**Бухгалтерский учет как источник данных для принятия управленческих решений**

Ярослав Вячеславович Соколов, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой статистики, учета и аудита Санкт-Петербургского государственного университета.

Читая баланс и другие отчетные формы, руководитель должен уметь замечать то, что может скрывать злоупотребления и растраты. Приведем случаи, которые научат вас находить подобные "следы" и ответы на семь вопросов, которые должен знать менеджер при принятии решений.

Данные бухгалтерского учета описывают непрерывно меняющиеся ситуации, в которых находится предприятие. Такое описание нельзя назвать беспристрастным, ибо оно делается всегда в интересах тех или иных участников этих ситуаций. И каждый из участников, по мере возможностей анализируя причины возникшей ситуации, старается принять управленческое решение, которое приведет от сложившейся ситуации к другой, желаемой лучшей ситуации.

Однако каждая такая ситуация представляет сложное переплетение юридических и экономических отношений, а поскольку бухгалтерский учет выполняет юридические и экономические функции, то и применяемые на основании его информации решения должны обеспечивать реализацию обеих названных функций. Такой подход к бухгалтерскому учету переносит центр тяжести с описания уже осуществленных процессов, с анализа причин, лежащих в их глубине, на описание предстоящих и ожидаемых хозяйственных ситуаций. Принимая решение, администратор должен больше думать об их последствиях и почти не думать об обстоятельствах, приведших к сложившейся в данный момент ситуации. Каждую такую ситуацию мы должны рассматривать как определенную задачу, которую необходимо решить с помощью бухгалтерских данных.

Вся суть задачи сводится к тому, как от сложившейся ситуации перейти к ситуации желаемой.

**Управленческое решение и схема его принятия**

Общая схема принятия решения включает следующие элементы:

1. цель — повышение эффективности хозяйственных процессов, бухгалтерские данные призваны выявить проблемы управления ими, поэтому не случайно учет предусматривает систему счетов, при которой каждый счет становится окном, сквозь которое ведет наблюдение администрация; баланс выступает общим целевым документом, оценивающим эффективность управления. Неслучайно, еще в 1923 г. в резолюции XII съезда ВКП(б) "О работе промышленности" было сказано, что лучшей характеристикой коммуниста-хозяйственника является "бухгалтерский баланс предприятия". И то, что было верно для коммунистов, во сто раз вернее для менеджеров новой формации;

2. средства — ресурсы, которые позволяют решить проблему, т. е. перейти от существующей ситуации к желаемой;

3. вероятность при имеющихся средствах решить проблему, снять ее (здесь речь идет о субъективной вероятности, измеряющей степень уверенности администратора в правильности своего решения);

4. время, необходимое для снятия проблемы; чем больше это время, тем больше возможная ошибка решения;

5. выработка решения включает уяснение ситуации, обработку данных (собственно бухгалтерская работа, относительно легко переносимая на машины), анализ управленческих альтернатив, выбор оптимального варианта и его реализация;

6. контроль исполнения — важнейший элемент успешного руководства;

7. оценка практически реализованного решения и выявление новых возможностей, связанных с возникновением новой хозяйственной ситуации.

Менеджер при принятии решений должен четко знать ответ на семь вопросов:

1. Что надо учитывать? В бухгалтерии ответ на этот вопрос обусловлен инструкциями, они предписывают состав фактов хозяйственной жизни, какова аналитичность их освещения в учете, что предусматривает учетная политика. Например, она может включить в состав наблюдаемых фактов заключение хозяйственных договоров, их исполнение и т. п., а может и не включать, но принятое и отраженное в приказе по учетной политике решение сразу очертит границы бухгалтерских данных;

