



# **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
<b>Система документооборота</b>	<b>Необходимость утверждения графика документооборота между головной организацией и ОП; подготовка и представление внутренней отчетности</b>
<b>Управление рисками</b>	<b>Наличие дополнительных внутренних рисков, вследствие сложной организационной структуры, трудностей в осуществлении управления и контроля</b>
<b>Внутренний контроль</b>	<b>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)</b>
<b>Бюджетирование по ЦО</b>	<b>Информация по ЦО (ОП) играет важную роль при принятии управленческих решений на долгосрочную перспективу</b>
<b>Мотивация персонала</b>	<b>Необходимость закрепления за руководителями ЦО персональной ответственности за достижение результативных показателей</b>

# 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.

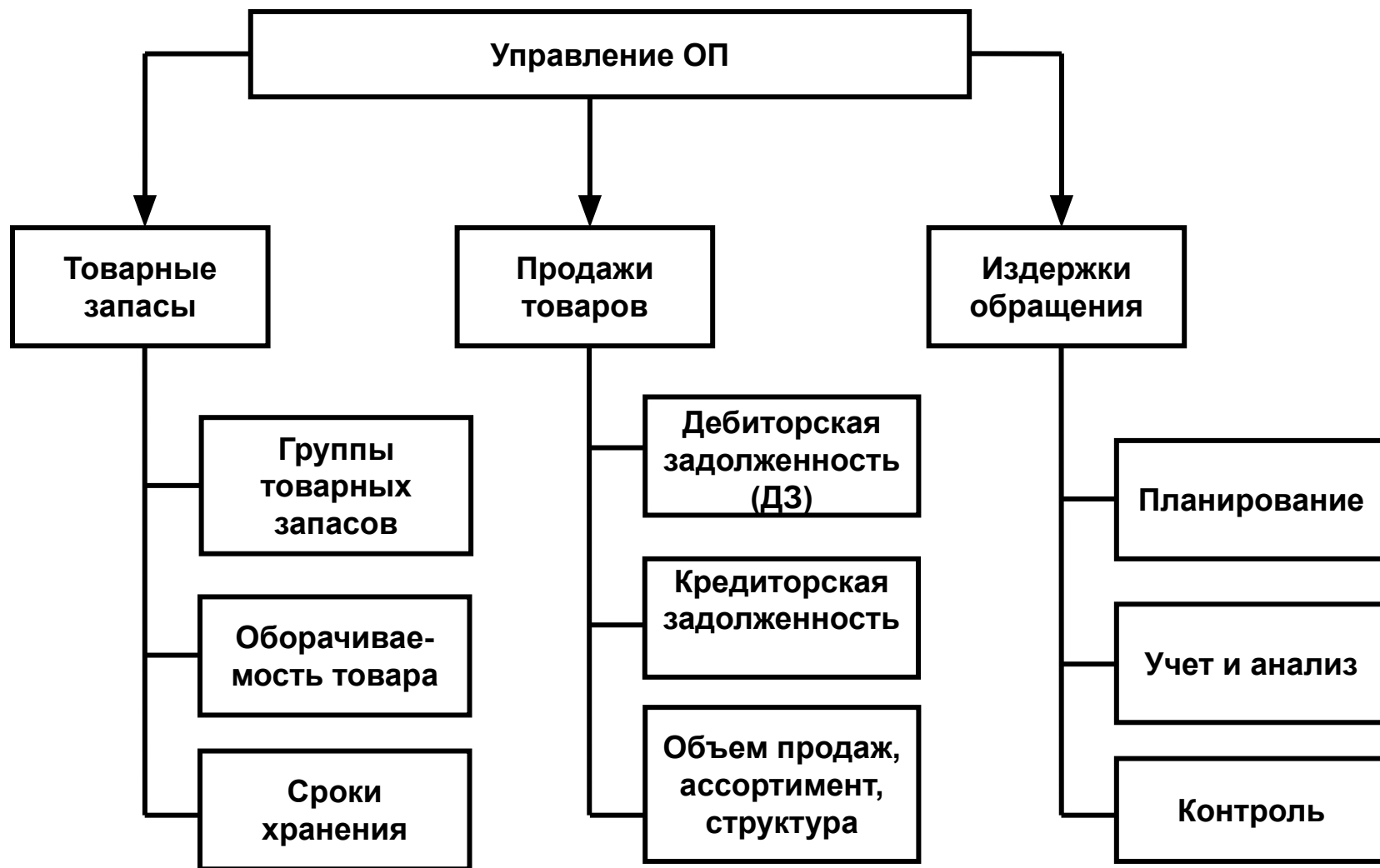
# Основные проблемы в учетной и контрольной составляющих системы УАО

- **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.

