

## **ВОПРОСЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА**

УДК 657

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**О.Б. Фомина**

Тверской государственный университет, Россия, г. Тверь

Рассмотрены основные проблемы развития управленческого учета в условиях усиления нестабильности российской экономики. Определены ключевые направления оценки рисков, особенности формирования и интерпретации управленческой информации с учетом факторов неопределенности. Показаны возможности применения управленческого учета в качестве базы для подготовки отчетности организации в области устойчивого развития.

***Ключевые слова:** управленческий учет, бюджетирование, система управления рисками и внутреннего контроля, нестабильность экономики, факторы неопределенности.*

Неблагоприятные геополитические процессы, введение экономических санкций против России, падение цен на нефть и другие отрицательные тенденции в мировой экономике привели к обострению ситуации, связанной с нестабильностью российской экономики, снижением инвестиционных рейтингов, нарушением экономических связей. Как негативная рассматривается теперь практика ряда крупных и средних отечественных предприятий по привлечению к построению стратегий, маркетинга, реструктуризации бизнеса, выхода на IPO, оценки, аудита и т.п. иностранных консалтинговых, аудиторских, IT компаний, т.к. это создает риски для безопасности РФ. Так, для проведения аудита в государственных и частных компаниях иностранные аудиторы получают доступ не только к учредительным, корпоративным документам, раскрывающим механизм управления предприятием, но и к документам, связанным с анализом рынка, стратегией развития организации, персональной информацией о сотрудниках, подрядчиках, связанных лицах. Не говоря уже о предоставляемых финансовых, бухгалтерских документах, включая финансовые модели, бюджеты, перспективные планы развития и т.д. Фактически зарубежный эксперт получает доступ практически ко всем значимым документам организации, что в условиях применения нерыночных методов воздействия на Россию может представлять реальную угрозу экономике.

Все это свидетельствует о необходимости пересмотра сложившихся подходов к управлению в организациях и, в частности, к управленческому учету, в основе построения которого у нас рассматриваются, как правило, зарубежные методики. Несомненную актуальность сегодня приобретает исследование целесообразности применения традиционных методик

управленческого учета в сложившихся условиях турбулентности экономики. Очевидно, что обычные системы бюджетирования, анализа затрат и результатов в таких ситуациях малополезны, т.к. они построены на допущениях сохранения относительно стабильной динамики изменения расходов организации. В особом внимании нуждается анализ всевозможных рисков и факторов неопределенности.

Нестабильность экономической ситуации в России приводит к увеличению рисков при продаже продукции, выполнении работ и оказании услуг с отсрочкой платежа. На рост дебиторской задолженности оказывают влияние как внешние, так и внутренние факторы. К макроэкономическим причинам таких проблем следует отнести высокий уровень инфляции, в условиях которой многие организации не спешат погашать свои долги, а также повышение ставок на кредиты, что значительно затрудняет расчеты между компаниями, т.к. им легче заплатить штрафы по договору (если они предусмотрены), чем брать кредит на его оплату. Но если на возникновение и проявление внешних факторов предприятие имеет слабое влияние, то оно должно их учитывать при изменении своей маркетинговой, договорной политики, организации внутренних процессов. Целесообразно проанализировать возможности выхода на новые рынки сбыта, изменить вид выпускаемой продукции (работ, услуг), выявлять причины возникновения просроченной дебиторской задолженности, способы ее снижения, контроля и предотвращения появления в будущем. Повышение эффективности работы с дебиторской задолженностью требует осуществления планирования допустимого размера задолженности, определения кредитного лимита для каждого покупателя с учетом результатов анализа его финансового состояния и платежеспособности, разработки системы скидок при досрочном погашении клиентом своих долгов, наращивания личных компетенций менеджеров по продажам, совершенствования организационной культуры, управления рисками и т.п.

Для организаций, характеризующихся обширными контактами и сложными формами интеграции с контрагентами и органами государственной власти, обостряется необходимость минимизации рисков в отношениях с партнерами и заинтересованными сторонами. В силу значительной взаимосвязи участников рынка, конфликты в отношениях с различными группами заинтересованных сторон могут оказать большое влияние на основных партнеров организации. Вопрос сохранения устойчивых связей и укрепления репутации стоит для российских компаний очень остро. Управленческий учет может рассматриваться сейчас как инструмент антикризисного управления. В этих условиях требует уточнения сущность управленческого учета, который уже не должен трактоваться как подсистема бухгалтерского учета, а представляет собой важнейшую часть системы внутрифирменного управления. Подтверждением этого является выведение управленческого учета из сферы действия Федерального закона «О бухгалтерском учете», в котором прописано, что он «не применяется при создании информации, необходимой для составления экономическим субъектом отчетности для внутренних целей...» [1, ст. 2, п.5].

