

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по учебной и научной работе

Дата подписания: 21.09.2023 12:59:21

Уникальный идентификатор документа:

d7a26b9e8ca85e98ec3de2eb454b4659d061f249

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС»

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Информационные системы управления финансами, бюджетированием и ФХД предприятия

Закреплена за подразделением

Кафедра бизнес-информатики и систем управления производством

Направление подготовки

09.03.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА

Профиль

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Часов по учебному плану

108

Формы контроля в семестрах:

в том числе:

зачет с оценкой 7

аудиторные занятия

34

самостоятельная работа

74

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	Неделя			
Неделя	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	17	17	17	17
Практические	17	17	17	17
Итого ауд.	34	34	34	34
Контактная работа	34	34	34	34
Сам. работа	74	74	74	74
Итого	108	108	108	108

Программу составил(и):
кэн, ст.преп., Дворников Д.В.

Рабочая программа

Информационные системы управления финансами, бюджетированием и ФХД предприятия

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» по направлению подготовки 09.03.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

09.03.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА, 09.03.03-БПИ-23.plx , утвержденного Ученым советом НИТУ МИСИС в составе соответствующей ОПОП ВО 22.06.2023, протокол № 5-23

Утверждена в составе ОПОП ВО:

09.03.03 ПРИКЛАДНАЯ ИНФОРМАТИКА, , утвержденной Ученым советом НИТУ МИСИС 22.06.2023, протокол № 5-23

Рабочая программа одобрена на заседании

Кафедра бизнес-информатики и систем управления производством

Протокол от 23.06.2020 г., №22

Руководитель подразделения д.т.н., доцент, Пятецкий Валерий Ефимович

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ

1.1	формировании современных компетенций и практических навыков в области использования специализированных программных средств поддержки принятия финансово-инвестиционных решений в компании, освоения инструментария анализа эффективности и целесообразности таких решений, самостоятельной разработки моделей финансового управления компанией с применением компьютерных технологий автоматизации обработки и анализа экономических данных
-----	---

2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Блок ОП:		Б1.В.ДВ.18
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:	
2.1.1	3D-визуализация и анимация	
2.1.2	CMF-Дизайн	
2.1.3	Архитектура Big Data систем	
2.1.4	Веб-разработка на Python	
2.1.5	Геометрическое моделирование и научная визуализация	
2.1.6	ДНК бренда	
2.1.7	Инженерное 3D-моделирование, ч.2	
2.1.8	Информационное обеспечение дизайн-проектирования	
2.1.9	Корпоративные системы электронного документооборота (СЭД) и управление контентом (ЕСМ)	
2.1.10	Логистические системы и управление цепочками поставок (SCM)	
2.1.11	Макетирование	
2.1.12	Организация инновационного строительного производства	
2.1.13	Основы Unity и Unreal Engine	
2.1.14	Основы виртуализации	
2.1.15	Основы устойчивого дизайна	
2.1.16	Основы цифрового проектирования строительства	
2.1.17	Практика управления бизнес-процессами предприятия	
2.1.18	Практикум по разработке мобильных и Web приложений	
2.1.19	Проектирование визуальных коммуникаций	
2.1.20	Системы управления эффективностью, качеством и стратегией развития бизнеса на предприятии	
2.1.21	Территориальное планирование	
2.1.22	Цветоведение и колористика	
2.1.23	Шрифты и визуальные коммуникации	
2.1.24	Эргономика	
2.1.25	Linux для разработки приложений	
2.1.26	Анализ данных и аналитика в принятии решений	
2.1.27	Веб-дизайн и разработка веб-приложений	
2.1.28	Инженерное 3D-моделирование, ч.1	
2.1.29	Интеллектуальные подсистемы BIM-технологий	
2.1.30	Композиция	
2.1.31	Математические методы моделирования физических процессов	
2.1.32	Методология дизайн-мышления	
2.1.33	Основы архитектуры и урбанистики	
2.1.34	Основы мобильной разработки	
2.1.35	Основы проектирования продуктов и сервисов будущего	
2.1.36	Основы теории и методы дизайна	
2.1.37	Рисунок и живопись	
2.1.38	Системно-архитектурный подход к управлению IT – проектами	
2.1.39	Системы управления производством (SAP, 1С, Галактика)	
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:	
2.2.1	Инженерное 3D-моделирование, ч.4	
2.2.2	Инфографика	
2.2.3	Информационные системы управления активами	

2.2.4	Коммуникационные системы зданий и сооружений
2.2.5	Компьютерное зрение в мобильных приложениях
2.2.6	Моушн-графика и бизнес-презентации
2.2.7	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
2.2.8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
2.2.9	Психология творчества
2.2.10	Разработка роботизированных решений
2.2.11	Сетевые модели в инженерных задачах
2.2.12	Системы имитационного моделирования бизнес-процессов

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

ПК-2: Способен проектировать, разрабатывать и оптимизировать компоненты объектов своей профессиональной деятельности при помощи современных информационных средств

Знать:

ПК-2-35 принципы построения эффективной системы бюджетирования;

