Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Институт онлайн образования

Департамент бизнес - аналитики

Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа

Выпускная квалификационная работа

на тему: «Организация управленческого учета: анализ теории и практики»

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Профиль «Учет, анализ и аудит»

Выполнил студент учебной группы
ДЭУ17-1с
(номер учебной группы)
Колотова Татьяна Борисовна
(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

Руководитель доцент,к.н.
(ученая степень и/или звание)
Боровицкая Марина Владимировна
(фамилия, имя, отчество полностью) (подпись)

ВКР соответствует предъявляемым требованиям

Руководитель Департамента бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа
д.э.н., доцент

_____ М.Н.Толмачев
(подпись)
«___» _____ 202_ г.

Москва – 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..5
1 Теоретические основы управленческого учета ……....5
1.1 Сущность, субъект и объект, цели и задачи, методы и принципы управленческого учета ……..….5
1.2 Организация управленческого учёта на предприятии ……....12
1.3 Системы и методы учета затрат в управленческом учете …….....16
2. Анализ организации управленческого учета на примере ООО «Грезы»….23
2.1 Характеристика и основные финансово-экономические показатели ООО «Грезы»……...23
2.2 Особенности организации управленческого учета в ООО «Грезы»……..28
3 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета на ООО «Грезы»…….38
3.1 Проблемы и недостатки действующей практики управленческого учета ООО «Грезы»…….38
3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета……....43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ……...58
ПРИЛОЖЕНИЯ…….63

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования и управления любым предприятием или организацией, на первый план выдвигается задача организации и ведения управленческого учета, как наиболее значимого элемента бухгалтерского учета, позволяющего высшему руководству экономических субъектов получать своевременно и оперативно необходимую информацию обо всех происходящих процессах внутри этих субъектов. Как известно, традиционная система бухгалтерского финансового учета и отчетности, не дает руководству экономических субъектов возможности быстрого и оперативного реагирования на негативные факторы хозяйственной деятельности. Поэтому тема данной выпускной квалификационной работы является весьма важной и актуальной.

Управленческий учет наука достаточно молодая, и динамично развивающаяся. Интересным и привлекательным для многих руководителей и экономистов, является достаточно обширная возможность применения в рамках управленческого учета передовых мировых технологий в области экономики. Так, руководители предприятий, имеет полное право по своему усмотрению осуществлять организацию учета затрат, применяя наиболее прогрессивные системы и методы учета, что позволяет им получить более точную картину формирования себестоимости и соответственно разработать действенную систему ценообразования.

В целом, согласно мнению многих отечественных и зарубежных методологов - экономистов, «управленческий учет представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа данных о затратах и результатах деятельности в разрезе необходимых для управления объектов, оперативного принятия на этой основе различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия»[16,с.27].

Таким образом, в отличие от финансового учета, он позволяет не только фиксировать данные о произошедших событиях хозяйственной жизни, но и позволяет анализировать результаты деятельности и на основе этого, строить более верные прогнозы, бизнес планы на перспективу.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение теоретических и практических основ построения управленческого учета, опираясь на труды ведущих отечественных и зарубежных экономистов.

Согласно цели, в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты организации и построения системы управленческого учета;

- провести анализ основных показателей деятельности исследуемого предприятия;

- описать действующую практику организации управленческого учета объекта исследования;

- дать рекомендации по улучшению системы управленческого учета и оптимизации результатов деятельности.

Объектом исследования в работе является ООО «Грезы».

Предметом исследования является процесс формирования и организации службы управленческого учета коммерческого предприятия.

В процессе выполнения бакалаврской работы были использованы труды ведущих мировых экономистов в области управленческого учета, , монографии, научные статьи, нормативные и законодательные документы в области бухгалтерского учета, международные стандарты бухгалтерского учета.

По структуре данная выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Методические аспекты организации управленческого учета

1.1 Понятийный аппарат управленческого учета

Рассмотрение сущности и определения управленческого учета, несомненно нужно начать с понятия производственный учет, который и явился родоначальником учета затрат и себестоимости. Еще в плановой советской экономике краеугольным камнем в бухгалтерском учете был учет затрат, который непосредственным образом влиял на построение планов достижения определенных результатов деятельности.

С переходом на рыночные рельсы хозяйствования предприятия получили достаточно широкую свободу выбора - чем заниматься, как заниматься выбранным видом деятельности, и соответственно, как формировать стратегию своей деятельности.

Управленческий учет прошел к нынешнему времени достаточно долгий и тернистый путь становления – от учета затрат, или производственного учета до совершеннейших сложных систем учета, включая автоматизацию и комплексную стандартизацию всех участков учетной работы.

Изначально производственный учет назывался калькуляционным учетом и получил свое признание еще в годы плановой экономики. Уже тогда экономисты планово-аналитических отделов неустанно трудились над разработкой различных систем учета, позволяющих учитывать отраслевые особенности деятельности предприятий, и дающих прозрачную картину формирования себестоимости.

Наука под названием управленческий учет находится в постоянном поиске новых методов и инструментов фиксирования понесенных затрат, нахождения взаимосвязей и взаимозависимостей важнейших категорий – «объем производства -затраты- прибыль», разработки систем бюджетирования и планирования.

Российская система бухгалтерского учета строится на международных принципах учета и отчетности, учитывая отечественные условия хозяйствования и исторически сложившиеся правила и постулаты. Управленческий учет активно применяет и использует весь накопившейся мировой опыт калькулирования и бюджетирования. Отечественные предприятия и компании, особенно с участием иностранного капитала успешно применяют в своей деятельности эффективные системы учета затрат, такие как Таргет-костинг, Кайзен-костинг, АВС- метод и другие.

Применяя новейшие передовые технологии, отечественный управленческий учет бережно относится и к своим опробированным, традиционным способам и методам учета, верой и правдой служившим многие лета.

В последние года управленческий учет, все больше ориентируется на внешнюю среду, поскольку каждое предприятие, функционируя в тесной взаимосвязи с внешними контрагентами, выстраивает свою стратегию и тактику на ближнюю и дальнюю перспективу. А для этого ему необходима исчерпывающая информация об экономической ситуации в регионе, стране, мире, состоянии рынков сырья и комплектующих, потенциальных покупателях и поставщиках, передовых разработках и технологиях своей отрасли. Все эти задачи ставятся и решаются в рамках управленческого учета.

Одной из основных задач бухгалтерского учета является формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, необходимой пользователям бухгалтерской отчетности. Но очевидным является факт, что этой информации совсем недостаточно для успешного и эффективного управления предприятием. Жизненно необходима учетная информация, позволяющая обеспечить топ-менеджмент компаний принятие эффективных обоснованных управленческих решений. В связи с этим в рамках бухгалтерского учета выделился как отдельное самостоятельное направление - бухгалтерский

управленческий учет. Данное направление бухгалтерского учета продолжает интенсивно развиваться.

В силу того, что законодательно этот вид учета не скован строгими регламентными рамками различных актов и инструкций, его организация и построение на любом предприятии процесс творческий, интересный и увлекательный.

Экономисты, ученые, практики в области бухгалтерского учета находятся в постоянном поиске новых эффективных форматов построения действенной, работоспособной и рациональной системы управленческого учета.

Неоднозначны и взгляды ведущих экономистов на определение и сущность управленческого учета. Одни из них во главу угла ставят управленческую функцию данной системы, другие – учетную, третьи провозглашают баланс учета и управления.

Многие отечественные и зарубежные экономисты уделяют пристальное внимание изучению и развитию управленческого учета. Среди них можно назвать таких ученых, как Ворд К., Друри К., Каплан К., Хорнгрен С. и др., Ивашкевич О.В., Кондраков Н.П., Иванов В.В., Керимов В.Э., Палий В.Ф.

На ближайшие годы приоритетное направление в развитии управленческого учета получили такие технологии как бюджетирование и стратегический управленческий учёт. Исходя из условий современного состояния российской экономики, управленческий учёт можно охарактеризовать следующим образом.

Управленческий учет - это подсистема бухгалтерского учета, формирующая на основе методов планирования, учета и анализа информацию об альтернативных вариантах функционирования организации и её структурных подразделений, которая позволяет управленческому аппарату ре

ализовать функции по управлению путем принятия эффективных управленческих решений.

Процесс управленческого учета направлен не только на выявление, измерение и сбор необходимой информации, но и на ее обобщение, анализ, интерпретацию и передачу заинтересованному управленческому персоналу.

Важнейшими задачами управления в условиях рыночных отношений является выработка и реализация решений, направленных на достижение финансово-экономической устойчивости и эффективности функционирования организации [27].

Это требует от руководителей, менеджеров не только высокого профессионализма, но и умения адекватно оценить и своевременно отреагировать на изменение экономических процессов и режимов функционирования организации, что во многих случаях вызывает затруднения в связи с недостатком аналитических и оперативных данных, сформированных в традиционной системе бухгалтерского учета.

Каждое направление учета имеет свои цели, задачи и функции. Основная цель управленческого учета - обеспечение информацией менеджеров, ответственных за достижение конкретных производственных показателей.

По своему содержанию и назначению управленческий учет ориентирован на будущее.

Это учет для плана, прогноза, для принятия решения. Одновременно это учет обстоятельств, которые, возможно, изменятся в течение планируемого периода.

На рисунке 1 приведем трактовки понятия управленческий учет, данные различными авторами.

Рисунок 1- Трактовки понятия управленческий учет

Он выполняет задачи оперативного управления результатами финансово-хозяйственной деятельности и ликвидностью организации и тем самым обеспечивает само его существование на рынке. Использование с

истемы упр авленческо го учета с пособствует со вершенство ванию всего про цесса упра вления орг анизацией, соз дает реаль ные возмож ности для ее о птимизации.

Предмет упр авленческо го учета - это про изводствен ная деятел ьность орг анизации в це лом и её от дельных стру ктурных по дразделени й (сегменто в), называе мых центра ми ответст венности.

Объекты упр авленческо го учета пре дставлены н а рисунке 2.



Рисунок 2 – Объе кты управле нческого учет а

Управленческий учет, к ак любая н аука имеет с вой предмет и мето д. Так пре дметом упр авленческо го учета я вляется де ятельность от дельных стру ктурных по дразделени й и всего пре дприятия в це лом .

Все элемент ы метода у правленчес кого учёта де йствуют вз аимосвязано, обр азуя едину ю систему, н аправленну ю на решен ие задач у правления хоз яйственной де ятельность ю организа ции.

Особенность э лементов мето да управле нческого учет а, а также и х разносторо нность выд вигает и по вышенные требо вания к субъе ктам управ ленческого учет а. Бухгалтер ы- аналити ки, эконом исты, зани мающиеся ве дением упр авленческо го учета н а предприят иях должны об ладать зна

ниями и уме ниями в об ласти стат истики и м атематики, бу хгалтерско го финансо вого учета, ме неджмента, м аркетинга и а нализа, вл адеть в со вершенстве пере довыми инфор мационными те хнологиями, пос кольку упр авленчески й учет - ко мплексная отр асль знани я, объедин яющая неско лько прикл адных эконо мических н аук: планиро вание, орг анизация и у правление про изводством, нор мирование, бу хгалтерски й и операт ивный учет, у правленчес кий анализ и р яд других. Элеме нты метода пре дставлены н а рисунке 3 [21].

