



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Организация управленческого учета предприятия оптовой торговли
УДК 657.22:339.33

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Мамаев Э. С.		13.06.2023

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т. Р.	к.э.н.		13.06.2023

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		13.06.2023

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		13.06.2023

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		13.06.2023

Томск – 2023 г.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Мамаев Эльбек Собир угли

Тема работы:

<i>Организация управленческого учета предприятия оптовой торговли</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	№ 34-39/с от 03.02.2023

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023
--	-------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)	Нормативные акты законодательства РФ и РУ Учебная литература Статьи в периодических изданиях Статьи в электронных изданиях (обзоры, блоги, порталы, посвященные управленческому учету) Отчет по преддипломной практике Локальные нормативные акты АО «Ахангаранцемент» Данные учета и отчетности АО «Ахангаранцемент» за 2020-2022 гг. Иные данные, полученные от АО «Ахангаранцемент»
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке (аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)	Понятие и роль управленческого учета в деятельности предприятий Общие основы организации управленческого учета Особенности и отличия управленческого учета в РФ и РУ Краткая характеристика и особенности деятельности предприятия Оценка результатов деятельности предприятия за 2020-2022 гг. Организация управленческого учета на предприятии Проблемы и недостатки управленческого учета на предприятии Рекомендации по совершенствованию управленческого учета на предприятии Затраты на предлагаемые мероприятия и экономический эффект по внесенным предложениям

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунки: 1. Сопоставление целей управленческого, бухгалтерского и налогового учетов; 2. Принципы построения управленческого учета; 3. Виды управленческого учета; 4. Основные объекты управленческого учета на предприятии; 5. Субъекты ведения управленческого учета. Таблицы: 1. Сравнение управленческого и бухгалтерского учета; 2. Методы управленческого учета; 3. Базовые формы отчетов для целей управленческого учета; 4. Какие в странах бывшего СССР решает задачи управленческий учет; 5. Особенности организации и ведения управленческого учета в РФ и РУ и сравнение с западным подходом.
---	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.02.2023
---	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т. Р.	к.э.н.		10.02.2023

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Мамаев Эльбек Собир угли		10.02.2023



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Мамаев Эльбек Собир угли

Тема работы:

<i>Организация управленческого учета предприятия оптовой торговли</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023
--	-------------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.04.2023	Понятие, значение и роль управленческого учета в деятельности предприятия оптовой торговли	15
28.04.2023	Особенности управленческого учета в оптовой торговле	15
05.05.2023	Организация и регулирование управленческого учета в деятельности АО «Ахангаран-Цемент»	15
12.05.2023	Анализ системы управленческого учета на предприятии	15
19.05.2023	Совершенствование системы управленческого учета	15
26.05.2023	Затраты на предлагаемые мероприятия и экономический эффект по внесенным предложениям	15
30.05.2023	Социальная ответственность предприятия	10
13.06.2023		100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рахимов Т. Р.	к.э.н.		10.02.2023

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		10.02.2023

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Мамаев Э.С.		10.02.2023

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.03.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной

	(производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 91 страницу, 22 рисунка, 26 таблиц, 22 использованных источника, 1 приложение. Ключевые слова: Управленческий учет, совершенствование, АО «Ахангаранцемент», оптовая торговля, Российская Федерация, Республика Узбекистан. Объектом исследования является управленческий учет предприятия и направления его совершенствования. Цель работы: оценка состояния управленческого учета предприятия и внесение предложений по его совершенствованию. В процессе исследования проводились:

оценка состояния управленческого учета предприятия; выявление проблем и недочетов в действующей системе управленческого учета; внесение предложений, направленных на устранение выявленных недостатков и роста эффективности применяемой системы управленческого учета; оценка затрат на реализацию предложений и их эффективности. В результате исследования внесены предложения по совершенствованию управленческого учета, оценены потенциальные затраты по внесенным предложениям и их эффективность. Руководству предприятия предложены для применения внесенные предложения. Область применения: Управленческий учет АО «Ахангаранцемент». Предложенные по результатам исследования новации будут способствовать удешевлению и ускорению процессов ведения управленческого учета, повысят его информативность. В будущем планируется, что действующая на предприятии система управленческого учета будет скорректирована с учетом внесенных предложений.

Определения, обозначения, сокращения и нормативные ссылки

Управленческий учет – это индивидуально выстроенная предприятием под свои цели и задачи система сбора, обработки и хранения информации с целью формирования на основе собранной информации управленческой отчетности, которая служит для него базой принятия управленческих решений.

Cash-flow – управленческий отчет о движении денежных потоков

АО – акционерное общество

г. – год

гг. – года

ГСМ – горюче-смазочные материалы

РФ – Российская Федерация

РУ – Республика Узбекистан

Тыс. сумм – тысяча сум

УСУ – программный продукт «Универсальная Система Учета», популярная в Республике Узбекистан

Чел. – человек

Оглавление

Введение.....	10
1 Понятие, значение и роль управленческого учета в деятельности предприятия оптовой торговли.....	12
1.1 Понятие и роль управленческого учета в деятельности предприятий	12
1.2 Общие основы организации управленческого учета.....	19
1.3 Особенности и отличия управленческого учета в Российской Федерации и Республике Узбекистан.....	26
1.4 Особенности управленческого учета в оптовой торговле.....	30
2 Организация и регулирование управленческого учета в деятельности АО «Ахангаран-Цемент».....	37
2.1 Краткая характеристика и особенности деятельности предприятия	37
2.2 Оценка результатов деятельности предприятия за 2020-2022 гг.	41
2.3 Анализ системы управленческого учета на предприятии.....	54
3 Совершенствование системы управленческого учета для АО «Ахангаранцемент».....	59
3.1Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета на предприятии.....	59
3.2 Затраты на предлагаемые мероприятия и экономический эффект по внесенным предложениям.....	65
4 Социальная ответственность предприятия.....	74
Заключение.....	85
Список использованных источников.....	88
Приложение А Отчетность АО «Ахангаранцемент» 2020-2022 гг.	91

Введение

Известно, что любой бизнес имеет свой жизненный цикл, и задача любого предприятия найти разумный баланс между гибкими подходами к управлению и контролем, а также задержаться на этапе расцвета как можно дольше. Особенностью развития бизнеса на постсоветском пространстве является то, что он находится в зоне турбулентности практически на всех этапах своего развития. И в этих условиях управленческий учет значительно упрощает предприятиям жизнь, поскольку решения принимаются не на интуитивном уровне, а на основе аналитических отчетов.

В то время, как бухгалтерский учет отражает сухие факты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, более развернутые данные для принятия важных управленческих решений способен дать только управленческий учет. Помимо этого, управленческий учет позволяет трезво оценить перспективы развития предприятия, проанализировать наиболее привлекательные для предприятия виды деятельности и статьи затрат.

Аналитические данные управленческого учета являются для инвесторов маркером выгодности того или иного проекта (предприятия). Банки охотнее кредитуют предприятия с хорошими показателями финансово-хозяйственной деятельности, что наглядно можно видеть в данных управленческих отчетов.

Таким образом, в современном мире управленческий учет является своего рода навигатором, который помогает выстроить, с одной стороны, наиболее оптимальную и перспективную стратегию ведения бизнеса, в том числе на долгосрочную перспективу, с другой стороны – реалистичные краткосрочные цели, к которым предприятие должно стремиться.

В тоже время, таких результатов можно добиться только при условии, что предприятие оптимально выстроило свой аналитический учет. Организованный по формальному принципу аналитический учет не только не принесет предприятию пользы, но и способен принести вред, когда на основе недостоверной информации управленческого учета будут приняты неверные

решения. Именно поэтому важно проводить работу по совершенствованию управленческого учета, своевременно настраивать данный важный для предприятия инструмент управления. На основании сказанного, можно утверждать, что выбранная тема исследования актуальна, важна для деятельности любого современного предприятия.

Целью работы является оценка состояния управленческого учета предприятия и внесение предложений по его совершенствованию.

Объект исследования – управленческий учет предприятия и направления его совершенствования. Предмет исследования – совершенствование управленческого учета АО «Ахангаранцемент».

Задачи исследования:

- 1) изучение теоретической базы организации и развития управленческого учета;
- 2) рассмотрение действующей в АО «Ахангаранцемент» системы управленческого учета;
- 3) внесение предложений по совершенствованию действующей в АО «Аграханцемент» системы управленческого учета.

Работа представлена тремя главами. В первой главе работы рассмотрены понятие и роль, общие основы организации управленческого учета, а также особенности и отличия управленческого учета в России и Республике Узбекистан. Во второй главе работы рассмотрена деятельность и организация управленческого учета в АО «Ахангаранцемент», выявлены недостатки действующей системы. В третьей главе работы внесены предложения по совершенствованию действующей на предприятии системы управленческого учета в сфере оптовой торговли, оценены затраты по предложениям и их экономическая эффективность.

В работе применены следующие методы исследования: наблюдение, анализ, обобщение, оценка, а также использованы следующие источники: нормативные акты, учебная литература, печатные и электронные источники, данные АО «Ахангаранцемент».

1 Понятие, значение и роль управленческого учета в деятельности предприятия оптовой торговли

1.1 Понятие и роль управленческого учета в деятельности предприятий

Под управленческим учетом в настоящее время понимают систему по сбору, структурированию, хранению и представлению в форме разнообразных отчетов информации, необходимой для принятия управленческих решений. Такая система аккумулирует в себе как финансовую, так и нефинансовую информацию из, прежде всего, внутренних, но также и из внешних источников, детализирует ее до нужной предприятию степени с целью предоставления полученных результатов лицам, которые ответственны на предприятии за принятие управленческих решений [1].

Управленческий учет необходимо отличать как от финансового, так и от налогового учета, и, прежде всего, это связано с целями и задачами, который преследует каждый из перечисленных видов учета – рисунок 1.



Рисунок 1 – Сопоставление целей управленческого, бухгалтерского и налогового учетов*

* Составлен автором работы

Из представленных в рисунке 1 данных можно сделать вывод о том, что бухгалтерский учет служит для сбора информации о фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, предоставления заинтересованным пользователям сведений о произведенных расходах и полученных доходах, а также об имуществе предприятия и источниках его формирования. Основной целью налогового учета является формирование информации, которая необходима для расчета налоговых платежей, а также для заполнения представляемых в налоговую службу деклараций. Как для бухгалтерского, так и для налогового учетов характерны строго унифицированные формы отчетности. Бухгалтерский учет является наиболее формализованным учетом, основанном строго на основании документов, в котором предприятие из всех предлагаемых действующим законодательством вариантов ведения учета для того или иного участка выбирает наиболее для себя приемлемый, закрепляя его в приказе об учетной политике [2]. В то же время, в настоящее время популярен так называемый креативный бухгалтерский учет, при котором опытный бухгалтер, соблюдая практически все установленные требования и правила, способен представить отчетность предприятия в наиболее выгодном свете, «сгладив» определенные проблемы и не отражая их в негативном для предприятия свете. В результате у пользователей финансовой отчетности может сложиться не совсем верное представление о реальном положении дел предприятия.

Налоговый учет также регламентируется, в данном виде учета формализованы правила расчета налоговых платежей, а также формы отчетности – налоговые декларации. Формы учетных регистров для целей налогового учета предприятие разрабатывает самостоятельно, закрепляя их в приказе об учетной политике. В данном виде учета никакой креатив недопустим, в противном случае предприятие может столкнуться не только со штрафными санкциями, но также с иными мерами административной и даже уголовной ответственности. Предоставляемая пользователям отчетность дает представление, в основном, о базе для расчета налоговых платежей, а также о

расчетных суммах налогов. Основным информационным источником налогового учета являются данные, полученные из бухгалтерского учета. Отличие бухгалтерского и налогового учетов – в подходах к определению финансового результата для целей каждого из учетов, способе расчета тех или иных показателей. Бухгалтера стремятся как можно теснее приблизить бухгалтерский и налоговый учеты [3].

Основная цель управленческого учета – обеспечить руководство предприятия информацией о финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которая собирается без оглядки на бухгалтерский и/или налоговый учет – таблица 1. Такой учет не является формализованным, строго документальным. Правила ведения такого учета устанавливаются в соответствии с потребностями предприятия и бизнеса, в котором действует предприятие. Основным требованием при этом является то, что управленческий учет должен помогать, а не затруднять деятельность предприятия.

Таблица 1 – Сравнение управленческого и бухгалтерского учета

Показатель	Управленческий учет	Бухгалтерский учет
Цель ведения	Для принятия управленческих решений	Для получения информации о доходах, расходах, активах, пассивах
Добровольность ведения	В добровольном порядке	В обязательном порядке
Основные пользователи	Руководство предприятия	Внешние и внутренние пользователи отчетности
Регламентация	Правила устанавливает предприятие	Правила устанавливает государство
Степень охвата	Предприятие в целом, его структурные подразделения, отдельные проекты и пр.	Деятельность предприятия в целом
Степень допущения	Возможны прогнозы и допущения	Должна быть абсолютно точной
Временной критерий отчетности	Отчеты могут быть как ретроспективны, так и на перспективу	Отчетность ретроспективна (факты финансово-хозяйственной деятельности произошли)
Единицы измерения отчетов	Любые	Тыс. руб., млн. руб.
Автоматизация	От электронных таблиц Excel до специальных программ	Специальные бухгалтерские программы

Основное в управленческом учете – возможность взглянуть на деятельность предприятия с различных сторон, найти те точки роста, которые позволят предприятию эффективно действовать на рынке, успешно развиваться.

Как и любой вид учета, управленческий учет основан на определенных принципах – рисунок 2.

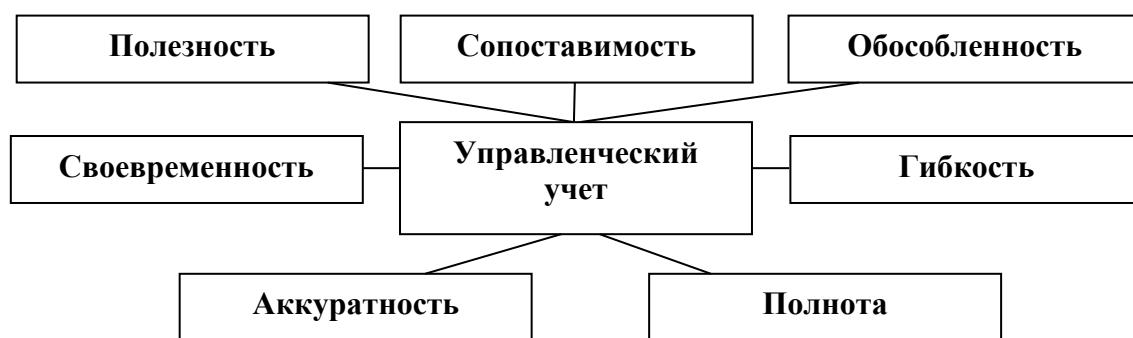


Рисунок 2 – Принципы построения управленческого учета*

* Составлен автором работы

Полезность управленческого учета выражается в отсутствии избыточной информации, отчеты должны содержать только нужную предприятию информацию. Собранная в рамках управленческого учета информация должна быть своевременной, что позволит оперативно принимать управленческие решения [4]. При этом подаваемая руководителю информация должна быть сопоставима с данными периодов, предшествующих отчетному, быть полной, характеризовать, с одной стороны, обособленную от иных организаций деятельность предприятия, с другой стороны, такая информация должна быть обособлена от данных налогового или бухгалтерского учета. Важные для предприятия сведения должны собираться в полном объеме, быть точными. Составленная на основе собранных сведений информация должна быть легко адаптируемая под изменяющиеся внешние и внутренние условия, а также цели предприятия.

Управленческий учет можно классифицировать на следующие виды – рисунок 3. Стратегический управленческий учет рассчитан на средне- и

долгосрочную перспективу, текущий – на краткосрочную перспективу (ближайшие события). Производственный управленческий учет направлен на принятие решений в сфере себестоимости продукции (работ или услуг) предприятия.



Рисунок 3 – Виды управленческого учета*

* Составлен автором работы

Предметом маржинального управленческого учета является оптимизация соотношения объемов производства и затрат предприятия. Направленность бюджетного управленческого учета – на рост эффективности управляемости, наиболее точное предсказание результатов деятельности предприятия, мотивацию его персонала. Необходимо отметить, что представленная на рисунке 3 классификация видов управленческого учета является условной, и каждое предприятие вправе самостоятельно определять границы, способы, правила и показатели того или иного вида управленческого учета [5].

Объектами управленческого учета является все, что может оказать влияние на прибыль предприятия – рисунок 4.

Необходимо отметить, что на рисунке 4 представлены только основные, наиболее часто встречающиеся в деятельности предприятий объекты управленческого учета, а внутри каждого из представленных объектов может находиться большое число менее масштабных объектов.