ПК-2-36 этапы бюджетного процесса на предприятии;

ПК-2-37 методы контроля исполнения бюджетов предприятия

ПК-2-34 основы формирования системы расчетов на предприятии;

ПК-2-31 методы финансового планирования, прогнозирования, организацию бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности;

ПК-2-32 правила пользования вычислительной техникой, средствами связи и коммуникаций, порядок формирования системы финансовой ответственности на предприятии

ПК-2-33 организацию финансовой работы на предприятиях различных организационно-правовых форм

Уметь:

ПК-2-У3 обосновывать предложения по совершенствованию управления денежными потоками, затратами и финансовыми результатами предприятия с учетом факторов риска;

ПК-2-У4 различать типы бюджетов и применять их согласно специфике деятельности предприятия;

ПК-2-У1 проводить статистическую обработку данных, характеризующих финансовое состояние компании;

ПК-2-У2 давать оценку эффективности управления денежными потоками предприятия и финансовыми результатами;

Владеть:

ПК-2-В3 методами расчета основных финансовых показателей;-методикой построения финансового плана предприятия;

ПК-2-В4 инструментарием анализа, оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

ПК-2-В1 навыками анализа и интерпретации показателей, характеризующих социально-экономические процессы;

ПК-2-В2 современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных;

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Формируемые индикаторы компетенций	Литература и эл. ресурсы	Примечание	КМ	Выполняемые работы
	Раздел 1. Организация системы управления финансово-хозяйственной деятельности предприятия на принципах контроллинга							
1.1	Организация системы управления финансово-хозяйственной деятельности предприятия на принципах контроллинга. /Лек/	7	2	ПК-2-33	Л1.1			

1.2	Организация системы управления финансово-хозяйственной предприятия на принципах контроллинга деятельности. /Пр/	7	2	ПК-2-У1 ПК-2-У2				
1.3	Организация системы управления финансово-хозяйственной предприятия на принципах контроллинга деятельности. /Ср/	7	8	ПК-2-У1 ПК-2-У2 ПК-2-В1 ПК-2-В2				P1
	Раздел 2. Предметная область управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Процессы в организации и их классификация.							
2.1	Предметная область управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Процессы в организации и их классификация. /Лек/	7	2	ПК-2-31	Л1.1		КМ1	
2.2	Предметная область управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Процессы в организации и их классификация. /Пр/	7	2	ПК-2-У1 ПК-2-У2				P2
2.3	Предметная область управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Процессы в организации и их классификация. /Ср/	7	8	ПК-2-У3 ПК-2-У4 ПК-2-В1 ПК-2-В2				P2
	Раздел 3. Современные концепции управления предприятием и организация процессов: MRP I, MRP II, ERP, теория ограничений, точно вовремя (Just-in-Time, гибкое производство).							
3.1	Современные концепции управления предприятием и организация процессов: MRP I, MRP II, ERP, теория ограничений, точно вовремя (Just-in-Time, гибкое производство). /Лек/	7	2	ПК-2-32 ПК-2-34 ПК-2-35 ПК-2-36	Л1.4		КМ1	
3.2	Современные концепции управления предприятием и организация процессов: MRP I, MRP II, ERP, теория ограничений, точно вовремя (Just-in-Time, гибкое производство). /Пр/	7	2	ПК-2-У1 ПК-2-У2				P3

3.3	Современные концепции управления предприятием и организация процессов: MRP I, MRP II, ERP, теория ограничений, точно вовремя (Just-in-Time, гибкое производство). /Ср/	7	9	ПК-2-В2 ПК-2-В3 ПК-2-В4				Р3
	Раздел 4. Управленческий учет и управленческая отчетность. Методика формирования отчетов для управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.							
4.1	Управленческий учет и управленческая отчетность. Методика формирования отчетов для управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. /Лек/	7	2	ПК-2-31 ПК-2-32 ПК-2-33 ПК-2-34 ПК-2-35	Л1.2		КМ1	
4.2	Управленческий учет и управленческая отчетность. Методика формирования отчетов для управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. /Пр/	7	2	ПК-2-У2 ПК-2-У3 ПК-2-У4				Р4
4.3	Управленческий учет и управленческая отчетность. Методика формирования отчетов для управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. /Ср/	7	9	ПК-2-У2 ПК-2-У3 ПК-2-У4				Р4
	Раздел 5. Хозяйственные операции и их отражение в учете и планировании. Классификация хозяйственных операций.							
5.1	Хозяйственные операции и их отражение в учете и планировании. Классификация хозяйственных операций. /Лек/	7	2	ПК-2-31 ПК-2-32 ПК-2-33 ПК-2-34	Л1.4		КМ1	
5.2	Хозяйственные операции и их отражение в учете и планировании. Классификация хозяйственных операций. /Пр/	7	3	ПК-2-У1 ПК-2-У2 ПК-2-В4				Р5
5.3	Хозяйственные операции и их отражение в учете и планировании. Классификация хозяйственных операций. /Ср/	7	8	ПК-2-У1 ПК-2-В4				Р5

