

УДК 33 DOI: 10.14451/1.237.344

Управление собственным бизнесом в сфере торговли в условиях цифровой трансформации

© 2024 **Золотарев Сергей Александрович**

Аспирант. Московский финансово-промышленный университет Синергия, Саранск, Россия.

E-mail: srgonxt@gmail.com

Ключевые слова:

малый бизнес, принятие управленческих решений, ЦФО «доходы и расходы», методы и инструменты, помощь предпринимателю, простые доступные цифровые IT-решения, применение на практике, контроль и анализ исполнения.

Представлено исследование, в котором анализируются особенности процесса управления собственным бизнесом, небольшим предприятием. Представлены результаты анализа современных проблем и возможностей малого и среднего предпринимательства (МСП). Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сегодня одна из главных проблем – слабый управленческий учет на малых предприятиях, а порой и вовсе его отсутствие. В проведенном исследовании рассмотрены – поиск и решение данной проблемы (практическая разработка руководителя ЗАО «Миассмебель-Центр» Попова А. А.). Сделаны практические выводы относительно необходимости простого, понятного и доступного программного продукта для ведения управленческого учета конкретно для малого бизнеса.

В разные исторические периоды России предприниматели обозначались различными терминами: купцы, коммерсанты, фабриканты, промышленники. Они осваивали новые земли, строили производственные объекты, также участвовали в торговле и внешнеэкономической деятельности. Пётр I был первым российским акционером и активно способствовал развитию акционерных обществ, 27 октября 1699 года издал указ «О создании купцам, как в других странах, торговых компаний...» [2].

Термин «предприниматель» пришёл из французского языка и впервые упоминался в словаре

Dictionnaire Universel de Commerce, составленном Жаком де Брюслоном и выпущенном в 1723 году [13]. В Великобритании для этого термина использовали слово «авантюрист» [12].

Изучение предпринимательства началось с работ ирландско-французского экономиста Ричарда Кантильона, труды которого в конце XVII – начале XVIII века стали основополагающими для классической экономики. В своём эссе «Природа торговли в целом» (Essai sur la Nature du Commerce en Général), которое Уильям Стэнли Джевонс назвал «колыбелью политической экономии», Кантильон дал первое определение

термину «предприниматель» [14].

Кантильон видел предпринимателя как лицо, которое покупает товары по фиксированной цене и перепродаёт их по непредсказуемой цене, принимая решения по использованию ресурсов и осознавая риски предприятия. Он представлял предпринимателя как того, кто готов распределять ресурсы для максимизации доходов, несмотря на риски. Французский экономист подчёркивал, что основная роль предпринимателя в способности брать на себя риски и справляться с неопределённостью [14].

Значение предпринимательства в России трудно переоценить, согласно данным Росстата, в настоящее время на малых и средних предприятиях (МСП) заняты 25,2 млн человек, что составляет примерно треть общей численности рабочей силы. В стране насчитывается 3,5 млн индивидуальных предприятий. Предприниматель определяется как лицо, которое создает новый бизнес, принимая на себя большую часть рисков и получая большую часть выгод.

Основателем малого бизнеса часто становится предприниматель, выполняющий функции руководителя. Ему необходимо заниматься повседневными делами и прогнозировать перспективы развития предприятия. Для успешного функционирования компании требуется регулярно анализировать финансовые показатели, которые отражают текущую ситуацию, и принимать управленческие решения. Эти решения определяют не только прибыльность, но и само существование бизнеса.

Ежегодно на рынке создаются сотни новых компаний, каждая из которых стремится занять свою нишу и захватить как можно большую долю рынка. В условиях жесткой конкуренции предприятию необходимо постоянно совершенствоваться, подстраиваться под изменения, оптимизировать, обновлять и автоматизировать свои процессы, чтобы удерживать существующих и привлекать новых клиентов.

Согласно данным, за 9 месяцев 2023 года было создано 173,7 тыс. компаний-субъектов малого

бизнеса, из которых уже ликвидируется чуть более 2% (3,7 тыс. организаций), а еще 70 стали недействующими [10].

В 90-х годах наблюдался резкий рост бизнеса после застоя, и рынок стал неупорядоченным. Предприниматели вели свою деятельность на основе интуиции и смекалки, что привело к выявлению основной проблемы – недостатка знаний, данный дефицит знаний препятствует предпринимателям в выстраивании стратегии развития.