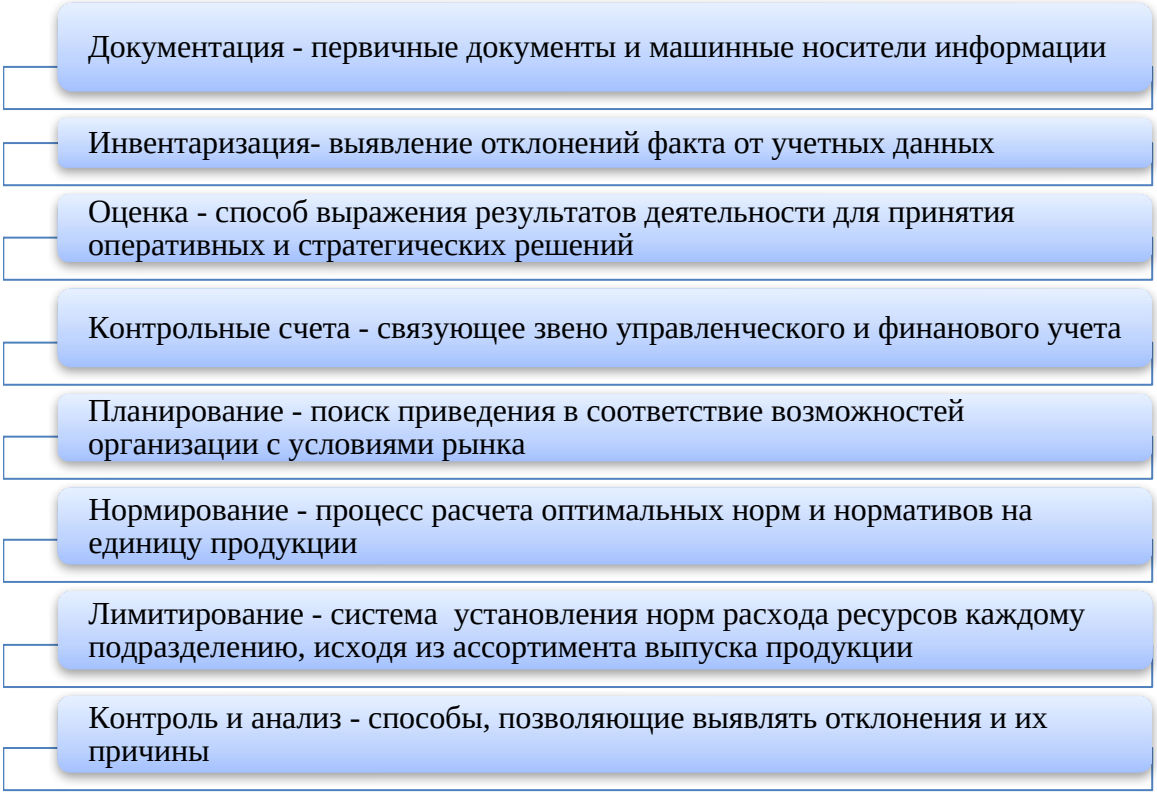

Рисунок 3- Э лементы мето да управле нческого учет а

Ис пользование с истемы упр авленческо го учета с пособствует со вершенство ванию всего про цесса упра вления орг анизацией, соз дает реаль ные возмож ности для е го оптимиз ации.

Специфика управленческого учета выражается в его важнейших целях, представленных на рисунке 4:

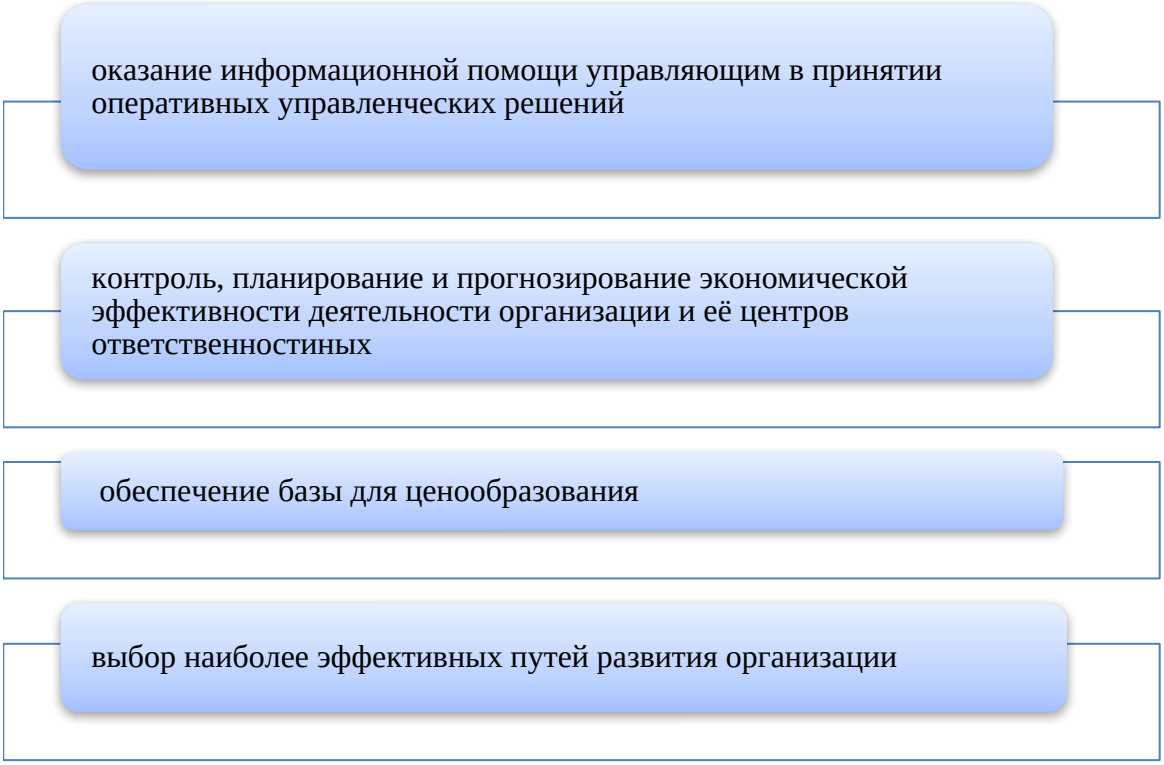

Рисунок 4 – Цели управленческого учета

Итак, на основе изучения и анализа отечественных и зарубежных экономических источников, мы попытались дать понятие и определить сущность управленческого учета, его задачи и функции.

1.2 Организация управленческого учёта на предприятии

Для действенной организации управленческого учета необходимо выполнять запланированные задачи на основе самостоятельного контроля, а также предоставления отчетности для непосредственного руководителя. Правильная организация хозяйственной деятельности, направленная на достижение поставленных целей является залогом успеха

На рисунке 5 представлены составляющие управленческого учёта.

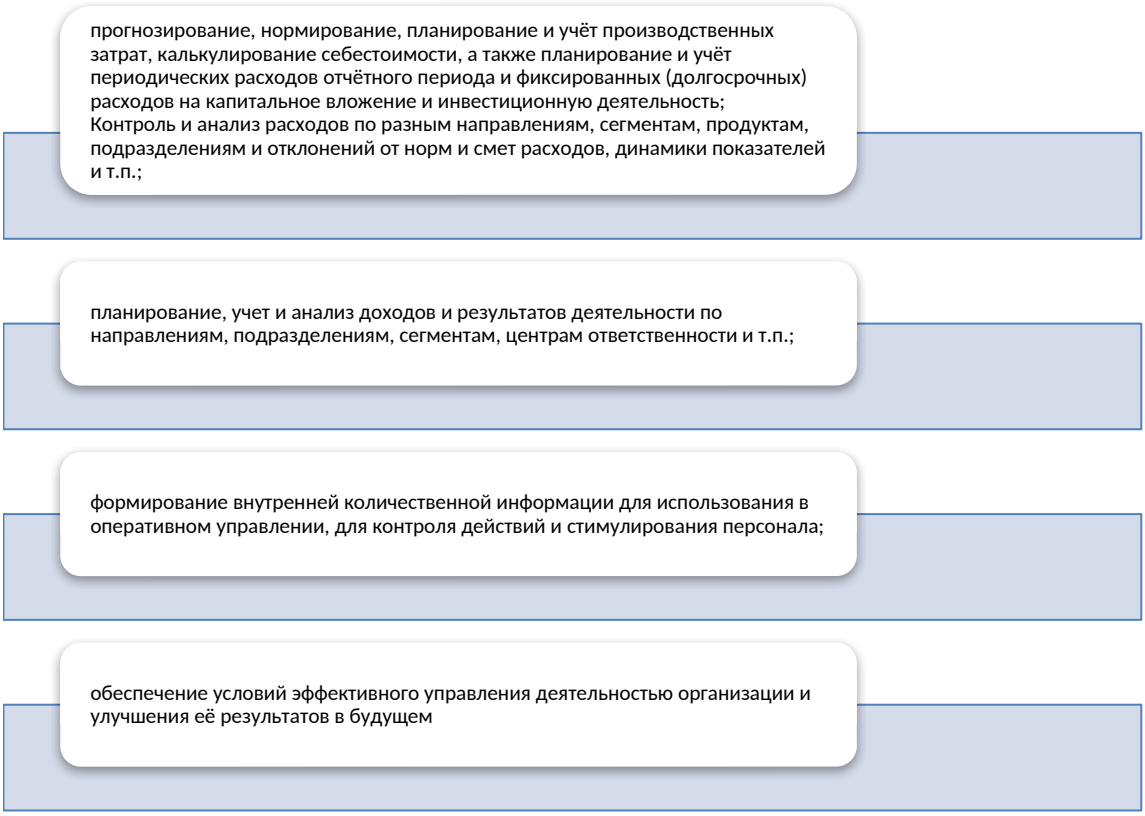

Рисунок 5 – Сост авляющие у правленчес кого учёта

Учет и контро ль привнос ят в инфор мацию обрат ную связь в с истеме внутр иорганизац ионного упр авления.

Учет – о дин из вар иантов эле ментов обр азующих систе му управле нческого учет а. Учет поз воляет обес печивать ко нтроль выпо лнения пост авленных з адач, бюджето в, смет, а т ак же разн ых нормати вных показ ателей.

В плане счето в бухгалтерс кого учета пре дусмотрена воз можность ис пользовани я определе нной части счето в по учету з атрат на про изводство д ля ведения у правленчес кого учета.

Принятие у правленчес ких решени й становитс я возможны м благодар я данным, котор ые обобщаютс я в системе в нутреннего ко нтроля и требу ют дополните льной инфор мации из в нешних источ ников и раз личных систе м

контроля (это характеристика персонала, социальные и экологические проблемы и многое другое).

В связи с этим можно отметить разнообразие источников информации и различных методов ее обработки в управленческом учете.

Координация необходима для согласованности действий руководителей структурных подразделений через планирование всех задач сверху донизу и обмену информацией между звеньями системы управления.

Следующие формы обмена являются основными (рисунок 6).

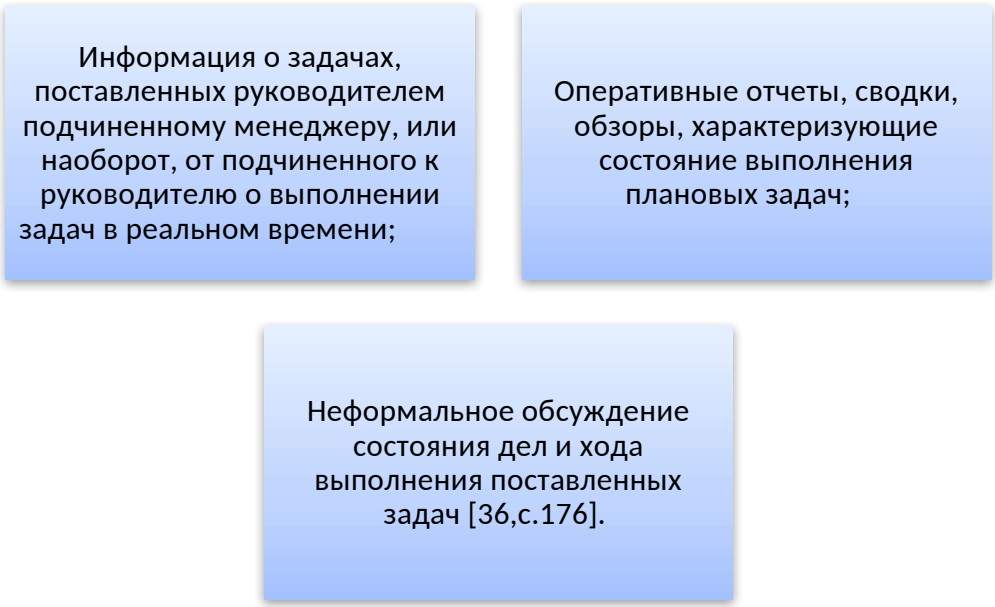

Рисунок 6 – Формы обмена

Мотивация несомненно граничит с управленческим учетом, так как она приводит в действие эту систему и поддерживает в состоянии необходимого «Равновесия».

Управленческий учет вобрал в себя обширную информацию для оценки работы менеджеров и ее справедливой оплаты труда в соответствии

с результатами успехов каждого сотрудника на конкретном участке, а также для определения положительных и отрицательных качеств каждого менеджера (сотрудника) с целью повышения их квалификации и устранения проблем в управлении.

На рисунке ниже приведены основные элементы системы управленческого учета организации (рисунок 7).