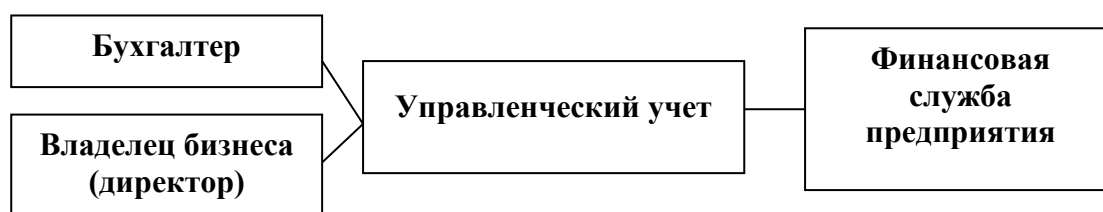
Субъекты ведения управленческого учета представлены на рисунке 5. Как правило, на предприятиях малого и среднего бизнеса организацией и ведением управленческого учета занимается бухгалтер или владелец (директор).



Рисунок 4 – Основные объекты управленческого учета на предприятии*

* Составлен автором работы

Масштабы деятельности предприятия, как правило, не позволяют брать в штат дополнительного сотрудника только на управленческий учет. В то же время, объем нагрузки на бухгалтера малого и/или среднего бизнеса велик и без управленческого учета, что часто не позволяет ему объективно оценивать информацию.



Малый / средний бизнес

Крупный бизнес

Рисунок 5 – Субъекты ведения управленческого учета*

* Составлен автором работы

Как правило, в такой ситуации управленческий учет организуется и ведется по «остаточному» принципу [6]. На крупных предприятиях распределение учетной работы позволяет принимать в штат специалиста по управленческому учету, либо поручать ведение управленческого учета финансовой службе.

При организации и ведении управленческого учета применяются следующие методы – таблица 2. В зависимости от вида управленческого учета,

предприятие применяет тот или иной метод сбора, обработки и анализа информации. Каждое предприятие вправе выбирать для себя те или иные методы ведения управленческого учета, комбинируя их для собственных нужд и в соответствии со спецификой своей деятельности.

Таблица 2 – Методы управленческого учета

Название метода	Краткая характеристика метода
Калькулирование, в том числе:	Определение себестоимости продукции (работ, услуг)
- нормативный метод	определение себестоимости на основе установленных нормативов
- метод полного поглощения затрат	в себестоимость включают все затраты, вне зависимости от их вида (прямые и косвенные)
- позаказный метод	себестоимость определяется по каждому заказу отдельно
- попроцессный метод	себестоимость определяется по каждому производственному процессу отдельно
Сегментирование	Информационный поток разделяется на специальные учетные зоны
Группировка и обобщение	Сбор и обобщение информации по заранее заданным признакам
Анализ	Определение отклонения и причин их вызвавших
Моделирование	Разработка определенных управленческих решений
Инвентаризация	Сопоставление фактических и учетных показателей
Лимитирование	Выдача материальных ресурсов на основе установленных норм
Параллельный учет	Одновременное отражение хозяйственной операции в бухгалтерском и управленческом учете
Трансформация	Накопленную в бухгалтерском учете информацию трансформируют для целей управленческого учета
Последовательный метод	Общая база для бухгалтерского и управленческого учета
Индексный метод	Формирование системы индексов для сравнения различных показателей

В зависимости от условий деятельности, предприятие вправе добавлять или исключать те или иные методы из своей практики [7].

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) под управленческим учетом принято понимать индивидуально выстроенную предприятием под свои цели и задачи систему сбора, обработки и хранения информации с целью формирования на основе собранной информации управленческой отчетности, которая служит базой для принятия управленческих решений. Одной из основных особенностей управленческого учета является добровольность его ведения предприятием;

2) задачи управленческого учета разнообразны, и включают в себя как планирование, так и корректировку бизнес-процессов и пр.;

3) выделяют стратегический и текущий управленческий учет, который может иметь производственную или бюджетную направленность, быть маржинальным;

4) субъекты управленческого учета определяются в зависимости от масштабов и кадровых ресурсов предприятия, основным объектами управленческого учета являются доходы и расходы, активы и обязательства предприятия, а также источники имущества, финансовые результаты и центры финансовой ответственности;

5) для целей управленческого учета применяются разнообразные методы, которые предприятие может по своему усмотрению комбинировать удобными для себя способами.

1.2 Общие основы организации управленческого учета

В самом начале своего развития малые предприятия, которые решили организовать и вести управленческий учет, формируют первые отчеты в электронных таблицах Excel [8]. В таких таблицах, как правило, собирают следующую информацию:

- 1) об объемах продаж;
- 2) о себестоимости продукции (работ, услуг);
- 3) о расходах, доходах и финансовом результате как по предприятию в целом, так и по отдельным его структурным подразделениям и видам продукции (работ, услуг)

Одновременно с ростом объемов деятельности, начинает расти и количество формируемых вручную таблиц управленческого учета. Заполнение таких таблиц начинает отнимать больше времени, а их логическую взаимосвязку становится проверить все сложнее. Такие таблицы могут заполняться уже не одним человеком, а несколькими людьми, что кратно

повышает риск возникновения ошибки. Для того, чтобы повысить количество лиц, вносящих данные для целей управленческого учета, сократить вероятность возникновения ошибок, предприятие автоматизирует данную сферу учета. При этом могут использоваться как стандартизированные и общедоступные средства автоматизации, например, приобретение пакета программ наиболее популярного в РФ разработчика – фирмы «1С», так и наниматься программисты, которые напишут именно под деятельность предприятия программу для ведения управленческого учета [9].

Вне зависимости от того, какой из вариантов выберет предприятие, в настоящее время выделяют следующие подходы к организации и ведению управленческого учета – рисунок 6.

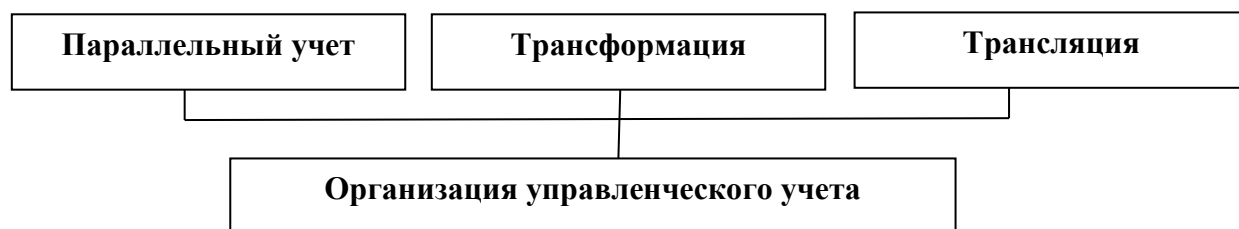


Рисунок 6 – Подходы к организации и ведению управленческого учета*

* Составлен автором работы

Если предприятие организует управленческий учет как параллельный, то данные о фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия заносятся в различные программы: для целей бухгалтерского и для целей управленческого учета. Такой подход является самым точным и детализированным, но, в то же время, и самым трудозатратным. При этом для каждого вида учета формируется не только своя база, но и учетная политика.

При организации управленческого учета методом трансформации используются данные, как правило, бухгалтерского учета. На отчетную дату производится трансформация накопленных данных в управленческие отчеты. Достоинством данного подхода является его простота и низкая стоимость затрат на ведение управленческого учета [10]. К недостаткам подхода следует отнести то, что управленческая отчетность будет формироваться только с

определенной периодичностью, а детализация таких отчетов будет меньшей в сравнении с параллельным и последовательными методами.

При организации управленческого учета последовательным методом, который часто еще называют методом трансляции, данные о фактах финансово-хозяйственной деятельности предприятия заносятся в единую программу (базу), но, при этом, одна и та же хозяйственная операция одновременно находит свое отражение, как в бухгалтерском, так и в налоговом учете. Такой подход оптимально сочетает в себе получаемые результаты и затраты на ведение учета [11]. При этом на этапе разработки и/или настройки программного продукта необходимо формирование общей модели учета по разным методологиям.

Вне зависимости от выбранного подхода, процесс организации управленческого учета проходит на предприятии следующие этапы – рисунок 7.



Рисунок 7 – Этапы организации управленческого учета*

* Составлен автором работы

На этапе анализа и диагностики проводится описание действующей на предприятии системы управления, а также оцениваются потребности и

требования к формируемой системе управленческого учета. На этом этапе определяются с составом информации, которая будет использоваться для целей управленческого учета. Такая информация, с одной стороны, должна быть достаточной, но не избыточной, с другой стороны, отвечать требованиям оперативности, достоверности, полноты, сопоставимости.

Далее необходимо определить приоритетные цели и задачи формируемой системы управленческого учета [12]. Под каждую цель и задачи должны быть разработаны критерии оценки ее достижимости.

После этого следует провести описание бизнес-процессов предприятия. На этом этапе оценивается, в том числе, документооборот, к примеру, достаточно ли документов, подтверждающих факты финансово-хозяйственной деятельности предприятия, нет ли недостатка в информационных источниках ведения учета. В случае избыточности документов документооборот следует упростить, в случае недостатка, - разработать, утвердить и ввести в действие необходимую документацию.

На этапе описания требований к формируемой системе управленческого учета необходимо определить центры финансовой ответственности в финансовой структуре предприятия. При этом может возникнуть потребность в формировании какого-либо нового структурного подразделения, или же в реорганизации уже имеющихся структурных подразделений. Основное в данных реорганизационных мероприятиях – исключить ситуации с дублированием функций, ответственности, документооборота. После проведения реорганизации определяются центры финансовой ответственности, которые станут основой формируемой финансовой структуры предприятия.

После следует определиться с подходом к ведению управленческого учета, выбрать те или иные методы его ведения, сформировать перечень и структуру классификаторов, которые будут задействованы для ведения управленческого учета. Этот этап можно считать основным в формировании системы управленческого учета, на котором формируется уникальная для предприятия система. Также на данном этапе определяют: какие отчеты, в какие сроки и на

основании какой информационной базы будут формироваться, как, в какой форме они и последовательности они будут представляться руководству. Формы отчетов закрепляют в учетной политике для целей управленческого учета. Это делается для того, чтобы каждый сотрудник не мог вносить свое видение в отчет, и включал в него строго установленные данные. Как правило, управленческий учет на начальных этапах предполагает формирование следующих отчетных форм – таблица 3.

Таблица 3 – Базовые формы отчетов для целей управленческого учета

Отчетная форма	Краткая характеристика формы
Управленческий баланс	Отражает экономическое состояние предприятия
Отчет по прибылям и убыткам P&L	Формируется как по всему предприятию, так и по структурным подразделениям Позволяет оценить эффективность каждого центра финансовой ответственности Показывает финансовый результат в установленной степени детализации
Отчет о движении денежных средств cash-flow	Показывает движение денежных средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, а также то, как каждый вид деятельности в отчетном периоде повлиял на остатки денежных средств

На заключительных этапах формирования системы управленческого учета следует формализовать все процессы путем издания локального нормативного акта, например, «Положения о ведении управленческого учета», а также учетной политики в сфере управленческого учета [13]. Выдержка (пример) из учетной политики предприятия для целей управленческого учета представлена на рисунке 8.

Система контроля, которая должна осуществляться в рамках ведения управленческого учета, может быть отражена в данных локальных нормативных актах. Помимо этого, в данных локальных нормативных актах следует закрепить регламент процессов сбора, регистрации, обработки и хранения необходимой для ведения управленческого учета информации.

Кроме того, необходимо определить – какими средствами будет осуществляться автоматизация учетных процессов: либо это будет стандартный пакет программ, который будет настроен под нужды учета, либо для целей

управленческого учета будет разрабатываться специальный программный продукт.

Отчетный период: месяц Финансовый год: 01.01.2023 – 31.12.2023 Отчеты формируются: на 1 число месяца, следующего за отчетным Срок предоставления отчетов: 5 числа месяца, следующего за отчетным Перечень предоставляемых отчетов – приложение 1 к приказу Момент признания выручки: в момент отгрузки Формирование стоимости запасов: по фактической себестоимости Списание запасов: по средней себестоимости Расходы распределяются: переменные, постоянные

Рисунок 8 – Пример фрагмента учетной политики предприятия для целей управленческого учета*

* Составлен автором работы

На данном этапе определяются с требованиями к автоматизации, которые, как правило, следующие: конкретность, понятность, тестируемость. С этой целью изучается рынок программных продуктов, оценивается альтернатива: приобрести уже готовый или написать уникальный для предприятия программный продукт для ведения управленческого учета [14].

Также необходимо отметить, что при организации и ведении управленческого учета возможно возникновение ошибок, особенно при формировании системы. Так, наиболее часто встречающимися ошибками, которые усложняют и часто значительно тормозят процесс организации управленческого учета, относят:

- 1) слабую проработку информационного сопровождения учетных процессов;
- 2) отсутствие анализа ситуации на момент организации управленческого учета;

3) непродуманное структурирование и наполнение управленческих отчетов, наличие в отчетах избыточной информации или, наоборот, недостаток данных;

4) при организации управленческого учета не продуманы и не определены его цели и задачи;

5) график документооборота для целей управленческого учета либо отсутствует вовсе, либо не продуман, что снижает вероятность получения полной и актуальной информации;

6) объекты формирования себестоимости не продуманы и/или выбраны некорректно, что влечет за собой неверные результаты расчетов;

7) изменения в применяемую систему управленческого учета не вносятся, действующая система не согласуется с возможным изменением ее целей и задач;

8) управленческий учет обособлен от остальных сфер деятельности предприятия, не привязан к организационной структуре предприятия.

При учете перечисленных ошибок предприятие сможет формировать управленческую отчетность, которая будет максимально реалистичной, соответствовать потребностям руководства в актуальной и достоверной информации.

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) процесс организации управленческого учета строго индивидуален для каждого предприятия, но, в то же время, каждое предприятие при формировании своей системы управленческого учета проходит определенные, последовательно выстроенные этапы;

2) помимо целей и задач, которые будут решаться управленческим учетом, следует определиться с подходами к его организации, степенью сближения с бухгалтерским и налоговым учетом, уровнем автоматизации и количеством лиц, ответственных за его ведение. Также важны процессы формализации управленческого учета, формирования нормативной основы организуемой системы управленческого учета;

3) единожды сформировав систему управленческого учета, нельзя не заниматься ее периодическим (или постоянным) обновлением, улучшением. Накопленный опыт, как удачный, так и негативный, является основой для изменений, которые могут улучшить качество, оперативность и достоверность управленческого учета.

1.3 Особенности и отличия управленческого учета в Российской Федерации и Республике Узбекистан

Как и все, что связано с рыночной экономикой, управленческий учет пришел в страны бывшего СССР вместе с рыночной экономикой. При этом следует сразу отметить, что как таковой управленческий учет существовал и в СССР, но решал иные задачи. В классическом для рыночной экономики подходе к управленческому учету лежит управление затратами, для чего все затраты по связи с объемами производства разделяют на постоянные и переменные, а по способу отнесения на себестоимость – на прямые и косвенные [15]. Такой подход к группировке затрат позволяет предприятию решать следующие задачи – таблица 4.

Еще одним отличием управленческого учета в РФ и странах СНГ от западного варианта (managementaccounting) заключается в том, что в развитых западных странах управленческий учет тесно связан не только с достоверным отражением состояния предприятия, но также с:

- 1) контролем за выполнением планов;
- 2) планированием, в том числе стратегическим;
- 3) разработкой критериев, позволяющих на их основе принимать управленческие решения.

В странах же СНГ, РФ и РУ в частности, термин «учет» понимается в прямом смысле, а основная цель организации и ведения управленческого учета заключается в достоверном отражении в полном объеме деятельности

предприятия и состояния его активов, расчет себестоимости по различным методикам и анализ затрат [16].

Таблица 4 – Какие в странах бывшего СССР решает задачи управленческий учет

Задача	Комментарий
Определение себестоимости единицы продукции	Такая задача стояла и во времена СССР В отличие от формируемой в бухгалтерском учете себестоимости, современные подходы в управленческом учете дают больше информации о характере распределения затрат
Проведение анализа зависимости между объемом реализации, затратами и прибылью	Современный подход к управленческому учету позволяет анализировать степень влияния каждого производимого или продаваемого продукта на финансовый результат Такой анализ также позволяет проанализировать деловую активность того или иного структурного подразделения, занятого производством / продажей различных видов продукции
Расчет точки безубыточности	На основании разделения затрат рассчитывается точка, в которой выручка равна затратам, а также запас финансовой прочности, что позволяет принимать решения по увеличению / сокращению объемов производства / продаж
Проведение анализа чувствительности	Расчет различных вариантов объема производства / продаж с целью анализа изменения прибыли (в зависимости от изменения объемов постоянных и переменных расходов)
Анализ различных методов ценообразования	Как изменение метода ценообразования или уровня цен отразится на величине выручки и прибыли

В средне- и долгосрочном аспекте большинство российских и узбекских предприятий не работают ежедневно с бюджетами. Это связано с тем, что в настоящее время в РФ и РУ мало специалистов, которые компетентны формировать достоверные бюджеты. Как правило, отсутствуют или не применяются методики адаптации бюджетов к изменяющимся условиям рынка. Практически не используется подход «приведения бюджета», когда бюджет адаптируется к курсу, например, доллара. Достаточно редко применяется так называемый «скользящий бюджет».