Недостаток знаний у начинающих предпринимателей приводит к следующим проблемам:

- Отсутствие грамотного маркетинга. Маркетинг является двигателем бизнеса, и без него невозможно обеспечить продажи и, соответственно, прибыль.
- Недостаточное стратегическое планирование. Планирование на перспективу, например, на пять лет, позволяет ставить реалистичные цели и делать инвестиции, которые в будущем принесут больше выгоды – это способствует развитию компании, а не стагнации.
- Плохая организованность приводит к убыткам, так как эффективный менеджмент является основным фактором успеха. Плохо организованные предприниматели утопают в операционной работе, теряя клиентов, деньги и время, которое могло бы быть направлено на развитие бизнеса.
- Неумение анализировать ситуацию и принимать своевременные управленческие решения, особенно это критично для малого бизнеса, данная проблема может привести к его краху.
- Малые предприятия имеют меньшую устойчивость по сравнению с крупными корпорациями. В условиях кризиса большие фирмы обычно сокращают персонал и затраты, но продолжают работать.
- Малые компании же могут оказаться в гораздо более уязвимом положении. Потеря клиентов и задержки платежей могут стать для них критическими, приводя к серьезным финансовым затруднениям или даже к закрытию бизнеса.

Ежегодно на рынке появляются сотни новых компаний, каждая из которых стремится занять свою нишу и захватить долю рынка, однако далеко не всем удается выжить в условиях жесткой конкуренции.

За 9 месяцев 2023 г. было создано 173,7 тыс. компаний-субъектов малого бизнеса, из которых уже ликвидируется чуть больше 2% (3,7 тыс. организаций) и еще 70 стали недействующими (рис. 1).

Сегодня невозможно переоценить значимость предпринимателей, а также малых и средних предприятий в экономике страны. Например, в 2023 году вклад малого бизнеса в ВВП России составил 32,6 трлн рублей. Российские власти осознают важность сектора малого и среднего предпринимательства и ставят перед собой амбициозную цель – к концу 2024 года увеличить долю МСП в ВВП до 32,5% [4].

И сегодня, как никогда, на повестку дня встают вопросы всесторонней поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Особое место занимает «Цифровая трансформация бизнеса», которая является ключевым компонентом общей стратегии развития бизнеса. Она не является единственным фактором успеха, но во многом определяет исход любого проекта трансформации.

Вопросы цифровой трансформации малых и средних предприятий актуальны из-за недостатка механизмов для смягчения современных рисков и угроз и решения текущих противоречий. В условиях цифровизации МСП должны учитывать текущее состояние и перспективы развития национального рынка технологий, получать стимулирующие льготы от государства [4].

Понятие «бизнес» в России появилось относительно недавно. Термин предпринимательства и предпринимательской деятельности вошел в обиход 19 ноября 1986 года с принятием Закона СССР «Об индивидуальной трудовой деятельности». Следом за ним стал использоваться

и термин «бизнес», который ранее не был востребован и практически не применялся. Одним из «12 правил бизнеса» на лекциях по менеджменту того времени было: «если не получаешь прибыль – зачем работать». Основной целью деятельности любой коммерческой организации является получение прибыли.

В 90-е годы бизнес получил значительное развитие, хотя рынок в тот период оставался неорганизованным, агрессивным и подверженным преступности. Предприниматели вели свои дела в основном, полагаясь на интуицию и сообразительность.

Малый бизнес имеет свои преимущества и недостатки. Преимущества включают следующие принципы:

- Меньшие финансовые затраты, что упрощает открытие предприятия и помогает созданию компании с минимальным количеством учредителей.
- Простота управления благодаря упрощенной управленческой структуре с целью успешного принятия решений и минимизации дискуссий.
- Упрощенный контроль за производственными процессами и сотрудниками благодаря небольшим масштабам, который повышает продуктивность и сокращает бесполезные затраты.
- Гибкость и мобильность малых предприятий позволяют быстро менять местоположение.
- Возможность быстро сменить род деятельности или подстраивать услуги в соответствии с актуальными потребностями рынка.
- Реализация инновационных идей часто происходит именно в малых фирмах.
- Высокий уровень сервиса, так как клиенты чувствуют себя комфортнее в небольших магазинах или кафе, где учитываются их предпочтения. В крупных сетях часто применяется стандартная схема обслуживания, без индивидуального подхода.
- Государственная поддержка, налоговые послабления, льготы и субсидии – преимущества для малых предприятий.



