

УДК 338.24

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ПО МЕТОДУ АВС В ОПТОВОЙ ТОРГОВЛЕ НА ПРИМЕРЕ ХОЛДИНГА «РУСАГРО»

© 2018

Ванюкова Дарья Станиславовна, бухгалтер

Дальневосточная сахарная компания

(690109, Россия, Владивосток, улица Нейбута, 87, e-mail: avakyanc_dasha@mail.ru)

Конвисарова Елена Викторовна, кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры «Экономики»

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса

(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: Elena.Konvisarova@vvsu.ru)

Аннотация. *Цель:* разработать мероприятия и предложения по совершенствованию организации управленческого учета на предприятиях оптовой торговли, а также оценить эффективность их реализации. *Методы:* диалектический метод познания предмета исследования, предполагающий изучение экономических явлений в их развитии и взаимосвязи; общенаучные методы исследования – анализ и синтез, дедукция и индукция, комплексный и системный подходы. *Актуальность:* помимо традиционных методов калькуляции себестоимости в последние годы появляются новые, более усовершенствованные. Одним из таких методов является метод АВС. Современные организации для принятия грамотных управленческих решений должны следовать новым тенденциям в области автоматизации управленческого учета, а также в области построения процессных систем управления. Процессная система управления основана на принципах метода АВС – новаторского метода калькулирования себестоимости в рамках доминирующей доли накладных расходов в составе общих расходов организации. *Результаты:* В статье рассмотрен управленческий учет по методу АВС в оптовой торговле на примере холдинга «Русагро». Приведен пример расчета эффективности трудовой деятельности одного сотрудника бухгалтерии. *Практическая значимость:* предприятия оптовой торговли могут использовать основные положения и выводы статьи для постановки эффективной системы управленческого учета.

Ключевые слова: управленческий учет, оптовая торговля, методика управленческого учета, метод АВС, операции, драйверы операций, управленческие расходы, холдинг, бухгалтерия, предприятия, организация, деятельность.

MANAGEMENT ACCOUNTING FOR THE METHOD OF ABC IN WHOLESALE TRADE ON THE EXAMPLE OF HOLDING “RUSAGRO”

© 2018

Vanyukova Darya Stanislavovna, accountant

Far Eastern Sugar Company

(690109, Russia, Vladivostok, street Neibuta, 87, e-mail: avakyanc_dasha@mail.ru)

Konvisarova Elena Viktorovna, Candidate of Science (Economics), Associate Professor,
Professor of the Department of Economics

Vladivostok State University of Economics and Service

(690014, Russia, Vladivostok, street Gogol, 41, e-mail: Elena.Konvisarova@vvsu.ru)

Abstract. *Objective:* to develop measures and proposals for improving the organization of management accounting at wholesale enterprises, as well as to assess the effectiveness of their implementation. *Methods:* a dialectical method of cognition of the subject of research, presupposing the study of economic phenomena in their development and interconnection; general scientific methods of research - analysis and synthesis, deduction and induction, integrated and systemic approaches. *Relevance:* in addition to traditional costing methods, new, more sophisticated ones have appeared in recent years. One of these methods is the ABC method. Modern organizations for making competent management decisions must follow new trends in the field of automation of management accounting, as well as in the field of building process management systems. The process control system is based on the principles of the ABC method - an innovative method for calculating the cost of production within the dominant share of overhead costs as part of the organization's total costs. *Results:* The article considers management accounting by ABC method in wholesale trade using the example of Rusagro holding. The example of calculation of efficiency of labor activity of one employee of accounts department is given. *Practical significance:* wholesale enterprises can use the main provisions and conclusions of the article to establish an effective system of management accounting.

Keywords: management accounting, wholesale trade, methodical management accounting, ABC method, operations, operation drivers, managerial expenses, holding, accounting, enterprises, organization, activity.

В настоящее время разработки в области управленческого учета представлены в основном в виде копий западных систем, полностью не апробированных в российских условиях. Методики, которые существуют на сегодняшний день, в основном используются на предприятиях, занимающихся производством. На наш взгляд, в оптовой торговле до сих пор нет единой комплексной системы управленческого учета. Это обусловлено тем, что законодательством Российской Федерации не предусмотрена обязательность ведения управленческого учета. Проблемы разработки методик управленческого учета и сподвигли нас на проведение данного исследования [1].