2. Для чего (почему) надо учитывать? В бухгалтерии этот вопрос очень важен, так как бухгалтер, руководствуясь нормативными документами и приказом об учетной политике, решает, какие практические выводы, какие административные решения могут и должны быть приняты по наблюдаемым фактам, как эти решения приводят к поддержанию хозяйственной устойчивости. Поэтому учетная политика должна обеспечивать разумность программы наблюдения и ее целесообразность. Только когда бухгалтер-практик сознательно понимает цели учета, назначение получаемой им информации и степень ее достоверности, учет становится эффективным, действенным и целесообразным;

3. Когда надо учитывать? Бухгалтер должен устанавливать график движения документов, в счетоведении инструкция предусматривает предельные сроки представления отчетных данных: бухгалтер должен во всех случаях понимать, почему это должно быть сделано именно в эти сроки;

4. На основе чего надо учитывать? Бухгалтер предусматривает места возникновения информации, на основе каких именно первичных документов или же машинных носителей данных или автоматических датчиков осуществляется регистрация фактов хозяйственной жизни;

5. В каких регистрах надо учитывать? Главный бухгалтер полностью решает этот вопрос, именно он предписывает состав и структуру регистров, порядок и последовательность их заполнения, он должен глубоко знать круг своих личных прав и обязанностей, а также права и обязанности своих коллег и подчиненных, должен представлять и другие варианты решения своих проблем; попытки решить его путем составления инструкций, предписывающих унификацию форм, регистров, документооборота, распределения работ — обречены на неудачу, так как не могут отразить специфику всех предприятий, многообразие их особенностей;

6. На основе использования каких ресурсов можно организовать учет? Главный бухгалтер сам определяет состав своих интеллектуальных (кадровых) ресурсов и распределяет между ними ресурсы материальные (помещения, машины и т. п.);

7. Сколько стоит учет? В счетоводстве этот вопрос, как правило, не возникает, так как он предопределен принятыми в счетоведении решениями, которые должны исключать избыточную информацию, расходы на учет должны быть всегда меньше того экономического эффекта, который мы получаем от практического использования его информации. А чтобы учет был более эффективным, он должен концентрировать информацию по составу и времени, а не распылять ее под лозунгами аналитичности и оперативности. Первое увеличивает неопределенность и превращает систематизированный учет в хаос, второе — к необоснованным решениям, приводящим к излишним затратам.

**Две задачи: платежеспособность и рентабельность**

Теперь посмотрим, как бухгалтерский учет может помочь в решении двух очень важных задач:

1. обеспечить постоянную платежеспособность предприятия;

2. добиться экономического роста за счет поддержания стабильной (как минимум) рентабельности.

Обе задачи должны рассматриваться как взаимосвязанные.

Вернемся к схеме принятия решений и возможным ответам на семь вопросов:

1. Цель — это обеспечение равномерного поступления платежей и столь же равномерного погашения обязательств. Теперь, что нужно директору, администратору, хозяйственнику, менеджеру из данных бухгалтерского учета, чтобы решить эти задачи:

а. прежде всего, это постоянный анализ дебетовых и кредитовых записей по счетам денежных средств. Здесь может возникнуть одна серьезная трудность: записи по счетам, открытым в банках должны соответствовать записям по нашим бухгалтерским счетам. Однако в жизни, если соблюдается правило, согласно которому записи по банковским счетам должны быть адекватны банковской выписке, то это необязательно отражает реальное состояние дел, ибо между распоряжением банку на списание денег и фактом списания проходит всегда какое-то время, иногда достаточно большое. Например, фирма оплатила поставку товаров или полученную услугу чеком. Получатель чека может предъявить его к оплате через достаточно большой промежуток времени, следовательно, при существующих правилах все время, пока не будет банком фирмы списан со счета фирмы этот платеж, остаток по счету в бухгалтерском учете окажется завышенным. Следовательно, при управлении денежными потоками надо принимать во внимание не только банковские выписки, но и уже оформленные расходные платежные документы.

Если предприятие использует не отражаемые в учете платежи, то при анализе и управлении финансами предприятия их также следует принимать во внимание. При этом чем больше таких платежей, тем больше возникает рисков, разрушающих стабильность фирмы.