Рис. 1. Динамика создания и ликвидации субъектов малого бизнеса за 9 месяцев 2023 года (Источник: составлено автором на основе данных сервиса «Выборки» от СПАРК).

В то же время малый бизнес обладает недостатками, такими как:

- Малый капитал и сложности с поиском инвесторов сужают перспективы для развития и роста, так как банки и инвесторы часто недоверчивы к начинающим предпринимателям, они предпочитают выдавать кредиты крупным, давно существующим компаниям.
- Некоторые виды бизнеса позволяют сэкономить за счет масштабирования – это затруднительно для малых предприятий, которые имеют меньшую устойчивость по сравнению с большими корпорациями.
- В кризисные времена крупные компании могут сокращать персонал и снизить расходы, продолжая работать, тогда как кризис может стать фатальным для малых предприятий, которые более уязвимы к потере клиентов и задержкам платежей.
- Низкая квалификация управляющего становится серьезным препятствием для малых организаций, часто руководитель, являющийся владельцем, единолично управляет всеми сферами деятельности, а это увеличивает вероятность ошибок.

Одним из принципов для малого бизнеса является принятие обоснованных и взвешенных управленческих решений на основе анализа текущего состояния компании, для оценки деятельности и текущих показателей важен управленческий учет, в этом контексте основными становятся три фактора:

1. Четкое отслеживание актуального состояния дел;

2. Постановка целей развития;
3. Разработка и корректировка стратегии достижения целей в зависимости от результатов.

Организация такой работы становится проще при использовании инструментов автоматизации: существуют многочисленные программные продукты для крупных организаций, такие как CRM и другие, однако руководителю малого предприятия зачастую сложно использовать их как в финансовом, так и в профессиональном плане.

Необходимо учитывать финансовые показатели компании, держать под рукой все ключевые метрики и принимать решения на основе данных. Управленческие решения напрямую влияют на способность компании достигать поставленных бизнес-целей. Степень и масштаб риска при управлении собственным бизнесом зависят от механизма принятия управленческих решений.

Как уже было отмечено ранее, основателем малого бизнеса часто становится предприниматель, выполняющий функции руководителя. Ему необходимо заниматься текущими делами и прогнозировать перспективы развития предприятия. Для успешной работы компании требуется регулярный анализ комплекса финансовых показателей, отражающих текущую ситуацию, на основе этого анализа принимаются управленческие решения, от которых зависят успешность работы, прибыль и само существование предприятия.

Управленческие решения влияют на то, смо-

жет ли компания достичь поставленных бизнес-целей.

Для принятия верных управленческих решений нужен IT-инструмент именно для предпринимателя, который не обладает высоким уровнем знаний бухучета и информационных технологий.

Необходим инструмент, который обеспечивает простоту, понятность и оперативность в использовании. При его отсутствии малый бизнес сталкивается со следующими проблемами:

- Отсутствие грамотного маркетинга. А маркетинг – это двигатель бизнеса, который не может приносить прибыль если нет продаж.
- Стратегическое планирование. Суть заключается в том, что нужно планировать хотя бы лет на пять. Ставя грамотные цели и инвестирования в будущем можно получить намного больше выгод чем сейчас и это дает возможность развиваться, а не стоять на месте и ждать чуда.
- Из-за плохой организованности бизнес в первую очередь несет убытки. Ведь менеджмент – это ключевой момент и если предприниматели плохо организованы они просто на просто тонут в операционной работе и из-за этого теряют клиентов, деньги и время, которое они могли бы потратить на развитие своего дела.
- Неумение анализировать и принимать грамотные и своевременные управленческие решения губительно для малого бизнеса.

Использование информационных технологий в управлении повышает конкурентоспособность любой компании, улучшает ее управляемость и адаптивность к рыночным изменениям.

Автоматизация управления бизнесом предоставляет такие преимущества, как повышение эффективности за счет предоставления руководителям и специалистам точной, оперативной и надежной информации; оптимизации и стандартизации документооборота для улучшения делопроизводства; возможности для менеджеров среднего и нижнего уровня анализировать

деятельность своих подразделений и своевременно подготавливать сводные и аналитические отчеты для руководства и других отделов.