	Раздел 6. Финансовые бюджеты и их содержание: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), балансовый отчет (БО). Методика формирования финансовых бюджетов.							
6.1	Финансовые бюджеты и их содержание: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), балансовый отчет (БО). Методика формирования финансовых бюджетов. /Лек/	7	2	ПК-2-35 ПК-2-37	Л1.3		КМ1	
6.2	Финансовые бюджеты и их содержание: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), балансовый отчет (БО). Методика формирования финансовых бюджетов. /Пр/	7	2	ПК-2-У2 ПК-2-У4				Р6
6.3	Финансовые бюджеты и их содержание: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), балансовый отчет (БО). Методика формирования финансовых бюджетов. /Ср/	7	8	ПК-2-У2 ПК-2-У4				Р6
	Раздел 7. Попроцесный учет затрат							
7.1	Попроцесный учет затрат /Лек/	7	2	ПК-2-32 ПК-2-33 ПК-2-34	Л1.3		КМ1	
7.2	Попроцесный учет затрат /Пр/	7	1	ПК-2-У1 ПК-2-У2 ПК-2-В4				Р7
7.3	Попроцесный учет затрат /Ср/	7	8	ПК-2-В4				Р7,Р9
	Раздел 8. Показатели оценки финансового состояния компании							
8.1	Показатели оценки финансового состояния компании /Лек/	7	2	ПК-2-32 ПК-2-33	Л1.1		КМ1	
8.2	Показатели оценки финансового состояния компании /Пр/	7	2	ПК-2-В1 ПК-2-В3				Р8,Р10
8.3	Показатели оценки финансового состояния компании /Ср/	7	8	ПК-2-В1 ПК-2-В3				Р8,Р10
	Раздел 9. Анализ процессов и их совершенствование.							
9.1	Анализ процессов и их совершенствование. /Лек/	7	1	ПК-2-34 ПК-2-35 ПК-2-36	Л1.3		КМ1	
9.2	Анализ процессов и их совершенствование. /Пр/	7	1	ПК-2-В2 ПК-2-В3				Р12

9.3	Анализ процессов и их совершенствование. /Ср/	7	8	ПК-2-В2 ПК-2-В3				P12
-----	---	---	---	-----------------	--	--	--	-----

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки

Код КМ	Контрольное мероприятие	Проверяемые индикаторы компетенций	Вопросы для подготовки
КМ1	Зачет	ПК-2-31;ПК-2-32;ПК-2-33;ПК-2-34;ПК-2-У1;ПК-2-У2;ПК-2-У3;ПК-2-У4;ПК-2-В2	2 Понятие управления 3 Основные концепции управления 4 Структура типовой системы управления предприятием, построенной на принципах MRP II 4.1 Управление данными о продукте 4.2 Планирование деятельности 4.3 Управление операциями 4.4 Обслуживание клиентов 4.5 Учет и управление денежными средствами 4.6 Предприятие как система процессов 4.7 Процессы в системе управления MRP II 5 Форматы бюджетов 5.1 Классификация бюджетов 5.2 Форматы финансовых бюджетов 6 Хозяйственные операции и их отражение в учете 6.1 Понятие хозяйственной операции 6.2 Документирование хозяйственных операций 6.3 Счета и двойная запись 7 Методика формирования управленческой отчетности 7.1 Модель формирования отчетности в управленческом учете 7.2 Аналитики системы управленческого учета 7.3 План счетов управленческого учета 7.4 Методика формирования управленческой отчетности 8 Учетная политика организации для целей управленческого учета 9 Анализ финансовой управленческой отчетности 9.1 Показатели платежеспособности 9.2 Показатели финансовой устойчивости 9.3 Показатели прибыльности (рентабельности) 10 Планирование показателей финансово-хозяйственной деятельности 10.1 Модели функциональных бюджетов 10.2 Модели финансовых бюджетов

5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.)

Код работы	Название работы	Проверяемые индикаторы компетенций	Содержание работы
P1	Лабораторная работа 1	ПК-2-32;ПК-2-33	Модель управления процессом. Показатели процесса (1)
P2	Лабораторная работа 2	ПК-2-У1;ПК-2-У2	Модель управления процессом. Показатели процесса (2)
P3	Лабораторная работа 3	ПК-2-31;ПК-2-35;ПК-2-36	Подготовка основного мастер-бюджета (1)
P4	Лабораторная работа 4	ПК-2-В3;ПК-2-В4	Подготовка основного мастер-бюджета (2)
P5	Лабораторная работа 5	ПК-2-36;ПК-2-37;ПК-2-35	Подготовка основного мастер-бюджета (3)
P6	Лабораторная работа 6	ПК-2-34;ПК-2-У3;ПК-2-У4	Применение метода Activity Based Costing для определения затрат на процесс (1)

