**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы принятия управленческих решений на основе данных управленческого учета и отчетности

1.1 Управленческий учет как подсистема информационного обмена в структуре управления предприятием

1.2 Классификация управленческих решений

1.3 Сбор и обработка информации для принятия управленческих решений

2. Использование данных управленческого учета при принятии управленческих решений в ООО «Клаксон

2.1 Краткая характеристика организации ООО «Клаксон»

2.2 Виды и характеристика форм управленческой отчетности в ООО «Клаксон»

2.3 СVР – анализ как основа для принятия управленческих решений в ООО «Клаксон»

3. Предложения по повышению эффективности управленческого документооборота

Заключение

Список литературы

**Введение**

Принятие решений на предприятии – это всегда выбор между вариантами действий с разными прогнозами результатов. Текущие управленческие решения редко бывают настолько глобальными, чтобы ценную информацию для них можно было получить из итоговых цифр финансовых отчетов, отражающих состояние компании в целом. Система управленческого учета – это, в первую очередь, рабочий инструмент руководителя и только потом – бухгалтера.

В управленческом учете, как правило, содержатся дополнительные данные обо всех операциях, необходимые для эффективного управления предприятием. Это позволяет быстро анализировать отдельные аспекты деятельности предприятия для принятия управленческих решений. Простая оперативная и формализованная система оценки действий управленческого состава (какой и является система управленческого учета) позволяет владельцам понимать, что происходит на их предприятии и участвовать в контроле за его деятельностью без гигантских затрат времени и усилий.

Актуальность темы курсовой работы обуславливается тем, что в современных условиях, когда предприятия самостоятельно принимают и реализуют управленческие решения, несут важнейшую экономическую и юридическую ответственность за результаты хозяйственной деятельности, объективно возрастает значение использования данных бухгалтерского управленческого учета при принятии управленческих решений.

Цель работы – на основании данных бухгалтерского управленческого учета проследить процесс принятия управленческих решений.

Задачи курсовой работы:

– рассмотреть управленческий учет как подсистему информационного обмена в структуре управления предприятием;

– привести классификацию управленческих решений;

– описать методику сбора и обработки информации для принятия управленческих решений;

– привести виды и дать характеристику форм управленческой отчетности в ООО «Клаксон»;

– рассмотреть СVР – анализ как основа для принятия управленческих решений в ООО «Клаксон»

– внести предложения по повышению эффективности управленческого документооборота.

Предметом написания курсовой работы является данные бухгалтерского управленческого учета и отчетности. Объект рассмотрения деятельность – ООО «Клаксон».

В ходе написания работы была использована различная литература, такая как учебники, учебные, учебно-практические пособия, сборники, законы, нормативные акты и другие материалы, необходимые для написания данной курсовой работы.

В работе использованы методы бухгалтерского и управленческого учета, системного и сравнительного анализа экономических процессов и явлений.

**1. Теоретические основы принятия управленческих решений на основе данных управленческого учета и отчетности**

**1.1 Управленческий учет как подсистема информационного обмена в структуре управления предприятием**

На современном предприятии управление является весьма распространяем видом деятельности. Система управления воздействует на управленческий объект посредством общих функций, взаимосвязь и взаимодействие которых образует замкнутый цикл (рис. 1).

|  |
| --- |
| **Управление** – это систематическое, сознательное, целенаправленное воздействие на процесс общественного труда или иной деятельности, направленное на достижение поставленной цели путем наиболее эффективного использования финансовых, материальных, материальных, трудовых и других ресурсов |

|  |
| --- |
| Воздействие на управленческий объект |

|  |
| --- |
| Учет |

|  |
| --- |
| Анализ |

|  |
| --- |
| Регулирование |

|  |
| --- |
| Оперативный контроль |

|  |
| --- |
| Планирование |

|  |
| --- |
| Организация производства иной деятельности |

|  |
| --- |
| Работа над принятием решений на основе имеющейся информации |

|  |
| --- |
| **Управленческое решение** – это результата анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели организации |

Рис. 1. Управленческий учет и принятие управленческих решений

Процесс управления реализуется в виде некоторой последовательности решений, эффективность которых можно проверить только на основе получения информации о промежуточных и конечных результатах, достоверно и своевременно отражающих состояние и поведение управляемых параметров. Такую информацию представляет система бухгалтерского учета, которая выявляет и систематизирует данные о хозяйственной деятельности предприятия. Часть системы бухгалтерского учета, которая обеспечивает потребности управления в информации, называется управленческим учетом. Управленческий учет является информационной основой принятия управленческих решений внутри предприятия как оперативного и текущего, так и перспективного характера [7, c. 28].

Определив управленческий учет как подсистему бухгалтерского учета, участвующую в информационном обмене, предназначенную для принятия управленческих решений, можно сказать, что речь идет, прежде всего, об информации финансового характера. Следовательно, систему управленческого учета можно считать частью общей системы управления финансами предприятия. Управленческий учет должен быть организован содержательно как совокупность методов и процедур управления информацией, и организационно – как отдельная часть финансовой службы предприятия.

Функции системы управления финансами можно разделить на два направления:

* комплекс денежно-финансовых действий;
* комплекс учетно-контрольных действий.

В настоящее время применяют два варианта связи между управленческой и финансовой бухгалтерией:

* интегрированная система учета;
* автономная система учета [16].

Таким образом, управленческий учет помогает осуществлению эффективного информационно обмена, прежде всего путем построения системы внутреннего контроля.

**1.2 Классификация управленческих решений**

Одной из важных задач бухгалтерского управленческого учета является сбор и обобщение информации, полезной для предприятия менеджерами и высшим руководством предприятия правильных управленческих решений.

В настоящее время принимаемые руководством решения по развитию и организации производства и сбыта продукции в большей степени носят интуитивный характер и не подкрепляются соответствующими расчетами на базе информации управленческого учета. В лучшем случае отсутствие таких расчетов компенсируется богатым производственным и организаторским опытом руководителей предприятия.

Процесс принятия решения начинается с определения цели и задач, стоящих перед предприятием. От этого в конечном счете зависит отбор исходной управленческой информации и избранный алгоритм решения. Бухгалтерский управленческий учет обладает целым арсеналом приемов и методов, позволяющих обрабатывать и обобщать исходную информацию.

На практике принятие решения предполагает сравнительную оценку ряда альтернативных вариантов и выбор из них оптимального, в наибольшей степени отвечающего целям предприятия. Для этого прежде всего необходимо иметь информацию об издержках по всем альтернативным вариантам, причем речь идет о затратах будущего периода. В ряде случаев в расчетах приходится учитывать и упущенную выгоду предприятия.

На базе информации управленческого учета решаются:

1. оперативные задачи;

* определение точки безубыточности;
* планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащей реализации;
* определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора;
* отказ или привлечение дополнительных заказов;
* принятие решений по ценообразованию (имеет для предприятий особое значение в условиях конкурентной борьбы);

1. задачи перспективного характера, т.е. имеющие долгосрочное стратегическое значение:
   * о капиталовложениях;
   * о реструктуризации бизнеса;
   * о целесообразности освоения новых видов продукции.