Для принятия обоснованных управленческих решений требуется IT-инструмент, который сможет:

- Повысить обоснованность принимаемых решений в условиях ограниченности финансовых ресурсов.
- Обеспечить руководящий аппарат точной, полной и своевременной информацией о результатах планирования и контроля всех принципов финансово-хозяйственной деятельности организации.
- Способствовать оптимизации финансовых потоков и ресурсов, что приведет к снижению их объема и потребности, себестоимости продукции.
- Увеличить конкурентоспособность компании.

Одним из главных элементов конкурентоспособности предприятия являются его затраты, в том числе их величина и структура. Затраты служат показателем, характеризующим работоспособность организации. Уровень затрат оказывает влияние на финансовые результаты деятельности предприятия, темпы его расширенного воспроизводства и общее финансовое состояние.

Прибыльность предприятия определяется, прежде всего, соотношением доходов и расходов. Продуктивное управление затратами занимается повышением конкурентоспособности на рынке товаров и услуг, закладывает основу для увеличения стоимости предприятия, однако следует выделить, что высокие затраты не всегда указывают на неэффективное управление и, следовательно, неконкурентоспособность.

Конкурентоспособность продукции или услуг в значительной степени определяется объемом и структурой затрат, хотя это и не единственный фактор.

Анализ затрат является основным для выполнения контрольных функций, поскольку он позволяет оценить эффективность использования ре-

сурсов предприятия, выявить возможности для снижения производственных расходов, собрать данные, которые требуются для составления планов и принятия рациональных управленческих решений. В рамках системы управления затратами контроль играет роль обратной связи, а эффективность контроля определяется корректирующими управленческими мерами, направленными либо на приведение фактических затрат в соответствие с плановыми показателями, либо на пересмотр планов в случае объективных изменений условий производства.

Учет затрат включает следующие принципы:

- Введение систем и процедур учета затрат.
- Методы формирования затрат по подразделениям, видам деятельности, продукции, отчетным периодам и другим категориям.
- Сравнение фактических затрат за различные периоды с оценочными, плановыми или нормируемыми затратами.
- Расшифровка и представление данных по затратам руководителям, которые позволяют им успешно управлять текущими и будущими операциями.

Учет расходов как элемент управления важен для подготовки информации, необходимой для принятия обоснованных решений, а с точки зрения управления затратами, наиболее действенным является управленческий бухгалтерский учет.

Анализ расходов является фундаментом для выполнения контрольной функции, который позволяет выявлять возможности для снижения производственных затрат, собирать данные для планирования и принятия взвешенных решений в области затрат.

В системе управления расходами контроль обеспечивает обратную связь, а его эффективность определяется корректирующими действиями руководства, направленными на приведение фактических затрат в соответствие с плановыми показателями или на пересмотр планов в случае невозможности их выполнения из-за объективных изменений в условиях производства.

Для принятия необходимых верных управленческих решений нужен IT-инструмент именно для предпринимателя, который не обладает высоким уровнем знаний бухучета, информационных технологий.

Руководителю порой сложно и нет нужды разбираться в хитросплетениях дебета и кредита. Для этого есть бухгалтер. Однако недопонимания и ошибок при принятии управленческих решений можно избежать, если вести управленческий учет.

Необходим такой инструмент, который делает все процессы простыми, понятными и оперативными, если расходы постоянно превышают доходы, прибыль становится недостижимой, поэтому важно контролировать прежде всего затраты компании, отслеживая их динамику относительно роста экономических выгод.

Анализ расходов необходим для ответа на следующие вопросы:

- Может ли компания позволить себе такой уровень затрат?
- Насколько сбалансирована структура расходов с учетом основной и дополнительных составляющих?
- Какова отдача от расходов в виде выручки и прибыли?
- Какие элементы привели к наибольшему снижению финансового результата?

Чтобы оптимизировать расходы компании, нужно собрать все расходы бизнеса, сгруппировать их, разделить затраты на переменные и постоянные, проанализировать статьи расходов – эти действия помогут сделать управление расходами компании более прозрачным и увидеть полную картину того, как в компании тратятся деньги, даже если ситуация в бизнесе не самая тяжелая.

Из практики следует, что компании, не использующие управленческий учет, могут сохранять жизнеспособность лишь при наличии высокой маржи, компенсирующей управленческие ошибки, или при небольших оборотах, позволяющих

удерживать все необходимые данные в памяти.

