

Принципиальные основы организации оперативного учета и оперативного контроля в розничной торговле

В настоящей статье изложены результаты исследования, посвященного изучению оперативного учета и оперативного контроля на предприятиях розничной торговли. Коротко изложен ретроспективный анализ развития оперативного учета. По результатам исследования были предложены методические основы организации оперативного учета и оперативного контроля, рассмотрена классификация оперативной отчетности.

Процессы, происходящие в розничной торговле, в частности рост объема товарооборота, числа торговых предприятий и увеличение их размеров приводят к значительному усложнению управления отраслью. В этих условиях совершенствование управленческого учета выдвигается в число важнейших предпосылок развития его рационального механизма.

Оперативный учет как подсистема управленческого учета располагает широкой сетью формирующейся и продвигающейся на предприятиях розничной торговли экономической информацией. Повседневное, оперативное её использование при правильных и оптимальных решениях и рациональных указаниях исполнителям в процессе хозяйственно-финансовой деятельности способствует достижению ожидаемых результатов.

Информация оперативного учета для достижения эффективности её использования должна:

вестись по всем объектам оперативного учета систематически, т.к. ее отсутствие делает оперативный учет малоэффективным;

поступать к заинтересованным лицам ежедневно, должен быть разработан перечень таких объектов оперативного учета, информация о которых должна быть немедленной, в течение дня. Это, прежде всего, касается экстренных случаев, как задержки с поступлением товаров, выявление испорченной продукции в торговом зале, и т. п.;

предоставляться всем заинтересованным должностным лицам, которые обязаны быть в курсе протекания соответствующего процесса. К определению круга должностных лиц, которым посылается оперативная информация, надо подходить дифференцированно;

быть ясной, по возможности краткой, не перегруженной абсолютными данными, а четко указывать на отклонения от нормального хода того или иного торгового процесса.

Ценность оперативной информации заключается в скорости ее получения, поэтому сроки ее подачи должны быть во всех случаях минимальными, но технически возможными, достижимыми.

Своевременная оперативная информация возможна при наличии хорошо организованной системы оперативного учета. Автоматизация вычислительных и других работ, связанных с оперативным учетом, имеет важное значение, так как создает возможность для скорейшего получения и обработки первичной учетной информации.

Перечень регистров оперативного учета, их форма и содержание разрабатывается отдельно для каждого подразделения предприятия, по возможности, унифицировано. Правильность ведения каждого регистра оперативного учета необходимо систематически проверять. Выяснение причин расхождения оперативных данных с обобщающими, применяемыми для бухгалтерского учета, всегда должно приводить к практическим выводам. Возможно, что придется изменить методы приближенных расчетов, организовать более строгий контроль за полнотой поступающей для оперативного учета информации.

Оперативный учет в розничной торговле – информационная база текущего наблюдения, планирования, управления и контроля над торговой деятельностью на всех этапах товародвижения и воздействия на нее низшими управленческими звеньями торговых подразделений с целью получения наибольшей прибыли [4].

Основная задача оперативного учета состоит в отражении общей картины хозяйственных операций предприятия, выявлении ресурсов и правильном их использовании для целей активного контроля, планирования и соответствующих распоряжений. В оперативном учете совмещается индивидуальный учет в разрезе каждой хозяйственной операции и динамический учет - в процессе развертывания этой операции. Эти три свойства - срочность, индивидуальность и динамичность делают его основой для оперативного управления.

Оперативный учет имеет своей целью дать информацию о текущей ситуации в организации, которые необходимы для своевременного принятия управленческих решений. Ключевыми критериями оперативного учета является оперативность и детализация информации. Важной особенностью оперативного учета является его ориентация на настоящее [2].

Ретроспективный анализ многовекового пути, пройденного бухгалтерами, нашими предшественниками показал, что оперативный учет, является неотъемлемой частью системы бухгалтерского учета организации, а не дополнением к нему.

Исследуя работы основоположников оперативного учета [2,6,7,8] отмечены важные теоретические результаты. Ими, в частности:

- указано на связь между оперативным учетом и текущим планированием, с одной стороны, и оперативным регулированием - с другой;
- детально охарактеризовано назначение оперативного учета;
- разработаны принципы карточной, графической и табличной техники учетных записей;
- проведен анализ и сделано сравнение системы оперативного учета в России и на западе.
- разработаны схемы организационной структуры связи управления, бухгалтерии и оперативного учета
- подчеркнуто одно из фундаментальных отличий оперативного учета от бухгалтерского учета и статистики, заключающееся в том, что бухгалтерия фиксирует только уже вполне законченную операцию и всегда имеет дело с цифрами и подсчетом, тогда как в оперативном учете могут при необходимости отражаться и отдельные элементы операции до ее окончания, иногда не используя цифры.