P7	Лабораторная работа 7	ПК-2-34;ПК-2-33;ПК-2-В1;ПК-2-В2	Применение метода Activity Based Costing для определения затрат на процесс (2)
P8	Лабораторная работа 8	ПК-2-У1;ПК-2-В1;ПК-2-В4	Построение гистограммы и анализ статистических данных
P9	Домашнее задание 1	ПК-2-31;ПК-2-32;ПК-2-33;ПК-2-34;ПК-2-У1;ПК-2-У2;ПК-2-У3;ПК-2-У4;ПК-2-В2	Согласно методическим указаниям
P10	Домашнее задание 2	ПК-2-34;ПК-2-35;ПК-2-36;ПК-2-37;ПК-2-В1;ПК-2-В3;ПК-2-В4	Согласно методическим указаниям
P11	Реферат	ПК-2-31;ПК-2-32;ПК-2-33;ПК-2-34	Выбор тем согласно позициям 4-х уровневой структуры курса
P12	Итоговая контрольная работа (ИКР)	ПК-2-У1;ПК-2-У2;ПК-2-У3;ПК-2-У4	Согласно методическим указаниям

5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.)

На зачете студент должен ответить на два вопроса из нижеприведенных оценочных материалов.

Оценочные материалы

1 Базовое описание ФХД предприятия

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия представляет собой совокупность выполняемых в его рамках процессов, направленных на достижение целей различных сторон, заинтересованных в результатах работы предприятия. К числу заинтересованных сторон относятся: акционеры, менеджеры, работники, государственные органы управления, контрагенты и пр.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия очень разнообразна. Она охватывает как процессы функционирования, так и процессы развития предприятия.

Режим функционирования включает деятельность, обеспечивающую производство и реализацию продукции и/или услуг. Режим развития включает деятельность, обеспечивающие изменение самих процессов предприятия, его организационной структуры и ключевых активов (материальных, информационных и пр).

В качестве обобщающих характеристик результатов деятельности предприятия обычно используют стоимостную оценку итогов деятельности, т.е. финансово-экономические показатели. К числу таких показателей относятся: выручка, затраты, доходы, прибыль, активы, обязательства и пр.

2 Основные элементы предприятия как производственной системы.

3 Объект исследования дисциплины ИС ФХД

объектом исследования дисциплины «ИС управления финансово-хозяйственной деятельностью» выступают процессы предприятия, реализуемые в рамках деятельности по функционированию и развитию предприятия. Ход и результаты этих процессов отображаются системой показателей, характеризующих экономическую и финансовую сторону деятельности. Предметом дисциплины «Управление финансово-хозяйственной деятельностью» являются принципы и правила планирования, учета и контроля хозяйственных операций, обеспечивающие информационную основу улучшения финансово-экономических показателей результатов деятельности.

4 Понятие управления

Управление представляет собой целенаправленное воздействие на объект управления с целью перевода его в желаемое состояние.

Прямоугольниками со скругленными углами на данной схеме показаны этапы цикла управления. Стрелки показывают последовательность движения между этими этапами.

5 Этапы процесса управления

Процесс управления включает следующие обязательные этапы:

1. Целеполагание - определяет цели, которые необходимо достичь в результате управления;
 2. Планирование – определения способа достижения цели, распределение ресурсов, необходимых для достижения цели, между исполнителями;
 3. Мониторинг – отслеживание того, как осуществляется движение к цели и как объект управления меняется в реализации плана;
 4. Анализ – оценивание результатов и выработка понимания того, в каком направлении двигаться дальше;
 5. Принятие решений, который может иметь несколько результатов.
- Если показатели, характеризующие управляемый объект, находятся в рамках нормы, происходит возврат к этапу мониторинга и продолжается наблюдение.
- Если возникло понимание, что нужно вносить корректировки в ресурсное обеспечение, осуществляется переход к этапу планирования. Например, сотрудники, которым поручена некоторая функция в процессе, не справляется со своими

задачами. Их нужно либо обучить, либо заменить другими, соответствующими выполняемым функциям. Существует большое разнообразие решений, связанных с изменением ресурсного обеспечения.

□ Если стало понятно, что необходимо осуществить корректировку целей, происходит переход к этапу определения целей. Это целесообразно сделать, если изменились внешние условия работы или внутренняя ситуация на предприятии. Все этапы цикла управления обязательны для исполнения. При отсутствии любого из них управление становится невозможным.

6 Основные концепции управления

Основными концепциями управления в настоящее время являются следующие:

MRP I (material requirement planning) – планирование необходимых материалов. MRP представляет собой алгоритм расчета потребности в материалах для выполнения плана производства.

MRP II (manufacturing resources planning) – планирование производственных ресурсов. Концепция MRP II является продолжением MRP. Она охватывает важнейшие области деятельности предприятия: сбыт, производство, снабжение, финансы.

TBB – концепция управления предприятием, основанная на принципах планомерного устранения всего бесполезного, т.е. всего того, что ведет к повышению стоимости продукции без одновременного увеличения ее ценности для потребителей.

В узком смысле понятие TBB также используется для поставки нужных материалов в нужное место производственного процесса точно в необходимое время. Синоним TBB – гибкое производство, англоязычный эквивалент - Just-in-Time (JIT).