Учет можно вести даже в электронных таблицах, при условии, что сбор и визуализация данных будут удобны, но, с другой стороны, существуют и специализированные сервисы для управленческого учета.

Принцип работы таких сервисов заключается в следующем: предприниматель загружает данные, а программа создает отчеты на их основе. Различия между сервисами заключаются в типах обрабатываемых данных, возможностях их анализа и методах управленческого учета, применяемых разработчиками.

Сервисы управленческого учета выполняют несколько функций.

1. Централизация и визуализация данных. Сервисы собирают и упорядочивают показатели, такие как доходы, расходы, долги, капитал, денежные средства и товарные запасы в одном месте для удобного анализа.
2. Интеграция информации. Сервисы объединяют данные из различных источников и направлений деятельности бизнеса, например, если у компании несколько направлений (производство, услуги, розничная и оптовая торговля), множество магазинов, банковских счетов и касс, сервис позволяет собрать все данные в одном месте для создания общей картины.
3. Оперативность данных для принятия решений. Быстрый доступ к данным обеспечивает возможность принимать обоснованные управленческие решения в кратчайшие сроки.
4. Прогнозирование и анализ – включают прогноз кассового разрыва и проведение планового анализа для управления финансовыми потоками.
5. Контроль и аналитика. Предоставляют аналитические данные по различным направлениям, статьям, отделам и проектам, это помогает руководителям управлять всеми аспектами деятельности предприятия.

Для корректного функционирования сервиса

и точного отображения данных необходимо правильно организовать внутренние процессы компании, ведь сервис лишь автоматизирует уже настроенные процессы, выступая в роли полезного инструмента для бизнеса, а его эффективность зависит от вовлеченности как руководства, так и сотрудников в управленческий учет.

Если учет ведется вручную, например, в электронных таблицах, требуется собирать данные о доходах, расходах, поступлениях денежных средств и запасах по каждому направлению, затем вносить их в таблицу, прописывать формулы и формировать сводный отчет, данный процесс требует много времени, сложен и подвержен ошибкам.

Некоторые сервисы управленческого учета могут интегрироваться с банковскими приложениями и другими программами, автоматически загружая необходимую информацию, данные также могут быть импортированы в сервис для дальнейшей обработки и составления итогового отчета.

Различные сервисы обрабатывают разные типы данных: все они способны собирать информацию о денежных операциях в банках и кассах, а некоторые также могут загружать данные из бухгалтерских программ о поставках и закупках.

Примером может служить «Планфакт» и «Финнолог», которые автоматически загружают все денежные операции, но требуют ручного ввода данных об отгрузках. В «Финтабло» можно сразу ввести цифры в отчет, если учет ведется в другом месте, например, через «Мой склад», а остальные данные загрузить автоматически. «Финансист» способен загружать данные из 1С без участия пользователя.

Все сервисы оснащены удобным интерфейсом с подсказками, обучающими видео и инструкциями по заполнению. «Финансист» выделяется интегрированными подсказками в процессе работы, тогда как «Планфакт» имеет недостаток подсказок. Для начинающих пользователей управленческого учета наиболее удобен «Финтабло»: в каждом разделе содержатся видео

Таблица 1. Справочная таблица аналитических признаков затрат.

Место возникновения и вид затрат	Общее описание функционального характера затрат	Непосредственный ответственный за затраты и предоставление в бухгалтерию документов на них
ОН/Прочие /Реклама	Все расходы на рекламу, кроме совместных акций	Начальник отдела рекламы
Производство/Производство/Аренда	Аренда за производственное помещения и оборудование	Директор производства
Р/Магазин/Аренда	Аренда торгового помещения под магазин	Управляющий торговой сети
ОН/Служба обеспечения/доставка товара	Услуги всех сторонних автопредприятий по доставке товара	Зам. руководителя предприятия по административно – хозяйственным вопросам

Источник: составлено автором на основе соответствующего материала.

и статьи по теории учета, помимо инструкций по самому сервису.

Предприниматели часто начинают вести управленческий учет в простых электронных таблицах, но вскоре осознают необходимость автоматизации этого процесса, здесь важно, чтобы автоматизация исключала ручные операции и потребность выгрузки и загрузки данных между программами. Для собственников небольших предприятий, где предприниматель осуществляет руководство практически всеми аспектами бизнеса, требуется, чтобы система управления была организована просто, понятно, оперативно и своевременно.