б. учитывать движение денежных средств надо для того:

чтобы в любой момент всегда были минимально необходимые деньги для очередного и/или экстренного платежа;

чтобы остаток денег был минимальным, а все свободные деньги были вложены в активы, способные приносить в будущем деньги (ценные бумаги, ходовые товары и т. п.).

Средства, необходимые для поддержания постоянной наличности, могут иметь четыре источника:

превышение поступлений денежных средств над их оттоком, т. е. всегда следует рассматривать и контролировать дебетовые и кредитовые обороты по счетам денежных средств и тщательно анализировать записи за те дни, когда кредитовые обороты оказывались выше дебетовых;

возможность получения кредита в виде денег или же отсрочка погашения долгов;

наличие высоколиквидных ценных бумаг;

согласие кредитора получить платеж не деньгами, не ценными бумагами, а какими-то другими активами.

2. Потоки денежных средств — это только следствие более общих юридических отношений. И тут прежде всего надо обратить внимание на динамику дебиторской и кредиторской задолженности. В теории можно рассмотреть идеальный случай, когда в каждый временной отрезок возникает одинаковая сумма, уплачиваемая нам дебитором (а) и выплачиваемая нами кредиторам (б).

Однако в реальной действительности приведенная ситуация может рассматриваться только как идеальная, на самом деле мы постоянно сталкиваемся с такими случаями, когда или а > б, или а < б. Если эти ситуации взаимно уравновешивают друг друга, то работа хозяйственного механизма относительно устойчива, если нет, то механизм расшатывается каждым фактом хозяйственной жизни и его деятельность может поддерживаться только внешними искусственными мерами. Так, если а > б, т. е. если предприятие платит по своим долгам больше, чем взыскивает с дебиторов, то финансовая устойчивость его разрушается. Если а < б, т. е. если дебиторская задолженность гасится в большем объеме, чем кредиторская, то в отдельные периоды, особенно связанные с финансовыми затруднениями, это приемлемая ситуация, но в целом, при обычном здоровом экономическом росте — это нормальное положение, если только дебиторская задолженность погашается в срок, а погашение кредиторской задолженности можно отсрочить. Последнее не обязательно, но возможность такой отсрочки автоматически улучшает финансовые возможности.

Поддержание приведенного равенства и реальных неравенств может быть осуществлено только по данным бухгалтерского учета, и отслеживание моментов возникновения задолженностей и моментов их погашения — основная работа главного бухгалтера. Руководитель же организации, планируя свою работу, должен выбирать надежных покупателей и поставщиков, никогда не допуская, чтобы деловые отношения с каждым из них превышали 30% от общего объема продаж или покупок. Это связано с тем, что и самый хороший покупатель может прекратить платежи и самый лучший поставщик может неожиданно изменить вам или разориться.

Дабы контроль за стабилизацией расчетов по дебиторской и кредиторской задолженностями был эффективным, бухгалтер должен в балансе все статьи расчетов свести к двум: (1) дебиторы и (2) кредиторы, разделив их по неделям (срокам оплаты). И тут мы напоминаем, что бухгалтеры очень часто совершают грубую ошибку: предприятие, получив ссуду, скажем на три года, справедливо отражает ее как долгосрочную, причем бухгалтер все три года и числит ее как долгосрочную. На самом деле, как только у предприятия остается меньше года до ее погашения, она должна быть переведена в состав краткосрочных кредитов и также анализироваться в составе краткосрочных ссуд, как и любые кредиты, полученные на срок меньше одного года.