Важным фактором, влияющим на организацию и ведение управленческого учета в РФ является особенности ведения бизнеса в стране. Как известно, в РФ на рынке действуют, в основном, либо крупные предприятия, либо средние. Малый бизнес развит слабо, хотя в последние годы государством

ведется целенаправленная работа по поддержанию и развитию малого бизнеса. Многие предприятия среднего бизнеса входят в так называемые неформальные холдинги – объединения юридически независимых друг от друга предприятий. При этом у таких предприятий может быть один владелец. Менеджмент на таких предприятиях выстроен, как правило, по одним и тем же принципам. Такое дробление бизнеса одного собственника может быть вызвано следующими факторами (совокупностью нескольких факторов):

- 1) защита от попыток агрессивного поглощения;
- 2) возможность получения поддержки и льгот со стороны государства;
- 3) получение налоговых льгот и / или попытка минимизировать налоговые платежи (ранее – попытка уйти из-под налогообложения);
- 4) уменьшение исков со стороны кредиторов при банкротстве;
- 5) снижение количества всевозможных проверок (государство в настоящее время против многочисленных проверок среднего и малого бизнеса) и пр.[17].

Входящие в такие неформальные холдинги предприятия можно классифицировать следующим образом – рисунок 9.

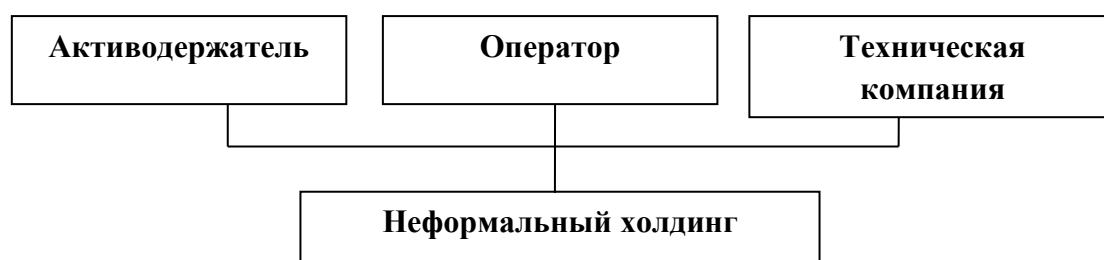


Рисунок 9 – Роль предприятий в неформальном холдинге*

* Составлен автором работы

Основная задача предприятий-активодержателей, как следует из названия, - учитывать на своих балансах объекты недвижимости, а также наиболее ценные активы, к примеру, объекты основных средств. Предприятия операторы занимаются производственной деятельностью, используя при этом активы, к примеру, производственное оборудование, которые на льготных

условиях арендуются у операторов. Основная задача технических компаний – оптимизация налогообложения и управление денежными потоками.

При такой схеме ведения бизнеса состояние бухгалтерского и налогового учета отвечает требованиям законодательства и контролирующих органов, но, при этом, руководство не может получить важную для принятия управленческих решений информацию. Состояние управленческого учета на таких предприятиях часто заканчивается отражением информации о движении денежных потоков и их анализом. В то же время, информация о финансовых результатах деятельности не может быть получена [18].

Необходимо отметить, что такой подход к управленческому учету, со своими национальными особенностями, встречается и в РУ – таблица 5.

Таблица 5 – Особенности организации и ведения управленческого учета в РФ и РУ и сравнение с западным подходом

Параметр сравнения	В РФ и РУ	В западных странах
Основной упор	На учет	На управление
Цель ведения	Получение достоверных, прозрачных и объективных данных	Планирование Анализ Более точное принятие решений
Основная задача ведения	Принятие управленческих решений	
Основные объекты учета	Затраты Выручка Финансовые результаты	Затраты и ценообразование Оптимизация управленческих решений Стратегическое и текущее планирование
Формирование методологии ведения	Симбиоз рыночных подходов и советского опыта	Рыночный подход
Стандарты организации и ведения	Единых требований не существует	
Применяемые стандарты организации и ведения	Национальные стандарты, в том числе в сфере ведения бухгалтерского учета	Как правило, US GAAP
Подходы к автоматизации	Электронные таблицы (даже иногда на крупных предприятиях) Специальные программные продукты	Специальные программные продукты

Продолжение таблицы 5

Параметр сравнения	В РФ и РУ	В западных странах
Применяемые программные продукты	Наиболее популярные: в РФ – «1С» в РУ – «Универсальная Система Учета» (УСУ)	Различные программные продукты, в том числе совмещенные с программой ведения бухгалтерского учета

Необходимо отметить, что в таблице 5 отражена общая для РФ и РУ тенденция в организации и ведении управленческого учета. В то же время, на многих крупных предприятиях, как в РФ, так и в РУ организация управленческого учета находится на высоком уровне. При этом используются как чисто западные подходы (в основном, на предприятиях, которые активно ведут внешнеэкономическую деятельность), так и симбиоз (в позитивном понимании) западных подходов и советского наследия.

В целом, можно отметить тот факт, что все большее число предприятий организует у себя управленческий учет, понимая всю ценность использования данного инструмента управления. В процессе организации управленческого учета многие предприятия сталкиваются с проблемами, совершают ошибки, которые могут нести не только негатив, но и служить основой для совершенствования предприятием своего управленческого учета, разработки действенной, уникальной системы, помогающей принимать оптимальные решения [19].

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) в настоящее время все большее число предприятий в РФ и РУ организуют и ведут управленческий учет;

2) при организации и ведении управленческого учета предприятиями РФ и РУ учитываются национальные особенности ведения бизнеса и советский опыт;

3) в отличие от западных стран, в РФ и РУ основной упор в управленческом учете делается именно на учете (получение достоверной информации), в то время, как management accounting более направлен на анализ, планирование, в том числе стратегическое и пр.

1.4 Особенности управленческого учета в оптовой торговле

Оптовая торговля подразумевает реализацию покупателям (предприятиям, учреждениям, посредническим компаниям) товаров / продукции с целью последующего использования приобретенных товаров либо в производственной деятельности, либо для перепродажи. Одной из главных задач оптовой торговли является оптимизация товародвижения, сокращения количества посредников, использование наиболее рациональных методов доставки. Оптовой торговлей могут заниматься как торговые предприятия, так и предприятия-производители продукции.

Управленческий учет при ведении предприятием оптовой торговли призван решать следующие задачи:

- 1) сбор, группировка, обобщение и анализ информации об обеспечивающих сбыт операциях;
- 2) обобщение для управленческих целей информации о результатах реализации товаров / продукции;
- 3) сбор и обобщение информации о затратах на реализацию продукции;
- 4) сбор информации о потребностях рынка, на котором осуществляется сбыт товаров / продукции [20].

Финансовая структура предприятия является основой для формирования центров ответственности. Ответственными за результаты деятельности таких центров назначаются:

- 1) руководители структурных подразделений;
- 2) начальники сервисной службы;
- 3) заведующие складами.

Учета и контроль за важными для оптовой торговли операциями, затратами на реализацию, полученными доходами и финансовыми результатами по определенным центрам финансовой ответственности организуется на основе следующих элементов:

- 1) список лиц, ответственных за организацию в рамках оптовой торговли:

- учета;
- контроля;
- проведения оценки;
- регулирования тех или иных вопросов;

2) график документооборота – с указанием документов, лиц, ответственных за их составление, сроков составления таких документов;

3) перечень документации о реализации;

4) определение отдельных этапов процесса реализации;

5) определение критериев оценки эффективности сбытовых операций;

6) разработанных методов затрат – с оценкой влияния затрат на полученные финансовые результаты;

7) разработанная система и показатели мониторинга;

8) порядка и процедур принятия на основании данных управленческого учета решений.

Грамотно организованный управленческий учет будет координировать действия внутри предприятия всех его структурных подразделений. Поэтому для каждого структурного подразделения (центра финансовой ответственности) задачи управленческого учета могут различаться. Например:

1) для отдела снабжения:

- сколько и что было закуплено по плану;
- насколько выполнены планы;
- ответственные за совершение сделок лица;
- своевременность совершения сделок;
- ритмичность поставок;
- количество претензий по поставкам;
- затраты на содержание складов;
- факты простоя и неполного заполнения складов;
- факты порчи и снижения хранимого на складах товара / продукции.

Если у предприятия несколько складов, то управленческий учет организуется как по каждому складу, так и по всему складскому комплексу в целом.

2) для отдела логистики:

- нормирование логистических затрат для того или иного рынка сбыта;
- отклонение от установленных норм;
- стоимость той или иной логистической операции;
- как тот или иной вид логистической операции влияет на состояние управленческого баланса.

3) для маркетингового отдела:

- виды и объемы маркетинговых действий (акции, реклама, изучение целевой аудитории;
- затраты на маркетинговую деятельность в целом и как каждый из видов маркетинговой деятельности влияет на управленческий баланс;
- нормирование маркетинговых затрат;
- соблюдение норм затрат на маркетинговую деятельность.

4) для отдела продаж:

- данные о планах реализации и фактическом выполнении плановых показателей;
- анализ выручки по видам продукции;
- ритмичность отгрузки;
- рентабельность отгрузки;
- ответственные за отгрузку (по исполнителям и /или структурным подразделениям);
- ценовая политика и ее влияние на выручку;
- затраты на отгрузку и влияние затрат на отгрузку;
- товарный баланс и влияние изменения товарного баланса на управленческий баланс.

Необходимо, чтобы по всем обозначенным задачам управленческий учет был автоматизирован [21]. При этом должен быть соблюдены следующие условия автоматизации:

1) накопление информации должно осуществляться должностными лицами различных структурных подразделений в соответствии со своими профессиональными компетенциями и в рамках своих должностных обязанностей. Необходимо продумать градацию прав доступа в информационную базу управленческого учета для каждого из работников, кто будет задействован в формировании базы управленческого учета, в том числе и из-за необходимости соблюдения коммерческой тайны;

2) назначение лица, ответственного за все вопросы ведения управленческого учета;

3) определение сроков, в которые должна в базу быть внесена информация исполнителями;

4) определение сроков формирования и предоставления руководству управленческих отчетов и форм доступа руководства к отчетам:

- в электронном виде;

- на бумажных носителях;

5) определение формы предоставления управленческих отчетов;

6) определение порядка и срока хранения, архивирования и уничтожения информации управленческого учета;

7) определение порядка защиты информации в рамках ведения управленческого учета.

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) организация и ведение управленческого учета на предприятии при осуществлении оптовой торговли имеет свои особенности, присущие данному виду бизнеса;

2) в целом, управленческий учет при осуществлении оптовой торговли организуется и ведется на тех же принципах, что и управленческий учет в иных сферах предпринимательской деятельности.

Выводы по первому разделу:

1. Управленческий учет – это индивидуально выстроенная предприятием под свои цели и задачи систему сбора, обработки и хранения информации с целью формирования на основе собранной информации управленческой отчетности, которая служит базой для принятия управленческих решений. Одной из основных особенностей управленческого учета является добровольность его ведения предприятием. Основная цель управленческого учета – обеспечение руководства предприятия информацией для принятия решений. Такая информация поступает к руководству в форме управленческих отчетов, состав форм и наполнение форм которых также индивидуально для каждого предприятия.

2. Управленческий учет может иметь различные классификации, является строго индивидуальным для каждого предприятия. Также индивидуальны для каждого предприятия субъекты управленческого учета.

3. Несмотря на индивидуальность управленческого учета для каждого предприятия, процесс формирования системы управленческого учета формируется из нескольких последовательных этапов. Также при формировании системы управленческого учета следует определиться по степени его сближения с финансовым и налоговым учетом. Сформированная система управленческого учета не является статичной, и должна через определенный временной промежуток корректироваться, адаптироваться под изменения реалии деятельности предприятия и бизнеса, в котором действует предприятие.

4. Организация и ведение управленческого учета в РФ и РУ имеет много схожего, но отличается от управленческого учета в понимании специалистов западных стран. Так, для РФ и многих стран СНГ основной упор в управленческом учете делается на учет, в то время, как в западных странах основное внимание уделено вопросам анализа и планирования, в том числе стратегического, оптимизации затрат и финансовых результатов.

5. Для предприятий, занимающихся оптовой торговлей управленческий учет имеет свои особенности, например, значительное внимание уделяется вопросам товаропотока, выручки и затрат, финансового результата от реализации. В систему управленческого учета таких предприятий должны в обязательном порядке включаться такие центры финансовой ответственности, как логистический, маркетинговый отдел, складское хозяйство, отделы закупок и продаж. В целом же, формирование системы управленческого учета основано на тех же принципах, что и управленческий учет в любом ином виде бизнеса.

2 Организация и регулирование управленческого учета в деятельности АО «Ахангаранцемент»

2.1 Краткая характеристика и особенности деятельности предприятия

Предприятие по производству цемента было основано в 1961 году. Территориально предприятие расположено в Республике Узбекистан, в 50 км от г. Ташкент. В настоящее время АО «Ахангаранцемент» является одним из крупнейших производственных предприятий РУ, на котором трудится свыше 1,4 тысяч человек рабочих, специалистов и служащих. В акционерное общество предприятие было преобразовано в 1994 году.

Ассортимент производимой предприятием продукции включает в себя:

1. Различные виды цемента:

1) портландцемент марок:

- 400 и 500 с минеральными добавками;
- 400 с активной минеральной добавкой;
- ЦЕМII/A
- ЦЕМIV/A

2) шлакопортландцемент 400;

3) пуццолановый портландцемент.

2. Огнеупорный кирпич марок:

- ШУС-3;
- ШУС-4;
- ШУС-7;
- ШУС-9.

3. Строительные материалы и конструкции:

- широкий ассортимент плит перекрытия железобетонных многопустотных;
- железобетонные ребристые плиты;

- железобетонные стойки опор воздушных линий электропередач и панели ограждения;

- железобетонные фундаменты для ограждения стаканного типа;
- железобетонные камни бортовые;
- кольца стеновые марки КС 10-9;
- опорные плиты для колодцев марки ПО-10;
- широкий ассортимент бетонных блоков стен подвалов;
- железобетонные блоки прикромочные;
- широкий ассортимент различных марок бетона тяжелого;
- широкий ассортимент различных марок бетонных смесей;
- широкий ассортимент различных марок растворов строительных.

В настоящее время предприятие активно инвестирует в различные проекты, наиболее крупными из которых являются:

- 1) мощности по переработке бентонитовой глины;
- 2) производство керамического кирпича;
- 3) строительство цементного завода;
- 4) добыча вермикулитовой руды и производство продукции из нее.

Инвесторы предприятия – это резиденты РУ, а также иностранные юридические и физические лица.

Поставщиками ресурсов для предприятия, помимо тех, которые предприятие самостоятельно вырабатывает для собственных нужд, являются различные компании и организации РУ, а также поставщики из-за рубежа.

Предприятие закупает для собственных нужд:

- 1) оборудование производственное и для непроизводственных целей;
- 2) транспортные средства;
- 3) запасные части для транспортных средств и оборудования;
- 4) комплектующие;
- 5) различные виды сырья и материалов, в том числе ГСМ;
- 6) офисную и вычислительную технику и расходники к ней;
- 7) тепло- и электроэнергию;

- 8) воду питьевую и для промышленных нужд;
- 9) различные виды услуг: от консультационных до услуг ремонта и посреднических и пр.

У предприятия имеются как основные производственные, так и вспомогательные и обслуживающие структурные подразделения и службы. К основным производственным подразделениям предприятия относятся:

- 1) горный цех;
- 2) помол сырья;
- 3) обжиг клинкера;
- 4) помол цемента;
- 5) отгрузка и фасовка продукции в фирменную упаковку.

Предприятие следует установленным высоким стандартам качества (ISO 9001:2015), за счет этого продукция пользуется спросом как внутри страны, так и в сопредельных государствах, в том числе и в РФ. Кроме того, вся продукция предприятия сертифицирована.

Деятельность основных производственных подразделений обеспечивается вспомогательными и обслуживающими подразделениями, число которых превышает 20. Так, в состав таких подразделений входит, например, ремонтный цех, управление капитального строительства, цех автотранспорта, железнодорожный цех и пр.

Структура управления предприятием представлена на рисунке 10. Из рисунка 10 можно видеть, что управлением финансами и составлением отчетности занимается Отдел финансов и бухгалтерского учета в количестве 3 штатных единиц. Сотрудники отдела подчиняются Заместителю председателя по инвестициям, экспорту и экономике. В подчинении у сотрудников отдела находятся рядовые бухгалтера по различным видам специализации.

Кроме того, в штате имеется Отдел экономического анализа и прогнозирования, который подчиняется непосредственно Председателю правления. Численность отдела составляет 3 штатных единицы. На отдел возложены функции планирования, прогнозирования, проведения анализа.

Совместная работа двух данных отделов предполагает выполнение, в том числе функции контроля.

