупность точек ответственности, по мнению А.В. Назаревич, составляет зону ответственности [4]. По нашему мнению, вряд ли целесообразно выделение этих двух категорий, поскольку они во многом идентичны друг другу. Места возникновения расходов распространяются не только на производственные структуры, но и на управленческие подразделения, а также подразделения, где осуществляются инновационные разработки, что свойственно малым предприятиям. Отсюда центрами ответственности будут называться места, где совершаются процессы формирования прибавочной стоимости на этапах подготовки, создания и продажи продукции, выполнения работ, оказания услуг и где может быть назначен подотчетный исполнитель.

Отклонения от установленных норм использования ресурсов производственного малого предприятия и, прежде всего, отклонения от норм прямых затрат – материальных и трудовых ресурсов, являются наиболее существенными в общей совокупности расходов организации, влияющих на уровень прибыльности. Если выявляются отклонения от норм расходования ресурсов непосредственно в производстве, то можно говорить об использовании нормативного метода учета и разработки мероприятий по сокращению нормативных затрат на производство путем внедрения запланированных мероприятий научно-технического характера. За счет их применения в производственном процессе можно рассчитать их влияние на рост прибавочного продукта и сокращение себестоимости на стадиях технологического цикла. Дальнейший экономический анализ выполнения таких мероприятий позволит выявить глубинные резервы снижения затрат в малом производственном предприятии.

Для точного расчета себестоимости продукции, работ, услуг в системе управленческого учета, основанного на элементах нормативного метода, включающих выявление отклонений от норм прямых затрат, на предприятиях малого бизнеса необходимо вести учет незавершенного производства, используя метод оценки по нормативным затратам, относящимся к прямым расходам. Для этого широко используются методы расчета незавершенного производства исходя из сравнения совокупности фактических расходов, отнесенных на производство в текущем месяце, включая незавершенное производство на начало отчетного месяца по нормам, и фактической производственной себестоимости продукции, выпущенной производством за отчетный период, в разрезе калькуляционных статей расходов, а также фактической себестоимости окончательно забракованной продукции за отчетный месяц и стоимости возвратных отходов, поступивших из производства. После расчета фактической себестоимости незавершенного производства имеется возможность провести расчет отклонений от нормативной себестоимости

незавершенного производства, а затем по каждой статье калькуляции определить отклонения от норм, выявить их причины и виновников, запланировать мероприятия, направленные на устранение неблагоприятных воздействий на себестоимость продукции и уменьшение финансового результата. Поскольку подобного рода расчеты производятся в автоматическом режиме, мы поддерживаем предложения авторов, считающих, что расчет отклонений фактической себестоимости незавершенного производства от нормативных расходов целесообразно проводить за короткие временные периоды внутри отчетного месяца [5]. Усиление контроля незавершенного производства в условиях нормативного метода учета производственных расходов позволит расширить объем информации для более обоснованного принятия управленческих решений, сократить предпринимательские риски.

Принятие управленческих решений на предприятиях малого бизнеса обуславливается не только нормированием расходов, на основе чего в управлении используется соответствующая информационная совокупность, но и бюджетированием отдельных сторон его деятельности. Для целей оптимизации управления данные о соблюдении бюджетов в течение планируемых временных периодов обеспечивают взаимосвязь показателей работы, позволяют эффективно использовать ресурсы и обеспечивают необходимый уровень финансовой устойчивости и финансовой независимости бизнеса.

Бюджеты, составляемые в настоящее время предприятиями, делятся на стратегические, тактические и оперативные [6]. Составление каждого из них объединяет совокупность показателей, которые малое производственное предприятие планирует достигнуть в зависимости от целей. Стратегические бюджеты разрабатываются в целях определения плановых показателей, которые планируется достигнуть в результате реализации стратегических целей. Тактические бюджеты имеют обычно более короткий период выполнения, им свойственна реализация мероприятий тактического характера, необходимых, в конечном итоге, для достижения стратегических задач. При-

чем эти бюджеты обуславливаются мероприятиями, которые планируется исполнить на протяжении длительного периода работы малого предприятия. Таким образом, составление бюджетов и установление показателей, планируемых на определенный временной период, имеет стратегические цели, обуславливает контроль за фактическими показателями, выявление причин невыполнения показателей бюджетов, и, следовательно, нацеливает на достижение запланированных показателей в контексте конкретных мероприятий. Для малых производственных предприятий, которые зачастую функционируют, не ставя перед собой стратегические цели, бюджетирование имеет определяющее значение, способствующее оптимизации деятельности и повышению качественного уровня управленческих решений.

