

**Князева Елизавета Юрьевна**

студент магистратуры, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет управле-  
ния», г. Москва, Российская Федерация

**e-mail:** gggg57@rambler.ru

**Дьяконова Ольга Семеновна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государствен-  
ный университет управления», г. Москва,  
Российская Федерация

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru

**Knyazeva Elizaveta**

Graduate student, State University  
of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** gggg57@rambler.ru

**Dyakonova Olga**

Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow, Russia

**e-mail:** diakonova\_o@mail.ru

## РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Аннотация.** Рассмотрена роль управленческого учета в деятельности логистических организаций. Приведены некоторые подходы к пониманию логистической системы, объясняющиеся многоаспектностью данного понятия. Выделены элементы логистической системы, которые в зависимости от места в системе выполняют определенные функции. Обосновано взаимодействие факторов, способствующих достижению конкурентных преимуществ логистической системы. Выявлена основная цель управленческого учета – обеспечение менеджеров предприятия данными, необходимыми им для принятия своевременных управленческих решений. Перечислены основные задачи, которые решаются с помощью системы управленческого учета. Сделан вывод, что грамотно выстроенный управленческий учет должен учитывать все денежные потоки (наличные и безналичные), позволяющие наглядно оценивать доходность бизнеса в целом, а также каждого проекта в отдельности.

**Ключевые слова:** логистика, логистическая система, логистические организации, управленческий учет, управленческие решения, информация, информационная система, бизнес-процесс.

**Цитирование:** Князева Е.Ю., Дьяконова О.С. Роль управленческого учета в деятельности логистических организаций // Вестник университета. 2020. № 3. С. 89–93.

## ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE ACTIVITIES OF LOGISTICS ORGANIZATIONS

**Abstract.** The role of management accounting in the activities of logistics organizations has been considered. Some approaches to understanding the logistics system, explained by the multidimensional nature of this concept, have been adduced. The elements of the logistics system, which, depending on the location in the system, perform certain functions, have been highlighted. The interaction of factors contributing to the achievement of competitive advantages of the logistics system has been substantiated. The main goal of management accounting – to provide managers with the data they need to make timely management decisions has been revealed. The main tasks, that are solved using the management accounting system, have been enumerated. It has been concluded that a well-structured management accounting should take into account all cash flows (cash and non-cash), allowing you to visually assess the profitability of the business as a whole, as well as each project separately.

**Keywords:** logistics, logistics system, logistics organizations, management accounting, management decisions, information, information system, business process.

**For citation:** Knyazeva E.Yu., Dyakonova O.S. (2020) Role of management accounting in the activities of logistics organizations. *Vestnik universiteta*. I. 3, pp. 89–93. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-3-89-93

Главной задачей любой компании в условиях рыночной экономики является грамотное управление финансами. Эффективное управление компанией подразумевает, что в деятельности присутствует порядок и прозрачность взаимодействий всех подразделений, на каждом уровне действуют четкие инструкции, и собирается статистика, обратная связь по каждому этапу. Это позволяет руководству видеть работу компании в целом, прогнозировать результаты, координировать работу всех подразделений. Поэтому невозможно качественно управлять логистической системой, не имея полной информации про объект управления.

© Князева Е.Ю., Дьяконова О.С., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Грамотно выстроенная и внедренная система управленческого учета необходима руководителю компании, чтобы иметь полную и достоверную информацию о реальном состоянии дел. На основе такой информации принимаются оперативные и стратегические управленческие решения.

Управленческий отчет должен отвечать двум основным требованиям:

- предоставлять информацию максимально оперативно, отражая ситуацию в бизнесе в режиме «здесь и сейчас», что особенно важно в условиях кризиса. Для принятия своевременных решений, менеджменту важно понимать: «где я нахожусь сейчас», а не «где я находился месяц назад»;
- иметь набор удобных инструментов для анализа. Отчет должен давать ответы на вопросы: «Что произошло?», «Почему это произошло?» и «В каком направлении двигаться дальше?». Например, мало знать объем продаж, важно понимать, что повлияло на этот объем: кто, что, кому и после чего продал.

Таким образом, менеджменту необходим набор рычагов и индикаторов, который позволит оценивать положение дел «здесь и сейчас» и понимать, какие рычаги можно двигать и как это повлияет на результат.

