



ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ К ДОКЛАДУ ФИО

**по диссертации на соискание академической степени по
направлению подготовки 38.04.01 – Экономика
(уровень магистратуры)**

научный руководитель:

на тему:

**УЧЁТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
УПРАВЛЕНИЯ ОБОСОБЛЕННЫМИ
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ТОРГОВОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:

1. В последние годы количество торговых организаций, имеющих в своем составе обособленные подразделения, филиалы и представительства, действующих на территории Российской Федерации, значительно возросло. В таких организациях задействовано большее количество людей, крупные финансовые ресурсы и товарно-материальные ценности. Управление такими организациями в силу указанной специфики усложняется.
2. Необходимым условием эффективного управления обособленными подразделениями на региональных рынках становится построение соответствующей организационной структуры и создание налаженной системы информационного обеспечения о работе подразделений, их вкладе в общий финансовый результат организации, возникающих рисках коммерческой деятельности и возможностях мотивации персонала. Ведущая роль в формировании такой системы отводится учётно-аналитическому обеспечению, к организации которого нет чёткого подхода.
3. В системе управления обособленными подразделениями торговой организации важное значение имеет объективная оценка достигнутого уровня экономической деятельности. Трудность получения такой оценки связана с тем, что экономическая деятельность и ее результаты охватывают множество различных процессов и выражаются через определенное количество показателей. При этом в экономической литературе не предложен единый интегральный показатель, который позволял бы производить объективную оценку эффективности деятельности обособленных подразделений.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ:

совершенствование организации учётно-аналитического обеспечения управления обособленными подразделениями торговой организации и разработка методики оценки эффективности деятельности её обособленных подразделений.

ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ:

учётно-аналитическое обеспечение управления обособленными подразделениями коммерческой организации, относящейся к сфере торговли.

ПРЕДМЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ:

совокупность теоретических и методических аспектов организации учётно-аналитического обеспечения управления обособленными подразделениями торговой организации и оценка эффективности деятельности её обособленных подразделений .

ОБЪЕКТ НАБЛЮДЕНИЯ:

Торговая организация, имеющая обособленные подразделения - ООО «Тари-Ком»

ЗАДАЧИ:

- раскрыть понятие учётно-аналитического обеспечения (УАО) и его содержание для организаций, имеющих обособленные подразделения (ОП);
- определить особенности деятельности торговых организаций, имеющих ОП;
- обосновать необходимость формирования УАО управления в организациях, имеющих ОП;
- исследовать методические аспекты организации УАО управления ОП;
- разработать методику оценки эффективности деятельности ОП торговой организации.

НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ:

- **уточнено содержание понятия УАО управления ОП, имеющего определенные особенности, касающиеся системы документооборота, управления рисками, внутреннего контроля, бюджетирования по центрам ответственности (ЦО) и мотивации персонала;**
- **выявлены основные проблемы в деятельности организаций, имеющих ОП, при отсутствии эффективно функционирующей системы УАО;**
- **предложен порядок организации УАО управления ОП, который включает в себя: способы взаимодействия ОП и головной организации, документационное обеспечение и формы внутренней отчетности для пользователей информации;**
- **разработана методика оценки эффективности деятельности ОП торговой коммерческой организации на основе расчета интегрального показателя, позволяющего осуществить ранжирование ОП по рейтингу.**

Содержание понятия УАО для организаций, имеющих ОП



Особенности в УАО для организаций, имеющих ОП

Элементы УАО	Содержание
Система документооборота	Необходимость утверждения графика документооборота между головной организацией и ОП; подготовка и представление внутренней отчетности
Управление рисками	Наличие дополнительных внутренних рисков, вследствие сложной организационной структуры, трудностей в осуществлении управления и контроля
Внутренний контроль	Многообразие субъектов внутреннего контроля (отделы, различные службы головной организации, структурные подразделения в целом, а также главный бухгалтер или иное должностное лицо организации, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета)
Бюджетирование по ЦО	Информация по ЦО (ОП) играет важную роль при принятии управленческих решений на долгосрочную перспективу
Мотивация персонала	Необходимость закрепления за руководителями ЦО персональной ответственности за достижение результативных показателей

Особенности деятельности организаций, имеющих ОП

- Основные модели управления ОП:

централизованное управление — практически полный контроль со стороны головной организации;

частичная децентрализация – большая, по сравнению с централизованным управлением, свобода ОП, часть решений допускается принимать управляющим на местах.

децентрализованное управление – наибольшая свобода ОП.