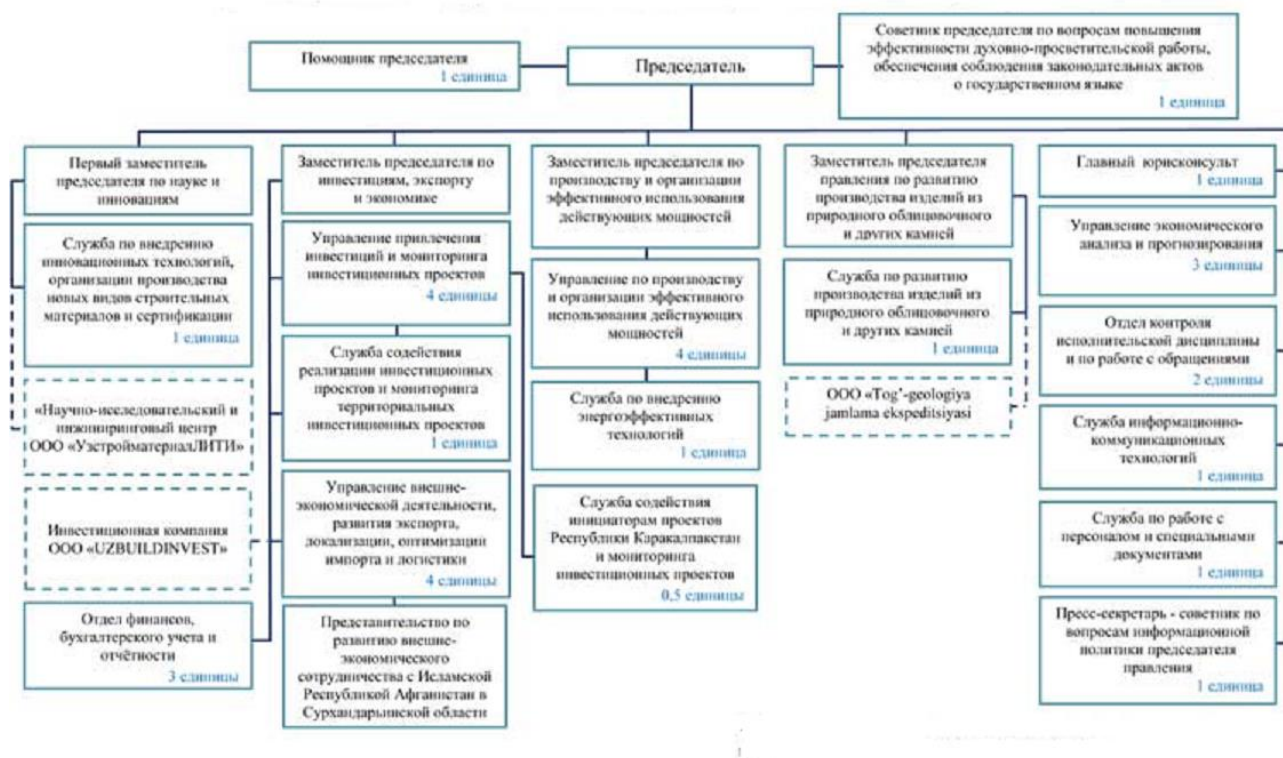


Рисунок 10 – Структура управления АО «Ахангаранцемент»

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) АО «Ахангаранцемент» действует на рынке производства и сбыта широкого ассортимента цемента, портландцемента, огнеупорного кирпича различных марок, строительных материалов и конструкций. Предприятие было основано в 1961 году, в качестве АО действует с 1994 года;

2) производственная структура предприятия имеет несколько наиболее важных для организации производственной деятельности подразделений, а также более, чем 20 подразделений вспомогательного и обслуживающего характера;

3) структура управления предприятием организована по функциональному принципу. За каждым направлением деятельности закреплён ответственный (заместитель Председателя правления);

4) предприятие активно занимается внешнеэкономической деятельностью и сбывает свою продукцию как внутри страны, так и в страны ближнего зарубежья, в том числе и в РФ.

2.2 Оценка результатов деятельности предприятия за 2020-2022 гг.

На основании данных финансовой отчетности предприятия (Приложение А) проанализируем результаты деятельности предприятия за 2020-2022 гг. Анализ начнем с рассмотрения динамики имущества предприятия и их источников – таблица 6.

Таблица 6 – Горизонтальный анализ баланса предприятия

Показатели	На конец периода, млн. сум			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол., млн. сум		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Актив							
I. Внеоборотные активы							
Основные средства	1649882	1599458	1729861	-50 424	130 403	-3,06	8,15
Прочие внеоборотные активы	1 752	-	-	-1 752	-	-	-
Итого по разделу I	1 651634	1599458	1729861	-52 176	130 403	-3,16	8,15
II. Текущие активы							
Запасы	1980647	2297825	2784331	317 178	486 506	16,01	21,17
Дебиторская задолженность	578 912	409 866	381 842	-169046	-28 024	-29,20	-6,84
Денежные средства и эквиваленты	385 467	412 842	573 560	27 375	160 718	7,10	38,93
Прочие оборотные активы	327	151	322	-176	171	-53,82	113,25
Итого по разделу II	2945353	3120684	3740055	175 331	619 371	5,95	19,85
Баланс	4596987	4720142	5469916	123 155	749 774	2,68	15,88

Продолжение таблицы 6

Показатели	На конец периода, млн. сум			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол., млн. сум		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Пассив							
I. Капитал							
Уставный капитал	1564700	1564700	1564700	-	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	505 500	505 500	505 500	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	299 780	304 881	407 002	5 101	102 121	1,70	33,50
Итого по разделу I	2369980	2375081	2477202	5 101	102 121	0,22	4,30
II. Обязательства							
Долгосрочные займы	1180564	1000820	904 800	-179744	-96 020	-15,23	-9,59
Краткосрочные займы	420 887	400 000	802 900	-20 887	402900	-	100,73
Текущие обязательства	625 556	944 241	1285014	318 685	340 773	50,94	36,09
Итого по разделу II	2227007	2 345061	2992714	118 054	647 653	5,30	27,62
Баланс	4596987	4720142	5469916	123 155	749 774	2,68	15,88

За 2020-2022 гг. валюта баланса предприятия 872 929 млн. сум. При этом наибольший прирост имущества и его источников произошел в 2022 году – на 749 774 млн. сум (15,88 %). Прирост активов связан с увеличением остатков запасов и основных средств, в пассиве увеличивались, в основном, текущие обязательства и краткосрочные кредиты.

Структуру баланса предприятия рассмотрим в таблице 7.

Таблица 7 – Вертикальный анализ баланса предприятия

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Основные средства	35,89	33,89	31,63	-2,00	-2,26
Прочие внеоборотные активы	0,04	0,00	0,00	-0,04	0,00
Итого по разделу I	35,93	33,89	31,63	-2,04	-2,26

Продолжение таблицы 7

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
II. Текущие активы					
Запасы	43,09	48,68	50,90	5,60	2,22
Дебиторская задолженность	12,59	8,68	6,98	-3,91	-1,70
Денежные средства и эквиваленты	8,39	8,75	10,49	0,36	1,74
Прочие оборотные активы	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00
Итого по разделу II	64,07	66,11	68,37	2,04	2,26
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-
Пассив					
I. Капитал					
Уставный капитал	34,04	33,15	28,61	-0,89	-4,54
Переоценка внеоборотных активов	11,00	10,71	9,24	-0,29	-1,47
Нераспределенная прибыль	6,52	6,46	7,44	-0,06	0,98
Итого по разделу I	51,56	50,32	45,29	-1,24	-5,03
II. Обязательства					
Долгосрочные займы	25,68	21,20	16,54	-4,48	-4,66
Краткосрочные займы	9,16	8,47	14,68	-0,68	6,20
Текущие обязательства	13,61	20,00	23,49	6,40	3,49
Итого по разделу II	48,44	49,68	54,71	1,24	5,03
Баланс	100,00	100,00	100,00	-	-

За 2020-2022 гг. наибольшие удельные веса в активе занимают оборотные активы, большую часть которых составляют запасы.

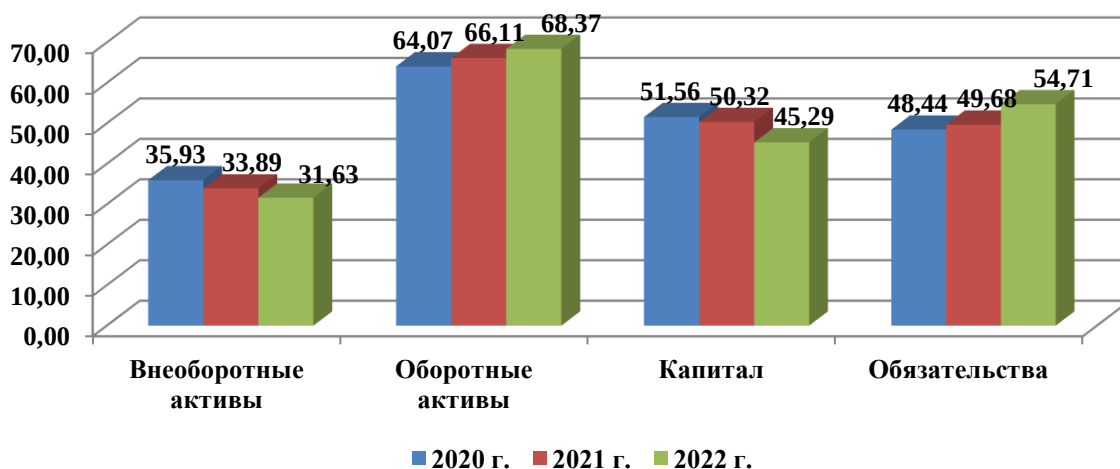


Рисунок 11 – Структура активов предприятия и его источников, %

В структуре пассивов в 2020 г. занимали собственные средства, доля которых к концу 2022 г. сократилась, и на конец 2022 г. наибольший вес занимают обязательства, в том числе краткосрочные.

Анализ ликвидности баланса проведем в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ ликвидности баланса предприятия

Показатели	На конец периода, млн. сум			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол., млн. сум		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Наиболее ликвидные активы (А1)	385 467	412 842	573 560	27 375	160 718	7,10	38,93
Быстро реализуемые активы (А2)	578 912	409 866	381 842	-169046	-28 024	-29,20	-6,84
Медленно реализуемые активы (А3)	1980974	2297976	2784653	317 002	486 677	16,00	21,18
Трудно реализуемые активы (А4)	1651634	1599458	1729861	-52 176	130 403	-3,16	8,15
Баланс	4596987	4720142	5469916	123 155	749 774	2,68	15,88
Наиболее срочные обязательства (П1)	420 887	400 000	802 900	-20 887	402 900	-4,96	100,73
Краткосрочные обязательства (П2)	625 556	944 241	1285014	318 685	340 773	50,94	36,09
Долгосрочные обязательства (П3)	1180564	1000820	904 800	-179744	-96 020	-15,23	-9,59
Собственные средства (П4)	2369980	2375081	2477202	5 101	102 121	0,22	4,30
Баланс	4596987	4720142	5469916	123 155	749 774	2,68	15,88
Платежный недостаток / излишек							
Первое неравенство А1 - П1	-35 420	12 842	-229 340	48 262	-242182	-136,26	-1885,86
Второе неравенство А2 - П2	-46 644	-534 375	-903 172	-487731	-368797	1045,65	69,01

Продолжение таблицы 8

Показатели	На конец периода, млн. сум			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол., млн. сум		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Третье неравенство А3 - ПЗ	800 410	1297156	1879853	496 746	582 697	62,06	44,92
Четвертое неравенство П4 - А4	718 346	775 623	747 341	57 277	-28 282	7,97	-3,65

В 2020-2022 гг. у предприятия не выполняется первое и второе неравенства, что говорит о наличии определенных проблем с ликвидностью.

Анализ показателей ликвидности проведем в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ показателей ликвидности

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Текущая ликвидность	2,81	2,32	1,79	-0,49	-0,53	-17,52	-22,84
Быстрая ликвидность	0,92	0,61	0,46	-0,31	-0,15	-33,59	-25,23
Абсолютная ликвидность	0,37	0,31	0,27	-0,06	-0,03	-16,63	-10,55

В целом, в 2020-2022 гг. у предприятия показатели ликвидности соответствуют установленным нормативам.

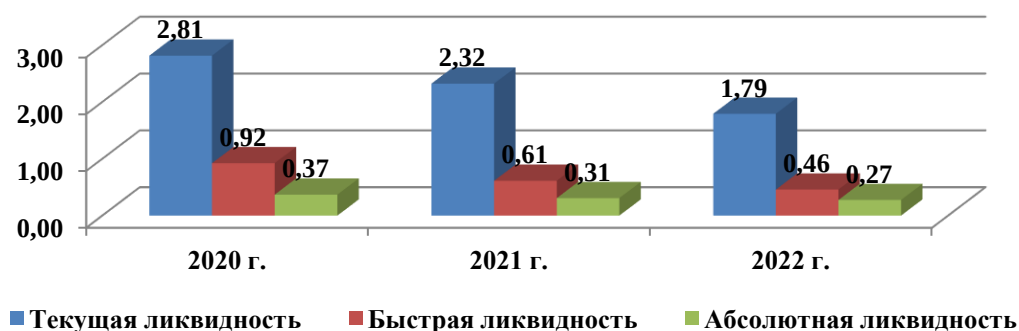


Рисунок 12 – Показатели ликвидности предприятия, коэфф.

При этом на конец 2022 г. можно видеть динамику к снижению показателей ликвидности, что говорит об ухудшении ситуации с ликвидностью предприятия.

Анализ показателей финансовой устойчивости проведем в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ показателей финансовой устойчивости

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Коэффициент автономии	0,52	0,50	0,45	-0,01	-0,05	-2,40	-10,00
Коэффициент финансовой зависимости	0,48	0,50	0,55	0,01	0,05	2,55	10,12
Соотношение заемного и собственного капитала	0,94	0,99	1,21	0,05	0,22	5,07	22,36
Маневренность собственного оборотного капитала	0,30	0,33	0,30	0,02	-0,02	7,74	-7,62
Обеспеченность оборотного капитала собственными источниками финансирования	0,24	0,25	0,20	-	-0,05	1,91	-19,60

В 2020-2022 гг. можно видеть тенденцию к снижению показателей финансовой устойчивости, особенно по итогам 2022 г. – рисунок 13.

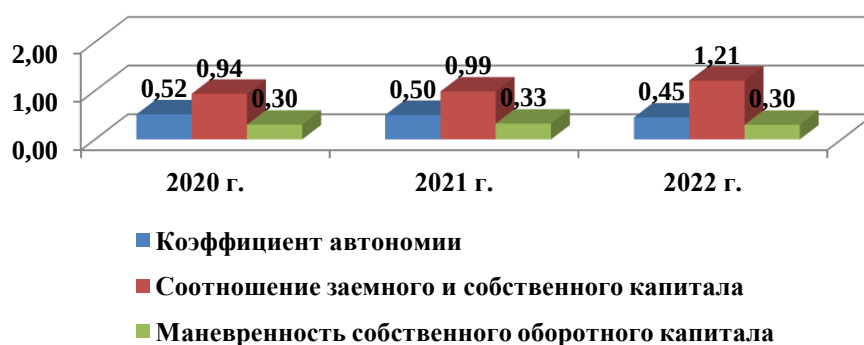


Рисунок 13 – Показатели финансовой устойчивости предприятия, коэфф.

Показатели рентабельности проанализируем в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ показателей рентабельности

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Общая рентабельность	6,16	5,45	7,42	-0,71	1,97	-11,55	36,14
Рентабельности продаж	1,64	6,11	6,87	4,47	0,76	272,17	12,39
Рентабельность активов	2,43	2,13	2,60	-0,30	0,47	-12,45	22,26
Рентабельность собственного капитала	4,72	4,23	5,75	-0,49	1,52	-10,30	35,84
Рентабельность основных средств	6,78	6,29	8,24	-0,49	1,95	-7,27	31,00

За 2020-2022 гг. у предприятия невысокие показатели рентабельности – рисунок 14.

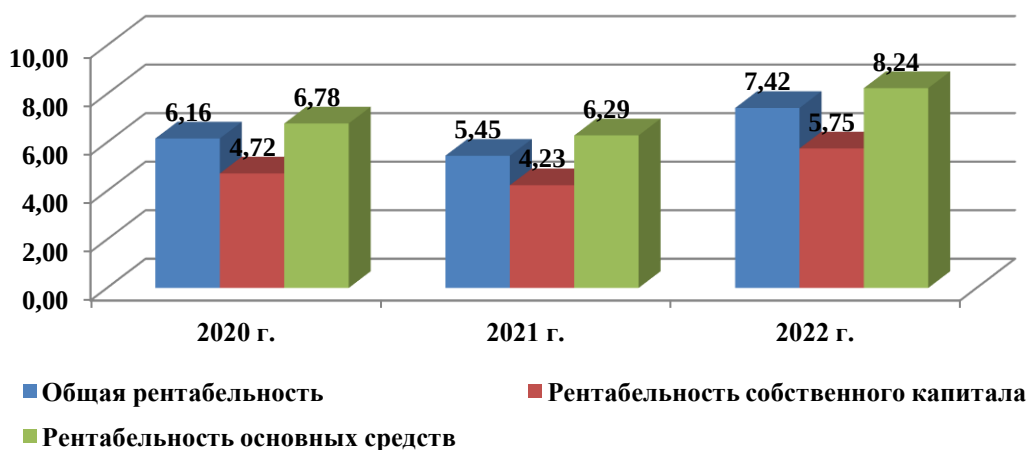


Рисунок 14 – Показатели рентабельности предприятия, %

Основной причиной низкого уровня рентабельности – невысокие показатели чистой прибыли.

