

ДИСЦИПЛИНА «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ» ТЕМА 7 «ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ»



1.Цели, задачи и виды финансового планирования

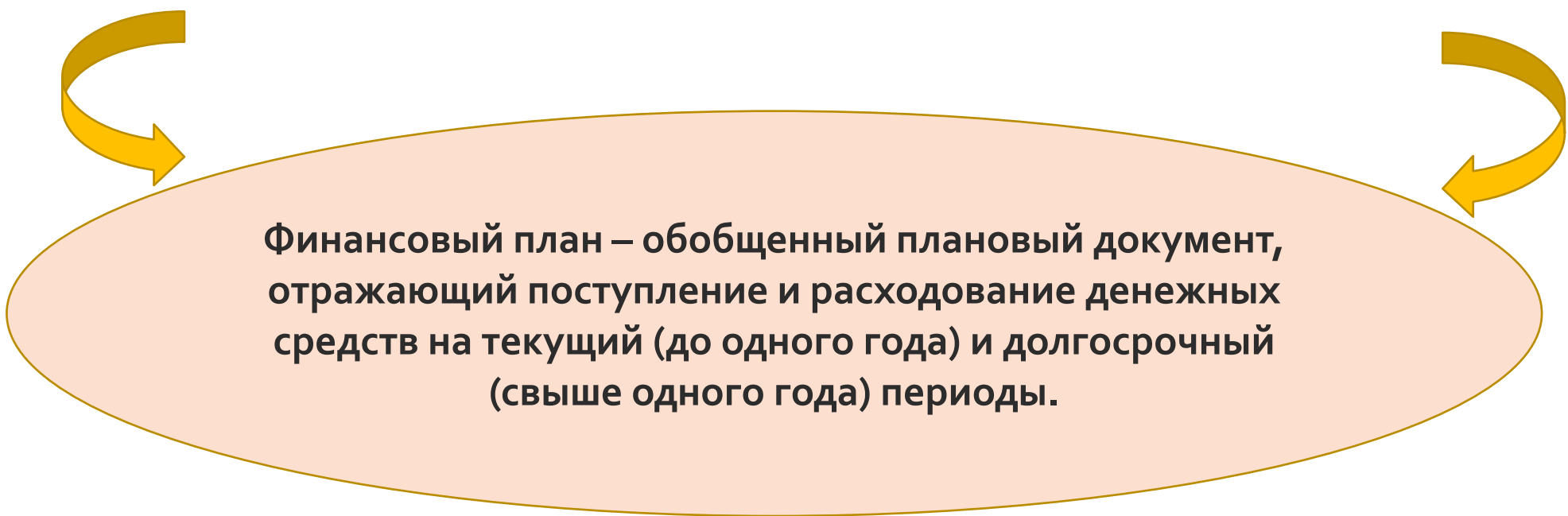
Планирование – это функция управления, с помощью которой руководство направляет усилия и координирует действия всех членов общества на достижение общих целей.

Применительно к *финансовому планированию* – это деятельность по обеспечению сбалансированности и пропорциональности финансовых ресурсов.
Финансовое планирование является одним из методов управления финансами.

▪**Цель финансового планирования** – обеспечение финансовыми ресурсами воспроизводственных процессов в соответствии с прогнозами социально – экономического развития, бизнес – планами.

Разработка компаниями финансовых планов (или бюджетов) занимает приоритетное место в системе мер по осуществлению финансово – хозяйственной деятельности.

Финансовое планирование - вид управленческой деятельности управленцев компании, направленный на разработку *системы финансовых планов* по отдельным направлениям ее деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии на предстоящий период.



Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) периоды.

Основной целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования денежных потоков, возникающих в *текущей, инвестиционной и финансовой деятельности* компаний.

Под текущей подразумевается деятельность, преследующая извлечение прибыли в качестве основной цели или не имеющая извлечение прибыли в качестве такой цели в соответствии с предметом и целями деятельности, т. е. производством продукции, выполнением работ, торговлей, общественным питанием, заготовкой сельхозпродукции, сдачей имущества в аренду и другими видами деятельности.

Под инвестиционной понимается деятельность компании, связанная с капитальными вложениями в связи с приобретением земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, а также их продажей; с осуществлением долгосрочных финансовых вложений в другие организации, выпуском облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера и т.п.

Под финансовой подразумевается деятельность, связанная с осуществлением краткосрочных финансовых вложений, выпуском облигаций и иных ценных бумаг краткосрочного характера, выбытием ранее приобретенных на срок до 12 месяцев акций, облигаций и т.д.

Задачи финансового планирования:

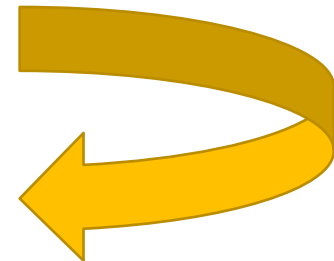
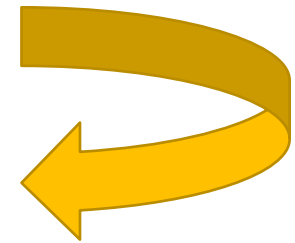
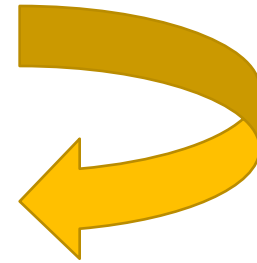
-использование экономической, правовой, учетной и рыночной информации для разработки финансовых планов (бюджетов);

-анализ и оценка взаимосвязи решений о дивидендах, краткосрочном финансировании и инвестициях;

-прогноз последствий управленческих решений с целью избежать воздействия негативных событий и четко представлять влияние долгосрочных и оперативных решений на конечный финансовый результат;

-выбор решений, которые выполнимы в рамках принятых финансовых и инвестиционных планов;

-сравнительная оценка результатов реализации выбранных решений, отраженных в финансовых планах.



ОБЪЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

-выручка (нетто) от продажи продукции (работ,
услуг);

-прибыль и ее распределение;

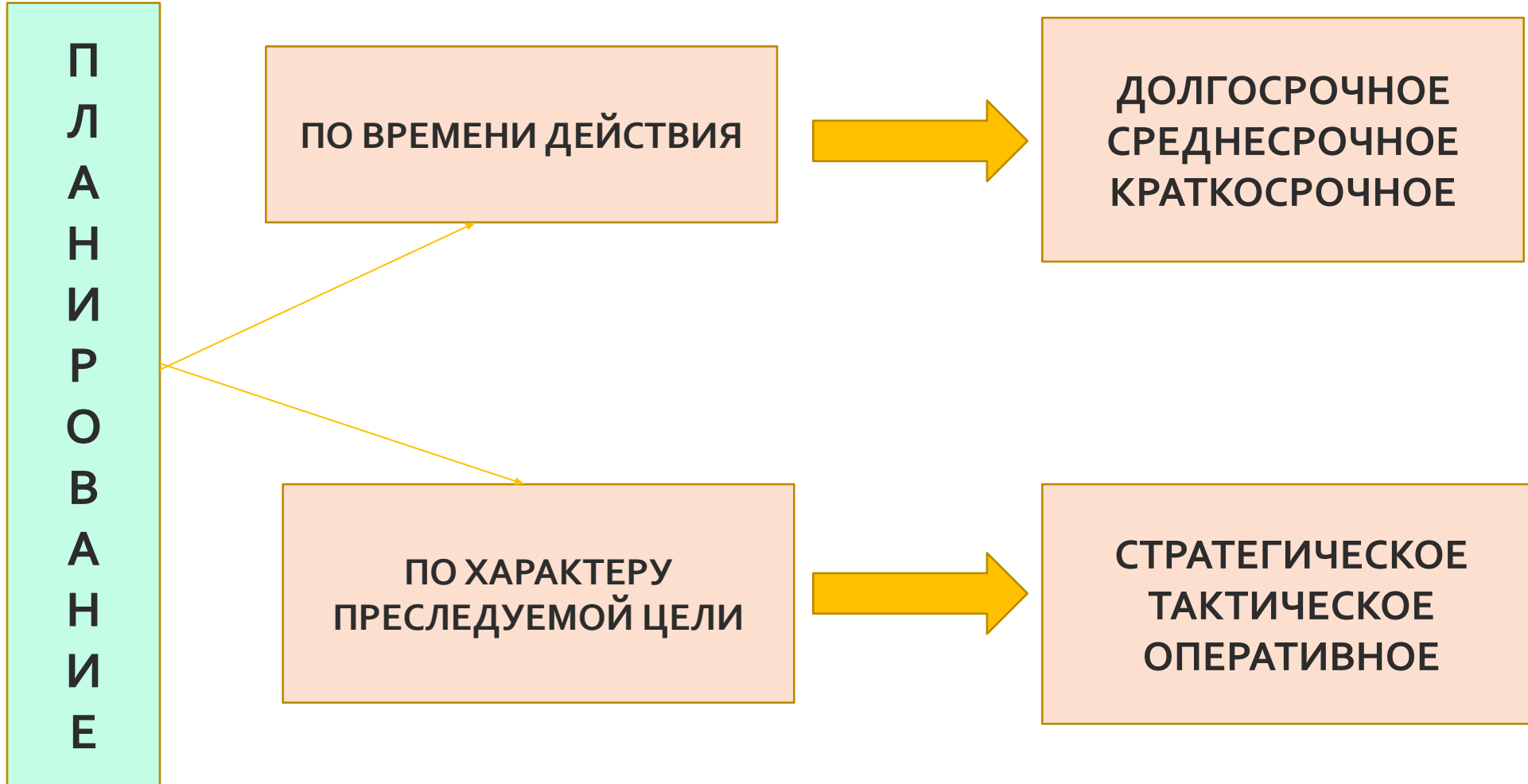
-объем заемных средств

-объем капитальных вложений и источники
их финансирован

-плановая потребность в оборотных средствах и
источниках финансирования их пополнения;

ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование представляет собой умение предвидеть цели предприятия, результат его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения целей



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Стратегическое
планирование



Долгосрочное
планирование

Срок 5 – 10 лет

Разрабатывается концепция перспективного развития
предприятия

КОНЦЕПЦИЯ ПРЕСЛЕДУЕТ ЦЕЛИ

- сохранение стабильного положения на рынке;
- расширение доли рынка;
- максимизацию прибыли;
- завоевание лидерства на рынке;
- расширение экспортных возможностей;
- обеспечение ликвидности и повышение рентабельности

ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ТАКТИЧЕСКОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ



СРЕДНЕСРОЧНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ

Срок 3 – 5 лет

Осуществляется детализация стратегических целей и задач предприятия

- ✓ Обеспечивается разработка конкретных программ, направленных на постепенное и последовательное внедрение в жизнь намеченных долгосрочных целей предприятия;
- ✓ Увязываются цели развития с ресурсами и определяются пропорции между различными показателями

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ОПЕРАТИВНОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ



КРАТКОСРОЧНОЕ (текущее)
ПЛАНИРОВАНИЕ

Сроки: день; декада; неделя; месяц; квартал; год

Разрабатывается на основе утвержденных программ

- ✓ Узкая направленность планирования, высокая степень детализации
- ✓ Планирование характеризуется использованием различных приемов и методов при их обосновании

Для составления финансовых планов используют следующие информационные источники:

- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов и услуг;

- результаты анализа бухгалтерской отчетности и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);

прогнозные расчеты по продаже продукции исходя из заказов потребителей, прогнозов спроса, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку продукции за наличные деньги и в порядке бартерного обмена.

Исходя из показателей сбыта, рассчитывают объем производства, расходы на выпуск продукции, прибыль, рентабельность активов, собственного капитала и др. параметры;

экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы страховых взносов, сроки службы амортизируемого имущества по группам, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и др.);

принятая учетная политика и др.

Финансовые планы должны быть тесно связаны с бизнес – планами компании

БИЗНЕС – ПЛАН

БИЗНЕС – ПЛАН – КРАТКОЕ, ТОЧНОЕ, ДОСТУПНОЕ И ПОНЯТНОЕ ОПИСАНИЕ ПРЕДПОЛАГАЕМОГО БИЗНЕСА, ВАЖНЕЙШИЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИ РАССМОТРЕНИИ БОЛЬШОГО КОЛИЧЕСТВА РАЗЛИЧНЫХ СИТУАЦИЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ВЫБРАТЬ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ И ОПРЕДЕЛИТЬ СРЕДСТВА ДЛЯ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ И СВОЙСТВА БИЗНЕС – ПЛАНА

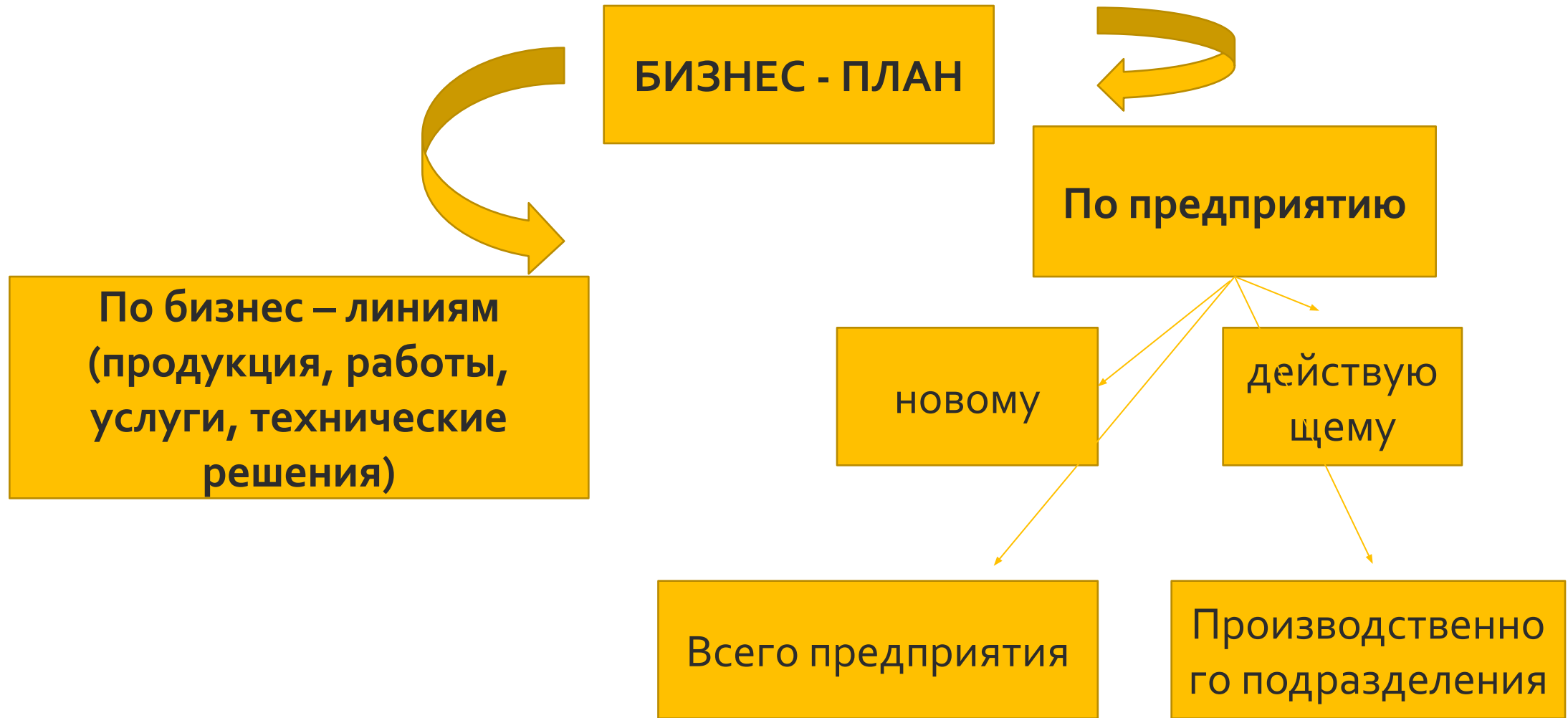
Предназначается для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени

**С
В
О
Й
С
Т
В
А**

- является документом, позволяющим «высветить» курс действий и управлять бизнесом;
- часто используется как средство получения необходимых инвестиций;
- может быть хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь визитной карточкой компании;
- должен гарантировать успех предполагаемого бизнеса и демонстрировать готовность компании идти на риск и др.

КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС – ПЛАНОВ

ПО ОБЪЕКТАМ БИЗНЕСА



СТРУКТУРА БИЗНЕС – ПЛАНА

1. Концепция бизнеса
2. Ситуация в настоящее время и краткая информация об организации
3. Характеристика объектов бизнеса
4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция или среда для бизнеса)
5. Организационный план, в т. ч. правовое обеспечение
6. Персонал и управление
7. План производства
8. План маркетинговых действий
9. Потенциальные риски
10. Финансовый план и финансовая стратегия

ОТЛИЧИЯ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ ОТ ХОЗЯЙСТВЕННОГО

БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЕ (БИЗНЕС – ПЛАН)	ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
Включает конкретное содержание планирования нового вида деятельности (бизнес – проекта)	Включает весь комплекс общих целей предприятия
Разрабатывается на инновационные проекты (очерчены временными сроками их выполнения)	Проводится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления хозяйством
Основное назначение состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов	Необходимо для собственного использования
Разрабатывается под руководством и личном участии предпринимателя (учредителя)	Занимаются проф. Экономисты – менеджеры и специалисты подразделений предприятия

2. СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

ПЛАН

2.1. Бюджетирование в системе финансового планирования

2.2. Основные виды бюджетов и процесс их составления.
Подготовка отчетов об исполнении бюджетов

2.3. Организация процесса бюджетирования

2.1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Посредством *бюджетирования* реализуется текущее и оперативное финансовое планирование, обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии компании.

Бюджетирование – это разработка бюджетов в соответствии с целями хозяйственного планирования.

Процесс бюджетирования – это целостная система планирования, учета и контроля на уровне компании в рамках принятой финансовой стратегии.

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

СХЕМА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ БЮДЖЕТА

Разработка и реализация бюджета

Фазы процесса

1. Разработка бюджета:
постановка проблемы и сбор
исходной информации;
анализ, расчет и обобщение;
оценка проекта

2. Утверждение бюджета

3. Регулирование бюджета

4. Контроль бюджета

Деятельность руководства компании

Подготовка решения

Принятие решения

Отдача распоряжений

Сравнение полученных
результатов

Система бюджетного планирования деятельности компании включает процесс формирования бюджетов, разработку их структуры, а также ответственность за их формирование и исполнение.

Основная цель процесса бюджетирования – разработка определенной финансовой структуры компании.

В финансовой структуре выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО) и центры финансового учета (ЦФУ).

К центрам финансовой ответственности, как правило, относятся те структурные подразделения, **которые реально влияют** на общий результат деятельности компании.

Центры финансового учета (ЦФУ) – это те структурные подразделения, которые *реально не влияют* на общий результат деятельности компании.

Процесс формирования бюджетов включает работу по составлению целого ряда бюджетов компании.

2. 2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ПРОЦЕСС ИХ СОСТАВЛЕНИЯ. ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ ОБ ИСПОЛНЕНИИ БЮДЖЕТОВ


Утвержденный бюджет позволяет организовать и координировать работу подразделений компании.

От качества информации, используемой при составлении бюджета, зависит эффективность и качество работы структурных подразделений и предприятия в целом.

Бюджет выполняет 6 наиболее значимых функций:

- 1) планирование основных операций.** Бюджет – это часть деятельности хозяйствующих субъектов, позволяющая организовать четкую работу по достижению поставленных целей;
- 2) координация различных видов деятельности и работы структурных подразделений.** При составлении *генерального бюджета* достигается согласованность интересов всех звеньев хозяйствующего субъекта;
- 3) стимулирование руководителей для достижения поставленных целей.** *Генеральный бюджет* определяет главную цель, на достижение которой направлена работа хозяйствующего субъекта, а руководители *центров финансовой ответственности* (ЦФО) формулируют задачи, которые должны быть решены ЦФО;
- 4) контроль текущей деятельности.** Бюджет в какой-то степени является стандартом, с которым сравнивают фактические результаты и выявляют отклонения;
- 5) источник информации для оценки результатов деятельности.** На основе данных бюджета оценивается работа ЦФО и их руководителей;

б) **средство обучения менеджеров.** Составление бюджетов способствует изучению деятельности всего хозяйствующего субъекта и особенностей работы его структурных подразделений.



Процесс составления бюджета называется бюджетным циклом, который состоит из таких этапов:

- планирование деятельности компании в целом и его структурных подразделений;
- определение показателей оценки деятельности;
- обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
- корректировка планов с учетом предложений.

В зависимости от целей, задач, временного периода и некоторых ограничений выделяют разные виды бюджетов:

генеральный бюджет, объединяющий все подбюджеты в общий план, на основе которого производится управление;

частный бюджет, состоящий из статей доходов и затрат и относящийся к определенному подразделению, функции или процессу;

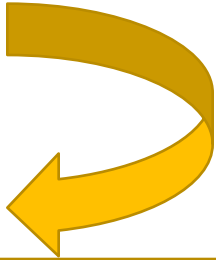
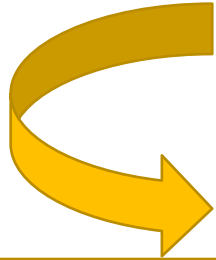
долгосрочный и краткосрочные бюджеты, различающиеся по периоду, на который они составляются;

постатейный бюджет, в котором расходы классифицируются по источникам их возникновения;

гибкий бюджет, показатели которого могут регулироваться в зависимости от уровня деловой активности. Чаще всего данные этого бюджета составляют фиксированные суммы плюс переменные от деловой активности;

статический бюджет, который рассчитывают на определенный уровень деловой активности и др.

Генеральный бюджет



Операционный бюджет

Финансовый бюджет

Частные бюджеты

Бюджет капитальных
вложений

Доходы и расходы

Календарный план
движения денежных
средств

План прибылей и
убытков



Статистический бюджет

Гибкий бюджет

Составление операционных бюджетов

Бюджет продаж. В этом бюджете, пример которого показан в таблице 1, представлен прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении, т. е. показаны будущие доходы.

Он является основой для всех остальных бюджетов: в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема продаж.

Таблица 1 – Бюджет продаж

Наименование продукции	Количество, шт.	Цена без НДС, руб.	Выручка без НДС, руб.	НДС, руб.	Выручка с НДС, руб.
А					
Б					
В					
ИТОГО					

Маркетинговые исследования дают для **бюджета продаж** такие показатели, как **цена и объем продаж**.

При подготовке бюджета следует учитывать некоторые внутренние факторы – производственные мощности, совершенство технологий, возможность производства нового продукта.

Из внешних факторов в большей степени следует учитывать такие, как экономическая ситуация в стране, покупательская способность населения, уровень конкуренции.

Часто используют фактические данные прошлых периодов, на основе которых с помощью математических методов и экспертных оценок строится прогноз продаж.

Бюджет производства определяет структуру и объем производства в натуральных и денежных измерителях в предстоящем бюджетном (плановом) периоде.

Таблица 2 – Бюджет производства

Наименование продукта	НЗП на начало периода	Выпуск готовой продукции	НЗП на конец периода
Продукт 1			
Продукт 2			
.....			
Продукт n			

Кроме количества готовой продукции, которая должна быть выпущена, **бюджет производства** должен отражать информацию о производственных заделах (НЗП) на начало и конец периода.

При расчете количества готовой продукции, которая должна быть произведена в течение бюджетного периода, надо учитывать существующие запасы готовой продукции на начало периода и желаемую величину запасов на конец периода (так называемые переходящие запасы).

Для того чтобы учесть в расчетах наличие переходящих запасов, надо воспользоваться **балансовым уравнением**.

В общем виде его формула выглядит следующим образом:

Выпуск готовой продукции + Запас продукции на начало периода = Запас готовой продукции на конец периода – Количество проданной продукции

Применительно к бюджету производства балансовое уравнение примет следующий вид:

Выпуск готовой продукции = Количество проданной продукции + Запас готовой продукции на конец периода – Запас продукции на начало периода

С учетом запасов НЗП определяется количество продукции, которая должна быть запущена в производство в течение периода:

$$\text{Запуск продукции} = \text{Выпуск готовой продукции} + \text{НЗП на конец периода} - \text{НЗП на начало периода}$$

На основе количественных данных о выпуске продукции составляют **группу бюджетов**, отражающих потребности о необходимых для этого ресурсах.

Бюджет прямых материальных затрат содержит информацию о затратах в предстоящем бюджетном периоде сырья, материалов, комплектующих в натуральном и стоимостном выражении по видам продуктов и в целом по предприятию (таблица 3).

Таблица 3 – Производственная программа и бюджет переходящих запасов готовой продукции

Наименование продукции	Объем продаж, шт.	Срок хранения запасов на складе, дн.	Запас готовой продукции шт.		Товарная продукция, шт.
			на конец периода	на начало периода	
А					
Б					

Необходимый **запас готовой продукции** рассчитывают по формуле

$$ГП_{ki} = S_i \times t_i \times T,$$

где $ГП_{ki}$ – запас готовой продукции i -го вида на конец периода;

S_i – объем продажи i -го вида продукции в будущем периоде,

t_i – средний срок хранения готовой продукции i -го вида на складе (в днях),

T – длительность будущего периода (в днях).

Запас готовой продукции зависит от t_i – среднего срока хранения готовой продукции.

При этом надо ориентироваться на оптимальное время хранения запасов на складе.

В **бюджете производства** определяется количество продукции, которое предполагает произвести исходя из намеченного объема продаж и потребностей в запасах готовой продукции.

Производственный бюджет составляется по видам продукции на основе соотношения

$$ТП_i = РП_i + ГП_{ki} - ГП_{ni}, \text{ где}$$

Бюджет материальных затрат (потребности в материалах) (таблица 4) составляют в натуральном и стоимостном выражении.

Его цель – определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции, и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода.

Часто бюджет потребностей называют *сметой затрат*.

Таблица 4 – Бюджет потребности в материалах

Материал	Потребность на расход, кг	Запас материала на конец периода, кг	Итого потребность в материале, кг	Запас материала на начало периода, кг	Объем закупок, кг	Цена за 1 кг, руб.	Стоимость закупок, тыс. руб.
X							
Y							
Z							
Итого							

Бюджет прямых затрат на оплату труда отражает потребность в основном производственном персонале и затраты на оплату его труда в предстоящем периоде (таблица 5).

Таблица 5– Бюджет прямых затрат на оплату труда

Категория персонала	Потребности по видам продуктов, нормо-ч				Потребность всего, нормо-ч	Часовая ставка, руб.	Всего по сдельной оплате, руб.	Прочие выплаты. Руб.	Всего на оплату труда, руб.
	Продукт 1	Продукт 2	---	Продукт n					
1-я									
2-я									
...									
n-я									

Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется на базе *производственной программы*.

Для определения плановых затрат на оплату труда ожидаемый объем производства каждого вида продукции умножают на трудоемкость единицы продукции, а затем полученную трудоемкость выпуска умножают на стоимость одного человека – часа (т. е. среднюю часовую тарифную ставку).

Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму.

Важно, чтобы при этом сохранилось *разделение на постоянные и переменные затраты*.

План потребности в мощностях (таблица 6) отражает необходимый для выполнения *плана производства* фонд рабочего времени оборудования и затраты, связанные с использованием оборудования в предстоящем периоде.

Таблица 6 – План потребности в мощностях

Вид оборудования	Потребность по видам продуктов, машино - ч				Потребность всего, машино-ч	Стоимость машино – ч, руб.	Стоимость всего, руб.
	Продукт 1	Продукт 2	Продукт n			
Оборудование 1							
Оборудование 2							
.....							
Оборудование n							

Бюджет общепроизводственных затрат (таблица 7) отражает затраты на содержание производственной инфраструктуры, необходимой для выполнения производственного плана.

Таблица 7 – Бюджет общепроизводственных затрат

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
Статья 1 Заработная плата	105
Статья 2 Материалы	31
.....	
Статья n	
ИТОГО	136

Общепроизводственные расходы включают в себя цеховые затраты и затраты на содержание и эксплуатацию оборудования.

Эти затраты могут быть как переменными, так и постоянными (таблица 11).

Таблица 8 – Примерный бюджет общепроизводственных затрат с разделением затрат на переменные и постоянные

Статьи затрат	Сумма, руб.
Переменные расходы, всего, в том числе:	
вспомогательные материалы	
заработная плата вспомогательных рабочих	
премиальный фонд	
двигательная электроэнергия	
расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	
Постоянные расходы всего, в том числе:	
амортизация	
заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	
электроэнергия на освещение	
ремонт, техобслуживание	
ИТОГО	

Статьями бюджета общепроизводственных затрат могут быть:

оплата труда работников, обслуживающих оборудование, машины, механизмы и транспортные средства;

амортизация производственного оборудования, машин, механизмов и транспортных средств;

ремонт основных средств цехового назначения; внутризаводское перемещение грузов и материалов;

содержание аппарата управления цеха;

содержание прочего цехового персонала;

амортизация зданий, сооружений, инвентаря цехового назначения;

другие статьи затрат общецехового назначения.

Бюджет цеховой (производственной) себестоимости продукции содержит информацию о себестоимости видов продукции и затратах на производственную программу в предстоящем бюджетном периоде.

В бюджет цеховой (производственной) себестоимости продукции сведены воедино затраты на материалы, зарплату, организацию и подготовку участков и цехов с учетом изменения запасов НЗП.

Структура **бюджета цеховой себестоимости** продукции зависит от метода управленческого учета себестоимости, применяемого в организации, т. е. от того, включаются ли постоянные затраты в себестоимость продукции.

В любом случае необходимо сохранить разделение на постоянные и переменные затраты, причем переменные затраты необходимо указать ***отдельно для каждого вида продукции.***

Затраты на материалы есть произведение норм расхода материалов на цену этих материалов: исходные данные берут из бюджета потребности затрат на оплату труда.

Общепроизводственные затраты переносят из соответствующего бюджета, причем если на предприятии применяется система «директ - костинг», то на виды продукции эти затраты не распределяют, а включают общей суммой в себестоимость продукции, проданной за данный период.

Таблица 13 – Бюджет общехозяйственных затрат

Статья затрат	Сумма, руб.
Амортизация	
Фонд оплаты труда	
Отчисления	
Представительские расходы	
Энергозатраты, коммерческие услуги	
Услуги сторонних организаций	
Налоги в составе себестоимости	
Прочие	
ИТОГО	

Статьями затрат общехозяйственных затрат могут быть:
заработная плата аппарата управления предприятием;
командировки и перемещения;
содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны;
амортизация основных средств и их содержание;

охрана труда;

подготовка кадров;

организованный набор рабочей силы;

налоги, сборы и отчисления;

непроизводительные затраты и др.

Бюджет коммерческих расходов отражает расходы, связанные со сбытом продукции в предстоящем бюджетном периоде (таблица 14).

Бюджет коммерческих расходов включает в себя затраты текущего характера, связанные с продажей продукции, маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями и т. п.).

Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные.

Например, затраты на комиссионные являются *переменными* и рассчитываются по формуле:

Комиссионные = Процент комиссионных \times Объем продаж.

Затраты на рекламу - *постоянные*.

Составление финансовых бюджетов

Цель финансового бюджета – разработать прогнозный баланс предприятия, который является результатом финансовых и нефинансовых операций организации.

Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза движения денежных средств.

Бюджет доходов и расходов (план прибылей и убытков) отражает структуру и величину доходов и расходов предприятия в целом, отдельных центров ответственности (или направлений деятельности) предприятия и планируемый к получению финансовый результат в предстоящем бюджетном периоде.

«Доходная» часть данного бюджета формируется на основании содержащейся в плане продаж информации о размере выручки от продаж, «расходная» - на основании бюджета цеховой (производственной) себестоимости, бюджета общехозяйственных затрат, бюджета коммерческих затрат (*таблица 15*).

Бюджет капитальных вложений (инвестиций) отражает инвестиции, которые предприятию необходимо осуществить в предстоящем бюджетном периоде с указанием их размера и направления использования (*таблица 16*).

Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них представляет собой комплексную задачу всего управленческого учета.

ФИНАНСОВЫЙ БЮДЖЕТ

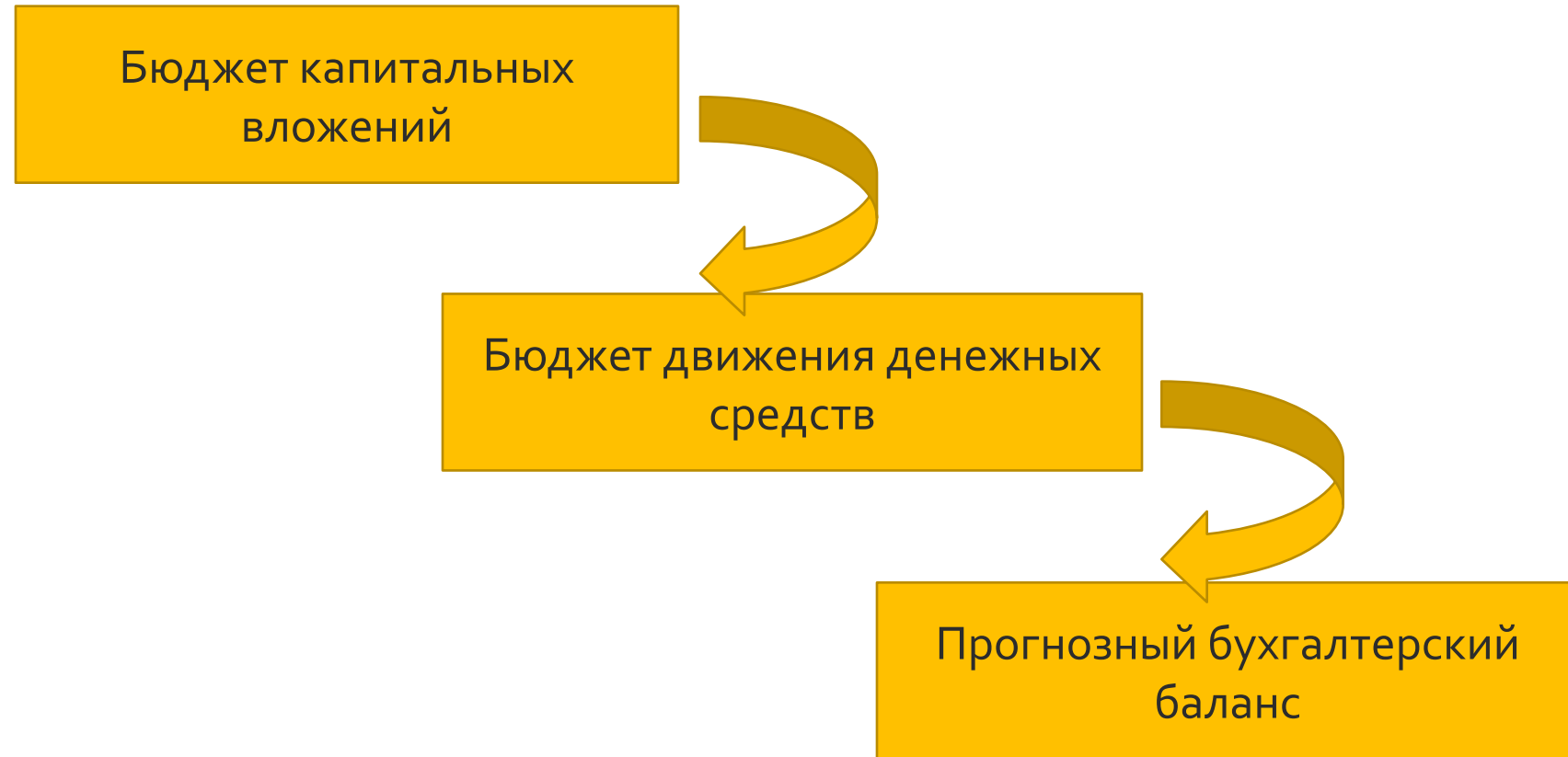


Таблица 15 – Бюджет доходов и расходов

Показатель	Продукция А		Продукция Б		Всего, руб.	В процентах к выручке
	на 1 шт., руб.	на объем, руб.	на 1 шт., руб.	на объем, руб.		
1	2	3	4	5	6	7
Выручка						
НДС						
Выручка без НДС						
Переменные затраты						
Материалы						
Прямые затраты на оплату труда						
Отчисления на социальные нужды						
Переменные коммерческие расходы						
Итого перемен- ных затрат						
Маржинальная прибыль						
Постоянные затраты						
Вспомогатель-ные материалы						

1	2	3	4	5	6	7
Энергозатраты						
Фонд оплаты труда						
Отчисления						
Ремонт, техобслуживание						
Амортизация						
Постоянные коммерческие расходы						
Административные расходы						
Итого постоянных затрат						
Итого издержек						
Прибыль						

Таблица 16 – Бюджет капитальных вложений (инвестиций)

Наименование проекта	Направление инвестиций			Всего
	Приобретение оборудования	Работы, выполняемые собственными силами	Услуги сторонних организаций	
Проект 1				
Проект 2				
.....				
Проект n				
Итого				

Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия, что связано с определением рентабельности инвестиций.

Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный отчет о прибыли и убытках, прогнозный баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов.

Следовательно, все решения по капитальным затратам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

Бюджет движения денежных средств (план денежных потоков) отражает прогнозируемое поступление и выбытие денежных средств и других платежных инструментов в результате хозяйственной деятельности предприятия в предстоящем бюджетном периоде.

По сути, это план движения денежных средств по расчетному счету и кассе.

Бюджет движения денежных средств должен обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств.

Если в бюджете доходов и расходов в некоторые промежутки времени расходы могут превышать доходы, то в бюджете движения денежных средств в каждом периоде конечное сальдо должно быть положительным.

При подготовке бюджета движения денежных средств используется информация из рассмотренных ранее бюджетов.

Например, из плана продаж берут информацию о суммах поступления денежных средств от продажи продукции, из бюджета прямых материальных затрат – данные о суммах выплат, связанных с заготовлением материалов, из бюджета прямых затрат на оплату труда – информацию о суммах выплат по заработной плате и социальным отчислениям (*таблица 17*).

Таблица 17 – Бюджет движения денежных средств производственной компании

Показатель	Неделя				Всего
	1-я	2-я	3-я	4-я	
Начальное сальдо					
Текущая деятельность					
Поступления от продаж					
В том числе выплаты по операционной деятельности:					
закупки сырья и материалов					
заработная плата					
налоги					
аренда					
коммунальные платежи					
Сальдо денежных средств по текущей деятельности					
Финансовая деятельность					
Дивиденды и другие поступления от дочерних компаний					
Поступление денежных средств от кредитов					

Возврат кредитов					
Процентные платежи					
Сальдо денежных средств по финансовой деятельности					
Инвестиционная деятельность					
Инвестиции по проектам, в том числе:					
Проект 1					
Проект....					
Возврат инвестиций					
Сальдо денежных средств от инвестиционной деятельности					
Конечное сальдо					

Для этого необходимо проанализировать дебиторскую и кредиторскую задолженность.

Условия погашения дебиторской задолженности нужно выяснить, сколько процентов от общего объема продаж текущего месяца составляет поступление денежных средств; сколько процентов дебиторской задолженности текущего месяца будет ликвидировано в следующем периоде; куда поступают средства – в кассу или на расчетный счет.

Условия погашения кредиторской задолженности: необходимо, в частности, определить, как часто производится выплата заработной платы и за какой месяц, возникает ли большая задолженность по заработной плате, сколь регулярно оплачиваются счета кредиторов, как оплачиваются накладные расходы.

Надо также учесть минимальное сальдо денежных средств на расчетном счете и в кассе предприятия, проанализировать данные о внешнем финансировании – размере необходимых кредитов для покрытия дефицита оборотных средств, выяснить, планируются ли капитальные вложения.

Прогнозный баланс (расчетный баланс) представляет собой планируемый баланс предприятия на конец предстоящего бюджетного периода.

Прогнозный баланс – это планируемое соотношение активов и пассивов предприятия, которое складывается в соответствии со структурой активов и пассивов на начало бюджетного периода и изменением в ходе реализации других планов.

Прогнозный баланс это итоговый план.

Принято различать *основные и вспомогательные бюджеты (планы)*.

Рассмотренные раньше виды планов относятся к *основным*.

Вспомогательные бюджеты обеспечивают составление основных.

Например, при составлении бюджета движения денежных средств, относящегося к категории основных, могут быть подготовлены вспомогательные планы: график поступления денежных средств от реализации и график налоговых выплат.

В условиях развитого рынка любая коммерческая организация составляет генеральный бюджет.

Несмотря на последующее фактическое изменение технологий, объема продаж, затрат, **генеральный бюджет не корректируется в течение планового периода.**

Поэтому возникает необходимость в составлении гибких бюджетов.

Гибкие бюджеты – это пакет бюджетов, которые охватывают меняющийся диапазон объема продаж.

С помощью гибкого бюджета руководитель организации обозначает взаимосвязь между генеральным бюджетом и фактическими результатами.

Пример гибкого бюджета коммерческой организации представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Гибкий бюджет коммерческой организации

Статья	Генеральный бюджет	Гибкий бюджет	Фактически	Отклонение (гр. 4 – гр. 3)	Отклонение в объеме продаж (гр. 3-гр. 2)
1	2	3	4	5	6
Объем продажи, ед.	10000	8000	8000	-	-2000
Выручка от продаж	7200	6600	7100	500	-600
Переменные расходы	780	765	790,7	25,7	-15
Маржинальный доход	6420	5835	6309,3	474,3	-585
Постоянные расходы	205	205	232	-27	-
Операционная прибыль	6215	5630	6077,3	477,3	-585

Гибкий бюджет учитывает изменения затрат в зависимости от изменения уровня реализации, представляет собой динамическую базу для сравнения достоверных результатов с запланированными показателями.

ПОДГОТОВКА ОТЧЕТОВ ОБ ИСПОЛНЕНИИ БЮДЖЕТОВ

Система планирования на предприятии должна обеспечить реализацию не только управленческой функции планирования (как определение целевых показателей деятельности предприятия и путей их достижения), но и функции контроля – наблюдение за процессами выполнения планов и выявление возникших отклонений.

В связи с этим создаваемые на предприятиях *бюджеты* должны отвечать не только на вопросы «что и как следует делать», но и на вопросы «что не удалось сделать и почему».

В основу контроля исполнения бюджетов (планов) положено несколько принципов:

сочетание текущего и итогового контроля;

обеспечение контроля исполнения бюджетов (планов) по предприятию в целом и по ЦФО;

определение причин и виновников отклонений от исполнения бюджетов;

сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение бюджетов;

- 5) рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;
- 6) рациональный формат отчетов об исполнении бюджетов.

Принцип сочетания текущего и итогового контроля означает, что контроль должен осуществляться как в конце, так и в течение планового периода.

Итоговый контроль позволяет оценить работу ответственных за исполнением бюджета лиц и создает предпосылки для проведения изменений в деятельности предприятия.

Но итоговый контроль не дает возможности оперативно реагировать в случае отклонения от нормального хода деятельности.

Например, на предприятии в течение месяца наблюдался стабильный перерасход энергоресурсов.

Итоговый отчет позволит отреагировать на данное обстоятельство и принять необходимые меры только по окончании периода, поэтому необходим текущий контроль, который обеспечивал бы определение промежуточных результатов исполнения бюджета непосредственно в ходе отчетного периода.

В *таблице 19* приведен пример возможного варианта *отчета об исполнении бюджета продаж.*

Такой отчет составляется еженедельно и отражает фактическое и плановое значение выручки от продаж, возникшее между ними отклонение за минувшую декаду и с начала квартала нарастающим итогом.

Таблица 19 – Отчет об исполнении бюджетных продаж

Наименование продукта	Выручка				Отклонение	
	фактическая за декаду	фактическая с начала квартала	плановая за декаду	плановая с начала квартала	за декаду	с начала месяца
Продукт 1						
Продукт 2						
.....						
Продукт n						

В соответствии с принципом обеспечения контроля исполнения бюджетов по предприятию в целом и по отдельным ЦФО отчет об исполнении планов должен создаваться не только в виде консолидирующего отчета, суммирующего результаты деятельности отдельных структурных единиц и направлений бизнеса, но и в виде отчетов отдельных ЦФО.

При этом вместе с оценкой результатов деятельности подразделения следует оценивать влияние определенных факторов на эти результаты, а также выявлять лиц, ответственных за отклонения в бюджете.

Причем виновникам и признаются те лица, которые отвечают за показатели с необоснованными бюджетными отклонениями.

**ВЫВОДЫ: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПОЛНОСТЬЮ
ОТРАЖАЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ В
ПЛАНИРУЕМОМ ПЕРИОДЕ И ИНФОРМИРУЕТ:**

- 1. Об имуществе и обязательствах на конец планируемого периода;**
- 2. О размерах планируемой прибыли;**
- 3. О направлениях денежных потоков организации**

2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

При разработке **системы бюджетирования** надо учитывать не только виды составляемых бюджетов, но и взаимосвязь между ними, а также последовательность их формирования.

Совокупность всех бюджетов и порядок их составления принято называть бюджетной моделью.

Как правило, процесс формирования бюджета начинается с составления **бюджета продаж.**

На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений.

На следующем этапе формируется *бюджет себестоимости* производимой продукции, *бюджет закупок* и другие бюджеты, входящие в состав **операционного бюджета.**

На основе данных операционного бюджета создается **финансовый бюджет.**

Основные факторы, которые делают систему бюджетирования каждого предприятия уникальной:

ограничения, влияющие на деятельность предприятия (объем сбыта, производственные мощности и т. д.);

вид деятельности;

стратегические цели;

информационные потребности менеджмента компании;

бизнес – процессы;

размер предприятия и система управления;

специалисты, занимающиеся разработкой процесса бюджетирования.

Ограничения, влияющие на деятельность компании:

существующий на рынке объем платежеспособного спроса на продукцию;

производственные мощности;

наличие квалифицированного персонала;

доступность сырья и материалов.

Для большинства предприятий **наиболее значимое ограничение – доступный объем платежеспособного спроса, в соответствии с которым формируется бюджет продаж компании.**

В этом случае все остальные составляющие мастер – бюджета зависят *от бюджета продаж.*

Но такая ситуация характерна только для рынка покупателей, где предложение превышает спрос.

Для ненасыщенных рынков действуют другие ограничения, например производственные мощности компании или доступность сырья и материалов.

При этом создается бюджетная модель компании, которая зависит, например, от возможного объема закупок, поэтому планирование деятельности осуществляется на основании *бюджета закупок*, в то время как бюджет продаж играет второстепенную роль.

На бюджетную модель влияют также требования, предъявляемые собственниками или топ – менеджерами предприятия, например установленные уровни рентабельности, ликвидности, капитализации и т.д.

Иногда эти требования противоречат другим ограничениям.

Решение таких проблем зависит *от подхода к бюджетированию*, принятому в компании: при планировании «снизу вверх» бюджетирование осуществляется исходя из имеющихся в распоряжении ресурсов; при планировании «сверху вниз» на первом этапе планируются финансовые результаты, а затем определяется необходимая интенсивность использования имеющихся в компании ресурсов.

При этом может оказаться, что достижение поставленных целей физически невозможно.

В связи с этим наибольшее распространение получил **комбинированный подход к построению мастер – бюджета компании.**

Бюджетная модель во многом зависит от вида деятельности компании, и если финансовая часть матер – бюджета одинакова для всех организаций, то состав операционных бюджетов и существующие между ними взаимосвязи будут значительно различаться в зависимости от того, для какого предприятия – производственного, торгового и др. – построена бюджетная модель.

Например, планировать деятельность торговой компании, в которой отсутствует производство, значительно проще, чем промышленной компании, обладающей наиболее полным набором бизнес – процессов.

Бюджетная модель предприятий, оказывающих различные услуги, как и бюджетная модель производственных компаний может включать бюджет производства, бюджет закупок сырья и материалов и др.

Принципиальное различие **бюджетных моделей** таких компаний заключается в том, что в сфере услуг планирование нередко приходится осуществлять в разрезе проектов, т. Е. создавать для каждого проекта весь набор бюджетов.

Перед тем как создавать **бюджетную модель**, руководство должно четко определить цели и показатели, характеризующие их достижение.

Бюджетная модель компании должна содержать бюджеты, в которые входят стратегические показатели или другие (зачастую нефинансовые) данные, позволяющие их рассчитать.

В зависимости от фазы развития компании наибольшее внимание менеджмент уделяет различным видам бюджетов.

Непосредственное влияние на бюджетную модель компании оказывает ее размер.

Для более детального планирования крупные компании могут составлять отдельные бюджеты по определенным видам затрат с большим удельным весом в себестоимости продукции.

Например, большинство крупных организаций формируют бюджет налогов, в то время как небольшие предприятия планируют налоговые платежи в составе других бюджетов.

Также могут составляться такие виды бюджетов, как бюджет затрат на энергоресурсы, бюджет затрат на оснастку и др.

В компаниях с холдинговой структурой более сложная, чем на обособленных предприятиях, *бюджетная модель, которая во многом зависит от системы управления.*

Компании холдингового типа условно можно разделить на директивные, управленческие и инвестиционные.

37. Термин "бюджет" в управленческом учете означает:

- а) план работы организации в долгосрочном периоде;
- б) план работы организации в краткосрочном периоде;
- в) государственный бюджет;

38. В управленческом учете выделяют следующие виды бюджетов (несколько ответов):


- а) плановые и фактические;
- б) генеральные и частные;
- в) гибкие и статичные;

39. В процессе бюджетирования используется:

- а) лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация;
- б) лишь прогнозные данные и оценки на будущее;
- в) как прогнозные, так и фактические данные;

ТЕМА 8. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

В современной экономике *проблемы трансфертного ценообразования* актуальны не только для крупных транснациональных корпораций, но и для более скромных по своим размерам производств, разделенных структурно на центры ответственности.



Трансфертное ценообразование характерно для организаций с децентрализованной структурой управления, когда менеджерам отдельных сегментов (центров ответственности) делегирована определенная хозяйственная и финансовая самостоятельность.

Администрация организации решает, подразделениям какого уровня управления предоставить свободу внутреннего и внешнего ценообразования (т.е. дать возможность зарабатывать прибыль), а также право выбора поставщика и потребителя. При этом *менеджер* такого центра прибыли отвечает лишь за *контролируемые им расходы и доходы*.

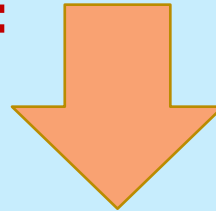
□ Трансфертная цена (ТЦ) – это цена, при которой одно структурное подразделение передает свою продукцию, работу или услугу другому подразделению.

**Трансфертное
ценообразование – это
процесс установления
внутренних расчетных цен
между сегментами одной
организации.**

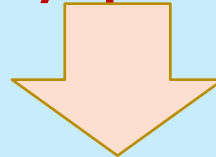
- **ТРАНСФЕРТНЫЕ ЦЕНЫ (ТЦ) –**

- **ЭТО ВНУТРЕННИЕ РАСЧЕТНЫЕ ЦЕНЫ МЕЖДУ СЕГМЕНТАМИ КОМПАНИИ**

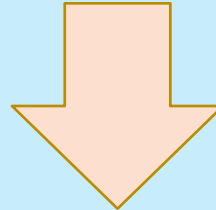
- ◆ **УСЛОВИЯ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ:**



- **Децентрализованная система управления**



- **Делегирование сегментам хозяйственной и финансовой самостоятельности**



- **Сегментарная отчетность составляется по трансфертным ценам**

В основе **трансфертного ценообразования** лежит принцип, согласно которому оптимальными являются **трансфертные цены**, которые обеспечивают организации **максимально возможный маржинальный доход**.



По трансфертным ценам составляется сегментарная отчетность организации, поэтому установленная **трансфертная цена** будет справедливой в том случае, когда обеспечит возможность объективной оценки эффективности функционирования каждого сегмента бизнеса.

Установленная *трансфертная цена* будет справедливой в том случае, когда обеспечит возможность объективной оценки эффективности функционирования каждого сегмента бизнеса.

▪ *Эти задачи могут быть решены при соблюдении двух условий:*

-совпадении **целей менеджеров разных уровней управления и организации в целом;**

-предоставлении **менеджерам, возглавляющим структурные подразделения организации, необходимой финансовой и хозяйственной самостоятельности.**

1) На практике *применяются три метода расчета трансфертных цен:*

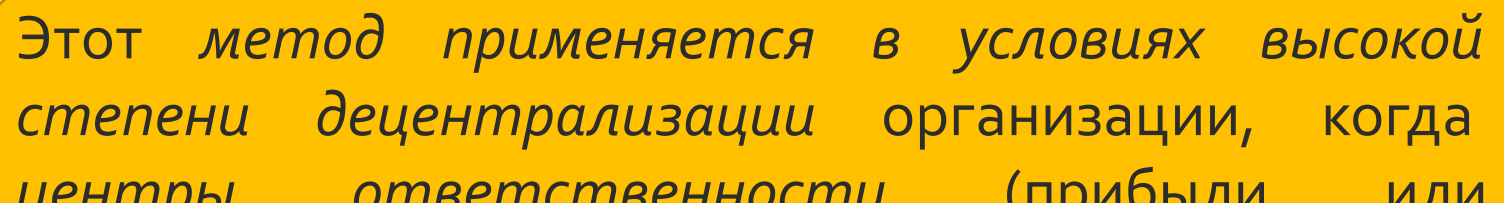
- *на основе рыночных цен;*

- *на основе себестоимости (переменной или полной), по принципу «себестоимость плюс»;*

- *на основе договорных трансфертных цен, сформированных под воздействием рыночной конъюнктуры и затрат на производство продукции (оказание услуг).*

■ 1. НА ОСНОВЕ РЫНОЧНЫХ ЦЕН

Преимущество рыночных цен состоит в их объективном характере, а также в том, что трансфертные цены не будут зависеть от взаимоотношений и квалификации менеджеров покупающих и продающих центров ответственности.



Этот метод применяется в условиях высокой степени децентрализации организации, когда центры ответственности (прибыли или инвестиций) свободны в выборе внутренних и внешних покупателей и продавцов; когда полуфабрикат наряду с его передачей в следующий передел может реализовываться на сторону.

ОСНОВНОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ: дополнительные расходы, связанные со сбором информации.

ОСНОВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО состоит в
**ОБЪЕКТИВНОСТИ ПОЛУЧАЕМОЙ
ИНФОРМАЦИИ**

**ОСНОВНОЕ УСЛОВИЕ: ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
ШИРОКОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ**

■ 2. ПО СЕБЕСТОИМОСТИ (СЕБЕСТОИМОСТЬ +)

- В основу данного метода *может быть положена*:
 - а) полная фактическая себестоимость;
 - б) нормативная себестоимость;
 - в) переменная себестоимость.

- При этом трансфертные цены (ТЦ) рассчитываются по формуле «*себестоимость плюс*», т.е. в ТЦ на продукцию передающего подразделения закладывается *выбранный показатель себестоимости и фиксированный в виде процента размера прибыли* этого подразделения.

Например, ТЦ может рассчитываться по формуле «110 % полной себестоимости» или «150 % переменной себестоимости» единицы изделия передающего центра ответственности.

▪ **Преимущество первого варианта** заключается в его объективности и ясности расчетов.



▪ **Выявленная этим методом цена приближается к рыночной, что способствует принятию грамотных управленческих решений.**

Пример 1. *Трансфертная цена* подразделения рассчитывается по формуле «110 % полной себестоимости». В 1 квартале произведено **500** изделий. Постоянные расходы центра ответственности – **10 000 руб.**, переменные –

40 000 руб. (т.е. одному изделию соответствует **80 руб.** переменных затрат). **Полная себестоимость единицы** составляет:

$$(10\ 000 + 80 \times 500) : 500 = 100 \text{ руб.}$$

Значит, **трансфертная цена = 110 руб.** ($100 \times 110 \% : 100$).

Допустим, в следующем квартале центру ответственности удалось снизить удельные переменные издержки с **80 до 75 руб.** При этом было произведено **400 ед.** продукции. **Полная себестоимость единицы** в таком случае составит: $(10\ 000 + 75 \times 400) : 400 = 100 \text{ руб.}$

Передача изделия между центрами ответственности по-прежнему осуществляется по ТЦ в **110 руб.** несмотря на то, что эффективность работы подразделения возросла.

■ НЕДОСТАТКИ МЕТОДА ПОЛНОЙ СЕБЕСТОИМОСТИ:



- *нет заинтересованности в снижении затрат;*
- *отсутствует возможность контроля затрат, постоянные затраты затушевывают реальную картину;*
- *цели и задачи компании и центра ответственности могут не совпадать и вызвать конфликт интересов*

▪ НЕДОСТАТКИ НОРМАТИВНОЙ ▪ ТРАНСФЕРНОЙ ЦЕНЫ

- превышение фактических затрат приводят к убыткам;
- уменьшение затрат по сравнению с нормативными к прибыли и несовершенству нормативов затрат;
- в условиях высокой инфляции нецелесообразно, особенно при мелкосерийном производстве



▪ ТРАНСФЕРТНАЯ ЦЕНА

▪ НА БАЗЕ

▪ ПЕРЕМЕННЫХ

▪ ЗАТРАТ

- постоянные затраты покрываются за счет выручки;

- позволяет контролировать формирование затрат в центрах ответственности;

- разрабатывать ценовую политику структурных подразделений.

МИНУС: нет стимула к снижению себестоимости



- При этом методе постоянные затраты структурных подразделений будут покрываться при этом из выручки организации.
- Этот вариант позволяет разрабатывать ценовую политику, оптимальную не только для организации в целом, но и для отдельных ее сегментов, а также находить благоприятное сочетание объемов производства и продажных цен и анализировать и контролировать деятельность центров ответственности.

Продолжим пример 1: в 1 квартале ТЦ, рассчитанная на базе переменных затрат, определяется следующим образом: $80 \times 1,1 = 88$ руб., а во II квартале, когда эффективность работы подразделения возросла, ТЦ снизится до 82 руб. ($75 \times 1,1$). В этом случае, ТЦ не возмещает постоянных затрат и не позволяет рассчитать прибыль, зарабатываемую центром ответственности.

Следовательно, оценка уровня эффективности работы руководителя такого подразделения невозможна с использованием показателей прибыли и дохода, что, в свою очередь, означает, что у менеджера снижаются стимулы к сокращению затрат.

□ Третий метод трансфертного ценообразования предполагает расчет договорной трансфертной цены.

- При этом используется следующая формула:

ТЦ = удельная переменная себестоимость + удельный маржинальный доход, утраченный продающим подразделением в результате отказа от внешних продаж

Эта формула универсальна и применима в условиях полной и неполной загрузки производственных мощностей.

- *Пример 2. Цех производит 2500 изделий, из них 2300 могут быть проданы на сторону по цене 88 руб. Переменная себестоимость на сторонние заказы составляет 33 руб., для внутренних 22 руб. По указу руководства цех продал внутри предприятия 2000 изделий. По трансфертной цене 66 руб., остальные идут на внешний рынок. Второй цех (покупающий) мог бы найти внешнего поставщика по цене 57 руб. за изделие.*

▪ РЕШЕНИЕ

- 1. Удельный маржинальный доход от внешних продаж у цеха 1:
 - $88 - 33 = 55$ руб.
- 2. Объем внешних продаж, от которого цех 1 был вынужден отказаться:
 - $2300 - 500 = 1800$
- 3. Размер упущенного маржинального дохода: 1800×55 руб. = 99000 руб.

- 4. Удельный маржинальный доход от внутренних продаж для компенсации упущенной выгоды:
 - $99000 : 2000 \text{ изд.} = 49,5 \text{ руб.}$
- 5. Трансфертная цена = $22 + 49,5 = 71,5 \text{ руб.}$
- 6. Цех 1 в результате отказа от внешних продаж и применения расчетной цены 66 руб., а не договорной 71,5 руб. потерянный маржинальный доход составил $(71,5 - 66) \times 2000 = 11\ 000 \text{ руб.}$
- Цех 2 имел бы экономию $(66 - 57) \times 2000 = 18\ 000 \text{ руб.}$
- Таким образом, договорная цена являлась бы мощным стимулирующим фактором для приближения цен к рыночным.



Задача 1: определить финансовый результат от

продажи продукции Б, если постоянные затраты составляют 1500 000 руб., затраты переменные на единицу продукции 400 руб. Цена продажи составила 500 руб./ ед. Объем продаж 1000 ед. продукции Б.

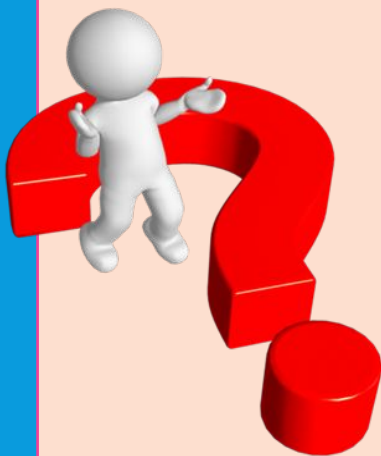
Задача 2: Предприятие планирует продать продукцию С. Предполагаемый объем продаж 200 единиц. Затраты постоянные составляют 700 000 руб., затраты переменные на ед. продукции – 350 руб.

Планируется получить прибыль 500 000 руб.

Какова в этом случае должна быть цена продажи продукции С?

ТЕМА 9. СЕГМЕНТАРНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность, значение и правила построения сегментарной отчетности
2. Цель построения внутренней сегментарной отчетности и ее содержание
3. Внутренняя сегментарная отчетность как инструмент контроля за использованием основных показателей деятельности:
 - 3.1. оценка эффективности деятельности центров ответственности
 - 3.2. финансовые критерии оценки деятельности структурных подразделений
 - 3.3. нефинансовые критерии оценки деятельности сегментов бизнеса
4. Правила построения отчетности по сегментам для внешних пользователей



Сегмент (от лат. *segmentum*) означает отрезок, часть чего – либо.
Сегментарную отчетность можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса (центрам ответственности, проектам, бизнес – процессам, видам деятельности, отдельным функциям и т. д.) организации.

Порядок ее составления *для внешних пользователей* установлен **ФСБУ (ПБУ) 12/2010 «Информация по сегментам»**, *для внутренних пользователей* этот порядок организация определяет самостоятельно.

Необходимость представления сегментарной отчетности объясняется двумя причинами:

- 1) многие организации, расширяя ассортимент выпускаемых изделий, осваивают новые сферы деятельности, поэтому возникает необходимость представлять информацию относительно разных видов продукции, товаров и услуг, производимых организацией;
- 2) в связи с развитием действующих и освоением новых рынков сбыта крупные компании активно работают в разных географических регионах. Это предопределяет представление отчетных данных в разрезе отдельных географических регионов.

* **СЕГМЕНТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** - структурный элемент предприятия, который производит однородную продукцию и отличается от других тем, что подвержен иным рискам и имеет другой уровень прибыльности.

* **ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ СЕГМЕНТ**- часть деятельности предприятия, которая производит продукцию или оказывает услуги в экономических условиях, сложившихся в конкретном географическом районе, и отличается от других сегментов тем, что подвержен иным рискам и имеет другой уровень прибыльности.

* **ОТЧЕТНЫЙ СЕГМЕНТ** - сегмент, информация о котором включается в финансовую отчетность (в зависимости от того, насколько она отвечает требованиям относительно степени раскрытия отчетной информации).



Формирование *отчетности по сегментам* требуется как для внешних, так и для внутренних пользователей для принятия разнообразных *управленческих решений*



Сегментарная отчетность помогает пользователям:

- * анализировать основные направления деятельности организации;
- * оценивать риски и прибыльность деятельности организации;
- * принимать более обоснованные решения в отношении организации в будущем.

В качестве примера сегмента можно рассмотреть центр ответственности.



▪ **Центр ответственности** представляет собой часть системы управления организацией и как любая система имеет **вход и выход**.

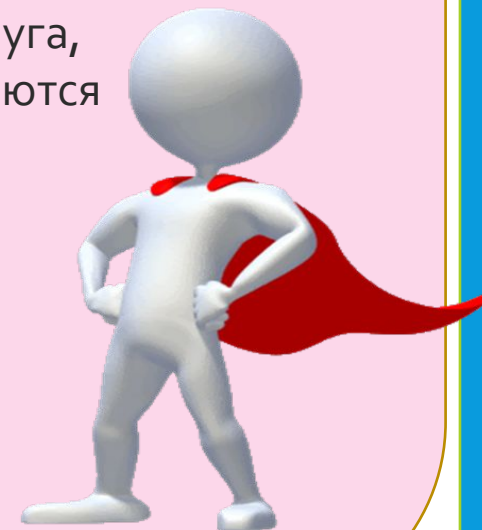
▪ **На входе** в центр ответственности – сырье, материалы, полуфабрикаты.

✓ **Центр ответственности** располагает необходимыми для производственной деятельности **активами** – основными средствами, нематериальными активами.

✓ В процессе функционирования подразделение потребляет **трудовые ресурсы**; выполняя заданную ему работу, пользуется услугами сторонних организаций.

На выходе центра ответственности – полуфабрикат, продукция, услуга, которые или поступают в следующий центр ответственности, или продаются на сторону.

Такое *распределение ресурсов*, производительная работа над ними в целях получения желаемого результата наблюдаются и в других сегментах организации: проектах, бизнес – процессах, видах деятельности и т. п.



С помощью информации **сегментарной отчетности** менеджеры могут контролировать деятельность выделенных в организации сегментов бизнеса и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров.



На основе этой информации делаются выводы о профессиональной пригодности того или иного менеджера, разрабатываются **финансовые и нефинансовые критерии оценки его деятельности**, формируется система **материального и морального поощрения персонала организации**.



С точки зрения задач формирования и представления бухгалтерской отчетности можно говорить о сегментах организации, по которым:

- в системе бухгалтерского управленческого учета составляется **внутренняя (сегментарная) отчетность**;
- в соответствии с правилами бухгалтерского учета необходимо составление **внешней отчетности**.

2. ЦЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СЕГМЕНТАРНОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ

В результате обработки информации управленческого учета бухгалтером – аналитиком создаются **внутренние сегментарные отчеты**, которые предъявляются как администрации организации, так и менеджерам всех уровней управления.

В отсутствии информации внутренней отчетности невозможно реализовать ни одну из **функций управления: ни планирование, ни контроль, ни анализ, ни мотивацию.**

Цель составления управленческой отчетности заключается в удовлетворении информационных запросов внутрифирменного управления путем предоставления **финансовых и нефинансовых данных**, позволяющих **оценивать и контролировать, планировать и прогнозировать** результаты деятельности отдельных сегментов бизнеса (структурных подразделений, бизнес – процессов и т.д.), а также руководящих ими менеджеров организации.



Управленческая отчетность нужна организации для того, чтобы *понимать, приближается она к запланированным целям или удаляется от них.*

Внутренняя отчетность является инструментом учета и анализа по центрам ответственности – системы, позволяющей оценить соответствие фактически достигнутых каждым структурным подразделением результатов запланированным.

Каждое подразделение (центр ответственности) выступает самостоятельным объектом бюджетирования и отвечает за исполнение перечня плановых показателей, определяемых руководством организации при разработке генерального бюджета организации.



Информация об отклонениях от плановых показателей – как по месту возникновения, так и по ответственному лицу (подразделению) – представляется во внутренней управленческой отчетности.



Уже на этапе планирования необходимо определить критерии оценки эффективности деятельности структурных подразделений и мотивации их руководителей, информация о которых будет генерироваться системой внутренней отчетности.



Внутренняя отчетность помогает в работе самим менеджерам: четко налаженный контроль позволяет руководителю центра ответственности принимать обоснованные промежуточные решения и пересматривать цели вверенного ему подразделения и период планирования.



Зарубежные источники содержат различные рекомендации по составлению сегментарной отчетности:

1)внутренний отчет должен быть адресным и конкретным. Он не принесет желаемых результатов, если:

- информация собирается для учета объема продаж или определения затрат и не связана с информационными запросами конкретных управляющих, возглавляющих центры доходов или центры затрат;
- будет адресован не конкретному менеджеру, а его руководителю;
- будет содержать расплывчатую информацию по общим вопросам;

2)для принятия управленческих решений полезна оперативная информация.

- ✓Нельзя допустить, чтобы созданные бухгалтером – аналитиком отчеты легли на полку, поэтому их необходимо представлять в определенной форме (табличной, графической или др.);

3)не стоит слишком углубляться в прошлое; полезнее искать информацию, использование которой позволит улучшить дальнейшую работу сегмента бизнеса. Бывает при разработке сегментарной отчетности бухгалтер – аналитик ошибочно увлекается ретроспективным анализом в ущерб будущим оценкам. При этом основной упор делается на допущенные в прошлом ошибки, выявление их причин, проведение ревизий, а не на разработку плана дальнейших эффективных действий, что снижает качество управленческого контроля.

4) не следует слишком часто менять формы сегментарных отчетов;

5) не надо перегружать отчетность расчетами, данные должны быть систематизированы так, чтобы принимать оптимальные управленческие решения;

6) отчеты должны охватывать главное: то, что приближает всех работников к выполнению плана;

7) не все поддается записи. Кроме составления письменных отчетов необходимо проведение бесед бухгалтера – аналитика с управляющими всех уровней;

8) периодичность составления внутренней отчетности, ее точность, подробность и сроки представления индивидуальны для каждой организации, зависят от объекта и целей управления и др.



□ Принципы формирования внутренней отчетности подчинены задачам управления, которые решаются менеджерами организации посредством использования информации внутренней отчетности.

□ Избранные организацией подходы к составлению внутренней отчетности должны быть указаны в управленческой учетной политике.

3. ВНУТРЕННЯЯ СЕГМЕНТАРНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые показатели деятельности организации – KPI (key performance indicators) – это система показателей, которые могут быть использованы для оценки результативности и эффективности действий, процессов и функций управления.

Объектом оценки эффективности бизнеса в управленческом учете являются отдельные сегменты организации.

3.1. Оценка эффективности деятельности центров ответственности



- **Качество работы центра ответственности в системе управленческого контроля оценивается двумя показателями: результативностью и эффективностью.**
- **Результативность** – это степень достижения сегментом бизнеса поставленной цели.
- Она характеризуется качественными показателями: насколько хорошо выполняет свою работу центр ответственности, в какой мере ему удается добиться желаемых результатов, насколько эти результаты соответствуют целям всей организации.

*Под **эффективностью** понимается выполнение заданного объема работ при минимальном использовании производственных ресурсов или максимальное выполнение объема работ при заданном размере ресурсов.*

*Таким образом, **эффективным** будет признан центр ответственности, который выпускает больший объем продукции с наименьшими затратами.*

Если результаты деятельности центра ответственности не отвечают интересам предприятия, его деятельность нерезультативна (но может быть при этом эффективной). Например, в центрах прибыли (инвестиций) менеджеры самостоятельно решают большую часть производственно – финансовых вопросов без какого – либо вмешательства со стороны руководства. Их деятельность оценивается исключительно по достигнутым результатам.

*Такая автономность требует от руководства организации индивидуального подхода к решению вопроса **об эффективности деятельности** того или иного структурного подразделения.*

Прежде всего **руководству организации** предстоит выбрать *ключевые показатели (критерии) оценки деятельности центра ответственности*.

Их выбор имеет *важное значение*, так как критерии оказывают влияние на действия менеджеров.

Анализируя практику, можно выделить две наиболее характерные *ошибки* в оценке деятельности центров ответственности:

а) использование единственного критерия, отражающего только одну из целей организации;

б) использование критериев, не соответствующих интересам организации в целом.

✓ **Первый вариант наиболее прост**, но может давать **нежелательный конечный результат**.

✓ Примером служит *оценка деятельности коммерческого отдела* в соответствии с *объемом продаж* в денежном выражении. *Прибыльность продаваемых изделий* различна. Если, например, продукцию с более низким маржинальным доходом продать легче, чем продукцию с высокой маржей, то коммерческий отдел, вопреки интересам организации, будет активнее продавать продукцию с низким маржинальным доходом.

✓ Критерии оценки деятельности должны пересматриваться с течением времени по мере изменения стратегии организации.

Молодой организации с быстро развивающимся видом деятельности не нужно слишком заботиться о контроле за затратами, так как первоначальный успех обычно зависит от признания результатов деятельности организации потребителями ее продукции и завоевания высокой доли рынка.

По мере становления организации и вида деятельности в целом, развития конкуренции *контроль за затратами приобретает все большее значение.*



- **Ключевые показатели**, используемые в оценке деятельности сегментов бизнеса, могут быть разделены на две большие группы: *финансовые и нефинансовые показатели.*
- Определение оптимального *соотношения финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности* – одна из основных задач, стоящих перед администрацией любой организации.

3.2. ФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

✓ **Критерии оценки деятельности структурных подразделений входят в систему показателей внутренней отчетности.**

✓ В таблице 1 представлен один из возможных подходов к установлению *финансовых критериев оценки деятельности* торговой организации (общие показатели по всей организации).

Критерии оценки деятельности подразделений, представляемые во внутренней отчетности, должны быть задействованы и в процессе бюджетирования: ведь бюджет это совокупность финансовых показателей, ведущих организацию к выполнению заранее намеченных стратегических и тактических целей.





Для того чтобы устанавливаемые *критерии способствовали достижению целей организации*, они должны удовлетворять ряду условий:

- 1) они должны быть реально допустимыми;
- 2) Устанавливаемые критерии должны находиться в зоне ответственности менеджера соответствующего уровня управления;
- 3) Финансовые и нефинансовые критерии, устанавливаемые подразделению, должны мотивировать ответственного за его деятельность менеджера к принятию управленческих решений, выгодных не только данному центру ответственности, но и всей организации;
- 4) Показатели должны не только учитываться в системе управленческого учета и отражаться во внутренней отчетности, но и планироваться как основа последующего анализа.

Таблица 1 - Ключевые показатели деятельности торговой организации

О Б Щ И Е П О К А З А Т Е Л И	Ключевой показатель	Методика расчета показателей
	Прирост оборота, в %	Отношение оборота по отгрузке в отпускных ценах прошлого года к обороту отчетного года – итога по организации
	Прирост валового дохода, в %	Отношение валового дохода прошлого года к аналогичному показателю отчетного года – итога по организации. Валовой доход – разница между отгрузками в отпускных ценах и себестоимостью отгрузок
	Период оборота дебиторской задолженности (в днях)	Отношение среднего значения дебиторской задолженности к средней выручке в день за отчетный период – итога по организации
	Период оборачиваемости товарных запасов, дни	Отношение среднего значения товарных запасов к средней отгрузке в день за отчетный период – итога по организации
	Рентабельность собственного капитала, в %	Отношение прибыли за отчетный период к среднегодовой стоимости собственного капитала – итога по организации
	Рентабельность продаж, в %	Отношение прибыли к выручке по отгрузке за отчетный период – итога по организации

- Рассмотрим пример, где представлены возможные ключевые показатели внутренней отчетности на примере торговой организации.
- Структурно организация подразделяется на **департаменты**, которые представлены как *центрами затрат*, так и *центрами прибыли*.
- **Ключевыми показателями могут стать:**
 - оборот по отгрузке в отпускных ценах по подразделению;
 - валовой доход по подразделению;
 - оборачиваемость в днях дебиторской задолженности клиентов подразделения;
 - доля расходов на развитие продаж в обороте по отгрузке подразделения;
 - доля расходов на содержание подразделения в обороте по отгрузке;
 - рентабельность продаж подразделения до перераспределения расходов;
 - рентабельность продаж подразделения после перераспределения расходов и др.
- Установленные центру ответственности **ключевые показатели** могут быть достигнуты лишь при исполнении **всех бюджетных заданий**.
- Для целей *промежуточного контроля* руководитель центра прибыли может воспользоваться **оперативным отчетом**, форма которого представлена в таблице 2:

- Таблица 2 - Отчет об исполнении плана продаж центром прибыли за ноябрь 20xx г.

Подразделение	Показатели								
	Выручка по отгрузке в отпускной цене			Валовой доход			Выручка по оплате		
	по плану, тыс. руб.	фактически, тыс. руб.	выполнение плана, %	по плану, тыс. руб.	фактически, тыс. руб.	выполнение плана, %	по плану, тыс. руб.	фактически, тыс. руб.	выполнение плана, %
Центр прибыли	591764	514834	87	280883	289309	103	1290000	1186800	92

Данные отчета говорят о том, что бюджетные показатели по отгрузке отчитывающимся подразделением выполнены на 87 %, а по размеру валового дохода перевыполнены на 3 %. Следовательно, в предстоящем периоде менеджер должен усилить работу в отношении отгрузок, чтобы не только выполнить план следующего месяца (декабря), но и компенсировать невыполнение плана в отчетном периоде.

Для этого менеджеры по продажам могут воспользоваться разными приемами: повысить отпускные цены, провести мероприятия, направленные на увеличение клиентами заказываемого ассортимента, а также на снижение доли возвращаемого товара и т.п.

Мониторинг динамики коэффициентов оборачиваемости дебиторской задолженности в первую очередь предполагает **контроль поступивших от клиентов денежных средств.**

Бюджетные задания по этому показателю устанавливаются исходя из *нормативной оборачиваемости средств с учетом отсрочек в оплате, предусмотренных договорными отношениями с клиентами.*

Выполнение установленных заданий **гарантирует центру прибыли** исполнение ключевого показателя по оборачиваемости дебиторской задолженности.

Но для контроля за этим показателем мониторинга поступления выручки оказывается недостаточным.

- Для более детального анализа состояния и движения дебиторской задолженности менеджер может воспользоваться специально составленным отчетом – **«Отчет о дебиторской задолженности клиентов»** (где указать просроченную и сомнительную задолженность). Представленные в нем сведения позволят *проводить мониторинг состояния дебиторской задолженности в разрезе клиентов.* Такой отчет можно формировать ежемесячно.

- Эффективность деятельности организации напрямую зависит от того, *насколько рациональны **расходы ее центров ответственности***.
- Проводить такой анализ можно на базе *отчета об исполнении сметы расходов по центрам ответственности*.
- Особенность такого отчета* состоит в том, что он содержит графы с указанием *кода строки бюджета*, в котором запланирована соответствующая статья затрат, и *номер управленческого счета*, по которому эти затраты регистрируются в системе управленческого учета организации.

- **В целях более оперативного контроля за общими финансовыми результатами и выполнением ключевых показателей**, установленных для организации в целом, **в рамках отдельных центров прибыли** возможно составление **ежемесячных сводных отчетов о движении денежных средств, о финансовых результатах, о показателях эффективности**.

Применительно к деятельности центров инвестиций (структурных бизнес – единиц) в качестве ключевых можно воспользоваться следующими финансовыми показателями: **прибыль, рентабельность активов, остаточная прибыль, экономическая добавленная стоимость**.

▪ **Прибыль** определяется как разность между полученной выручкой за проданную продукцию (работы, услуги) и понесенными в связи с этим расходами.

▪ **Остаточная прибыль** – это прибыль, зарабатываемая подразделением *сверх минимально необходимой нормы прибыли*, устанавливаемой администрацией компании.

▪ **Рентабельность активов** с позиций управленческого учета и анализа отражает эффективность использования средств, инвестированных в активы подразделения (расчет показателя: $\text{прибыль подразделения} / \text{активы подразделения}$).

Экономическая добавленная стоимость или управляемая прибыль (термин появился в экономически развитых странах в начале 80-х г.г. XX в.) – это разница между *доходом*, который компания заработала для держателей своих акций и облигаций, и *доходом*, который мог бы быть получен, если бы средства были инвестированы в другие компании при аналогичном уровне риска, т.е. *вмененным доходом* компании. Другими словами, **экономическая добавленная стоимость равна прибыли за вычетом стоимости всех обязательств** компании.

Таким образом, **представленная во внутренних отчетах информация** позволит оценить ход выполнения всех ключевых показателей эффективности деятельности и выявить отклонения от бюджетных заданий по всем статьям доходов и расходов.

3.3. НЕФИНАНСОВЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕГМЕНТОВ БИЗНЕСА

Деятельность подразделений организации зависит от факторов не только финансового, но и *нефинансового характера*.

К таким *факторам* относятся: *изобретательство, производительность, качество изделий (услуг), отпущенных покупателям (заказчикам), уровень удовлетворенности покупателей и заказчиков обслуживанием.*

Такие *факторы* также нуждаются в *понимании, планировании, совершенствовании, оценке и учете.*

Нефинансовые аспекты деятельности потенциально воздействуют на финансовые результаты организации.



Существуют определенные различия между финансовыми и нефинансовыми ключевыми показателями:

1) нефинансовых критериев оценки деятельности намного больше, чем финансовых, которые в большинстве случаев регламентированы, стандартизированы и тесно связаны между собой. В среде нефинансовых показателей такой стройности нет, т. к. существует множество критериев оценки качества процессов и изделий: скорость исполнения заказа, удовлетворение требованиям стандартов качества, соответствие или превышение показателей конкурентов и др.;

2) связь нефинансовых ключевых показателей с конечными результатами деятельности организации может быть определена только на основе статистических данных, сбор которых может занять несколько месяцев или даже лет. Качество продукции подразделения и удовлетворенность тем, как была проведена сделка, могут повлиять на готовность заказчика заключать новые сделки с этим подразделением, что, в свою очередь, скажется на финансовых результатах деятельности сегмента в будущем;

3) нефинансовым критериям свойственна утрата по мере их использования своей репрезентативности. С течением времени объективно оценивать деятельность подразделения с помощью одного и того же нефинансового критерия становится сложно. Это связано с тем, что по прошествии времени значения нефинансовых показателей достигают практически максимально возможного уровня и (или) различия между нефинансовыми показателями сравниваемых между собой подразделений становится незначительным. Примерами нефинансовых критериев, репрезентативность которых со временем снизилась, могут служить показатели заполняемости и продолжительности пребывания пациентов в клиниках, статистика безопасности для атомных электростанций и даже уровень удовлетворенности обслуживанием покупателей.



■ **Из сказанного следуют следующие выводы:**



1) разработка *нефинансовых критериев* – сложная задача, но без ее решения нелегко заниматься стратегическим планированием деятельности сегментов;



2) если с помощью *финансовых показателей* руководству организации удастся оценить результаты прошедшей деятельности подразделения, то *нефинансовые критерии* позволяют спрогнозировать результаты будущей работы сегмента.

■ **Существует несколько правил комбинированного использования финансовых и нефинансовых показателей для оценки деятельности сегментов:**

1) число показателей должно быть больше двух, но меньше шести;

2) в системе показателей должны быть представлены как финансовые, так и нефинансовые критерии оценки деятельности;



3) нефинансовые показатели должны отвечать *следующим требованиям:*

а) у сегментов существует возможность их улучшения (совершенствования) этих показателей;

б) они должны контролироваться ответственным лицом, способным принимать меры по их улучшению;

в) они должны быть связаны с финансовыми результатами, т.е. улучшение нефинансовых показателей должно вызывать улучшение финансовых результатов;

4) показатели должны быть взаимозависимыми и ограничивать друг друга, но степень этой взаимозависимости должна быть умеренной. Не должно быть так, что улучшение одних показателей достигается лишь в ущерб иным показателям. Но при этом при подборе критериев оценки деятельности необходимо помнить, что улучшение одного показателя не должно автоматически приводить к улучшению других;

5) необходимо разрабатывать новые альтернативные показатели на случай, если наглядность существующих критериев снизится.

4. ПРАВИЛА ПОСТРОЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ ПО СЕГМЕНТАМ ДЛЯ ВНЕШНИХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ

- Порядок составления бухгалтерской отчетности по сегментам для внешних пользователей регламентирован ФСБУ (ПБУ) 12/2010 «Информация по сегментам».



В числе МСФО, в соответствии с которыми реформируется российский бухгалтерский учет и отчетность, аналогичный стандарт существует. Это МСФО 8 «Операционные сегменты».

И российский и международный стандарты требуют выделения сегментов в зависимости от организационной и управленческой структуры организации, а также системы внутренней отчетности.

Основой выделения сегментов могут быть:

а) производимая продукция, закупаемые товары, выполняемые работы, оказываемые услуги;

б) основные покупатели (заказчики) продукции, товаров, работ, услуг;

в) географические регионы, в которых ведется деятельность;

г) структурные подразделения организации.



✓ При выделении сегментов надо учитывать информацию, используемую полномочными лицами организации, а также другую доступную информацию, в частности, управленческие документы по планированию, отчеты высшего органа управления организации, сведения, опубликованные на интернет – сайте организации и др.

Внешняя сегментарная отчетность является продолжением сегментарной отчетности, подготовленной для внутренних целей в системе управленческого учета.

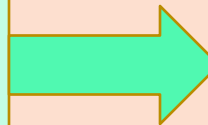
Стандарты определяют понятие **операционного сегмента** - это компонент (структурное подразделение) компании, отвечающий следующим условиям:

1) осуществление хозяйственной деятельности, позволяющей иметь доходы и нести расходы, включая доходы и расходы по операциям с другими компонентами той же компании;

2) проведение регулярного анализа деятельности компонента руководителем, принимающем операционные решения, касающиеся распределения ресурсов на сегмент, и оценку результатов его деятельности;

3) наличие обособленной финансовой информации по сегменту.

- *Операционными сегментами* могут быть структурные подразделения компании (направления ее деятельности), удовлетворяющие перечисленным требованиям и действующие в различных географических регионах.



- *Операционным сегментом* может стать подразделение организации, не имеющее «выхода» за ее пределами и продающее продукцию (оказываемые услуги) исключительно другим подразделениям компании.

Во внешней сегментарной отчетности подлежит раскрытию информация, которая фактически используется руководством для внутренних целей: сумма каждой статьи по сегменту должна представлять собой величину, содержащуюся во внутренних отчетах, которые представляются лицу (руководителю), ответственному за принятие операционных решений по данному сегменту.



- **Порядок выделения операционных сегментов предполагает прохождение четырех этапов.**

На первом этапе определяется лицо, ответственное за принятие операционных решений, следовательно:

- а) распределяющее ресурсы между сегментами компании;**
- б) оценивающее результаты их деятельности.**

Лицом, ответственным за принятие операционных решений может быть и конкретный сотрудник (директор или топ – менеджер) или группа руководителей (совет директоров или правление).

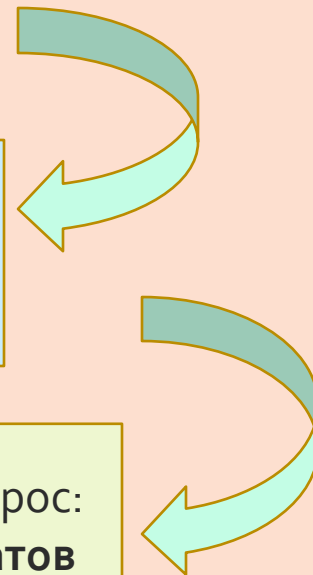


- **На втором этапе** определяется, способно ли структурное подразделение обеспечивать получение экономических выгод или нести расходы, связанные с ведением хозяйственной деятельности.

На третьем этапе устанавливается факт наличия у структурного подразделения обособленной финансовой информации.

Четвертый этап предполагает подготовку ответа на вопрос: проводится ли регулярный **анализ операционных результатов деятельности структурного подразделения** лицом, ответственным за принятие операционных решений, в целях дальнейшего распределения ресурсов и оценки результатов этой деятельности?

При этом не всякий выделенный операционный сегмент может стать отчетным.



Формируя сегментарную отчетность, при большом количестве выделенных сегментов несколько операционных сегментов можно объединить в один отчетный сегмент; предельное количество выделяемых операционных сегментов определено на уровне 10.

Объединяемые для целей представления отчетности сегменты должны иметь сходные экономические характеристики:

-характер выпускаемой продукции и оказываемых услуг;

-характер производственного процесса;

-тип или класс покупателей товаров или услуг;

-методы распространения продукции и оказания услуг.



□ Таким образом, при формировании отчетности **операционные сегменты можно объединить**, если они имеют сходные долгосрочные результаты деятельности и идентичны по указанным признакам.

▪ Оценивая сходство долгосрочных показателей деятельности сегментов, надо учитывать как прошлые, так и будущие результаты.

▪ **Для проверки** выполнения этого условия можно использовать как **количественные показатели** (например, валовую прибыль сегментов), так и **коэффициенты**, расчет которых основан на *выручке, доходности инвестиций, прибыли до выплаты процентов, налогов и амортизационных отчислений и др.*



Операционный сегмент признается отчетным, если он отвечает хотя бы одному из следующих критериев:

1) выручка сегмента (как внешняя, так и внутрисегментарная) равна или **превышает 10 %** совокупной выручки (как внутренней, так и внешней) всех операционных сегментов;

2) абсолютная величина прибыли или убытка сегмента равна или **превышает 10 %** большего из двух показателей (выраженного в абсолютных величинах):

3) активы сегмента равны или **превышают 10 %** совокупных активов всех операционных сегментов.

а) совокупной прибыли всех прибыльных сегментов;

б) совокупного убытка всех убыточных сегментов;

▪ **Стандарт требует от компаний раскрытия основы измерения следующих показателей:**

-прибыли (убытки) сегментов;

-активов сегментов;

-обязательств сегментов;

-отдельных статей доходов и расходов

▪Если совокупная внешняя выручка операционных сегментов, идентифицированных в качестве отчетных, составляет **менее 75 % всей выручки** компании, то компании следует выделить в качестве отчетных дополнительные операционные сегменты.

▪Эти сегменты будут рассматриваться как отчетные до тех пор, пока в суммарную выручку по отчетным сегментам **не попадет 75 % выручки** компании.

В связи с тем, что принципы составления **внутренней сегментарной отчетности не всегда совпадают с требованиями** к подготовке **внешней финансовой отчетности**, возникает необходимость в **числовых сверках**.

■ СВЕРЯЮТСЯ ПОКАЗАТЕЛИ:

-суммарной выручки отчетных сегментов – с выручкой всей компании;

-суммарной прибыли (убытка) отчетных сегментов – с прибылью компании до налогообложения;

-суммарных активов и обязательств отчетных сегментов – с активами и обязательствами всей компании;

-суммарных данных по другим существенным показателям деятельности отчетных сегментов – с соответствующими показателями по компании в целом.

■ Раскрыть информацию об обязательствах сегментов необходимо лишь в том случае, если она представляется лицу, ответственному за принятие операционных решений.



В сегментарную отчетность для внешних пользователей включается также **информация по географическим регионам**, а именно:

1) выручка от внешних покупателей, полученная:
а) в стране регистрации;
б) во всех зарубежных странах, где компания ведет свой бизнес;

2) сумма внеоборотных активов, расположенных:
а) в стране регистрации;
б) во всех зарубежных странах, где у компании имеются активы.

▪ **Представляя сегментарную информацию внешним пользователям**, надо показать **данные об основных покупателях**.

Это условие необходимо выполнять, если выручка от операций с одним покупателем составляет не менее 10 % общей выручки компании.

В отчетности также нужно привести данные о суммарной выручке от каждого такого покупателя с указанием сегмента, которому эта выручка принадлежит.



10. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА РЕЗУЛЬТАТ ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Управленческой отчетности принадлежит особое место в системе отчетной информации о деятельности организации.

В отличие от бухгалтерской, статистической и налоговой отчетности, предназначенной как для внешних, так и для внутренних пользователей, управленческая отчетность содержит информацию, формируемую по запросам лишь внутренних пользователей.

Управленческая отчетность – совокупность отчетных форм, которая регистрирует и обобщает все факты хозяйственной деятельности организации и является важным источником информации для принятия решений.

Управленческая отчетность как завершающий этап учетного процесса отражает комплекс данных о деятельности организации и ее структурных подразделений, она базируется на внешней и внутренней среде, которая оказывает влияние на размер себестоимости, цены и прибыли хозяйствующего субъекта.

В управленческой отчетности содержится информация, описывающая:

- общую картину работы организации, включающую оперативную информацию о величине дебиторской и кредиторской задолженности, об остатках денежных средств на счетах, произведенных платежах за период;
- существующие проблемы и потребности организации в ресурсах;
- потенциальные проблемы, которые могут возникнуть в ближайшем будущем и др.



**Использование руководством управленческих отчетом
позволяет:**

-ежедневно принимать эффективные решения и разрешать возникающие текущие проблемы (сколько закупать, нужно ли принимать новый заказ);

-принимать стратегические решения и предупреждать будущие проблемы (продолжать ли производить данный продукт, инвестировать ли производство нового продукта);

-определять слабые места в системе планирования

-и корректировать вопросы прогнозирования продаж и др.

Целью составления управленческих отчетов является удовлетворение информационных потребностей руководства (менеджеров) организации

Задача менеджеров состоит в том, чтобы разъяснить исполнителям свои требования в отношении того, какую информацию и в каком объеме им необходимо получить.



Создание на предприятии системы *внутренней отчетности* требует определения информационных потребностей менеджеров различных структурных звеньев для принятия решений, регулярности и оперативности удовлетворения информационных запросов, что возможно только на основе проведения специального обследования.

Результаты исследования рекомендуется представлять в виде информационной карты, отражающей потребности в информации структурных единиц предприятия, а также формат представления и регламент их составления, передачи и обработки (порядок, сроки, ответственные).

Грамотно составленная в соответствии с требованиями менеджмента и своевременно представленная *управленческая отчетность* позволяет обеспечить решение следующих задач:

- быстрый обзор деятельности;
- представление информации о фактической эффективности;
- определение существующих проблем и недостатков, а также указание на потенциальные проблемы в будущем;
- предоставление информации для выбора оптимальных вариантов решения вопросов и проблем повседневной деятельности, а также предоставление информации для принятия стратегических решений.



Основными требованиями к составлению управленческой отчетности,
полезной пользователям, являются:

- целесообразность** – информация должна отвечать той цели, для которой она подготовлена;
- рентабельность** – затраты на подготовку информации не должны превышать выгоды от ее использования;
- объективность** – информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой;
- адресность** – информация должна быть доведена до ответственного исполнителя с использованием наиболее эффективных (в каждом конкретном случае) средств коммуникации, при этом следует соблюдать **конфиденциальность**;
- краткость** – информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего;
- точность** – степень погрешности, присущая информации, не должна превышать такого уровня, чтобы изменить решение, принимаемое на ее основе;
- оперативность** – информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима;
- сопоставимость** – в большинстве случаев информация должна быть сопоставимой по времени и подразделениям организации.

Своевременность подготовки управленческой отчетности имеет два аспекта:

- частота подготовки периодических отчетов;
- интервал между окончанием периода и временем, когда отчет попадает к ответственному руководителю.

▪**Частота подготовки периодических отчетов** определяется временем, за которое информация, представленная в них, перестанет быть актуальной и не станет отвечать главному требованию – быть полезной при выработке оперативных управленческих решений, что означает, что некоторые виды информации необходимо представлять ежедневно или даже чаще, а другие – ежемесячно или реже. Может быть и информация, которая должна подготавливаться для каждого конкретного случая.



Например, данные о продажах, производстве, браке и прочих аналогичных элементах *оперативной управленческой информации* обычно представляются *ежедневно* или *еженедельно* и используются для проведения сравнения с соответствующими данными *ежедневных* и *еженедельных* планов.

Информация о **прибыльности** обычно представляется *ежемесячно* и сравнивается с показателями *месячного* плана.

При планировании долгосрочных проектов, таких как проекты капитального строительства, желательно разбивать их на небольшие этапы, чтобы обеспечить *ежедневное* или *еженедельное* измерение *отклонений от плана* и включение их в отчет.

Системы формирования отчетности должны быть разработаны таким образом, чтобы обеспечить представление отчетов руководству в кратчайший срок после окончания отчетного периода (день, неделя, месяц, квартал и т.д.).



Ежедневный отчет должен быть представлен или до окончания текущего дня, или в самом начале следующего дня.

Еженедельный – в первый день следующей недели.

Ежемесячный отчет – на третий или четвертый день следующего месяца.

Решение о частоте формирования периодических отчетов и приемлемой задержке в их предоставлении должны приниматься с учетом соотношения затрат и выгод.

Отчетность может содержать как **количественные**, так и **качественные показатели** в стоимостном и натуральном выражении и представляет собой важный источник информации для анализа и принятия управленческих решений.



Управленческая отчетность подразделяется на группы:

1. По объему сведений:

- **частная**, включающая информацию о результатах деятельности какой – либо структурной единицы организации, отдельных направлений ее деятельности; в разрезе конкретных географических регионов;
- **общая** (консолидированная), характеризующая результаты деятельности организации в целом.

2. По целям, для которых составляются отчеты:

- **внешняя**, предназначенная для информирования внешних пользователей (юридических и физических лиц) о характере деятельности, доходности и имущественном положении предприятия;
- **внутренняя**, предназначенная для целей внутрифирменного управления.

3. По периодам, охватываемым отчетностью:

- **периодическая** отчетность, составляемая на внутригодовую дату (ежедневная, еженедельная, ежедекадная, ежемесячная, квартальная, полугодовая);
- **годовая** отчетность.

■ **Формат представления управленческой отчетности**

■ **Эффективность обмена отчетной информацией в большой степени зависит от формата и структуры отчетов**

■ **Основными факторами, которые могут повлиять на выбор формата или структуры** того или иного отчета, являются:

- характер представляемой информации;
- требования и пожелания пользователей отчетов;
- соотношение затрат и выгод.



Не существует стандартного набора управленческих отчетов с единым форматом и общей структурой, которые были бы приемлемы во всех ситуациях.

- **Основные требования к формату управленческих отчетов, следование которым позволит оптимизировать представление управленческой информации**



1) доступность для восприятия: отчет должен быть простым для восприятия, точным и лаконичным. Название документа и его разделов надо делать понятными. Данные, представляемые в отчете, не должны допускать неоднозначного толкования или вводить в заблуждение;

2) степень детализации: содержание отчета должно соответствовать информационным потребностям его предполагаемого получателя (пользователя). Каждый руководитель предъявляет свои требования к отчетной информации. На нижних ступенях иерархической лестницы управления организацией необходимы более частые и более детальные отчеты. Чем выше уровень, тем реже представление и меньше подробностей. Слишком большая детализация информации может привести к информационной перегруженности пользователя и затруднить ее понимание;

3) контекст представляемых данных: разрозненные (пусть даже точные) данные малоэффективны. Только данные, помещенные в соответствующий контекст, обработанные соответствующим образом для определенной, четко обозначенной цели, становятся значимой информацией.

▪ Для подготовки управленческой отчетности наиболее часто применяется *анализ тенденций происходящих изменений и сравнение фактических показателей с плановыми*.

▪ Например, менеджер отдела продаж может провести *сравнительный анализ* показателей продаж за несколько периодов, показать их соотношение с плановыми, а также с отраслевыми данными и показателями конкурентов и представить результаты проведенного анализа в табличной форме.

4) стандартизация: для основных периодически формируемых управленческих отчетов целесообразно утвердить формат, содержание, сроки и частоту (периодичность) представления, а также правила распространения.

Стандартизация повысит эффективность подготовки и представления отчетов, позволит сэкономить время, которое требуется менеджерам на ознакомление и осмысление представленной информации.

Стандартизация не означает, что все руководители будут получать одинаковые отчеты, - она означает, что руководители будут знать, комплект из каких отчетов, в какой форме и с какой периодичностью (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) они будут получать.

Комплект периодических отчетов должен включать в себя необходимые комментарии и поясняющую информацию. Дополнительная аналитическая информация может повысить ценность представляемых данных;

5) ориентация на центры ответственности (ЦО): в большинстве организаций существует разделение ответственности менеджеров за выполнение тех или иных задач в общей структуре управления, достижение тех или иных намеченных результатов. Такое разделение ответственности часто имеет иерархическую структуру.

Обычно в подобной структуре условно выделяют *три уровня*, и менеджеры каждого из уровней имеют свои информационные потребности: *операционный, тактический и стратегический*:

1) операционный (нижний) уровень: Планирование на данном уровне связано с получением очень подробной информации, которая имеет отношение к текущему времени (плюс – минус неделя или месяц), т. е. принимаемые решения являются по своей сути краткосрочными.

Решения принимаются в отношении дебиторской и кредиторской зад-ти; жалоб и претензий со стороны покупателей; анализ отклонений и др.



2) тактический (средний) уровень. Рассматриваются вопросы эффективности использования ресурсов для достижения более высоких результатов.

▪ **Решения принимаются в отношении:** закупок, месторасположения (хранения) запасов сырья, материалов и готовой продукции; продаж (по результатам проведенного анализа); прогноза потоков денежных средств;

3) стратегический (высший) уровень. По своей сути стратегическое планирование предполагает принятие решений в отношении всей организации в целом, направлено на долгосрочную перспективу и определяет направления развития организации в будущем.

▪ **Решения принимаются в отношении:** инвестиций в те или иные проекты; выхода на новые рынки (освоение потенциально возможных рынков); прогнозирование и бюджетирование.

Рекомендуется избегать такого структурного построения, когда операционная информация, предназначенная для центров ответственности нижнего уровня, дублируется для ЦО среднего и высшего уровней в неизменном виде. Менеджер ЦО нижнего уровня должен быть ответственным за принимаемые оперативные решения в связи с разработкой, согласованием и выполнением производственного (рабочего) плана его подразделения.

В связи с этим *рекомендуется* формировать отчеты для обеспечения менеджеров оперативной управленческой информацией начиная с нижнего уровня ответственности, где можно непосредственно влиять на результаты работы. Далее информация консолидируется согласно организационной и иерархической структуре ответственности, реализованной в организации.

Среди возможных форматов представления информации в управленческой отчетности можно выделить следующие: **табличный, графический; текстовый.**

Табличный формат. Значительная часть управленческой информации является количественной, поэтому такой формат отчетов представляется наиболее естественным. Большинство руководителей привыкли получать отчеты в виде набора цифр и считают их достаточно полезными. Значительную часть управленческой информации можно представить всего лишь на одной странице такого отчета. Правильно структурированные отчеты в цифровом виде являются основой управленческой отчетности при условии наличия соответствующих комментариев и раскрытия ключевых показателей.

Графический формат. Графики и диаграммы – наглядный способ представления данных. Основной проблемой применения графического формата является то, что при одновременном отображении большого количества показателей затрудняется восприятие информации. Графики и диаграммы можно достаточно быстро подготовить на персональном компьютере, используя стандартное программное обеспечение и принтер.

Текстовый формат. Информация, которая не имеет количественных показателей (например, отчеты службы внутреннего аудита о состоянии системы внутреннего контроля организации), предоставляется в письменной форме, в обычном текстовом формате. Составитель такого отчета имеет возможность сделать акцент на каких – либо моментах, разъяснить взаимосвязь и значение представляемых данных.

- **СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ**
- **ОТЧЕТНОСТИ**

Чаще всего на российских предприятиях применяется трехуровневая система формирования **управленческой отчетности**.

- **Основными уровнями являются:**

-журналы (книги) для записи всех операций организации


в соответствии со сферой деятельности или по подразделениям;

-**сводки** – краткие сведения о деятельности подразделения на конкретную дату;


-**итоговые отчеты**, представляющие результаты деятельности организации в целом и ее структурных подразделений за определенный период.



▪ **Структура управленческой отчетности включает в себя отчеты в соответствии с определенной классификацией:**



1) комплексные отчеты – обычно представляются ежемесячно и включают показатели: рентабельность организации и структурных подразделений; структура доходов и расходов по ЦО, структурным подразделениям, отдельным проектам; показатели дебиторской задолженности и оценка резерва по сомнительным долгам; сумма запасов и оценка резерва под обесценение запасов; движение денежных средств и прогноз предстоящего использования и поступления денежных средств;



2) отчеты по ключевым показателям – представляются на конкретную дату в любой момент времени.

▪ В них отражаются наиболее важные для успешного функционирования организации факторы: количество полученных заказов; недопоставки по заказам; объем выпущенной продукции; объем проданной продукции; процент неисправностей или брака; запланированные результаты деятельности; эффективность использования ресурсов;



3) аналитические отчеты – готовятся по запросу руководства.

▪ Аналитические отчеты призваны более глубоко отражать отдельные аспекты деятельности.

▪ *В качестве примерных вопросов, раскрывающихся в аналитических отчетах, могут быть приведены следующие:*

- причины возрастания уровня запасов, приводящего к замораживанию денежных средств, потраченных на приобретение этих активов, обесценению запасов и потерям и, следовательно, к большей подверженности бизнес – рискам;
- причины чрезмерного увеличения сверхурочных часов работы, приводящего к увеличению расходов на заработную плату персонала;
- изменение удельного веса организации в соответствующем рыночном сегменте.

▪ **Аналитические отчеты** также отражают ситуацию на рынке, взаимосвязь внешних и внутренних факторов развития организации, раскрывают существующие угрозы и благоприятные возможности развития организации. Такие отчеты подготавливаются по мере возникновения потребности в них.

▪ Направленность, формат и содержание **аналитических отчетов** практически не имеют ограничений. **Отчеты** должны характеризоваться четкой постановкой раскрываемых вопросов и задач, содержать описание метода анализа, определения новых терминов, количественные и качественные данные, необходимые для понимания отчета, раскрывать все примененные допущения и их оценку, представлять пользователю свод результатов и выводы, а также описание факторов риска.

В зависимости от уровня представления различаются сводные, текущие и оперативные отчеты.

В зависимости от вида деятельности в качестве примеров отчетов, которые могут формироваться в системе управления затратами в организации, можно привести следующие:

- 1) отчеты об операционной деятельности:** о производстве продукции (работ, услуг); о продаже продукции; о закупках; о дебиторской (кредиторской) задолженности; о запасах готовой продукции; НЗП; о запасах сырья и комплектующих;
- 2) отчеты об инвестиционной деятельности:** о движении (приобретении и выбытии) основных средств; о движении (приобретении и выбытии) нематериальных активов; о долгосрочных финансовых вложениях; о планируемых капитальных вложениях в разрезе инвестиционных проектов и др.