Существуют примеры успешного выстраивания системы управленческого учета собственниками-руководителями, например, предприниматель Попов А. А. доработал действующую бухгалтерскую программу, которая привела к созданию IT-инструмента цифровой трансформации для конкретного субъекта малого предпринимательства.

Внедрение и использование этой системы потребовали внутриорганизационных изменений бизнес-процессов, изменения порядка прохождения документов, участия всех ответственных лиц, связанных с затратами организации, и их мотивации на снижение затрат. Все подразделения были сгруппированы по центрам финан-

совой ответственности (ЦФО), а затраты – по аналитическим признакам: «Место возникновения», «Функциональное назначение (вид) затрат» и «Направления затрат», с присвоением конкретных идентификаторов.

В конечном счете была разработана специальная методика для должностных лиц по предоставлению информации, необходимой для ведения управленческого учета затрат на предприятии.

Общие положения. Для комплексного управления затратами предприятия, возникающими в процессе его деятельности, руководство предприятия осуществляет их ежемесячный анализ. В этой связи должностные лица, ежемесячно предоставляющие в бухгалтерию документы на списание затрат, обязаны указывать на этих документах соответствующие аналитические признаки.

Указанные аналитические признаки подразделяются на две группы (разделы 2 и 3 настоящей методики). Они указываются в верхней части документа в две строки: верхняя строка содержит аналитические признаки, описанные в разделе 2, а нижняя строка – признаки из группы, описанной в разделе 3 настоящей методики.

1. *Группа аналитических признаков: «Место возникновения и функциональное назначение (вид) затрат»*

Отчет "ДОХОДЫ И РАСХОДЫ". За период.
Период с Март 2024 г. по Март 2024 г.

Заданные критерии: Раздел учета Расходы; Вид расходов Текущие расходы; По выбранным ЦФО; По всем статьям
Группировки по ЦФО ; Статьи

ЦФО и статьи оборотов	Расходы	
	Сумма	%
ОН	9 912 955,88	44,5
ОН / Прочие	6 433 823,90	28,9
ОН / Служба обеспечения	1 894 066,51	8,5
ОН / Отдел транспорта	1 585 065,47	7,2
ОН / Отдел транспорта	25 000,00	0,1
ОН / Отдел транспорта / Груз. автотр.	775 758,06	3,5
ОН / Отдел транспорта / Легк. автотр.	649 465,47	2,9
ОН / Отдел транспорта / Упр. отд. трансп.	144 841,94	0,7
П	1 217 380,54	5,5
П / Производство	694 646,36	3,1
П / Управление и обеспечение производства	522 734,18	2,3
Р	10 856 831,27	48,8
Р / Магазин Гранд	1 282 262,49	5,7
Р / Магазин Интернет	624 108,05	2,8
Р / Магазин Румер	1 189 331,98	5,3
Р / Магазин Румянцево	1 694 355,62	7,6
Р / Магазин Рязанка	716 579,18	3,2
Р / Магазин Три Кита	825 560,49	3,7
Р / Магазин Формат	477 123,35	2,1
Р / Магазин Черемушки	573 522,58	2,6
Р / Магазин Шоколад	1 173 820,73	5,3
Р / Прочие	2 320 166,80	10,4

Рис. 2. Пример отчета № 1 (Источник: составлено автором на основе соответствующего материала).

Аналитический признак «Направления затрат».

Варианты выбора:

ОН – затраты подразделений общего назначения (ответственный за все затраты по этому направлению – исполнительный директор предприятия).

Р – Затраты подразделений направления «Розничная торговля» (ответственный за все затраты по этому направлению – руководитель розничной торговой сети предприятия).

О – затраты подразделений направления «Оптовая торговля» (ответственный за все затраты по этому направлению – руководитель отдела оптовых продаж предприятия).

ПР – затраты подразделений направлений «Производства» (ответственный за все затраты по этому направлению – руководитель подразделения Отдел производства).

Аналитический признак «Подразделения затрат». **Варианты выбора.**

Внутри «Направления затрат» сотрудником, ведущим управленческий анализ затрат, назначаются необходимые «Подразделения затрат», которые, как правило, соответствуют настоящим подразделениям предприятия или являются условными, предназначенными для целей анализа. Непосредственно ответственным за все затраты по «Подразделению затрат» является руководитель соответствующего подразделения предприятия, или сотрудник, возглавляющий условное «Подразделение затрат».