Решение подобных задач предполагает долгосрочное отвлечение собственных средств из оборота (иммобилизацию оборотных активов), в ряде случаев требует долгосрочного привлечения заемных ресурсов, а потому заслуживает особого внимания. Предприятие должно финансировать проект капитальных вложений в том случае, когда доход по нему превышает доход от инвестирования собственных средств в ценные бумаги, обращающиеся на фондовом рынке. Приемы и методы бухгалтерского управленческого учета позволяют дать правильные рекомендации при решении подобного рода проблем. Управленческие решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками (табл. 1). При рассмотрении данной классификации следует иметь в виду, что, как и любая классификация, приведенная классификация управленческих решений использует частично пересекающиеся, порой не однозначно определенные классификационные признаки. Например, трудно провести четкие разграничения между творческими и рациональными управленческими решениями, при принятии последних, безусловно, присутствуют элементы творчества. То же можно сказать про программируемые и формализуемые решения, про творческие и уникальные решения и т.п. Реальные управленческие решения одновременно могут относиться к различным типам решений [7, c. 29].

Таблица 1. Классификация управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Тип управленческого решения |
| 1. Содержание | Социальные, экономические, технические, политические, военные и др. |
| 2. Содержательно-функциональный | Решения относительно финансов, производства, снабжения, персонала, маркетинга и др. |
| 3. Лица, принимающие решения | Индивидуальное Групповое |
| 4. Управленческая ситуация | Принятие решения как процесс, Принятие решения как выбор |
| 5. Степень неопределенности (полноты информации) | Решения в условиях определенности, Решения в условиях риска (вероятностной определенности), Решения в условиях неопределенности (частичной или полной) |
| 6. Направленность | На решение внешних проблем, На решение внутренних проблем |
| 7. Число целей | Одноцелевые, Многоцелевые |
| 8. Степень охвата и влияния (срок действия) | Стратегические (долгосрочные), Тактические (среднесрочные), Оперативные (текущие) |
| 9. По возможности программирования | Программируемые, Непрограммируемые |
| 10. Возможность формализации | Полностью формализуемые, Частично формализуемые, Неформализуемые |
| 11. Обязательность выполнения | Директивные, Рекомендательные |
| 12. Важность | Важные, Маловажные |
| 13. Уровень управления | Государственные, Региональные, Решения на уровне отдельных организаций, Решения внутри организаций |
| 14. Уровень творчества | Рутинные, Творческие |
| 15. Степень повторяемости | Периодически повторяющиеся, Не периодические, Уникальные |
| 16. Функции управления | Плановые, Организационные, Мотивационные, Kонтрольные |
| 17. Форма | Письменные, Устные, На электронных носителях |
| 18. Срочность | Срочные, Несрочные |
| 19. Подход к принятию решения | Интуитивные, Основанные на суждении, Рациональные |
| 20. Срок на который принимается решение | Краткосрочные, Долгосрочные |

Прокомментируем отдельные менее понятные позиции в приведенной классификации, прежде всего с точки зрения управленческих решений.

Внешние решения касаются выбора альтернатив, направленных на реализацию целей установления деловых отношений с юридическими и физическими лицами, входящими в состав внешней среды организации. Возможности исполнения таких решений в основном определяются внешними факторами, оценками и суждениями.

В качестве примера таких решений можно назвать выбор банка-партнера, строительной организации, торгового посредника и т.п.

В области управления большинство решений относятся к категории внутренних решений, то есть решений, реализация которых в рамках имеющихся ресурсов, определяется внутриорганизационными факторами.

По признаку количества целей различают одноцелевые и многоцелевые (комплексные) решения. Если цели описаны формализовано, в виде целевых функций, то одноцелевые решения называют однокритериальными, а многоцелевые – многокритериальными. Реальные управленческие решения, как правило, являются многоцелевыми. Комплексные решения одновременно направлены на достижение социальных, экономических, производственных и других целей. Обычно одну генеральную (общую) цель детализируют на несколько подцелей, строя дерево целей. Как правило, различные цели конкурируют друг с другом. Это объясняется тем, что ресурсы, находящиеся в распоряжении общества, регионов, отдельных организаций, всегда ограничены. Ресурсы, направленные на достижение цели, скажем, увеличения выпуска определенной продукции, не могут одновременно быть выделены на развитие других направлений деятельности. В этом случае при выборе решений возникает проблема согласования противоречивых целей. Это предполагает нахождение определенного баланса в распределении ресурсов между этими целями. Более подробно такое разделение раскрывается при делении управленческих решений на долгосрочные и краткосрочные [].

Стратегические решения, прежде всего, связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее 3 – 5 лет).

Тактические решения направлены на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном и более кратком) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений. Иногда их называют стратегическими решениями для этого интервала времени. Если стратегические решения принимаются руководством высшего звена управления, то тактические – преимущественно руководителями среднего звена.

Оперативные решения непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Оперативные решения определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации. Иногда оперативные решения приобретают характер срочных решений. Решения по найму и увольнению, проведению рекламной кампании, изменению цен и многие другие могут носить оперативный характер, их принятие часто обусловливается изменением внешних и внутренних условий, хода выполнения планов.

Тактические и оперативные решения можно смело отнести к краткосрочным управленческим решениям, которые выделяются как подвиды к ходе рассмотрения дисциплины бухгалтерский управленческий учет.

Программируемые решения направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и исходя из прежнего опыта используется апробированный алгоритм принятия решений. К программируемым решениям могут быть отнесены определенные типы рутинных решений. Если при принятии программируемых решений используются математические методы, то их также можно отнести к формализованным решениям.

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структуризированными, предполагают учет неизвестных факторов. Для таких решений практически невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов по принятию решения. Такие решения могут содержать достаточно много вариантов решений. Они плохо поддаются формализации. К числу таких решений относятся творческие, уникальные решения. Краткосрочные решения, также как правило являются непрограммируемыми.

Принятие решения может выполняться как формализованным, так и неформализованным путем. В первом случае речь идет о решениях в высокой мере структурированных задач на основе достаточно четких алгоритмов, когда при обосновании рассматриваемых решений используются формальные средства – математические методы и вычислительная техника (как минимум, простые арифметические расчеты, например составление графика выхода на работу медицинских сестер, исходя из задачи обеспечения необходимого соотношения между ними и числом больных). Во втором случае решения выбираются преимущественно на основе мышления руководителя и специалистов, то есть неформальным образом. Частично формализуемые решения в большей мере отражают реальную практику принятия управленческих решений. Например, для обработки данных эвристического происхождения используются математические методы.

Рутинные решения практически не предполагают использования творческого потенциала руководителя, применения специальных методов обоснования решений. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, при обосновании которых руководствуются четкими законами и правилами, критериями, характеризующими соответствие кандидатов определенным требованиям (имеется в виду объективный подход к принятию данных решений). Другой пример – решения научно-технических, ученых и других советов, органов законодательной власти и тому подоюных, где принятие решения определяется четким регламентом (скажем, простым или абсолютным большинством голосов, понятием кворума). (Здесь не рассматривается процесс выработки альтернатив решения, который может носить творческий характер.) Многие такие решения носят стандартный характер.

Творческие решенияосновываются на нетрадиционных подходах, инновациях, на умении нестандартно взглянуть на возникшую проблему. Для таких решений обычно заранее не известны все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход используется при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов, различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

Периодические повторяющиеся решенияхарактеризуютсяопределенной повторяемостью. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака.