Для систематической оценки надежности и эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля практики корпоративного

управления в публичных компаниях создаются подразделения внутреннего аудита. Внутренний аудитор становится неотъемлемой частью структуры организации с широким набором функций. От деятельности внутренних аудиторов ожидают ощутимой помощи в управлении компанией, поэтому эти специалисты должны иметь высокий уровень компетенции, обладать навыками финансового и управленческого анализа, осуществлять эффективный обмен информацией с другими подразделениями организации. Менеджмент компании должен понимать, что цель системы внутреннего контроля не найти и наказать виновных, а помочь им сделать свою работу более эффективной и защищенной. Проверки заключаются не просто в выявлении рисков, но и в предоставлении обоснованных предложений по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению эффективности управления рисками.

Одним из важных направлений развития управленческого учета в современных условиях становится создание механизма ранней идентификации отклонений от запланированных показателей, сопряженного с системой мер для устранения выявленных отклонений. В основе такого механизма лежит система финансового планирования, построенная на увязке стратегического плана, позволяющего распределять ресурсы с учетом стратегической значимости, и годового планирования (бюджетирования), дополняемого регулярным скользящим планированием с учетом изменившихся условий. Бюджет организации определяет вектор операционного управления и является основой для мотивации персонала. Бюджетные ожидания текущего года ежемесячно актуализируются исходя из факта прошедших месяцев и изменения на рынке. Так, при благоприятной рыночной ситуации могут быть определены перспективы для более ранней реализации инвестиционных проектов, а с ухудшением рыночной конъюнктуры могут быть пересмотрены запланированные действия и приняты альтернативные способы развития бизнеса. На первый план сейчас выходят задачи по обеспечению исполнения бюджета за счет ранней идентификации будущих отклонений и осуществлению корректирующих действий, например, по переносу части затрат на последующие периоды. Действенным инструментом бюджетного управления становится такой оперативный анализ, который позволяет своевременно изменить краткосрочную стратегию и обеспечить необходимый результат, достичь поставленных целей.

Управленческий учет, направленный на реализацию бюджетной, кадровой, инвестиционной, стратегической, информационной и прочих политик компании, должен показывать менеджерам зоны потенциала, упущенной выгоды и участвовать в совместном поиске путей достижения целей. Основными объектами управленческого контроля становятся физические показатели бизнеса, рисковые события, система исполнения принятых решений, а потом уже показатели бюджетов доходов и расходов, движения денежных средств.

Известно, что лучшим лекарством для рынков, пребывающих в «болезненном» состоянии, является прозрачность бизнеса, предполагающая соблюдение требований международных и национальных стандартов финансовой отчетности по раскрытию информации. Для обеспечения прозрачности, своевременности и полноты раскрытия информации в каждой

организации должна утверждаться информационная политика, предусматривающая разумный баланс между открытостью компании и соблюдением ее коммерческих интересов [2].

Однако в современных условиях одна только финансовая (бухгалтерская) отчетность уже не может дать полное представление о реальной стоимости организации и перспективах ее развития. Например, значительные риски потери доверия потребителей и снижения прибыли в фармацевтической промышленности связаны с быстрым распространением рынка поддельной лекарственной продукции. По оценкам международных экспертов, поддельные лекарства составляют сейчас до 15 % глобального рынка. В мире ежегодно фиксируется около 100 тыс. смертей в связи с потреблением поддельных и низкокачественных лекарственных препаратов. Естественно, для такой индустрии необходимо обеспечивать специфические раскрытия информации, показывающие, каким образом в организации борются с риском подделки, оказывающим влияние на доверие потребителей и, как следствие, на прибыли. Значительное влияние на конкурентоспособность современной компании оказывает ее готовность отражать киберугрозы, потери от которых постоянно растут во всем мире. Для крупных российских организаций большую проблему сейчас представляет техническая поддержка установленных ранее зарубежных программных продуктов. В малом бизнесе, как правило, значительные риски связаны с использованием нелицензионных программ.

Вполне реальный риск для деловых операций создают социальные, экологические проблемы и т.п. Соответственно, растет давление со стороны общественности в плане предоставления ей нефинансовых данных о деятельности организации по экологическим, социальным и управленческим вопросам. В такой ситуации правильно организованный управленческий учет становится важнейшим условием эффективного осуществления корпоративной стратегии. Возможности и целесообразность построения систем управленческого учета в соответствии с принципами международных стандартов финансовой отчетности рассматривались нами в предыдущей статье [3, с. 27].