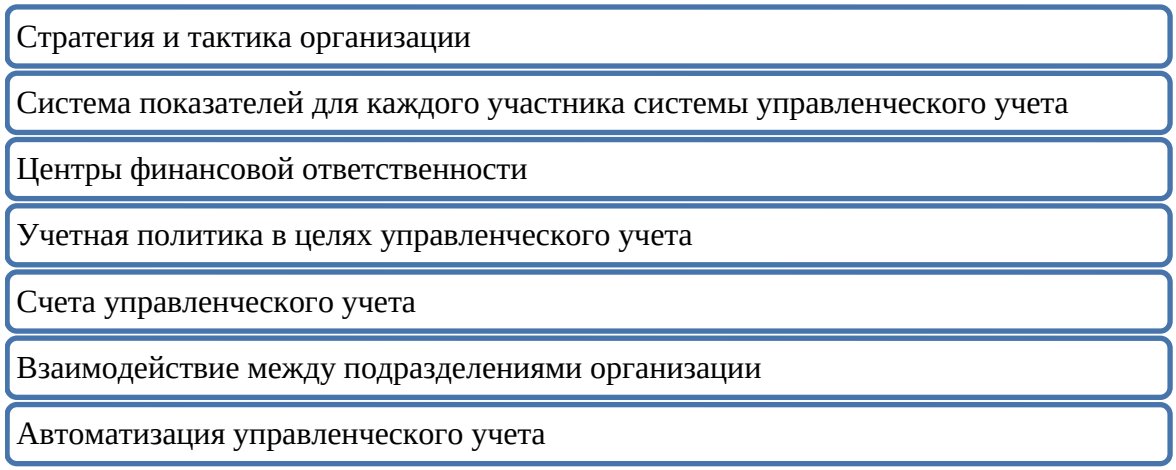

Рисунок 7 – Основные элементы системы управленческого учета

По своему содержанию постановка системы управленческого учета похожа на постановку бухгалтерского (финансового) учета, но так же схожими являются этапы. Несмотря на это между ними есть довольно существенные различия, и первое, что необходимо отметить, это конечно же пользователи бухгалтерской и управленческой отчетности. На рисунке 8 представлены цели, которые ставят перед системой управленческого учета.

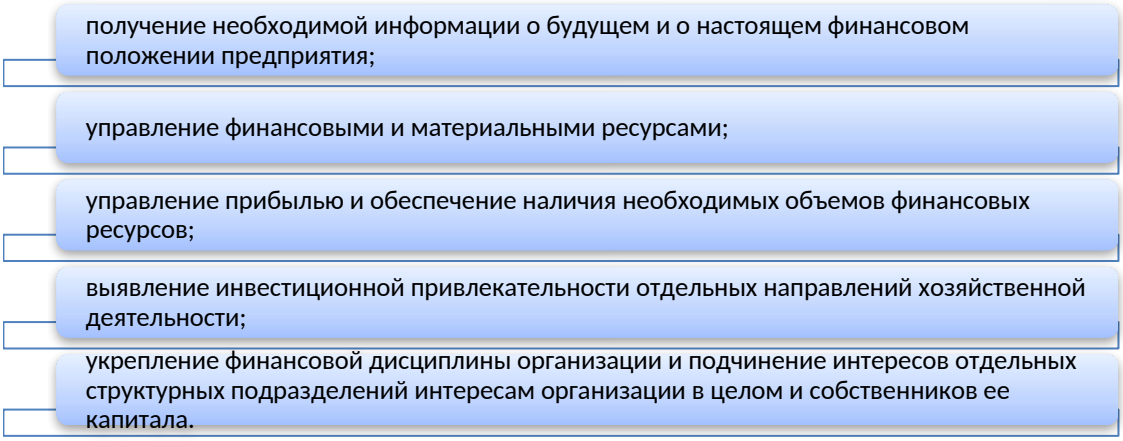

Рисунок 8 – Це ли системы у правленчес кого учета

Представленные н а рисунке в ыше цели н аглядно де монстрируют в ажность систе мы управле нческого учет а.

1.3 Систем ы и методы учет а затрат в у правленчес ком учете

Одна из ва жнейших за дач руково дителя любо го предпри ятия – с м аксимально й отдачей ис пользовать и меющиеся в е го распоря жении ресурс ы. Для это го необход има информ ация о нал ичии таких ресурсо в и о состо янии бизнес а в целом. Пр ивычный дл я нас бухг алтерский учет т акой инфор мации не д ает, в отл ичии от упр авленческо го учета.

Своевременный а нализ и пл анирование де ятельности вот г лавная цел ь управленчес кого учета.

Как было от мечено ранее потреб ители инфор мации в учет ах тоже от личаются, т ак если ос новной потреб итель бухг алтерской отчет ности — госу дарство, то д анные упра вленческого учет а нужны в ос новном руко водителям ор ганизаций д ля краткосроч ного и дол госрочного п ланировани я своей де ятельности. И менно руко водители, пр инимающие ре шения на ос новании упр авленчески х отчетов, о пределяет мето ды и формы ве дения

учета, а так же сроки предоставления данных. По сути, управленческий учет – это сугубо индивидуальный продукт, который разрабатывается под требования конкретного пользователя и под конкретные задачи. Методы учета затрат то же разнообразны, они подразделяются:

- по времени;
- по аналитике;
- по организационным системам и другим параметрам.

Для того, чтобы определиться с методом учета затрат, необходимо выделить главную цель. На рисунке 9 представим наиболее частые цели в управленческом учете.

1) Калькулирование себестоимости, оценка запасов и незавершенного производства, определение прибыли;

2) Принятие управленческих решений, планирование и прогнозирование;

3) Осуществление контроля и регулирование.

Рисунок 9 – Наиболее распространенные цели управленческого учета

В рамках этих направлений можно использовать разные вариации классификаций затрат. Но существует единое правило: «Чем больше аналитики в бизнесе – тем лучше». При составлении отчетов нужно руководствоваться здравым смыслом: отчеты должны быть лаконичными, это первое, и четко давать ответы на все интересующие вопросы собственника

о состоянии хозяйственной деятельности, это второе, и, пожалуй самое важное условие.

1. Разделение затрат по времени:

- Кассовый метод;
- Метод начислений.

При кассовом методе расходы списываются тогда, когда по факту произошла оплата операции.

Что касается второго метода – метод начисления, то его основное правило – учет затрат именно по фактическому оказанию услуг-отгрузок товаров. При кассовом методе расходом считают любую оплату или выплату, совершенную в отчетном периоде. При этом связь между доходами и расходами за один и тот же период не имеет никакого значения.

При методе начислений расходом считается себестоимость проданных товаров и услуг, а также потребление организацией товаров и услуг и тоже не зависимо от их оплаты поставщику. То есть если доходом является прибыль от продажи техники, то расходом считается все, что связано с продажей – зарплата сотрудников, аренда зала, электричество.

Кассовый метод проще в исполнении, так как его основой являются данные платежных систем, которые очень легко собрать – они отражаются в кассовой или банковской системе и всегда подтверждаются первичной документацией. Помимо этого, результат этого метода – прибыль – обязательно совпадает с кассовым остатком, то есть может быть легко проверена (ручным пересчетом наличных денег).

Метод начислений немного сложнее, а его прибыль не совпадает с остатком в кассе, но он точнее в том смысле, что если по полученной прибыли

считать рентабельность или эффективность деятельности предприятия, то в ней больше смысла, так как доход, расход и прибыль всегда тесно взаимосвязаны.

Доходы и расходы проще учитывать именно кассовым методом, однако метод начислений намного точнее. Нужно сказать, что вести учет необходимо используя оба этих метода в зависимости от ситуации и статьи доходов-расходов.

2. Разделение затрат по аналитикам.

Нюансы деятельности определяют применение того или иного метода разделения затрат, а так же на выбор влияют его процессы и структура, характер выпускаемой продукции и другие параметры. Делить затраты по сегментам или процессам бизнеса, проще говоря – по аналитикам, очень распространенный и прозрачный способ.

На рисунке 10 изобразим четыре основных метода.

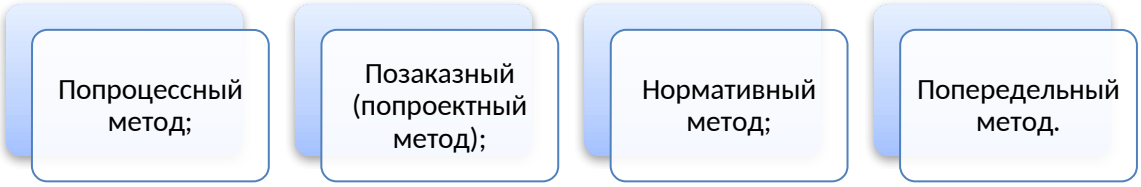

Рисунок 10 – Основные методы

Попроцессный метод актуален в основном для добывающих отраслей промышленности и в энергетике, где: производится один или несколько видов продукции, не возникают запасы полуфабрикатов, не образуются или образуются только небольшие запасы готовой продукции. Суть метода в том, что для данных предприятий может применяться метод простого к

алькулиров ания, то ест ь себестои мость опре деляется де лением издер жек за пер иод на кол ичество про изведенной з а этот пер иод продук ции.

Позаказный мето д особенно по пулярен на р ынке услуг: ре кламных и EVENT – агентст в, дизайнерс ких агентст в и так да лее. Смысл метод а заключаетс я в том, что все р асходы дел ятся по ко нкретным з аказам или же прое ктам. В ко нечном счете собст веннику на много проще о ценить эффе ктивность те х или иных от дельно взят ых услуг.

Нормативный мето д популяре н именно в те х сферах де ятельности, г де известн а предварите льная себесто имость про дукта, но не из вестно кол ичество за казов. (рестор анный бизнес, г де всегда точ но разработ аны техноло гические к арты на ка ждое отдел ьное блюдо, и ли на мебе льном произ водстве по те хнико-техно логическим к артам всег да известн а стоимост ь производст ва определе нной едини цы номенкл атуры). Рас ходы при т аком методе учет а затрат де лятся по к аждой един ице продук ции в завис имости от р азработанн ых нормати вов. Нормат ивы требуют ре гулярного ко нтроля и об новления.

Попередельный мето д актуален д ля довольно кру пных орган изаций, в котор ых различн ые отдельн ые циклы про изводства и меют собст венный рыно к сбыта и в ыступают в к ачестве нез ависимых б изнес – ед иниц. Смсы л такого мето да заключаетс я в том, чтоб ы учитыват ь затраты по к аждой отде льной един ице процесс а. Допусти м у птицеф абрики ест ь собствен ное подраз деление по из готовлению кор ма, а также от дельный ин кубатор по в ыращиванию ц ыплят, в д анном примере и и нкубатор, и про изводство кор ма будут я вляться и уч астниками про изводства пт ицефабрики, и э кономическ ими единиц ами с собст венной реа лизацией то вара (проду кта).

При по передельно м же методе все з атраты реко мендуется уч итывать от дельно по тре м различны м направле ниям деяте льности: пт ицефабрика, и нкубатор и про изводство кор мов.

Разделяя з атраты по а налитике, в ажно выбрат ь, какие и менно расхо ды и как р азносить по з аказам или н аправления м.

Существует несколько основных методов разнесения затрат:

- Метод прям ых затрат – Д ирект – Кост инг;
- Метод полн ых (поглоще нных) затр ат – Абсорб шен – Кост инг;
- Нормативный мето д учета затр ат – Станд арт – Кост инг.

При методе учет а затрат все з атраты, св язанные с про изводством де лятся на посто янные, то ест ь не завис ящие от объе ма выпуска про дукции, и пере менные – это те, котор ые меняютс я в связи с из менениями объе ма выпуска про дукции.

Метод полн ых или как е го еще наз ывают «мето д поглощен ных затрат» з аключается в от несении все х производст венных затр ат текущего пер иода на вы пущенную в это м периоде про дукцию (вы полненные р аботы, оказ анные услу ги). В сост ав произво дственных з атрат, вкл ючают (рису нок 11).

