

*Савчук Денис Олегович, аспирант Российской экономической
университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия*

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ И ВЫЯВЛЕНИЮ ПРОБЛЕМ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ В FMCG-КОМПАНИЯХ

Аннотация. Работа посвящена разработке методических подходов к оценке и выявлению проблем учетно-аналитического обеспечения управленческой отчетности в FMCG-компаниях. В отчете раскрыты требования к данным и показателям как к нормативной основе оценки отчетности, систематизирован методический инструментарий анализа внутренней управленческой отчетности FMCG-компаний, выявлены типичные методологические, организационные и технологические дисфункции действующих систем, а также представлена авторская методика оценки уровня автоматизации, цифровизации и интеграции учетно-аналитической информации. Обосновано, что качество управленческой отчетности должно оцениваться не по формальному наличию отчетных форм, а по способности отчетного контура обеспечивать своевременную, сопоставимую, адресную и причинно насыщенную информацию, пригодную для управленческого действия.

Ключевые слова: FMCG, management reporting, accounting and analytical support, automation

На рынке товаров повседневного спроса управленческая среда отличается высокой динамикой: продажи совершаются ежедневно, ассортимент обновляется быстро, влияние скидок и промо-акций на спрос носит нелинейный характер, а отклонения в логистике или выкладке почти мгновенно конвертируются в потери выручки. В таких условиях отчетность не может ограничиваться простым сведением учетных данных за период; она должна обеспечивать объяснение причин отклонений, интеграцию финансовых и операционных сигналов и возможность реагирования в горизонте, пока управленческое действие еще способно изменить результат.

Проблема исследования состоит в противоречии между возрастающими требованиями FMCG-компаний к скорости обновления данных, сопоставимости показателей, аналитической насыщенности отчетных форм и прогнозной полезности информации, с одной стороны, и сохраняющейся фрагментарностью учетно-аналитического обеспечения, высокой долей ручных операций, несогласованностью KPI, разрывами между учетными и операционными контурами и слабой встроенностью отчетности в реальный цикл управления, с другой стороны. На практике это проявляется в том, что одни и те же бизнес-события интерпретируются по-разному финансовым, коммерческим, логистическим и маркетинговым блоками; отчеты выпускаются с лагом; аналитические выводы зависят от ручной обработки выгрузок; показатели

расходятся между подразделениями, а причинность отклонений подменяется постфактум-комментариями.

В исследовании внутренняя управленческая отчетность рассматривается как связующее звено между несколькими ключевыми контурами управления. Один из них образует блок спроса и продаж, где значимы объем, выручка, цена, скидка, наличие промо-признака, характеристики канала и сегмента. Другой связан с запасами, поставками и наличием товара на полке, включая показатели оборачиваемости, частоты дефицитов, потерь продаж из-за OOS и качества исполнения поставок. Отдельный контур формируют маржинальность и затраты, в том числе влияние скидок, бонусов, условий договоров и логистических ограничений. Наконец, важнейшее значение имеет финансовый контур, в рамках которого требуется видеть, каким образом операционные отклонения отражаются на бюджетных показателях, прибыли и денежном потоке. Методическая логика исследования исходит из того, что разрыв между этими контурами делает отчетность фрагментарной и лишает ее способности объяснять причины бизнес-результата.

Практическая направленность работы обеспечивается разработкой собственных аналитических таблиц и группировок, в которых были систематизированы методы анализа, категории внутренних пользователей отчетности, ключевые KPI по управленческим контурам и критерии оценки зрелости отчетной среды. Их роль в исследовании не ограничивалась иллюстративной функцией. Они использовались как средство упорядочения аргументации и одновременно как прикладной диагностический инструмент, который может быть перенесен в практику конкретной компании для выявления проблем отчетного контура и определения направлений его совершенствования. Благодаря этому исследование сохраняет не только теоретическую связность, но и прикладную полезность.

Отдельное методологическое значение в работе придано разграничению автоматизации и цифровизации. Автоматизация понимается как сокращение ручных операций и построение воспроизводимого процесса формирования отчетных данных. Цифровизация интерпретируется шире – как включение управленческой отчетности в единую интерактивную среду, где данные регулярно обновляются, визуализируются в сквозных аналитических панелях, раскрывают причинно-следственные связи и позволяют гибко менять уровень детализации в зависимости от потребностей пользователя. Такое различие принципиально важно, поскольку наличие автоматических выгрузок само по себе еще не означает существования полноценной цифровой отчетности: если пользователь вынужден вручную дорабатывать информацию и самостоятельно реконструировать причины отклонений, отчетный контур остается на промежуточной стадии развития.