Кнепериодическим решениям можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере возникновения этих проблем. Появление таких проблем может повторяться. Например, проблемы повышения качества, производительности труда, разумеется, если они не являются перманентными проблемами.

Уникальные решения предполагают решение судьбоносных, уникальных проблем, появляющихся очень редко, когда заранее не известны варианты решения и надо приложить много усилий по их определению и оценке. К таким решениям можно отнести выбор новых направлений развития предприятия. Например, принятие Генри Фордом решения о переходе к серийному выпуску автомобилей; президентом одной японской компании о переходе к выпуску белья и одежды с использованием нейлона, материала, который тогда существовал только в лаборатории ученых. Практика говорит о том, что не все такие решения относятся к числу творческих, рациональных; они могут приниматься и на интуитивной основе.

Срочные решения (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности использовать широкий арсенал методов принятия решений. Однако и для таких решений можно выработать определенные рекомендации по их принятию, о чем речь пойдет в одной из статей данного цикла. Несрочные решения предполагают использование всего арсенала методов принятия решений.

Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Руководитель при принятии решения не использует определенные методы, не проводит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом шестом чувстве или озарении.

Когда руководитель принимает решение на основе прошлого опыта, проектирования прошлых решений на ситуацию принятия решения в данный момент, использует метод аналогии, прецедента, использует здравый смысл, то такие решения называются решениями, основанными на суждениях. Логика таких решений неочевидна. Чрезмерная ориентация руководителя на прежний опыт, порой, приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

Рациональные решения принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов.

Долгосрочные решения – рассматриваются с точки зрения дисциплины бухгалтерский управленческий учет и они характеризуются тем, что определяют деятельность организации на долгосрочный период, определяют общую стратегию деятельности предприятия на будущее. К таким решениям относятся решения о капиталовложениях, о реструктуризации бизнеса, о целесообразности освоения новых видов продукции.

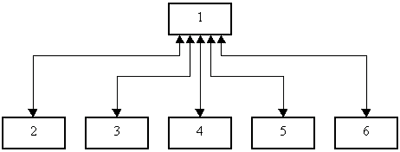
Краткосрочные решения – носят оперативный характер и решают вопросы связанные с определением точки безубыточности в организации, планирование ассортимента продукции, отказ или привлечение дополнительных заказов, определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, принятие решений о ценообразовании [10].

Классификация видов решений по перечисленным признакам приводит к различным комбинациям видов решений. Например, некоторое конкретное решение может быть классифицировано как решение в условиях неопределенности, стратегическое, плановое, групповое и многоцелевое. Возможны и другие комбинации. Таким образом, вид решения определяет выбор рациональной технологии его принятия.

**1.3 Сбор и обработки информации для принятия управленческих решений**

Существующий подход к сбору информации для принятия управленческих решений, реализованный на многих предприятиях, носит «функциональный» характер и понимается соответственно как функция от информационного окружения, т.е. существуют базы данных внутренней и внешней информации, которую собрали и порой используют для принятия решения функциональные службы. Так, например, отдел сбыта предприятия собирает информацию о контактах с клиентами, о сделках и услугах; служба маркетинга готовит обзоры тенденций рынка и изменений вкусов потребителей; технический отдел и инвестиций собирает информацию о новых производственных идеях и готовит данные и расчеты для инвестиционных проектов; производственники собирают информацию о возможностях обновления производства и совершенствования выпускаемой продукции; служба информации готовит обзоры новинок программного обеспечения и информационного оборудования; отдел кадров и соцобеспечения отслеживает изменения в составе рабочей силы и в возможностях найма. Каковы недостатки данного подхода помимо того, что на предприятии стратегическое мышление замкнуто границами этих изолированных баз данных, которые используют определенные группы сотрудников для выработки предложений о направлении развития компании и разработки стратегий, ведущих к успеху. Во-первых, эти базы данных отражают функциональный подход к деятельности предприятия, а не широкое управленческое понимание бизнеса. Во-вторых, истолкование собранных данных находится под влиянием предрассудков и запретов, сковано шаблонами представлений о прежних факторах успеха. В-третьих, специалисты служб планирования, финансового обеспечения, маркетинга, информационных и других технических служб продолжают действовать исключительно как получатели и хранители информации.

Таким образом, на предприятии вся информационная деятельность нацелена на одностороннее и узкое обслуживание руководства организации и редко используется для информационного обеспечения других этажей управления в целях подготовки оптимальных в целом управленческих решений. Схема информационных представлена на рисунке 4.



1 – управление организацией, 2–6 – подразделения организации

Рис. 4. Существующая схема организации информационных потоков

Для организации современной бизнес-деятельности необходима такая реорганизация информационных потоков, которая обеспечивает информационную достаточность и четкость во взаимном информационном обеспечении отдельных подразделений с целью выработки оптимального для фирмы решения. Но организация такой информационной системы на современном уровне возможна лишь на основе создания современного управленческого учета, система и задачи которого изложены далее.

Задачи, решаемые при создании системы подготовки информации для принятия управленческих решений, находят свое отражение в управленческом учете. Перед предприятием стоит задача организации такого учета.

Под управленческим учетом мы будем понимать систему выявления, сбора и агрегирования учетных данных, направленную на решение конкретной управленческой задачи.

Следует отметить, что существуют различные подходы к определению понятия «управленческий учет». Русский термин «Управленческий учет» восходит к английскому термину «Managerial accounting» и к его европейскому аналогу: «контроллинг». Эти два термина не являются полностью эквивалентными и отражают два подхода к пониманию термина «управленческий учет», которые можно охарактеризовать следующим образом:

* первый рассматривает управленческий учет как систему сбора и интерпретации информации о затратах, издержках и себестоимости продукции, что ближе к термину «контроллинг», при этом большее внимание уделяется нормативному характеру подобной информации и ее значению для получения «внешней отчетности» предприятия. Кстати, термин контроллинг не случайно является однокоренным со словом «контроль», что подчеркивает связь учета с управлением. Упрощенно можно считать, что это расширенная система организации учета для целей контроля за деятельностью предприятия.
* второй подход исходит из того, что основная задача любой учетной деятельности – обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений, и что имеет место «системнозависимый» характер учетной деятельности, то есть тесная, точнее неразрывная связь технологий учета с технологиями управления компанией в целом и / или ее частями. Такой подход соответствует понятию «Managerial accounting», который может быть переведен следующей фразой «организация учета, исходя из потребностей управления». При таком подходе к понятию «управленческий учет» относятся не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система управления бюджетами (то есть планирования) и система оценки деятельности подразделений, то есть более управленческие, нежели бухгалтерские технологии. Существует также более узкая трактовка данного понятия, при которой под «Managerial accounting» понимается формирование специальных отчетов из имеющихся бухгалтерских данных для целей поддержки принятия решений. В данном случае необходимо понимать, что получить указанные отчеты можно только при наличии соответствующей информации в учетных регистрах. Считается, что используемая система бухгалтерского учета (западная) устроена таким образом, что такие отчеты получить возможно, ниже мы еще вернемся к вопросу о том, как должна быть для этого устроена, по нашему мнению, любая система учета (в том числе бухгалтерская) с точки зрения получения корректной информации.