Три основные задачи должен был решать оперативный учет [7]:

- контрольно-справочную;
- распорядительно-организационную;
- координационно-плановую.

Перечисленные задачи были не свойственны бухгалтерскому учету тех лет, поэтому уже тогда ощущалась острая информационная недостаточность, обусловленная чрезвычайно низкими оперативными свойствами бухгалтерского учета, уже тогда стояла проблема взаимодействия функций учета, контроля, планирования в цикле оперативного управления сложными организованными системами.

На сегодняшний день бухгалтерский учет является наиболее организованной частью информационной системы предприятия, функционирующей на качественно новом уровне. Своевременная, объективная, достоверная и оперативная информация необходима для принятия соответствующих управленческих решений. Бухгалтерский учет во все большей степени становится составной частью управляющей системы предприятия.

Для руководства торговой организацией недостаточно в конце месяца подводить предварительные итоги – нужно ежедневно быть в курсе каждого хозяйственного процесса, учитывать складывающуюся финансово-хозяйственную ситуацию, предугадывать ход событий, принимать соответствующие управленческие решения для преодоления возникающих затруднений.

Исследование результатов, полученных учеными, позволили сформулировать некоторые положения, раскрывающие принципиальные направления взаимодействия оперативного и бухгалтерского учета [1,2].

Возможности целенаправленного взаимодействия оперативного и бухгалтерского учета определяются многими факторами - состоянием организа-

ции учета, способом обработки информации, личным отношением к проблеме со стороны руководителей экономических служб и разработчиков автоматизированных систем управления предприятием.

Важное значение имеет выработка концепции взаимодействия обоих видов учета, диктующей конкретную направленность действия перечисленных факторов. В итоге все зависит от понимания проблемы в целом, от общего подхода к её решению.

Для организации оперативного учета необходимы следующие элементы:

- наблюдение;
- оценка в количественном выражении отдельных хозяйственных операций по центрам ответственности;
- регистрация результатов наблюдений и измерений в первичных документах;
- систематизация результатов наблюдений в виде оперативной отчетности, приспособленной для принятия грамотных управленческих решений;
- построение системы оперативных сигнализаторов, в соответствии с разработанными в организации бизнес-процессами;
- учетные процедуры сбора, обработки и представления информации пользователям.

Наличие всех выше перечисленных элементов оперативного учета создает целостность учетных данных, имеющих определенную практическую ценность.

В результате децентрализации управления организационную структуру современного розничного торгового предприятия можно рассматривать как совокупность различных центров ответственности, связанных между собой линиями ответственности. Как следствие, система оперативного учета, которая обеспечивает регистрацию, отражение, накопление и предоставление информации о затратах и результатах, превращается в систему учета по центрам ответственности.

Важным этапом в организации оперативного учета является группировка результатов наблюдений в форме оперативной отчетности. Отчетность является важнейшим источником информации для анализа и принятия решений.

Предложенная автором классификация оперативной отчетности ориентирована на внутренних пользователей, её содержание определяется целями и задачами управления (рис.1). Создание системы оперативной отчетности требует определения перечня информации, которая необходима менеджерам различных структурных подразделений торговой организации, а также частоты её представления.

