

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

**УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МОЛОЧНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.01 Экономика
магистерская программа «Учет, анализ и аудит»
заочной формы обучения, группы 09001682
Башкировой Ирины Владимировны

Научный руководитель
д.э.н., профессор
Зимакова Л.А.

Рецензенты
д.э.н., профессор кафедры
финансов, инвестиций и
инноваций
ФГАОУ ВО НИУ «БелГУ»
Флигинских Т.Н.

Экономист ООО «Алексеевский
МКК»
Галкина Т.В.

БЕЛГОРОД 2019

Оглавление

Введение	3
1.Методологические основы учетно-аналитического обеспечения управления продажами	9
1.1. Теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения управления продажами	9
1.2. Инструменты и методы учетного и аналитического обеспечения управления продажами	16
2. Отраслевые особенности, влияющие на учетно - аналитическое обеспечения управления продажами	30
2.1. Особенности финансового и управленческого учета продаж готовой продукции	30
2.2. Особенности бухгалтерского учета продаж продукции на экспорт	42
3. Методические рекомендации по аналитическому обеспечению управления продажами	50
3.1. Анализ как элемент учетно-аналитического обеспечения управления продажами	50
3.2. Информационно-аналитические отчеты, обеспечивающие управление продажами	64
Заключение	74
Список литературы	77
Приложения	89

Введение

Актуальность темы исследования. Обостряющаяся глобальная конкуренция, повсеместно усилившаяся прозрачность рынка и меняющиеся предпочтения клиентов требуют от предприятий быстрого реагирования, отражающего конъюнктуру рынка и выпуск продукции высокого качества с конкурентоспособной себестоимостью.

Неотъемлемой частью данного процесса является информационное обеспечение, важной проблемой создания и эффективного функционирования которого является гармонизация работы информационных потоков отдельных служб. Отсутствие согласованности приводит к потере информации или к неверной ее интерпретации и соответственно к неправильным выводам и решениям.

Финансовый учет готовит деловую информацию, характеризующую финансовое и имущественное положение хозяйствующего субъекта, предназначенную для внешних пользователей. Использование единых правил формирования такой информации, делает ее понятной для грамотного пользователя. Управленческий учет, выделяемый как отдельное учетное направление, целенаправленно готовит данные для удовлетворения информационных потребностей различных групп пользователей, участвующих в принятии управленческих решений, и формирует многопрофильные бизнес отчеты. Большие информационные базы, включающие потоки внешней и внутренней информации, позволяют проводить финансовые расчеты, экономические обоснования, выстраивать прогнозные модели и т.д.

Учетная информация является полезной, если она содержит нужные пользователю данные, поэтому в современных условиях получают развитие новые методики и инструменты, отвечающие потребностям используемых концепций управления. Цифровая экономика предъявляет к учету требование обязательной интеграции со всеми бизнес процессами и мобильности.

Одним из наиболее важных и активно развивающихся бизнес-процессов является процесс продаж. Именно он обеспечивает эффективное функционирование бизнеса. Методы, используемые для информационного обеспечения управления продажами, совершенствуются и требуется приведение методологической составляющей в соответствие с потребностями рынка и клиентов.

Исследования, направленные на решение теоретических и практических вопросов организации учетно-аналитического обеспечения управления продажами, проводились ведущими учеными и практиками.

Вопросы формирования учетно-аналитического обеспечения рассматривались в трудах В.Н.Алферова, Л.Власовой, А.В.Глушечков, Е.М.Егоровой, А.Ю.Горюнова, А.В.Ковалевской, Н.В.Козлюк, В.А.Константиновой, А.Е.Сивакова, Т.Е.Татаровской, М.Г.Тхагапсо, О.Г.Халяпиной, Л.В.Усатовой, С.В.Кулигиной, Н.А.Калуцкой, С.Н.Коваленко, Н.Н.Хахоновой и других авторов.

Проблемы организации управленческого учета в рамках учетно-аналитической системы изложены в работах О.И. Барина, Е.А.Бобровой, Ю.В.Бардиной, И.Н.Богатой, Е.М.Евстафьевой, С.А.Бороненковой, О.Б.Вахрушевой, М.А.Вахрушиной, И.Ю.Влажиной, О.И.Голикова, Ю.А.Дворецкой, Н.Н.Ковалевой, А.Э.Мельгуй, В.Б.Ивашкевича, О.Д.Кавериной, В.Э.Керимов, В.Л.Назаровой.

Продажи рассматривали А.А. Бесходарный, И.Е.Глушков, И.А. Дудакова, М.А.Кирпичева, И.А. Красюк, В.В. Бахреев, Ю.Ю.Медведева, В.В. Остапова и другие.

Анализ продаж был освящен у авторов: Г.А.Волковой, Н.В.Учаевой, К.П.Жуковой, А.И.Конинова, А.А.Любушкина, Л.В.Поповой, Д.Е.Поваровой, Т.А.Головиной, И.А.Масловой, О.А.Слесарчук, В.Д.Филлиповой.

Изменение подходов к ведению бизнеса и управлению им, формирование новых стратегий развития хозяйствующих субъектов, усложнение их организационной структуры и формирование различного рода

альянсов, расширение информационных возможностей группировки и обработки данных, а также практические потребности в изменении подходов к сбору и предоставлению информации делают необходимым развитие учетно-аналитического обеспечения управления продажами, что обуславливает актуальность исследования, его цель и задачи.

Цель и задачи магистерской диссертации является разработка организационно-методических рекомендаций по формированию учетно-аналитического обеспечения управления продажами. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- сформировать модель учетного обеспечения продажами, обеспечивающую возможность накопления большего объема информации;
- предложить этапы многоуровневого анализа продаж, повышающие эффективность оперативного управления;
- разработать комплекс аналитических отчетов, удовлетворяющих многопрофильные потребности менеджеров отдела продаж.

Предмет и объект исследования. Объектом данной работы являются коммерческие организации молочной промышленности Белгородской области. Предметом исследования выступают теоретические, методические и практические положения учетно-аналитического обеспечения управления продажами.

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой данной магистерской диссертации являются основные нормативные и законодательные акты, регулирующие организацию бухгалтерского учета продаж, методические рекомендации по ведению управленческого учета, методологические основы учетно-аналитического обеспечения управления, современные концепции управления затратами и продажами, рекомендации отечественных и зарубежных ученых, российских практиков.

В проведении исследования использовались общенаучные методы познания, такие как диалектический метод, системный подход, детализация и

обобщение, дедукции и индукции. Для обоснования разработанных предложений были использованы специальные приемы и методы анализа – факторный анализ, сравнение, группировки, экспертные оценки, финансовые экспресс-анализ и структурно-логическое моделирование и SWOT-анализ.

Научная новизна заключается в теоретическом обосновании и практических рекомендациях по учетно-аналитическому обеспечению управления продажами в организациях молочной промышленности. Положения, выносимые на защиту:

- сформирована модель учетного обеспечения управления продажами, которая включает четыре основных блока: цель, принципы, учетные подсистемы и отчетность, отличающаяся выделением дополнительных, предполагающих организационную взаимосвязь управления и учета, способность инициировать действия, использование балльной оценки набора определенных индикаторов на основе шкалы рангов, дающая возможность выработать оптимальные подходы к организации учетного процесса и составлению внутренней отчетности;

- предложены этапы многоуровневого анализа продаж, включающие:
1) стратегический анализ в рамках жизненного цикла бизнес модели;
2) анализ ассортиментных групп; 3) анализ видов продукции; 4) анализ по производителям, информационно обеспечивающие эффективное планирование и управление продажами;

- разработан комплекс внутренних управленческих отчетов по продажам, позволяющих принимать управленческие решения по оперативному внесению изменений в производственную программу организации, обеспечивающих повышение эффективности работы.

Теоретическая значимость работы заключается в разработанных методических рекомендациях по организации учетно-аналитического обеспечения управления продажами в организациях молочной промышленности, выпускающих продукцию большого ассортимента.

Практическая ценность состоит в раскрытых возможностях проведения многоуровневого анализа продаж и в представленных формах аналитических отчетов, обеспечивающих оперативное управление продажами.

Публикации. Основные положения магистерской диссертации были представлены на международных научно-практических конференциях и отражены в 3 печатных работах, общим объемом 0,8 п.л., в том числе авторских 0,7 п.л.

Объем и структура работы. Магистерская диссертация представлена на 75 страницах машинописного текста, включает 21 таблицу, 7 рисунков. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 84 литературных источника.

Во введении определена актуальность магистерской диссертации, поставлена цель, задачи, сформирована научная новизна исследования, определена теоретическая и практическая значимость работы.

Первая глава содержит описание методологических основ учетно-аналитического обеспечения управления продажами. В ней рассмотрены взгляды различных авторов на проблему формирования учетно-аналитической системы предприятия, как составляющей единой информационной системы. В ней сформирована модель учетного обеспечения управления продажами, включающая цель, принципы, характеристику учетных подсистем и отчетность. Особое внимание уделено современным инструментам и методам учета, обеспечивающим формирование многопрофильной информации, учитывающей потребности покупателей.

Во второй главе рассмотрены особенности финансового и управленческого учета продаж готовой продукции. В частности, определено, что в рамках управленческого учета необходимо проводить анализ рынка на основе статистических данных, вести формальное стратегическое и операционное планирование, составлять план отгрузок и формировать

производственную программу. Финансовый учет продаж предполагает первичный учет выпуска и продажи продукции, синтетический учет продаж, составление отчета по продажам. Так как в условиях острой конкурентной борьбы более активно идет освоение зарубежных рынков, а учет экспортных операций отличается особой сложностью, то в работе рассмотрены особенности финансового учета экспортных операций и предложено использование дополнительного субсчета к счету 90 «Продажи».

Третья глава содержит комплекс рекомендаций по проведению многоуровневого анализа продаж, начинающегося с общего стратегического анализа бизнес модели и включающего ABC анализ, XYZ анализ и детализированный анализ по различным направлениям продаж. Отдельный раздел работы посвящен составлению аналитических отчетов по продажам, обеспечивающих информационную поддержку оперативного управления продажами. В заключении представлены выводы и результаты работы.

1.Методологические основы учетно-аналитического обеспечения управления продажами

1.1. Теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения управления продажами

Важнейшей задачей менеджмента любого хозяйствующего субъекта является обеспечение его устойчивого развития в быстро меняющихся условиях функционирования. По мнению Бесходарного, А.А. под устойчивостью понимается комплекс взаимосвязанных показателей обеспечивающих: финансовую, социальную, производственную, рыночную и экологическую устойчивость[17]. Данные показатели выражаются в различных единицах измерения и с разных сторон характеризуют хозяйствующий субъект, их расчет основывается на различных методиках, при этом используются как внешние информационные источники, так и внутренние. Но обязательным является использование комплексного подхода. То есть достижение высоких результатов или стабильных показателей в отдельной области может негативно отразиться на других показателях и тогда может быть достигнута краткосрочная устойчивость. Сложные экономические условия требуют от руководителей новых подходов к организации деятельности и управлению.

Неотъемлемой частью управления является система информационного обеспечения, важной проблемой создания и эффективного функционирования которой является гармонизация работы и информационных потоков отдельных служб. Отсутствие согласованности приводит к потере информации или к неправильной ее интерпретации и соответственно к неправильным выводам и решениям [35,38]. Таким образом, одной из задач учета является логическое трансформирование информации в знания.

Эффективность управленческих решений, во многом, зависит от правильности проведенных расчетов. По мнению И.В. Звягинцева и

О.В. Рузаковой, управленческий учет может систематизировать управленческие знания, описывающие взаимосвязь показателей, поэтому необходимо рассматривать управленческий учет как поставщика информации в системы управления знаниями хозяйствующего субъекта [45].

Многие современные авторы рассматривают вопросы формирования учетно-аналитической системы. Под ней понимается система, базирующаяся на бухгалтерской информации, включающая оперативные данные, предполагающая проведение экономического анализа на основе многопрофильной информации стратегического, технического, социального характера[78].

Хахонова Н.Н. , давая свое определение учетно-аналитической системе сосредотачивает внимание на контрольной подсистеме и на использование внеучетной информации для стратегического управления коммерческой организацией[80]. Е.А. Боброва включает аудит как важный элемент системы[18]. Алферов В.Н., выстраивая иерархию подсистем учетно-аналитической системы, наиболее важной ставит учетную подсистему, которой подчиняется информационная подсистема[12]. С нашей точки зрения, понятие информационная система шире учетной, а в части продаж не вся информация может быть зафиксирована и отражена.

С одной стороны, информационное поле, связанное с продажами намного уже, так как включает ограниченное количество управляемых бизнес-процессов, с другой стороны, оно должно включать большие объемы внешней информации.

Необходимо понимать отличия в понятиях «учетно-аналитическая система» и «учетно-аналитическое обеспечение». В отличие от перечисленных авторов И.Н.Богатая и Е.М. Евстафьева поднимают вопрос учетно-аналитического обеспечения бизнес-процессов, выделяя сбор, регистрацию, обобщение, анализ и контроль с целью оценки рисков искажения информации[19]. Влажина И.Ю. под учетно-аналитическим

обеспечением понимает непрерывный процесс формирования релевантной информации, получаемой из учетно-аналитической системы[26].

Проведенный анализ литературных источников позволил сформировать основополагающий подход к учетному обеспечению управления продажами. Он включает следующие блоки.

I - цель, задачи.

Цель - увеличение стоимости хозяйствующего субъекта, путем улучшения финансовых результатов и способности аккумулировать денежные средства.

Особенность состоит, во-первых, в заинтересованности в результатах хозяйствующих субъектах, во-вторых, возможности получения синергетического эффекта от взаимодействия, в-третьих, стремление быстро получать денежные средства непосредственно производителю.

II -принципы аккумулирования информации:

1.Базовые (традиционные):

Kuznetsova V. E., Bogataya N. I., Khakhonova N. N., Katerinin P. S. выделили следующие группы принципов:

1 группа – организационные принципы:

- целостности (интеграция информации всех видов учета),
- последовательности (использование единых подходов к планированию, учету и контролю),
- преемственности (единая методология финансового и управленческого учета),
- согласованности (вертикальная и горизонтальная синхронизация информационных потоков для управления),
- сопоставимости (использование единых характеристик для констатации событий),
- соблюдение законов и внутренних стандартов,
- прогрессивного развития,

- прозрачности,
- безопасности (ограниченный доступ и защита информации),
- автоматизации (использование современных ИТ – технологий).

2 группа - принципы, ориентированные на миссию: адаптивность, регулярность,

3 группа - принципы системы: гибкость, точность, эффективность,

4 группа - принципы эффективности: минимизация расходов, рентабельность, оптимизация[84].

Сивкова А.Е. выделила дополнительные принципы:

□ достаточного освещения, важной характеристикой которого является возможность оценки последствий принятия управленческого решения;

□ комплексности, ориентированного на использование широкого инструментария оценки;

□ системности, обеспечивающей функциональность системы[71]

Дополнительные (специфические).

Большинство вышеуказанных авторов рассматривают учетно-аналитическую систему единого хозяйствующего субъекта. Л.В. Попова, И.А.Маслова подчеркивают децентрализованный характер учетно-аналитической системы[68]. В данном исследовании рассматриваются крупные хозяйствующие субъекты, в состав которых входят несколько подразделений, выполняющих различные функции. А так как они являются единым субъектом, то имеют централизованную систему управления, поэтому необходимо выделить принципы учетно-аналитического обеспечения управления:

1. Организационная взаимосвязь управления и учета. Данный принцип предполагает связь технологии принятия управленческого решения с его информационным обеспечением и единые ориентиры.

В рамках реализации данного принципа могут возникать противоречия, так, например, система управления может быть ориентирована на достижение долгосрочных результатов, то есть на перспективу, но в учете

фиксируются уже достигнутые критерии, в большей части характеризующие текущие результаты.

2. Способность инициировать действия (своевременно сформированная и доведенная до пользователя информация должна позволять выбрать правильные направления действий и стимулировать их выполнение). С точки зрения продаж и организации производства это является важным моментом. Поэтому необходимо говорить о единстве планирования, контроля и стимулирования, которое базируется на принципе согласованности, но предполагает активизацию действий. То есть информация должна не только поддерживать управленческое решение, а скорее его инициировать. Мотивация определяет результат, но следует понимать, что важно не только продать товар, но необходимо как можно быстрее получить за него деньги, заинтересовать покупателя в последующей покупке, таким образом, только набор оценочных индикаторов позволит реализовать поставленные задачи.

3. Использование бальной оценки - набора определенных индикаторов на основе шкалы рангов.

Необходимо быть особенно внимательным при реализации принципа сопоставимости, который предполагает использование единых подходов и измерению определенных событий. Так как важными составляющими оценки показателей являются не только количественные, но и качественные показатели, то необходимо обратиться к теории измерений. В соответствии с данной теорией в случае невозможности четкой количественной оценки необходимо применять шкалу рангов. Силкина Г.Ю., Богословская Н.М. и Харитоновна И.Ю. определили, что измерения в шкале рангов применяются в случаях, когда необходимо упорядочить объекты, но в качестве оценочных используются качественные характеристики, и не требуется точная оценка качества[73].

Важной характеристикой продаж является качество товаров и удовлетворенность покупателей, их оценка проводится в рамках маркетинговой деятельности, то есть дистрибьюторами и дилерами. Для

единообразия оценки важных для производителя характеристик должна быть разработана единая шкала баллов и определен набор важных для производителя показателей.

III - учетные подсистемы:

1. Финансового учета.
2. Налогового учета.
3. Управленческого учета.
4. Стратегического управленческого учета.