Проведенное исследование показало, что универсальные приемы управленческого учета не обеспечивают автоматически высокое качество управленческой отчетности в FMCG-компании. Отрасль требует не столько расширения перечня показателей, сколько правильного выбора аналитических методов, позволяющих оперативно выделять управляемые отклонения и

переводить их в решения. Поэтому в данной работе методический инструментарий был выстроен как система взаимодополняющих методов, каждый из которых обслуживает свой класс управленческих задач, но в совокупности они формируют целостный контур анализа.

В результате проведенного анализа было установлено, что выявленные ограничения приводят к ряду типовых негативных последствий для системы управления. Ответность начинает запаздывать по отношению к хозяйственным событиям; показатели теряют сопоставимость между подразделениями, каналами и периодами; причинность отклонений подменяется субъективными комментариями; управленческое решение отделяется от формальной отчетной процедуры и принимается на основе локальных файлов, опыта или неформальных источников данных; доверие к официальному отчетному пакету снижается, а вместе с ним ослабевает и координирующая функция всей учетно-аналитической среды.

Обобщение результатов исследования позволило свести выявленные дисфункции к трем укрупненным проблемным узлам. Первый связан с разобщенностью данных и справочников, второй – с методологической слабостью самой отчетности, которая фиксирует факт, но недостаточно раскрывает драйверы результата, третий – с технологической и организационной несобранностью отчетного контура, проявляющейся в ручных операциях, неясности ответственности и недостаточной ролевой настройке цифровой среды. Такое укрупнение имело не только аналитическое, но и методическое значение, поскольку именно оно стало основой последующей оценки зрелости автоматизации, цифровизации и интеграции учетно-аналитической информации.

Принципиально важно, что выявленные ограничения были интерпретированы в НИР не как совокупность случайных недостатков или частных дефектов отдельных отчетов. Напротив, они были осмыслены как проявление определенной стадии зрелости управленческой отчетности в FMCG-компании. Такой подход позволил перейти от простого описания проблем к их систематизации, формализованной оценке и дальнейшему проектированию направлений развития. Тем самым аналитическая часть исследования выполнила переходную функцию между диагностикой дисфункций и разработкой практико-ориентированной модели совершенствования учетно-аналитического обеспечения.

Таблица 1 - Типичные дисфункции управленческой отчетности FMCG и их последствия

Дисфункция	Как проявляется	Управленческое последствие
Фрагментация данных	разные источники и версии показателей	утрата доверия к цифрам, затягивание согласований
Несогласованность КРІ	разные формулы и правила расчета между функциями	невозможность быстро принять согласованное решение
Ручной контур подготовки	сведение выгрузок в Excel/Google Sheets	рост ошибок, зависимость процесса от исполнителя
Слабая причинная аналитика	есть план-факт, но нет разложения драйверов	отклонение фиксируется, но не объясняется

Недостаточный учет промо и OOS	не разделены базовый и акционный спрос, не учитываются потери от дефицита	искажение оценки спроса, маржи и эффективности акций
Проблемы мастер-данных	дубли SKU, разные справочники клиентов и каналов	несопоставимость отчетности и искажение выводов
Низкая цифровая встроенность	дашборды не связаны с ролями и управленческими сценариями	цифровой интерфейс не снижает время реакции

Одним из ключевых результатов статьи стало установление того, что само по себе наличие в компании развернутого пакета управленческой отчетности еще не свидетельствует о высокой степени управляемости бизнеса. Для FMCG-компаний особенно характерна ситуация, когда отчетность существует в большом объеме, регулярно обновляется, включает значительное число KPI, но при этом не дает пользователю ответа на три принципиальных вопроса: что именно произошло, почему возникло отклонение и какое решение должно последовать. В этой связи предметом исследования стали не отдельные технические недостатки отчетных форм, а устойчивые дисфункции, возникающие на пересечении данных, методики расчета, организационного распределения ролей и цифровой архитектуры отчетного контура.

Исследование также показало, что часть дисфункций формируется не столько на уровне данных, сколько на уровне организационной встраиваемости отчетности в управленческий цикл. Даже при наличии качественной информации аналитический эффект снижается, если не определены владельцы показателей, не закреплены зоны ответственности за интерпретацию отклонений и не установлены правила обратной связи по итогам анализа. В подобных условиях отчетность формируется как универсальный пакет «для всех», однако конкретный пользователь не получает ясного понимания, какие показатели относятся к его зоне действия, кто отвечает за методику расчета, в каком горизонте должен быть интерпретирован сигнал и какой регламент действий запускается при выявлении отклонения. Такая неопределенность снижает адресность отчетности и делает ее внешне насыщенной, но внутренне слабо встроенной в реальные процессы управления.