Как в первом, так и во втором случае можно констатировать, что в современном развитии западных источников термина «управленческий учет» центр тяжести все более и более переносится на слово «управленческий», что связано с тем, что методика и технология организации учета все более и более определятся именно управленческой задачей, стоящей перед предприятием. При этом полезно вспомнить, что собственно учет и анализ издержек с целью их снижения и оптимизации является простейшей и самой очевидной формой организации управления коммерческой структурой. Однако, при решении данной задачи недостаточно для определения форм и методов учета руководствоваться только требованиями финансовой или налоговой оптимизации деятельности, а необходимо учитывать и требования технологии основной деятельности, которые, как правило, серьезно влияют на конечный результат. В частности, например, стандартные требования не учитывают необходимость регистрации времени выписки документов на отпуск товара. В то же время временной анализ деятельности отдела сбыта может позволить существенно снизить издержки за счет оптимизации количества персонала с учетом сезонности, или повысить отгрузку путем введения сменности. Или, например, управление и оперативный анализ «ликвидности» дебиторской и кредиторской задолженности – весьма эффективное средство повышения общих финансовых результатов. Но для проведения подобного анализа необходимо ввести детальные учетные регистры, в частности иметь «сквозной» учет и анализ кредиторов и дебиторов.

Таким образом, в связи с необходимостью изменения учетной информации для целей управления на смену «нормативному или налоговому» учету вполне естественно приходит учет управленческий, который в действительности существовал всегда. Причем методика его использования точно соответствовала методике использования данных «управленческого учета»: на базе данных принимались решения, прогнозировались финансовые результаты, а затем на основании этих же решений и результатов формировался учет [3].

В отечественной литературе практически не освящены вопросы классификации систем управленческого учета, за исключением некоторых аспектов финансового управленческого учета.

В то же время создание на предприятии системы управленческого учета практически невозможно без правильной классификации процессов и технологий в соответствии с систематикой управленческого учета, что позволит выработать правильную методологию учета затрат, определения результатов деятельности подразделения, да и наконец, просто определения системы управленческой отчетности подразделения. В общем виде схема генерации управленческого учета представлена на рисунке 5.

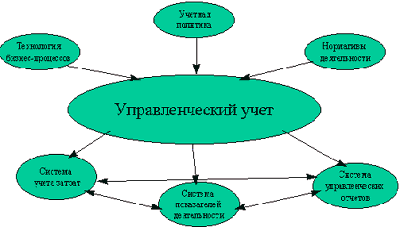


Рис. 5. Схема генерации управленческого учета

Из рисунка видно, что в основе управленческого учета лежат три источника: технология бизнеса в целом и конкретного вида деятельности в частности; учетная политика предприятия и правила бухучета конкретного вида деятельности; нормативная база конкретного вида бизнеса.

На их основе формируется собственно управленческий учет, который представляет собой систему организации, сбора и агрегирования данных о конкретной управленческой задаче. После завершения процесса формирования управленческого учета формируется «внешний интерфейс управленческого учета», состоящий из трех тесно взаимосвязанных систем (трех составных частей):

* учета затрат (интерфейс с финансами);
* показателей деятельности (интерфейс с регулярным менеджментом);
* управленческих отчетов (интерфейс с системой принятия решений).

Если «источники» управленческого учета реже подвергаются сомнению, то «составные части» очень часто забываются, будучи сведенными к единственной: системе учета затрат, чего на практике явно оказывается недостаточно, для сколь-нибудь сложных бизнес-систем. При этом надо отметить, что как показатели деятельности, так и управленческие отчеты могут иметь нефинансовый характер, отражая специфику деятельности подразделения.

Типичным примером такого отчета служит, например отчет о движении товаров по складу, который предназначен для принятия решений о времени и размерах закупок, но может не содержать информации о ценах (информация о рекомендованных ценах закупки может прийти совсем с другой стороны – например, из отдела маркетинга или планово-экономической службы, который определяет ее исходя из рекомендованной цены продажи готового изделия и состояния рынка комплектующих). Соответственно показателем деятельности складской службы может быть некоторый коэффициент соответствия уровня запасов рекомендованному «оптимальному уровню». Такого же рода «нефинансовые», но, тем не менее, очень важные, а часто и определяющие показатели деятельности имеются практически у всех подразделений. Более того, можно утверждать, что принцип «не все измеряется деньгами» – это тоже один из принципов управления бизнесом.

Управленческий учет можно классифицировать, как по источникам, так и по составным частям, однако легко видеть, что объединить ту и другую систему классификации может вид бизнес-процесса, на который должна быть наложена система управленческого учета.

Очевидным является и тот факт, что в зависимости от того, в какой сфере экономики работает предприятие, его требования к видам учета и управления также будет различны.

На рисунке 6 (см. ниже) в виде диаграммы представлены требования учета и управления в зависимости от величины и способа организации предприятия.

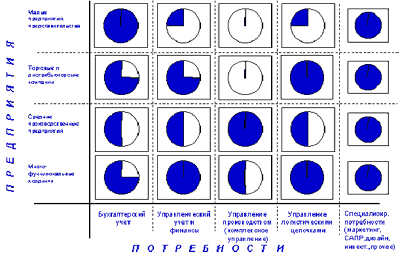
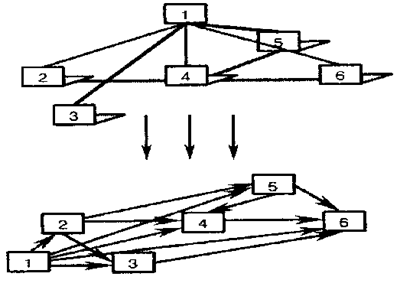


Рис. 6. Требования учета и управления в зависимости от величины и способа организации предприятия

Реализация потребности управлять и принимать решения является доминирующей мотивацией и играет императивную роль в принятии решения о создании системы подготовки информации для принятия управленческих решений.

Всякая социальная организация обладает своим внутренним движением и внутренними тенденциями развития, определяемыми в общем необходимостью для нее быть подготовленной к реализации внешних требований. Наиболее рациональной, на наш взгляд, представляется система организации информационных потоков, представленная на рисунке 7, где показана возможность передачи информации не только через руководящий орган, но и непосредственно между подразделениями.



1 – управление компанией, 2–6 – подразделения компании

Рис. 7. Диаграмма информационных потоков, модифицированной системы управления деятельностью компании

После построения и описания бизнес – процессов, представленных на рисунке 7 переходят к автоматизации. Это связано с тем, что описание бизнес – процесса еще не означает управление им. Корпоративная информационная система (КИС) компании должна обеспечивать поддержку непрерывной регистрации транзакций, накопление статистики и обработку базы накопленных данных. Используя весь массив информации, руководители смогут осуществлять оперативный контроль за функционированием продуктовых подразделений компании, анализировать события, и при необходимости усовершенствовать бизнес – процессы. Например, в случае появления данных о нарушении порядка и сроков отгрузки продукции подразделениями компании, в подразделении сбыта направляется сигнал к тестированию системы логистики отгрузок продуктов, ревизии бизнес – процессов «сбыт продуктов (опт) и (розница)», выявлению «слабых мест» в протекании бизнес – процесса и их устранению [19, c. 39].

Созданная таким образом корпоративная система сбора и обработки информации позволяет сделать принятие решений в управленческом учете обоснованными рыночными условиями при их принятии и реализовать конкретных контроль последствий их реализации.