Аналитический признак «Виды затрат». **Варианты выбора.**

Внутри «Подразделений затрат» выделяются «Виды затрат», которые отражают структуру затрат данного «Подразделения затрат», с точки зрения функционально-хозяйственной, то есть указывают, на какие функциональные виды хозяйственной деятельности потрачены средства. Для удобства анализа устанавливается единый список «Видов затрат» для всех «Подразделений затрат», и все затраты «Подразделений затрат»

Отчет "ДОХОДЫ И РАСХОДЫ". За период.
Период с Март 2024 г. по Март 2024 г.

Заданные критерии: Раздел учета Расходы; Вид расходов Текущие расходы; По выбранным ЦФО; По всем статьям
Группировки по ЦФО ; Статьи

ЦФО и статьи оборотов	Расходы	
	Сумма	%
ОН	9 912 955,88	44,5
ОН / Прочие	6 433 823,90	28,9
ОН / Служба обеспечения	1 894 066,51	8,5
ОН / Отдел транспорта	1 585 065,47	7,2
ОН / Отдел транспорта	25 000,00	0,1
ОН / Отдел транспорта / Груз. автотр.	775 758,06	3,5
ОН / Отдел транспорта / Легк. автотр.	649 465,47	2,9
ОН / Отдел транспорта / Упр. отд. трансп.	144 841,94	0,7
П	1 217 380,54	5,5
П / Производство	694 646,36	3,1
П / Управление и обеспечение производства	522 734,18	2,3
Р	10 856 831,27	48,8
Р / Магазин Гранд	1 282 262,49	5,7
Р / Магазин Интернет	624 108,05	2,8
Р / Магазин Румер	1 189 331,98	5,3
Р / Магазин Румянцево	1 694 355,62	7,6
Р / Магазин Рязанка	716 579,18	3,2
Р / Магазин Три Кита	825 560,49	3,7
Р / Магазин Формат	477 123,35	2,1
Р / Магазин Черемушки	573 522,58	2,6
Р / Магазин Шоколад	1 173 820,73	5,3
Р / Прочие	2 320 166,80	10,4

Рис. 3. Пример отчета № 2 (Источник: составлено автором на основе соответствующего материала).

должны быть отнесены к какому-либо из этих «Видов затрат».

Единый список «Видов затрат»:

1. Прочие;
2. Зарплата;
3. Аренда;
4. Связь и Интернет;
5. Средства связи и ИТ;
6. Банки;
7. Реклама;
8. Совместные акции;
9. Налоги;
10. Доставка товаров;
11. Наемный грузовой автотранспорт;
12. Наемный легковой автотранспорт;
13. Строительные работы;
14. Топливо и ГСМ;
15. Ремонты и ТО;
16. Амортизация.

Для корректного присвоения затратам определенных аналитических признаков по иерархиче-

ской системе – «Направление затрат» / «Подразделения затрат» / «Вид затрат» – составлена справочная таблица. Ниже приведена выдержка из таблицы, демонстрирующая принцип и структуру ее формирования (табл. 1).

Документы с признаками вносятся в программу 1С, в которой сделаны соответствующие доработки и настройки под управленческий учет. И теперь руководитель путем формирования отчетов управленческого учета в программе 1С видит всю необходимую оперативную информацию в доступной, удобной форме для принятия тех или иных управленческих решений (рис. 2, 3).

Отчеты можно сформировать в разрезе разных показателей и по разным аналитическим признакам через «Сервис», «Дополнительные внешние отчеты и обработки», «Отчеты», «Отчеты для Управляющего», «Отчет «ДОХОДЫ И РАСХОДЫ». Выбирая опции «Раздел учета, «Вид расходов», ЦФО, «Статьи расходов и доходов», период отчета, можно при необходимости увидеть дета-

лизацию по документам.

Такая организация управленческого учета дает свои результаты: например в данной компании внедрение автоматизированного простого и понятного управленческого учета повлияло на принятие следующих управленческих решений.