- Способы ведения бухгалтерского учета:

централизованный – учет всех ФХЖ, которые осуществляют ОП, ведет головная организация

децентрализованный – филиалы ведут бухгалтерский учет самостоятельно, но в соответствии с учетной политикой организации.

Основные проблемы в деятельности организаций, имеющих ОП, при отсутствии эффективно функционирующей системы УАО

- ***Учетная составляющая*** – несвоевременность и недостоверность фактов, вероятность искажения учетных и отчетных данных, которые в дальнейшем могут влиять на достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности.
- ***Аналитическая составляющая*** – необъективная оценка деятельности организации, неэффективные управленческие решения вследствие использования искаженной или несвоевременно предоставленной отчетности.
- ***Контрольная составляющая*** – потеря уверенности в том, что организация обеспечивает эффективность и результативность своей деятельности, формирует достоверную и своевременную бухгалтерскую (финансовую) отчетность, соблюдает законодательство.

Основные проблемы в учетной и контрольной составляющих системы УАО

- **Система документооборота** – дублирование информации, отсутствие релевантной информации, отсутствие однозначного распределения ответственности за документы, несвоевременность предоставления информации, неполучение информации адресатом.
- **Управление рисками** – риски, связанные с неэффективно организованной системой взаимодействия головной организации и структурных подразделений, некомпетентным управлением человеческими факторами и как следствие ошибками, противоправными, недобросовестными действиями сотрудников.
- **Внутренний контроль** – низкая квалификация или производительность персонала, ошибки, ущерб, факты хищений.

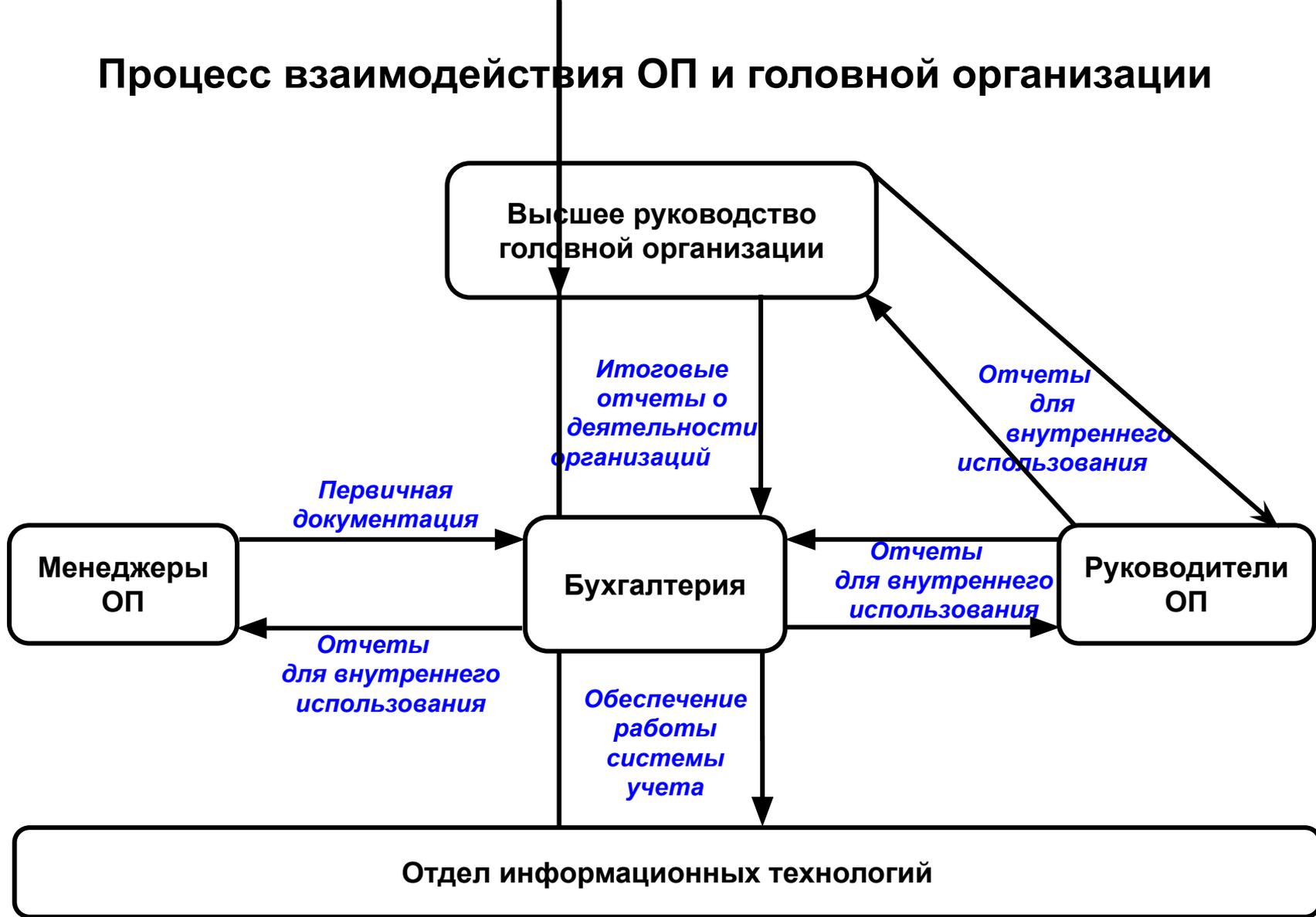
Основные проблемы в аналитической составляющей системы УАО