Динамику показателей, формирующих финансовый результат предприятия, рассмотрим в таблице

Таблица 12 – Анализ показателей, формирующих финансовый результат

Показатели	Период, млн. сум			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол., млн. сум		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка	1 815 741	1 845 505	1 920 577	29 764	75 072	1,64	4,07
Себестоимость	1 611 048	1 564 146	1 633 098	-46 902	68 952	-2,91	4,41
Валовая прибыль	204 693	281 359	287 479	76 666	6 120	37,45	2,18
Расходы на продажу	129 821	126 233	94 689	-3 588	-31 544	-2,76	-24,99
Расходы на управление	45 527	48 799	69 306	3 272	20 507	7,19	42,02
Прибыль от продаж	29 345	106 327	123 484	76 982	17 157	262,33	16,14
Иные доходы	12 067	6 026	23 147	-6 041	17 121	-50,06	284,12
Иные расходы	9 287	8 355	16 288	-932	7 933	-10,04	94,95
Балансовая прибыль	32 125	103 998	130 343	71 873	26 345	223,73	25,33
Текущие налоговые платежи	28 414	29 356	35 005	942	5 649	3,32	19,24
Финансовый результат отчетного года	111 873	100 569	142 487	-11 304	41 918	-10,10	41,68

В 2021 году в сравнении с 2020 годом чистая прибыль предприятия сократилась на 10,10 %, а в 2022 году в сравнении с 2021 годом – возросла на 41,68 % - рисунок 15.

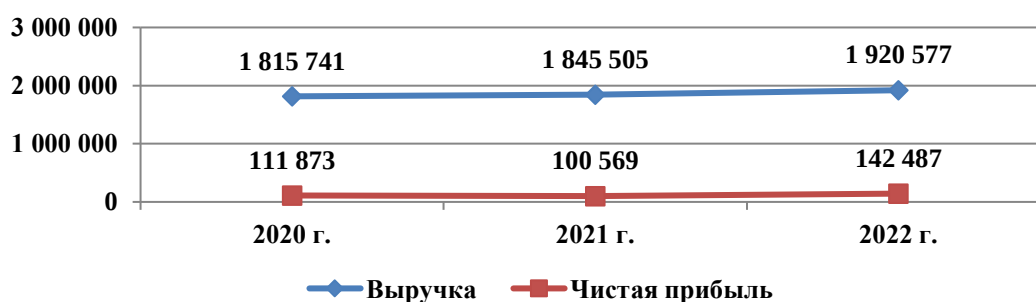


Рисунок 15 – Динамика выручки и чистой прибыли предприятия, млн. сум

Выручка предприятия в 2021 году в сравнении с 2020 годом возросла на 1,64 %, а в 2022 году в сравнении с 2021 годом – на 4,07 %. Невысокие темпы прироста выручки при росте затрат не позволяют обеспечить высокие уровни чистой прибыли в выручке.

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках проведем в таблице 13.

Таблица 13 – Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках

Показатели	Удельный вес, %			Отклонение, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
Себестоимость	88,73	84,75	85,03	-3,97	0,28
Валовая прибыль	11,27	15,25	14,97	3,97	-0,28
Расходы на продажу	7,15	6,84	4,93	-0,31	-1,91
Расходы на управление	2,51	2,64	3,61	0,14	0,96
Прибыль от продаж	1,62	5,76	6,43	4,15	0,67
Иные доходы	0,66	0,33	1,21	-0,34	0,88
Иные расходы	0,51	0,45	0,85	-0,06	0,40
Балансовая прибыль	1,77	5,64	6,79	3,87	1,15
Текущие налоговые платежи	1,56	1,59	1,82	0,03	0,23
Финансовый результат отчетного года	6,16	5,45	7,42	-0,71	1,97

Основную долю в формировании чистой прибыли занимают в 2020-2022 гг. затраты – рисунок 16.

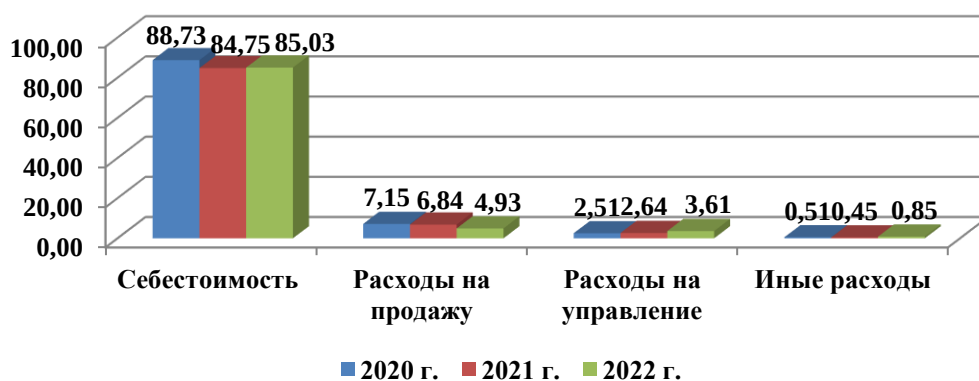


Рисунок 16 – Динамика удельных весов затрат предприятия, %

В выручке себестоимость продукции занимает наибольший удельный вес – от 88,73 % в 2020 году до 85,03 % в 2022 году. Также велика доля расходов на продажу – от 7,15 до 4,93 %, соответственно, в 2020 и 2022 гг. Доля затрат на управление составляет от 2,15 до 3,61 % от выручки, соответственно, в 2020 и 2022 гг.

Показатели деловой активности проанализируем в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели деловой активности предприятия

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Активы	931,16	908,74	955,03	-22,42	46,29	-2,41	5,09
Основные средства	320,08	316,92	312,03	-3,16	-4,89	-0,99	-1,54
Оборотный капитал	610,76	591,65	643,00	-19,12	51,35	-3,13	8,68
Запасы	424,14	495,68	290,68	71,55	-205,01	16,87	-41,36
Дебиторы	131,77	96,44	74,20	-35,33	-22,24	-26,81	-23,06
Кредиторы	125,93	153,11	208,93	27,18	55,82	21,58	36,46
Период производственного цикла	555,91	592,12	364,88	36,21	-227,24	6,51	-38,38
Период финансового цикла	429,98	439,02	155,95	9,03	-283,07	2,10	-64,48

В целом, изменения выручки, остатков активов и обязательств привели за 2020-2022 гг. к сокращению периодов как производственного, так и финансового циклов – рисунок 17.

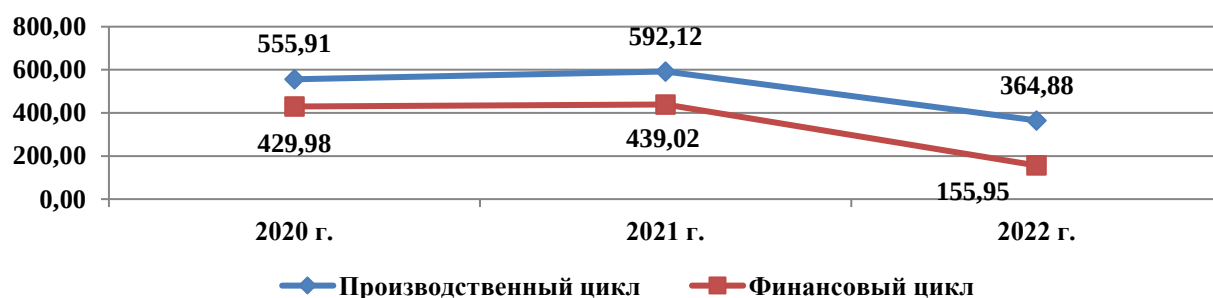


Рисунок 17 – Продолжительность производственного и финансового циклов предприятия, дни

Рост продолжительности производственного и финансового циклов свидетельствует о проблемах предприятия в сферах управления активами и пассивами.

Динамику показателей, характеризующих численность персонала, движение и эффективность использования предприятием трудовых ресурсов, проанализируем в таблице 15.

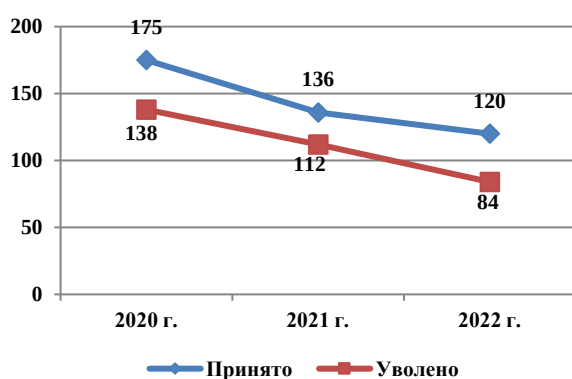
Таблица 15 – Показатели использования трудовых ресурсов предприятия

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Численность на начало года, чел.	1 342	1 379	1 403	37	24	2,76	1,74
Принятые на работу, чел.	175	136	120	-39	-16	-22,29	-11,76
Уволенные, чел.	138	112	84	-26	-28	-18,84	-25,00
в том числе:							
по собственному желанию, чел.	129	118	109	-11	-9	-8,53	-7,63
по инициативе администрации, чел.	4	2	5	-2	3	-50,00	-
Численность на конец года, чел.	1 379	1 403	1 439	24	36	1,74	2,57
Среднегодовая численность, чел.	1 361	1 391	1 421	31	30	2,24	2,16
Коэффициент поступления	0,13	0,10	0,08	-0,03	-0,01	-23,99	-13,63
Коэффициент выбытия	0,10	0,08	0,06	-0,02	-0,02	-20,62	-26,58
Коэффициент текучести кадров	0,09	0,08	0,08	-0,01	-0,01	-10,53	-9,58
Индекс численности персонала	1,03	1,02	1,03	-0,01	0,01	-0,99	0,81
Средняя заработная плата, млн. сумм / чел.	4,28	4,99	5,19	0,71	0,20	16,59	4,01
Производительность труда, млн. сумм./чел.	109,73	109,62	111,22	-0,11	1,61	-0,10	1,46
Соотношение темпов прироста средней заработной платы и производительности труда	-	1,17	1,03	-	-0,14	-	-12,17

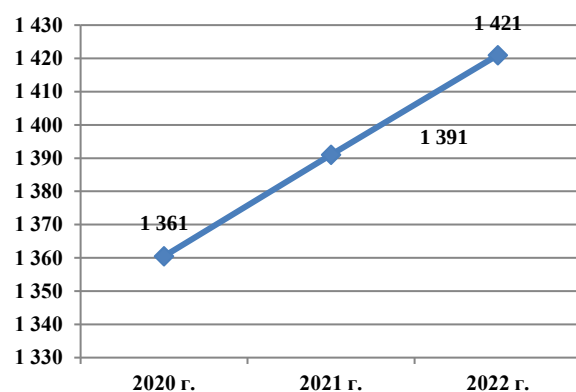
Продолжение таблицы 15

Показатели	Период			Отклонение			
	2020 год	2021 год	2022 год	абсол.		темп прироста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Фондовооруженность	672,07	690,92	724,37	18,85	33,44	2,81	4,84
Прибыль на 1 работника	81,13	71,68	99,02	-9,44	27,34	-11,64	38,14

В 2020-2022 гг. численность персонала предприятия возросла в целом на 97 человек – рисунок 18. Наибольший прирост численности персонала произошел в 2021 году.



Соотношение принятого и уволенного персонала, чел.



Динамика среднесписочной численности персонала, чел.

Рисунок 18 – Показатели численности и движения персонала предприятия, чел.

Ежегодно в 2020-2022 гг. обновлялось от 8 до 13 % от среднегодовой численности персонала предприятия, увольнялось, соответственно, от 10 до 6 %. При этом к концу 2022 года имеется тенденция к снижению показателей, характеризующих движение персонала.

Рост сумм выручки и чистой прибыли при увеличении среднегодовой численности персонала привел к увеличению показателей производительности труда и чистой прибыли в расчете на 1 работника – рисунок 19. При этом как положительный фактор можно рассматривать превышение темпов прироста

производительности труда над темпом прироста средней заработной платы по предприятию.

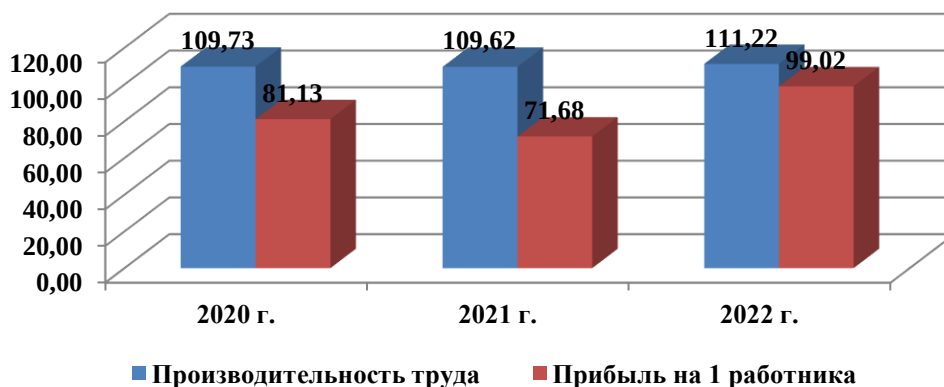


Рисунок 19 – Показатели эффективности использования предприятием трудовых ресурсов, млн. сум / чел.

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) в 2020-2022 гг. имущество предприятия и его источники увеличились по стоимости. Также увеличивалась выручка от реализации и чистая прибыль;

2) показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия находятся в установленных границах. При этом на конец периода можно отметить тенденцию к снижению значений данных показателей. Баланс предприятия не является абсолютно ликвидным за счет невыполнения первого и второго неравенств;

3) темпы прироста выручки и чистой прибыли невелики, что, соответственно, негативно отражается на значениях показателей рентабельности и деловой активности, которые имеют невысокие уровни.

В целом, предприятие можно считать ликвидным, финансово устойчивым, работающим с рентабельностью. При этом снижение значений практически по всем группам, характеризующим финансовое состояние, говорит о наличии определенных проблем в управлении активами предприятия и его источниками. Одним из оснований возникновения проблем такого рода являются недостатки в системе учета, в том числе управленческого.

2.3 Анализ системы управленческого учета на предприятии

Учетная работа на предприятии организовывается Отделом финансов и бухгалтерского учета (рисунок 10). Сотрудники отдела подчиняются Заместителю председателя по инвестициям, экспорту и экономике. В подчинении у сотрудников отдела находятся рядовые бухгалтера по различным видам специализации.

На предприятии организованы следующие виды учетной работы:

- 1) бухгалтерский (финансовый) учет;
- 2) налоговый учет;
- 3) статистический учет;
- 4) кадровый учет;
- 5) управленческий учет.

Бухгалтерский и налоговый учет ведутся на основании нормативных актов РУ, а также сформированных на основании национальной нормативной базы локальных нормативных актов. Одним из основных локальных нормативных актов в сфере ведения бухгалтерского и налогового учетов является приказ об учетной политике для целей бухгалтерского и налогового учетов. Статистический учет организуется и ведется на основании, в основном, данных бухгалтерского учета, а также частично кадрового учета. Кроме того, в статистических отчетах отражаются также данные наблюдения и фиксации фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Кадровый учет организован и ведется на основании документов предприятия по движению персонала и учету рабочего времени.

Управленческий учет на предприятии организуется на основании данных первичной учетной документации для целей финансового учета. У предприятия разработаны определенные отчетные формы, которые заполняются для целей управленческого учета:

- 1) управленческий баланс;
- 2) управленческий отчет о прибылях и убытках;

3) управленческий отчет о движении денежных средств.