**2. Использование данных управленческого учета и отчетности при принятии управленческих решений в ООО «Клаксон»**

**2.1 Краткая характеристика организации ООО «Клаксон»**

Общество с ограниченной ответственностью «Клаксон», именуемое торговой компанией «ГРЕМИ», образовано 23 июля 1992 г., действует в соответствии с ГК РФ, Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Уставом.

Учредителями являются:

* Пупышев Виктор Анатольевич, 12.04.47 года рождения,
* Пупышев Сергей Викторович, 01.03.70 года рождения,
* Пупышев Роман Викторович, 19.02.75 года рождения.

Юридический адрес общества: 656057, г. Барнаул, ул. 59 лет СССР, д. 20, кв. 26.

Место нахождения и осуществления деятельности: 656023, г. Барнаул, проспект Космонавтов, д. 34а.

Величина уставного капитала на момент создания ООО «Клаксон» составляла 10 144 руб. (десять тысяч сто сорок четыре рубля). Уставный капитал Общества был образован от вклада участников в виде товарно-материальных ценностей на сумму 10.144 руб.:

– кассовые аппараты – 5 978 руб.

– торговое оборудование – 4 166 руб.

Доли в уставном капитале распределены следующим образом:

Пупышев В.А. – 40%, Пупышев С.В. – 30%, Пупышев Р.В. – 30%.

Высшим органом управления является генеральный директор, Пупышев Виктор Анатольевич.

Основным видом деятельности общества является торговля игрушками и сувенирной продукцией, производства России, Китая, Украины, Беларуси, Индонезии и т.д. (таких фирм-изготовителей, как «ARTPRO», «GREMI TOYS», «JOVANI», «FANCY» и др., продукция которых имеет сертификат соответствия), оптом и в розницу.

Основным поставщиком игрушек и сувенирной продукции является ПБОЮЛ Грабилина Е.М., которая действует на основании свидетельства №34805 от 13.01.1999 г., и с которой заключен договор поставки №1 от 27.07.02 г. Товар получает общество со склада поставщика согласно счет – фактур, товарных накладных. Оплата за товар производится наличным и безналичным путем.

Покупателями товара ООО «Клаксон» являются предприятия и предприниматели Алтайского края, Горно-Алтайска и т.д., с которыми заключены также договора купли-продажи товара. Товар получают покупатели со склада общества, путем самонабора, на что им выписываются счет-фактуры, товарные накладные. Оплата товара производится наличными или безналичным путем, по согласованию с покупателем.

На данный момент на предприятии работают 18 (восемнадцать) человек, оклады которых установлены согласно штатному расписанию, утвержденного директором. Заработная плата выплачивается вовремя, налоги и сборы по заработной плате перечисляются в бюджет полностью и в срок, задолженности по которым на дату получения кредита не имеется.

Общество с ограниченной ответственностью «Клаксон» находится на рынке Алтайского края уже 12 лет и занимает значительную долю рынка по снабжению населения края игрушками для детей и сувенирной продукции для взрослых.

На складе Общества всегда в наличии около 25000 наименований товаров, это: автомобили, джипы и грузовики на дистанционном и радио управлении, на батарейках; мягкая игрушка; надувная игрушка и бассейны; различные виды кукол от самых простых до элитных; велосипеды и коляски как для детей, так для кукол; различные виды погремушек; интерактивная игрушка; кубики, мозаики, пирамидки; дартц; пистолеты, автоматы, ружья – пластмассовые, с лазерным наведением; различные виды тетрисов, настольных игр, развивающих у детей логику, сообразительность, внимательность; различные виды мультгероев (типа Человек-паук, Шрек и т.д.); посуда, как пластмассовая, так и фарфоровая; домики для кукол и пупсов и т.д. Новогодний ассортимент товара: елки световолоконные и простые, стеклянные и пластиковые елочные игрушки, Деды Морозы, мишура, серпантин, новогодние костюмы для детей и т.д. Сувенирная продукция – это копилки, рамки для фотографий, шкатулки, фонтаны, магниты, свечи, часы, брелки и т.д.

**2.2 Виды и характеристика форм управленческой отчетности в ООО «Клаксон»**

Управленческая отчетность в ООО «Клаксон» создается по приказу руководителя. Составление отчетности является завершающим этапом учетного процесса, поэтому состоит из обобщающих итоговых показателей, которые получают в конце отчетного периода путем соответствующей обработки данных текущего учета.

Отчетность, как правило, в зависимости от цели ее предоставления содержит количественные и иногда качественные показатели, как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

Вообще, отчетность – это система взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия или составляющего его элемента.

Естественно, для внешних пользователей бухгалтерской информации бухгалтерия ООО «Клаксон» составляет бухгалтерскую отчетность.

Порядок формирования бухгалтерской отчетности регламентирован Указаниями об объеме форм бухгалтерской отчетности и Указаниями о порядке составления и представления бухгалтерской отчетности, утвержденными приказом Минфина РФ от 22.07.03 №67н «О формах бухгалтерской отчетности организации».

К ней относится:

1. Бухгалтерский баланс (форма №1)(прил. 1);
2. Отчет о прибылях и убытках (форма №2)(прил. 2);
3. Отчет об изменении капитала (форма №3) (прил. 3);
4. Отчет о движении денежных средств (форма №4)(прил. 4);
5. Приложения к бухгалтерскому балансу (форма №5)(прил. 5);

Таким образом, форма внутренней отчетности организации в разрезе носителей затрат помогает обнаружить источники получения прибыли, проанализировать положительные и отрицательные факторы, влияющие на ее величину и, в конечном итоге, способствует повышению эффективности производственной деятельности предприятия в целом.

Управленческая отчетность в ООО «Клаксон» представляет собой один из источников информации для анализа и принятия решений в данной организации.

Ведению управленческого учета в ООО «Клаксон» уделяется не достаточно внимания, в таком случае составление управленческой отчетности не является самоцелью, а формируется только лишь по указанию или просьбе высшего звена руководства (генерального директора) и напрямую зависит и отражает специфику деятельности данной организации.

Содержание и формы управленческой отчетности в ООО «Клаксон» является коммерческой тайной. Лица, получающие доступ к информации внутренней бухгалтерской отчетности обязаны хранить коммерческую тайну.

Содержание и формы управленческой отчетности определяются объемом полномочий, передаваемых конкретным подразделением, которые отражают необходимую информацию. Цель составления управленческой отчетности обуславливает ее периодичность, а также набор показателей. Точность и объем приводимых данных должны варьировать в зависимости от организационно-технологических и экономических особенностей, присущих конкретному объекту управленческого учета, цели управления применительно к данному объекту учета, содержанию полномочий и ответственности, которые делегированы конкретному менеджеру.

Одним словом, внутренняя управленческая отчетность относится к элементам управленческого учета, которая применяется на данном предприятии в рамках системы внутрихозяйственного расчета.

Главным назначением управленческой отчетности является представление собой важнейшего источника информации для анализа и принятия управленческих решений, достаточно полно, точно и своевременно отразить расходование ресурсов в каждом подразделении и дать качественную оценку происходящим анализируемым процессам.

Отчетности, предоставляемые в ООО «Клаксон» можно охарактеризовать как:

Во-первых, по содержанию управленческой отчетности предоставляются комплексные отчеты(содержат информацию о выполнении планов и использовании ресурсов за месяц) либо аналитические отчеты (составляются только по запросам менеджеров организации и раскрывают причины и следствия отдельных фактов хозяйственной жизни).