TO – теория ограничений. Эта концепция управления предприятием основана на выявлении узких мест на предприятии и управлении ими. Англоязычный термин – Theory of Constraints (TOC).

ERP (enterprise resources planning) – класс систем управления предприятием, построенных на базе алгоритмов управления MRP II, а также позволяющих реализовывать концепции TBB и TO. Со-временные ERP –системы также включают в себя модули синхронного планирования, CRM и решения для электронного бизнеса.

7 Структура типовой системы управления предприятием, построенной на принципах MRP II

В системе MRP II есть ряд функциональных блоков, являющихся обязательными.

Базовыми функциями системы MRP II являются:

- Управление данными о продукте;
- Планирование деятельности;
- Управление операциями;
- Обслуживание клиентов;
- Учет и управление денежными средствами.

8 Управление данными о продукте

Управление данными о продукте включает поддержку описания материалов, Комплектующих, деталей и сборочных единиц, необходимых для планирования операций и управления ходом их выполнения. Для функционирования системы MRP II прежде всего необходима информация о тех материальных объектах (сырье, материалах, комплектующих изделиях, полуфабрикатах, деталях, готовой продукции, инструментах, оснастке и пр.), которыми система будет управлять. Эта информация содержится в информационной системе в специальных наборах данных, которые пользователи должны поддерживать в актуальном состоянии.

Данные о продукте включают как данные о составе изделия (конструкторско-технологические спецификации или рецептуры), так и описание производственных процессов – операций, превращающих исходные материалы и покупные комплектующие изделия в готовую продукцию (тех-нологические маршруты или маршрутные техпроцессы).

Спецификации (рецептуры) и маршруты описывают взаимосвязи между компонентами изделий: каким образом из материалов получаются детали, из деталей – сборочные единицы, из сборочных единиц – готовый продукт.

Технологические маршруты изготовления продукции привязываются к определенным в системе производственным объектам: рабочим центрам, рабочим станциям, производственным линиям, единицам оборудования. При этом в соответствующих справочниках информационной системы содержится детальное описание этих производственных объектов с указанием их производительности, графика работы, потребности персонале и пр. Эта информация необходима для планирования и контроля выполняемых операций.

9 Планирование деятельности

Планирование потребностей в материалах и мощностях по алгоритмам MRP II позволяет планировать действия по производству и снабжению, необходимые для поставки материалов в соответствии с Главным календарным планом производства (MPS - Main Production Schedule). Кроме того, система MRP II формирует рекомендации по текущим действиям: завершить, отложить, отменить, передвинуть выполнение производственной операции во времени. Затем эти рекомендации согласовываются с текущими потребностями в материалах.

Организация планирования в системе MRP II направлена на удовлетворение потребностей клиентов предприятия. Эти потребности выражаются в различных формах: прогноз спроса, Главный календарный план производства, заказы на продажу. При этом удовлетворение потребностей клиентов должно быть обеспечено при минимальных уровнях запасов материалов, незавершенного производства, готовой продукции.

Очень важной в системе управления является функциональность, обеспечивающая подготовку прогноза ожидаемого спроса. Эта функциональность может быть отнесена либо к планированию деятельности, либо к обслуживанию клиентов. Системы, не поддерживающие функции прогнозирования, нельзя считать полноценными системами управления.

Очень важным моментом при планировании деятельности является подготовка Главного календарного плана производства. Главный календарный план производства формируется на основании прогноза спроса и/или заказов на продажу с учетом достаточности необходимых ресурсов и производственных мощностей.

Еще одна важная задача, решаемая при формировании MPS – вычисление доступного для предложения количества продукции, на которое может быть принят заказ клиента с уверенностью в том, что продукция будет поставлена клиенту в срок в необходимом количестве. При этом сравнивается запланированный на период объем производства (MPS) с предполагаемым спросом (заказы клиентов и прогноз спроса). На основании такого сопоставления служба продаж может оценить объем продукции, который может быть продан с учетом объемов, уже зарезервированных под имеющиеся заказы.

Наличие этой информации способствует повышению качества работы по заключению договоров с клиентами.

10 Управление операциями

Управление операциями охватывает управление производством и запасами (снабжение и управление складами). Оно нацелено на обеспечение выполнения планов деятельности. В системе выполняются следующие действия по управлению операциями:

- Формирование заказов на закупку и производственных заказов;
- Контроль выполнения заказов;
- Действия по перемещению запасов на складах;
- Учет операций в натуральном и стоимостном выражении.

В ходе управления операциями в информационной системе осуществляется регистрация событий производственно-хозяйственной деятельности, формирование отчетов о выполненных действиях, мониторинг отклонений факта от плана, формирование данных о фактической себестоимости продукции.

Использование стандарта MRP II для управления операциями предполагает использование заказа в качестве объекта управления. При управлении операциями используются следующие виды заказов:

- Заказ на продажу;
- Заказ на закупку;
- Заказ на производство;
- Заказ на перемещение между складами.

11 Обслуживание клиентов

При обслуживании клиентов в качестве объекта управления выступают в основном заказы клиентов (заказы на продажу). В системе выполняются следующие действия по обслуживанию клиентов:

- Прием заказа клиента и ввод его в систему в форме заказа на продажу;
- Отслеживание статуса заказа на продажу;
- Отгрузка и формирование необходимых товаросопроводительных документов (товарно-транспортных накладных, счетов-фактур и пр.);
- Управление расчетами с клиентом, отслеживание задолженности и анализ истории взаиморасчетов;
- Передача информации о заказах на продажу в блок планирования;
- Анализ и прогнозирование спроса и продаж.

12 Учет и управление денежными средствами

Функции учета включают как учет в количественном выражении, так и управленческий финансовый учет (в стоимостном выражении). Финансовый учет охватывает расчеты с дебиторами и кредиторами (возникновение обязательств и платежи), расчеты с персоналом по оплате труда, операции в главной книге и др. При этом учетные возможности тесно интегрированы с другими управленческими функциями. Такая интеграция означает возможность автоматической генерации проводок на плане счетов управленческого учета при обработке информации о совершенных хозяйственных операциях с использованием данных, хранящихся в справочниках.

Управление денежными средствами осуществляется на основе плановых и фактических данных о поступлениях денежных средств и платежах. Платежи осуществляются на основе информации о заказах на закупку, ожидаемых поступлениях по заказам на продажу, остатках денежных средств на расчетных счетах предприятия.

13 Предприятие как система процессов

Согласованность действий структурных подразделений и должностных лиц на предприятии оказывает решающее влияние на эффективность работы предприятия, способность достигать поставленных перед ним целей. Существуют различные способы координации деятельности. Одним из таких способов является стандартизация процессов. Стандартизация процессов, их регламентация и управление этими процессами способствуют достижению запланированных результатов деятельности предприятия.

Взгляд на предприятие как на систему взаимосвязанных управляемых процессов обозначается термином «процессный подход». Для внедрения процессного подхода к управлению необходимо решить следующие задачи:

- Выявить процессы, необходимые для управления предприятием;
- Определить последовательность процессов и их взаимосвязь;
- Определить критерии результативности процессов и методов их измерения;
- Убедиться в наличии ресурсов и информации, необходимых для выполнения процессов и их мониторинга;
- Наблюдать, измерять и анализировать процессы;
- Проводить мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Процесс представляет собой целенаправленную последовательность действий, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Процессом управляет Владелец процесса, т.е. должностное лицо, имеющее в своем распоряжении ресурсы для выполнения процесса и несущее ответственность за результаты процесса.

Процессы на предприятии выделяются с привязкой к существующей организационной структуре управления на основании анализа функций и ответственности подразделений и должностных лиц.

14 Процессы в системе управления MRP II

В системе управления MRP II можно выделить следующие процессы верхнего уровня:

1. Управление сбытом;
2. Управление производством;
3. Управление снабжением МТР;
4. Управление финансами.

В действительности процессов на предприятии гораздо больше, но понимания требований к построению системы

управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия достаточно рассмотреть эту группу взаимосвязанных процессов.

Модели перечисленных процессов, построенные в соответствии с методологией моделирования ARIS, приведены в Приложении 1. Содержание процессов соответствует стандарту управления MRP II.

Модели процессов в Приложении 2 декомпозированы до 2-го и 3-го уровней (см. VAD диаграммы процессов). Так, у процесса верхнего уровня «Управление сбытом», процессами нижнего уровня, относящимися к этапу планирования, относится процесс «Планирование продаж», к этапу исполнения плана – процессы «Заключение договора», «Оформление заказов покупателей», «Отгрузка продукции покупателю», «Ведение претензионно-исковой работы с покупателями».

15 Первичные документы в процессах MRP II

Первичные документы формируются в каждом из рассматриваемых процессов. Все первичные учетные документы формируются на этапе исполнения плана.

Формирование первичных документов в процессах

Процесс нижнего уровня	Функция в процессе	Документ
Управление сбытом		
Отгрузка продукции покупателю	Подготовка и печать товаросо-проводительных документов	Накладная ТОРГ-12;
Счет;		
Счет-фактура		
Управление производством		
Регистрация данных о ходе производства	Регистрация материалов, из-расходованных на производ-ство	
Материальный отчет		
Регистрация данных о ходе производства	Регистрация выполненной ра-боты	Сдельный наряд
Регистрация данных о ходе производства	Передача готовой продукции на склад	Накладная на передачу готовой
продукции на места хранения (форма № МХ-18)		
Управление снабжением МТР		
Приемка ТМЦ на центральный склад	Приемка ТМЦ по количеству и качеству	Товарная накладная (ТОРГ-12);
Акт приемки оборудования (ОС-14);		
Акт о приемке ТМЦ (М-7);		
Приходный ордер (М-4)		
Отпуск ТМЦ с центрального склада в производство	Подготовка акта о приеме ТМЦ	Требование –
накладная (М11)		
Управление финансами		
Обработка банковской выписки	Присвоение данным выписки аналитических признаков	Выписка банка;
Платежное поручение исхо-дящее;		
Платежное поручение входя-щее		

16 Классификация бюджетов

При использовании на предприятии системы бюджетного управления необходимо разработать набор планов (бюджетов).