Большое значение при этом имеют технологические аспекты формирования отчетности по МСФО. Вызывают сомнения аргументы авторов, рассматривающих в качестве наиболее эффективного способа решения этой проблемы метод трансформации отчетности [4, с. 110]. При таком подходе теряется возможность оперативного использования ценной информации, подготавливаемой в соответствии с принципами МСФО, для целей внутреннего управления организацией. Для того чтобы такая информация вовлекалась в систему управленческого учета, а не только для представления финансовой отчетности внешним пользователям, необходимо значительное совершенствование методологии ведения учета, базирующегося на принципе преобладания сущности над формой, и применение соответствующих программных продуктов.

Современные рынки капитала требуют формирования инфраструктуры, которая будет учитывать результаты устойчивого развития организации. Именно управленческий учет (в отличие от бухгалтерского финансового учета) позволяет обобщать информацию не только из

внутренней, но и внешней среды, учитывать не только финансовые, но и нефинансовые показатели деятельности организации, предоставлять необходимую информацию достаточно оперативно и своевременно. Вместе с тем сама система управленческого учета может являться базой для подготовки отчетности организации в области устойчивого развития. Такая отчетность призвана показать пользователю, как компания управляет своим человеческим, социальным, природоохранным капиталом, как она справляется с инновационными технологиями, вопросами лидерства и управления. Некоторые российские организации уже делятся с пользователями такой информацией, однако, практика предоставления отчетности в области устойчивого развития у нас еще недостаточно распространена [5, с. 32].

В существующих условиях мировой политической и экономической нестабильности важнейшей задачей на пути к устойчивому развитию российской экономики является сохранение доверия контрагентов друг к другу и государству за счет повышения прозрачности ведения бизнеса, большего раскрытия информации в отчетности, что позволит минимизировать информационную асимметрию на рынке.

### Список литературы

1. О бухгалтерском учете. Федеральный закон РФ от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ, ст. 2, п. 5.
2. Письмо Банка России от 10 апреля 2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»
3. Фомина О.Б. Принципы МСФО и управленческий учет // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2015. № 1, т. 2. С. 27-33.
4. Грушко А.Н., Грушко Е.С. Технологические аспекты формирования отчетности кредитных организаций по МСФО // Вестник ТвГУ. Серия «Экономика и управление». 2014. № 4, т. 2. С. 110-118.
5. Фомин М.В. Совершенствование подходов к формированию корпоративной отчетности // Аудитор. 2012. № 8. С. 32-37.

## MANAGEMENT ACCOUNTS IN AN UNSTABLE ECONOMY

**O.B. Fomina**

Tver State University, Tver

The article considers the main problems of the management accounts development in increasing instability of the Russian economy. The author identifies the key areas of risk assessment, particularly the formation and interpretation of management information including uncertainties. The paper specifies the possibilities of management accounts application as a basis for accounting for a company's sustainable development.

**Keywords:** *management accounting, budgeting, risk management and internal controls, instability of the economy, uncertainty factors.*

*Об авторах:*

ФОМИНА Ольга Борисовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Бухгалтерский учет», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тверской государственный университет», (170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: ofomina@bk.ru

*About the author:*

FOMINA Olga Borisovna – Philosophy Doctor in Economics, Associate Professor of Accounting Department, Tver State University, (170100, Russia, Tver, 33, Zhelyabova st.), e-mail: ofomina@bk.ru

**References**

1. О бухгалтерском учете. Federal'nyj zakon RF ot 6 dekabrja 2011 g. № 402-FZ, st. 2, p. 5.
2. Pis'mo Banka Rossii ot 10 aprelja 2014 g. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления»
3. Fomina O.B. Principy MSFO i upravlencheskij uchet // Vestnik TvGU. Serija «Jekonomika i upravlenie». 2015. № 1, t. 2. S. 27-33.
4. Grushko A.N., Grushko E.S. Tehnologicheskie aspekty formirovanija otchetnosti kreditnyh organizacij po MSFO // Vestnik TvGU. Serija «Jekonomika i upravlenie». 2014. № 4, t. 2. S. 110-118.
5. Fomin M.V. Sovershenstvovanie podhodov k formirovaniju korporativnoj otchetnosti // Auditor. 2012. № 8. S. 32-37.