Во-вторых, по уровням управления, в основном составляются сводные отчеты (которые предназначены для высшего управленческого персонала и содержат информацию, необходимую для разработки стратегий предприятия и осуществления общего контроля за деятельностью организации).

В-третьих, по видам (формам) в основном отчетность имеет табличный вид.

Смета является главным инструментом управленческого учета, позволяющим контролировать деятельность центра затрат. Это формализованный письменный регистр, содержащий плановые стоимостные показатели (на данном предприятии это внутрифирменный финансовый план).

Смета для центра затрат должна содержать информацию об ожидаемых затратах, основанную на планах управления и концепции контролируемых затрат.

Результат процедуры управленческого учета, в ходе которой фактические результаты сравнивают с запланированными, называется отчетом об исполнении сметы (прил. 6).

Как и любая отечность, отчет об исполнении сметы основан на соблюдении двух принципов:

во-первых, она содержит только те показатели, которые подконтрольны менеджеру данного центра ответственности на динамику которых он может оказывать влияние.

во-вторых, отчетность должна содержать информацию об отклонениях, наличие которой позволяет реализовать принцип управления по отклонениям.

Так как руководитель не всегда имеет достаточно времени, чтобы изучать детализированные бухгалтерские отчеты и искать проблемные области, то преимущество таких отчетов состоит в том, что наряду с суммарными величинами здесь указываются статьи, по которым особо плохие или особо хорошие результаты (по сравнению с нормальным, в данном случае равным 4%).

Таким образом, отчетность по центрам затрат играет роль сигнальной системы, обеспечивающей аппарат управления информацией о ходе производственного процесса и динамике затрат.

**2.3 СVР – анализ как основа для принятия управленческих решений в ООО «Клаксон»**

Одной из задач управленческого учета в ООО «Клаксон» является сбор и обобщение той информации, которая будет полезна руководителю (высшему руководству предприятия) для принятия правильных управленческих решений.

Процесс принятия решения начинается с определения целей и задач, которые стоят перед предприятием, и благодаря различным методам и приемам бухгалтерского управленческого учета исходная информация обрабатывается и обобщается и в результате принимается управленческое решение, которое является результатом анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов достижения конкретной цели организации.

Таким образом, среди множества управленческих решений, принимаемых в ООО «Клаксон», решается задача о безубыточности организации.

Цель анализа безубыточности состоит в том, чтобы установить, что произойдет с финансовыми результатами при изменении уровня деловой активности организации. По существу анализ сводится к определению точки безубыточности такого объема реализуемых товаров, который обеспечивает организации нулевой финансовый результат, т.е. предприятие не несет убытков, но еще не имеет прибылей.

Анализ безубыточности помогает держать в поле зрения границы устойчивого положения организации в одном из важнейших аспектов финансовой политики – искусстве влиять на финансовый результат.

Для вычисления точки безубыточности применяется метод маржинального дохода (МД) (валовой прибыли).

В состав маржинального дохода входят прибыль и постоянные расходы. Задачей ООО «Клаксон» является реализация товара таким образом, чтобы полученный маржинальный доход покрыл постоянные издержки, и получение прибыли. Когда получен маржинальный доход, достаточный для покрытия постоянных издержек, достигается точка равновесия.

Прибыль = Совокупный маржинальный доход – Совокупные постоянные расходы

Совокупные постоянные расходы =

Маржинальный доход на ед. продукции \* Объем реализуемой продукции (шт.)

Таким образом, можно рассчитать точку безубыточности:

Совокупные постоянные расходы

Маржинальный доход на ед. продукции

q безубыточности =

Используя данные ф. №2 «Отчет о прибылях и убытках» ООО «Клаксон» можем рассчитаем данные показатели

Таблица 2. Данные ф. №2 «Отчет о прибылях и убытках»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатели | Сумма (тыс. руб.) |
| 1 | Выручка за отчетный год | 27945 |
| 2 | Переменные затраты за отчетный год | 23005 |
| 3 | Постоянные затраты | 4227 |
| 4 | Маржинальный доход в составе выручки от продаж [МД = ВР – переменные затраты] | 4940 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| объем продаж | V | 27945 |
| переменные затраты | VC | 23005 |
| постоянные затраты | FC | 4227 |
| маржинальный доход | МД | 4940 |

q безубыточности = (4227 \* 27945) / (27945 – 23005) = (4227 \* 17945) / 4940 = 15 355 тыс. руб.

Данные расчеты для большей наглядности можно представить в виде построения графика безубыточности.

График состоит из двух прямых – прямой, описывающей поведение совокупных затрат (У2) и прямой, отражающей поведение Выручки о продаж товаров (У1) в зависимости от объемов реализации.

На оси абсцисс откладывают объем реализации (товарооборот в натуральных единицах измерения), а на оси ординат – затраты и доходы в денежной оценке.

**Прибыль,  
 руб.**

**У1 (ВР от реализации)**

**У2 (совокупные затраты)**

**D**

**С**

-

-

-

-

(q безубыт) 15355 тыс. руб.

**Q**

-

-

(FC)  
 постоянные расходы

-

**В**

-

| 0 | | | | | | | | |

**А**

114 256

0 100 200 300 400 500 600 700 800 900 **Объем продаж, тыс. шт.**

Рис. 8. Графика безубыточности

Согласно приведенному рисунку 8 пересечение прямых У1 (ВР от реализации) и У2 (полные расходы) образуют точку безубыточности (q безубыт), в которой величина издержек и объема выручки равны.

На данном графике обозначены зоны убытков продажи (QBA) и область дохода (QBC). Таким образом, из рисунка видно, что при объеме продаж, превышающем 15355 тыс. руб., организация получит прибыль. Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Клаксон» в 2007 году находится в зоне прибыли.

Для принятия перспективных решений рассчитывается Маржинальный Доход (МД) в процентах от выручки (т.е. уровень МД в ВР от продаж):

**k = Маржинальный Доход (МД) (руб.)** 4940  
 **Выручка от продаж (ВР) (руб.)** 27945

\*100% = 17,68%

**\*100% =**

Это значит, что на каждые 100 руб. реализации товаров маржинальный доход составляет 17,68 рублей.

Порог рентабельности – определяется как отношение постоянных затрат и прибыли от продаж к удельному маржинальному доходу.

Порог рентабельности, обеспечивающий получение прогнозируемой прибыли составляет:

**=**

Постоянные затраты + Прибыль  
Удельный МД

**=**

Планируема прибыль  
(порог рентабельности)

**=**

= (4227 + 713) /0,1768 = 27941 тыс. руб.

Запас финансовой прочности – представляет собой разность между выручкой от продаж и критической точкой объема продаж (27945 тыс. руб. – 15355 тыс. руб.) 12590 тыс. руб.

Уровень запаса финансовой прочности в объеме продаж составляет 45% (12590 тыс. руб. / 27945 \*100%). Оптимальное значение этого показателя – свыше 60% от объема продаж.

Вывод – проведение такого плана мероприятий само по себе является весьма прибыльным делом. Данная деятельность весьма прибыльна для организаций. В том случае проведение таких мероприятий становится еще более выгодным.