Изучив изнутри работу ООО «Дальневосточная сахарная компания», дистрибьютора холдинга «Русагро», нами было замечено, что управленческий учет в организации совсем не ведется. Все сводится к тому, что на основе только бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах делается вывод об успешности деятельности компании и принимаются управленческие

решения. По нашему мнению, этого недостаточно для ведения бизнеса, тем более для оптовой торговли, где специфика деятельности такова, что необходимо полностью понимать все процессы, происходящие в организации, вести скрупулезный учет расходов, что позволит грамотно проводить ценообразование и находить пути снижения расходов [2].

Одним из самых крупных агрохолдингов России является группа компаний «Русагро». Этот холдинг специализируется на производстве и оптовой торговле сахаром, свиноводстве, растениеводстве, а также производстве и продаже масложировой продукции. Холдинг «Русагро» является инвестиционно привлекательным, в связи с этим в 2015 году ряд банков признали его одной из самых успешных и прибыльных компаний мира в потребительском сегменте в СНГ. Акции компании торгуются на Лондонской и Московской биржах.

ООО «Дальневосточная сахарная компания» – молодая, динамично развивающаяся компания на рынке сбыта сахарной продукции в Приморском крае.

Предприятие входит в холдинг компаний «Русагро» и является единственным дистрибьютором сахара производства компаний «Русагро».

Руководству холдинга «Русагро» и его дистрибьютору ООО «Дальневосточная сахарная компания» предложена идея по использованию принципов метода АВС в общем управлении компаний. В связи с постоянно меняющимися условиями в сахарном бизнесе, нестабильностью цен, необходимо точно отслеживать малейшие изменения, оперативно на них реагировать, принимать правильные управленческие решения. Для этого нужно четко понимать специфику деятельности, все операции в компании, вести осмысленный учет расходов. Предложенный метод АВС необходим для того, чтобы с помощью анализа выявить несущественные операции и, если это возможно, исключить их, а также выяснить, какие виды деятельности позволяют вести бизнес с наибольшей эффективностью.

Преимущества использования метода учета расходов по видам деятельности:

1. С помощью метода АВС можно проанализировать объективность ценовой политики, выявить возможности уменьшения или увеличения цен [3].

2. Используя данный метод, можно эффективнее управлять расходами, понять их возникновение и пути их снижения [4].

Например, при традиционной системе учета расходов, в случае уменьшения стоимости операции по созданию заказа покупателя благодаря внедрению новой компьютерной программы, будет такое снижение расходов казаться несущественным, так как трудно выявить источник возникновения [5]. В то же время, при использовании метода АВС можно увидеть, насколько уменьшилась стоимость операции по созданию заказа покупателя путем расчета времени создания заказов до изменения и после. Благодаря этому, у сотрудников, которые занимаются выполнением таких операций, останется больше времени для других функций, например, переговоры с клиентами, ведение карточки клиентов, отслеживание дебиторской задолженности [6].

Таким образом, использование АВС-анализа по видам деятельности позволяет выявить результаты малейших изменений в организации, а также действия, которые необходимо предпринять для более эффективной работы, что является важным для ведения управленческого учета [7].

Для ООО «Русагро-Сахар» и ООО «Дальневосточная сахарная компания» предложена следующая система АВС:

1. Учет косвенных управленческих расходов ведется по методу АВС. В процентном соотношении к драйверу расходов распределяются косвенные управленческие расходы. Прямые расходы учитываются в себестоимости реализованных товаров [8].

2. С помощью драйверов операций объединяются между собой виды деятельности. Необходимо разделить операции, если у их подопераций разные драйверы. Затем эти группировки подопераций в стоимостном выражении нужно объединить в первоначальные группы подопераций [9].

Основная цель АВС-анализа – найти слабые места в организации, на которые необходимо обратить внимание, оценить эффективность деятельности каждого сотрудника или отдела в целом, выявить нерациональное использование и распределение ресурсов компании. Например, в результате анализа работы сотрудников по методу АВС, организация может принять меры по повышению мотивации персонала, или, наоборот, по сокращению численности сотрудников, что может повлечь за собой увеличение производительности труда и возникновение здоровой конкуренции [10; 11].

Конкретный пример применения АВС-анализа приведем на бухгалтерии. В организации ООО «Дальневосточная сахарная компания» бухгалтерия

внутренняя.