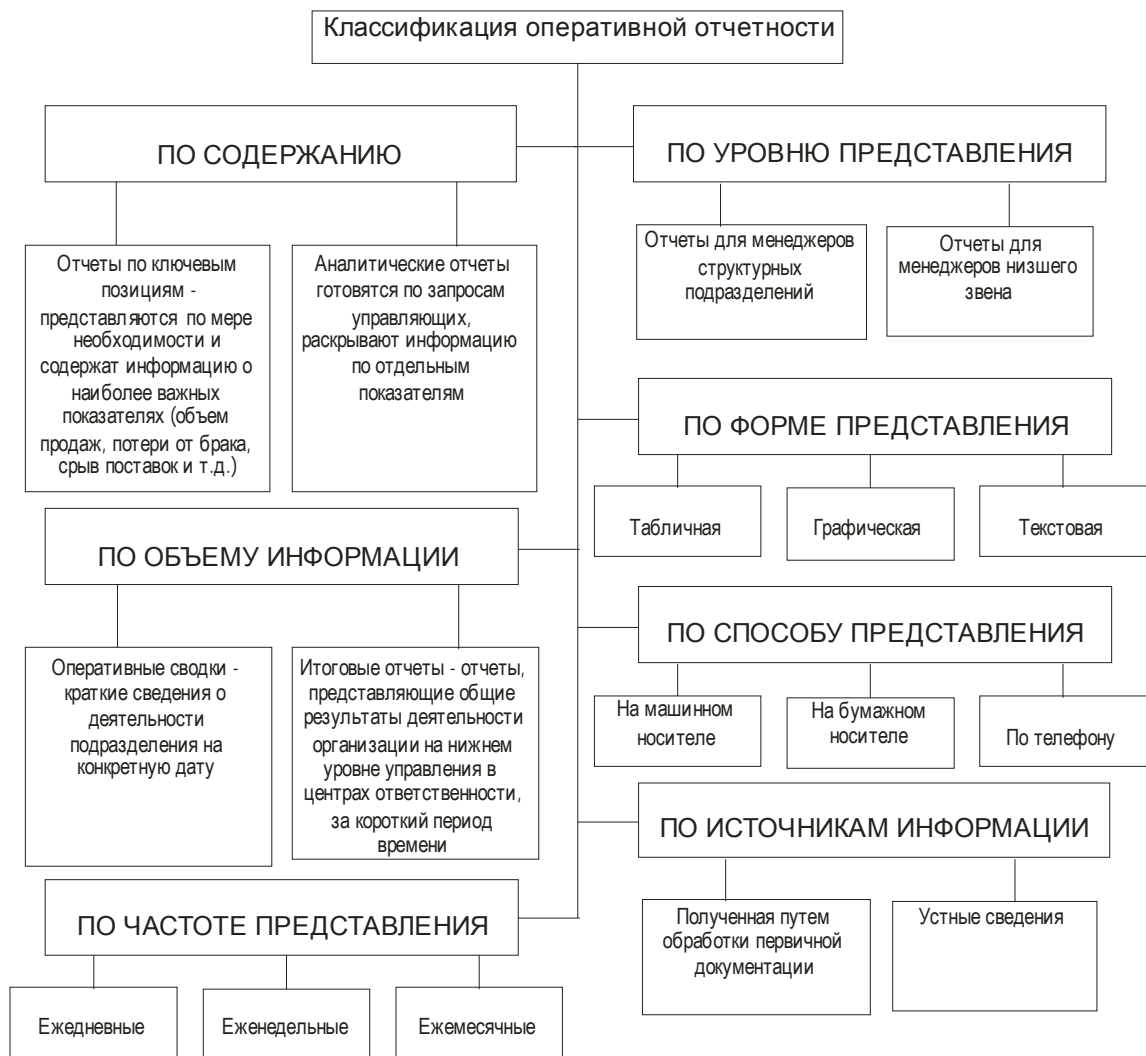


Рисунок 1 Классификация видов оперативной отчетности

Требования к содержанию оперативной отчетности формулируют руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации. При этом управляющие должны учитывать, что информация содержащаяся в оперативных отчетах должна включать существенные параметры **системы оперативных сигнализаторов** в соответствии с разработанными в организации, бизнес-процессами.

Система оперативных сигнализаторов – это набор существенных параметров оперативной информации и правил взаимосвязи между ними, влияющих на рентабельность предприятия

Основополагающим документом, определяющим основные принципы организации оперативного учета является положение по организации оперативного учета. Данное положение должно периодически пересматриваться, с целью выявления слабых его сторон, в процессе каждодневной деятельности торговой организации.

Надлежащая организация всей системы оперативного учета и постоянное поддержание её в виде, удовлетворяющем потребности торговой организации, требует сосредоточения руководства данной системы в одном лице, например группа управленческого учета финансовой службы. Разработку системы оперативных сигнализаторов выполняет организация, специализирующаяся на создании подобных бизнес-процессов. Только единое руководство всей системой оперативного учета может обеспечить взаимную согласованность действий всех структурных подразделений, ликвидацию ненужной для оперативного управления сведений, исключение дублирования информации, а также совершенствование этой системы.

Для отражения всех ресурсов и процессов хозяйственной деятельности предприятия огромную роль и значение имеет правильно организованный документооборот. Улучшение организации документооборота – важнейшее направление дальнейшей его рационализации.

Пути рационального составления документов многообразны. Они вытекают из условий комплексного охвата всех процессов документами, сокращения их количества, повышения наглядности, обеспечения возможностей ежедневного их использования для ознакомления с состоянием ресурсов и ходом производства в каждом из звеньев предприятия.

Нами рассмотрены преимущества переход на единый стандарт электронного документооборота, т.к. создание информационной системы в розничной торговле, прежде всего, ориентировано на снижение операционных издержек и повышение качества обслуживания клиентов. Поэтому автоматизация торговых процессов предполагает быстрый расчет сумм покупок, полный контроль продаж и остатков по магазину, существенное ускорение инвентаризационного процесса, а также удобный сервис обслуживания для покупателей. Таким образом, автоматизация вычислительных и других работ, связанных с оперативным учетом, имеет большое значение, так как создает возможность для скорейшего получения и обработки первичной учетной информации.

Внедрение автоматизированных систем предусматривает совершенствование структуры органов управления, сокращение форм документации, упрощение документооборота, упорядочение объемов и потоков информации и. т.п.

Выбирая автоматизированную систему информации нужно ставить реально выполнимые задачи, а главное степень готовности предприятия к внедрению такой системы. Внедрение системы состоит из трех этапов:

- 1) описание процесса перехода с существующей ранее «исторической» базы данных в новую;
- 2) разработка концептуального бизнес-проекта, документа охватывающего всю структуру предприятия;
- 3) процесс внедрения решения.

По результатам проведенного нами исследования было обнаружено, что использование информационных технологий является обязательным условием достижения оперативности и достоверности информации, контролируемости процессов, повышения производительности труда и уровня рентабельности в целом.

В системе оперативного управления экономическими объектами торгового предприятия очень важно осмыслить значение оперативного контроля, который является наиболее сложной и вместе с тем интересной проблемой. С точки зрения метода, организации и других характеристик это контроль состояния определенных групп объектов в короткие интервалы времени. В этом смысле оперативный контроль никак не отличается от контроля в его широком понимании. Но сам объект оперативного управления придает функции контроля особое, самостоятельное значение.

Целостность и жизнедеятельность системы оперативного управления экономическими объектами обеспечивается благодаря:

цикличности оперативного управления определенными группами экономических объектов, основанной на взаимодействии контроля с функциями регулирования и планирования;

оперативному регулированию еще не завершенных процессов, отдельных хозяйственных операций;

использованию в текущем управлении и экономическом анализе, оперативной информации, полученной путем сравнения фактических характеристик находящихся в поле контроля экономических объектов, с теми критериями, которые приняты для оценки степени достижения целей.

Оперативный контроль является достаточно динамичным, что нельзя сказать о контроле в общем, который ведется по итогам работы за месяц. Используя сведения оперативного учета, контроль своевременно влияет на состояние экономических объектов, активно участвует в формировании конечных хозяйственных результатов торгового предприятия. Этим определяется его значение в системе оперативного управления.

Целью контроля является предупреждение и оперативное выявление отклонений фактического состояния управляемого объекта от показателей, необходимых для эффективного функционирования розничного торгового предприятия.

Для повышения эффективности функционирования и совершенствования системы внутреннего контроля необходима разработка комплекса средств методического обеспечения, которая предполагает [5]:

определение совокупности и характера информации, подвергающейся оперативному, управленческому и другим видам контроля;

установление последовательности фиксации событий во времени;

выбор наиболее рациональных приемов, методов и способов контроля;

использование результатов контроля в управленческом анализе через систему показателей, прогнозирования в соответствии со стратегическими целями, в зависимости от этапа жизненного цикла организации;

оценку следующих параметров: результативности системы внутреннего контроля, затрат на ведение системы внутреннего контроля, потерь при соответствующем уровне системы внутреннего контроля.

Задачи оперативного контроля должны решаться круглосуточно-непрерывно. Оперативное планирование производится один раз в сутки, а также при резком изменении условий работы предприятия. Коррекция отклонений от плана решается по мере возникновения необходимости.

Основополагающим документом, определяющим основные принципы организации системы оперативного контроля в розничной торговой организации, является положение о системе оперативного контроля, разрабатываемое для каждого предприятия индивидуально, учитывая его специфику. В данном документе выделяются объекты оперативного контроля, контролируемые показатели и центры ответственности, а также определяются основные принципы их функционирования и указываются базовые средства контроля.

Для расчета оптимальных режимов работы торговой организации представляется целесообразным использовать математические модели. Теория графов позволяет вычлениить критичные бизнес-процессы и события, а оперативный контроль акцентируется на них. Данная теория позволяет структурировать события по степени важности и принять своевременные управленческие решения. Основным источником информации для применения теории графов являются данные оперативного учета, историческая информация о бизнес-процессах, присущих данному торговому предприятию. Оперативный учет контролируемых параметров осуществляется путем их регистрации с заданной периодичностью в автоматизированных информационных системах, и выдачи руководителю выходных документов (оперативных отчетов).

С помощью оперативного контроля и информации оперативного учета можно определить длительность выполнения отдельных работ для каждого бизнес-процесса. Система определения критического и наименьшего путей с помощью заданных алгоритмов помогает выяснить, какие из путей и событий будут для бизнес-процесса оперативными сигнализаторами и степень его оптимальности. Применение оперативных сигнализаторов определяемых на основании компьютеризированного вычисления критических путей позволяет гибко реагировать на изменение ситуации и акцентировать внимание руководства на проблемах препятствующих дальнейшей оптимизации работы торговой организации. В качестве примера сетевого графика и определения существенных параметров – оперативных сигнализаторов представлен бизнес-процесс «закупка товаров» рис.2 .

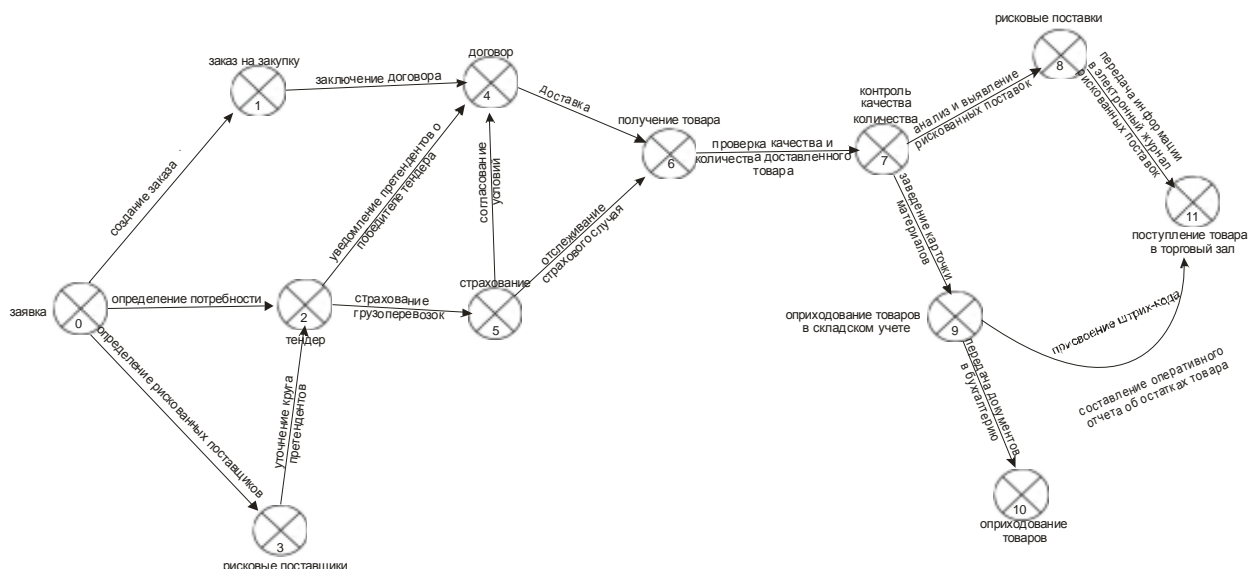


Рисунок 2 Пример сетевого графика бизнес-процесса «закупка товаров»

Для целей оперативного контроля задача теории графов сводится к следующему:

- для заданных событий и работ между ними определяются критические пути и события;
- определяется наикратчайший путь между начальным и конечным событием, требующий минимальное количество времени для выполнения операций;
- определяется оптимальность построенного процесса, если же процесс не оптимален, то тогда возможно перераспределение сил и средств для его оптимизации. Например: процесс разгрузки товаров занимает слишком много времени, поэтому имеет смысл инвестировать средства в разработку автоматизированного складского хозяйства или нанять большее количество сотрудников в соответствующий отдел.

Оперативный контроль ориентирован на оценку соответствия плановым заданиям фактических результатов работы предприятия: объема и структуры товарооборота, состояния текущих товарных запасов, производительности труда, эффективности использования оборудования и др. Процесс планирования неразрывно связан с процессом контроля результатов деятельности организации. Без контроля планирование становится бесполезным. Результаты планирования и контроля находят свое отражение в бюджете организации в виде плановых и фактических данных, а также расчете их отклонений [3].