3. На определенные даты совершенно естественно могут возникнуть "излишки" свободных денежных средств. У бухгалтера всегда должны быть готовыми предложения по тому, как наилучшим способом использовать эти средства: лучше всего их вложить в "работающие активы" — товары, материалы и т. п. Однако возможны и другие решения, когда не совсем ясно, в какие ценности следует вкладывать деньги. Тогда лучшим решением будет приобретение ценных бумаг или вложения в уставный капитал иных фирм. Таким образом, если руководитель увидит большие остатки на бухгалтерских счетах денежных средств, он должен немедленно принять самостоятельное решение, если бухгалтер не в состоянии дать необходимые предложения. И в самом худшем случае, если ожидаются в ближайшем будущем большие платежи, купить перспективную иностранную валюту.

4. Финансовое равновесие и устойчивый рост предприятия достигается за счет хозяйственного цикла, в основе которого лежит оборачиваемость ценностей. Глядя на регистры, которые ведет бухгалтер, администратор должен не только рассматривать те стоимостные показатели, которые в них представлены, но уметь, особенно, по счетам "Материалы", "Товары", "Готовая продукция" представить их остатки (сальдо) в днях, что показывает, в течение какого периода данный объем ценностей будет присутствовать в предприятии. Отсюда и сверхважное решение: какова должна быть периодичность возобновления этих запасов.

Подобные решения могут приниматься только по данным аналитическим счетов, открытых к названным счетам синтетического учета. И тут необходимо сразу же как бы сформировать три группы ценностей: с быстрой, средней, замедленной скоростью реализации и почти не реализуемые активы. Суть всего управления зависит в умении так пополнять запасы ценностей первой и второй групп, чтобы они всегда были в наличии. Отсутствие в запасах, хотя бы в течение нескольких суток, тех или иных ценностей, особенно тех или иных конкретных наименований товаров с неизбежностью приводит к убыткам. Во-первых, к вам пришел покупатель, он принес деньги, хотел их отдать, а вы не смогли их взять. Эти деньги получит ваш конкурент. Сам по себе этот факт не страшен, но он будет страшен, если в следующий раз этот покупатель пронесет очередную порцию своих денег мимо вашего прилавка, да еще уговорит своих близких поступать подобным образом. И все из-за того, что руководитель недооценивает возможности бухгалтерского учета.

Многие специалисты, часто сами руководители и бухгалтеры, не понимают этого. А суть заключается в том, что названные аналитические счета, если таковые ведутся, содержат не только стоимостные характеристики, но и представляют движение ценностей в натуральном измерении.

Вместе с тем недооценка проблемы приводит к тому, что сейчас сплошь и рядом нарушается коллация, т. е. данные аналитического учета посредством оборотных и сальдовых ведомостей не сверяются с данными синтетического учета. Более того, разноска данных по аналитическим счетам иногда по халатности, а иногда сознательно отстает от разноски этих же данных по синтетическим счетам. Достаточно сказать, что очень многие бухгалтеры искренне считают, что если поступили ценности, а в сопроводительных документах не проставлены цены, то и записывать это поступление на счета бухгалтерского учета нельзя. Это очень грубая ошибка, под которой лежит скрытое желание, а иногда и сговор кладовщиков со счетными работниками, вывести часть товарной массы из-под контроля администрации. В таких случаях поступившие ценности должны быть сразу же оприходованы или по цене последнего поступления, или же по экспертной цене (в самом крайнем случае ее может указать сам бухгалтер), и только при получении цен, выставленных поставщиком, бухгалтер должен откорректировать первоначальную оценку.

Однако положение меняется, если бухгалтерия предприятия вообще не ведет аналитический учет запасов. В этом случае только данные инвентаризации, в чисто учетном отношении, заменяют, но очень слабо, данные аналитического учета.

5. Инвентаризация во всех случаях важна не только как средство контроля, но и как средство управления запасами (товарами, материалами, готовой продукцией).