Напомним, что ООО «Дальневосточная сахарная компания» – одна из организаций холдинга (дистрибьютор), поэтому в нашем примере будет рассмотрена бухгалтерская служба всего холдинга [12].

Главному бухгалтеру и ведущим бухгалтерам необходимо иметь соответствующие своей должности знания, умения и опыт. От работы каждого сотрудника бухгалтерии зависит продуктивность деятельности всего отдела.

Сотрудникам бухгалтерии необходимо иметь следующие компетенции:

– знания нормативно-правового законодательства [13];

– знания и умения вести бухгалтерский учет в специализированных бухгалтерских программах;

– опыт работы в отрасли компании, а также умение: легко адаптироваться к изменениям в законодательстве; быстро находить ответы на нестандартные вопросы;

– быстрая безошибочных действий, в том числе монотонных [14].

Главный бухгалтер также должен быть эффективным руководителем, мотивировать подчиненных, грамотно распределять обязанности между ними [15].

Чтобы оценить эффективность работы бухгалтерии, необходимо сначала выявить количество ставок драйвера расходов [16].

Возьмем бухгалтерию холдинга, в который входят ООО «Дальневосточная сахарная компания» и ООО «Русагро-Сахар». В бухгалтерии 5 человек. Количество организаций, которые входят в холдинг, активно осуществляют свою деятельность, по которым бухгалтерия ведет учет – 10. У каждого сотрудника бухгалтерии свои участки работы. Один сотрудник занимается безналичными платежами в системе «Банк-Клиент», следит за банковскими расчетными счетами организаций.

В поле ежедневной деятельности данного сотрудника входят следующие операции:

– получение выписок;

– подготовка, проверка, подписание, отправка платежных поручений;

– подшивка платежных документов;

– подготовка запросов на получение банковских справок [17].

В результате расчета времени, которое необходимо потратить на каждую операцию, подсчета количества платежей, банковских выписок, можно провести анализ продуктивности деятельности данного сотрудника. Также нужно учесть, что при создании нового платежного поручения сотруднику придется затратить больше времени, чем при копировании имеющегося. Примерно полминуты придется потратить, чтобы изменить сумму в платежном поручении и 2 минуты на то, чтобы указать новое назначение платежа. Все остальные операции система «Банк-клиент» производит автоматически.

В результате проведенного анализа за месяц было выявлено практическое время и стоимость выполняемых действий сотрудником бухгалтерии из расчета месячной заработной платы в размере 30000 рублей, что отражает таблица 1.

На основании полученных данных путем несложных математических вычислений можно рассчитать, сколько времени в процентах в день сотрудник тратит на свою работу.

В результате проведенного анализа выяснилось, что данный сотрудник работает неэффективно, на 53 % из 100 %. На основании этих данных главный бухгалтер и руководитель холдинга может принять управленческое решение уменьшить заработную плату этого сотрудника, расширить круг его обязанностей или, сократив его должность, обязанности распределить между оставшимися сотрудниками.

Таким же образом можно проанализировать и рассчитать справедливую оплату труда внутри любого от-

дела, например, бухгалтерской службы, с использованием принципов метода ABC. В таком расчете будут определены операции, выполняемые всеми бухгалтерами [18].

Таблица 1 - Хронометраж операций сотрудника, выполняющего работу в системе «Банк-Клиент»

Операция	Количество драйвера операций	Время на операцию, в день		Стоимость операции в месяц, руб.
		расчет	час	
1. Получение выписок	17 выписок в день	1 час 10 мин.	1,17	4375 руб.
2. Осуществление платежей	15 платежных поручений в день	3 минуты / 1 платежное поручение	0,75	2811,60 руб.
3. Подшивка платежных документов	30 минут	30 минут в день	0,50	1875 руб.
4. Работа с папками	1 час	1 час в месяц	0,05	170,44 руб.
5. Осуществление переговоров с операторами банков	30 минут	2 минуты на 1 звонок	0,50	1875 руб.
6. Подписание, визирование платежей	15 платежных поручений в день	3 минуты / 1 платежное поручение	0,75	2811,60 руб.
7. Подшивка, проверка платежных документов, выписок, счетов	30 минут	30 минут в день	0,50	1875 руб.
Итого времени в день		4 часа 13 минут	4,21	15793,64 руб.

