

УДК 658.14.17

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
УЧЕТА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ КОРПОРАЦИИ «ГЛОРИЯ ДЖИНС»)***

© 2012 г. Л. Ф. Белоусова, С. Э. Палий

Филиал Южного федерального университета в г. Новошахтинске

На сегодняшний день главной проблемой российской экономики является проблема дефицита денежных средств в коммерческих организациях, основной причиной чего выступает их неэффективное привлечение и нерациональное использование, а также ограниченность применяемых при этом финансовых инструментов и механизмов. Рекомендуемая система управленческого учета денежных потоков ЗАО «Корпорация «Глория Джинс» позволит обеспечить получение достоверной информации о формировании денежных средств по центрам финансовой ответственности, на основе которой будут приниматься эффективные управленческие решения.

Ключевые слова: управленческий учет; денежные средства; управление денежными потоками; центры финансовой ответственности; субъекты и объекты внутрихозяйственного контроля; корпорация «Глория Джинс».

The main problem of nowadays Russian economy is the funds' shortage in commercial organizations. This reason of this shortage is a poor recruitment and inappropriate use of the funds, and limitations, which amount using the effective financial instruments and mechanisms. Authors present a system of cash flow management accounting for «Gloria Jeans» Corporation, which should give a possibility to obtain the reliable information about the funds formation at the centers of financial responsibility. This information should then be used as a basis for effective management decision-making.

Key words: managerial accounting; cash; cash flow management; centers of the financial responsibility; subjects and objects of internal controlling; «Gloria Jeans» Corporation.

В современных условиях рационально выстроенный управленческий учет денежных активов организации может служить основой для принятия рациональных управленческих решений и тем самым способствовать повышению устойчивости и достижению ею финансового благополучия. Данные обстоятельства определили актуальность проблемы исследования, посвященной совершенствованию практических аспектов внедрения управленческого учета как инструмента со-

вершенствования процесса управления денежными потоками коммерческой организации на примере корпорации «Глория Джинс» (г. Ростов-на-Дону), которая специализируется на производстве верхней одежды из джинсовых и иных тканей и аксессуаров.

Среди причин низкой эффективности использования денежного потока корпорации следует отметить недостатки в управлении финансами, отсутствие финансового планирования и регулярного анализа. Поэтому

*Статья публикуется по результатам Международной молодежной конференции «Наука и образование России», проведенной при поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках федеральной целевой программы «Научные и научно-инновационные кадры России» на 2009–2013 гг. (государственный контракт №12.741.11.0172).

нами рекомендована система управленческого учета денежных потоков, которая позволит иметь достоверную информацию по реализации всех функций управления корпорации, а именно: обоснования управленческих решений; планирования денежных потоков и контроля за их движением. Определены важнейшие направления совершенствования организации учетно-методического обеспечения, которые позволят повысить эффективность управления корпорацией: повышение оперативности информационного обеспечения процесса управления денежными потоками; учет движения денежных средств по центрам финансовой ответственности; учет денежных потоков с привязкой к плановым значениям; организация системы бухгалтерского и управленческого учета, обеспечивающая формирование внутренней информации в разрезе структурных подразделений и отдельных направлений использования денежных средств.

Швейное производство корпорации можно представить в виде обобщенных блоков, на каждом из которых возможен учет и определенная степень автоматизации. На рис. 1 представлена учетная схема преобразования материальных ресурсов корпорации «Глория Джинс» в готовые изделия с распределением по точкам реализации.

На основе информации, полученной из блока 1, в дальнейшем рассчитывается себестоимость и цена готового изделия (блок 2). Данные о движении готовой продукции

(блок 3) используются при формировании динамики продаж. Обладая подобной информацией можно проводить контроль над соблюдением сроков финансирования, определять величину денежных средств, необходимых для сохранения платежеспособности корпорации «Глория Джинс».