**3. Предложения по повышению эффективности управленческого документооборота**

Своевременный и быстрый доступ к информации сегодня является необходимым условием успешногорешения любого рода задач. Оперативность и качество формирования документов, сглаженность работы справочно-информационной службы, четкая организация хранения, поиска и использования документов, непосредственно влияют на качество управления и, следовательно, на экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.

Уменьшение времени, которое тратится на поиск нужной информации, на выполнение определенных действий в рамках делового процесса обработки документов, является одним из главных способов повышения производительности работы сотрудников. Потребность в централизованном получении информации и в контроле за прохождением документов в масштабах всей организации приводит к необходимости создания автоматизированной системы управления документооборотом.

Жизненный цикл любого документа, от его создания и до передачи в архив, состоит из большого количества взаимосвязанных процедур. Деловые процессы, заложенные в систему автоматизации, должны включать в себя создание документов, в том числе и на основе типовых шаблонов, регистрацию входящей, исходящей и внутренней корреспонденции, маршрутизацию документов, контроль прохождения и исполнения документов, создание единого хранилища информации.

Объективным требованием к технологиям, заложенным в автоматизированную систему, является возможность обработки и регистрации различных типов информации, такой, как текстовые файлы, отсканированные образы бумажных документов, графические изображения, электронные таблицы.

В процессе обработки документа нередко участвует большое количество сотрудников. Один готовит черновик, другой визирует, третий передает на исполнение и т.д. При этом важно, чтобы любой участник делового процесса мог в любое время получить доступ к документу и к любой требуемом информации. При этом важно соблюдать строгое разграничение доступа и защиту данных.

Наличие средств календарного планирования поможет обеспечить надежность и оперативность взаимодействия между подразделениями при организации деятельности рабочих групп, подготовке совместных мероприятий. Обеспечение связи с деловыми партнерами, клиентами и поставщиками так же важно, как и организация взаимодействия внутри предприятия. Например, в процессе заключения договора может потребоваться совместная работа юридического отдела, бухгалтерии, канцелярии, а также обмен документами с деловым партнером. Это достигается распределенным доступом к общим базам данных и встроенной электронной почте. Можно использовать и средства тиражирования (репликации) совместно используемых баз данных системы.

Эту же систему рекомендуется к использованию предприятию ООО «Клаксон», кроме того в бухгалтерском учёте всё таки удобнее было использовать программу фирмы 1С – 1С-Бухгалтерия: Предприятие версии 8.0.

Для того чтобы руководство предприятия могло получать необходимые ему для принятия управленческих решений данные, нужно строить систему отчётности «сверху вниз», формулируя потребности верхнего уровня управления и проецируя их на нижние уровни исполнения. Только такой подход обеспечивает получение и фиксирование на самом низшем исполнительском уровне таких первичных данных, которые в обобщенном виде смогут дать руководству предприятия ту информацию, в которой оно нуждается.

Важнейшими требованиями к системе управленческой отчетности являются своевременность, единообразие, точность и регулярность получения информации руководством предприятия. Эти требования могут быть реализованы при соблюдении ряда простых принципов построения системы управленческой отчетности:

1. Система должна быть ориентирована на первое лицо.

2. Система должна строиться «сверху вниз». Руководители каждого уровня должны проанализировать состав и периодичность необходимых им для выполнения своей работы данных.

3. Исполнители должны иметь возможность фиксирования и передачи «наверх» установленных их руководством данных.

4. Данные должны фиксироваться там, где порождаются.

5. Информация должна быть руководителю сразу же после её фиксирования.

Очевидно, что эти требования наиболее полно могут быть реализованы с помощью автоматизированной системы. Однако опыт упорядочения систем управленческой отчетности на различных предприятиях показывает, что установке автоматизированной системы управленческого учета должна предшествовать достаточно большая «бумажная» работа. Её выполнение позволяет промоделировать различные особенности управленческой отчетности предприятия и тем самым ускорить процесс внедрения системы и избежать многих дорогостоящих ошибок.

Представим технико-экономическое обоснование разработки автоматизированной системы учета и анализа ассортимента товаров ООО «Клаксон».

Область применения разрабатываемого программного продукта – отдел хозяйственного учета рабочее место бухгалтера по учету товарных операций в ООО «Клаксон».

Целесообразность разработки проекта учета и анализа ассортимента товаров автоматизированным способом заключается в следующем:

– отпадет необходимость ручной обработки информации по содержанию картотеки товаров, которая в настоящий момент находится преимущественно на бумажных носителях;

– появится возможность оперативного получения общих или детализированных данных по итогам работы;

– повысится точность и полнота анализа данных;

– определение действительно рентабельных видов товаров для оперативного изменения номенклатуры продаж;

* + определение реальной выгодности для предприятия того или иного покупателя и дифференциация на основе этого сбытовой политики.

Расчет коэффициентов эксплуатационно-технического уровня приведен в таблице 3.

Таблица 3. Определение коэффициентов ЭТУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Коэффициенты | Базовый вариант | Разрабатываемый продукт |
| Аи | 1 | 1 |
| Пр | 1 | 1 |
| Сз | 1 | 3,5 |

Для оценки JЭТУ рекомендуется 5-ти бальная шкала оценивания. В таблице 4 представлены результаты расчета бально-индексным методом.

Таблица 4. Расчет показателя качества (балльно-индексный метод)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель качества | Весовой коэффициент, bj | Оценка, Xj | |
| Проект | Ручная обработка |
| 1. Удобство работы (пользовательский) | 0,2 | 5 | 2 |
| 2. Надежность (защита данных) | 0,2 | 3 | 5 |
| 3. Функциональные возможности | 0,4 | 5 | 5 |
| 4. Временная экономичность | 0,3 | 5 | 2 |
| 5. Время обучения персонала | 0,1 | 5 | 5 |
| Комплексный показатель качества | | JЭТУ1 = 5,6 | JЭТУ2 =4,9 |

Вычислим коэффициент технического уровня Ak = 5,6 / 4,9=1,14, этот метод также оправдывает с технической точки зрения создание данного проекта.

Расчет затрат на основную заработную плату приведен в таблице 5.

Таблица 5. Затраты на основную заработную плату сотрудника

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оклад в  месяц, руб. | Стоимость одного рабочего дня, руб. | Трудоемкость,  дни | | Сумма, руб. |
| 3000 | 142,86 | Автоматизированный  труд | 90 | 12857,40 |
| Ручной труд | 210 | 30000,06 |

Тогда с учетом дополнительной заработной платы и отчислений по налогам:

Ззп = 12857,40 × 1,3×1,356 = 22665,02 руб. – для автоматиз-ного труда

Ззп = 30000,06 × 1,3×1,356 = 52885,06 руб. – для ручного труда

Определим фонд времени работы оборудования: Fэф=264×8= 2112 часов.

Рассчитаем амортизационные отчисления по применению оборудования:

Для проекта: g1 = 1; a1 = 10; t1 = 90×8=720 часов; Cb1 = 15200 руб.

Сумма амортизационных отчислений для проекта составит:

Са = 0,01×[(15200×10×1×720) / 2112] = 518,18 руб.

Определим затраты на силовую энергию: Зэ = 0,23×720×0,12 = 19,87 руб.

Таким образом, затраты на текущий ремонт оборудования для проекта составят: Зрем = (0,05×15200×720) / 2112 = 259,09 руб.

Расчет эксплуатационных затрат для проекта и ручного учета по статьям представлен в таблице 6.