Финансовый учет призван защищать единые корпоративные интересы и представлять информацию на уровне укрупненных показателей, имеющих значение для внешних пользователей, важное место среди которых занимают инвесторы. А так как сегодня бизнес вышел и активно развивается за пределами одной страны, то требования к показателям финансовой отчетности ужесточаются, под влиянием чего и получают развитие международные стандарты финансовой отчетности. При этом следует учесть, что данные финансовой отчетности являются наиболее важными для акционеров, но не для клиентов.

Козлюк Н.В. отмечает важность использования внешней информации и формирование на ее основе данных стратегического характера в рамках учетно-аналитической системы хозяйствующего субъекта[35]. Развивая идею автора, считаем необходимым в рамках данной составляющей выделить: - составление различного рода прогнозов, разработку математико-статистических моделей развития хозяйствующего субъекта, формирование производных балансовых отчетов на основе прогнозных маркетинговых данных и оценку маркетингового капитала.

IV – отчетность.

Формируемые отчеты должны быть:

- максимально простыми для понимания менеджеров,
- формироваться автоматически,
- использовать оперативно поступившие данные,

– содержать актуальную на определенный момент информацию.

Важной составляющей является визуализация информации, то есть представление управленческих отчетов разного рода в виде графиков, таблиц и раскрытие этой информации всем ее пользователям.

Таким образом, сформированная из 4 блоков модель учетного обеспечения управления продажами представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Модель учетного обеспечения управления продажами

Элементы	Наименование	Характеристика	
I	Цель	увеличение стоимости хозяйствующего субъекта, как совокупности бизнес процессов, путем улучшения финансовых результатов и способности аккумулировать денежные средства.	
II	Принципы	Базовые	
	Дополнительные	1) организационные принципы: целостности, последовательности, преемственности, согласованности, сопоставимости, соблюдение законов и внутренних стандартов, прогрессивного развития, прозрачности, безопасности, автоматизации; 2) принципы, ориентированные на миссию: адаптивность, регулярность, 3) принципы системы: гибкость, точность, эффективность, 4) принципы эффективности: минимизация расходов, рентабельность, оптимизация.	
III	Учетные подсистемы	Финансового учета	Комплекс финансовых индикаторов отдельных субъектов
		Налогового учета	Налоговое регулирование в рамках использования различных налоговых режимов
		Управленческого учета	Комплекс нефинансовых оценочных индикаторов
		Стратегического налогового учета	Прогнозные расчеты
V	Отчетность	Управленческие	-максимально простые для понимания менеджеров, -формируются автоматически, -создаются на основе оперативных данных, - должны содержать актуальную на определенный момент информацию.

Рассмотрев теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения управления продажами и взгляды различных авторов на данный вопрос было определено, что важной составляющей рассматриваемой системы является бухгалтерский учет. Поэтому была сформирована модель учетного обеспечения управления продажами, которая включает четыре основных блока: цель, принципы, учетные подсистемы и отчетность. Отличительной чертой данной модели является выделение двух групп принципов. Базовые принципы включают организационные принципы, принципы, ориентированные на миссию, принципы системы, принципы эффективности, они являются основой создания учетной составляющей единой информационной системы хозяйствующего субъекта. Дополнительные принципы включают организационную взаимосвязь управления и учета, способность инициировать действия, использование балльной оценки набора определенных индикаторов на основе шкалы рангов.

Разработанная модель является основой для разработки подходов к организации учетного процесса, обеспечивающего составление внутренней отчетности, отвечающей потребностям менеджеров различных уровней управления, обеспечивающих эффективные продажи хозяйствующего субъекта.

1.2. Инструменты и методы учетного и аналитического обеспечения управления продажами

Учетно-информационное обеспечение хозяйствующего субъекта должно охватывать весь менеджмент, то есть всю совокупность процессов управления, поэтому в нем могут быть выделены несколько составляющих. На рисунке 1.1 представлены элементы учетно-аналитической системы предприятия, выделенные Тхагапсо М.Б., Халяпиной О.Г.

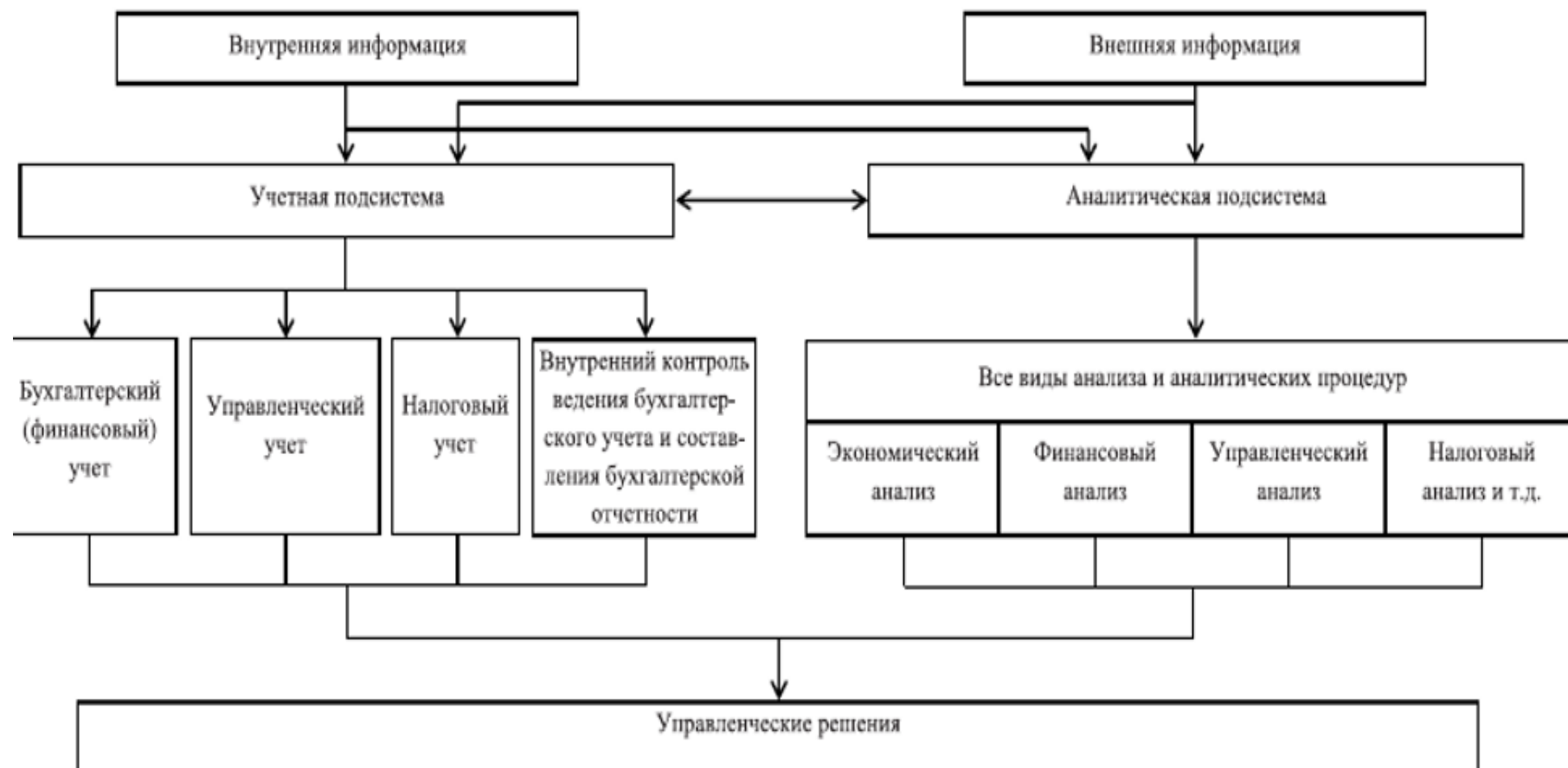


Рис.1.1 Элементы учетно-аналитической системы предприятия[77].

Важной составляющей любой системы является инструментарий. Для каждой из выделенных двух наиболее важных составляющих учетной и аналитической подсистемы, используются свои инструменты.

С одной стороны, подсистема учета, является инструментом управления, а с другой стороны, учетные функции также реализуются с помощью инструментов, в качестве наиболее простых можно выделить: счета, двойная запись, учетная политика и т.п., более сложными являются современные системы учета затрат, управления затратами и продажами и т.п.

В таблице 1.2. представлены учетно-калькуляционные инструменты, обеспечивающие единую систему менеджмента, предложенные А.В.Глущенко и Е.М.Егоровой.

Таблица 1.2

Бухгалтерские (учетно-калькуляционные) инструменты внутренней
учетно-информационной системы [33]

Процедуры учета	Инструменты реализации процедуры учета
Классификация затрат (включая затраты на качество и инновации)	<u>Функциональные калькуляционные системы</u> Система бухгалтерских счетов
Учет затрат по бизнес- процессам и цепочке формирования потребительской ценности	
Распределение затрат	
<u>Калькулирование себестоимости бизнес-процессов, образовательных и научных продуктов</u>	

Данная магистерская диссертация посвящена учетному обеспечению отдельного бизнес-процесса - процесса продаж. Поэтому более углубленно рассмотрены, инструменты, позволяющие улучшить именно информационное обеспечение данного процесса.

Рязанова В.И. в своей статье «Альтернатива применения различных учетных систем на предприятиях молочной промышленности» рассматривает возможность применения традиционных систем «стандарт-кост», «директ-костинг»[70]. Но для процесса продаж очень важно организовать своевременное обеспечение потребителей необходимой продукцией, поэтому в качестве более сложных инструментов учетного обеспечения управления продажами можно выделить систему таргет – костинг. Она является значимой с точки зрения удовлетворения потребностей покупателей. Идея, положенная в основу системы таргет-костинг, одновременно проста и революционна. В основу эффективных продаж положен не процесс ценообразования:

$$\text{Себестоимость} + \text{Прибыль} = \text{Цена},$$

А процесс определения целевой себестоимости:

$$\text{Цена} - \text{Прибыль} = \text{Целевая себестоимость}.$$

Такое решение помогло заполучить эффективный инструмент экономии затрат и их превентивного контроля уже на стадии проектирования.

Данная система является актуальной для производственных хозяйствующих субъектов, так как изменения вносятся в продукт еще на стадии проектирования.

Отличие системы таргет-костинга от традиционного способа ценообразования состоит в том, что себестоимость изделия рассчитывается исходя из цены реализации, устанавливаемой предварительно. Определению такой цены предшествует проведение маркетинговых исследований, то есть она предполагает фактически ожидаемую рыночную цену услуги или продукта [50].

Целевая себестоимость определяется как ожидаемая рыночная цена за минусом величины желаемой прибыли. Затем каждый из участников

хозяйственного процесса стремится к тому, чтобы изготовить и спроектировать тот продукт, который будет соответствовать целевой себестоимости. Сущность системы таргет-костинг представлена на рисунке 1.2.

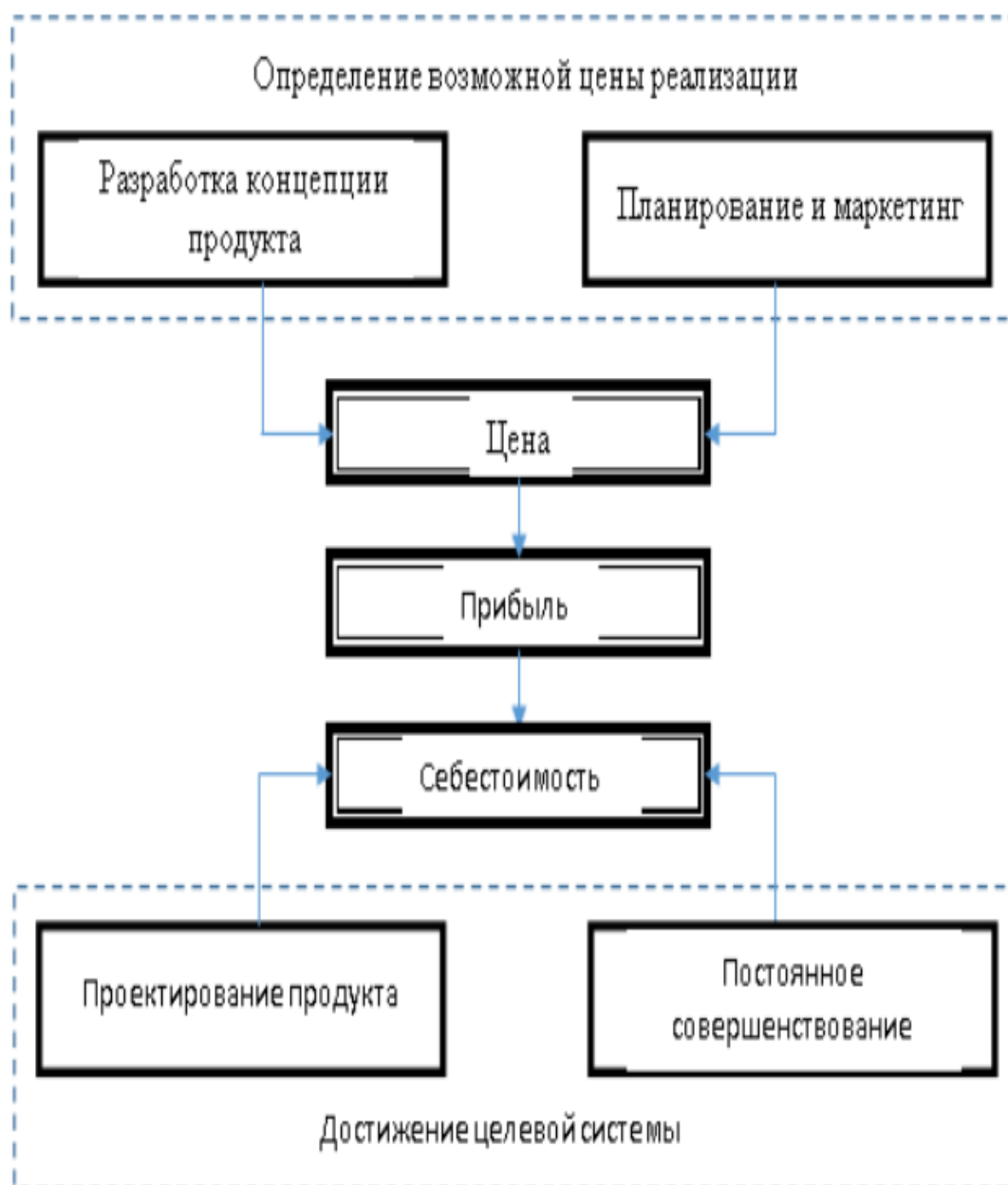


Рис. 1.2. Сущность системы таргет-костинг.

Выполнение большинства процессов в таргет-костинге является параллельным, причем выполняться они могут в разной последовательности:

1. Выявление рыночной цены продукции. На этой стадии находит

применение маркетинговый анализ. Происходит позиционирование продукта в соответствующем сегменте, проводится анализ конкурентов, выполняется расчет двух важнейших величин:

- базовой цены (target price) продажи,
- возможного объема продаж.

2. Уточнение требований к качеству и функциям. Здесь анализируются предпочтения потребителей, влияющие на выбор товара.

3. Определение величины целевой прибыли продукта, на которую может оказывать влияние ряд различных факторов:

- требования развития бизнеса;
- дивидендная политика организации;
- политика рыночного продвижения товара;
- анализ доходности конкурентов и пр.

4. Расчет допустимой себестоимости продукта путем вычитания целевой прибыли из базовой цены. При последующих расчетах посредством допустимой себестоимости устанавливается предел любых затрат на производство, продажу, разработку, продвижение планируемого объема разрабатываемых товаров.

5. Определение прямой целевой себестоимости продукта. Такой расчет зависит от сложившихся в рамках данной организации и отрасли систем сбыта аналогичных товаров, а также позволяет установить прибыль и затраты каждого участника системы сбыта. При этом коммерческие, административные и общие затраты находятся в системе четкого учетного обеспечения и управления посредством бюджетирования или ABC-метода.

6. Декомпозиция товара по функциям и расчет допустимых затрат по ним. На этой стадии прямые целевые затраты распределяются по функциям продукта в зависимости от их ожидаемой значимости для потребителя, что выясняется с помощью методов экспертной оценки или опросов покупателей.

7. Непосредственно разработка продукта. На процесс разработки

оказывают влияние функциональные требования, устанавливаемые ранее, и другие ограничения: соответствие технологическим возможностям организации, экологии, системе контроля качества, возможность повторно использовать материалы товара. В результате разрабатывается прототип продукции.

8. Оценка затрат в рамках каждой составной части товара. На данном этапе рассчитываются затраты отдельных компонентов прототипа.

9. Оценка затрат по реализации каждой функции продукта. С целью проведения оценки привлекаются специалисты различных функциональных областей организации; составляется общая таблица по соответствию затрат компонентов и затрат функций.

10. Сопоставление с планируемыми затратами величины допустимых затрат в целом по товару и по его отдельным функциям. С этой целью производится расчет индекса целевых затрат, отражающего распределение затрат на производство отдельного компонента продукта и полезности такого компонента для потребителя.

11. Перепроектирование или корректировка продукта. Результаты проведенных сравнений требуют проведения дополнительных исследований, определения возможности использования компромисса «стоимость – желание покупателя», применения инновационных технологий или поиска возможностей по снижению цен поставщиков.