В рамках основных задач управления денежным потоком выделены центры ответственности, отслеживающие движение денежных средств в двух направлениях: положительных и отрицательных денежных потоков. Центры положительных денежных потоков (служба продаж и магазины розничных продаж) выполняют функцию центра доходов, поэтому их основная цель — максимизация положительного денежного потока. Важнейшая задача учета по центрам ответственности отрицательных денежных потоков — не допустить нерационального и несвоевременного оттока денежных ресурсов. Структура центров финансовой ответственности представлена в соответствии с производственной и организационной структурой предприятия (таблица 1).

Цель учета по центрам ответственности состоит в обособлении данных о затратах и результатах деятельности по каждому центру, с тем чтобы возникающие отклонения можно было отнести на конкретное лицо и проконтролировать. Центры отрицательных денежных потоков совпадают с производственными подразделениями корпорации (подготовительное производство, раскрой-

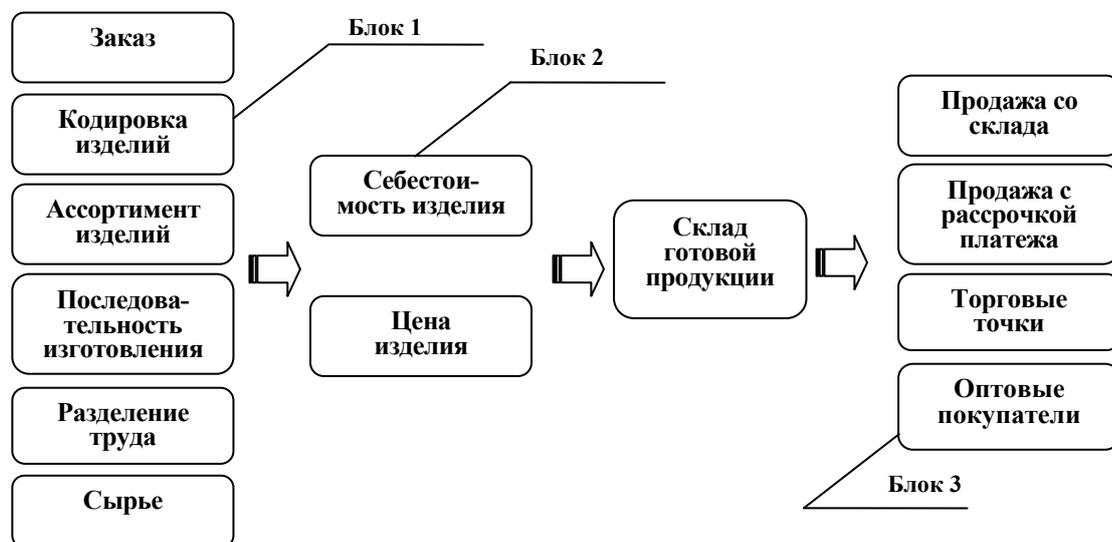


Рис. 1. Обобщенная схема учетной системы корпорации

Таблица 1

**Центры финансовой ответственности денежных потоков
(ДФ) ЗАО «Корпорация «Глория Джинс»**

Код ЦФО	Наименование ЦФО	Тип ЦФО
1	2	3
00 01 00	Административный офис	ЦО отрицательных ДП
00 02 00	Хозяйственный отдел (включая транспорт, котельную, ремонтно-механический цех)	ЦО отрицательных ДП
00 03 01	Служба маркетинга	ЦО положительных ДП
00 03 02	Служба снабжения	ЦО отрицательных ДП
00 03 03	Служба продаж	ЦО положительных ДП
00 03 04	Места продаж (магазины)	ЦО положительных ДП
00 04 01	Подготовительное производство	ЦО отрицательных ДП
00 04 02	Раскройный цех	ЦО отрицательных ДП
00 04 03	Швейный цех	ЦО отрицательных ДП
00 04 04	Цех влажно-тепловой обработки	ЦО отрицательных ДП
00 05 00	Материальный склад (склад сырья), склад инструмента и оборудования	ЦО отрицательных ДП

ный цех, швейный цех, цех влажно-тепловой обработки). За производственные затраты и формирование себестоимости швейного цеха отвечает мастер по выпуску швейной продукции.