Организация оперативного контроля в системе бюджетирования происходит в пять этапов:

- 1) составление бюджета;
- 2) утверждение бюджета;

- 3) измерение и отчетность об исполнении бюджетов;
- 4) проведение план-факт анализа;
- 5) рационально организованный документооборот.

Именно такая последовательность процедур и выполнение этапов сначала составления и утверждения бюджетов в организации, а затем отчетов об исполнении бюджетов, их анализ и корректировок, а позже рационально организованный документооборот превращает бюджетирование в управленческий инструмент контроля.

Работа, проведенная нами по внедрению оперативного контроля в системе бюджетирования в крупной розничной организации торговли г. Нижнего Тагила показала, что использование бюджета как части управленческого контроля помогает объективно оценивать результаты деятельности торговой организации в целом и ее подразделений

Бюджетный оперативный контроль может осуществляться через наблюдение за исполнением бюджетов путем общения менеджера или контроллера со всеми участниками хозяйственной деятельности и на основе первичной информации.

Под особым контролем должно находиться ограниченное число факторов, играющих решающую роль в достижении целей организации или того или иного центра ответственности. Эти ключевые показатели (обычно не более пяти) могут изменяться быстро и непредсказуемо, существенно влияя на результаты деятельности организации, поэтому система отчетности должна быть построена таким образом, чтобы уделять им особое внимание.

Оперативность в анализе бюджетов означает, прежде всего, своевременность выявления и исследования краткосрочных изменений деятельности центра ответственности, которые либо могут вывести его из заданного бюджетом направления развития, либо сигнализируют о появлении дополнительных возможностей, позволяющих перевести его на более эффективный режим функционирования. При этом всегда необходимо учитывать время, в течение которого действуют причины, порождающие отклонения от бюджета. Временные показатели необходимо определять при помощи средств сетевого планирования описанные выше. В противном случае результаты оперативного анализа будут бесполезны, так как возникает новая экономическая ситуация с новыми причинно-следственными взаимосвязями и новыми экономическими последствиями.

Анализ исполнения бюджетов обеспечивает управленческий контроль результатов деятельности организации, объединяя контроль предстоящих затрат и будущих результатов, связанных с ответственностью, в момент формирования бюджетов и контроль в ходе исполнения бюджета.

Возможность существенного улучшения организации контроля вообще и оперативного в частности связана с анализом её современного состояния. Нужно определить слабые места и явные недостатки установить причины и лишь затем подойти к разработке рекомендаций, которые помогут эти недос-

татки устранить. Должна существовать система показателей и процедур, с помощью которых эти показатели анализируются.

В отношении множества известных рисков и всевозможных способов нанесения ущерба применяются блокирующие контрольные мероприятия, сводящиеся к четкому контролю ограниченного набора параметров:

По нашему мнению, дальнейшая эволюция учетно-аналитической системы приведет к интеграции оперативного контроля и оперативного управленческого учета в единую неразрывную систему, ведь только такой подход создает возможности надежного и эффективного управления. В современной ситуации задача теоретиков - подготовить теоретическую и методическую базу для внедрения в торговых организациях систематического контроля.

Список использованных источников и литературы

1. Валуев Б.И. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия - М. : Финансы и статистика, 1991. – 224с.
2. Каракоз И.И., Савичев П.И. Вопросы теории и практики оперативного учета – М.: Финансы, 1972.
3. Керимов В.Э. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: Учебное пособие/ В.Э. Керимов, Д.С. Аболенский, П.В. Селиванов / под ред. В.Э. Керимова. – М.: Эксмо, 2006. – 224 с.
4. Комарова Н.Н. Развитие оперативного учета в розничной торговле потребительского общества: Дисс. канд. экон. наук. – Москва., 2003г. - 180с.
5. Кузьмина И.Г. Формирование системы внутреннего контроля на предприятиях розничной торговли: Дисс. канд. экон. наук. – Оренбург, 2006г. – 188 с.
6. Майзельс Р.С. Оперативный учет и бухгалтерия // Счетоводство, 1925-№5, с. 589-592.
7. Савинский Д. О статистике, бухгалтерии и оперативном учете // Счетоводство, 1929-№7, с.509-514.
8. Цубербиллер В. Оперативный учет и техника планировки//Система и Организация.- 1924.- №11.-с.28-31.