Если предприятие не ведет аналитический учет, то периодически он как бы воспроизводится в результате снятия натурных остатков. Но независимо от того, ведет или не ведет предприятие такой учет, только инвентаризация позволяет:

выявить фактическое наличие ценностей, установить их недостачу или излишек;

оценить существенность выявленных отклонений;

понять, насколько залежавшиеся ценности потеряли первоначальное качество, насколько товары могли выйти из моды и т. д. и т. п.;

решить вопрос об изменении цен и в частности, об уценке залежавшихся товаров; списании товаров, продать которые не представляется возможным и т. п.

6. Основным достоинством бухгалтерского учета можно и нужно считать то, что только благодаря его данным можно определить рентабельность работы предприятия и тем самым оценить успешность решений, принимаемых его руководством. Трудность, строго говоря, связана с тем, что по данным бухгалтерского учета финансовые результаты определяются только по окончании отчетного периода в начале следующего отчетного периода. Умная администрация понимает, что рентабельность фирмы колеблется, но такая администрация знает, что согласно закону больших чисел эти колебания не могут быть, как правило, сколь угодно большими. Следовательно, всегда можно определить по предыдущим отчетным данным процент прибыли от реализованной продукции (товаров), а поскольку по данным бухгалтерского учета мы всегда точно знаем объем продаж на каждый день, постольку мы с относительно минимальным риском можем на каждый день определить и уровень нашей рентабельности. Если на какой-то день приходятся какие-то форс-мажорные обстоятельства, то, естественно, их можно и нужно принять во внимание. Учет прибыли — это не все те сложные расчеты, которые должен один раз в месяц или квартал выполнять бухгалтер, а представление о том, что в каждом рубле полученных доходов столько-то копеек составляет прибыль предприятия.

И только тот администратор, который понимает эту бухгалтерскую идею, может считаться руководителем предприятия на деле, а не по должности.

7. Очень часто приходится сталкиваться с двумя учетами: один — для налоговой инспекции, другой — для себя, первый — явный, второй — тайный. На самом деле многим организациям приходится вести три учета:

налоговый учет для нужд, фискальных органов;

бухгалтерский учет — предполагается, что для собственников и кредиторов, включая банки;

управленческий учет — для себя.

Многие законодатели пытаются сделать управленческий учет обязательным и заставить вести его согласно общим нормативам, что, конечно, незаконно.

С точки зрения сегодняшнего дня, в сущности, самым важным следует признать учет налоговый, т. е. то, что бухгалтер делает в интересах налоговиков, однако, собственно бухгалтерский учет таит в себе большие возможности, так как налогооблагаемая прибыль совсем необязательно равна прибыли предприятия с точки зрения его собственников. Пока эта идея не стала достоянием хозяйственников и счетных работников. Но это вопрос времени. Идея скоро восторжествует и станет достоянием масс. И вот тогда бухгалтер почувствует, что ему придется воистину вести два учета: состав и объем расходов — один, согласно налоговому праву, другой — согласно праву бухгалтерскому, одну амортизацию насчитывать для фиска, вторую для акционеров и учредителей и т. д. и т. п. Управленческий же учет — достояние администраторов, и только собственники вправе вмешиваться в его данные.

**Как чтение бухгалтерской отчетности влияет на управленческие решения**

Читая баланс и другие отчетные формы, пользователь должен сразу же замечать то, что может скрывать злоупотребления, растраты и бесхозяйственность. Мы не можем привести здесь все примеры таких "следов" бухгалтерского безобразия, но приведем случаи, которые научат вас находить эти и подобные им "следы":

1. Сальдо счета "Основные средства" за отчетный период существенно увеличилось, а износ не возрос или возрос крайне незначительно. Из этого могут быть сделаны следующие выводы:

или предприятие получило основные средства, скажем, по договору дарения, которые не подлежат амортизации;

или бухгалтер "забыл" начислить амортизацию, чтобы увеличить прибыль;

или бухгалтер действительно по ошибке забыл ее начислить;