При решении задач, связанных с осуществлением контроля, должны создаваться надлежащие условия для тесного взаимодействия работников различных функциональных направлений.

Рекомендуемая функциональная взаимосвязь субъектов и объектов внутреннего контроля корпорации «Глория Джинс» представлена в таблице 2.

При формировании центров ответственности необходимо рассмотреть возможность отнесения затрат на те или иные объекты учета при помощи первичного документирования издержек в пределах каждого из мест их возникновения (таблица 3).

Рекомендуется в корпорации «Глория Джинс» организовать надежную оперативную систему внутреннего контроля затрат, позволяющую своевременно выявлять от-

клонения от установленных норм и причины, вызывающие эти отклонения. Для эффективности системы внутреннего контроля и мотивации рекомендуется разработать показатели деятельности центров ответственности (таблица 4).

Так как финансирование выделенных центров ответственности производится на основе бюджетирования, отдельно представим рекомендации по бюджетированию движения денежных средств корпорации. Цель бюджетирования денежных средств состоит в расчете необходимого их объема и определении моментов, когда в корпорации ожидается недостаток или избыток денежных средств, для того чтобы избежать кризисных явлений и рационально использовать денежные потоки предприятия. В корпорации «Глория Джинс» не осуществляется бюджетирование, не в полном объеме используются возможности применяемой в корпорации многофункциональной системы «Ахарт».

Так, среди возможных функций системы «Microsoft Ахарт» — реализация бюджет-

Таблица 2

Функциональная взаимосвязь субъектов и объектов внутрихозяйственного контроля ЗАО «Корпорация «Глория Джинс»

Субъекты внутреннего контроля	Функциональная взаимосвязь с объектами внутреннего контроля
Собственники (учредители корпорации)	Осуществляют контроль над формированием, движением и использованием уставного капитала, учредительной деятельностью, использованием прибыли
Генеральный директор, заместители	Осуществляют контроль над финансово-хозяйственной деятельностью, организуют и руководят эффективным взаимодействием всех структурных подразделений организации
Финансово-экономическая служба: бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел информационных систем, отделы маркетинга, сбыта и снабжения	Осуществляют контроль над фиксированием и полнотой охвата всех хозяйственных процессов; реальностью, законностью и целесообразностью операций; формированием информации по вопросам бухгалтерского учета; отчетностью и налогообложением; соблюдением смет затрат на производство и продажу продукции; транспортно-заготовительных расходов, притоком и оттоком денежных средств
Производственная служба: начальники швейного, раскройного, подготовительного цехов и цеха тепловой обработки	Осуществляют контроль над соблюдением технологии производства; отклонением от нормативов потерь ткани, норм расхода ткани; экономией фурнитуры и ниток; снижением потерь от брака; снижением материалоемкости и трудоемкости изделий
Техническая служба: энергетика, механика, ОТК, художественная мастерская	Осуществляют контроль над непрерывностью и бесперебойным обеспечением энергетическими ресурсами, моделированием и художественным оформлением швейных изделий; соблюдением норм расхода электроэнергии, пара, воды
Хозяйственный отдел: транспорт, котельная, ремонтно-механический цех	Осуществляют контроль над своевременным обслуживанием процессов заготовления, основного производства и сбыта; соблюдением норм расхода вспомогательных материалов, запасных частей, горюче-смазочных материалов, электроэнергии и воды