- **Бюджетирование по ЦО** – отсутствие контроля над затратами подразделений; принятие решений на основании данных управленческого учета и отчетности по итогам уже прошедшего периода, когда многое исправить уже нельзя; отсутствие контроля за наличием и движением денежных средств.
- **Мотивация персонала** – материальные интересы сотрудников и руководителей ОП не связаны со стратегическими задачами головной организации, потеря инициативы и ответственности, восприятие сотрудниками пребывания на рабочем месте как простого времяпрепровождения, отток персонала.

Основные направления управленческой деятельности ОП



Процесс взаимодействия ОП и головной организации



Зоны ответственности специалистов

- 1. Специалист информационных технологий обеспечивает бесперебойную работу всей системы.**
- 2. Менеджеры ОП осуществляют документооборот по движению товарных запасов, отгрузкам и взаиморасчетам с контрагентами.**
- 3. Руководители ОП предоставляют отчеты по движению товара с комментариями по залежалым позициям; отчеты по анализу ДЗ с комментариями и предложениями по снижению доли просроченной ДЗ (ПДЗ); отчеты по затратам ОП; отчеты по исполнению бюджетов.**
- 4. Отдел бухгалтерии осуществляет ведение бухгалтерского учета, собирает и анализирует полученную информацию, формирует отчетность для пользователей информации и итоговые отчеты о деятельности организации в целом для высшего руководства.**

Матрица исходных показателей ОП ООО «Тари-Ком» за 2015 г.

Показатели	ОП и филиалы			Эталонное ОП
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск	
1. Показатели эффективности использования и динамики товарных запасов				
1.1 Оборачиваемость товарного запаса в днях (Об _{дн}), дни	64,17	126,42	89,61	64,17
1.2 Темп роста оборачиваемости товарного запаса, %	129,54	130,19	135,39	129,54
1.3 Темп роста оборачиваемости основной ассортиментной группы (гр. А) товарных запасов, %	93,66	77,4	96,32	77,4
s_i				-1
2. Показатели динамики и состава продаж				
2.1 Темп роста продаж в натуральном выражении, %	40,12	59,29	92,34	92,34
2.2 Темп роста продаж в денежном выражении, %	116,31	98,72	164	164
2.3 Темп роста количества клиентов, %	88,57	120	71,43	120
2.4 Величина выручки на 1 клиента, руб.	2 564 940,16	2 558 725,49	23 907 540,58	23 907 540,58
2.5 Величина выручки на 1 работника, руб.	39 756 572,46	23 028 529,40	119 537 702,90	119 537 702,90
2.6 Удельный вес выручки, полученной по предоплате, руб.	13,79	1,62	0,43	13,79
s_i				+1

Матрица исходных показателей ОП ООО «Тари-Ком» за 2015 г. (продолжение)

Показатели	ОП и филиалы			Эталонное ОП
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск	
3. Показатели динамики и структуры ДЗ				
3.1 Период оборота ДЗ, дни	38,32	67,48	43,52	38,32
3.2 Удельный вес ПДЗ, %	7,87	4,05	1,57	1,57
s_i				-1
4. Показатели уровня и структуры издержек обращения				
4.1 Соотношение затрат и продаж	2,75	6,2	1,37	1,37
4.2 Удельный вес транспортных расходов в общей величине затрат, %	19,03	14,43	19,86	14,43
s_i				-1



Интегральные показатели по группам в целях оценки эффективности деятельности ОП ООО «Тари-Ком» за 2015 г.