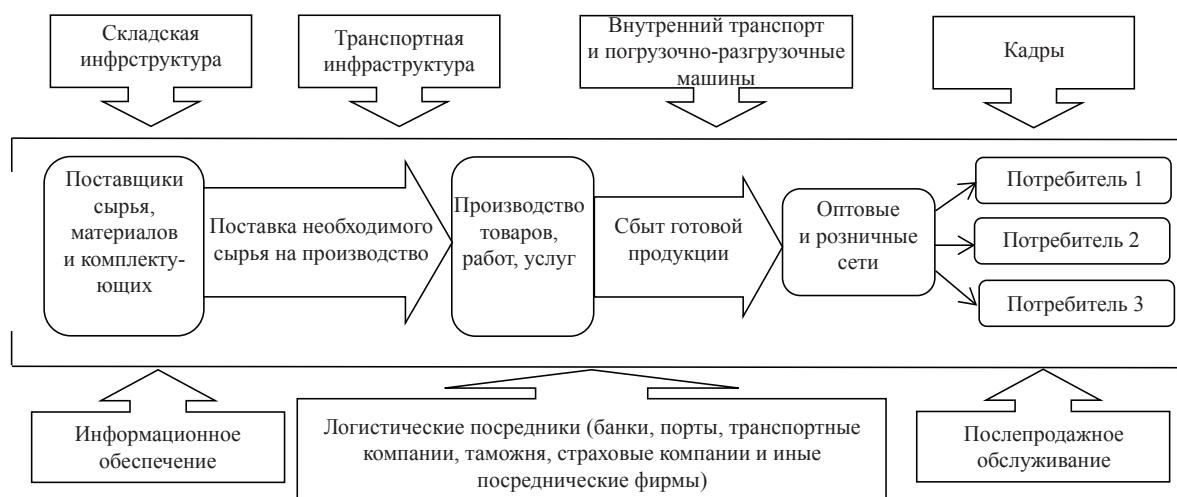
На сегодняшний день существует множество подходов к пониманию логистической системы, что объясняется многоаспектностью данного понятия. Так, например, Т. В. Алесинская, А. М. Гаджинский понимают под логистической системой «динамическую, открытую, стохастическую, адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции» [1, с. 31; 3, с. 87].

Б. А. Аникин и Т. А. Родкина под логистической системой понимают «сложную, организационно завершенную (структурированную) экономическую систему, состоящую из элементов-звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими потоками, причем задачи функционирования этих звеньев объединены внутренними целями организации бизнеса и (или) внешними целями» [2, с. 50].

Приведенные определения трактуют логистическую систему с позиции общесистемного подхода, который используется при описании системы любого рода, в том числе при описании экономической системы, то есть без учета ее функциональных особенностей. Поэтому целесообразно сформулировать определение понятия «логистическая система» с учетом не только системного подхода, но и принципов логистики.

Исходя из этого, логистическая система – это относительно устойчивая совокупность экономически обособленных субъектов (поставщиков, потребителей, логистических посредников и др.), взаимосвязанных и взаимодействующих в целях планирования, организации и координации материальных и сопутствующих потоков для обеспечения минимизации затрат каждого из операторов на рынке логистических услуг, а также затрат конечного потребителя.

Элементами логистической системы выступают экономически обособленные субъекты, которые в зависимости от места в системе выполняют определенные функции. К элементам логистической системы относят поставщиков материальных, финансовых и информационных ресурсов, производственные предприятия, сбытовые, торговые, посреднические организации разного уровня, складскую и дорожную инфраструктуры, транспортные компании, биржи, банки и другие финансовые учреждения, иные компании, оказывающие сопутствующие услуги и т. д. На рисунке 1 представлена схема логистической системы.



Составлено авторами по материалам источника [4]

Рис. 1. Элементы логистической системы

Появление информационных технологий и использование их в рамках логистических систем позволяет объединить все информационные потоки для планирования и координации логистических операций, эффективного взаимодействия всех участников системы, повышения уровня сервиса. Применение информационных технологий в процессах продвижения материальных потоков способствует оптимизации работы логистической системы и удовлетворению потребностей потребителей. Взаимодействие всех вышеуказанных факторов способствует достижению конкурентных преимуществ, позволяет совершенствовать обслуживание, повышать уровень сервиса.

Основная цель управленческого учета – обеспечение менеджеров предприятия данными, необходимыми им для принятия своевременных управленческих решений [6]. Систему управленческого учета можно считать эффективной в том случае, если она способствует более быстрому и легкому достижению целей компании с наименьшими расходами на ее создание и функционирование. В значительной мере управленческий учет работает с текущими фактами ведущейся на предприятии хозяйственной деятельности, по которым необходимо оперативно принимать решения для оптимизации производственных процессов. Информация управленческого учета имеет в большинстве случаев конфиденциальный характер и является коммерческой тайной.

Управленческий учет должен фокусироваться на будущих периодах бизнес-деятельности предприятия и на том, что можно предпринять, чтобы благоприятно повлиять на ход предстоящих событий. На сегодняшний день ведение управленческого учета является одним из наиболее важных условий, способствующих принятию верных управленческих решений руководством предприятия. Так как каждая организация должна самостоятельно выбрать направление своей деятельности, виды производимой продукции и объемы производства, возникает потребность в получении и накоплении информации, составляющей необходимые для ведения учета данные [5].

Метод ведения учета должен быть отражен в организационных документах: приказах и распоряжениях руководителей организаций. Система управленческого учета действует с помощью выполнения функций, которые можно разделить на две основные группы:

- 1) обеспечивающие организацию информационного потока;
- 2) определяющие его содержание.

В первой группе функций можно выделить следующие:

- создание и внедрение системы обмена данными между различными подразделениями компании и представление информации (формирование различных внутренних отчетов);
- анализ данных;
- планирование бизнес-деятельности.