12. Утверждение целевых затрат. В случае, если результат некоторого количества корректировок позволил добиться требуемого сочетания технологии и конструкции, соответствующих функциональным требованиям, и затраты не выше уровня допустимых, то такая величина затрат устанавливается в качестве целевой для продукта в целом.

13. Производство и осуществление постоянного контроля затрат на протяжении всего производственного процесса.

Данная система имеет особое значение для объекта исследования, так как ЗАО «АМКК» выпускает продукцию, основным потребителем которой

является население. Информация об изменении потребностей должна очень быстро поступать на завод - производитель. Анализ ассортимента продукции ЗАО «АМКК» свидетельствует о том, что завод выпускает не только продукцию широкого ассортимента, но и то, что одна и та же продукция выпускается в различной упаковке, которая отличается по массе и по упаковочной таре, например:

- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 360г,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 650г, Дойпак,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 100г, Дойпак,
- Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 100г, Дойпак ,
- Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 7г, Дойпак.

Таким образом, использование системы таргет-костинг, совместно реализующей функции проектирования и маркетинга, позволяет ЗАО «АМКК» разрабатывать новые виды продукции, максимально желанием покупателя и имеющие вероятную цену для реализации, так как одновременно осуществляется изучение доходов населения.

Большое значение для управления продажами имеет оценка конкурентов и рынка, данная сфера относится к стратегическому управленческому учету, но важно также выделить инструменты, используемые для расширения информационного обеспечения. В таблице 1.4 представлены аналитические инструменты, обеспечивающие выполнение важных учетных процедур.

Система точно в срок выступает в качестве инструмента, обеспечивающего своевременную поставку потребителю в тот момент, когда она ему нужна.

Термин «точно в срок» применяется в промышленных системах, которые тщательно планируют во времени перемещение составных изделий

продукта на этапах поставки и производства – так, что на каждой стадии этих процессов прибытие каждой следующей партии происходит точно в тот момент, когда завершается партия предыдущая. Это и определило название нового метода учета just-in-time («только вовремя», «точно в срок»).

Таблица 1.4

Аналитические инструменты, обеспечивающие выполнение важных учетных процедур.

Процедуры управленческого учета	Инструменты реализации процедуры учета
Решения по оценке конкурентов на рынке	Стратегический анализ: конкурентов (по контрагентам, видам продукции, категориям потребителей, качеству, персоналу, материально-техническим и и т. д.); сценарное планирование и т. п.
Решения по оценке потребителей продукции	Стратегический анализ <ul style="list-style-type: none"> ➤ прибыльности и рентабельности потребителей; ➤ структуры потребителей; ➤ структуры образовательного рынка
Решения по разработке конкурентной стратегии развития	<ul style="list-style-type: none"> ✓ GAP-анализ; ✓ анализ портфеля заказов, бостонская матрица; анализ дерева решений; ✓ анализ собственных конкурентных преимуществ
Решения по оценке прибыльности собственной	Стратегический анализ прибыли
Решения по оценке собственного потенциала в т.ч. инновационного	Стратегический анализ: <ul style="list-style-type: none"> - сильных и слабых сторон (SWOT-анализ); разновидности и перспективности продуктов: инновационного потенциала; организационно-технического и технологического уровня; - горизонтальный, вертикальный, трендовый финансовый анализ
Решения по оценке цепочки потребительской	Анализ цепочки потребительской ценности. Анализ затратообразующих факторов
Формирование учетных показателей	Сбалансированная система показателей система фиалковых и нефинансовых показателей оценки

Сущность такой системы предполагает отказ от крупнопартийного производства. На смену ему приходит непрерывный предметный

производственный процесс. При этом производственные участки и цеха снабжаются настолько малыми партиями, что производство по существу скорее трансформируется в поштучное. Результатом становится создание системы, характеризующейся отсутствием любых пассивных единиц, ожидающих обработки, а также отсутствием простоев работников и оборудования, ожидающих изделия на обработку.

Итоговая цель «точно в срок» состоит в создании сбалансированной системы, которая обеспечит быстрый и плавный поток необходимых материальных ресурсов. При этом в качестве основной выступает идея формирования более коротких хозяйственных процессов в условиях оптимального использования ресурсов. Однако ее достижение возможно лишь в случае достижения других вспомогательных целей, таких как:

- исключение сбоев и нарушений производственного процесса;
- гибкость применяемой системы;
- сокращение времени на подготовку к процессам, а также всех производственных сроков в целом;
- сведение материальных запасов к минимуму, в идеале - к нулю;
- устранение необоснованных затрат.

Под необоснованными затратами понимаются непроизводительные ресурсы; их исключение способствует освобождению ресурсов и расширению производства. Концепция точно в срок в состав необоснованных затрат включает: время ожидания; перепроизводство; хранение материальных запасов; ненужные перевозки; дефекты изделий; неэффективные методики работы; отходы и брак.

Производство и проектирование в концепции точно в срок являются основой выполнения целей, перечисленных выше. Данная основа формируется из четырех блоков (рис. 1.3).

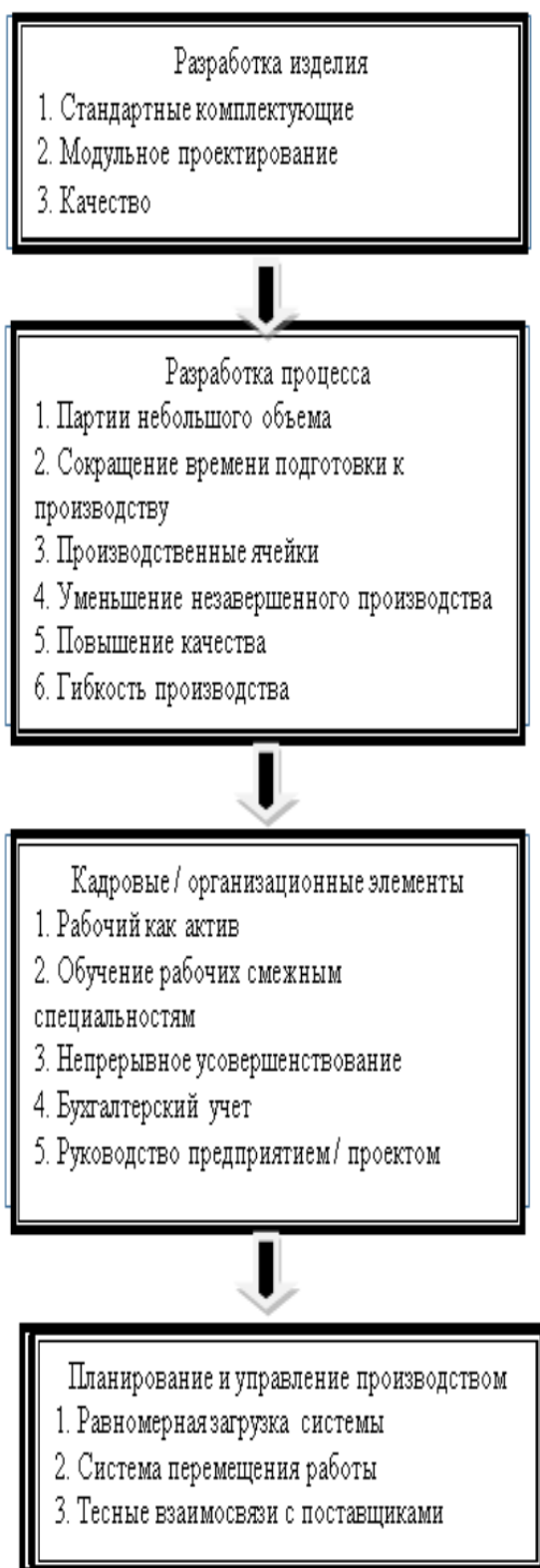


Рис.1.2. Элементы системы точно в срок

Использование принципов системы точно в срок позволяет упростить учетный процесс затрат на производство и способствует более всеохватывающему регулированию и контролю расходов. Традиционные

системы учета затрат становятся все сложнее, включают значительное количество отчетных данных и счетно-учетных операций. Упрощение такого процесса способствует преобразованию системы производственного учета в инновационную систему по управлению стоимостью. Так, для учета незавершенного производства и материалов используется один объединенный счет, а применение обособленного счета в целях контроля складских запасов больше не является актуальным.

Кроме того, отсутствует отнесение прямых затрат на оплату труда и производственных накладных расходов на счета производства, имеет место только списание на себестоимость реализованной продукции. В свою очередь, большая часть косвенных затрат в системе точно в срок переходит в группу прямых. К примеру, в обязанности рабочих, занимающихся выпуском продукции, включается обслуживание оборудования.

Методика точно в срок имеет ряд значительных преимуществ, позволяющих ей:

- снижать уровень готовых изделий, закупок и незавершенного производства;
- снижать риск морального устаревания запасов;
- повышать качество продукции, уменьшать или исключать брак;
- уменьшать потребность в производственных площадях;
- уменьшать документооборот;
- налаживать хорошие отношения с контрагентами.

Главный недостаток системы точно в срок состоит в переориентации производства на малопартийное и штучное.

ЗАО «АМКК» в рамках реализации данного инструмента заключило долгосрочные контракты с крупными покупателями, об этом свидетельствует организационная структура системы продаж, представленная в Приложении 1.

Аналитические (управленческие) инструменты могут быть представлены более широким спектром вариаций. В таблице 1.3.

представлены аналитические инструменты, обеспечивающие процесс управления. Часть из перечисленных инструментов может быть использована в рамках управления продажами.

Таблица 1.3.

Аналитические инструменты внутренней учетно-информационной системы

Процедуры учета	Инструменты реализации процедуры учета
Принятие оперативных управленческих решений	<p>Анализ безубыточности (CVP-анализ (-затраты - объем прибыль), в том числе</p> <ul style="list-style-type: none"> – в условиях определенности (определенного риска); – в условиях неопределенности (неопределенного риска); – в условиях большого количества предоставляемых образовательных продуктов. <p>Элементы анализа безубыточности: маржинальный анализ; операционный рычаг; анализ чувствительности. Релевантный анализ. Оперативный анализ прибыли, затрат, запасов. Оперативное ценообразование.</p>
Принятие стратегических управленческих решений по развитию <u>инновационного</u> потенциала: - решения по оценке	<p>PEST-анализ; HAZOR (Hazard and Operability Study) метод выявления опасностей, угрожающих организации; FT A (Fault Tree Analysis) анализ дерева ошибок; FMCA(Failure Mode Effect and Cause Analysis) перекрестий анализ ошибок и их причин.</p>
Инвестиционных решений:	<p>-инвестиционный анализа, который включает</p> <ul style="list-style-type: none"> -оценка чистой текущей стоимости, -оценку движения потоков денежных средств, -дисконтирование денежных потоков, -решении по оценке конкурентов на образовательном рынке

Таким образом, были выделены две наиболее важные составляющие учетно-аналитической системы управления продажами - учетная подсистема и аналитическая подсистема, каждая из которых использует определенный инструментарий. В рамках работы выделены не очень распространенные

методы управления затратами, имеющие важное значение для повышения эффективности продаж - это «таргет-костинг» и «точно в срок». Метод «таргет-костинг» дает возможность разрабатывать различные виды продукции, максимально удовлетворяющие потребности потребителей и учитывать их финансовые возможности. Метод «точно в срок» направлен на создание условий для максимально ритмичного производства, сокращения запасов готовой продукции и переход на выпуск продукции под заказы покупателя. Исследование деятельности ЗАО «АМКК» показало, что данные методы применяются в организации и это позволяет ежегодно улучшать финансовые показатели деятельности. Так если в 2016г. прибыль от продаж ЗАО «АМКК» составила 297 440 тыс. руб., то в 2017г. она выросла и составила уже 304 056 тыс. руб. Аналогичная ситуация и с чистой прибылью организации, которая в 2016г. была -29 856 тыс. руб. а в 2017г. стала 171 028 тыс. руб. (Приложение 2).

2. Отраслевые особенности, влияющие на учетно - аналитическое обеспечения управления продажами

2.1. Особенности финансового и управленческого учета продаж готовой продукции

Финансовый результат работы производственных организаций напрямую зависит от продажи продукции, поэтому необходимо правильно понимать и определять задачи, решаемые учетом в рамках различных бизнес процессов. Они представлены на рисунке 2.1.

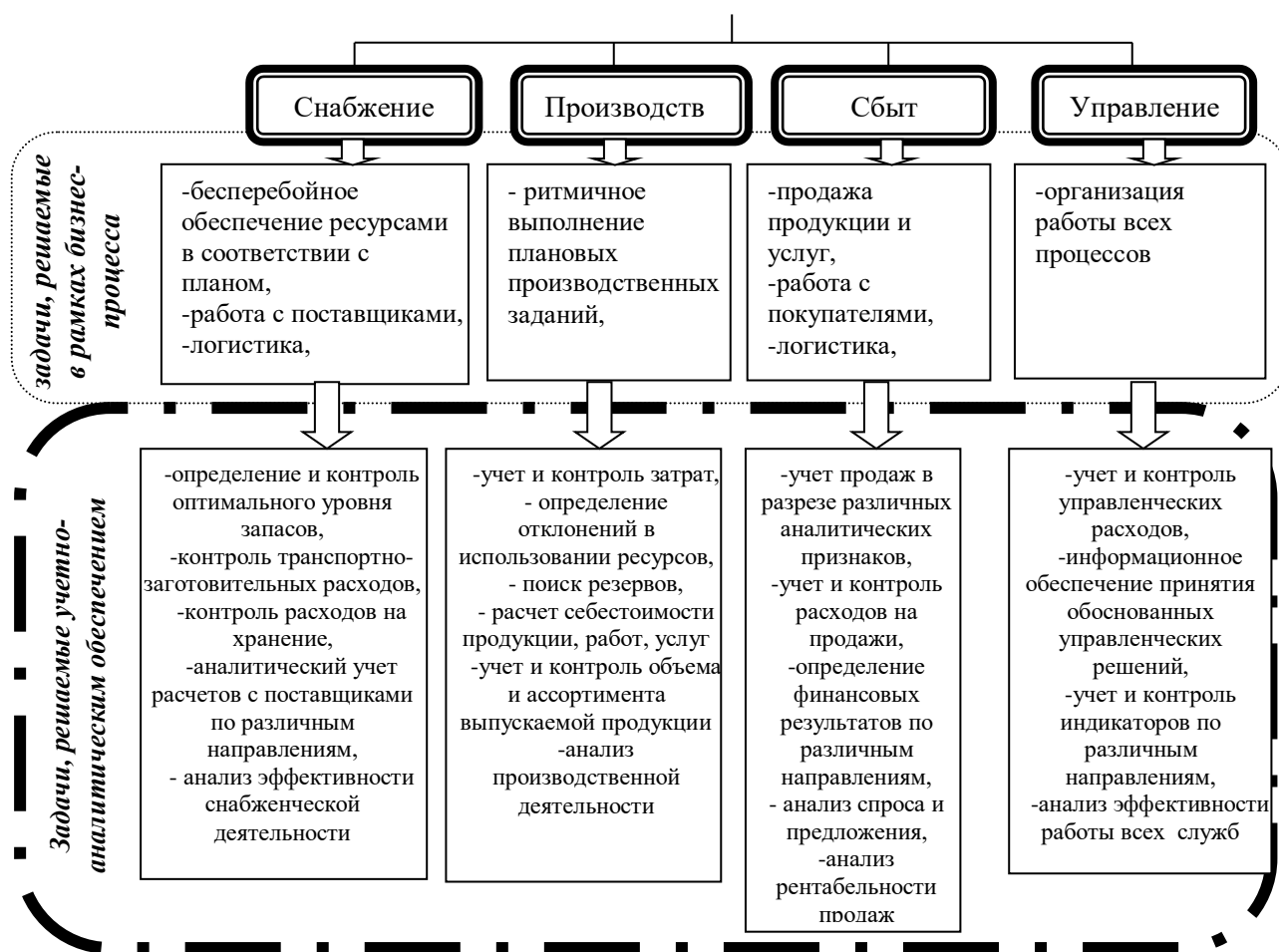


Рис. 2.1. Задачи учетно-аналитического обеспечения, решаемые в рамках укрупненных бизнес-процессов

Из представленной схемы видно, что сбыт (продажи) – одно из важных направлений в любой коммерческой организации. От результативности продажи продукции непосредственно зависит прибыль компании. Для получения определенных результатов каждая организация разрабатывает определенные планы по завоеванию своей части рынка. Важной составляющей деятельности компании является выбор правильной стратегии, которая позволяет повысить уровень продаж и повысить лояльность покупателей.

Поэтому без ежедневного управления продажами реализовать перспективные планы невозможно, так как:

- в каждой отрасли часто совершаются различные изменения;
- конкуренты систематически совершенствуют технологии производства;
- специалисты отдела продаж, не всегда имеют необходимые навыки и соответствующий уровень знаний для результативной работы.

Реализация продукции завершает кругооборот хозяйственных процессов предприятия и является одной из наиболее значительных стадий бизнес цикла. Если компания способна быстро и прибыльно реализовывать свою продукцию, то это позволит ей сохранить устойчивость и конкурентоспособность даже при небольших недостатках в процессе производства. Глушков И.Е. считает, что результативность процесса продаж в значительной степени зависит от организации его учета, в частности от своевременного и точного документального оформления отгруженной продукции; контроля над выполнением плана поставок по объему и ассортименту проданной продукции, своевременного и точного расчета сумм, полученных за реализованную продукцию [32].

Дунаев А.Д. в своей работе отмечает, что в настоящее время предприятия делают больше попыток преобразовать свою систему управления продажами. Сравнительно часто такая деятельность проходит как составная часть общей реструктуризации организации, особенно при смене

владельца или существенных изменениях в управленческой команде. Все чаще предприятия начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж [42].

Если раньше часто можно было услышать, что реализовать необходимо "чем больше, тем лучше", а планировать ничего невозможно, то сейчас подобные высказывания встречаются реже. В настоящее время многие компании практикуют составление регулярных планов и отчетов по продажам, переходят на ведение более детального учета. Все это придает работе компании необходимые составляющие для управления продажами, такими как сознательность, упорядоченность и прогнозируемость.

Исходя из описанного, определим задачи управленческого учета продаж:

- планирование продаж, реализуемое в форме информационного обеспечения и составления бюджетов,
- текущее сопровождение исполнения планов продаж, реализуемое в форме мониторинга показателей,
- контроль, выражающийся посредством сопоставления фактических данных с плановыми, выявление отклонений,
- проверка результативности и определение причин возникновения отклонений.

Анализ взаимосвязей операций по выпуску и продаже продукции позволяет выделить несколько этапов учетного сопровождения:

1. Управленческий учет:
 - 1.1. Анализ рынка на основе общих статистических данных и выстраивание модели продаж.
 - 1.2. Планирование продаж:
 - формальное стратегическое,
 - операционное.
 - 1.3. Планирование отгрузок.
 - 1.4. Составление производственной программы.

2. Финансовый учет .

2.1. Первичный учет выпуска продукции.

2.2. Первичный учет продажи продукции.

2.3. Синтетический учет продажи продукции.

2.4. Отчетность по продажам.

Планирование и прогнозирование осуществляется на основе анализа статистических и иных данных. В таблице 2.1. представлены внешние статистические данные по потреблению молочных консервов, использованные при планировании продаж ЗАО «АМКК».

Таблиц 2.1.

Статистические данные по потреблению молочных консервов на 100
лиц в среднем в месяц [16]

Наименование региона	2016г.	Численность населения	Объём рынка, руб/мес	Объём рынка, руб/год	Объём рынка с учётом ПК руб/мес	Объём рынка с учётом ПК руб/год	Доля от рынка РФ.%
1	2	3	4	5	6	7	8
Российская Федерация	10,28	140 646 467	14 458457	173 501 482	37 570 833	450850000	
Центральный ф.о.	8,17	37 117 984	3 032 539	36 390 472	7 880 165	94 561 983	20,97%
Северо-Западный ф.о.	12,32	13 437 106	1 655 451	19 865 418	4 301 752	51 621 020	11,45%
Южный ф.о.	7,82	21 700 393	1 696 971	20 363 649	4 409 641	52 915 693	11,74%
Республика Адыгея	6,86	443 168	30 401	364 816	78 999	947 988	0,21%
Республика Дагестан	9	2 737 313	246 358	2 956 298	640 171	7 682 050	1,70%
Республика Ингушетия	14,05	516 693	72 595	871 144	188 642	2 263 701	0,50%
Кабардино-Балкарская Республика	9,9	893 819	88 488	1 061 857	229 940	2 759 275	0,61%
Республика Калмыкия	4,61	283 166	13 054	156 647	33 921	407 054	0,09%
Карачаево-Черкесская Республика	7,25	427 017	30 959	371 505	80 447	965 369	0,21%
Республика Северная Осетия-Алания	3,42	700 858	23 969	287 632	62 285	747 423	0,17%
Краснодарский край	6,43	5 160 656	331 830	3 981 962	862 273	10 347 276	2,30%

продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Ставропольский край	8,24	2 711 198	223 403	2 680 833	580 520	6 966 242	1,55%
Астраханская область	13,17	1 007 113	132 637	1 591 641	344 662	4 135 939	0,92%
Волгоградская область	8,16	2 589 887	211 335	2 536 017	549 161	6 589 935	1,46%
Ростовская область	6,76	4 229 505	285 915	3 430 974	742 959	8 915 514	1,98%
Приволжский ф.о.	9,27	30 109 389	2 791 140	33 493 684	7 252 881	87 034 574	19,30%
Уральский ф.о.	14,06	12 280 123	1 726 585	20 719 024	4 486 596	53 839 147	11,94%
Сибирский ф.о.	13,05	19 561 087	2 552 722	30 632 662	6 633 342	79 600 103	17,66%
Дальневосточный ф.о.	15,64	6 440 385	1 007 276	12 087 315	2 617 444	31 409 333	6,97%

В рамках управленческого учета осуществляется сбор внешней информации касающейся продажи продукции, поэтому получение оперативной информации от покупателей позволяет вносить изменения в производственную программу и выпускать продукцию необходимую сегодня на рынке.

Показатель продаж является одним из важнейших индикаторов, предопределяющих возможность получения доходов коммерческой организацией. Но одновременно с доходами появляются и расходы, что в совокупности влияет на финансовый результат. Поэтому важным этапом управления финансовыми результатами является процесс планирования продажами, который включает два уровня.

1. Формальное стратегическое планирование, включает

- цель,
- стратегию,
- распределение ответственных лиц,
- критерии оценки достигнутого результата,
- бюджеты по сегментам рынка,
- план-фактный анализ.

2. Операционное планирование основывается на знаниях и опыте сотрудников, на результат маркетинговых исследований и анализе отчетных данных и предполагает детальное планирование по различным направлениям.

План продаж составляется на основе утвержденных в результате целеполагания значений детализированный по клиентам и используется для мотивации и в качестве основы для формирования плана отгрузок. При подготовке квартального плана продаж в случае отклонения план-цель от утвержденного значения необходимо производить корректировку целевого показателя последующих кварталов.

В таблице 2.2 представлен план продаж ЗАО «АМКК» по Центральному федеральному округу.

Таблица 2.2.

План продаж ЗАО «АМКК» на ноябрь 2018 по Центральному федеральному округу, кг.

Бизнес-направление	ЦФО, канал продаж				
	Дивизионы				Дирекция продаж на рынках
	Регионы РФ			Регионы ВЭД	
	Внешние дистрибуторы	Собственные дистрибуторы	ЛС (прямой контракт)		
Бакалея	1 442 646	224 057	205 764	885 515	2 048 020
- собственная продукция	1 382 686	192 299	205 764	871 515	2 025 300
- аутсорсинг	59 960	31 758		14 000	22 720
Молочные продукты	1 863 733	4 133 530	81 433	8 317	3 092 067
Мороженое	411 043	190 849	16 703	24 398	249 088
Аутсорсинг		366 409			

План отгрузок должен быть детализирован по клиентам в разрезе складов отгрузки и дат отгрузки. Он создается на основе плана продаж с

корректировками, исключая влияние завышенных для мотивации планов. При его составлении следует учитывать ввод новинок, ротацию продуктов и вывод позиций из ассортимента.

В результате многоуровневого анализа продаж в ЗАО «АМКК» появляется возможность составления плана отгрузок по брендам, что представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Плана отгрузок ЗАО «АМКК» по брендам

Наименование бренда	Наименование вида продукции	Продажи с АМКК, кг.
Классика МТ (без СТМ)	КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	33 377
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г,	14 041
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко цельн. сгущ. с сах., 8,5%, 380г,	0
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко цельн. сгущ. с сах., 8,5%, 380г, ,	3 277
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, т/усадка по 12 шт	1 208
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+	7 939
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г,	2 739
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сгущенка вар. с сах. Карамельная 8,5%, 270г, Дойпак+	1 583
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 380г,	188
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 270г, Дойпак+	546
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сливки сгущ. с сах. 19%, 360г,	684
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, т/усадка по 12шт	107
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сливки сгущ. с сах. 19%, 360г, т/усадка по 12шт	26
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	Сливки сгущ. с сах. 19%, 270г, Дойпак+	1 038
Итого		910 083

План производства является основой для обеспечения бесперебойности отгрузок при оптимальных затратах. Он формируется на основе плана отгрузок с учетом доступных остатков и закладки на

собственных складах, а также себестоимости производства на каждой из площадок.

Вещунова Н.Л. в своих трудах отмечала, что в настоящее время учетно-аналитическое обеспечение в основном чаще рассматривается через систему сбора и аккумуляции информации. В большинстве случаев проблемы учетно-аналитического обеспечения процесса продажи готовой продукции на предприятиях связаны с тем, что отсутствуют специалисты в области анализа планирования, а также управления предприятием в целом; малый охват внедрения управленческого учета (порядка 15 %), в основном потому, что руководство не видит нужды в данной форме учета в связи с отсутствием знаний и понимания оперативного компонента управленческого учета и представление лишь о наличии стратегической части данной системы учета и т. д [25].

По своему экономическому содержанию фактическая величина продажи продукции характеризует итоговый результат деятельности организации, исполнение обязательств перед потребителями, уровень участия в удовлетворении потребностей рынка. По этому показателю можно судить о важности предприятия на рынке, его деловой активности.

Если рассматривать учетно-аналитическое обеспечение процесса продаж готовой продукции с точки зрения механизма, сконцентрированного на достижении определенных целей на основе существующей информации важнейшую функцию любой системы управления можно выделить как получение информации, ее обработка и устройство на основе полученных данных поведения управляемой подсистемы путем принятия определенных управленческих решений.

Войтоловский Н.В. в своем труде рассматривал учет как систему измерения и коммуникации информации о хозяйственных процессах и результатах производственной деятельности предприятий. Особое внимание в процессе управления продажами продукции она обращает на увеличение роли и значения бухгалтерского учета. Благодаря учету, на основании

первичных данных и их последующей обработки, формируется нужная для управления учетная информация о работе организации [28].

Информация о продажах применяется в основном для составления отчетности и для обеспечения процесса управления финансовой деятельностью предприятия. Для обобщения информации о выручке от продаж в бухгалтерском учете используется синтетический счет 90 «Продажи».

Продажа готовой продукции, в обязательном порядке оформляется счетом-фактурой с указанием реквизитов организации, покупателя, наименования товаров, количества, стоимости и величины НДС. Для отражения информации о расходах, связанных с продажей продукции, предназначен счет 44 «Расходы на продажу». Обобщение информации по счетам 43 «Готовая продукция», 90 «Продажи» осуществляется в учетных регистрах. Основные проблемы в области учетно-аналитического обеспечения процесса производства и продажи готовой продукции обусловлены упрощением учета и соответствующим отсутствием важной аналитической информации. Зачастую организации чтобы упростить учет не используют счет 44 «Расходы на продажу», на котором, к примеру, предприятия молочной отрасли отражают расходы на тару, упаковку, транспортировку и т. д. Отсутствие данного счета в плане счетов компании значительно усложняет детализацию аналитического учета процесса производства готовой продукции.

На рисунке 2.2 представлена схема счета 90 «Продажи»

При этом следует учитывать, что в продажах могут принимать участие посредники, следовательно, надо контролировать условия посреднического договора, связанного с продажей товаров (работ, услуг):

– посредник может участвовать или не участвовать в расчетах с покупателями товаров (работ, услуг) заказчика. В первом случае денежные средства от покупателей поступают посреднику, во втором – непосредственно заказчику;

– посредник может действовать от своего имени (например, по договору комиссии) или от имени заказчика (например, по договору поручения).

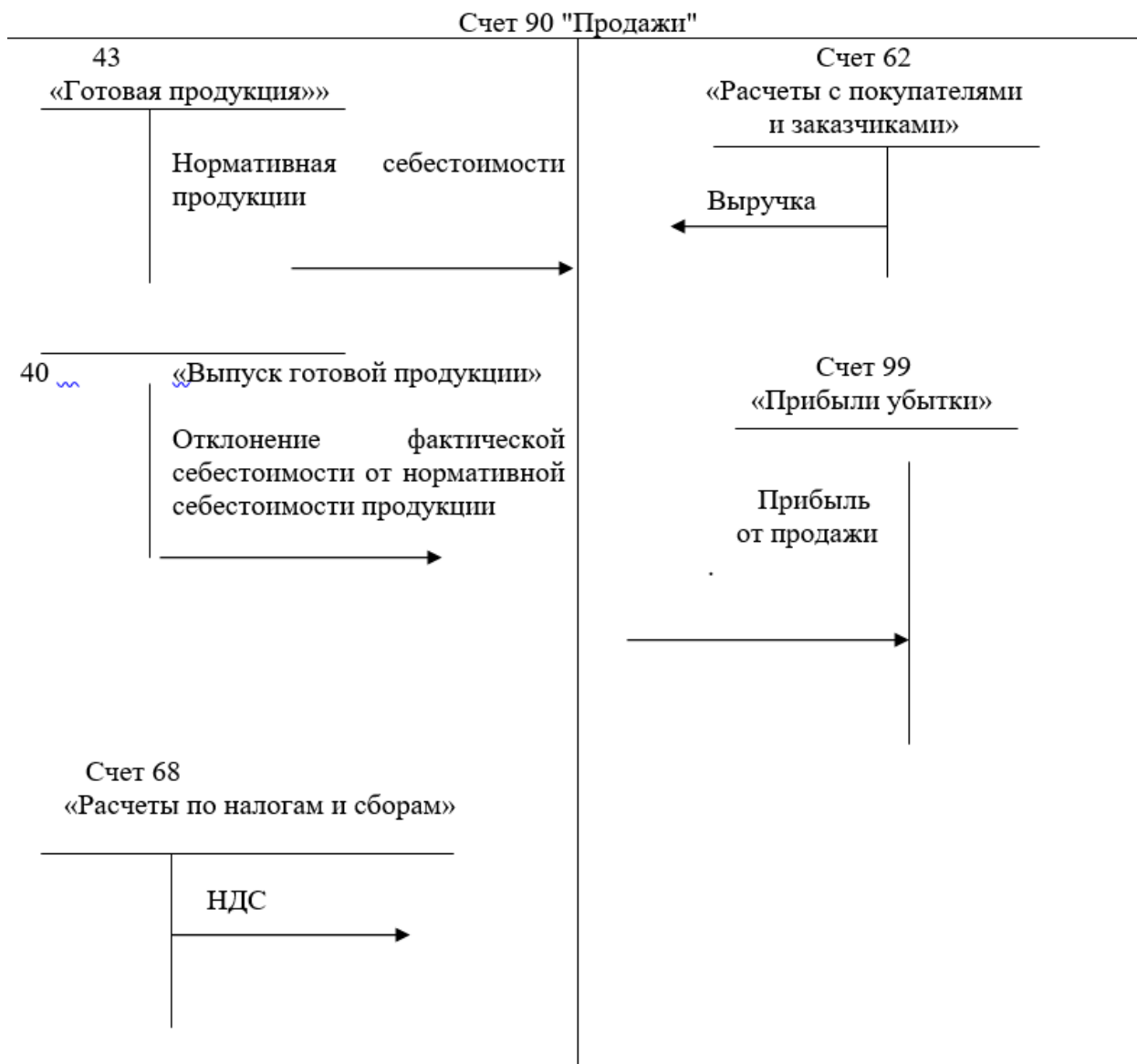


Рис. 2.2. Схема счета 90 «Продажи»

В первом случае при реализации товаров (работ, услуг) покупателю документы составляются от имени посредника. Во втором случае – от имени заказчика, даже если их оформляет посредник. Право посредника подписывать документы должно быть удостоверено доверенностью, выданной заказчиком;

– материальные ценности могут отгружаться покупателям либо со склада заказчика, либо со склада посредника.

Следующий важный этап – это контроль цен. Рискованно устанавливать цену продажи, которая в два раза и больше отличается от рыночной. Если поставщик продает товары покупателю дешевле, чем другим контрагентам, это привлекает внимание налоговиков на проверках.

В договоре указывают цену товаров, покупатель перечисляет оплату по этой цене. Формально цену в договоре можно не прописывать. Однако тогда возможны споры с налоговиками и контрагентами.

С точки зрения бухгалтерского учета важно проверить, как в договоре прописано условие о цене товаров, работ или услуг. Если компания применяет общую систему налогообложения, в договоре нужно явно указывать сумму НДС. Кроме того, надо прописать правильную ставку налога — 18 или 10 процентов.

Таким образом, в договоре должно быть четко обозначено, в какой сумме поставщик предъявляет НДС. Или, наоборот, что товары налогом не облагаются. Если договор заключен без упоминания НДС, то сумму налога нужно выделить из стоимости товаров по ставке 18/118 или 10/110[2] .

Поставщики часто предоставляют покупателям скидки. Если в договоре цена указана уже с учетом скидки, то сложностей с расчетом налогов не будет. Поставщик отражает доходы с учетом скидки. Покупатель аналогичным образом учитывает расходы.

Но нередко поставщик предоставляет покупателям скидки на уже отгруженные товары. Иногда поставщики также увеличивают стоимость товаров, работ или услуг. Компании вправе изменять цену товаров, если это предусмотрено в договоре.

Однако при этом необходимо правильно оформить изменение стоимости товаров. Это нужно и для расчета налогов. Ведь если поставщик предоставляет покупателю скидку или увеличивает цену отгруженных товаров, необходимо составить корректировочный счет-фактуру. Но его

можно выписать только на основании первичного документа на изменение стоимости товаров. Какой именно документ нужно составить, Налоговый кодекс не конкретизирует, поэтому стороны вправе закрепить соответствующее условие в договоре. Это может быть двусторонний документ, например дополнительное соглашение к договору поставки, протокол или акт согласования цен. Или же документ, который подписывает только поставщик. К примеру, уведомление о скидке.

Таким образом, оформить изменение цены можно разными способами:

1. Заключение дополнительного соглашения к договору, в котором следует прописать, что стороны договариваются скорректировать цены.

2. Направить покупателю уведомление о скидке, в договоре поставки можно изначально прописать, что поставщик вправе изменять цену товаров.

3. Оформить протокол согласования цен или акт на скидку. Иногда компании составляют не дополнительное соглашение к договору, а другой двусторонний документ.

4. Составить универсальный корректировочный документ, который оформляется вместо корректировочного счета-фактуры и первички, когда изменяется стоимость товаров, работ или услуг. Форма УКД приведена в письме ФНС России от 17 октября 2014 г. № ММВ-20-15/86. Следует учесть, что поставщик вправе составить УКД, относящийся сразу к нескольким отгрузочным документам.

Риск претензий к ценам снижается, если покупатели никак не связаны с компанией. Если представители налоговых органов все же придерутся к низким ценам, компаниям в таких случаях часто удается оспорить доначисления.

Гораздо выше риск, если поставщик и покупатель взаимозависимы. Наличие зависимости вместе с отклонением цен налоговики расценивают как признак схемы. Она заключается в том, что компания продает товары подконтрольным фирмам - однодневкам по заниженным ценам. В этом случае судьи согласны с представителями налоговых органов, что

взаимозависимость — это повод присмотреться к ценам. Если налоговые инспекторы докажут, что покупатель не ведет реальную деятельность, отменить доначисления будет сложно[10].

2.2. Особенности бухгалтерского учета продаж продукции на экспорт

В условиях острой конкурентной борьбы все большее значение приобретает расширение рынков продаж за счет экспорта продукции. С точки зрения организации бухгалтерского учета при организации учета продаж на экспорт следует знать особенности валютного законодательства. Валютные операции делят на разрешенные и запрещенные.

К разрешенным валютным операциям, которые проводят резиденты, относят:

- операции с резидентами, предусмотренные в части 1 статьи 9 Закона от 10 декабря 2003 № 173-ФЗ;
- операции с нерезидентами.

С нерезидентами российская организация вправе проводить валютные операции без ограничений. То есть можно свободно использовать в расчетах с нерезидентами иностранную валюту и рубли.

К любым разрешенным валютным операциям есть требования:

- расчеты по таким операциям должны проходить через счета организации в уполномоченном банке или ее счета в банках, расположенных за пределами территории России, а также переводами электронных денежных средств;
- организация обязана представлять в уполномоченный банк документы, связанные с проведением валютной операции;
- при расчетах с нерезидентами в установленных валютным законодательством случаях необходимо проводить репатриацию валютной выручки.

По общему правилу все расчеты по разрешенным валютным операциям организация обязана проводить с использованием своего счета в уполномоченном банке.

Поступление валютной выручки от продажи товаров (выполнения работ, оказания услуг) отражается на счете 52. К нему следует открыть субсчета:

- «Текущий валютный счет»;
- «Транзитный валютный счет».

По общему правилу использовать в расчетах иностранную валюту можно только в операциях с нерезидентами. Валютные операции с резидентами запрещены, за исключением специально предусмотренных случаев.

Полученные средства в иностранной валюте переводятся в рубли по официальному курсу ЦБ, установленному на дату их зачисления на транзитный валютный счет организации. Одновременно делаются записи в регистрах бухгалтерского учета в иностранной валюте.

Если официальный курс валюты к рублю отсутствует, пересчет делайте по кросс-курсу, рассчитанному исходя из курсов иностранных валют, установленных ЦБ.

Бухгалтерский учет поступления валютной выручки зависит от условий договора. В частности, от того:

- на какую дату переходит право собственности на товар или когда работы (услуги) считаются принятыми заказчиком (на дату отгрузки, дату подписания акта, на дату оплаты, дату оформления таможенной декларации и т. д.);
- предусмотрена ли договором предоплата.

Если право собственности переходит на дату отгрузки (другую дату, отличную от даты оплаты) и договором предусмотрена последующая оплата, составляются следующие проводки:

- на дату перехода права собственности:

Дебет 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

Кредит 90-1 «Выручка от продаж»

- на дату оплаты:

Дебет 52 субсчет «Транзитный валютный счет»

Кредит 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками»

Учет валютных операций регулируется ПБУ 3/2006 «Учет активов и обязательств, стоимость которых выражена в иностранной валюте». В соответствии с которым выручка определяется в рублях РФ, исходя из курса на дату перехода права собственности или на дату зачисления предварительной оплаты. Выручка отражается на счете 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» в корреспонденции со счетом 90 «Продажи». Данная информация проходит через отделы продаж или может быть легко получена из системы бухгалтерского учета, то есть она используется при оценке финансового результата соответствующего географического сегмента.

Изменения курса валюты приводят к курсовым разницам, которые отражаются на счете 91 «Прочие доходы (расходы)». Курсовые разницы влияют на финансовый результат деятельности хозяйствующего субъекта, но они не соотносятся с конкретной сделкой (продажей). Таким образом, они не используются при определении финансового результата по сегменту. С точки зрения анализа данная информация имеет важное значение.

Отличный от общего порядка переход права собственности. Для отражения в бухгалтерском учете операций по сделкам, предполагающим отличный от общего порядка переход права собственности, используется счет 45 «Товары отгруженные». На данном счете отражается себестоимость проданной продукции, а не выручка. Поэтому, если отдел продаж в своей отчетности фиксирует продажу в момент отгрузки, то данные отдела продаж и показатели бухгалтерского учета являются не сопоставимыми и возникают проблемы в объективности оценки результативности работы сотрудника, отвечающего за продажи в данном сегменте.

Таможенная стоимость экспортируемых товаров, является основой для расчета таможенных пошлин, она определяется одним из следующих методов:

- ✓ по стоимости сделки с вывозимыми товарами;
- ✓ по стоимости сделки с идентичными товарами;
- ✓ по стоимости сделки с однородными товарами;
- ✓ методом сложения;
- ✓ резервным методом.

Для применения метода по стоимости сделки необходимым условием является наличие международной сделки купли-продажи, то есть сделки, результатом которой является переход права собственности на товар на возмездной основе. Если товары вывозятся в ходе исполнения других сделок, воспользоваться этим методом для определения таможенной стоимости товаров невозможно. К таким сделкам, в частности, относятся:

- вывоз товаров на условиях дальнейшей продажи;
- вывоз подарков, образцов, рекламных и иных предметов, вывозимых на безвозмездной основе;
- вывоз товаров на условиях лизинга, в соответствии с которыми право собственности на предмет лизинга к лизингополучателю не переходит.

Кроме того, метод определения таможенной стоимости по стоимости сделки с вывозимыми товарами не применяется, если:

- существуют установленные продавцом прямые или косвенные ограничения прав покупателя на пользование и распоряжение товарами;
- продажа товаров или их цена в соответствии с экспортным договором зависит от соблюдения условий, влияние которых на стоимость товаров не может быть количественно определено;
- любая часть дохода, полученного в результате последующей продажи товаров, распоряжения товарами иным способом или их использования, не будет причитаться прямо или косвенно продавцу;

- покупатель и продавец являются взаимосвязанными лицами.

При определении таможенной стоимости цена, установленная договором, увеличивает расходы покупателя на:

- выплату вознаграждения агенту (посреднику), связанному с продажей товара;
- стоимость тары, если для таможенных целей она рассматривается как единое целое с вывозимыми товарами;
- стоимость упаковки, включая стоимость упаковочных материалов и работ по упаковке;
- платежи за использование объектов интеллектуальной собственности, которые покупатель прямо или косвенно должен уплатить в качестве условия продажи товаров;
- любую часть дохода, полученного в результате последующей продажи, распоряжения иным способом товаров, которая прямо или косвенно причитается продавцу.

Идентичными считаются товары, одинаковые во всех отношениях, в том числе по физическим характеристикам, качеству и репутации. Причем незначительные расхождения во внешнем виде не являются основанием для отказа в рассмотрении таких товаров как идентичных. Товары, произведенные в разных странах, не признаются идентичными, даже если во всех отношениях они полностью одинаковы. Об этом сказано в подпункте «а» Правил, утвержденных постановлением Правительства от 06.03.2012 № 191.

Метод определения таможенной стоимости продукции по стоимости сделки с идентичными товарами применяется, если заявленная декларантом таможенная стоимость вывозимых товаров не может быть принята. То есть если применение метода по стоимости сделки с вывозимыми товарами невозможно.

При использовании данного метода таможенной стоимостью товаров является стоимость сделки с идентичными товарами, вывезенными из России

в том же периоде и в ту же страну, в которую вывозятся оцениваемые товары. Причем берется стоимость сделки с идентичными товарами, проданными на том же коммерческом уровне. То есть количество или объем товаров в обеих сделках не должны значительно различаться.

Внешнеэкономическая деятельность предполагает осуществление дополнительных затрат:

- таможенные пошлины,
- дополнительные транспортные расходы,
- расходы на хранение,
- расходы по декларированию и некоторые другие.

В бухгалтерском учете все вышеперечисленные расходы относятся к текущим расходам периода и нет необходимости вести обособленный бухгалтерский учет расходов по каждой экспортной сделке[9].

Димитров А.В., Пелькова С.В., Ходзинская А.В. дают рекомендации ведения обособленного учета налога на добавленную стоимость по экспортным операциям, В. Н. Жуков говорит о необходимости обособленного учета расходов на продажу по экспортным операциям и по операциям на территории РФ, Вакуленко Д.С., Скибина В.В. предлагают вести детализированный учет продаж на счете 90, выделяя соответствующие субсчета «Выручка от продаж экспортной продукции» и «Себестоимость продаж экспортной продукции», «Расходы, связанные с продажей экспортной продукции»[43,22].

С точки зрения оценки результативности продаж, и учитывая особенности законодательства отдельных стран, удаленность и таможенное законодательство, на наш взгляд, расходы должны соотноситься с географическими сегментами.

Соболева В.Ю. подчеркивает важность при использовании географической сегментации обособленного представления данных о выручке от внешних контрагентов, полученной в России и за рубежом[74].

Учитывая особенности и сложности ведения учета продаж продукции на экспорт целесообразно в бухгалтерском учете выделить отдельный субсчет к счету 90 «Продажи» для учета экспортных операций, соответственно и выделить субсчета к нему:

90.01.01 «Выручка от продаж на территории РФ»;

90.01.02 «Выручка от экспорта»;

90.02.01 «Себестоимость проданной продукции на территории РФ»;

90.02.02 «Себестоимость проданной продукции на экспорт».

В целях контроля за продажами за пределы России целесообразно составлять аналитический отчет, форма которого представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Аналитический отчет продаж за 2017г.продукции ЗАО «АМКК» по зарубежным странам, кг.

Менеджер	Пок-ль	Страна	Вид продукции	1кв	2кв	3кв	4кв	Итого
Ахметов Ф.	Здоровая еда ТОО	Казахстан	Трубочки со вкусом ШОКОЛАДА	36,80	0,00	0,00	84,64	121,44
Ахметов Ф.	РУСТЭЛЬ ОсОО	Киргизия	Трубочки со вкусом ванили	0,00	0,00	0,00	18,40	18,40
Ахметов Ф.	РУСТЭЛЬ ОсОО	Киргизия	Трубочки со вкусом ШОКОЛАДА	0,00	0,00	0,00	22,08	22,08
Машрабов С.	Таджеро ООО	Таджикистан	Трубочки со вкусом ЛЕСНЫЕ ЯГОДЫ	0,00	0,00	18,40	0,00	18,40
Машрабов С.	Таджеро ООО	Таджикистан	Трубочки со вкусом ШОКОЛАДА	0,00	0,00	18,40	0,00	18,40
Щеглов	Balton Trading (Asia) ДП	Узбекистан	Горошек зеленый в/с ГОСТ, 400г, ж/б, Густияр	0,00	0,00	0,00	55104,	55104,0
Щеглов	Balton Trading (Asia) ДП	Узбекистан	Кукуруза сахарная в/с ГОСТ, 340г, ж/б, Густияр	0,00	0,00	0,00	4268,8	42268,8

Из выше описанного следует, что учетная подсистема является важнейшим источником информации, позволяющим управление продажами. Анализ взаимосвязей операций по выпуску и продаже продукции позволяет выделить несколько этапов информационного обеспечения. На первом этапе наиболее важное значение отводится управленческому учету, в рамках которого проводится анализ рынка на основе общих статистических данных

и выстраивание модели продаж, осуществляется планирование продаж (формальное, стратегическое, операционное), составляется план отгрузок и формируется производственная программа. На втором этапе в рамках финансового учета следует акцентировать внимание на своевременном и правильном первичном учете выпуска и продажи продукции, оперативном синтетический учет продаж и составлении управленческой отчетности по продажам. Учитывая особенности учета экспортных операций и необходимость дополнительного контроля за ними рекомендовано выделить дополнительно субсчет для отражения продаж по экспортным операциям.

3. Методические рекомендации по аналитическому обеспечению управления продажами

3.1. Анализ как элемент учетно-аналитического обеспечения управления продажами

Анализ является важнейшей составляющей учетно-аналитического обеспечения процесса управления. В соответствии с потребностями были разработаны этапы комплексного анализа и планирования продаж. При проведении анализа была учтена сложная организационная структура крупных исследованных организаций молочной отрасли, на которых производят широкий ассортимент продукции для разных потребителей рынков, расположенных в разных географических сегментах.

Методические рекомендации включают несколько этапов анализа.

I этап - стратегический анализ бизнес-модели.

По мнению Лубкова В. А., Коваленко С. Н., Путилиной О. О. стратегический анализ следует проводить по отдельной бизнес-модели, элементами которой являются финансы, контрагенты, персонал, клиенты, инновации, ресурсы, бизнес-процессы, учет, маркетинг, организационная структура предприятия[61].

Данный вид анализа проводится в рамках жизненного цикла бизнес-модели и включает следующие этапы, представленные на рисунке 3.1.



Рис.3.1 . Этапы анализа жизненного цикла бизнес-модели

В процессе анализа существующей бизнес-модели необходимо проводить подбор маркетинговой стратегии всех входящих бизнес-единиц. Так как именно в рамках стратегического планирования необходимо согласовать стратегию каждого региона продаж, то для этих целей К.Уорт рекомендует использовать модифицированную матрицу Ансоффа, она представлена на рисунке 3.2.

Данные матрицы свидетельствуют о том, что бизнес-единица, в нашем случае это каждое отдельное подразделение (Приложение 1), достаточно свободно в отношении существующих продуктов и может расширять ассортимент в рамках продуктовой группы, но существует запрет на реализацию новых видов продукции. Так же если посмотрим на покупателей, имеется возможность расширять рынок за счет привлечения смежных покупателей, но бизнес-единица ограничена в части привлечения новых клиентов. Составление матриц возможные ограничения на конкурентные стратегии для отдельных участников продаж позволяет урегулировать функции бизнес-единиц в обозначенных областях, что, в свою очередь, позволит избежать противоречий деятельности.

II блок – анализ ассортимента продаж: ABC-анализ.

ABC-анализ – это метод, который позволяет проводить классификацию товарных позиций по степени их вклада в совокупный доход предприятия. Исходной базой для анализа традиционно выступают исторические данные. В качестве ключевого критерия в нашем исследовании, согласно которому проводился анализ, был взят объем продаж в натуральном выражении, наиболее полно и точно отражающий влияние каждого товара на формирование финансовых результатов хозяйствующего субъекта. Таким образом, товары были проранжированы. Далее на основании рассчитанного показателя - накопленной доли объема продаж, по каждому товару была присвоена А, В или С категория.

		Продукты		
		Существующие	Расширение ассортимента в рамках продуктовой группы	Новые
Покупатели	Существующие	1 V	2 V	3 X
	Смежные	4 V	5 ?	6 X
	Новые	7 X	8 X	9 X

Рис.3.2. Матрица Ансоффа (Возможные ограничения на конкурентные стратегии для отдельных участников продаж)

Порядок присвоения товару той или иной группы был подчинен следующему правилу: к группе А относились те объекты, накопленная доля объема продаж которых составила первые 80 %; к группе В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составила от 80 до 95 %; к группе С – оставшиеся объекты в накопленной долей от 95 до 100 % от общей суммы значений параметров. Товары, вошедшие в группу А, отличаются высоким объемом продаж, для товаров из групп В и С характерны соответственно средняя и низкая степень объема продаж. Результаты анализа представлены в таблице 3.1 .

Таблица 3.1.

Распределение видов сгущенного молока, реализуемых группой ЗАО «АМКК», на категории с использованием АВС-анализа

Наименование вида сгущенного молока	Структура продаж по кг. ,%	группа
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	27,3	В
АЛЕКСЕЕВСКОЕ	0,1	С
СОВЕТСКОЕ	0,1	С
ГУСТИЯР	4,5	С
КОРЕНОВСКАЯ	1,4	С
РУСЛАДА	0,7	С
ТУ КОРОВКА	5,7	С
ТУ ГОСТ Р 53507-2009	0,1	С
ЗНАКОВАЯ ЛАЙТ	0,01	С
РУССКИЙ ГОСТИНЕЦ	0,2	С
СЕЛЬСКАЯ БУРЕНКА	4,3	С
Коровка из Кореновки ПЭТ	3,8	С
Густияр ПЭТ	1,4	С
Кореновская ПЭТ	48,4	А
Руслада ПЭТ	0,8	С
Знаковая ПЭТ	0,2	С
СГУЩЕНКА НЕМАРОЧНАЯ ПЭТ	0,4	С
СЕЛЬСКАЯ БУРЕНКА ПЭТ	0,6	С
ИТОГО	100,0	

Данные таблицы 3.1 свидетельствуют о существенном превалировании продаж сгущенного молока «Кореновская ПЭТ» и «Коровка из Кореновки», но это не позволяет давать рекомендации о выведении какого-то продукта с рынка.

Данный вид анализа целесообразно проводить по группам однородной продукции для планирования ассортимента продаж. Такого мнения придерживаются Поварова Д.Е., Филиппова В.Д., Слесарчук А.О., Якубова Э.В. и многие другие[67,79,72,83].

Г.А. Волкова, Н.В. Учаева указывают на возможность использования различных критериев классификации для анализа, выбор которых, в первую очередь, должен зависеть от политики хозяйствующего субъекта, а также подчеркивают необходимость использования мнения экспертов в определении границ и качественных характеристик[29]. Соглашаясь с указанными авторами, считаем необходимым на первом этапе привлекать экспертов.

Анализ степени стабильности продаж- XYZ-анализ.

Данный анализ основан на использовании математико-статистического метода, позволяющего рассчитать коэффициент вариации по формуле:

$$K_{\text{в}} = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}}{\bar{X}} \quad (3.1.)$$

где X_i – значение параметра по оцениваемому объекту за i – период;

\bar{X} - среднее значение параметра по оцениваемому объекту анализа;

n - число периодов

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 3.2.

На следующем этапе должен быть проведен анализ продаж по следующим направлениям:

1. Общий анализ продаж:

- анализ динамики продаж,
- анализ структуры продаж,
- оценка выполнения плана.

Он позволяет определить сезонные колебания продаж и определить общие тенденции. Информационным источником выступают внутренние данные, большая часть из которых сосредоточена в бухгалтерском учете.

Таблица 3.2.

Распределение видов сгущенного молока, реализуемых ЗАО «АМКК»
на категории с использованием XYZ-анализ

Наименование вида сгущенного молока	Среднее значение продаж за период	Коэффициент вариации	Категория
КОРОВКА ИЗ КОРЕНОВКИ	122953	8,01	X
АЛЕКСЕЕВСКОЕ	445,2136	10,76	X
СОВЕТСКОЕ	502,2327	22,48	Z
ГУСТИЯР	21297,26	16,54	У
КОРЕНОВСКАЯ	6391,645	6,21	X
РУСЛАДА	3439,268	15,29	У
ТУ КОРОВКА	26858,06	6,52	X
ТУ ГОСТ Р 53507-2009	310,2955	25,13	Z
ЗНАКОВАЯ ЛАЙТ	40,41818	39,70	Z
РУССКИЙ ГОСТИНЕЦ	1037,647	34,63	Z
СЕЛЬСКАЯ БУРЕНКА	19468,08	10,85	X
Коровка из Кореновки ПЭТ	18010,91	5,30	X
Густияр ПЭТ	7042,909	13,13	У
Кореновская ПЭТ	215663,4	9,69	X
Руслада ПЭТ	3985,287	7,15	X
Знаковая ПЭТ	725,3455	12,28	У
СГУЩЕНКА НЕМАРОЧНАЯ ПЭТ	2023,855	9,79	X
СЕЛЬСКАЯ БУРЕНКА ПЭТ	2851,091	10,43	X
ИТОГО			

2. Факторный анализ продаж.

А.А. Любушкин отмечает необходимость проведения анализа продаж в разрезе следующих факторов:

- объема продаж,
- цены,

- ассортимента,
- себестоимости продаж[62].

Проведение данного анализа должно позволить вскрыть причины, приведшие к изменениям. Увеличение или уменьшение продаж может быть связано не с деятельностью анализируемого субъекта, а с проблемами у конкурентов, поэтому неправильно сделанные выводы приведут к ошибочным решениям. Поэтому на данном этапе необходимо говорить о сочетании количественных и качественных методов анализа.

Детализированный анализ продаж по видам продукции.

Большой ассортимент выпускаемой продукции ЗАО «АМКК» предопределяет необходимость детализированного анализа, который позволит выявить наиболее востребованную группу продукции. В таблице 3.3 представлен анализ продаж по видам продукции, включенным в товарную группу «Алексеевское», реализуемым ЗАО «АМКК».

Таблица 3.3

Анализ продаж по видам продукции по товарной группе «Алексеевское»

Вид продукции	План, кг.	Факт, кг.	Отклонение, кг.	Выполнение плана, %
Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 270г, Дойпак+ Алекс	0,39	0,00	-0,39	0,0%
Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 380г	5,36	3,04	-2,32	56,8%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 100г, Дойпак Алекс	0,55	0,80	0,25	145,0%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс	160,12	174,57	14,46	109,0%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 360г, 7Е Алекс	0,50	0,00	-0,50	0,0%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 360г,	0,50	0,00	-0,50	0,0%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Алекс	144,95	147,63	2,68	101,8%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 650г, Дойпак+ Алекс	463,40	459,12	-4,28	99,1%
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 7г, Дойпак Алекс	0,49	0,76	0,27	156,3%
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, Алекс	32,36	99,60	67,24	307,8%
Сливки сгущ. с сах. 19%, 100г, Дойпак+ Алекс	0,00	0,00	0,00	0,0%
Сливки сгущ. с сах. 19%, 270г, Дойпак	5,55	6,09	0,54	109,7%
Сливки сгущ. с сах. 19%, 360г, Алекс	7,50	5,75	-1,75	76,7%

Анализ продаж по видам продукции в разрезе товарной группы дает возможность определить наиболее важную для покупателя продукцию, по которой целесообразно иметь запас. Из данных таблицы 3.3 следует, что наиболее востребованной продукцией является молоко цельное сгущеное Алексеевское массой 370г.

Далее целесообразно провести анализ продаж по видам продукции и по дивизионам, он представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Анализ продаж по видам продукции в разрезе дивизионов ЗАО
«АМКК» за январь 2018г.

Вид продукции	Продажи, кг.		
	План	Факт	Отклонение
Дивизион			
Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 380г, Алекс	5,36	3,04	-2,32
МЗК	4,32	3,04	-1,27
СКФО	0,00	0,00	0,00
ЮФО	1,04	0,00	-1,04
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 100г, Дойпак Алекс	0,55	0,80	0,25
МЗК	0,04	0,68	0,64
ПФО	0,06	0,00	-0,06
Развитие Восток	0,00	0,00	0,00
СЗФО	0,02	0,00	-0,02
СКФО	0,02	0,00	-0,02
УФО-СФО	0,04	0,11	0,07
ЦЧФО	0,03	0,00	-0,03
ЮФО	0,34	0,01	-0,33
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс	160,12	174,57	14,46
МЗК	44,30	39,35	-4,94
ПФО	22,28	49,92	27,63
Развитие Восток	1,88	0,00	-1,88
СЗФО	19,62	17,61	-2,02
СКФО	7,06	0,00	-7,06
УФО-СФО	15,02	11,88	-3,15
ЦЧФО	12,49	38,37	25,88
ЮФО	37,46	17,45	-20,01

Анализ запасов и отгрузок.

Это высший уровень анализа, так как он касается непосредственно производителей. Производственная деятельность каждого юридического лица, входящего в маркетинговый альянс, управляется отдельно, поэтому и должна анализироваться.

На первом уровне проводится анализ запасов и отгрузки, форма исходного аналитического отчета представлена в таблице

Таблица 3.5

Анализ запасов и отгрузок молока сгущенного «Алексеевское»

ЗАО «АМКК» за 1 квартал 2018г, туб.

Вид продукции	Запасы	Отгрузки	Коэффициент наличия продукции под отгрузку
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Алекс	44 374	35 979	1,2
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 360г, Алекс	1 475	1 196	1,2
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 650г, Дойпак+ Алекс	125 163	101 483	1,2
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс	68 231	55 323	1,2
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 100г, Дойпак Алекс	75	61	1,2
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 7г, Дойпак Алекс	12	10	1,2
Сгущенка вар. с сах. Карамельная 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс	127	103	1,2
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, Алекс	12 576	10 197	1,2
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак Алекс	172	139	1,2
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак Алекс т/усадка по 12шт	0	0	
Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 380г, Алекс	346	281	1,2

Анализ ритмичности продаж.

Ритмичный выпуск и реализация продукции является важнейшим условием улучшения качества обслуживания покупателей, снижения

себестоимости и роста результативности. Равномерность говорит о разумной организации изготовления и труда. Неритмичная работа усугубляет все финансовые характеристики: растут сверхплановые остатки готовой продукции на базе, сдерживается оборачиваемость денежных средств, не выполняются договоры, контракта-поставки.

Для составления эффективно производственной программы необходимо проводить недельный анализ продаж продукции. В таблице 3.6 представлен анализ ритмичности продаж продукции за месяц.

Таблица 3.6

Аналитический отчет продаж продукции ЗАО «АМКК» за март 2018г,кг

Наименование вида продукции	Объем продаж без учета остатков	Остатки АМКК	Объем продаж				
			Месяц	1 - 10	11 - 17	18 - 24	25 – 31
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Алекс	134 932	1 156	133 776	28 163	35 204	35 204	35 204
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс по 12шт	0	574	0	0	0	0	0
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Алекс т/усадка по 10шт	3 117	1 280	1 837	387	483	483	483
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Алекс т/усадка по 20шт	84 496	26 920	57 576	12 121	15152	15152	15152
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 360г, Алекс	20 516	21 041	0	0	0	0	0
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 650г, Дойпак+ Алекс	233 841	229 718	4 123	868	1085	1 085	1085
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Алекс	427 602	686 402	0	0	0	0	0
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 100г, Дойпак Алекс	2 159	13 214	0	0	0	0	0
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 7г, Дойпак Алекс	626	58 566	0	0	0	0	0
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, Алекс	92 463	41 212	51 251	10 790	13 487	13 487	13 487
Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, Алекс т/усадка по 20шт	34 239	16 320	17 919	3 772	4 715	4 715	4 715
Молоко сгущ. с сах. и какао 5%, 270г, Дойпак+ Алекс	1 911	38 918	0	0	0	0	0
Молоко сгущ. с сах. и кофе 5%, 380г, Алекс	802	13 048	0	0	0	0	0
Молоко сгущ. с сах. и кофе 5%, 380г, Алекс т/усадка по 20шт	75	0	75	16	20	20	20

Сравнительный анализ продаж производителей.

При использовании сравнительного подхода проводится корректировка цен аналогов, как и при оценке бизнеса и материальных активов. В сравнительном подходе выделяют следующие методы:

- метод прямого анализа сравнения продаж;
- метод качественного анализа для корректировки данных;
- метод параметрической оценки;
- метод Бегунка.

Метод сравнения продаж дает возможность определения стоимости товарного знака на основе известных рыночных цен на знаки аналоги, с введением дополнительных корректировок. Основные параметры, которые нужно учесть при выборе аналогов:

- наличие актуальной информации о сделках;
- аналогичная география использования товарного знака;
- знак-аналог должен быть закреплен за аналогичными товарами;
- сходные время действия знака и его позиция на рынке.

Развитие технологий в ситуации, когда компании-конкуренты предоставляют одинаковые товары и услуги очень важно. Необходимо иметь информацию о ценах на товары и условиях конкурентов. Поэтому сравнительный анализ по отрасли имеет важное значение, но он затруднен из-за ограничения информации. Преимуществом альянсов является доступ к общей базе и интегрированная обработка информации о продажах, что создает возможность проведения внутригруппового анализа.

В частности, в таблице 3.7 представлен анализ продаж по аналогичной продукции двух заводов – изготовителей. Он сделан в разрезе отгрузок.

Данные таблицы 3.7 позволяют четко определить, что Корневский молочно-консервный комбинат опережает по объему продаж Алексеевский молочноконсервный комбинат по сгущенке торговой марки «Коровка» в 3,5 раза. И по сгущенке «Густияр» в 2,95 раза.

Таблица 3.7

Анализ продаж аналогичной продукции с заводов – изготовителей за
март 2018г., кг

Наименование по двойным sku	Отгрузки, кг	
	АМКК	КМКК
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Совет. т/усадка по 10шт	329	2 744
Сгущенка с какао 8,5%, 380г, Густияр	3 549	5 164
Сгущенка с сах. 8,5%, 370г, Русллада	2 692	2 542
Сгущенка с сах. 8,5%, 370г, Коровка	6 609	23 218
Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Коровка	21 428	9 990
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Кормилица	0	513
Сгущенка с сах. 8,5%, 380г, Густияр	9 131	26 982
Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Густияр	10 110	5 057

Анализ себестоимости продукции по производителям.

Учитывая значимость показателя себестоимости, как критерия определения цены, считаем важным направлением анализа – оценка себестоимости производимой продукции. Под себестоимостью понимаются все совокупные затраты, которые были понесены при изготовлении или покупке единицы товара (работ). Это понятие содержит в себе стоимостную оценку ресурсов, задействованных в ходе производства или приобретения продукции.

Анализ себестоимости необходим для определения рентабельности продукции. Чем ниже уровень потраченных ресурсов при изготовлении/закупке по отношению к цене продажи единицы товара (услуги), тем выгоднее становится сам процесс производства. Себестоимость, таким образом, прямо влияет на конечную прибыль. Повышение стоимости затрат на изготовление или покупку уменьшает финансовое состояние

субъекта предпринимательской деятельности. Иногда выручка от продажи товара может не покрывать всех понесенных издержек.

Основными задачами хозяйственных субъектов в процессе их деятельности можно назвать действия, направленные на получение прибыли, в том числе и снижение себестоимости в разумных пределах. Экономия на сырьевых ресурсах может существенно снизить качество продукции и привести к ее дальнейшей неликвидности. Решением может быть приобретение более дешевых аналогов требуемого сырья, либо же закупка товара в больших объемах по оптовым ценам. Необходимо также более экономное расходование запасов, исключая порчу и возможные потери. Поэтому на данном этапе важно проводить анализ себестоимости аналогичной продукции (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Анализ отгрузки и себестоимости товаропроизводителей за март 2018г

Наименование организации	Отгрузки, кг.		Остатки, кг.		Себестоимость, руб.		К-т запаса
	АМКК	КМКК	АМКК	КМКК	АМКК	КМКК	
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Совет. т/усадка по 10шт	329	2 744	0	0	83	86	1,23
Молоко сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Густияр	0	0	0	92	83	85	1,23
Молоко сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Густияр т/усадка по 12шт	0	0	0	0	82	81	1,23
Сгущенка с какао 8,5%, 380г, Густияр	3 549	5 164	35 806	4 795	71	69	1,23
Сгущенка с сах. 8,5%, 370г,	2 692	2 542	81 055	5 966	49	51	1,23
Сгущенка с сах. 8,5%, 370г, Коровка	6 609	23 218	48 886	10 195	49	51	1,23
Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Коровка	21 428	9 990	119 531	8 320	42	42	1,23
Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, Кормилица	0	513	0	0	101	85	1,23
Молоко цельн.сгущ.с сах. 8,5%,270г, Дойпак+ SPAR т/усадка по 12шт	0	0	0	0	82	82	1,23
Сгущенка с сах. 8,5%, 380г, Густияр	9 131	26 982	39 761	14 186	58	59	1,23
Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ Густияр	10 110	5 057	28 964	3 752	57	56	1,23

Таким образом, в рамках проведенного исследования сформированы этапы многоуровневого анализа продаж, что схематично представлено в таблице 3.9

Таблица 3.9

Этапы многоуровневого анализа продаж

I этап	Стратегический анализ маркетинговой стратегии бизнес модели.	Анализ жизненного цикла бизнес-модели	Идентификация этапа жизненного цикла: создание, рост, зрелость, упадок.
			Анализ факторов, влияющих и значимых на данной стадии жизненного цикла
			Сравнительный анализ конкурентов
		Анализ стратегий бизнес-единицы	матрица возможных ограничений на конкурентные стратегии
II этап	Анализ ассортиментных групп.	Анализ ассортимента продаж ABC-анализ	
		Анализ степени стабильности продаж-XYZ	
III этап	Анализ по видам продукции.	Анализ продаж по видам продукции по товарным группам	
		Анализ продаж по видам продукции по дивизионам	
IV этап	Анализ производителей продукции.	Анализ запасов и отгрузок.	
		Анализ ритмичности продаж.	
		Сравнительный анализ продаж производителей	
		Анализ себестоимости продукции по производителям.	

Проведенный анализ показал, что ЗАО «АМКК» является финансово стабильной компанией и в меньшей степени подвержена таким наиболее опасным негативным аспектам, как падения курса государственной валюты или снижение покупательской способности населения. Главной возможностью для этой компании является – расширение зоны присутствия,

как на отечественном рынке, так и на зарубежном. Наиболее слабым местом в деятельности компании является прямая зависимость товарооборота от доходов населения и курса рубля.

3.2. Информационно-аналитические отчеты, обеспечивающие управление продажами

В должностные обязанности сотрудника бухгалтерской службы входит выполнение работ по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, внесение изменений в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.

Ранее отмечалось, что учетно-аналитическое обеспечение управления продажами предполагает формирование и использование большого объема информации. Но для того, чтобы собранная информация была полезна, она должна быть правильно сгруппирована в аналитические отчеты.

Ю.А. Дворецкая, Н.Н. Ковалева, А.Э. Мельгуй отмечают, что необходимо не просто разработать форму аналитических отчетов, а сформировать иерархическую систему отчетов, позволяющую координировать информационные потоки. При ее создании нужно учитывать:

- важность отчетной информации,
- градацию по уровням,
- цель составления.

Должна прослеживаться взаимосвязь между отчетами, чтобы получилась целостная система[38].

В рамках проведенного исследования был сформирован комплекс взаимосвязанных аналитических отчетов, обеспечивающий эффективное управление продажами. Основным информационным источником составления описанных отчетов служат данные бухгалтерского учета.

1. Аналитические отчеты по продажам по округам.

В качестве важного направления продаж может быть выбраны округа, в частности, в таблице представлен аналитический отчет по продажам ЗАО «АМКК», он представлен в натуральных единицах измерения, что позволяет провести анализ продаж независимо от цен.

Таблица 3.10.

Аналитический отчет по продажам ЗАО «АМКК» по округам за
2017г., кг.

Наименование дивизиона	1кв	2кв	3кв	4кв	Итого
ВЭД	2 212,80	239,20	4 053,60	103 440,56	109 946,16
МЗК	318,33	559,73	128,11	90,90	1 097,07
ПФО	989,22	1 266,45	649,28	930,08	3 835,03
Развитие Восток	635,61	1 926,13	811,38	592,48	3 965,60
РДБ	3 238,97	3 532,66	2 758,92	3 486,10	13 016,65
СЗФО	1 507,30	1 233,44	996,88	2 232,48	5 970,10
СКФО	198,72	487,33	191,36	1 545,44	2 422,85
УФО-СФО	1 855,09	1 937,84	1 840,00	2 078,27	7 711,20
ФС	2 688,23	4 050,94	1 745,01	2 728,74	11 212,92
ЦЧФО	1 813,18	404,80	603,84	704,00	3 525,82
ЮФО	498,78	478,74	770,74	428,33	2 176,59

Данные таблицы 3.10 показывают, что самые высокие продажи приходятся на внешнеэкономическую деятельность. За пределы РФ организация реализовала 109946,16 кг. молочной продукции. В процессе анализа следует учесть, что ЗАО «АМКК» как и другие участники рынка, подвержено рискам, связанным с изменением таможенных правил. Колебание курса валют и значительное количество продукции, продаваемой компанией за рубеж, прямо зависит от курса рубля. Ослабление рубля может негативно отражаться на уровне продаж и чистой прибыли. Но сотрудничество с иностранными партнерами благоприятно влияет на

предприятие. Также сотрудничество повышает привлекательность группы компаний для инвесторов.

Из отчета видно, что восточный регион только начинает осваиваться ЗАО «АМКК», продажи в данном направлении составляют 3965,60кг. Наиболее низкий объем продаж приходится на северо-кавказский федеральный округ, он в 2017г составил 2422,85 кг.

Округа с точки зрения учета и анализа могут выступать в качестве географических сегментов. Для организации продаж большое количество географических сегментов является преимуществом, а с точки зрения информативности, целесообразно информацию объединять.

В ПБУ 12/2010 определены критерии выделения отчетных сегментов, но в данном случае речь ведется об управленческой отчетности, поэтому критерии выделения отчетных сегментов определяются хозяйствующими субъектами самостоятельно.

Отчетность, составляемая по географическим сегментам, должна включать не только информацию о продажах, но и данные о видах используемого транспорта, затратах, связанных с доставкой, хранением и обслуживанием.

Важным географическим сегментом, с точки зрения учета, является выделение внешнеэкономических сегментов. Они являются стратегически значимыми. Но внешнеэкономическая деятельность имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать и отражать в отчетности:

Данный аналитический отчет привлекает внимание руководителя к наиболее перспективным регионам и соответствует потребностям нормативных актов, определяющих необходимость ведения учета по географическим сегментам.

2. Аналитический отчет по торговым маркам.

Репутация компании, доверительное отношение к ней также оказывает положительное влияние на продажи. Поэтому анализ продаж по торговым маркам имеет важное значение для участников альянса.

«Торговая марка, это – фирменный логотип компании, который позволяет потребителям без труда различать одинаковую или однородную продукцию, от разных производителей». В российском законодательстве нет термина торговая марка и понятия товарного знака в ГК РФ не дается, однако, согласно статье 1482 ГК РФ «В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации. Товарный знак может быть зарегистрирован в любом цвете или цветовом сочетании»[1].

Анализ продаж по торговым маркам имеет большое значение с точки зрения оценки марки, как и любого другого актива, который включает анализ макро и микросреды. В ходе анализа, необходимо собрать информацию о текущем состоянии, перспективах и тенденциях развития отрасли. Если существует информация о сделках с аналогичными объектами, то следует провести анализ данных сделок и оценить возможность применения собранных сведений для цели оценки объекта. Кроме того, необходимо провести анализ сделок, связанных с объединением бизнеса, имеющего оцененные товарные знаки на балансе. Также, необходимо провести подробный финансовый анализ, с целью идентификации доходов, генерируемых бизнесом, который использует товарный знак. Необходимо рассчитать какую долю в выручке составляют продукты, маркированные товарным знаком, а также рассчитать добавленную стоимость, принесенную именно товарным знаком. В дополнение к выше перечисленному следует определить и количественно рассчитать риски, связанные с использованием товарного знака.

ЗАО «АМКК» входит в группу компаний «Ренна», поэтому они выпускают продукцию следующих торговых марок:

- ✓ Коровка из Кореновки;
- ✓ Алексеевское;
- ✓ Густияр;
- ✓ Руследа;

- ✓ Флэшка;
- ✓ Рисовашка;
- ✓ Милкимоны;
- ✓ Маша и медведь.

Аналитический отчет по продажам по торговым маркам, реализуемым представителями ЗАО «АМКК» представлен в таблице 3.11

Таблица 3.11

Аналитический отчет по продажам по торговым маркам, реализуемым ЗАО «АМКК», в разрезе менеджеров по продажам

Наименование торговой марки	План, кг.	Факт, кг.	Отклонение кг.	Процент выполнения, %
1	2	3	4	5
Кубанцева О.	3 720,80	3 281,58	-439,22	88,2
Алексеевское	821,66	897,36	75,70	109,2
Густияр	489,98	358,60	-131,37	73,2
Коровка из Кореновки	428,83	331,89	-96,95	77,4
Прочие	416,89	340,21	-76,68	81,6
СТМ	1 563,43	1 353,51	-209,92	86,6
Рыбина И.	2 413,30	2 344,75	-68,54	97,2
Алексеевское	1 094,05	1 076,06	-18,00	98,4
Густияр	212,53	282,81	70,28	133,1
Коровка из Кореновки	101,67	115,53	13,87	113,6
Прочие	331,53	279,74	-51,79	84,4
СТМ	673,52	590,61	-82,91	87,7
ВЭД	1 419,58	1 280,97	-138,61	90,2
Ахметов Ф.	274,53	321,10	46,57	117,0
Алексеевское	12,87	16,95	4,08	131,7
Густияр	3,08	1,51	-1,57	49,1
Коровка из Кореновки	3,02	0,00	-3,02	0,0
Прочие	214,09	153,40	-60,69	71,7
СТМ	41,47	149,24	107,77	359,9
Итого	6 134,10	5 626,34	-507,76	91,7

Представленный отчет дает возможность не только оценить выполнение плана, но и провести сравнение продаж каждой отдельной марки различными менеджерами, что может являться стимулом для увеличения объемов продаж. Проведенный анализ показал, что ЗАО «АМКК» за время работы на рынке сформировала доверительное отношение покупателей к продукции соответствующих торговых марок.

3. Аналитический отчет по продажам по торговым сетям.

В сфере розничной торговли усилилась тенденция к укрупнению рыночных игроков в период кризиса, вследствие недостатка собственных оборотных средств и сокращения покупательского спроса. Поэтому на сегодняшний день актуальным вопросом для руководителя предприятия является выбор вектора развития, приносящего наибольший доход и обеспечивающего стабильность деятельности. На данном этапе важная задача выбора правильного партнера на конечной стадии производитель-потребитель, то есть в рознице. Следует отметить, что в последнее время наметилась тенденция увеличения объема продаж через торговые сети.

С одной стороны, укрупнение бизнеса занятого в сфере продовольственной розничной торговли позволяет использовать эффект масштаба, связанный с сокращением удельных издержек торгового предприятия, с возможной выгодой для всех участников, включая потребителей. Но, с другой стороны, ослабление конкуренции приводит к росту влияния на рынке сбытовых сетей, которые начинают оказывать давление, как на покупателей, так и на поставщиков товара. Дополнительную значимость приобретает вопрос эффективного государственного регулирования и контроля, приоритетной задачей которого должно быть стимулирование конкуренции в рассматриваемой сфере хозяйствования.

Из описанного следует необходимость проведения анализа по торговым сетям. В таблице 3.12 представлен аналитический отчет по отгрузкам продукции завода изготовителя по торговым сетям.

Таблица 3.12

Аналитический отчет по отгрузкам продукции ЗАО «АМКК» в январе
2017г. по торговым сетям,

Наименование торговой сети	Объем отгрузок, кг.	Уд. вес, %
Globus	11 820,00	0,91
Ашан	80,00	0,01
ВЭД	83 047,46	6,40
ДИКСИ ЮГ	119 200,00	9,19
Интерторг ТД ООО	21 950,00	1,69
Лента	83 253,69	6,42
Лента(Кеско Фуд Рус ООО)	0,00	0,00
Метро	45 820,00	3,53
МЗК	96 973,27	7,47
Окей	46 650,00	3,60
ПФО	129 190,00	9,96
Развитие Восток	36 570,90	2,82
СЗФО	77 140,68	5,95
СКФО	0,00	0,00
Тандер	0,00	0,00
УФО-СФО	55 699,80	4,29
X5	394 990,39	30,44
ЦЧФО	52 530,00	4,05
ЮФО	42 594,86	3,28
Общий итог	1 297 511,05	100,00

4. Аналитический отчет по продажам по видам продукции в торговых сетях.

Для более детального представления о продажах необходимо провести анализ продаж по видам продукции по торговым сетям. Во-первых, по каждому виду продукции исчисляется себестоимость, которая является важной составляющей при определении цены на продукцию. Следует помнить, что краткосрочным нижним пределом цены является переменная

себестоимость продукции. Поэтому, предлагаемый аналитический отчет служит основой для расчета рентабельности вида продукции. Во-вторых, для каждой продукции свойственен определенный уровень риска, поэтому данный отчет приобретает особое значение при выпуске нового вида продукции.

В таблице 3.13 представлен аналитический отчет по отгрузкам бакалейной продукции ЗАО «АМКК» .

Таблица 3.13.

Аналитический отчет по отгрузкам бакалеи по торговым сетям и по видам продукции ЗАО «АМКК» на 1 квартал 2018г., кг.

Торговая марка	Наименование продукции	январь	февраль	март	итого
365 дней	Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак, 365 Дней	9 448	9 448	13 498	32 394
365 дней	Сгущенка с сах. 8,5%, 370г, 365 Дней	14 785	11 089	18 498	44 372
365 дней	Сгущенка с сах. 8,5%, 650г, Дойпак+ 365 Дней	25 997	22 745	32 491	81 233
ARO	Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак, ARO	2 696	2 158	3 240	8 094
BILLA	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ BILLA	2 689	2 689	2 689	8 068
BILLA	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, BILLA	1 351	1 351	1 351	4 053
BILLA	Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, BILLA	1 382	1 382	1 382	4 146
CLEVER	Сгущенка вар. с сах. 8,5%, 370г, Clever	866	866	866	2 597
CLEVER	Сгущенка с сах. 8,5%, 270г, Дойпак, Clever	2 171	2 171	2 171	6 512
SPAR	Молоко цельн. сгущ. с сах. 8,5%, 380г, SPAR	1 488	4 908	3 762	10 157
SPAR	Молоко цельн.сгущ.с сах. 8,5%, 270г, Дойпак+ SPAR	3 998	6 998	6 577	17 574

5. Аналитический отчет по продаж по грузоотправителям.

Разделение грузоотправителей на сегменты дает возможность более детально изучить их основные, часто однотипные требования и проблемы и

на основе индивидуального подхода наиболее полно удовлетворить существующие потребности клиентов, тем самым сохранив на будущее.

В таблице 3.14 представлен аналитический отчет продаж по грузоотправителям ЗАО «АМКК».

Таблица 3.14.

Аналитический отчет продаж по грузоотправителям ЗАО «АМКК»

Наименование грузоотправителя	Продажи		
	Кг.	Руб.	Шт.
Белгород - специи ТД ООО	68	7 371	180
Белгород РТТ	3 276	476 738	8 828
Белый медведь ООО	2 808	274 075	7 143
Беспалов В.Г. ИП	15 471	1 643 455	35 244
БигБокс ООО	1 835	207 422	5 091
БИЛЛА ООО	3 600	498 074	13 345
Бона Фиде ТД ООО	1 530	164 669	3 618
В.А.С.ГРУП ООО	15 999	1 316 207	43 320
Вектор Групп ООО	3 226	307 114	9 474
Витал 74 ООО	18 000	970 200	18 000
ГРИНН Корпорация	1 230	220 268	2 563
Группа АТВ ООО	14 785	2 276 965	47 739
Дальний ООО	34 779	2 496 750	70 500

Для расширения объемов продаж компании необходим поиск новых возможностей для роста и расширения сфер функционирования, сохраняя при этом целостность и ключевые преимущества. Перспективными направлениями является активное внедрение инноваций, способствующих развитию уникальности. Дальнейшее улучшение цифровой платформы, развитие продаж «связанных» устройств и сервисов, увеличение доли на рынке и закрепление позиций; внимательное изучение привычек и предпочтений клиентов, следование им.

Непрерывность прямых и обратных связей с рынком в ходе выполнения маркетинговых действий позволяет своевременно приспосабливать структуру предприятия к изменяющимся потребностям и одновременно влиять на эти потребности. Специалистам в области

маркетинга при создании маркетингового плана необходимо учитывать ряд факторов внутренней и внешней среды.

Комплексный учет всех рыночных параметров будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия, в частности увеличению товарооборота и размеров прибыли.

Заключение

Проведенные исследования доказали важность и значимость его темы. Современные подходы к нормативному регулированию информационному обеспечению системы управления необходимо постоянно совершенствовать.

Учетно-аналитическое обеспечение любого этапа управления играет немаловажную роль в реализации поставленных задач. В 21 веке информация становится более ценным товаром, недостаток информации приводит к дополнительным затратам. Поэтому необходимо не просто изменить свое отношение к маркетингу, а перестроить систему информационного обеспечения маркетинга.

Рассмотрев теоретические аспекты учетно-аналитического обеспечения управления продажами и взгляды различных авторов на данный вопрос было определено, что важной составляющей рассматриваемой системы является бухгалтерский учет. Поэтому была сформирована модель учетного обеспечения управления продажами, которая включает четыре основных блока: цель, принципы, учетные подсистемы и отчетность. Отличительной чертой данной модели является выделение двух групп принципов. Базовые принципы включают организационные принципы, принципы, ориентированные на миссию, принципы системы, принципы эффективности, они являются основой создания учетной составляющей единой информационной системы хозяйствующего субъекта. Дополнительные принципы включают организационную взаимосвязь управления и учета, способность инициировать действия, использование бальной оценки набора определенных индикаторов на основе шкалы рангов. Разработанная модель является основой для разработки подходов к организации учетного процесса, обеспечивающего составление внутренней отчетности, отвечающей потребностям менеджеров различных уровней управления, обеспечивающих эффективные продажи хозяйствующего субъекта.

Важной составляющей любой системы управления является рационально организованный информационный поток, который предполагает формирование исходной информации, ее перемещение, обработку и доставку пользователю. В рассматриваемой работе управленческий учет рассматривался как основной источник данных для управления продажами.

В работе выделены две наиболее важные составляющие учетно-аналитической системы управления продажами - учетная подсистема и аналитическая подсистема, каждая из которых использует определенный инструментарий. В рамках работы выделены не очень распространенные методы управления затратами, имеющие важное значение для повышения эффективности продаж - это «таргет-костинг» и «точно в срок». Метод «таргет-костинг» дает возможность разрабатывать различные виды продукции, максимально удовлетворяющие потребности потребителей и учитывать их финансовые возможности. Метод «точно в срок» направлен на создание условий для максимально ритмичного производства, сокращения запасов готовой продукции и переход на выпуск продукции под заказы покупателя. Исследование деятельности ЗАО «АМКК» показало, что данные методы применяются в организации и это позволяет ежегодно улучшать финансовые показатели деятельности. Так если в 2016г. прибыль от продаж ЗАО «АМКК» составила 297 440 тыс. руб., то в 2017г. она выросла и составила уже 304 056 тыс. руб. Аналогичная ситуация и с чистой прибылью организации, которая в 2016г. была -29 856 тыс. руб. а в 2017г. стала 171 028 тыс. руб.

Учетная подсистема является важнейшим источником информации, позволяющим управление продажами. Анализ взаимосвязей операций по выпуску и продаже продукции позволяет выделить несколько этапов информационного обеспечения. На первом этапе наиболее важное значение отводится управленческому учету, в рамках которого проводится анализ рынка на основе общих статистических данных и выстраивание модели

продаж, осуществляется планирование продаж (формальное стратегическое, операционное), составляется план отгрузок и формируется производственная программа. На втором этапе в рамках финансового учета следует акцентировать внимание на своевременном и правильном первичном учете выпуска и продажи продукции, оперативном синтетический учет продаж и составлении управленческой отчетности по продажам. Учитывая особенности учета экспортных операций и необходимость дополнительного контроля за ними рекомендовано выделить дополнительно субсчет для отражения продаж по экспортным операциям.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 29.07.2018).
2. Налоговый кодекс РФ Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». [Электронный ресурс]//Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 26.08.2017).
3. Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов [приказ Минфина РФ от 28.12.2001 N 119н (ред. 24.10.2016)] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35543/ (дата обращения: 14.02.2018).
4. О бухгалтерском учете [федер. закон N 402-ФЗ от 06.12.2011 (ред. от 18.07.2017)] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 01.08.2018).
5. О введении Международных стандартов финансовой отчетности и Разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности в действие на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации [приказ Минфина России N 217н от 28.12.2015 (с изм. от 11.07.2016)] // Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193532/ (дата обращения: 12.01.2018).
6. О формах бухгалтерской отчетности организаций [приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 06.04.2015)] // Официальный

сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения: 13.11.2018).

7. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс] [федер. закон N 149-ФЗ от 27.07.2006 (ред. от 29.07.2017)] //Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 15.08.2018).

8. Об утверждении положений по бухгалтерскому учету» (вместе с «Положением по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008))» [приказ Минфина России от 06.10.2008 N 106н (ред. от ред. от 28.04.2017)] Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_81164/ (дата обращения: 10.08.2016).

9. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99))» [приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 06.04.2015)] Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа:(дата обращения: 12.10.2016).

10. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Информация о связанных сторонах» (ПБУ 11/2008) [приказ Минфина России от т 29.04.2008 N 48н (ред. от 06.04.2015)] Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа:(дата обращения: 12.10.2015).

11. Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам» (ПБУ 12/2010))» [приказ Минфина России от 08.11.2010 N 143н] Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа:(дата обращения: 12.10.2015).

12. Алферов, В.Н. Формирование учетно-аналитической системы в условиях антикризисного управления[Текст] /В.Н.Алферов// Управленческий учет-2014-№9-с. 63-72
13. Артамонов Б.В. Формирование сценарных композиций в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры[Текст] / Б.В. Артамонов // Инновации в гражданской авиации. – 2016. – № 1. – С. 19-25.
14. Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М. Маркетинг[Текст] /Г.Л.Багиев, В.М.Тарасевич: Учебник для вузов. 3-е изд.– СПб.: Питер, 2010. - 576с.
15. Баринаова, О.И. Проблемы организации управленческого учета в процессе управления затратами в сельскохозяйственных организациях Волгоградской области[Текст]/ О.И. Баринаова, Т.Г. Юренева // Управленческий учет. – 2013. – №4. – С. 3-13.
16. Белгородская область в цифрах. 2017[Текст]: Крат. стат. сб./Белгородстат. - 2017. - 272 с. (с.170)
17. Бесходарный, А.А. Управленческая оценка маркетинговой деятельности организации[Текст] /А.А.Бесходарный// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2010. № 2. С. 133-138.
18. Боброва, Е.А., Бардина, Ю.В..Организация управленческого учета как инструмента учетной системы управления аграрным предприятием[Текст] /Е.А.Боброва,Ю.В.Бардина//В сборнике: Проблемы управления устойчивым развитием бизнес структур разных сфер деятельности Сборник научных трудов Международного экономического форума. Под общей редакцией Н.А. Лытневой.- 2017. -С. 123-130.
19. Богатая, И.Н., Евстафьева, Е.М. Исследование современных тенденций развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации[Текст]/И.Н.Богатая,Е.М.Евстафьева//Международный бухгалтерский учет.- 2013.- № 25.- С. 2-17.

20. Борисов, А.Н. Рейтинговое оценивание в условиях риска: монография[Текст]/ А.Н. Борисов, Л.С. Воищева, В.В. Давнис, В.И. Тинякова // – Москва Издательство «Ваш полиграфический партнер». – 2012. – 243 с.
21. Бороненкова, С.А. Методы стратегического учета затрат[Текст] / С.А. Бороненкова, А.В. Чепулянис // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2014. – № 5 (49). – С.60-68.
22. Вакуленко, Д.С., Скибина, В.В. Актуальные вопросы учета экспортных операций[Текст] /Д.С.Вакуленко, В.В.Скибина // В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей VIII Международной научно-практической конференции : в 3 ч.- 2017. -С. 122-125.
23. Вахрушева, О. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие[Текст] / сост. О. Б. Вахрушева. – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2016. – 252 с.
24. Вахрушина, М. А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета [Текст] / М.А. Вахрушина // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 33. – С. 12-23.
25. Вещунова, Н.Л. Бухгалтерский учет [Текст]: Учебник 2-е изд., перераб. и доп. / Н.Л. Вещунова. - М.: Финансы и статистика, 2016. 386 с.
26. Влажина, И.Ю. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управленческого учёта на предприятиях внутреннего водного транспорта[Текст]/ И.Ю. Влажина // Управленческий учет. –2013. – №4. – С. 45-53.
27. Власова, Л. VI международный конгресс по контроллингу [Электронный ресурс] / Л. Власова // Инновации в менеджменте. Режим доступа: http://innmanagement.ru/?page_id=687 (дата обращения 12.06.2018)
28. Войтоловский, Н.В., Бухгалтерский (налоговый) учет [Текст]: Учебное пособие. - М.: ИНФРАМ, Москва, 2016. - 148 с.
29. Волкова, Г.А., Учаева, Н.В. Современный подходов к применению ABC метода в анализе товарных запасов[Текст] /Г.А.Волкова,

Н.В.Учаева // В сборнике: Бухгалтерский учёт, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы сборник статей II Всероссийской научно-практической конференции. Под общей ред. Н.Н. Бондиной. 2014. -С. 23-26.

30. Гизатуллина, С.В. Механизм определения доходов (прибыли) в сделках между взаимозависимыми лицами[Текст] /С.В.Гизатуллина// В сборнике: Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики Материалы XIII Международной научно-практической конференции в 5 томах. -2016. -С. 55-59.

31. Глухов, В.В. Менеджмент[Текст] : учебник для вузов. 3-е изд. /В.В.Глухов.СПб.: Питер, 2016. – 608 с.

32. Глушков, И.Е. Управление продажами: сущность, основные аспекты [Текст]: // Экономист, Санкт-Петербург, 2016.- № 14- 56 с.

33. Глущенко, А.В., Егорова, Е.М. Цели и инструмент в учетно-информационного обеспечения инновационного менеджмента Вуза[Текст] / А.В.Глущенко, Е.М. Егорова//Вестник Волгоградского государственного университета-2015-1(8)-с.139-146

34. Голиков, О.И. Основы классификации и методы управления затратами в системе стратегического управленческого учета[Текст] / О.И. Голиков, Н.А. Николаева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2014. – № 1. – С. 26-30.

35. Горюнов, А.Г. Особенности учетно-информационной системы предприятия[Текст] / А.Г. Горюнов // Вектор науки ТГУ. – 2017. – № 7. – С. 62-64.

36. Гукасян, З.О. Методика расчета интегрального показателя качества корпоративного управления[Текст] / З.О. Гукасян // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – № 7. – С. 108-117.

37. Гумерова, Г.Р. Информационные ресурсы: теория и практика управления[Текст] / Г.Р. Гумерова // Актуальные проблемы экономики и права. – 2010. – № 4. – С. 178-182.

38. Дворецкая, Ю.А., Ковалева, Н.Н., Мельгуй, А.Э. Концептуальные особенности организации информационной подсистемы управленческого учета на предприятии [Текст] / Ю.А. Дворецкая, Н.Н. Ковалева, А.Э. Мельгуй // Экономика. Социология. Право. - 2016. - № 1. - С. 25-28.

39. Димитров, А.В., Пелькова, С.В., Ходзинская, А.В. Особенности бухгалтерского учета экспортных операций [Текст] / А.В. Димитров, С.В. Пелькова, А.В. Ходзинская // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - № 1. - С. 26-30.

40. Друри, К. Управленческий и производственный учет [Текст] / К. Друри., пер. с англ.; под ред. Н.Д. Эриашвили 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2007. – 1423 с.

41. Дудакова, И.А. Маркетинг формирования и развития региональной инфраструктуры розничной торговли на примере городов (теория, методология, практика) [Текст] : автореф. дисс. докт. экон. наук; ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ). Ростов-на-Дону, 2011. 50 с.

42. Дунаев, А.Д. Бухгалтерский учет на современном предприятии [Текст] / А.Д. Дунаев - Новосибирск: ЭКОР, 2015. - 497с.

43. Жуков, В.Н. Учет операций по продаже товаров при осуществлении прямых экспортных поставок [Текст] / В.Н. Жуков // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2014. - № 13. - С. 8-14.

44. Жукова, К.П. Сущность и оценка применения зарубежных методов в системе управления затратами в России [Текст] / К.П. Жукова // Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых с международным участием. – 2013. – № 3. – с. 17-23.

45. Звягинцев, И.В. Системы управления знаниями на предприятии: сущность, взаимосвязь с системами управленческого учета и перспективы их интеграции [Текст] / И.В. Звягинцев, О.В. Рузакова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1. – С. 644.

46. Иванов, А.П. Структуризация информационного пространства экономических систем [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 19.07.2004 / Иванов Андрей Павлович; Костромской государственной университет им. Н.А. Некрасова – Кострома, 2004. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/disser/108534/a#?page=2> (дата обращения 01.04.2017)

47. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник[Текст] / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр; НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

48. Ивашкевич, В.Б. Управленческий учет как профессия[Текст] / В.Б. Ивашкевич // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – Т. 20. – № 3 (417). – С. 124-134.

49. Каверина, О.Д. Управленческий учет[Текст] / О.Д. Каверина–М: Юрайт, 2016. – 390 с.

50. Катков, Ю.Н. Когнитивные аспекты и инновации в развитии современного управленческого учета[Текст]/ Ю.Н. Катков // Международный технико-экономический журнал. – 2015. – № 2. – С. 7-11.

51. Керимов, В.Э. Стратегический учет как база для формирования и реализации показателей развития в экономических системах[Текст] / В.Э. Керимов // Международная торговля и торговая политика. – 2014. – № 10 (89). – С. 5-21.

52. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет. [Текст] / В.Э. Керимов. –М: Дашков и Ко, 2016. – 484 с.

53. Кирпичёва, М.А. Развитие оптовой и розничной торговли[Текст] /М.А.Кирпичева//Инновационная экономика и современный менеджмент.- 2016.- № 1 (8). -С. 42-50.

54. Ковалевская, А.В. Организация учетно-аналитического обеспечения контроля финансовых результатов в рамках концепции бережливого производства[Текст] / А.В. Ковалевская, Л.А. Зимакова,

С.П. Маширова, Г.Б. Дьяченко // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 1. – ч. 2 (66-2). – С. 848-852.

55. Козлюк, Н.В. Исследование информационной основы учетно-аналитической системы[Текст] /Н.В.Козлюк//Управленческий учет -№7-2013-с.71-74

56. Кольвах, О.И. Матричная модель финансового учета и прогнозирование на ее основе[Текст] / О.И. Кольвах, С.А. Сбитнева // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – № 2. – С. 133-145.

57. Конигов, А.И. Исследование возможности расширения функционала бизнес- анализа на основе таблиц ранжирования[Текст] / А.И. Конигов, Т.В. Кузнецова, Г.А. Конигов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 7 (117). – С. 48-53.

58. Константинов, В.А. Внутренняя учетно-аналитическая система затрат и предпосылки к формированию инновационных методов их управленческого учета [Текст] / В.А. Константинов // Управленческий учет. – 2014. – №2. – С. 21-27.

59. Красюк, И.А., Бахарев, В.В., Медведева Ю.Ю. Инновационные решения в розничной торговле[Текст] /И.А.Красюк, В.В.Бахарев //Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования.-2017.-№ 3 (21). – С. 32-38.

60. Курманова, А.Х.Концептуальные подходы к формированию системы управленческого учета в организациях[Текст] /Н.В.Курманова//Международный бухгалтерский учет – 2013. – №28. – С. 13-21.

61. Лапаев, С.Ю. Роль бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в информационном обеспечении стратегического анализа[Текст] / С.Ю. Лапаев // Вектор науки ТГУ. – 2016. – № 3. – С. 167-169.

62. Любушкин, А.А. Управленческий учет и анализ продаж в организациях оптовой торговли[Текст] /А.А.Любушкин // Экономический анализ: теория и практика. -2015. -№ 36.- С. 37-48.

63. Месхи, Б.Ч., Красюк, И.А., Иванов, В.Ю. Контроллинг как инструмент развития и управления производственными процессами предприятий сферы услуг и промышленности[Текст] : монография. /Б.Ч.Месхи,И.А.красюк,В.Ю.иванов.-Ростов н/Д: Издательский центр ДГТУ, 2013. – 133 с.

64. Назарова, В.Л. Место и роль бюджетирования в системе стратегического управленческого учета [Текст] / Л.В. Назарова // Наука сегодня. Ключевые проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 155-156.

65. Остапова, В.В. Логистические затраты: проблемы идентификации и учета [Текст] / В.В. Остапова, Е.В. Ангадаева // Все для бухгалтера. – 2012. – №10. – с. 127-131.

66. Плетюхина, С.А. Теоретические аспекты влияния стратегии финансирования оборотных активов на платежеспособность и финансовую устойчивость организации[Текст] / С.А. Плетюхина, А.В. Плетюхин // Казанская наука. – 2010. – № 3. – С. 135-144.

67. Поварова, Д.Е. Формирование товарного ассортимента с применением ABC-анализа[Текст] /Д.Е.Пивоварова// В сборнике: Лучшая студенческая статья 2017 Сборник статей X Международного научно-практического конкурса. В 2-х частях. -2017.-С. 14-17.

68. Попова, Л.В., Головина, Т.А.,Маслова, И.А. Современный управленческий анализ. Теория, практика контроллинга:учебное пособие. [Текст] / Л.В.Попова, Т.А. Головина, И.А.Маслова -М.:Дело и сервис,2016-272с.

69. Радаев, А.Е., Левенцов, В.А. Системы поэтапного имитационного моделирования производственных процессов[Текст]

/А.Е.Радаев,В.А.Левенцов // Организатор производства. -2015. -Т. 50. -№ 3. - С. 30-33. \

70. Рязанова, В.И. Альтернатива применения различных учетных систем на предприятиях молочной промышленности[Текст] /В.И.Рязанова// Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. -2018.- № 2 (30).- С. 322-325.

71. Сивкова, А.Е. Учетно-аналитическая система в обеспечении финансовой устойчивости организации в целях прогнозирования банкротства[Текст] /А.Е.Сивкова //В сборнике: От научных идей к стратегии бизнес-развития Сборник статей-презентаций научно-исследовательских работ студентов, магистров, аспирантов, молодых ученых - участников Международной Межвузовской Студенческой конференции по проблеме «Финансовая безопасность бизнеса и государства: проблемы и решения». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Москва, -2016. -С. 535-541.

72. Слесарчук, А.О. Использование ABC –анализа как инструмента для оптимизации товарных остатков[Текст] /О.А.Слесарчук//Плехановский барометр. -2017.- № 9. -С. 98-103.

73. Силкина, Г.Ю., Богословская, Н.М., Харитонова, И.Ю. Математические аспекты теории измерений в экономике[Текст] / Г.Ю. Силкина, Н.М.Богословская, И.Ю. Харитонова //Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. -2013. -№ 1-1 (163). -С. 140-147.

74. Соболева, В.Ю. Идентификация отчетных сегментов[Текст] /В.Ю.Соболева// Бухгалтерский учет -2016-№4-с. 34-38

75. Супрунова, Е.А. Конфликт традиционных и инновационных методов управленческого учета[Текст] / Е.А. Супрунова // Управленческий учет. – 2014. – №1. – С. 41-49.

76. Татаровская, Т.Е. Роль учетно-аналитической системы в обеспечении устойчивого развития субъектов малого бизнеса[Текст] /Т.Е. Татаровская// Вестник Самарского государственного экономического университета. -2016. -№ 6 (140). -С. 119-123.

77. Тхагапсо, М.Б., Халяпина О.Г. Роль учетно-аналитического обеспечения в управлении предприятием[Текст]/М.Г.Тхагапсо, О.Г. Халяпина//Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2015. № 3 (165). С. 200-207.

78. Усатова, Л.В., Кулигина, С.В., Калущая, Н.А., Коваленко, С.Н. Учетно-аналитическое обеспечение деятельности предприятий в системе управленческого учета[Текст] / Л.В.Усатова, С.В. Кулигина, Н.А. Калущая, С.Н. Коваленко// Управленческий учет. -2016. -№ 2. -С. 59-66.

79. Филиппова, В.Д. Использование ABC-анализа при учете товарных запасов на предприятии[Текст] /В.Д.Филиппова //В сборнике: На пути к информационному обществу Сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. -С. 71-77.

80. Хахонова, Н.Н. Теоретико-методологическое исследование категории «учетно-аналитическая система» управления коммерческой организации[Текст] / Н.Н. Хахонова // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9-1. – С. 231-234.

81. Чая, В.Т., Чупахина, Н.И. Управленческий учет[Текст] / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина, Юрайт, – 2016. – 332 с.

82. Чекмарев, В.В. К теории экономического пространства[Текст] / В.В. Чекмарев // Изв. С.-Петербур. ун-та экономики и финансов. – 2001. – № 3. – С. 25-30.

83. Якубова, Э.В. Практическое применение ABC-анализа ассортимента товаров[Текст] /Э.В.Якубова // Экономика и управление: проблемы, решения. -2017. -Т. 7. № 9. -С. 46-49.

84. Kuznetsova, V. E. et al. Methodology of Building up the Accounting and Analytical Management Support for Organizations in Russia / E. V.

Kuznetsova //European Research Studies Journal. – 2017. – Т. 20. – №. 1. – С. 257-266.

Приложения