Общая характеристика состояния управленческого учета на предприятия представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Характеристика текущего состояния организации и ведения управленческого учета на предприятии

Параметр (показатель) оценки	Оценка по текущему состоянию
Организация	
Бала ли определена при организации управленческого учета цель его организации	Частично
Бала ли сформирован план организации управленческого учета	Частично
Соответствует ли управленческий учет структуре предприятия	Частично
Учитывалась ли при организации управленческого учета действующая система управления	Нет
Учитывались ли при организации управленческого учета основные бизнес-процессы	Нет
Проводилась ли при организации управленческого учета формализация бизнес-процессов	Нет
Были ли выделены при организации управленческого учета цели деятельности предприятия	Частично
Определялась ли при формировании учета стратегия развития предприятия	Нет
Были ли выделены центры финансовой ответственности	Частично
Были ли определены и формализованы перечень и структура классификаторов	Частично
Был ли определен перечень и структура управленческих отчетов	Да
Формализован ли перечень и содержимое управленческих отчетов	Да, приказом по предприятию
Разработано ли положение по управленческому учету	Нет
Разработана ли единая для всех структурных подразделений методология ведения управленческого учета	Нет
Разработана ли учетная политика по управленческому учету	Нет. При учете используется учетная политика для целей бухгалтерского учета
Разработана ли и формализована система контроля	Нет. Контроль основан на видении и опыте главного бухгалтера
Разработан ли график документооборота для целей управленческого учета	Частично
Разработан ли механизм отчетности управленческого учета в случае обнаружения ошибок прошлых лет	Нет

Продолжение таблицы 16

Параметр (показатель) оценки	Оценка по текущему состоянию
Синхронизированы ли аналитические справочники по бухгалтерскому и управленческому учету	Частично
Разработана ли методика распределения накладных расходов при: - формировании себестоимости - расчете рентабельности по направлениям деятельности - расчете рентабельности по структурным подразделениям	Да Да Да
Ведение управленческого учета	
С какого времени	С 2018 года
Субъект ведения	Бухгалтерия
Субъект контроля	Главный бухгалтер
Для кого составляются отчеты	- директор (все отчеты) - главный бухгалтер (все отчеты) - руководители структурных подразделений (выдержки из отчетов)
Виды управленческих отчетов	- управленческий баланс - отчет о прибылях и убытках - cash-flow
Метод составления отчетов	параллельный учет
Программное обеспечение	Электронные таблицы Excel
Сроки хранения управленческих отчетов	5 лет
Метод хранения управленческих отчетов	В электронном виде
Подходы к совершенствованию и контроль	
Определены ли четкие критерии эффективности управленческого учета	Нет
Ведется ли статистика ошибок по решениям, которые были приняты на основе данных управленческого учета	Нет
Проводится ли периодическая проверка достаточность/избыточность информации, которая содержится в управленческой отчетности	Да, без определенной периодичности Исходя из опыта главного бухгалтера
Имеется ли план по оптимизации управленческого учета	Нет
Соблюдается ли график документооборота для целей управленческого учета	Частично

В целом, по результатам оценки текущего состояния управленческого учета на предприятии можно сделать вывод о том, что действующая система управленческого учета не до конца продумана, имеет определенные «провалы»

и не охватывает собой все аспекты деятельности предприятия. В частности, управленческий учет не организован в разрезе видов деятельности предприятия, в том числе в сфере ведения оптовой торговли.

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) управленческий учет предприятия фактически организован на основе данных бухгалтерского учета, не раскрывает все аспекты деятельности предприятия, в том числе сферу ведения предприятием оптовой торговли;

2) к недостаткам действующей системы управленческого учета можно отнести ограниченность числа формируемых управленческих отчетов, а также то, что такие отчеты формируются фактически вручную, в электронных таблицах Excel;

3) для оптимизации деятельности в сфере оптовой торговли, роста эффективности такой деятельности необходимо формирование в рамках управленческого учета отдельной, встроенной в общую систему управленческого учета, подсистемы управленческого учета по ведению оптовой деятельности.

Выводы по второй главе:

1. АО «Ахангаранцемент» является одним из крупнейших производственных предприятий Республики Узбекистан, основано в 1961 году, как АО действует с 1994 года. У предприятия имеются в структуре, как производственные подразделения, так и свыше 20 вспомогательных и обслуживающих подразделений. Предприятие активно действует как на внутреннем рынке страны, так и во внешнеэкономической сфере. Деятельность предприятия не ограничивается производственной, и включает в себя, в том числе, оптовую торговлю.

2. Рассматриваемое предприятие в 2020-2022 гг. можно считать ликвидным, финансово устойчивым, работающим с рентабельностью. При этом снижение значений практически по всем группам, характеризующим финансовое состояние, говорит о наличии определенных проблем в управлении активами предприятия и его источниками. Одним из оснований возникновения

проблем такого рода являются недостатки в системе учета, в том числе управленческого.

3. Управленческий учет предприятия фактически организован на основе данных бухгалтерского учета, не раскрывает все аспекты деятельности предприятия, в том числе сферу ведения предприятием оптовой торговли. К недостаткам действующей системы управленческого учета можно отнести ограниченность числа формируемых управленческих отчетов, а также то, что такие отчеты формируются фактически вручную, в электронных таблицах Excel.

4. Для оптимизации деятельности в сфере оптовой торговли, роста эффективности такой деятельности необходимо формирование в рамках управленческого учета отдельной, встроенной в общую систему управленческого учета, подсистемы управленческого учета по ведению оптовой деятельности.

Развитие управленческого учета, в том числе в сфере оптовой торговли будет способствовать:

- 1) предоставлению руководству предприятия своевременно, в необходимом объеме информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- 2) сокращению потерь;
- 3) росту выручки от реализации;
- 4) сокращению затрат;
- 5) получению возможностей для диверсификации деятельности.

3 Совершенствование системы управленческого учета для АО «Ахангаранцемент»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета на предприятии

Создаваемая для предприятия система управленческого учета в сфере оптовой деятельности должна опираться на следующие центры финансовой ответственности – рисунок 20:

- 1) отдел работы с клиентами;
- 2) производство;
- 3) транспортное подразделение;
- 4) склады.

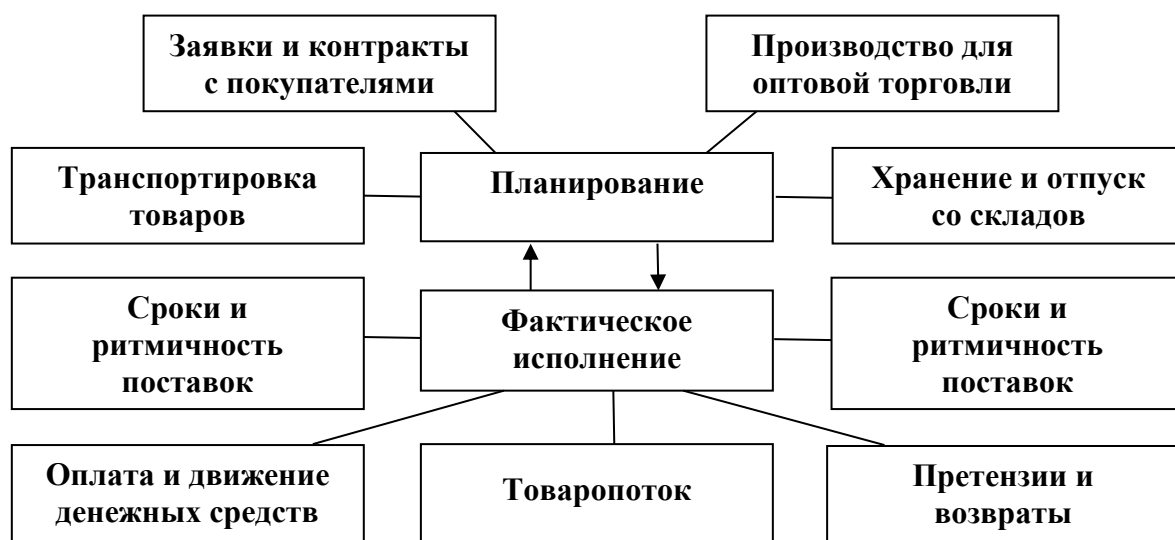


Рисунок 20 – Схематическое изображение предлагаемой для предприятия системы управленческого учета для сферы оптовой торговли*

* Составлен автором работы

Отдел работы с клиентами предоставляет данные о запланированных в отчетном году объемах продаж, а также о вносимых в планы продаж в течение отчетного года изменениях. Производственные подразделения предоставляют

данные о производственных мощностях, то есть о способности обеспечить в отчетном году те объемы продукции, которые предназначены для оптовой торговли.

Транспортное подразделение предоставляет данные о наличии / отсутствии возможности в отчетном году транспортировать те товары, которые предназначены для оптовой торговли, а также сроки предоставления транспортных средств для перевозки.

Складское хозяйство предоставляет данные об объемах и сроках поступления на склады продукции, предназначенной для оптовой торговли, о сроках хранения и способах отпуска такой продукции со складов предприятия.

Предлагаемая предприятию система управленческого учета основана на двух важных составляющих:

- 1) планирование;
- 2) анализ фактического исполнения.

Указанные два элемента должны находиться в постоянном взаимодействии друг с другом, поскольку планирование в отчетном периоде осуществляется на основе фактических результатов, полученных в периоде, предшествующем отчетному.

В рамках организации системы управленческого учета в сфере оптовой торговли предлагается использование системы отчетов. Такая система будет включать в себя следующие отчеты:

- 1) отчет о заявленных объемах продаж (отчет от отдела работы с клиентами);
- 2) производственный отчет (отчет об объемах выпущенной из производства продукции, предназначенной для оптовой торговли);
- 3) отчет о транспортных мощностях (отчет от транспортного подразделения предприятия);
- 4) складской отчет (отчет складского хозяйства);
- 5) сводный отчет по оптовой торговле.

Формат предоставления отчетности:

1) ежемесячный (сравнение фактического исполнения и плановых показателей);

2) ежеквартальный (нарастающим итогом);

3) годовой отчет.

Измерители, применяемые в отчетности:

1) натуральные показатели;

2) денежные – в млн. сум.

Ответственные составители отчетности:

1) главный бухгалтер – сводный отчет;

2) руководитель Управления экономического анализа и прогнозирования (рисунок 10).

Информация для составления отчетности поступает из:

1) бухгалтерии;

2) отдела по работе с клиентами;

3) транспортного подразделения;

4) складского хозяйства;

5) производственных подразделений.

Предлагаемая форма управленческого отчета по заявкам и контрактам с потребителями представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Предлагаемая форма управленческого отчета по заявкам и контрактам с потребителями

Продукция	Плановые данные		Фактические данные		% выполнения	
	заявки от покупателей		отгружено		за месяц	нарастающим итогом
	за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом		
1	2	3	4	5	6	7
.....						
.....						
.....						
Итого						

Составляется в денежном измерителе (млн. сум). Периодика предоставления данного отчета – ежемесячно, ежеквартально. За квартал

предлагается применять аналогичную форму отчета, но указывать в столбцах 2, 4 и 6 данные не за месяц, а за квартал.

Для формирования отчета необходимы данные как от отдела работы с клиентами, так и из бухгалтерии.

Предлагаемая форма управленческого отчета по произведенной для оптовой торговли продукции представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Предлагаемая форма управленческого отчета по произведенной для оптовой торговли продукции

Продукция	Ед. изм.	Произведено, млн. сум		Плановые данные	% выполнения плана	Своевременность поставки (с указанием причин отклонения)
		на конец месяца	нарастающим итогом			
1	2	3	4	5	6	7
.....						
.....						
.....						
Итого						

Составляется в денежном измерителе (млн. сум). Периодика предоставления данного отчета – ежемесячно, ежеквартально. За квартал предлагается применять аналогичную форму отчета, но указывать в столбцах 3 и 5 данные не за месяц, а за квартал.

Для формирования отчета необходимы данные как от производственных подразделений, так и из отдела по работе с клиентами.

Предлагаемая форма управленческого отчета по транспортировке продукции в сфере оптовой торговли представлена в таблице 19. Отчет составляется в денежном измерителе (млн. сум). Периодика предоставления данного отчета – ежемесячно, ежеквартально. За квартал предлагается применять аналогичную форму отчета, но указывать в столбцах 2, 4 и 6 данные не за месяц, а за квартал.

Для формирования отчета необходимы данные как от транспортного подразделения, так и из бухгалтерии.

Таблица 19 – Предлагаемая форма управленческого отчета по транспортировке в сфере оптовой торговли

Продук- ция	Плановые данные		Фактические данные		% выполнения		Стоимость транспорти- ровки
	Объем перевозок		Объем перевозок		за месяц	нараста- ющим итогом	
	за месяц	нараста- ющим итогом	за месяц	нараста- ющим итогом			
1	2	3	4	5	6	7	8
.....							
.....							
.....							
Итого							

Предлагаемая форма управленческого отчета для оптовой торговли по складскому хозяйству представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Предлагаемая форма управленческого отчета складского хозяйства для оптовой торговли

Продукция	Ед. изм.	Остаток начальный	Получено		Отгружено		Остаток конечный	Срок хранения	Стоимость хранения
			за месяц	нарастающим итогом	за месяц	нарастающим итогом			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.....									
.....									
.....									
Итог									

Отчет составляется как в натуральных (тонны, ед., партии и пр.), так и в денежном измерителях (млн. сум). Периодика предоставления данного отчета – ежемесячно, ежеквартально. За квартал предлагается применять аналогичную форму отчета, но указывать в столбцах 4 и 6 данные не за месяц, а за квартал. В отчете предполагается указывать средний срок хранения продукции на складе с момента поступления ее из производственных подразделений на склады, а также среднюю стоимость хранения продукции в отчетном периоде.

Для формирования отчета необходимы данные как от складского хозяйства, так и из бухгалтерии.

Предлагаемая сводная (годовая) форма управленческого отчета представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Предлагаемая сводная годовая форма управленческого отчета

Показатели	Плано- вые данные	Фактические данные					% выпол- нения плана	% нарастания			
		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	итого		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Отгрузка продукции											
Выручка											
Затраты на:											
- производство											
- хранение											
- транспортировку											
- по работе с клиентами											
всего затрат											
Поступило денежных средств											
Дебиторская задолженность											
Претензии клиентов:											
- количество	х						х				
- сумма	х						х				
Возврат продукции от клиентов:											
- количество	х						х				
- сумма	х						х				

Отчет составляется как в денежных, так и в натуральных измерителях (ед.). В отчете задействованы данные от всех структурных подразделений. Особую роль в составлении отчета играют бухгалтерия и Управления экономического анализа и прогнозирования.

Сроки предоставления управленческой отчетности руководству:

- 1) сводный отчет – не позднее 31 января года, следующего за отчетным;

2) квартальный – не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом;

3) ежемесячный – не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным.

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

1) для целей ведения управленческого учета в сфере оптовой торговли предполагается формирование с определенной периодичностью управленческих отчетов по работе с клиентами, движению товаров на складе, выпуске товаров из производства, а также по транспортировке. Кроме того, ежегодно будет формироваться сводный годовой управленческий отчет, дающий руководству сводную информацию об эффективности оптовой торговли и затратах на ее ведение;

2) управленческие отчеты предполагается формировать с периодичностью ежемесячно, ежеквартально и сводный годовой отчет;

3) при формировании управленческих отчетов будут задействованы центры финансовой ответственности, которые так или иначе причастны к ведению предприятием оптовой торговли (отдел по работе с клиентами, производство, складское и транспортное хозяйства). Особую роль в формировании управленческой отчетности играют бухгалтерия и Управление экономического анализа и прогнозирования.

3.2 Затраты на предлагаемые мероприятия и экономический эффект по внесенным предложениям

Для реализации внесенных предложений предприятию необходимо понести определенные затраты, которые будут связаны с:

- 1) формализацией предлагаемых процессов;
- 2) внесением необходимых изменений в локальные нормативные акты;
- 3) автоматизацией процессов ведения управленческого учета;
- 4) проведением обучения персонала по ведению управленческого учета;
- 5) информированием персонала о внесенных изменениях.

Формализация процессов ведения управленческого учета связана с выполнением следующих работ и образованием следующих затрат:

- 1) разработка учетной политики по ведению управленческого учета в сфере оптовой торговли;
- 2) согласование учетной политики по ведению управленческого учета с учетными политиками в сфере бухгалтерского и налогового учета;
- 3) согласование учетной политики по ведению управленческого учета с финансовым и налоговым менеджментами;
- 4) согласование учетной политики по ведению управленческого учета со стратегией предприятия;
- 5) разработка положения по ведению управленческого учета.

На данном этапе реализации предложений могут потребоваться консультационные услуги. Кроме того, для некоторых работников предприятия разработка учетной политики и положения по ведению управленческого учета является дополнительной работой, которая должна быть оплачена (в том числе по такому вознаграждению будет произведено начисление взносов во внебюджетные фонды).

Работы по внесению необходимых изменений в локальные нормативные акты связаны с выполнением следующих работ и образованием следующих затрат:

- 1) внесение изменений в различные приказы;
- 2) принятие приказа об учетной политике и положения по ведению управленческого учета;
- 3) внесение изменений в должностные инструкции работников, которые будут задействованы в формировании данных для управленческого учета;
- 4) разработка различных регламентов, связанных с ведением управленческого учета.

На данном этапе также могут потребоваться консультационные услуги сторонних специалистов. Кроме того, для некоторых работников предприятия работа по внесению изменений в локальные нормативные акты, должностные

инструкции и пр. также является дополнительной работой, которая должна быть оплачена (в том числе по такому вознаграждению будет произведено начисление взносов во внебюджетные фонды).

Работа по автоматизации управленческого учета потребует:

1) обновления программного обеспечения для всех структурных подразделений и должностных лиц, которые будут задействованы в формировании базы по ведению управленческого учета;

2) написания специальных программ, которые будут аккумулировать данные управленческого учета, и формировать на основе полученных данных управленческие отчеты;

3) приобретения дополнительного серверного оборудования, которое бы смогло обрабатывать значительные массивы информации, а также хранить данные управленческого учета и архивировать их;

4) налаживания между структурными подразделениями, задействованными в ведении управленческого учета, локальной сети, которая бы:

- связывала все рабочие места;

- способствовала бы передаче данных на единый сервер, предназначенный для хранения и обработки информации управленческого учета.