2. Сальдо счета "Основные средства" почти не изменилось или даже уменьшилось, а амортизация существенно возросла. Как правило, это могло быть следствием умышленного завышенного начисления амортизации в целях сокрытия прибыли. Прием очень грубый и может привести к серьезным санкциям со стороны налоговой инспекции;

3 Аналогичные ситуации могут иметь место по счету "Нематериальные активы" и их амортизация;

4. Сальдо счетов дебиторской задолженности растет, а резерв по сомнительным долгам — нет. Это свидетельствует:

или о том, что ответственный сотрудник по легкомыслию не резервирует ожидаемые убытки,

или о том, что возникли дебиторы, в добродетельности и экономической устойчивости которых мы не сомневаемся;

5. Кредиторская задолженность существенно увеличивается, а оборотные средства, если и выросли, то очень незначительно. Например, задолженность по счету "Расчеты с поставщиками и подрядчиками" увеличилась, а сальдо счета "Товары" уменьшилось. Это может означать:

или, что товары были проданы в убыток;

или, что товары были расхищены;

или, что товары были очень быстро проданы и предприятие придерживает погашение кредиторской задолженности до лучших времен;

6. Сальдо счета "Товары" очень выросло, а объем продаж (товарооборот) вырос незначительно или даже упал. Это может значить:

или, что товары проданы по очень, низким ценам, скорее всего в убыток;

или, что резко упал спрос на предлагаемые предприятием товары;

или, что предприятие изменило ассортимент и перешло к продаже товаров с более длительным сроком реализации;

7. Сальдо счета "Товары" не изменилось или изменилось очень существенно, а объем продаж (товарооборот) изменился. Это значит, что:

или на продаваемые товары были существенно повышены цены;

или были проданы ранее не оприходованные ("левые") товары;

8. При чтении бухгалтерской отчетности нельзя ограничиваться приведенными числами. Всегда надо помнить, что качество важнее количества и вопреки мнению Г. Гегеля, количество не переходит в качество. Если у вас большие запасы товаров, т. е. ценностей, в которые вложен капитал, то из этого отнюдь не следует, что вы, продав эти товары, получите прибыль. Все дело в том, что это за товары, есть ли на них спрос, можно ли продать их вообще.

Очень осторожно надо относиться к статье "Нематериальные активы", так как сюда могут быть включены фиктивные ценности по искусственно завышенной оценке, с тем чтобы списывать фиктивный же износ и уменьшать, т. е. скрывать прибыль.

Статья "Финансовые вложения" скрывает ценные бумаги, оценка которых может быть завышена, ибо многие из числящихся в учете бумаг реально не приносят никакой прибыли.

Даже статья "Расчетный счет" мало о чем говорит, ибо сначала надо узнать, в каком банке открыт этот счет, и очень может быть, что деньги, числящиеся на банковском счете, уже давно превратились в безнадежную дебиторскую задолженность. А когда мы говорим об иностранной валюте, то всегда надо помнить, что это за валюта: если свободно конвертируемая — это одно, а если у вас вдруг оказались какие-то иные экзотические деньги — это совсем другое.

**Резюме**

Мы привели только некоторые моменты, связанные с тем, как данные бухгалтерского учета могут влиять на процессы принятия управленческих решений. Осознание этих подходов приведет к существенной трансформации бухгалтерского учета в превращении его из пассивного наблюдательного аппарата в инструмент активного воздействия на хозяйственные процессы. Поэтому бухгалтер должен не получать данные о фактах хозяйственной жизни, а брать те и только те данные, объем которых необходим для решения задач, стоящих перед администрацией. При этом бухгалтер не может заменить хозяйственный процесс экономической информацией, но с помощью последней целесообразно описать и прежде всего количественно измерить первый. Администрация должна, опираясь на данные бухгалтерского учета и понимая их относительность, тем не менее решать проблемы, связанные с повышением эффективности управления хозяйственным процессом, подобно тому, как естествоиспытатель занимается проблемами природы, а не рассуждениями о том, что такое естествознание.