1. Анализ из отчета управленческого учета показал, снижение уровня продаж в 2 из 9 магазинов и то, что возросшая арендная плата торговых площадей привели практически к убытку. Было принято решение, кроме мер, способствующих увеличению продаж (акции, реклама и пр.), добиться снижения арендной платы за счет получения скидок. В результате по магазину в ТЦ «Румер» скидки были получены, по другому магазину в ТЦ «Империя» было принято непростое решение о нецелесообразности его работы, его закрыли.
2. Анализ отчета из управленческого учета показал необходимость поиска решения снижения затрат и доставку товара на склад. Было принято решение пересмотреть технологическую карту загрузки автомашин и это уменьшило потребность в количестве используемого транспорта и снизило затраты.
3. Использование данных из этой программы способствует мотивации сотрудников, так как, согласно разработанному положению, заработная плата напрямую зависит от анализа доходов и расходов по подразделениям ЦФО (оклад + переменная-премиальная часть % от увеличения доходов и снижения расходов).

Автоматизация учета является выгодной. Для крупных предприятий это очевидно, однако для малого и среднего бизнеса эффект от внедрения такой автоматизации становится заметен лишь на примере более успешных конкурентов,

принимающих и реализующих управленческие решения на основе автоматизации.

Представление о возможности ведения управленческого учета вручную в малом бизнесе ошибочно, поскольку это приводит к потере части информации и работе с неактуальными данными из-за влияния человеческого фактора. Гораздо эффективнее использовать программный продукт, обеспечивающий доступ к актуальной информации и позволяющий автоматизировать большую часть финансово-хозяйственных операций на предприятии.

Практически любой руководитель рано или поздно приходит к необходимости автоматизации управленческого учета. Развитие бизнеса и повышение его эффективности без автоматизации становятся затруднительными. Автоматизация управленческого учета решает следующие задачи: освобождение работников от рутинного сбора данных, уменьшение количества сверок, сокращение сроков получения отчетности, повышение достоверности данных и экономия времени на анализ отчетов для принятия управленческих решений.

Для малого бизнеса требуется IT-инструмент, помогающий принимать обоснованные управленческие решения предпринимателям, не имеющим глубоких знаний в бухгалтерии и информационных технологиях. Руководителям часто сложно и неэффективно погружаться в детали дебета и кредита, но многих ошибок и недоразумений при принятии решений можно избежать, если правильно вести управленческий учет.

В связи с этим малому бизнесу требуется инструмент для автоматизации управленческого учета, который обеспечивает простоту, понятность и оперативность в использовании.

Библиографический список

1. Абдрахманова Г. И., Васильковский С. А., Вишневский К. О. Доклад НИУ ВШЭ: к XXIII Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. — М. : Издательский дом Высшей школы экономики, 2022. — 219 с.
2. Девятова П. Быть ли предпринимательству в России? Что сегодня делают для его поддержки. — 2021. — URL: <https://aif.ru> (дата обр. 06.07.2024).
3. Менеджмент знаний. Руководство для малых и средних предприятий. 01.01.2011. 2007–2022. ФГБУ «РСТ» ГОСТ Р 54985-2018.

4. Николаев Ю. Н. Механизм цифровой трансформации субъектов малого и среднего предпринимательства // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 1. – С. 41–54.
5. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом : учебник. – М. : Университет «Синергия».
6. Степанов М. М. Механизм цифровой трансформации субъектов малого бизнеса // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2022. – 8(3). – С. 88–97. – DOI: [10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8](https://doi.org/10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-8).
7. Указ Президента РФ от 15.05.2008 № 797 «О неотложных мерах по ликвидации административных ограничений при осуществлении предпринимательской деятельности».
8. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».
9. Федеральный закон от 28.04.2023 № 176-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» ГOST Р 54146-2010.
10. Цифровая трансформация бизнеса: необходимая реальность / КР.RU Гид потребителя, Деловой мир. – 2023.
11. Best practices application in the development of industry in Russia / A. I. Demidenko [et al.] // X International Scientific and Practical Conference “Innovations in Mechanical Engineering”. MATEC Web Conf. – 2019.
12. Carlen J. A brief history of entrepreneurship: the pioneers, profiteers, and racketeers who shaped our world. – New York : Columbia University Press, 2014. – 243 p. – ISBN 978-0-231-54281-4.
13. FPP Newsletter October 2014 (PDF). Human Rights Documents online. – URL: <https://hrdocumentsonline.org> (visited on 07/22/2024).
14. Hayek F. A., Cantillon R., Higgs H. Essai Sur la Nature du Commerce en General // The Economic Journal. – 1932. – Vol. 42, no. 165. – P. 6–1. – DOI: [10.2307/2223737](https://doi.org/10.2307/2223737).