Таблица 6. Расчет эксплуатационных затрат для проекта и аналога.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Автоматизированный труд | Ручной труд |
| Основная и дополнительная зарплата с отчислениями во внебюджетные фонды | 22665,02 | 52885,06 |
| Амортизационные отчисления | 518,18 | 0 |
| Затраты на электроэнергию | 19,87 | 0 |
| Затраты на текущий ремонт | 259,09 | 0 |
| Итого | 23462,16 | 52885,06 |

Таким образом, эксплуатационные затраты составят:

Для проекта Зтек = 23462,16 руб.

Для ручного труда Зтек = 52885,06 руб.

Расчет экономического эффекта приведен в таблице 7.

Таблица 7. Расчет экономического эффекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Данные | Автоматизированный труд | Ручной труд |
| Текущие эксплуатационные затраты, руб. | 23462,16 (С1) | 52885,06 (С2) |
| Суммарные затраты, связанные с внедрением проекта, руб. | 11448,66 (К1) | 0 (К2) |
| Приведенные затраты на единицу работ, руб. | 27240,22 (З1) | 52885,06 (З2) |
| Экономический эффект от использования разрабатываемой системы, руб. | Э = (52885,06× 1,14 – 27240,22) × 1 =  = 33048,75 | |

Фактический коэффициент экономической эффективности разработки составит:



Сопоставим его с нормативным значением коэффициента эффективности капитальных вложений Ен = 0,33:

Так как Еф = 2,89 > Ен, то разработка и внедрение разрабатываемого продукта является эффективным, т.е. эффект от использования данной системы окупает все затраты, связанные с проектированием и эксплуатацией. В таблице 8 представлено экономическое обоснование разработки и внедрения предложенного проекта.

Таблица 8. Сводная таблица экономического обоснования разработки и внедрения проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты на разработку проекта, руб. | 11448,65 |
| Затраты на реализацию проекта, руб. | 0,00 |
| Общие эксплуатационные затраты, руб. | 23462,16 |
| Экономический эффект, руб. | 33048,75 |
| Коэффициент экономической эффективности | 2,89 |
| Срок окупаемости, лет | 0,34 |

Проделанные расчеты показывают, что внедрение разработанной информационной системы документооборота бухгалтерской управленческой отчетности имеет экономическую выгоду для предприятия и решение принято правильно.

**Заключение**

Процесс принятия управленческих решений является особым видом деятельности, требующим высокой квалификации, практического опыта, развитой интуиции, часто сродни искусству. Многие решения являются уникальными, и процесс их выработки не может быть определен строгими правилами, конкретными шагами и четкой последовательностью. Тем не менее, в анализе процесса принятия управленческих решений можно выделить наиболее общие определенные этапы. На первом этапе исходя из стоящей проблемы бухгалтер должен определить все возможные направления действий, которые помогут руководству разрешить эту проблему. После определения альтернатив бухгалтер по управленческому учету готовит полный анализ по каждому обсуждаемому варианту, рассчитывая суммарные затраты, возможную экономию ресурсов и финансовый результат хозяйственных операций. Для каждого типа решений необходима различная информация.

Когда вся информация собрана и представлена соответствующим образом, руководство может выбрать наилучший вариант действий. После воплощения в жизнь выбранного решения бухгалтер должен проанализировать сложившуюся ситуацию и представить руководству анализ результатов внедрения. Если нет необходимости в дальнейших действиях, процесс управления завершается, в противном случае весь цикл возобновляется.

Как видим, на всех этапах процесса принятия управленческого решения бухгалтер обеспечивает руководство необходимой информацией. Для этих целей должны быть использованы определенные учетные процедуры и система специальной отчетности. Так как руководство ожидает, что информация будет точной, своевременной, полностью охватывающей проблему и представленной в хорошей понятной форме, бухгалтер должен обращать внимание не только на сбор и обработку необходимой информации, но также и на формат представляемых отчетов.

На основании проделанной работы по изучению данной темы, можно сделать выводы о том, что в ходе написания курсовой работы были решены такие поставленные задачи, как раскрыта сущность и особенности принятия управленческих решений, исследован управленческий учет и отчетность как элемент информационной системы управления организации, раскрыто понятие и принципы управленческой отчетности в общем и на примере конкретного объект исследования.

В итоге были предложены варианты по совершенствованию принятия управленческих решений объекту исследования.

Наряду с этим была выполнена цель данной курсовой работы, т.е. исследованы, изучены и отражены особенности принятия управленческих решений, основанные на данных оперативного учета и отчетности как теоретически, так и применительно к конкретному объекту исследования.

В первой главе приведены теоретические основы принятия управленческих решений на основе данных управленческого учета и отчетности. Раскрывается сущность управленческого учета как подсистемы информационного обмена в структуре управления предприятием, приведена классификация управленческих решений и описана методика сбора и обработки информации для принятия управленческих решений.

Вторая глава курсовой работы была написана на основании предложенных данных ООО «Клаксон». В этой главе была дана краткая характеристика общества с ограниченной ответственностью «Клаксон». Таким образом, были рассмотрены учредители, вид деятельности организации, виды и формы управленческой отчетности в ООО «Клаксон», их применение в целях принятия управленческих решений, а также другие аспекты данного предприятия.

После расчета внедрения новой информационной системы на ООО «Клаксон» был сделан вывод, что внедрение разработанной информационной системы имеет экономическую выгоду для предприятия.

**Список литературы**

1. Федеральный закон о бухгалтерском учете №129-ФЗ от 21 ноября 1996 г. (Принят Государственной Думой 23 февраля 1996 года) (Одобрен Советом Федерации 20 марта 1996 года)

2. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. М., 2003.

3. Бургуев К.А. Практика постановки управленческого учета на российских предприятиях // Деловой Петербург. – 2002. – №24. – С 3–7 19.

4. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие для студентов экономических специальностей. / И.П. Сахирова. Уфа: Гилем, 2006. 152 с.

5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / М.А. Вахрушина. – 6-е изд., доп. и перераб. – М.: Омега – Л, 2006. – 576 с.

6. Волкова О.Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 472 с.

7. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный, 2001.

8. Голов С.Ф. Управленческий учет: Учебник. – К.: Либра, 2004. – 576 с.

9. Друри К. Управленческий и производственный учет.-М.: АУДИТ\_ЮНИТИ, 2002

10. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. – М.: ЮНИТИ, 2003.

11. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. для вузов. – М.: Экономистъ, 2003. – 618 с.

12. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004 – 160 с.

13. Карпова Т.Н. Управленческий учет: Учебник. - М.: АУДИТ-ЮНИТИ, 2003

14. Кондраков К.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2003. – 386 с.

15. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. – 2-е изд., изм. и доп.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003.-416 с.

16. Нестеро В. Важно А.Управленческий учет как основа для принятия эффективных решений // Экономика и жизнь. – 2007. – №5

17. Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет: Учебное пособие. – М.: УРСС, 2003.

18. Сахирова И.П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие для студентов экономических специальностей. / И.П. Сахирова. Уфа: Гилем, 2006

19. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. М., 2007.

20. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет. 10-е изд./ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.

21. Управленческий учет: системы, методы, процедуры: Учебное пособие / О.Д. Каверина – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.: ил.

22. Управленческий учет: Учебное пособие / Под редакцией А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2004. – 512 с.