Таблица 3

**Группировка затрат и их документальное оформление
в управленческом учете ЗАО «Корпорация «Глория Джинс»**

Прямые затраты	Места возникновения затрат	Документальное оформление
1	2	3
Сырье и материалы	Подготовительное производство	Лимитно-заборные карты на основные и вспомогательные материалы
	Раскройный цех	Карты раскроя ткани верха, подклада и прикладных материалов; лимитно-заборные карты на вспомогательные материалы
	Швейный цех	Лимитно-заборные карты на фурнитуру и меховые воротники, маршрутные листы
	Цех влажно-тепловой обработки	Маршрутные листы, требования
	Хозяйственный отдел	Требования, акты выполненных работ, лимитно-заборные карты, путевые листы
	Отделы управления предприятием	Лимитно-заборные карты, требования
Электроэнергия на технологические цели	Основные и вспомогательные цеха	Показания счетчиков и отчет об использовании электроэнергии
Заработная плата с отчислениями на социальные нужды	Подготовительное производство	Отчет о выполнении работ в нормо-часах и расценки на выполненные работы
	Раскройный цех	Карты раскроя с указанием объема выполненных работ в единицах кроя и расценок выполняемых работ
	Швейный цех	Маршрутные листы, наряды на переделку брака
	Цех влажно-тепловой обработки	Маршрутные листы с количеством сданной на склад готовой продукции
	Хозяйственный отдел	Акты сдачи оборудования из ремонта, наряды на выполненные работы, товарно-транспортные накладные, путевые листы
	Отделы управления предприятием	Ведомости начисления заработной платы
Амортизация	Все подразделения предприятия	Инвентарные карточки учета основных средств

Таблица 4

**Показатели деятельности центров финансовой ответственности
ЗАО «Корпорация «Глория Джинс»**

Центр финансовой ответственности	Показатели, характеризующие деятельность центра ответственности
Основное производство	
Подготовительное производство	Количество переработанной ткани в нормо-часах; качество ткани с учетом претензий раскройного и швейного цехов
Раскройный цех	Раскрой изделий в нормо-часах, отклонения фактического расхода тканей от норм, потери от уценки концевых остатков ткани, потери от брака
Швейный цех	Выпуск изделий в нормо-часах, расход фурнитуры, потери от брака
Цех влажно-тепловой обработки	Обработка изделий в нормо-часах, качество обработки, объем сдачи готовых изделий на склад готовой продукции, потери от брака
Вспомогательные производства	
Отдел главного механика	Простои оборудования, затраты на содержание и эксплуатацию оборудования
Отдел главного энергетика	Расход электроэнергии, затраты, связанные с обеспечением производства энергоресурсами
Склад материалов	Соблюдение нормативных запасов материалов
Склад инструмента и оборудования	Соблюдение нормативных запасов инструмента и оборудования
Хозяйственный отдел (транспорт, котельная, РМЦ)	Простои оборудования и транспорта, ритмичная подача пара, своевременность и качество проведения ремонтов, затраты на содержание и эксплуатацию машин и оборудования
Служба маркетинга, сбыта и снабжения	
Служба снабжения	Соблюдение нормативов материально-производственных запасов, отклонения от нормативов по ценам на материалы
Отдел маркетинга	Доля рынка продаж в процентах
Отдел фирменной торговли и работы с клиентами	Объем продаж; количество новых покупателей; количество жалоб и писем с благодарностью; консультации специалистов по эксплуатации и уходу за швейными изделиями
Экспериментальный цех	Количество новых моделей; процент межлекальных выпадов в раскладке; организация демонстраций моделей; дополнительные услуги по индивидуальной подгонке изделий по фигуре
Служба продаж	Соблюдение нормативных запасов готовой продукции
Места продаж (магазины)	Объем продаж, количество жалоб и писем с благодарностью, сохранность денежно-материальных ценностей, соблюдение нормативов товарных запасов

Административный офис	
Служба внутреннего контроля	Снижение затрат на 1 рубль выручки от продаж
Отдел кадров	Текущность персонала, степень удовлетворения сотрудников работой, перспективы карьерного роста сотрудников
Отдел информационных систем	Количество процессов, по которым доступна информация о качестве, количестве, затратах, результатах и т. п.
Бухгалтерия, планово-экономический отдел	Формирование информации по совокупному объему денежных потоков, о денежных потоках по видам деятельности, информации для принятия управленческих решений