Проведенная работа позволила получить несколько результатов, имеющих самостоятельную научно-методическую и прикладную ценность. Первый результат состоит в уточнении логики анализа управленческой отчетности применительно к FMCG-компаниям. В работе доказано, что предметом оценки должна быть не только полнота отчетного пакета, но и способность отчетности поддерживать управленческий цикл «план - исполнение - анализ - корректировка» в условиях высокой частоты событий и короткого окна реагирования. Тем самым отчетность была осмыслена как функциональный элемент управления, а не как вторичный продукт учетной системы.

Второй результат связан с систематизацией методов анализа, релевантных именно FMCG-среде. В отличие от универсальных перечней методов

управленческого учета, в работе сформирован набор инструментов, напрямую ориентированный на специфику отрасли: управление ассортиментом и запасом, анализ промо, оценку физической доступности товара, факторную диагностику коммерческого результата и регулярный пересчет прогноза. Это позволило перевести обсуждение отчетности из абстрактно-учетной плоскости в плоскость конкретных управляемых драйверов результата.

Третий результат заключается в формировании типологии ограничений и дисфункций действующего учетно-аналитического обеспечения. Работа показала, что основными препятствиями для развития управленческой отчетности являются несогласованность КРІ, слабое качество мастер-данных, высокий удельный вес ручных операций, недостаточная причинная аналитика и разрыв между отчетностью и регламентами управленческого действия. С практической точки зрения это означает, что проекты совершенствования отчетности не могут быть сведены только к разработке новых форм или дашбордов; они должны затрагивать методологию, архитектуру данных и организацию ответственности.

Четвертый результат – разработка методики оценки уровня автоматизации, цифровизации и интеграции учетно-аналитической информации. Ее новизна состоит в том, что цифровая зрелость управленческой отчетности в ней оценивается не как набор отдельных технологических признаков, а как свойство всего контура данных. Методика позволяет определить, где именно находится ограничение: в ручной сборке отчета, в несогласованных справочниках, в отсутствии словаря КРІ, в слабой ролевой настройке BI-панелей или в недостаточной встроенности в календарь управленческих решений. Тем самым она пригодна для практического аудита и последующего проектирования программы развития.

Пятый результат связан с прикладным выходом за пределы собственно второй главы диссертации. На основе аналитических выводов были обоснованы направления дальнейшего совершенствования управленческой отчетности FMCG-компании. Во-первых, необходима интеграция учетных и аналитических данных вокруг ключевых контуров управления: продажи, ассортимент, запасы, поставки, промо, маржа, бюджеты и денежный поток. Во-вторых, требуется переход от статичной отчетности к адаптивной модели, в которой набор показателей, частота обновления и глубина детализации настраиваются под конкретную роль пользователя и сценарий решения. В-третьих, предпочтительным является сценарий развития, сочетающий умеренные организационные затраты с системным эффектом по данным, методологии и цифровому пользовательскому слою.

Полученные результаты позволяют сделать общий вывод о том, что развитие управленческой отчетности FMCG-компании должно строиться не вокруг создания новых отчетов как таковых, а вокруг формирования единого контура управленчески значимой информации. Такой контур предполагает согласованные данные, понятные и закреплённые показатели, минимизацию ручных преобразований, ролевую цифровую среду, наличие причинной

аналитики и встроенность в процедуры планирования, контроля и корректировки решений.

Практическая значимость заключается в том, что ее положения могут быть использованы при диагностике действующей системы отчетности, проектировании словаря КРІ, модернизации ВІ-среды, развитии MDM и data governance, а также при разработке дорожной карты совершенствования управленческой отчетности в конкретной FMCG-компании. Тем самым работа формирует основу для перехода от разрозненных отчетных форм к адаптивной, интегрированной и методологически устойчивой системе внутренней управленческой отчетности.

Список литературы

1. Аверчев И. В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И. В. Аверчев. - М. : Вершина, 2022. - 512 с.

2. Адамов Н. А. Бюджетное планирование в организации / Н. А. Адамов, Г. А. Адамова // Аудиторские ведомости. - 2021. - № 2. - С. 106-114.

3. Бариленко В. И., Ефимова О. В., Гришкина С. Н. и др. Учетно-аналитическое и контрольное обеспечение устойчивого развития экономических субъектов : монография. - М. : КноРус, 2018. - 258 с.

4. Вахрушина М. А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - № 33. - С. 12-22.

5. Ивашкевич В. Б. Оперативный контроллинг / В. Б. Ивашкевич. - М. : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 160 с.

6. Слободняк И. А. Использование профессионального суждения при формировании учетно-аналитической информации о расходах организации для целей бухгалтерской управленческой отчетности // Международный бухгалтерский учет. - 2011. - № 43. - С. 22-34.

7. Рожнова О. В. Управленческий учет как глобальная учетная наука // Учет. Анализ. Аудит. - 2015. - № 6. - С. 17-25