Бюджеты обуславливаются видами деятельности, которые свойственны субъектам бизнеса: операционной (текущей, обычной), инвестиционной и финансовой. В комплексе и взаимосвязи бюджеты этих видов деятельности являются наиболее полными. Однако малые предприятия, даже если они занимаются производственной деятельностью, должны составлять, с одной стороны, менее детальные бюджеты, а, с другой стороны, им следует ограничиться наиболее актуальными для них, исходя из особенностей работы. Кроме того, при организации и внедрении любой информационной системы малого предприятия обязателен принцип: соотношения затрат и выгод. Только в условиях, когда затраты на организацию и функционирование системы управленческого учета будут ниже, чем выгоды, которые принесет данная система по сокращению издержек бизнеса на основе оптимизации управленческих решений, она может быть оценена как рациональная и действенная.

В Ы В О Д Ы

1. Функционирование малых производственных предприятий характеризуется особенностями, которые влияют на построение информационной системы и принятие

управленческих решений. Сложности работы малых предприятий в современной рыночной среде позволяют утверждать: оптимизация управления на производственных предприятиях малого бизнеса основывается на информации управленческого учета. Организация и построение управленческого учета на производственных предприятиях малого бизнеса должна базироваться на данных о доходах и расходах в разрезе плановых, нормативных, бюджетных, фактических показателей и отклонениях от норм, периодическом представлении этих сведений на разные уровни управления в виде отчетов с указанием причин и виновников отклонений от установленных заданий. Предлагаются критерии периодичности составления таких отчетов для управленческих целей, включение показателей об отклонениях от плановых заданий для премирования должностных лиц, ответственных за их соблюдение.

2. В статье обоснована необходимость выделения центров ответственности за уровень фактических расходов и соблюдения норм, дано их определение, обоснована целесообразность использования элементов нормативного учета производственных расходов в системе управленческого учета не только в целях формирования данных о расходах и соблюдении их запланированных величин по местам возникновения затрат и центров ответственности, но и для оптимизации нормативных расходов путем внедрения мероприятий научно-технического характера.

3. На базе расчета фактической себестоимости незавершенного производства и нормативных затрат по нему внутри отчетного месяца предлагается выявлять отклонения от норм и принимать оперативные управленческие решения по сокращению расходов на производство, направленные на рост финансовых результатов производственного предприятия малого бизнеса. При использовании бюджетирования как инструмента управленческого учета в статье представлены особенности их видов и предложено составление бюджетов с учетом особенностей малого предприятия, выполнения его тактических и стратегических

задач в контексте соблюдения соотношения "затраты-выгоды" при организации и внедрении управленческого учета. Полагаем, что обоснованные в статье предложения по внедрению и функционированию управленческого учета позволят оптимизировать информационное обеспечение управленческих решений, сократят затраты по их выполнению.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вахромеева Н.И., Паикова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки. – М.: НИЦ ИНФРА-М. 2015. С. 17.
2. Ситникова С.А. Информационное пространство управленческого учета // Вестник Финансового университета. – 2017. Т. 21, № 3. С. 264...272.
3. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ (в ред. от 28.12.2018 №537-ФЗ) [Электронный ресурс] - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
4. Назаревич А.В. Совершенствование управления производственными процессами малых и средних промышленных предприятий на основе оперативного управленческого учета в современных условиях рынка // Российское предпринимательство. – 2009, № 10(1). С. 56...62.
5. Булгакова С.В. Управленческий учет в принятии решений. – Воронеж: Издательский дом ВГУ. 2018. С. 28.
6. Бардецкая Л.Г. Проблемы внедрения управленческого учета (бюджетирования) на малом предприятии // Экономика и предпринимательство. – 2018, № 9. С. 1275...1278.

REFERENCES

1. Vakhromeeva N.I., Pashkova L.V. Byudzhetrovanie v sisteme upravlencheskogo ucheta malogo biznesa: metodika i organizatsiya postanovki. – M.: NITs INFRA-M. 2015. S. 17.
2. Sitnikova S.A. Informatsionnoe prostranstvo upravlencheskogo ucheta // Vestnik Finansovogo universiteta. – 2017. T. 21, № 3. S. 264...272.
3. O razvitii malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii. Federal'nyy zakon ot 24.07.2007 №209-FZ (v red. ot 28.12.2018 №537-FZ) [Elektronnyy resurs] - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/
4. Nazarevich A.V. Sovershenstvovanie upravleniya proizvodstvennymi protsessami malyykh i srednikh promyshlennykh predpriyatiy na osnove operativnogo upravlencheskogo ucheta v sovremennykh usloviyakh rynka // Rossiyskoe predprinimatel'stvo. – 2009, № 10(1). S. 56...62.
5. Bulgakova S.V. Upravlencheskiy uchet v prinyatii resheniy. – Voronezh: Izdatel'skiy dom VGU. 2018. S. 28.
6. Bardetskaya L.G. Problemy vnedreniya upravlencheskogo ucheta (byudzhetrovaniya) na malom predpriyatii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2018, № 9. S. 1275...1278.

Рекомендована кафедрой экономики и управления в строительстве НИУ МГСУ. Поступила 16.01.20.