Затраты на реализацию данного этапа включают в себя:

1) приобретение необходимого оборудования;

2) формирования локальной сети;

3) написание специальных программ (найм сторонних специалистов или поручение данной работы штатным программистам с дополнительной оплатой их труда и начислением взносов во внебюджетные фонды с вознаграждения за их труд);

4) отладку работы сервера, обрабатывающего и хранящего данные управленческого учета.

Также необходимо провести обучение и инструктаж всего персонала, который будет задействован в ведении управленческого учета. Такая работа может быть проведена специалистами сторонних организаций. Кроме того, основные ответственные за ведение управленческого учета лица (главный бухгалтер и руководитель Управления экономического анализа и прогнозирования могут быть направлены на специальные обучающие курсы.

Работы по информированию персонала о внесенных изменениях может включать в себя:

1) выделение на официальном сайте специального раздела, посвященного управленческому учету. Здесь может быть размещена информация из управленческой отчетности, которая не является для предприятия коммерческой тайной;

2) проведение с определенной периодичностью собраний или совещаний с лицами, задействованными в ведении управленческого учета.

Затраты по данному направлению могут включать в себя:

- 1) различные консультационные услуги;
- 2) работу по модернизации сайта;
- 3) вознаграждение за дополнительную работу персоналу предприятия (с начислением взносов по данным вознаграждениям).

Сводную сумму затрат на выполнение предлагаемых мероприятий представим в таблице 22.

Таблица 22 – Сводный расчет затрат по внесенным предложениям

Направления затрат	Плановая сумма затрат, млн. сум.
1. Формализация процессов ведения управленческого учета	
Консультационные услуги сторонних специалистов	110
Вознаграждение собственному персоналу	90
Взносы по начисленному вознаграждению	27
Всего по направлению	227
2. Внесение изменений в локальные нормативные акты	
Консультационные услуги сторонних специалистов	50
Вознаграждение собственному персоналу	50

Продолжение таблицы 22

Направления затрат	Плановая сумма затрат, млн. сум.
Взносы по начисленному вознаграждению	15
Всего по направлению	115
3. Автоматизация ведения управленческого учета	
Консультационные услуги сторонних специалистов	200
Приобретение оборудования (вместе с транспортировкой)	350
Отладка оборудования	120
Формирование локальной сети	160
Написание программ сторонними специалистами	400
Всего по направлению	1 230
4. Обучение персонала	
Консультационные услуги сторонних специалистов	50
Вознаграждение собственному персоналу	30
Взносы по начисленному вознаграждению	9
Направление персонала на курсы	60
Всего по направлению	149
5. Информирование персонала	
Консультационные услуги сторонних специалистов	30
Вознаграждение собственному персоналу	10
Взносы по начисленному вознаграждению	3
Модернизация сайта	100
Всего по направлению	143
Итого	1 864

Всего затраты предприятия на внедрение предлагаемой системы управленческого учета в сфере оптовой торговли составят 1 864 млн. сумм. Из перечня представленных в таблице 22 расходов можно видеть, что все они могут быть отнесены на затраты, включены в себестоимость в составе управленческих расходов. Часть затрат попадет в состав управленческих расходов уже в 2023 году, а часть затрат, являющихся капитальными, после введение в эксплуатацию внеоборотных активов попадет в состав управленческих расходов либо путем начисления амортизации, либо сразу – при списании малоценных объектов при вводе их в эксплуатацию.

Оценить эффективность предлагаемой системы управленческого учета можно путем:

1) сопоставления планируемых затрат на организацию такой системы с прогнозируемыми доходами;

2) определения запланированной суммы снижения потерь от введения и применения предлагаемой системы.

Ожидается, что предлагаемая система управленческого учета будет введена со второго полугодия 2023 года. При применении предлагаемой системы управленческого учета прогнозируется:

1) увеличение выручки за второе полугодие 2023 года в сравнении с 2022 годом на 5 %. Прирост выручки будет возможен за счет выявленного по результатам более эффективного управленческого учета резерва продукции, на которую есть спрос у потребителей. Ранее, вследствие провалов управленческого учета часть готовой продукции оставалась на складах предприятия. Усовершенствовав управленческий учет в оптовой торговле, предприятие сможет более оперативно реализовывать готовую продукцию клиентам, заключив дополнительные договора;

2) сохранение (при условии роста выручки) затрат на ведение бизнеса на уровне 2022 года. Это направление возможно реализовать путем применения программы сокращения затрат, а также секвестирования бюджета 2023 года на расходы в рамках ведения управленческого учета в оптовой торговле до уровня 2022 года. Нежелательно при этом сокращать затраты на оплату труда, сокращение затрат должно, в основном, пройти по таким элементам, как амортизация, прочие затраты, материальные затраты;

3) сокращение сумм претензий и возвратов – на 2 %;

4) реализацию неликвидов со складов и неиспользуемого оборудования на сумму 23 200 млн. сумм.

Прогнозные значения 2023 года и сопоставление их с фактическими данными 2022 года представлены в таблице 23.

Прогнозный расчет финансового результата 2023 года показывает увеличение при применении предлагаемой системы управленческого учета на 2 368 млн. сум, что выше суммы затрат на реализацию предлагаемых мероприятий.

Таблица 23 – Расчет ожидаемого экономического эффекта по результатам применения внесенных предложений

Показатель	Сравниваемый период		Отклонение	
	2022 год	2023 год	млн. сум	%
Выручка	1 920 577	1 968 591	48 014	2,50
Себестоимость	1 633 098	1 633 098	0	0,00
Валовая прибыль	287 479	335 493	48 014	16,70
Расходы на продажу	94 689	93 742	-947	-1,00
Расходы на управление	69 306	67 920	-1 386	-2,00
Прибыль от продаж	123 484	173 831	50 347	40,77
Иные доходы	23 147	23 200	53	0,23
Иные расходы	16 288	15 962	-326	-2,00
Балансовая прибыль	130 343	181 069	50 726	38,92
Текущие налоговые платежи	35 005	36 214	1 209	3,45
Финансовый результат отчетного года	142 487	144 855	2 368	1,66

Соответственно, это говорит об эффективности внесенных предложений – рисунок 21.

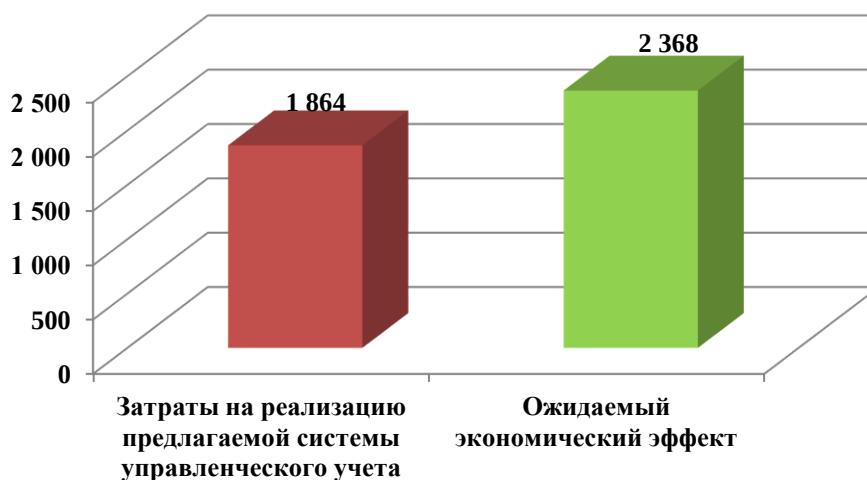


Рисунок 21 – Сопоставление затрат на реализацию предлагаемой системы управленческого учета и ожидаемый экономический эффект, млн.сум

На основании материалов параграфа были получены следующие выводы:

- 1) для реализации внесенных предложений необходимо выполнение комплекса действий в различных направлениях;
- 2) общая сумма затрат на выполнение внесенных предложений составляет 1 864 млн. сум. При этом все затраты могут быть отнесены на себестоимость;

3) предполагается внедрение предлагаемой системы управленческого учета в сфере оптовой торговли уже со второго полугодия 2023 года. На основании прогнозного отчета о прибылях и убытках ожидается (с учетом применения предлагаемой системы) увеличение чистой прибыли на 2 368 млн. сум, что больше расчетной суммы затрат, и, соответственно, говорит об эффективности внесенных предложений.

Выводы по третьей главе:

1. На основании данных, полученных во второй главе работы, предприятию была предложена система управленческого учета для ведения оптовой торговли, которая включает в себя набор ежемесячно и ежеквартально составляемых отчетов, а также сводный годовой управленческий отчет.

2. Предлагаемые отчеты раскрывают информацию о всех ключевых аспектах деятельности предприятия в сфере оптовой торговли: взаимодействие с клиентами, производство, складская деятельность, транспортировка. В отчетах производится сопоставление плановых и фактических данных, рассчитываются коэффициенты нарастания и процент выполнения плана. Отчеты составляются как натуральных, так и в денежном измерителях.

3. Особую роль в формировании управленческой отчетности играют бухгалтерия и Управление экономического анализа и прогнозирования.

4. Общая сумма затрат на выполнение внесенных предложений составляет 1 864 млн. сум. При этом все затраты могут быть отнесены на себестоимость.

5. Предполагается внедрение предлагаемой системы управленческого учета в сфере оптовой торговли уже со второго полугодия 2023 года. На основании прогнозного отчета о прибылях и убытках ожидается (с учетом применения предлагаемой системы) увеличение чистой прибыли на 2 368 млн. сум, что больше расчетной суммы затрат, и, соответственно, говорит об эффективности внесенных предложений.

Для руководства предприятия применение предлагаемой системы управленческого учета позволит:

1) более оперативно получать развернутую информацию о состоянии дел по данному направлению деятельности предприятия, что позволит принимать оперативно, опираясь на цифры (фактические данные и прогнозу), важные управленческие решения;

2) сократить возможные потери;

3) выявлять резервы и задействовать их в оптовой торговле;

4) заключать новые договора;

5) в целом повысить эффективность оптовой торговли.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Мамаев Эльбек Собир угли

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ОП/ОПОП	38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации	Должность: специалист по охране труда АО «Ахангаранцемент». Вредные и опасные факторы: неврозы, переработки, артериальное давление, падение предметов с высоты, вредные взвеси в воздухе, удары током Вероятность возникновения чрезвычайных ситуаций – средняя. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные АО «Ахангаранцемент» 2. Наблюдение за деятельностью предприятия 3. Опросы работников предприятия
2. Законодательные и нормативные документы	Трудовое законодательство РУ Миссия предприятия Приказы предприятия в сфере охраны труда и соблюдения техники безопасности на производстве Положение о материальной помощи на предприятии

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: 1) стейкхолдеры предприятия (классификация на внутренних и внешних) 2) характеристика стейкхолдеров предприятия 3) получаемые стейкхолдерами социальные блага от программ социальной ответственности предприятия	1. Объемы и направления поддержки предприятия своего персонала в 2020-2022 гг. 2. Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности 3. Рассмотрение затрат предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности, оценка бюджета предприятия на мероприятия в сфере социальной ответственности на 2022 – 2024 гг.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: 1) программы социальной поддержки предприятия 2) затраты предприятия на программы социальной поддержки 3) получаемые предприятием блага от программ социальной ответственности	1. Классификация стейкхолдеров предприятия по предлагаемым программам социальной поддержки 2. Объемы финансирования по предлагаемым предприятию программам социальной поддержки

Перечень графического материала:	
1. <i>Рисунки</i>	Рисунок 22 – Затраты предприятия на различные программы в сфере социальной ответственности в 2020-2025 гг., млн. сум

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	
--	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Мамаев Эльбек Собир угли		

4 Социальная ответственность предприятия

4.1 Определение стейкхолдеров организации

В настоящее время представлено большое количество определений в сфере социальной ответственности. При этом с выходом Международного стандарта ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности» (2010 год) эксперты считают, что определение, которое дает именно этот стандарт, является на сегодня наиболее точным и полным: «социальная ответственность – ответственность организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- 1) содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- 2) учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- 3) соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- 4) введено во всей организации».

В целом, социальная ответственность в той или иной степени присуща всем организациям, но в большей степени она распространена в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

На сегодня можно выделить следующие основные концепции корпоративной социальной ответственности:

1. Концепция заинтересованных групп (stakeholders conception).

Заинтересованная сторона – это человек или организация, оказывающие или испытывающие на себе влияние деятельности другой организации, ее продукции, услуг и связанных с ними производственных показателей.

2. Корпоративное гражданство.

Предполагает ответственность компаний за происходящее в стране и взаимную ответственность государства и бизнеса перед обществом.

3. Концепция корпоративной устойчивости.

Является самой молодой концепцией в КСО. Основывается на понятии тройного итога деятельности предприятия, который включает себя финансовое и экологическое измерение, соответствующее идее эко-эффективности с добавлением оценки социального и широкого экономического воздействия.

Миссия АО «Ахангаранцемент» заключается в деятельности не только на пользу собственникам предприятия, но также и всего общества, народа РУ.

В соответствии с указанной миссией, в корпоративные ценности предприятия можно включить[22]:

1) заботу и социальную ответственность перед персоналом ветеранов производства, в том числе:

- бывших работников, вышедших на пенсию по возрасту;
- бывших работников, вышедших на пенсию в связи с получением инвалидности на производстве или вследствие профессиональных заболеваний;
- беременных работниц, а также работниц;
- молодыми специалистами и стажерами;

2) заботу об экологии, поскольку деятельность предприятия наносит вред окружающей среде, и задачами предприятия являются:

- минимизация урона окружающей среде;
- восстановление экологии, которая ухудшилась вследствие деятельности предприятия;

3) забота об обществе в целом, в том числе:

- участие в различных благотворительных мероприятиях;
- содержание объектов социально-культурного назначения;
- содержание на балансе предприятия подразделений, улучшающих качество труда персонала;

4) забота о технике безопасности труда персонала, в том числе:

- обучение и проведение инструктажей;

- выдача персоналу средств индивидуальной защиты и пр.

Все перечисленные направления деятельности предприятия при реализации корпоративных ценностей и социальной политики находят свое отражение в получении стейкхолдерами такой политики различных социальных благ.

Всех стейкхолдеров политики социальной ответственности предприятия можно условно разделить на внешних (косвенных) и внутренних (прямых) – таблица 24.

Таблица 24 – Распределение стейкхолдеров предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые	Косвенные
Персонал предприятия Стажеры Студенты – будущие работники Молодые специалисты	Население города Ахангаран, в том числе семьи работников предприятия Власти города Ахангаран и РУ в целом Потребители продукции предприятия Контролирующие организации и общественные объединения

Основными для предприятия являются прямые стейкхолдеры. Так, для своего персонала предприятие в сфере социальной ответственности:

1) организует и проводит различные мероприятия по обучению, переобучению, повышению профессиональной квалификации. Ежегодно составляются планы-программы на обучение в каждом структурном подразделении определенного количества работников;

2) организует и проводит медицинские осмотры, в том числе, в зависимости от того или иного структурного подразделения и характера деятельности структурного подразделения, углубленного характера. По результатам выявленных во время медосмотров проблем, работники направляются в санатории, на лечение и пр.;

3) организует различные культурно-массовые мероприятия, в том числе с привлечением семей персонала предприятия. Дети работников предприятия ежегодно направляются во время летних каникул в загородные

оздоровительные лагеря. Также часть детей персонала предприятия может быть направлена на отдых и лечение в санатории;

4) организует проведение периодических инструктажей по технике безопасности на рабочих местах, выдачу средств индивидуальной защиты, аттестацию рабочих мест, переоборудование рабочих мест с целью улучшения условий и безопасности труда.

Молодым специалистам предприятие помогает:

1) с получением и обустройством жилья (при переезде из другого региона страны);

2) дополнительное обучение (при необходимости);

3) с адаптацией (развита программа наставничества).

Также предприятие организует обучение потенциально интетенсным для него студентам и стажерам.

В части работы по социальной ответственности внешней направленности, то здесь к стейкхолдерам следует отнести, прежде всего, население и власти города Ахангаран. Предприятие является постоянным участником многочисленных благотворительных акций:

1) материально помогая учреждениям социальной сферы;

2) поддерживая талантливых людей творческих профессий;

3) развивая культуру и участвуя в сохранении культурного наследия;

4) участвуя в озеленении и облагораживании города.

Благодаря развитию программ им поддержанию высоких стандартов качества, к косвенным стейкхолдерам политики социальной ответственности предприятия можно отнести также потребителей его продукции.

Развивая и поддерживая многочисленные программы сохранения экологии и восстановления окружающей среды послед производственной деятельности, предприятие включает в круг своих косвенных стейкхолдеров не только население города Ахангаран, но также и различные контролирующие организации, в том числе и природоохранные.

В целом, можно утверждать, что у предприятия в сфере социальной ответственности широкий круг как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. При этом в приоритете у предприятия прямые стейкхолдеры, но по охвату круг косвенных стейкхолдеров значительно шире.