Перечень бюджетов предприятия всегда индивидуален и зависит от его стратегических целей и специфики условий деятельности. Тем не менее, можно с уверенностью утверждать, что всегда необходимо наличие финансовых бюджетов: бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС), бюджета по балансовому листу (ББЛ).

При определении состава бюджетов необходимо отчетливо понимать, для чего необходим каждый из бюджетов.

Состав бюджетов зависит от выбранных объектов бюджетирования, применительно к которым будет осуществляться весь цикл бюджетного управления. Очевидным объектом управления явля-ется предприятие в целом. Но помимо него можно выделить и другие объекты. Их состав опреде-ляется целями управления.

После определения объектов бюджетирования необходимо для каждого из них назначить набор стоимостных и натуральных показателей, которые будут использоваться для управления.

17 Типы объектов бюджетирования

Можно выделить несколько типов объектов бюджетирования:

- Компания. Является обязательным объектом бюджетирования.
- Бизнес-процессы. Система процессов предприятия отражает все стороны его деятельно-сти. Эффективность работы предприятия зависит от рациональной организации и согла-сованности всех его процессов.
- Проекты. На предприятии могут иметь место не только регулярно повторяющиеся процес-сы, но и уникальные проекты. Безусловно, бизнес-процессы также могут изменяться, но только если на предприятии выполняются проекты совершенствования процессов. Проек-ты можно разделить на 2 группы: текущие и инвестиционные.
- Центры финансовой ответственности.

Если на предприятии выделены перечисленные объекты бюджетирования, необходимо создать систему бюджетов, отражающих характеристики данных объектов.

Бюджеты на предприятии формируются как по плану, так и по факту.

Методология формирования плановых бюджетов изложена в разделе «Планирование показателей финансово-хозяйственной деятельности».

Бюджеты с фактическими данными являются частью управленческой отчетности. В связи с этим в их названиях иногда употребляют понятие «отчет», например: отчет о доходах и расходах (ОДР), отчет о движении денежных средств (ОДДС).

18 Соотношение видов бюджетов и типов объектов бюджетирования

19 Цели бюджетов

№	Бюджеты	Объекты бюджетирования	Цели управления
1	Операционные бюджеты		
1.1	Функциональные бюджеты	Бизнес-процессы компании	<input type="checkbox"/> Консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности); <input type="checkbox"/> Повышение эффективности бизнес-процессов.
1.2	Бюджеты текущего проекта	Текущие проекты	<input type="checkbox"/> Консолидация финансовых бюджетов (в части текущей деятельности); <input type="checkbox"/> Повышение эффективности бизнес-проектов.
1.3	Инвестиционные бюджеты	Проекты развития компании	<input type="checkbox"/> Консолидация финансовых бюджетов (в части инвестиционной деятельности); <input type="checkbox"/> Управление инвестициями и развитием компании.
1.4	Бюджеты ЦФО	Центры финансовой ответственности	<input type="checkbox"/> Повышение эффективности работы подразделений; <input type="checkbox"/> Мотивация подразделения.
2	Финансовые бюджеты		
2.1	БДР	Предприятие	<input type="checkbox"/> Обеспечение положительного финансового результата (прибыли) компании; <input type="checkbox"/> Повышение эффективности работы предприятия; <input type="checkbox"/> Контроль динамики эффективности работы предприятия.
2.2	БДДС		<input type="checkbox"/> Обеспечение бездефицитности БДДС (обеспечение реализуемости БДР); <input type="checkbox"/> Эффективное использование свободных денежных средств; <input type="checkbox"/> Определение связи между финансовыми потоками, финансовым результатом и изменением финансового положения предприятия.
2.3	ББЛ		<input type="checkbox"/> Обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС); <input type="checkbox"/> Повышение эффективности использования активов предприятия и их финансирования; <input type="checkbox"/> Контроль целостности (замкнутости) построения финансовой модели предприятия; <input type="checkbox"/> Комплексный финансовый анализ предприятия.
20	Элементы финансовой отчетности		
Для отражения в учете всех хозяйственных операций используются так называемые элементы финансовой отчетности. То есть любая хозяйственная операция может быть представлена с помощью элементов финансовой отчетности. Всего существует 5 элементов финансовой отчетности:			
<input type="checkbox"/> Активы;			
<input type="checkbox"/> Обязательства;			
<input type="checkbox"/> Капитал;			
<input type="checkbox"/> Доходы;			
<input type="checkbox"/> Расходы.			
Первые 3 элемента финансовой отчетности используются для составления ББЛ, а последние 2 – для подготовки БДР. При составлении отчета о движении денежных средств элементы финансовой отчетности не используются. Значения денежных потоков в БДДС не зависят от принятой учетной политики, в то время как статьи БДР и ББЛ могут менять свои значения при изменении принципов признания и оценки хозяйственных операций, т.е. учетной политики.			
21	Элементы финансовой отчетности. Активы		
Активы – это экономические ресурсы, контролируемые компанией в результате прошлых сделок или событий, от которых компания ожидает экономические выгоды в будущем. Будущие экономические выгоды, заключенные в активах, могут поступать на предприятие различными путями. Это может происходить, например, при использовании активов в основных бизнес-процессах, обмене на другие активы, использования активов для погашения обязательств, распределения активов между собственниками.			
22	Элементы финансовой отчетности. Обязательства		
Обязательства – это задолженность, возникшая в результате проведения прошлых сделок или событий, расчет по которым может привести к передаче или использованию активов, к предоставлению услуг или к прочему оттоку экономических выгод в будущем. Погашение обязательств может произойти различными способами, среди которых: выплата денежных средств, передача других активов, предоставление услуг, замена другими обязательствами, перевод в капитал.			
23	Элементы финансовой отчетности. Капитал и доходы		
Капитал – доля владения активами компании за вычетом обязательств. Доходы и расходы определяются с использованием активов, обязательств и капитала. При определении дохода разделяют доходы от основной деятельности (выручку) и прочие доходы, которые указываются отдельно. Доходы – это увеличение экономических выгод в течение отчетного периода посредством увеличения активов или уменьшения обязательств, что приводит к увеличению капитала, не связанного с вкладами собственников. Примером хозяйственной операции, при которой возникает доход, сопровождающийся увеличением активов, может быть прямая оплата денежными средствами за отгруженный товар или оказанную услугу. Это означает, что если период отгрузки (оказания услуг) совпадает с периодом платежа, в компании возникает доход и на эту же сумму увеличивается такая статья активов, как «Денежные средства». Если отгрузка осуществляется с отсрочкой платежа, при этом тоже возникает доход и увеличиваются активы. Только в этом случае увеличивается такая статья активов, как «Дебиторская задолженность». Если компания ранее получала предоплату, а в отчетном периоде произвела отгрузку продукции, то в этом периоде возникает доход и одновременно уменьшаются обязательства (статья «Авансы полученные»).			