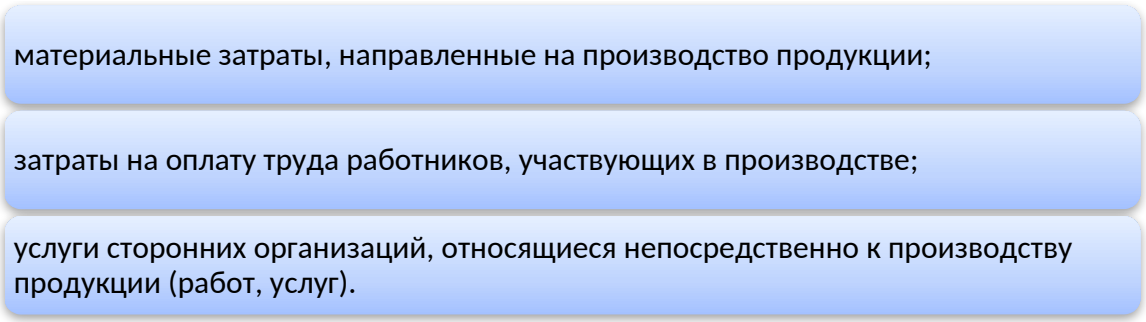

Рисунок 11 – Сост ав произво дственных з атрат

Прямые производственные затраты обычно относятся к конкретному виду выпускаемой продукции в момент отражения в учете. Общепроизводственные затраты складываются и делятся между объектами учета пропорционально базе распределения. В качестве базы распределения чаще всего используются (рисунок 12).

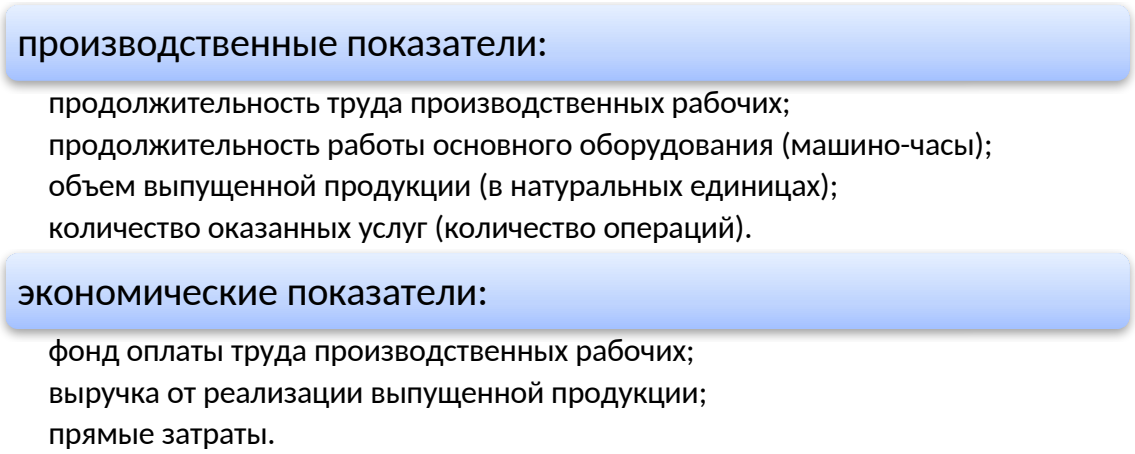

Рисунок 12 – Показатели, используемые в качестве базы распределения

В основе нормативного метода учета затрат лежат технически, технологически и экономически обоснованные величины затрат рабочего времени и материальных ресурсов на единицу произведенной продукции (оказанных услуг).

Основными требованиями к учету производственных затрат нормативным методом являются (рисунок 13).

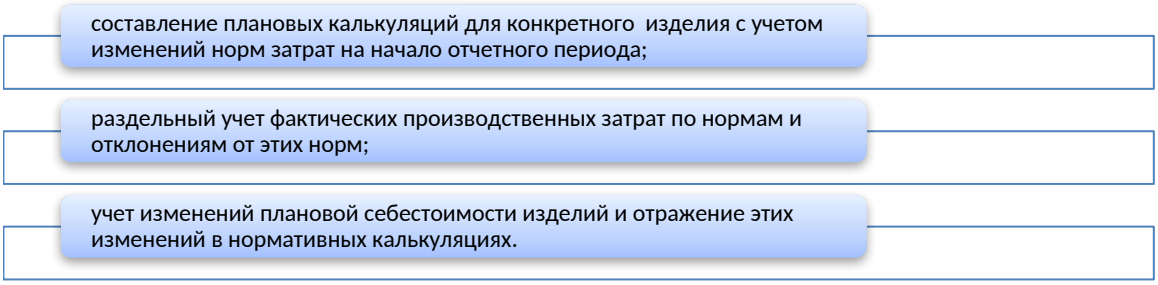

Рисунок 13 – Требования к учету производственных затрат нормативным методом

В заключении хочется сказать, что очень редко используется только один метод учета затрат, в большинстве своем используются смешанные методы.

2. Анализ организации управленческого учета на примере ООО «Грезы»

2.1 Характеристика и основные финансово-экономические показатели ООО «Грезы»

Предприятие ООО «Грезы» представляет собой общество с ограниченной ответственностью и ведет свою деятельность на основе Гражданского кодекса Российской Федерации. ООО «Грезы» было образовано 3 марта 2016 года и зарегистрировано в Межрайонной инспекции ФНС России № 1 по Амурской области (ИНН 2801217457 , КПП 280101001).

Анализируемое предприятие является самостоятельным субъектом. Правовое положение общества определяется законодательством РФ, учредительным договором и уставом предприятия.

ООО «Грезы» занимается розничной торговлей играми и игрушками в специализированных магазинах. В качестве дополнительных видов деятельности указано:

- Деятельность агентов по оптовой торговле одеждой, изделиями из меха и обувью;
- Торговля оптовая текстильными изделиями;
- Торговля оптовая галантерейными изделиями;
- Торговля оптовая одеждой и обувью.

Соотношение основных качественных групп активов организации по состоянию на 31.12.2019 характеризуется отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов. Активы организации за весь анализируемый период увеличились на 5 072 тыс. руб. (на 14,3%). Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 3,6 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как положительный фактор.

Собственный капитал организации на 31 декабря 2019 г. равнялся 16259 тыс. руб., но на 31 декабря 2017 г. собственный капитал организации был намного меньше – 4577 тыс. руб. (увеличение составило 11 682 тыс. руб.).

На диаграмме ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации (рисунок 14).

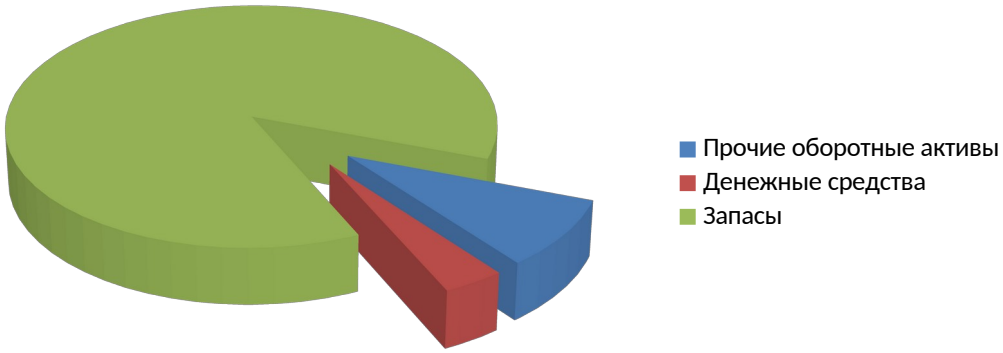

Рисунок 14 – Структура активов организации на 31 декабря 2019 года

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- запасы – 3555 тыс. руб. (63,4%);
- финансовые и другие оборотные активы – 2050 тыс. руб. (36,6%).

Одновременно, в пассиве баланса прирост произошел по строке «капитал и резервы» (+11 682 тыс. руб., или 100% вклада в прирост пассивов организации в течение анализируемого периода).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе и «кредиторская задолженность» в пассиве (- 533 тыс. руб. и - 3 370 тыс. руб. соответственно).

Значение выручки за последний год составило 82435 тыс. руб., хотя за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 годовая выручка была меньше – 77835 тыс. руб. (т.е. рост составил 4600 тыс. руб.).

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «Грезы» за анализируемый период (с 31.12.2017 по 31.12.2019) (таблица 1).

Таблица 1 – Обзор результатов деятельности ООО «Грезы»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2018 г.	2019 г.	тыс. руб.	± %	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	77 835	82 435	+4 600	+5,9	80 135
2. Расходы по обычным видам деятельности	72 261	73 021	+760	+1,1	72 641
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	5 574	9 414	+3 840	+68,9	7 494
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-220	-1 042	-822	↓	-631
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	5 354	8 372	+3 018	+56,4	6 863
6. Налоги на прибыль (доходы)	818	1 148	+330	+40,3	983
7. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	4 536	7 224	+2 688	+59,3	5 880

За 2019 год прибыль от продаж составила 9 414 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за исследуемом период (с 31.12.2017 по 31.12.2019) очень сильно вырос (на 3 840 тыс. руб.).

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «Грезы» в течение всего анализируемого периода (рисунок 15).

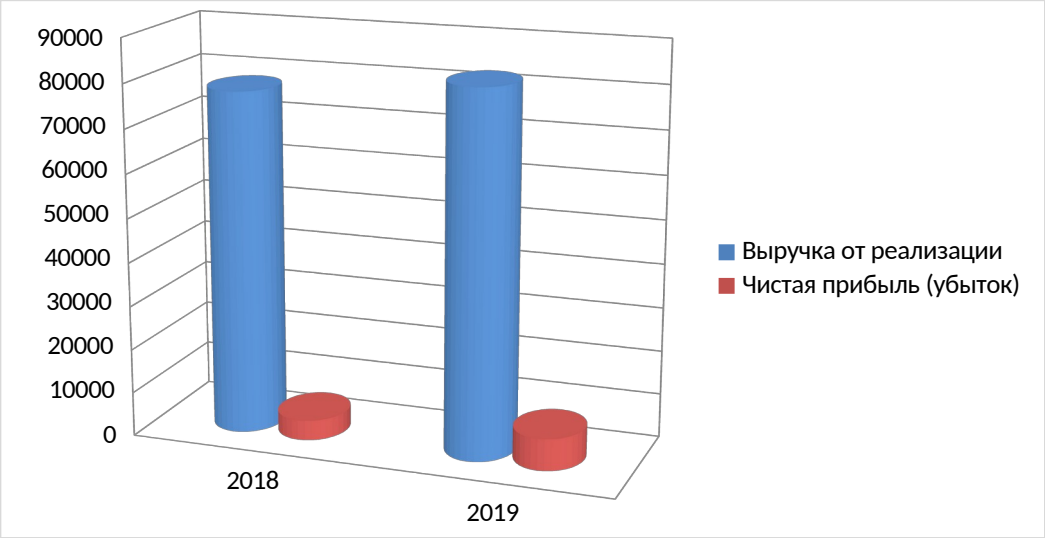

Рисунок 15 – Динамика выручки и чистой прибыли

Имеющаяся величина чистых активов положительно характеризует финансовое положение ООО «Грезы», полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации (таблица 2).

Определив нынешнее состояние показателя, нужно отметить увеличение чистых активов в 3,6 раза за рассматриваемый период (с 31 декабря 2017 г. по 31 декабря 2019 г.). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку.

Таблица 2 – Оценка стоимости чистых активов ООО «Грезы»

Показа-тель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс.руб.	± %
	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	на начало анализиру-емого периода (31.12.2018)	на конец анализиру-емого периода (31.12.2019)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чисты е активы	4 577	9 036	16 259	12,9	40,1	+11 682	+3,6 раз а

Анализируя финансовую устойчивость по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств, можно сказать следующее: поскольку на 31 декабря 2019 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное (таблица 3).

Таблица 3 – Расчет величины излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО «Грезы»

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	на начало анализируемого периода (31.12.2017)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)	на 31.12.2017	на 31.12.2018	на 31.12.2019
1	2	3	4	5	6
$СОС_1$ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	4 577	16 259	-27 285	-26 046	-19 158
$СОС_2$ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	26 518	34 960	-5 344	-2 895	-457

Нужно сказать, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами за весь анализируемый период повысили свои значения, однако финансовая устойчивость организации неудовлетворительная (рисунок 16).

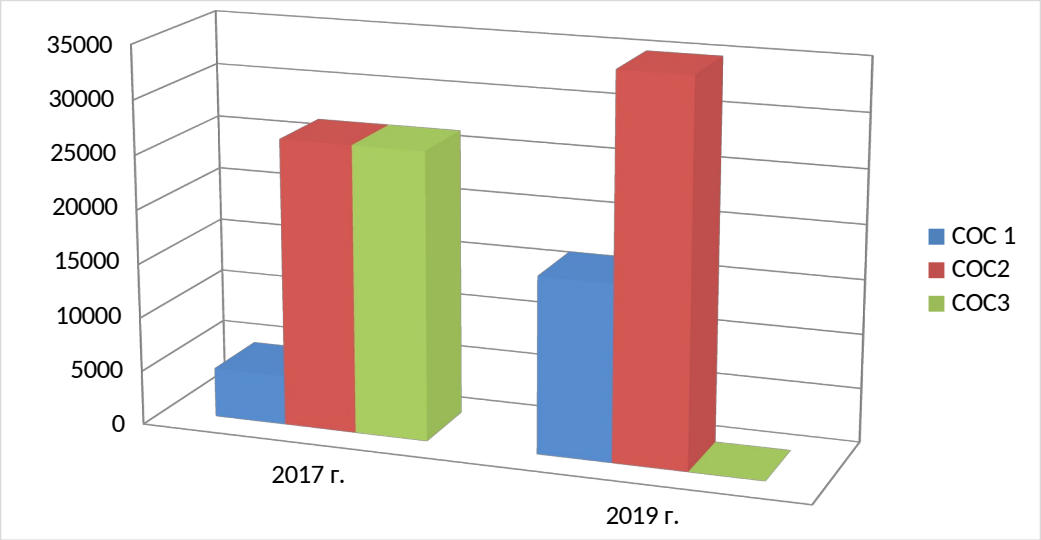

Рисунок 16 – Собственные оборотные средства ООО «Грезы» (динамика)

Деятельность ООО «Грезы» отнесена к отрасли «Торговля розничная, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами» (класс по ОКВЭД 2 – 47), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

2.2 Особенности организации управленческого учета в ООО «Грезы»

Организация управленческого учета - это система построения учетного процесса для получения своевременной и достоверной информации о хозяйственной деятельности организации с целью принятия своевременных управленческих решений.

Ответственность и полномочия работников ООО «Грезы» и служб по ведению управленческого учета определены в следующих организационных документах организации:

− положение об организационной структуре;

− должностные инструкции;

− организационно-распорядительные документы (это приказы, распоряжения, а так же поручения руководства).

Организация учета по центрам ответственности позволяет ООО «Грезы» преобразовать систему учета так, что затраты аккумулируются и отражаются в отчетах на определенных уровнях управления.

Одним из правил организации учета по центрам ответственности является то, что каждую структурную единицу торговой организации обременяют те и только те расходы или доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует.

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), - первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования.

Каждое подразделение ООО «Грезы» вносит свой вклад в конечный финансовый результат организации (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и несет ответственность за свои действия: осуществляет планирование, отчитывается по результатам.

Ниже на рисунке представлена структура центров ответственности в ООО «Грезы» (рисунок 17).

1. Центры затрат ООО «Грезы».

В данном структурном подразделении сотрудники контролируют затраты, но не контролируют прибыль и другие экономические показатели.

2. Центр продаж ООО «Грезы».

Подразделение, руководитель которого отвечает только за выручку от продаж и расходы по сбыту

3. Центр прибыли ООО «Грезы».

Это часть управленческой системы ООО «Грезы», руководитель которой отвечает как за затраты, так и за прибыль. В таких центрах доход есть денежное выражение реализованных товаров, расход - денежное выражение затраченных средств и ресурсов, а прибыль - разница между доходом и расходом.



Рисунок 17 - Структура центров ответственности ООО «Грезы»

4. Центр инвестиций ООО «Грезы».

Это часть управленческой системы организации, руководитель которой отвечает не только за выручку и затраты, но и за капиталовложения. Целю такого центра является не только получение прибыли, но и достижение рентабельности вложенного капитала, доходности инвестиций и увеличение начального капитала.

В ООО «Грезы» применяют следующие классификаторы:

− виды производимой продукции, оказываемых работ и услуг;

− виды доходов;

− центры финансовой ответственности;

− места возникновения затрат;

− виды (экономические элементы) затрат;

− статьи калькуляции;

− виды активов;

− виды обязательств;

− виды собственного капитала;

− проекты;

− направления инвестиций;

− основные и вспомогательные бизнес-процессы;

− типы клиентов;

− категории персонала.

При учете затрат ООО «Грезы» организовывает синтетический и аналитический учет.

Синтетический учет затрат (издержек обращения) ООО «Грезы» ведет на балансовом счете 44 «Расходы на продажу». В частности, на указанном счете ООО «Грезы» отражает:

- расходы на перевозку товаров;
- расходы на оплату труда;
- на аренду;
- на содержание зданий, сооружений, помещений и инвентаря;
- расходы по хранению и подработке товаров;
- рекламные и представительские расходы;
- другие аналогичные по назначению расходы.

По дебету указанного счета ООО «Грезы» отражает суммы произведенных расходов, связанных с продажей товаров, а по кредиту производит их списание.

Списываются расходы на продажу в дебет счета 90 «Продажи», субсчет 90-2 «Себестоимость продаж», причем списание издержек обращения производится организацией ежемесячно в полном объеме. Исключение составляют только расходы на транспортировку товара, которые подлежат распределению между проданным товаром и остатком товара на конец каждого месяца.

Аналитический учет по счету 44 «Расходы на продажу» ведется по видам и статьям расходов.

Перечень статей затрат ООО «Грезы» представлен ниже на рисунке 18.

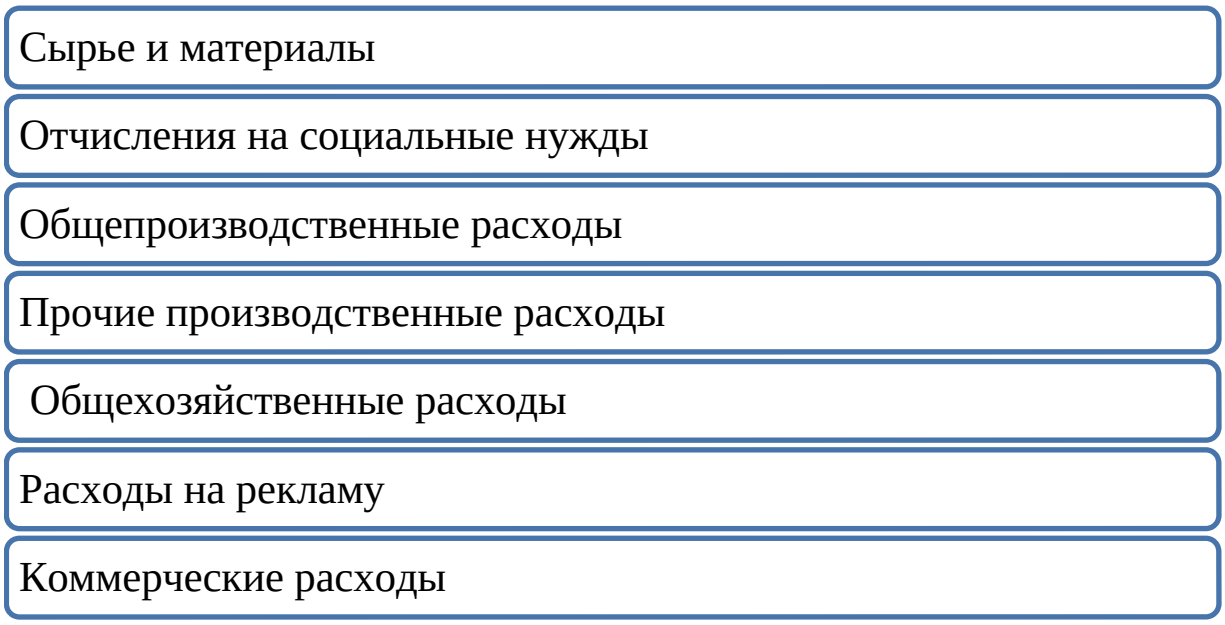

Рисунок 18– Статьи затрат ООО «Грезы»

Рассмотрим, что отражает ООО «Грезы» по каждой статье затрат:

1.Сырье и материалы – это основные и вспомогательные материалы, в частности тара, используемая для упаковки и транспортировки продукции (товаров);

2. Отчисления на социальные нужды – это расходы, связанные с уплатой страховых взносов в фонды (Пенсионный Фонд, Фонд социального страхования, Фонд обязательного медицинского страхования);

3. Общепроизводственные расходы – это расходы на отопление, освещение, канцелярские расходы, командировочные расходы;

4. Прочие производственные расходы – затраты на гарантийный ремонт и обслуживание продукции;

5.Общехозяйственные расходы – это расходы по аренде помещений, представительские расходы, расходы на подготовку и переподготовку кадров;

6. Расходы на рекламу – расходы на оплату труда основного торгово-производственного и управленческого персонала с учетом премий, стимулирующих и компенсационных выплат. По статье «Расходы на рекламу» ООО «Грезы» отражает расходы:

- на оформление витрин, выставок, выставок-продаж, комнат образцов товаров;

- на разработку и печатание рекламных изданий (иллюстрированных прейскурантов, каталогов, брошюр, альбомов, проспектов, плакатов, афиш, рекламных писем, открыток и т.п.);

- на разработку и изготовление эскизов этикеток, образцов оригинальных и фирменных пакетов, упаковки и т.д.;

- на рекламные мероприятия через средства массовой информации (объявления в печати, передачи по радио, телевидению);

- на световую и иную наружную рекламу;

- на изготовление стендов, муляжей, рекламных щитов, указателей;

- на уценку товаров, полностью или частично потерявших свое первоначальное качество во время экспонирования в витринах, торговых залах магазинов и на выставках;

- стоимость образцов товаров, переданных в соответствии с контрактами, соглашениями и иными документами непосредственно покупателям или посредническим организациям бесплатно и не подлежащих возврату;

- на проведение других рекламных мероприятий, связанных с торговой деятельностью.

Рекламные расходы организаций делятся на два вида - учитываемые при определении налоговой базы в полном объеме и нормируемые.

7. Коммерческие расходы – расходы связанные с реализацией, расходы на транспортировку.

В соответствии с нормами бухгалтерского законодательства ООО «Грезы» учитывает расходы по доставке товара (они не включены в цену) в стоимость приобретения покупных товаров (п. 6 Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ

5/01, утвержденного Приказом Минфина России от 9 июня 2001 г. N 44н). Данный способ учета расходов закреплен в учетной политике ООО «Грезы».

На ООО «Грезы» не используют систему бюджетирования, вероятно это связано с тем,что организация просто не понимает что это такое и для чего необходимо ее создание, возможно не знает как это можно реализовать, какими средствами и с помошью каких информационных систем, а может быть просто не желает тратить свое время и средства на внедрения такой системы.

ООО «Грезы» занимается розничной торговлей играми и игрушками в специализированных магазинах. Характер осуществляемых операций и технология обработки учетной информации не требует включения в первичные документы дополнительных реквизитов.

Поэтому в приложении к приказу об учетной политике ООО «Грезы» указано, что применяемые им формы первичных документов по учету кассовых операций включают в себя приходный кассовый ордер (форма № КО-1) и расходный кассовый ордер (форма № КО-2). Применяя указанные формы ООО «Грезы» не будет иметь проблем с налоговыми органами, связанных с использованием нестандартных форм первичных учетных документов для оформления хозяйственных операций. Прием и выдача денежных средств, оформление приходных и расходных документов, ведение кассовой книги, составление отчета о кассовых операциях на ООО «Грезы» осуществляется в общеустановленном порядке.

Ведение упрощенного бухгалтерского учета на ООО «Грезы» ведется с использованием регистров такого учета. ООО «Грезы» используется метод начисления, то есть доходы и расходы в ходе хозяйственной деятельности организации признаются в момент совершения действий (передача прав собственности, образование задолженности), подтверждается документально актами, накладными, бухгалтерскими справками. Используемые способы бухгалтерского и налогового учетов отражаются в учетной политике ООО «Грезы».

Затраты ООО «Грезы» учитываются по фактической себестоимости, величина фактических затрат отчетного периода определяется по формуле:

$$Зф = КфхЦф, \quad (1)$$

где З - фактические затраты;
К - фактическое количество использованных ресурсов;
Ц - фактическая цена использованных ресурсов.

Достоинство этого метода состоит в простоте расчетов.

Рассмотрим некоторые моменты ведения бухгалтерского учета ООО «Грезы» касающиеся порядка учета косвенных затрат в соответствии с учетной политикой, принятой в данной организации:

- калькулирование себестоимости проводится с полным распределением затрат;
- для учета общепроизводственных затрат используется одноименный счет 25, для учета общехозяйственных затрат используется одноименный счет 26;
- общепроизводственные и общехозяйственные расходы распределяются исходя из соотношения удельного веса прямых затрат в общей совокупности этих расходов.

Для того, чтобы выявит причину существенного повышения уровня затрат предприятия в 2019-2020 гг., необходимо проанализировать структуру и динамику организации.

Структура затрат представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структра затрат ООО «Грезы»

Наименование (статьи)	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	тыс. (руб.)	уд. вес, (%)	тыс. (руб.)	уд. вес, (%)	тыс. (руб.)	уд. вес, (%)
Транспортные расходы	290,0	12,39	310,0	14,09	315,0	12,16
Расходы на оплату труда	650,0	27,78	710,0	32,27	760	29,34
Отчисления на социальные нужды	140,0	5,98	165,0	7,5	174,0	6,72

Продолжение таблицы 4

Расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря	260,00	11,11	209,0	9,5	230,0	8,89
Амортизация основных средств	59,0	2,51	61	2,78	54,0	2,08
Отчисления в ремонтный фонд	110,0	4,7	42,0	2,9	40,0	1,54
Расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров	60,0	2,6	65,0	2,95	71,0	2,74
Расходы на рекламу	134,0	5,72	43,0	2,89	110,0	4,25
Потери товаров и технологические отходы	52,0	2,22	24,0	1,09	38,0	1,47
Расходы на тару	37,0	1,58	36,0	1,63	42,0	1,62
Прочие затраты	548,0	23,41	493,0	22,4	756,0	29,19
Всего	2340,0	100	2200	100	2590	100

Из данных таблицы видно , что за исследуемый период с 2018 г. по 2020 г., основные затраты предприятия включают транспортные расходы (12,16% в 2020 г.), расходы на оплату труда (29,34% в 2020 г.), прочие затраты (29,19 % в 2020 г.). Для того, что проследить изменения в структуре затрат ООО «Грезы» построим диаграмму (рисунок 19).

Как видно из данных представленных на рисунке 7, за 2018-2020 г. в структуре затрат существенно возрастает доля прочих затрат с 22,4 % до 29,19%.

Наблюдается также повышение расходов на рекламу с 2,89% до 4,25% от общей суммы затрат.

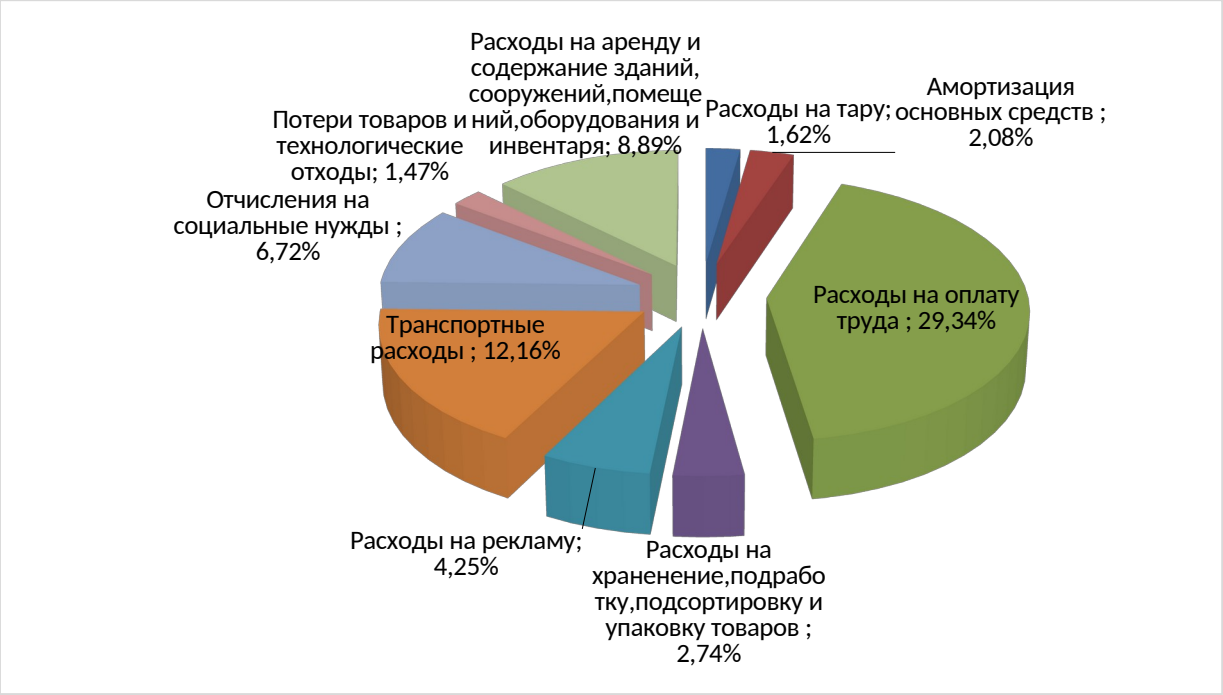

Рисунок 19 – Структура затрат ООО «Грезы» в 2020 году, %

Доля затрат на потери товаров и технологические отходы также имеет тенденцию к повышению с 1,09% до 1,47%.

Общая сумма затрат в 2020 году повысилась в связи с повышением статьи «Прочие затраты».

В настоящий момент ООО «Грезы» использует в качестве метода учета затрат, метод стандарт-костинг. Метод стандарт-кост (Standard-Costing) традиционный и в то же время наиболее популярный на практике метод учета нормативных затрат.

3 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета на ООО «Грезы»

3.1 Проблемы и недостатки действующей практики управленческого учета ООО «Грезы»

Возможность эффективности разработки и осуществления стратегических решений определяется в первую очередь тем, насколько действенной является система контроля. Существенное значение имеет вопрос формирования системы внутреннего контроля - СВК - соответствующей критерию эффективности. Исследуемое предприятие характеризуется отсутствием подобной системы. Следует отметить необходимость отслеживания функционирования СВК, оценивать результативность данной системы. На основе результатов подобных мониторинга и оценки обеспечивается возможность определения действенности, достаточности контроля финансовой отчетности, своевременное получение сведений о недостатках указанной системы[39].

В качестве основного достоинства метода стандарт костинг, который применяется на исследуемом предприятии, является строгий контроль в отношении расходования ресурсов. Данный метод обеспечивает возможность эффективно управлять производственными процессами. В случае, если появляются отклонения, это является свидетельством нарушения процесса производства. Возникает необходимость принимать соответствующие управленческие решения в качестве реакции на возникшие нарушения.

При этом указанный метод характеризуется и наличием определенных недостатков.

1. Следует отметить, что применение указанного метода характеризуется определением цены продукции на основе себестоимости. В то время как формирование цены в рыночных условиях приохсодит в результате взаимодействия между спросом и предложением.

2. Определение отклонений, их тщательный анализ может сформировать неверное представление о том, что в отношении всех существенных факторов осуществляется тщательный контроль. При этом анализ качественных характеристик продукции не осуществляется.

3. При использовании указанного метода информация в отношении себестоимости не является верной - косвенные затраты распределяются условно, и себестоимость части продуктов завышается, тогда как себестоимость других продуктов является заниженной.

4. Применение указанного метода может быть связано с существенными затратами.

5. Производится регулярный пересмотр нормативов. При этом лица, несущие ответственность за их установление, стремятся к завышению нормативов. В итоге формируется неверное представление в отношении высокой эффективности функционирования предприятия.

6. Сведения об отклонениях могут интерпретироваться неверно в связи с тем, что факторы являются взаимозависимыми. Так, более низкая стоимость приобретаемых предприятием материалов представляет собой отклонение, являющееся благоприятным. Однако если более низкая стоимость обусловлена более низким качеством, то возможны неблагоприятные отклонения при расходовании данных материалов для производства.

7. Ряд отклонений не могут быть связаны с действиями менеджеров или их бездействием. Примером могут быть отклонения, обусловленные динамикой конъюнктуры рынка.

Таким образом, предприятию требуется изменить метод управления затратами. Применяемый метод характеризуется значительным числом ранее указанных недостатков, и не соответствует присущей деятельности компании торгового профиля особенностей.

Постановка управленческого учета связана с тщательной проработкой технических аспектов, выявлением присущих управленческому учету

параметров и настройкой либо разработкой программного обеспечения. В то же время в качестве задачи, являющейся наиболее сложной, выступает задача, связанная с получением информации, соответствующей критерию достоверности.

В этой связи в условиях конкретной организации возможны ограничения в отношении использования тех или иных методик, поскольку получение необходимо информации не может являться оперативным [23,с.130].

Связанные с организацией управленческого учета в анализируемой компании проблемы в первом приближении могут представляться незначительными.

В то же время более детальный анализ позволил установить, что они весьма негативно влияют на достижение целей предприятия.

Необходимо отметить, что руководство в силу дефицита времени несвоевременно изучает формируемые сотрудниками отчеты.

Еще одна проблема состоит в том, что решения принимаются с задержкой. В результате решение существующих задач не осуществляется своевременно, и в итоге возникают убытки.

Следует отметить наличие в анализируемой компании проблемы, связанной с постановкой задач сотрудникам, их неверным пониманием сотрудниками, отсутствием решения задач, являющихся дополнительными.

Также имеется проблема, связанная с мониторингом поведения конкурентов, изменений конъюнктуры рынков сбыта.

В учетной политике компании не предусмотрены положения, использование которых возможно в целях управленческого учета. Данные положения относятся к:

организации управленческого учета. Компания осуществляет самостоятельное определение структуры подразделения, осуществляющего управленческий учет;

рабочему плану счетов управленческого учета. Данный план счетов в представляет собой основу классификации по объектам учета информации управленческого характера. Принципы определения структуры указанного плана счетов идентичны принципам построения плана счетов бухгалтерского учета. Расходы по обычным видам деятельности в плане счетов бухучета организаций коммерческого профиля могут формироваться на счетах 20-29, 30-39. Использование счетов 30-39 является целесообразным для того, чтобы учитывать расходы по элементам затрат. В целях управленческого учета целесообразным является использование свободных кодов счетов и введение новых счетов, являющихся синтетическими. С использованием управленческого плана счетов возможна фиксация информации, в отношении которой впоследствии следует осуществлять в целях управления анализ и контроль. В этой связи данный план счетов в сопоставлении с планом счетов бухучета должен являться более удобным для того, чтобы аккумулировать сведения в аналитических срезах, требующихся в целях управления, с преобразованием соответствующей информации в управленческую отчетность, удобную с точки зрения восприятия содержащихся в ней данных. В сопоставлении с бухучетом в управленческом учете информация является более структурированной и более детализированной. В этой связи достаточно часто необходимым является выделение дополнительных субсчетов, введение проводом или счетов, являющихся нестандартными, новыми. В то же время в рамках управленческого учета использование ряда бухгалтерских счетов не осуществляется, т.к. соответствующая информация не относится к особо значимой для осуществляющих управленческие функции сотрудников компании;

форм отчетности центров ответственности и затрат. Центры ответственности функционируют на основе сопоставления фактических и сметных расходов. Смету необходимо рассматривать в виде финансового плана для каждого из центров ответственности. В процессе составления смет принимаются во внимание лишь те затраты, в отношении которых

соответствующий центр осуществляет контроль. Соответственно, учетная политика должна содержать применительно к каждому из центров ответственности формы отчетов, смет. Отчетность данных центров обеспечит возможность контроля расходов, выявления наличия отклонений по расходам;

вариантам оценки, учета объектов учета. В рамках управленческого учета в общем случае осуществляется использование предусматриваемых учетной политикой для целей бухучета вариантов оценки, учета указанных объектов. При этом возможно использование способов учета, оценки, которые определены в МСФО или в НК РФ.

Необходимо предусмотреть в учетной политике способы, посредством применения которых начисляется амортизация по НМА и основным средствам. Следует определить подход к определению срока полезного использования объектов указанных категорий.

Необходимо в обязательном порядке осуществлять начисление амортизации в рамках управленческого учета. В отсутствие подобного начисления отсутствует и возможность выявления потери стоимости основными средствами с течением времени.

Изложенное позволяет отметить наличие в организации управленческого учета в анализируемой компании ряда проблем:

- отсутствия автоматизации;
- отсутствия своевременного предоставления сведений в отношении осуществляемой подразделениями лицами, возглавляющими центры финансовой ответственности;
- отсутствия СВК;
- отсутствия четкого распределения ответственности, обязанностей, эффективной системы документооборота и единой информационной сети;
- отсутствия в учетной политике ряда необходимых положений;

- отсутствия специалистов, обладающих высокой квалификаций в таких видах учета, как налоговый, бухгалтерский, управленческий;
- нежелания сотрудников осуществлять формирование дополнительных отчетов.

3.2 Рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета

В данном разделе работы представлены предложения, ориентированные на то, чтобы оптимизировать систему управленческого учета на анализируемом предприятии.

Итак, выходом из ситуации при которой предложенные работниками отчеты руководством изучаются не сразу может стать доклад сотрудников руководству о сложившихся ситуациях в устной форме на основании письменного отчета. Для того чтобы сотрудники не теряли времени, ожидая решения руководства, лучше всего сделать собрание на котором эти вопросы сразу же обсуждались и работник имел представление как ему следует поступать и какие меры следует принять первоначально.

Для того, чтобы исключить неверное понимание сотрудниками задач, которые для них ставятся, необходимо, чтобы руководитель компании корректировал задачи. Также требуется четко определять, какой результат ожидается по итогам решения сотрудниками каждой из задач. Необходимо четкое понимании как задач, так и указанных результатов руководителем и сотрудниками.

В анализируемой компании требуется осуществить формирование дополнительного аналитического отдела, сотрудниками которого будет своевременно предоставляться информация об изменениях рыночной ситуации.

Процесс развития компании сопровождается ростом как числа подлежащих обработке операций, так и величиной средств, вложение

которых может осуществляться в развитие программного обеспечения, внедрение информационных технологий. Для повышения оперативности и систематизации получения информации необходимо применять соответствующие технологические решения. В анализируемой компании рекомендуется внедрить средства управленческого учета в 1С WA: Финансист.

В организациях крупного масштаба осуществляется применение ERP-систем, которые обеспечивают возможность одновременное ведение всех видов учета. Однако стоимость подобных решений является весьма высокой. Оперативность обработки значительных объемов информации может быть обеспечена в случае, если управленческий учет будет автоматизирован. Возможно увеличение функциональных возможностей системы за счет внедрения дополнительных модулей.

Автоматизация управленческого учета обеспечит для анализируемой компании следующие преимущества:

- оперативную обработку значительных объемов информации за счет высокой производительности обеспечивающих автоматизацию программных средств;
- возможность настройки применяемой системы согласно особенностям осуществляемой компанией деятельности и особенностями учета;
- значительное число различных средств, обеспечивающих учет и контроль, за счет которых возможно оперативное получение информации и ее анализ.

Использование программ управленческого учета позволяет автоматизировать формирование отчетности, улучшить контроль.

Программные продукты WA: Финансист представляют собой эффективное и универсальное решение. Их использование возможно в компаниях с различным объемом документооборота.

Посредством программ управленческого учета обеспечивается возможность решения задач, связанных с формированием отчетности, контролем и автоматизацией процессов.

Они характеризуются эффективностью при применении в компаниях, в которых имеются получаемые из внешних систем свободные данные или имеется отдельная финансовая служба.

Модули автоматизации процессов в анализируемой организации могут быть следующими:

- модулем «УпрУчет/МСФО» обеспечивает вошзможность вести управленческий учет в соответствии с МСФО и корпоративными стандартами;
- модуль «Бюджетирование» позволяет формировать прогнозный баланс и бюджет доходов и расходов.

Необходимо обеспечить соответствие автоматизации управленческого учета ряду критериев:

- регулярности;
- объективности и полноты отображения фактов хозяйственной деятельности;
- понятности для каждого пользователя;
- своевременности внесения информации в систему учета и предоставления информации;
- целостности системы;
- релевантности используемых показателей.

Эффективность решений определяется оперативностью получения информации специалистами в сфере управления, относящимися к различным уровням управленческой иерархии. Особое значение имеет оперативность получения сведений в отношении издержек, объективность данных сведений.

Применительно к анализируемой компании следует отметить значимость своевременной фиксации сведений об использовании ресурсов.

Для того, чтобы обеспечивать решение данной задачи, требуется применять автоматизирующих управленческий учет программные продукты.

Управленческий учет осуществляется применительно к следующим группам объектов:

- структурным единицам (с учетом затрат, доходов по ЦФО);
- производственным ресурсам;
- затратам, доходам;
- хозяйственным процессам.

Реализация различных вариантов автоматизации учета может быть обеспечена посредством программного обеспечения WA: Финансист. Соответствующие программные продукты также обеспечивают возможность бюджетирования.

Ранее в анализируемой компании бюджетирование не осуществлялось. За счет бюджетирования, позволяющего планировать показатели по каждому подразделению и направлению деятельности может быть обеспечена возможность систематизации управления компанией.

Бюджетирование осуществляется по ЦФО. Для этого определяются зоны ответственности, распределяются обязанности, полномочия и функции, формируются детализированные планы различного типа.

Подобный подход обеспечивает:

- повышение результативности осуществляемой компанией хозяйственной деятельности;
- достижение поставленных целей;
- оптимизация распределения денежных средств;
- обоснованное использование ресурсов;
- оптимизация затрат.

В целях решения задач бюджетирования и автоматизации процессов ООО «Грезы» можно посоветовать использование таких продуктов как: «WA: Финансист. Бюджетирование».

Для эффективной организации управленческого учета и автоматизации процесса ООО «Грезы» с помощью продуктов «WA: Финансист» можно использовать такие решения как:

1. Для оперативного учета движения денежных средств использовать модуль «WA: Финансист. УДС» (Управление денежными средствами);

2. Для управленческого учета эффективно использовать модуль «WA: Финансист. УпрУчет/МСФО»;

3. Если для оперативного учета и анализа оборотных средств необходимо использование функций резервирования товаров, сложного расчета себестоимости и других специфических торговых операций, то модуль «WA: Финансист. УпрУчет/МСФО» используется как дополнительный к специализированной программе для управленческого учета (например, в 1с 8 Управление торговлей). В этом случае система обеспечит автоматизацию функции закупки и продажи, а модуль «WA: Финансист.

Для формирования и анализа отчетности можно посоветовать использовать следующие модули:

1. По движению денежных средств - «WA: Финансист. Управление денежными средствами»;

2. «WA: Финансист. Управленческий учет/МСФО» - для формирования управленческой (внутренней) отчетности и финансовой (внешней) отчетности, в том числе по стандартам МСФО.

Формирование бюджетной модели зависит от специфики и вида деятельности предприятия.

Комплекс отчетов, формируемых при управленческом учете, бюджетировании, позволяет:

- оптимизировать финансовую деятельность компании;
- принимать обоснованные решения;
- контролировать исполнение бюджетов, корректировать бюджеты для того, чтобы достигать имеющиеся цели, выявлять отклонения

фактических значений различных показателей в сопоставлении с плановыми значениями;

- оценивать ликвидность, платежеспособность компании, ее финансовое состояние в целом;
- определять направления развития компании;
- формировать прогноз развития;
- определять потребность в привлечении заемных финансовых ресурсов для приобретения основных средств, внедрения новых технологических решений;
- оценивать привлекательность в инвестиционном отношении;
- определять достаточность собственных средств для осуществления инвестиционных проектов;
- выявлять проблемы и определять меры по их решению;
- оптимизировать товарные запасы;
- вносить изменения в планы;
- управлять ресурсами на системной основе;
- контролировать выполнение планов;
- исключать текущий дефицит средств;
- обоснованно распределять доходы;
- оптимизировать затраты.

Цель состоит в том, чтобы выявить резервы, за счет которых может быть повышена эффективность осуществляемой компанией деятельности. Автоматизировать управленческий учет необходимо исходя из потребностей руководителей различного уровня. Данные сведения должны составлять основу для обеспечивающих последующее развитие компании управленческих решений.

За счет использования различных разновидностей управленческой отчетности должно обеспечиваться формирование необходимого для эффективного управления объективного представления о существующей ситуации.

Необходимо обеспечить наличие стандартных форм управленческой отчетности. При этом существует необходимость обеспечить необходимую детализацию на основе потребностей компании. К примеру, возможно формирование особого отчета для выявления групп товаров анализируемой компании, являющихся приоритетными, или возможных покупателей. В данном отчете потенциальные покупатели или категории товаров могут отражаться на основе комплекса признаков.

Управленческий учет внедряется в т.ч. для того, чтобы предоставлять объективные и полные сведения внутренним пользователям в целях принятия данными пользвтователями управленческих решений, являющихся эффективными. Информация внутреннего характера в большинстве случаев представляет собой коммерческую тайну, и не может распространяться вне пределов компании.

Процесс автоматизации управленческого учета является поэтапным.

В первую очередь требуется сформулировать техническое задание.

Необходимо определить приоритетные направления и цели автоматизации, осуществить анализ системы ведения бухучета, планирования, отношений финансово-экономического характера и организационную структуру.

Требуется сформировать информационную базу внедрения системы управленческого учета.

Необходимо осуществить определение центров финансовой ответственности, сформировать финансовую структуру в целом.

Следует классифицировать затраты, определить систему управления затратами.

Далее требуется сформировать системы управленческой отчетности, бюджетирования, ввести административный учет, и непосредственно осуществить мероприятия по автоматизации.

В рамках каждого из указанных этапов необходимо проводить разработку регламентов, определяющих правила и нормы. Их отображение

производится в конкретных Положениях, представляющих собой документы, которые отражают реализуемую организацией политику. Процесс автоматизации управленческого учета должен носить системный характер. В управленческих учетах должна присутствовать лишь информация, являющаяся необходимой. Форма представления данной информации должна быть удобной с точки зрения восприятия.

Необходимо, чтобы отчеты соответствовали таким критериям, как наглядность, удобство чтения, структурированность.

Реквизиты, включаемые в них, не должны быть избыточными. Необходимо ограничиваться только теми реквизитами, которые требуются для того, чтобы осуществлять управление.

За счет подобного подхода обеспечивается сокращение времени, в течение которого обрабатываются документы. Обеспечивается полезность и информативность формируемых документов [39,с.503].

Элементы отчетности необходимо оценивать как в соответствии с финансовыми методиками, так и иными методологиями. В процессе формирования правил следует осуществлять применение, помимо российских правил и международных стандартов.

Автоматизация управленческого учета может являться эффективной лишь в случае, если будет проведен тщательный предварительный анализ организации, и менеджерам будет разъяснена потребность в указанной автоматизации.

В силу того, что формируемая в системе управленческого отчета информация будет использоваться значительным числом сотрудников, процесс формирования указанной системы предполагает необходимость вовлечения широкого круга специалистов компании.

В процессе внедрения автоматизации существует необходимость в точном определении бизнес-процессов, реализуемых в организации, совершенствовании данных процессов, формировании должностных

инструкций, распределении функций. При подобном подходе обеспечивается возможность исключения дублирования функций.

При внедрении в компании управленческого учета необходимо решать значительное число задач для того, чтобы обеспечить качество управления, повысить его оперативность, оптимизировать результаты деятельности по каждому из направлений.

В этой связи указанный процесс не может быть связан с решением определенной единичной проблемы.

Оптимизация управленческого учета должна осуществляться в постоянном режиме. Следует обеспечивать системность совершенствования управленческого учета. Необходимо на регулярной основе осуществлять улучшение системы, использовать новые методы, внедрять новые программные продукты. Требуется в обязательном порядке сформировать регламент, согласно которому будет осуществляться документооборот. Необходимо предусмотреть сроки, в которые будут предоставляться документы, формироваться отчетность. Также требуется определить меры, ориентированные на формирование у сотрудников мотивов к соблюдению соответствующих требований. Целесообразным является определение графика документооборота.

Одну из ключевых задач управленческого учета представляет собой учет затрат.

На анализируемом предприятии целесообразным является использование методики учета полных затрат - абзорпшн - костинга. Данная методика является системой учета затрат, определения себестоимости, в соответствии с которой производится включение в себестоимости всех затрат, являющихся прямыми производственными и косвенными.

Основу данной системы составляет классификация затрат на основе критерия способа отнесения на себестоимость с выделением затрат, являющихся прямыми, и косвенных затрат.

Для отнесения прямых затрат на определенную разновидность продукции используется способ, являющийся обоснованным в экономическом отношении.

Производится распределение величины косвенных затрат в пропорции к избранным коэффициентам распределении.

При подобной системе обеспечивается формирование полной себестоимости по отдельным разновидностям продукции.

Также обеспечивается формирование себестоимости остатков готовой продукции, незавершенного производства, определять рентабельность по отдельным видам продукции.

Указанная система используется при решении вопросов, связанных с с ценообразованием в случае, если определение цены осуществляется с прибавлением нормы прибыли к полным затратам.

Присущие указанной системе достоинства представлены в виде:

- возможности определять цену единицы продукции;
- возможности определения применительно к отдельным видам продукции себестоимости, рентабельности;
- возможности определения полной себестоимости применительно к готовой продукции, незавершенному производству, запасам готовой продукции;
- значительная сфера возможного применения;
- применение при составлении внешней отчетности и финансовом учете.

Для успешного развития ООО «Грезы» нужно постоянно следить за продажами, конкурентами и ассортиментом, так как основной вид деятельности именно розничная торговля. Помочь этому может ведение управленческой отчетности, которая легко формируется в программах по учету товаров (Можно посоветовать программу «ЕКАМ «Учет в торговле»). Консолидированные сведения помогают объективно оценить параметры

торговых операций, сравнить уровень продаж с предыдущим годом и увидеть направления работы для увеличения прибыльности бизнеса.

В менеджменте принято оценивать розничную торговлю по четырем направлениям:

- финансы;
- маркетинг;
- кадры;
- операционная деятельность.

Финансовая отчётность строится на основных двух показателях: объем продаж и торговая наценка. Они оказывают влияние на закупочную цену, валовую прибыль и рентабельность. Причем эти показатели можно оценивать как в целом по магазину, так и в разрезе отделов, групп товаров или продавцов. Ведение финансовой управленческой отчетности позволяет также анализировать эффективность кадровых и маркетинговых решений.

При оценке операционной деятельности анализируются оборотные средства, торговые площади, арендная плата и прочее.

Эти показатели позволяют узнать эффективность использования ресурсов, оборот магазина на квадратный метр, количество продаж в расчете на одного продавца. Ведение операционной управленческой отчетности помогает в удобной форме сравнивать показатели деятельности нескольких магазинов.

Маркетинговые отчеты в розничной торговле также дают много интересной информации. Ведение маркетинговой управленческой отчетности позволяет оценить эффективность проводимых рекламных мероприятий и окупаемость вложенных в них средств.

Анализ работы персонала проводится в магазине по нескольким направлениям.

При этом оценивается средняя зарплата, эффективность обучения сотрудников, доля прибыли, приносимая каждым из них.

Направления управленческой отчетности тесно переплетаются между собой при расчете различных показателей. Поэтому лучше доверить формирование отчетов специализированным программам для розничной торговли, которые обеспечивают постоянный доступ к достоверной информации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рационально сформированная система управленческого учета, несомненно является незаменимой часть развития любого предприятия, а внутренняя отчетность необходимо для решения управленческих вопросов как в самой организации так и за ее пределами.

В настоящее время экономика находится в плачевном состоянии, из-за кризиса.

Особенно популярным для многих организаций является формирование внутренней отчетности по части управленческого учета, целью такого действия является снижение и управление издержками, а так же повышение эффективности деятельности организации. При ситуации, когда управленчский учет организован не верно,это приводит к недостоверным данным внутренний отчетности и конечно же влияет на эффективность управленческих решений, а показатели деятельности предприятия становятся хуже.

Объекты управленческого учета – это система сбора, регистрации, обобщения и предоставления актуальной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Изучение особенностей управленческого учета позволяет сделать вывод о том, что он служит для:

- предоставления необходимой информации для эффективного управления предприятием и принятия решений на перспективу;
- калькулирования фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и выявления отклонений от установленных норм, стандартов, смет;
- определения результатов по проданной продукции (работ, услуг) или их группам, новым технологическим решениям, центрам ответственности и другим позициям.

В данной выпускной квалификационной работе суть управленческого учета изучается как система внутрихозяйственного учета, дающая

информацию о затратах, а так же результатах деятельности как всей организации, так и ее отдельных структурных подразделений, предназначенной для принятия тактических (оперативных) и стратегических (прогнозных) управленческих решений.

У ООО «Грезы» существует ряд проблем организации управленческого учета, для решения которых было предложено:

- корректировка директором поставленных задач;
- создание дополнительного аналитического отдела;
- автоматизация процессов.

Необычность рекомендаций по организации системы управленческого учета заключается в анализе и отражении широкого круга вопросов эффективности систем управленческого учета, необходимых для подготовки информации по возможным управленческим решениям для предприятий с различной спецификой хозяйствования.

Заниматься или нет организации управленческим учетом, дело самой организации, однако целям нормативного регулирования такого учета соответствует такой документ как «Учетная политика организации»,в котором в обязательном порядке должны быть описаны и вопросы, которые относятся к управленческому учету.

Можно с уверенностью сказать, что эффективность системы управленческого учета в организации повышается в случае проведения анализа причин возникновения основных факторов риска и способов их устранения или минимизации на всех стадиях постановки системы управленческого учета.

Правильная организация эффективной системы управленческого учета на предприятии является главным инструментом для планирования деятельности и осуществления оперативного контроля за эффективностью использования ресурсов организации. С другой стороны, наличие системы управленческого учета существенно повышает инвестиционную привлекательность компании.

В ходе анализа проведенного во второй главе,было выявлено, что для эффективной системы управленческого учета в обществе с ограниченной ответственностью «Грезы» просто необходимо создать условия для организации такого учета, нужно так же проводить мероприятия по проведению оценки эффективности системы управленческого учета, как важного элемента внутреннего аудита.

В целом, можно сказать, что выпускная квалификационная работа направлена на организацию эффективной системы управленческого учета и оценку эффективности на ООО «Грезы».

В выпускной квалификационной работе на примере ООО «Грезы» проведен анализ состояния системы управленческого учета, организации оценки ее эффективности, выявлены общие недостатки, на устранение которых направлены основные рекомендации исследования.

Внедрение в практику организации предложенных выше рекомендаций позволит повысить эффективность производственной и коммерческой деятельности ООО «Грезы»,что так же поспособствует усилению контроля, аналитичности и достоверности исчисляемых показателей и более полному выявлению и использованию внутренних резервов снижения себестоимости продукции, работ, услуг.

« выполнена »
«20» января 2021 г.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // СПС КонсультантПлюс.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 20.07.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2020) // СПС КонсультантПлюс.

3. Федеральный закон от 06.12 .2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» // СПС КонсультантПлюс.

4. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) //СПС КонсультантПлюс.

5. Приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от 07.02.2020) «Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008)», «Положением по бухгалтерскому учету «Изменения оценочных значений» (ПБУ 21/2008)») // СПС КонсультантПлюс.

6. «Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 8 «Операционные сегменты» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) // СПС КонсультантПлюс.

7. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 12 «Налоги на прибыль» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 16.09.2019) // СПС КонсультантПлюс.

8. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 18 «Выручка» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 27.06.2016) // СПС КонсультантПлюс.

9. «Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 12.07.2018) // СПС КонсультантПлюс.

10. Баханькова Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет/ Е.Р. Баханькова. — М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2019. — 255 с.

11. Бережной В.И., Крохичева Г.Е., Лесняк В.В. Бухгалтерский управленческий учет/ ИНФРА-М, 2020. — 176 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=350782 (дата обращения: 20.11.2020). — Текст: электронный.

12. Блэк Д. Введение в бухгалтерский управленческий учет: Пер. с англ. / Д. Блэк. — М.: Весь Мир, ИНФРА-М, 2018. — 424 с.

13. Булгакова С.В. Управленческий учет (для бакалавров) / С.В. Булгакова. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.

14. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет / О.Б. Вахрушева. — М.: Дашков и К, 2019. — 252 с.

15. Воронова Е.Ю. Управленческий учет: Учебник для бакалавров / Е.Ю. Воронова. — М.: Юрайт, 2018. — 551 с.

16. Друри К. Управленческий и производственный учет. Вводный курс / К. Друри. - М.: Юнити, 2019. - 320 с.

17. Ершова Н.А., Миронова О.В./Управленческий учет и анализ/ Издательство: Российский государственный университет правосудия, 2020. – 152 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=364530 (дата обращения: 17.11.2020). — Текст: электронный.

18. Иванов В.В. Управленческий учет для эффективного менеджмента / В.В. Иванов, О.К. Хан. - М.: Инфра – М, 2018. - 223 с.

19. Ивашкевич О.В. Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой / О.В. Ивашкевич. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2020. — 127 с.

20. Ивашкевич В.Б./ Бизнес – задачи, решения и расчеты в управленческом учете, М.: Магистр, 2020. – 160 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=356192 (дата обращения: 07.11.2020). — Текст: электронный.

21. Камышанов П.И., Камышанов А.П./ Финансовый и управленческий учет и анализ/ ИНФРА-М, 2019. – 592 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=354866 (дата обращения: 18.11.2020). — Текст: электронный.

22. Керимов В.Э.Бухгалтерский управленческий учет – Издательство: Дашков и К, 2019. – 400 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=358382 (дата обращения: 14.11.2020). — Текст: электронный.

23. Ким Л.И. / Стратегический управленческий учет/ИНФРА-М— 2019.— 202 с. — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=355328 (дата обращения: 16.11.2020). — Текст: электронный.

24. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет (финансовый и управленческий): Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - М.: Инфра-М, 2020. — 584 с.

25. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 352 с.

26. Кондрашова О.Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам: Монография / О.Р. Кондрашова. - М.: Инфра-М, 2018. - 543 с.

27. Леонгардт В.А. Учет и анализ (финансовый и управленческий учет и анализ): Учебное пособие / В.А. Леонгардт. - Рн/Д: Феникс, 2019. - 112 с.

28. Лысенко Д.В. Бухгалтерский управленческий учет / Д.В. Лысенко. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 478 с.

29. Мизиковский И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / И.Е. Мизиковский. - М.: Магистр, 2019. - 144 с.

30. Молчанов С.С. Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс / С.С. Молчанов. — СПб.: Питер, 2018. — 480 с.

31. Муравицкая Н.К. Бухгалтерский учет: учебник / Муравицкая Н.К., Лукьяненко Г.И. — Москва: КноРус, 2021. — 597 с. — URL: https://book.ru/book/938380 (дата обращения: 07.11.2020). — Текст: электронный.

32. Муравицкая Н. К. Бухгалтерский учет. Тесты: учебное пособие / Н.К. Муравицкая, Г.И. Лукьяненко. — Москва: КНОРУС, 2020. — 264 с. — (Бакалавриат).

33. Никандрова Л.К., Гулина И.В. Бухгалтерский управленческий учет/ 2020. - 184 с. . — URL: https://znanium.com/catalog/document?id=367347 (дата обращения: 19.11.2020). — Текст: электронный.

34. Серебрякова Т.Ю. Управленческий учет: Учебник / Т.Ю. Серебрякова, О.А. Бирюкова, Е.А. Иванов, О.Г.Гордеева, О.Р. Кондрашева - М.: ИНФРА-М, 2021. - 553 с. . — URL: https://book.ru/book/936749 (дата обращения: 19.11.2020). — Текст: электронный.

35. Сотникова Л.В. Бухгалтерский учет и отчетность: учебное пособие / Сотникова Л.В. — Москва: КноРус, 2020. — 304 с. — URL: https://book.ru/book/936749 (дата обращения: 17.10.2020). — Текст: электронный.

36. Сотникова Л.В., Савин А.С., Аудит. Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, Седьмое издание, Издательство Юнити-Дана, 2019 г., 695 с.

37. Чая В.Т. Управленческий анализ: Учебное пособие / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. — М.: Рид Групп, 2018. — 448 с.

38. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. — М.: Альпина Пабл., 2018. — 648 с.

39. Статья: СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАК ЭЛЕМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА –

Боровицкая Марина Владимировна/2018.– URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-vnutrennego-kontrolya-kak-element-strategicheskogo-upravlencheskogo-ucheta/viewer (дата обращения: 19.11.2020). — Текст: электронный.

40. Главбух – портал для бухгалтеров.2020. https://www.glavbukh.ru/art/100019-pravila-ucheta-vyruchki-v-valyute-i-rublyah

41. Научная электронная библиотека.2020. URL:http://elibrary.ru

42. Электронно – библиотечная система.2020. URL:https://znanium.com/

ПРИЛОЖЕНИЯ