4.2 Определение структуры программ КСО

Реализация социальной ответственности предприятия осуществляется путем формирования, в том числе бюджетов, и исполнения большого количества программ – таблица 25.

Таблица 25 – Структура программ социальной ответственности предприятия

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемые результаты от реализации
Обучение персонала	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Ежегодно	Повышение квалификации и компетенций персонала
Развитие молодых специалистов и стажеров	Социальные инвестиции	Молодые специалисты Стажеры Наставники		Подготовка кадров Сохранение кадров
Охрана труда и техника безопасности	Социальные инвестиции	Персонал предприятия Контролирующие органы (инспекция по труду)		Снижение травматизма и уровня профессиональных заболеваний
Поддержание персонала	Социальные инвестиции	Действующие и бывшие работники предприятия		Поддержка персонала в сложных жизненных ситуациях
Культурное развитие персонала	Социальные инвестиции	Действующие и бывшие работники предприятия		Духовное и культурное развитие персонала

Продолжение таблицы 25

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемые результаты от реализации
Благотворительные пожертвования	Социальные инвестиции	Местное общество Местная власть	Ежегодно	Облагораживание города Поддержание жителей города Укрепление имиджа предприятия
Сохранение окружающей среды	Социальные инвестиции	Местное общество Администрация города Контролирующие органы		Сбережение природы Снижение количества негативных последствий от деятельности предприятия
Повышение качества и работы с клиентами	Социальные инвестиции	Потребители продукции Контролирующие органы		Рост качества продукции Рост количества клиентов Победа в конкурентной борьбе Укрепление имиджа предприятия

4.3 Определение затрат на программы КСО

Значительное количество реализуемых программ требует также значительных финансовых затрат – таблица 26.

Таблица 26 – Смета затрат предприятия на программы социальной ответственности

Программа	Фактическое исполнение, млн. сум.			Планируемые затраты, млн. сум		
	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Обучение персонала	2 060	2 193	2 389	2 653	2 972	3 298
Поддержание молодых специалистов и стажеров	1 480	1 576	1 717	1 906	2 136	2 369

Продолжение таблицы 26

Программа	Фактическое исполнение, млн. сум.			Планируемые затраты, млн. сум.		
	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год	2025 год
Охрана труда и техника безопасности	3 481	3 706	4 037	4 483	5 023	5 573
Поддержание персонала	1 289	1 372	1 495	1 660	1 860	2 063
Культурное развитие персонала	1 478	1 573	1 714	1 904	2 133	2 366
Благотворительность	5 169	5 503	5 995	6 657	7 458	8 275
Сохранение окружающей среды	25 891	27 563	30 029	33 346	37 359	41 447
Повышение качества и работы с клиентами	3 479	3 704	4 035	4 481	5 020	5 569
Итого	44 327	47 190	51 411	57 090	63 960	70 961

Ежегодно предприятие увеличивает свои затраты на выполнение различных программ социальной ответственности – рисунок 22. При этом большую часть затрат предприятия в сфере социальной ответственности можно отнести на себестоимость.

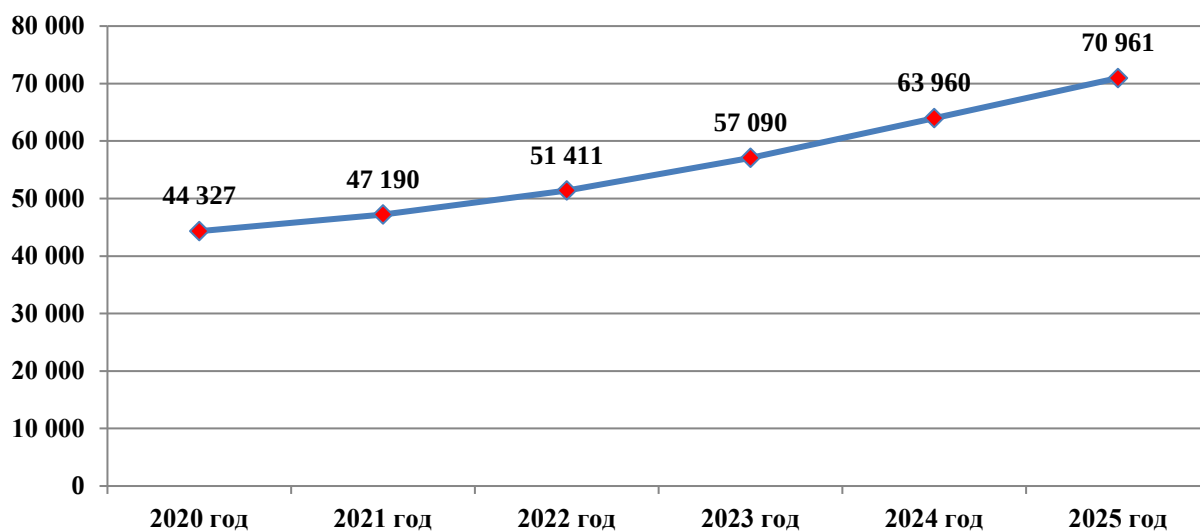


Рисунок 22 – Затраты предприятия на различные программы в сфере социальной ответственности в 2020-2025 гг., млн. сум

4.4 Определение эффективности и выработка рекомендаций

В целом, по результатам рассмотрения деятельности предприятия в сфере социальной ответственности можно сделать следующие выводы:

1. Те программы, которые реализуются предприятием в сфере социальной ответственности, в полной мере соответствуют его миссии и корпоративным ценностям.

2. У предприятия при реализации программ социальной ответственности возникают как прямые, так и косвенные стейкхолдеры. В большей степени предприятие ориентировано на прямых стейкхолдеров, и реализует для них наибольшее число представленных в таблице 26 программ. В то же время, программами предприятия охвачено большое число и косвенных стейкхолдеров.

3. Как прямые, так и косвенные стейкхолдеры получают в полной мере социальные блага от реализации предприятием своих программ в сфере социальной ответственности.

4. Предприятие ежегодно затрачивает значительные средства на реализацию программ социальной ответственности. Объемы затрачиваемых средств соответствуют масштабам бизнеса, и приносят предприятию следующие положительные эффекты:

- 1) рост и усиление положительного имиджа в целом, в том числе на рынке труда;
- 2) одобрение контролирующих органов и властей всех уровней;
- 3) победу в конкурентной борьбе и укрепление имиджа честного производителя;
- 4) благосклонность инвесторов;
- 5) потенциально возможную помощь от государства;
- 6) налоговые льготы.

К недостатку реализуемой предприятием политики социальной ответственности можно отнести тот факт, что при реализации программ

предприятием не задействуется персонал, не развивается активная гражданская позиция персонала. Для развития деятельности предприятия в сфере социальной ответственности можно рекомендовать:

- расширение перечня уже реализуемых программ;
- привлечение работников предприятия к программам социальной ответственности.

Заключение

По результатам работы можно утверждать, что поставленные в начале исследования цели достигнуты, а задачи – решены. На основании полученных данных исследования можно сделать следующие выводы:

1. Управленческий учет – это индивидуально выстроенная предприятием под свои цели и задачи систему сбора, обработки и хранения информации с целью формирования на основе собранной информации управленческой отчетности, которая служит базой для принятия управленческих решений. Одной из основных особенностей управленческого учета является добровольность его ведения предприятием. Основная цель управленческого учета – обеспечение руководства предприятия информацией для принятия решений. Такая информация поступает к руководству в форме управленческих отчетов, состав форм и наполнение форм которых также индивидуально для каждого предприятия.

2. Управленческий учет может иметь различные классификации, является строго индивидуальным для каждого предприятия. Также индивидуальны для каждого предприятия субъекты управленческого учета.

3. Несмотря на индивидуальность управленческого учета для каждого предприятия, процесс формирования системы управленческого учета формируется из нескольких последовательных этапов. Также при формировании системы управленческого учета следует определиться по степени его сближения с финансовым и налоговым учетом. Сформированная система управленческого учета не является статичной, и должна через определенный временной промежуток корректироваться, адаптироваться под изменения реалии деятельности предприятия и бизнеса, в котором действует предприятие.

4. Организация и ведение управленческого учета в РФ и РУ имеет много схожего, но отличается от управленческого учета в понимании специалистов западных стран. Так, для РФ и многих стран СНГ основной упор в

управленческом учете делается на учет, в то время, как в западных странах основное внимание уделено вопросам анализа и планирования, в том числе стратегического, оптимизации затрат и финансовых результатов.

5. Для предприятий, занимающихся оптовой торговлей управленческий учет имеет свои особенности, например, значительное внимание уделяется вопросам товаропотока, выручки и затрат, финансового результата от реализации. В систему управленческого учета таких предприятий должны в обязательном порядке включаться такие центры финансовой ответственности, как логистический, маркетинговый отдел, складское хозяйство, отделы закупок и продаж. В целом же, формирование системы управленческого учета основано на тех же принципах, что и управленческий учет в любом ином виде бизнеса.

6. АО «Ахангаранцемент» является одним из крупнейших производственных предприятий Республики Узбекистан, основано в 1961 году, как АО действует с 1994 года. У предприятия имеются в структуре, как производственные подразделения, так и свыше 20 вспомогательных и обслуживающих подразделений. Предприятие активно действует как на внутреннем рынке страны, так и во внешнеэкономической сфере. Деятельность предприятия не ограничивается производственной, и включает в себя, в том числе, оптовую торговлю.

7. Рассматриваемое предприятие в 2020-2022 гг. можно считать ликвидным, финансово устойчивым, работающим с рентабельностью. При этом снижение значений практически по всем группам, характеризующим финансовое состояние, говорит о наличии определенных проблем в управлении активами предприятия и его источниками. Одним из оснований возникновения проблем такого рода являются недостатки в системе учета, в том числе управленческого.

8. Управленческий учет предприятия фактически организован на основе данных бухгалтерского учета, не раскрывает все аспекты деятельности предприятия, в том числе сферу ведения предприятием оптовой торговли. К недостаткам действующей системы управленческого учета можно отнести

ограниченность числа формируемых управленческих отчетов, а также то, что такие отчеты формируются фактически вручную, в электронных таблицах Excel.

9. На основании данных, полученных во второй главе работы, предприятию была предложена система управленческого учета для ведения оптовой торговли, которая включает в себя набор ежемесячно и ежеквартально составляемых отчетов, а также сводный годовой управленческий отчет. Предлагаемые отчеты раскрывают информацию о всех ключевых аспектах деятельности предприятия в сфере оптовой торговли: взаимодействие с клиентами, производство, складская деятельность, транспортировка. В отчетах производится сопоставление плановых и фактических данных, рассчитываются коэффициенты нарастания и процент выполнения плана. Отчеты составляются как натуральных, так и в денежном измерителях.

10. Общая сумма затрат на выполнение внесенных предложений составляет 1 864 млн. сум. При этом все затраты могут быть отнесены на себестоимость. Предполагается внедрение предлагаемой систему управленческого учета в сфере оптовой торговли уже со второго полугодия 2023 года. На основании прогнозного отчета о прибылях и убытках ожидается (с учетом применения предлагаемой системы) увеличение чистой прибыли на 2 368 млн. сум, что больше расчетной суммы затрат, и, соответственно, говорит об эффективности внесенных предложений.

Список использованных источников

1. Вахрушина М.А. Управленческий учет в контексте устойчивого развития: возможности и перспективы. Учеб. Пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 250 с. ISBN: 978-5-16-018102-8
2. Мирошниченко А.А. Бухгалтерская отчетность для управления // Главная книга. 2019. № 6. С. 51 - 57.
3. Ильина А.В. Управленческий учет :учеб.пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2016. – 180 с. ISBN 978-5-7996-1743-1
4. Что бизнесу дает управленческий учет и как его автоматизировать. – URL: <https://www.klerk.ru/blogs/moysklad/528743/> (дата обращения 12.04.2023)
5. Николаева Е.А. Управленческий учет для студентов и менеджеров. – М.: None, 2018. – 283 с. ISBN 978-5-0000-0000-0
6. Глущенко А.В. Развитие управленческого учета в контексте теории ограничений систем // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2020. № 20. С. 40 - 46.
7. Управленческий учет: 7 причин, почему одной бухгалтерии мало для бизнеса. – URL: <https://www.business.ru/article/1858-upravlencheskiy-uchet> (дата обращения 05.04.2023)
8. Грачев А.В. Учет затрат в производстве товарного выпуска // Аудитор. 2021. № 2. С. 23 - 32.
9. Шалаева Л.В. Центр инноваций в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 4. С. 407 - 421.
10. Мастеров А.И. Управленческий учет и анализ как инструменты повышения эффективности инвестиций в России // Международный бухгалтерский учет. 2020. № 10. С. 1121 - 1148.

11. Глущенко А.В., Самедова Э.Н., Темников В.А. Методика идентификации и оценки финансовых рисков в системе управленческого учета компании // Международный бухгалтерский учет. 2020. № 5. С. 521 - 542.
12. Шалаева Л.В. Направления структуризации информации в системе стратегической управленческой отчетности центра расходов // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 7. С. 761 - 780.
13. Гладышева А. Как организовать и вести управленческий учет. – URL: <https://journal.tinkoff.ru/guide/upravlencheskiy-uchet/> (дата обращения 18.04.2023)
14. Гущина И.Э. Практические рекомендации по формированию системы управленческого учета издержек // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2020. № 10. С. 54 - 64.
15. Клычова Г.С., Исхаков А.Т., Каримуллина А.И. Сравнительная характеристика применяемых методов оценки и учета незавершенного производства в отечественной и международной практике // Международный бухгалтерский учет. 2022. № 5. С. 520 - 535.
16. Лебедева Н. Основы управленческого учета для руководителей: какой он бывает и зачем он нужен. – URL: <https://skillbox.ru/media/management/osnovy-upravlencheskogo-uchyeta-dlya-rukovoditeley-kakoy-on-byvaet-i-zachem-on-nuzhen/> (дата обращения 22.04.2023)
17. Головач О.В. Управленческий учет в промышленности. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 311 с. ISBN: 973-4-20-018322-7
18. Как вести и автоматизировать управленческий учет. – URL: <https://www.moysklad.ru/poleznoe/shkola-torgovli/upravlencheskiy-uchet/> (дата обращения 22.04.2023)
19. Управленческий учет: как внедрить и автоматизировать в компании. – URL: <https://planfact.io/blog/posts/upravlencheskiy-uchet> (дата обращения 10.04.2023)

20. Шалаева Л.В. Структуризация информации о денежных потоках в системе стратегической управленческой отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2021. № 5. С. 509 - 523.

21. Что такое управленческий учет и зачем он нужен. – URL: <https://kontur.ru/articles/2659> (дата обращения 10.04.2023)

22. Глущенко А.В., Калюжная Ю.А. К вопросу о социальной ответственности бизнеса // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2020. № 22. С. 22 - 27.

Приложение А
Отчетность 2020 –2022гг.АО «Ахангаранцемент»

Бухгалтерский баланс (извлечение)

Показатели	2019	2020	2021	2022
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Основные средства	1 578 945	1 649 882	1 599 458	1 729 861
Прочие внеоборотные активы	1 420	1 752		
Итого по разделу I	1 580 365	1 651 634	1 599 458	1 729 861
II. Текущие активы				
Запасы	2 194 583	1 980 647	2 297 825	2 784 331
Дебиторская задолженность	750 356	578 912	409 866	381 842
Денежные средства и эквиваленты	270 561	385 467	412 842	573 560
Прочие оборотные активы	189	327	151	322
Итого по разделу II	3 215 689	2 945 353	3 120 684	3 740 055
Баланс	4 796 054	4 596 987	4 720 142	5 469 916
Пассив				
I. Капитал				
Уставный капитал	1 564 700	1 564 700	1 564 700	1 564 700
Переоценка внеоборотных активов	505 500	505 500	505 500	505 500
Нераспределенная прибыль	274 940	299 780	304 881	407 002
Итого по разделу I	2 345 140	2 369 980	2 375 081	2 477 202
II. Обязательства				
Долгосрочные займы	1 205 580	1 180 564	1 000 820	904 800
Краткосрочные займы	600 580	420 887	400 000	802 900
Текущие обязательства	644 754	625 556	944 241	1 285 014
Итого по разделу II	2 450 914	2 227 007	2 345 061	2 992 714
Баланс	4 796 054	4 596 987	4 720 142	5 469 916

Отчет о прибылях и убытках (извлечение)

Показатели	2019	2020	2021	2022
Выручка	1 636 198	1 815 741	1 845 505	1 920 577
Себестоимость	1 358 274	1 611 048	1 564 146	1 633 098
Валовая прибыль	277 924	204 693	281 359	287 479
Расходы на продажу	96 303	129 821	126 233	94 689
Расходы на управление	42 317	45 527	48 799	69 306
Прибыль от продаж	139 304	29 345	106 327	123 484
Иные доходы	15 673	12 067	6 026	23 147
Иные расходы	10 813	9 287	8 355	16 288
Балансовая прибыль	144 164	32 125	103 998	130 343
Текущие налоговые платежи	31 977	28 414	29 356	35 005
Финансовый результат отчетного года	12 577	111 873	100 569	142 487