Во второй группе функций выделяем:

- координацию работы подразделений, отделов компании или ее сотрудников;
- мотивацию персонала;
- контроль над выполнением планов.

В рамках указанных функций цель ведения управленческого учета достигается с помощью решения задач, которые можно конкретизировать подзадачами (более мелкими задачами). Можно определить множество решаемых в системе управленческого учета задач. В каждом конкретном случае выбор будет индивидуальным и будет зависеть от целей, поставленных самим предприятием, а также от того, какова ситуация на рынке в настоящий момент времени, какой стратегией и тактикой руководствуются топ-менеджеры, в какой мере стандартизированы и формализованы учетно-аналитические процедуры и процесс вынесения решений в данной организации.

Основные задачи, которые решаются с помощью системы управленческого учета:

- 3) представление данных:

- оценка активов;
- обоснование стоимости продукции или услуг;
- исчисление прибыли;
- создание информационных файлов о затратах и доходах;
- формирование и представление руководству разнообразной внутренней отчетности;

- 4) планирование:
  - создание тактических и оперативных планов;
  - прогнозирование будущих показателей;
  - подготовка данных для определения стратегических целей и долгосрочных задач;
- 5) анализ:
  - нахождение способов самого рационального использования имеющихся ресурсов, включая ограниченные;
  - подготовка данных для вынесения решений о возможности финансирования проектов, видов деятельности, отдельных сегментов и т. п.;
  - инвестиционная деятельность;
  - выявление возможностей для роста прибыли и оптимизация полученных результатов между отчетными периодами;
  - подготовка данных, необходимых для верных решений о структуре и объеме производства;
- 6) контроль:
  - укрепление внутреннего контроля финансов;
  - проведение внутреннего аудита;
  - проведение сравнения достигнутых и плановых показателей;
  - создание рекомендаций для руководства по ликвидации и предотвращению найденных отклонений;
- 7) координация:
  - направление деятельности разных сегментов;
  - оптимизация бизнес-структуры;
  - создание политики в сфере распределения накладных расходов между бизнес-единицами или производимыми продуктами;
  - организация информационного обмена между различными подразделениями и сотрудниками;
- 8) мотивация:
  - повышение мотивации персонала и менеджеров;
  - нахождение вариантов участия работников в прибыли;
  - определение зон ответственности для менеджеров;
  - разработка методов оценки эффективности функционирования подразделений и сотрудников.

Таким образом, исходя из вышеизложенного, можно заключить, что организация управленческого учета – это не просто собирание цифр в единой базе, но и использование полученных данных с пользой для бизнеса. В отличие от налогового или бухгалтерского учета управленческий учет дает менеджерам возможность прогнозировать аспекты деятельности предприятия и получать доступ к аналитике в любое время. Управленческий учет формируется для внутреннего пользования и позволяет правильно отражать текущее состояние компании, а также прогнозировать ее развитие. Своевременное принятие управленческих решений обеспечивает возможность оптимизации бизнес-процессов, что содействует укреплению финансового здоровья предприятий любого масштаба. Грамотно выстроенный управленческий учет должен учитывать все денежные потоки (наличные и безналичные), что позволяет наглядно оценивать доходность бизнеса в целом, а также каждого проекта в отдельности. При этом руководитель всегда в курсе реального состояния предприятия, а значит он имеет обоснованные аргументы для принятия решений.

*Библиографический список*

1. Алесинская, Т. В. Основы логистики. – Таганрог: ЮФУ, 2013. – 12 с.
2. Аникин, Б. А. Основы логистики: учебник / Под ред. Б. А. Аникина, Т. А. Родкиной. – М.: Проспект, 2017. – 339 с.
3. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник. – 21-е изд. – М.: Дашков и К°, 2018. – 418 с.
4. Гайдаенко, А. А. Логистика. – М.: КноРус, 2014. – 267 с.
5. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений. – М.: Юнити, 2015. – 655 с.
6. Каверина, О. Д. Управленческий учет: теория и практика: учебник. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 488 с.

*References*

1. Alesinskaya T. V. Osnovy logistiki [*Fundamentals of logistics*]. Taganrog, YuFU, 2013. 12 p.
2. Anikin B. A. Osnovy logistiki: uchebnik [*Fundamentals of logistics*]. Pod red. B. A. Anikina, T. A. Rodkinoi. Moscow, Prospekt, 2017, 339 p.
3. Gadzhinskii A. M. Logistika: uchebnik [*Logistics: a textbook*], 21-e izd. Moscow, Dashkov i K<sup>0</sup>, 2018. 418 p.
4. Gaidaenko A. A. Logistika [*Logistics*]. Moscow, KnoRus, 2014. 267 p.
5. Druri K. Upravlencheskii uchët dlya biznes-reshenii [*Management accounting for business solutions*]. Moscow, Yuniti, 2015. 655 p.
6. Kaverina O. D. Upravlencheskii uchët: teoriya i praktika: uchebnik [*Managerial accounting: theory and practice: a textbook*]. Lyubertsy, Yurait, 2016. 488 p.