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Прогноз отчёта о движении денежных средств													
2	Месяц	Итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3														
4	Приходы денежных средств													
5	Поступление денежных средств от продаж	6 500,0	0,0	0,0	1 083,6	0,0	0,0	1 300,7	0,0	0,0	1 300,7	0,0	0,0	2 815,2
6	Поступление кредитных ресурсов	1 500,0	500,0	0,0	0,0	400,0	0,0	0,0	600,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	Итого Приходов денежных средств	8 000,0	500,0	0,0	1 083,6	400,0	0,0	1 300,7	600,0	0,0	1 300,7	0,0	0,0	2 815,2
8														
9	Уход денежных средств													
10	Оплата материалов	3 106,0	274,9	128,2	206,8	216,8	216,8	216,8	216,8	216,8	216,8	256,8	469,3	469,3
11	Оплата коммерческих расходов	190,0	9,3	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	23,8	23,8	23,8
12	Оплата постоянных затрат	1 900,0	160,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	150,0	160,0	160,0	220,0
13	Возврат кредитных ресурсов	1 626,0	0,0	0,0	530,0	0,0	0,0	424,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	672,0
14	Итого уходов денежных средств	6 822,0	444,3	291,9	900,4	380,4	380,4	804,4	380,4	380,4	380,4	440,5	653,1	1 385,1
15														
16	Денежное сальдо за период	1 178,1	55,7	-291,9	183,1	19,6	-380,4	496,2	219,6	-380,4	920,2	-440,5	-653,1	1 430,1
17														
18	Остаток на начало периода		200,0	255,7	-36,2	147,0	166,5	-213,9	282,3	501,8	121,4	1 041,6	601,0	-52,0
19	Остаток на конец периода		255,7	-36,2	147,0	166,5	-213,9	282,3	501,8	121,4	1 041,6	601,0	-52,0	1 378,1

Рис. 2. Прогноз движения денежных средств, формируемый программой «Ахарта»

рования, которая включает бюджеты положительных и отрицательных денежных потоков: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых производственных затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет себестоимости продаж, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов. На основании вышеприведенных бюджетов программа «Ахарта» может автоматически сформировать бюджеты движения денежных средств центров ответственности, а также прогноз движения денежных средств в целом по корпорации (рис. 2).

Следует отметить, что кроме бюджетирования,

в «Ахарта» существуют механизмы оперативного управления финансами — анализ ликвидности и расчёт потребностей в валюте.

Внедрение в практику корпорации «Глория Джинс» управленческого учета позволит создать информационную базу о формировании денежных ресурсов по центрам финансовой ответственности, на основе которой будут приниматься эффективные управленческие решения по росту объемов производства, снижению себестоимости, получению максимальной прибыли и в конечном итоге — обеспечению чистого денежного потока.



Людмила Федоровна Белоусова — старший преподаватель кафедры «Финансы и бухгалтерский учет» филиала Южного федерального университета в г. Новошахтинске Ростовской области.

Lyudmila Fyodorovna Belousova — senior lecturer at the «Finances and Accounting» department of Southern Federal University's branch in Novoshakhtinsk (Rostov region).

346918, г. Новошахтинск, ул. Горняцкая, д. 45, кв. 3
45 Gornyatskaya st., app. 3., 346918, Novoshakhtinsk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (86369) 2-33-29, +7 (86369) 2-42-45; e-mail: liudabelousova@yandex.ru



Сергей Эдуардович Палий — студент 3 курса кафедры «Финансы и бухгалтерский учет» филиала Южного федерального университета в г. Новошахтинске Ростовской области.

Sergey Eduardovich Paliy — student of the 3rd year at the «Finances and Accounting» department of Southern Federal University's branch in Novoshakhtinsk (Rostov region).

346900, г. Новошахтинск, ул. Энгельса, д. 12-б
12-b Engelsa st., 346900, Novoshakhtinsk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (903) 407-48-89; e-mail: serpaliy@mail.ru