Показатели	ОП и филиалы			β_i	Эталонное ОП
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск		
1. Показатели эффективности использования и динамики товарных запасов					
1.1 Оборачиваемость товарного запаса в днях ($Об_{дн}$, дни)	1,00	1,97	1,4	0,4	
1.2 Темп роста оборачиваемости товарного запаса, %	1,00	1,01	1,05	0,3	
1.3 Темп роста оборачиваемости основной ассортиментной группы (гр. А) товарных запасов, %	1,21	1,00	1,24	0,3	
K_{1j}	0,12	0,61	0,29		0,12
2. Показатели динамики и состава продаж					
2.1 Темп роста продаж в натуральном выражении, %	0,43	0,64	1,00	0,2	
2.2 Темп роста продаж в денежном выражении, %	0,71	0,60	1,00	0,2	
2.3 Темп роста количества клиентов, %	0,74	1,00	0,60	0,1	
2.4 Величина выручки на 1 клиента, руб.	0,11	0,11	1,00	0,1	
2.5 Величина выручки на 1 работника, руб.	0,33	0,19	1,00	0,2	
2.6 Удельный вес выручки, полученной по предоплате, руб.	1,00	0,12	0,03	0,2	
K_{2j}	0,51	0,65	0,45		0,45
3. Показатели динамики и структуры ДЗ					
3.1 Период оборота ДЗ, дни	1,00	1,76	1,14	0,5	
3.2 Удельный вес ПДЗ, %	5,01	2,58	1,00	0,5	
K_{3j}	2,84	1,24	0,10		0,10
4. Показатели уровня и структуры издержек обращения					
4.1 Соотношение затрат и продаж	2,01	4,53	1,00	0,6	
4.2 Удельный вес транспортных расходов в общей величине затрат, %	1,32	1,00	1,38	0,4	
K_{4j}	0,82	2,73	0,06		0,06



Расчет интегральных показателей эффективности деятельности ОП ООО «Тари-Ком» за 2015 г.

Показатель	ОП и филиалы			Эталонное ОП	β_i
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск		
K_{1i}	0,12	0,61	0,29	0,12	0,2
K_{2i}	0,51	0,65	0,45	0,45	0,3
K_{3i}	2,84	1,24	0,10	0,10	0,3
K_{4i}	0,82	2,73	0,06	0,06	0,2
F_j	1,19	1,24	0,23	0,20	

Рейтинг эффективности деятельности ОП ООО «Тари-Ком» за 2015 г.

Показатель	ОП и филиалы		
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск
Итого F_j	1,19	1,24	0,23
Рейтинговое место	II	III	I

По результатам расчета интегрального показателя эффективности деятельности лучший результат получен у ОП в г. Томске 0,23 – это наименьшее расстояние до объекта-эталона. Это ОП имеет лучшие значения по двум показателям из четырех, уступая лишь по группе показателей «Анализ товарных запасов» филиалу в г. Барнауле.

АПРОБАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

▪ Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки РФ

1. Михайлова А.Н., Долгая С.А. Методика расчета интегрального показателя для оценки эффективности деятельности обособленных подразделений торговой организации // Сибирская финансовая школа (в печати, 2016 г.)

▪ Статьи, опубликованные в других научных изданиях

1. Михайлова А.Н. Принципы и подходы к формированию учетно-аналитического обеспечения управления обособленными подразделениями торговой организации // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (15 марта 2016 г.), Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2016. – С. 67-70.

2. Михайлова А.Н. Учетно-аналитическое обеспечение управления обособленными подразделениями торговой организации: понятие, содержание и особенности // Инновационная экономика: от теории к практике: сб. науч. трудов по материалам междунар. науч.-практ. конференции под общ. ред. д-ра экономических наук, проф. Н.В. Фадейкиной. - Новосибирск: САФБД, 2014 (0,41 п.л.).

3. Михайлова А.Н. Учетно-аналитическое обеспечение управления обособленными подразделениями торговой организации: понятие, содержание и особенности (в печати, сборник САФБД, 2014 г.)

4. Михайлова А.Н. Особенности деятельности торговых организаций, имеющих обособленные подразделения (Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сб. науч. трудов Междунар. науч.-практ. конференции, Юго-Зап. гос. ун-т. Курск, 2016.) (0,22 п.л.).

▪ Акт о внедрении результатов исследования в ООО «Тари-Ком»

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !