

**МЕТОДИКА АНАЛИЗА И ПЛАНИРОВАНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

В статье предложена классификация управленческих расходов, изложена методика планирования общей суммы управленческих расходов, проведен расчет расходов на оплату труда управленческого персонала и отчислений с нее на прогнозный период.

The article presents classification of management expenses, outlines methodology of planning the total amount of management expenses, calculation of labor costs for management personnel and its deductions for the forecast period is made.

Ключевые слова: расходы; методика анализа; управленческие расходы; планирование.

Key words: expenses; methodology of analysis; management expenses; planning.

К управленческим расходам торговых организаций относятся расходы, которые непосредственно не связаны с реализацией приобретенных товаров. Однако они необходимы для управления организацией и ее функционирования.

Все текущие расходы по осуществлению торговой деятельности целесообразно учитывать на счете 44 «Расходы на реализацию» обособленно друг от друга (на разных аналитических счетах или субсчетах): как расходы, связанные с процессом реализации, так и управленческие расходы. Необходимость такого разграничения обусловлена разным порядком их списания со счета 44. Кроме того, и в бухгалтерской отчетности их показывают отдельно. Прежде чем приступить к анализу расходов в торговой организации, следует определить, какие из них являются управленческими, а какие расходами на реализацию.

В действующем законодательстве на этот счет прямых указаний нет. В нем предусмотрено, что управленческими являются расходы, связанные с управлением всей организацией, а расходы на реализацию направлены непосредственно на реализацию товаров. Это означает, что торговая организация, основываясь на указанных определениях и профессиональном суждении, самостоятельно с учетом специфики деятельности определяет, что относится к каждому виду расходов, и закрепляет данный порядок в учетной политике (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация управленческих расходов

Наименование показателя	Расшифровка статьи
1. Плата за аренду зданий, строений и помещений, сооружений, причитающихся арендодателю	–
2. Расходы на отопление, освещение, водоснабжение, канализацию и другие коммунальные услуги, эксплуатационные расходы по арендуемым офисным зданиям, строениям помещениям, сооружениям	–
3. Услуги сторонних организаций за пожарную и сторожевую охрану; на содержание сигнализационных устройств офисных помещений	–
4. Расходы обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности	Услуги медицинских учреждений (например, за медосмотр работников организации торговли); Стоимость использованных на эти цели материалов: мыла, аптечек, медикаментов и перевязочных средств и прочих аналогичных расходов
5. Амортизация основных средств и нематериальных активов управленческого и общественного назначения торговых организаций (помещение офиса)	–
6. Расходы на ремонт основных средств управленческого и общественного назначения	–

Окончание таблицы 1

Наименование показателя	Расшифровка статьи
7. Расходы на оплату труда управленческого и общественного персонала и отчисления с нее	Зарплата директора и его заместителей, работников кадровой и бухгалтерской службы и т. п.
8. Административно-хозяйственные затраты	Услуги банков (расчетно-кассовое обслуживание, переводы с карт-счета работников); услуги связи; затраты на приобретение необходимых материалов (например, канцелярских принадлежностей)
9. Налог на недвижимость по объектам основных средств управленческого и общехозяйственного назначения	–
10. Арендная плата, компенсация за использование в служебных целях имущества, используемого в управленческом и общехозяйственном назначении	Автомобильный транспорт, оргтехника и пр.
11. Юридические, аудиторские и информационные услуги, затраты на публикацию бухгалтерской отчетности	–
12. Стоимость периодических изданий	Стоимость подписки на газеты, журналы производственного назначения
13. Услуги сторонних организаций по обслуживанию справочно-аналитических систем, без данных, услуги по подключению (продлению) к работе системы электронного декларирования	–
14. Командировочные расходы аппарата управления, связанные с предпринимательской деятельностью торговой организации	–
15. Услуги специализированных организаций по подбору персонала	Услуги по размещению объявлений о вакансии в средствах массовой информации, печатных изданиях, на интернет-площадке
16. Услуги в сфере обучения персонала	Курсы, семинары, расходы по повышению квалификации (переподготовке) кадров, носящие производственный характер
17. Прочие расходы управленческого назначения	–

Анализ управленческих расходов начинают с оценки тенденций изменения их общей суммы. С этой целью проводят горизонтальный и вертикальный анализ управленческих расходов, в результате которого рассчитывают темп роста, абсолютное отклонение, удельный вес отдельных видов управленческих расходов в их общей сумме.

По результатам данного этапа анализа выясняют причины резкого роста (сокращения) отдельных видов управленческих расходов, устанавливают факторы, влияющие на общую сумму управленческих расходов.

На следующем этапе анализа оценивают влияние выручки на изменение уровня управленческих расходов и влияние управленческих расходов на изменение прибыли. Методика анализа управленческих расходов аналогична методике анализа условно-постоянных расходов на реализацию.

Планирование управленческих расходов может осуществляться по общему уровню и по отдельным статьям. В прогнозном году планируется увеличить выручку на 5%, а уровень управленческих расходов останется неизменным.

Планирование управленческих расходов по общему уровню представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Планирование общей суммы управленческих расходов

Наименование показателя	Отчетный период	Прогноз	Отклонение (+; –) или темп роста, %
1. Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс. р.	34 082	35 786	105,00
2. Сумма управленческих расходов, тыс. р.	913,398	959,065	105,00
3. Уровень управленческих расходов, %	2,68	2,68	–

Планировать управленческие расходы можно и по отдельным статьям.

Расчет планируемой суммы управленческих расходов по статье «Расходы на оплату труда управленческого персонала и отчисления с нее» представлен в таблице 3. В прогнозном году ожидается снижение среднесписочной численности работников аппарата управления на 1 человека.

Таблица 3 – Расчет расходов на оплату труда управленческого персонала и отчислений с нее на прогнозный период

Наименование показателя	Отчетный период	Прогноз	Темп роста, %
1. Среднесписочная численность работников аппарата управления, всего	46	45	97,82
В том числе:			
руководители, чел.	17	17	100,00
специалисты, чел.	29	28	96,55
2. Среднемесячная заработная плата:			
руководители, р.	563	582	103,37
специалисты, р.	518	521	100,58
3. Расходы на оплату труда управленческого персонала, всего	295,116	293,784	99,55
В том числе:			
руководители, тыс. р.	114,852	118,728	103,37
специалисты, тыс. р.	180,264	175,056	97,11
4. Ставка страховых взносов в Фонд социальной защиты населения, %	34	34	–
5. Сумма страховых взносов в Фонд социальной защиты населения, тыс. р.	100,339	99,887	99,55

При обосновании численности управленческого персонала необходимо учитывать:

- объем деятельности организации;
- уровень автоматизации учетно-аналитического процесса;
- соотношение между численностью работников торговли и аппарата управления;
- резервы оптимизации численности работников аппарата управления.

При планировании налога на недвижимость, включаемого в управленческие расходы используют следующие данные: на начало отчетного года остаточная стоимость капитальных строений общехозяйственного назначения составляла 94 726,98 р., за отчетный год по этим объектам было начислено амортизационных отчислений в сумме 5 020,530 р.

Коэффициент переоценки капитальных строений управленческого назначения на начало планируемого года составил 1,017. Таким образом остаточная стоимость капитальных строений общехозяйственного назначения на начало планируемого года составит 91 231,46 р. $((94\ 726,980 - 5\ 020,53) \cdot 1,017)$.

При планировании рассмотрим 2 варианта:

- если организация не планирует реализовать капитальные строения;
- если организацией в прогнозном году предусмотрено реализовать здание гаража стоимостью 17,492 тыс. р. (таблица 4).

Таблица 4 – Планирование налога на недвижимость по объектам основных средств управленческого назначения

Наименование показателя	Отчетный год	Прогноз	
		без учета реализации	при условии реализации
1. Остаточная стоимость капитальных строений управленческого назначения на начало года, р.	94 726,980	91 231,46	91 213,968
2. Сумма начисленных за отчетный год амортизационных отчислений, р.	5 020,530	–	–
3. Коэффициент переоценки	–	1,017	1,017
4. Ставка налога на недвижимость, %	1	1	1
5. Сумма налога на недвижимость к уплате, р.	947,270	912,315	912,140

По аналогичной методике проводят планирование других видов управленческих расходов. Для оптимизации управленческих расходов целесообразно:

- сократить затраты на техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, топливо, заработную плату водителей за счет вывода из эксплуатации (списание или продажа) полностью амортизированных легковых служебных автомобилей;
- сократить затраты на техническое обслуживание и ремонт автотранспорта, топливо и заработную плату водителей за счет сокращения парка легкового служебного автотранспорта;

- оптимизировать общую штатную численность работников аппарата управления;
- внедрить автоматические системы управления освещением в административных помещениях;
- внедрить энергоэффективные осветительные (светодиодных) устройства и секционное разделение освещения помещений общехозяйственного назначения;
- установить инфракрасные излучатели для локального обогрева административных помещений;
- провести увеличение термосопротивления ограждающих конструкций административных зданий за счет замены оконных блоков на энергоэффективные;
- перевести охранные сигнализации с выводом на пульт централизованного наблюдения департамента охраны на GSM-сигнализации с выводом на пульт наблюдения сторожевого поста райпо.