**Новое пришествие управленческого учета**

На место хорошо известного и многими ненавидимого управленческого учета приходит нечто, способное приносить большую практическую пользу в бизнесе: новый тип учета, который отличаться от своего предшественника по шести ключевым параметрам.

Артур Михайлович Семенов, старший преподаватель Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.

Всем нам хорошо известный и всеми ненавидимый управленческий учет дышит на ладан. На его место приходит нечто, способное приносить большую практическую пользу. Важно проследить за тем, что вы располагаете версией управленческого учета XXI века, а не прежней — XX века. Этот новый тип учета должен отличаться от своего предшественника по шести ключевым параметрам.

**От функциональных издержек к межфункциональным**

Традиционно контроль издержек отражал сложившуюся структуру управления. Каждая вертикаль располагала своим бюджетом, что являлось крайне упрощенным выражением действительности. Система была удобна для контроля исполнения сметы, но мало что давала в плане управления издержками.

Большинство издержек порождается видами деятельности, построенными на взаимодействии. Приобретение банком новых клиентов и налаживание отношений с ними предполагает рост издержек в сфере маркетинга, управления сбытом или отношениями, кредитного анализа, работы с документами и банковскими продуктами. Открытие счета приводит к увеличению объема деятельности, а следовательно, и к росту издержек по каждой из перечисленных служб. Контроль сметных издержек без контроля над операцией в целом — пример близорукого взгляда на вещи.

**От распределенных издержек к факторам формирования издержек**

Распределение издержек по службам являлось вполне оправданным, когда в большинстве своем они были прямыми и переменными. С превращением издержек в косвенные и постоянные или полупеременные более остро встает проблема их распределения. В худшем случае проблема выливается в политическую грызню. В лучшем — все сложнее становится разобраться в вопросе рентабельности клиента и продукта. Понимание действия факторов формирования издержек в границах бизнеса повышает шансы не просто на справедливое распределение последних, но позволяет менеджменту ради управления издержками сфокусировать внимание на операциях как таковых.

**От исторических издержек к прогнозируемым издержкам**

Управленческий учет XX века — это соответствие баллов финансовых результатов деятельности предварительному прогнозу с выработкой бесконечного числа методов вариативного и годового анализа. Иными словами, менеджмент преимущественно занимался учетом того, что было. При рассмотрении же межфункциональных издержек по видам деятельности становится возможным их прогнозирование на основе предполагаемых потребностей. Издержки проще контролировать, всматриваясь в будущее, а не оглядываясь на прошлое.

**От подсчета бобов к принятию решений**

Традиционная калькуляция издержек опиралась на свершившиеся факты, а потому обычно лишь реагировала на ситуацию. При прогнозировании издержек и объемов деятельности менеджмент обретает способность смотреть в будущее и активно управлять издержками. Но важно заниматься этим совместно с другими службами, стремящимися увеличивать или иным образом воздействовать на объем собственных затрат.

**От контроля за уровнем издержек к управлению прибылью**

Контроль за уровнем издержек не всегда является эффективным способом управления прибылью. Наиболее уязвимыми статьями, в первую очередь страдающими от стремления сократить издержки, являются расходы на рекламу, продвижение товаров и исследования. Эти же статьи могут оказаться наиболее полезными в деле повышения рентабельности.

Кроме того, верное понимание факторов роста издержек помогает менеджменту выяснить, какие продукты и какие клиенты приносят прибыль. Методами традиционной калькуляции издержек, как правило, недооценивались издержки на приобретение и обслуживание малоценных клиентов, а также издержки, связанные с малыми партиями и индивидуализированными продуктами. Калькуляция себестоимости с акцентом на виды деятельности высвечивает эти издержки и позволяет менеджменту принимать осознанные решения по части ценообразования целого направления и отдельного продукта, стратегии обслуживания с оптимизацией не только затрат, но и доходов.

**От централизованного к децентрализованному управлению стоимостью**

Традиционно калькуляцией издержек занимались специально назначенные для этого люди. В их обязанности входил разносторонний анализ издержек и выработка для менеджмента соответствующей информационной сводки. Калькуляция издержек нового типа в гораздо большей степени ориентирована на решение управленческих задач, а именно — на активное руководство прибылью в масштабах всего бизнеса. Это означает, что владеть языком управленческого учета, понимать этот язык и соответственно действовать должны все представители менеджмента, что предполагает не просто понимание позитивности или негативности показателей в скобках, фигурирующих в колонке справа.

Очевидно, что управленческий учет нового типа — не бесплатный подарок. Для успешного его применения организации придется обеспечить ряд условий:

**Владение управленческим учетом в масштабах организации.**

Понимание факторов роста издержек в своем бизнесе. Такое понимание не приобретается раз и навсегда. В ответ на предпринимаемые менеджментом действия факторы имеют свойство меняться, что превращает управление издержками в непрерывный процесс.

Присутствие систем, обеспечивающих эффективный сбор необходимой информации.

Наличие у менеджмента желания пересматривать методы своей работы и действовать в нужном направлении.

Кардинальные перемены в сфере управленческого учета в самом разгаре. Пока что в этом больше искусства, чем науки, и результаты даются с немалым трудом. Немедленный отказ от традиционных систем представляется неоправданным. Как бы то ни было, а пришло время тестировать новый подход, адаптировать его к местным условиям, формировать потенциал для его использования в будущем.