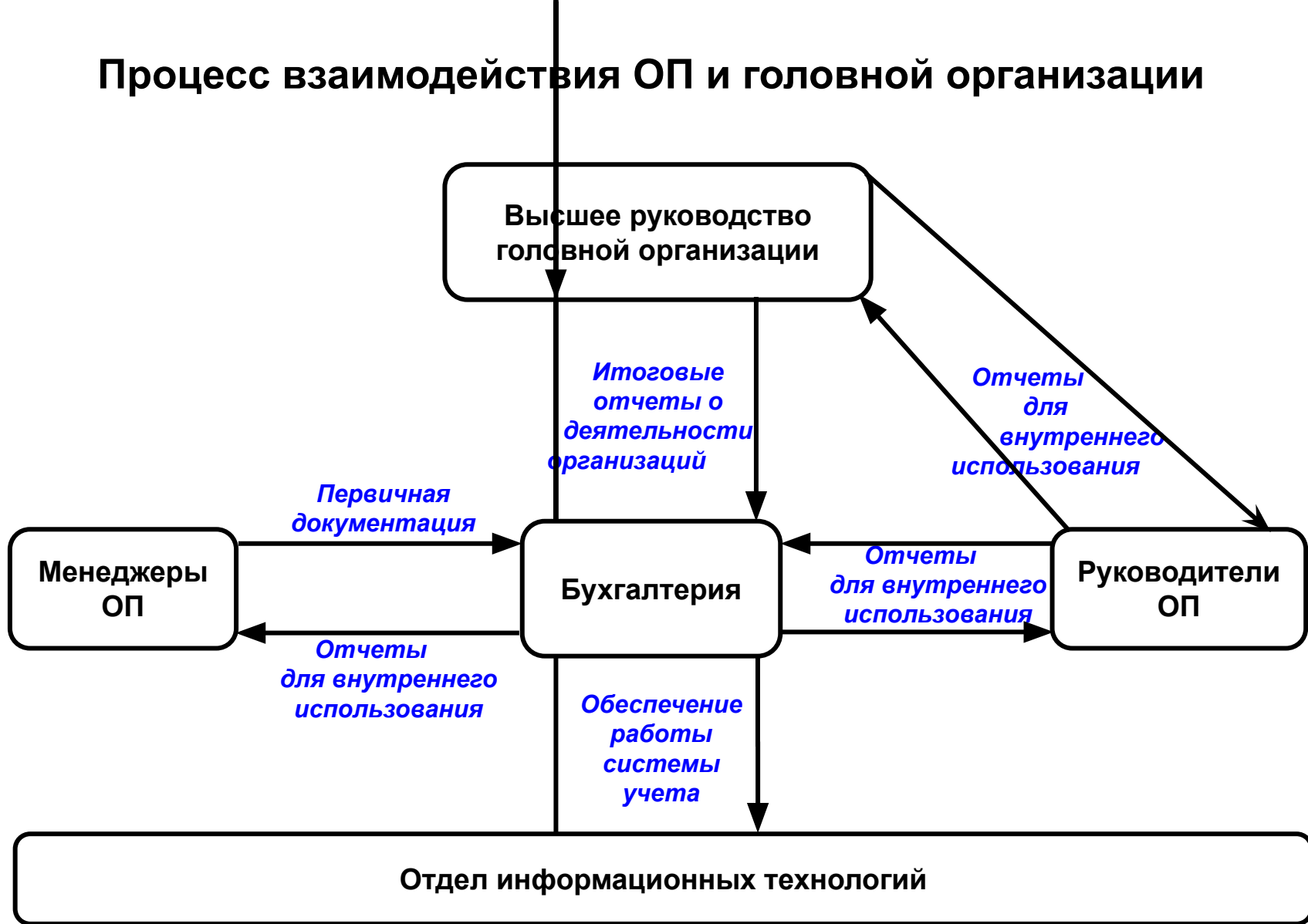
## Основные проблемы в аналитической составляющей системы УАО

- ***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	
<b>1. Показатели эффективности использования и динамики товарных запасов</b>				
1.1 Оборачиваемость товарного запаса в днях (Об <sub>дн</sub> ), 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
<b>2. Показатели динамики и состава продаж</b>				
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	
<b>3. Показатели динамики и структуры ДЗ</b>				
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
<b>4. Показатели уровня и структуры издержек обращения</b>				
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			$\beta_i$	Эталонное ОП
	№1 Барнаул	№2 Новокузнецк	№3 Томск		
<b>1. Показатели эффективности использования и динамики товарных запасов</b>					
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
<b>2. Показатели динамики и состава продаж</b>					
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
<b>3. Показатели динамики и структуры ДЗ</b>					
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
<b>4. Показатели уровня и структуры издержек обращения</b>					
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	$\beta_i$
	№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 !**