Если точно также, разложив на операции, рассчитать работу всех отделов, можно значительно снизить расходы на заработную плату, уволив по 1 сотруднику из каждого отдела и распределив между оставшимися обязанности уволенных. В таком случае оставшиеся сотрудники будут загружены полностью и работать более эффективно. По методу ABC можно рассчитать, сколько каждый сотрудник тратит время на отвлечение от работы (курение, разговоры на нерабочие темы, на свои сотовые телефоны и другие действия), затем рассчитать сумму денежных средств, которую терит компания, когда сотрудники отвлекаются от работы. На основании таких расчетов можно эффективно принимать управленческие решения [19].

Таким образом, метод ABC является наиболее эффективным методом для целей управленческого учета оптовой торговли. На основе данного метода можно рассчитать любые показатели. Таблицы Excel значительно упрощают все подсчеты и делают визуально понятными таблицы, графики и диаграммы для последующего их анализа и принятия обоснованных эффективных управленческих решений [20].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Атаманов Д.Ю. Определение себестоимости методом Activity Based Costing / Д.Ю. Атаманов. // Журнал «Финансовый директор». – № 7. – 2013.
2. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / Под ред. М.И. Баканова. М.: Финансы и статистика, – 2012. – 320 с.
3. Керимов В.Э. Управленческий учет: Практикум / В.Э. Керимов. // Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К». – 2013.
4. Варкулевич Т.В. Современные подходы к методам учета затрат в системе управленческого учета российских компаний // Сборник материалов конференций, форумов, симпозиумов, семинаров ВГУЭС. – 2014. – С. 286–288.
5. Варкулевич Т.В. Внутренний аудит в системе управления финансовой устойчивостью организации // Сборник материалов конференций ВГУЭС. – 2012. – № 1 (14). – С. 156–160.
6. Терентьева Т.В., Шитова В.И. Проблемы принятия управленческих решений при оценке фальсифицированной финансовой отчетности // Экономические науки. – 2008. – № 10 (47). – С. 384–388.
7. Konvisarova E., Samsonova I., Vorozhbit O. The nature and problems of tax administration in the Russian federation. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. T. 6. № 5 S3. С. 78–83.
8. Раметов А.Х. Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия / А.Х. Раметов. // Бухгалтерский учет. – 2014. – № 20. – С. 58–59.
9. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет / М.А. Вахрушина. М.: Омега-Л.; Высш. школа, – 2011. – 528 с.

10. Безус О.Н. Организация управленческого учета в новых условиях хозяйствования / О.Н. Безус. // Советник бухгалтера в сфере образования и науки. – 2013. – № 2. – С. 8–12.

11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. Минск: 000 «Новое знание». – 2013.

12. Чередников М. Внутренняя отчетность для менеджера: кому верить? / М. Чередников. // РЦБ. Управление компанией. – 2012. – № 11. – С. 35–39.

13. Шеремет А.Д. Управленческий учет / А.Д. Шеремет. М.: ФБК-ПРЕСС, 2013. – 512 с.

14. Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность / И.В. Аверчев. // Постановка и внедрение. М.: Вершина, – 2016.

15. Шульга Н.В. Учет и аудит расчетов по оплате труда и анализ эффективности использования трудовых ресурсов / Н.В. Шульга; МГУ. – Москва, 2012. – 89 с.

16. Фролова Т.А. Экономика предприятия: конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ. – 2014.

17. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетность. Сегментарный учет и отчетность. Российская практика: проблемы и перспективы / М. А. Вахрушина. М.: АКДИ Экономика и жизнь, 2015. – 192 с.

18. Даниловских А.А., Конвисарова Е.В. Финансовые аспекты обеспечения информационной безопасности предприятия // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-3. – С. 398–399.

19. Конвисарова Е.В. Учет затрат на производство автодорожных работ по центрам ответственно-сти // Автодорожный комплекс России. Проблемы управления, финансирования, учета и способы их преодоления сборник статей / Дальневосточный федеральный университет. Владивосток. – 2008. – С. 86–89.

20. Друри К. Управленческий и производственный учет / К. Друри. М.: ЮНИТИ, – 2012. – 1412 с.

*Статья поступила в редакцию 17.05.2018
 Статья принята к публикации 25.06.2018*