24 Элементы финансовой отчетности. Расходы
 Расходы – это сокращение экономических выгод посредством оттока или истощения активов или увеличения обязательств, ведущих к уменьшению капитала, не связанного с его распределением между собственниками.
 Примером хозяйственной операции, при которой возникает расход, сопровождающийся уменьшением активов, может быть списание себестоимости готовой продукции/ товаров. При этом в компании возникает расход, и на эту же величину уменьшается такая статья активов, как «Товарно-материальные запасы»
 В управленческом учете расходы предприятия в зависимости от характера, условий осуществления и направлений деятельности разделяются на расходы по обычным видам деятельности и прочие расходы (операционные, внереализационные, чрезвычайные).

25 Классификация расходов предприятия

26 Формат бюджета доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов (БДР) предназначен для контроля эффективности текущей деятельности предприятия. В самом простом, агрегированном виде отчет о доходах и расходах содержит следующие статьи: доходы, расходы, прибыль. Исходя из этой общей концепции могут строиться различные варианты форматов отчета о доходах и расходах. В сущности, эти варианты различаются использованием различных группировок доходов и расходов.
 Кроме того, в отчете о доходах и расходах может быть выделено несколько уровней прибыли. Они получаются за счет последовательного вычитания из доходов различных групп статей расходов.

27 Классификация доходов и расходов

Доходы можно классифицировать на доходы от основной и прочей деятельности. Доходы от основной деятельности, в свою очередь, можно разбить по бизнес-направлениям, если в рамках компании реализуется несколько направлений деятельности. Затем по каждому бизнес-направлению доходы можно детализировать по ассортименту.
 Расходы компании обычно имеют больше вариантов классификации, чем доходы.

Применение каждого из оснований классификации обусловлено необходимостью решения конкретных задач управления. Также существуют 2 подхода к структуризации расходов, принципиально отличающихся друг от друга. Расходы можно структурировать по функциональному (процессному) и ресурсному принципу.

Функциональный подход подразумевает группировку расходов по их функциональному назначению. В соответствии с этим подходом все расходы можно структурировать на производственные, коммерческие, административные (управленческие).

28 Классификация доходов и расходов. Функциональный подход

Производственные расходы – те расходы, которые должно осуществить предприятие, чтобы у него появилась возможность продавать продукцию или оказывать услуги. Производственные расходы есть абсолютно у всех компаний независимо от направления их деятельности.

Коммерческие расходы – это те расходы, которые должно осуществить предприятие при продаже своей продукции. К коммерческим расходам могут относиться: маркетинговые исследования, реклама, доставка товаров покупателю, заработная плата менеджеров отдела маркетинга и сбыта и пр.

Административно-управленческие расходы напрямую не связаны с бизнес-направлениями так, как производственные или коммерческие. К административным расходам могут быть отнесены: аренда офиса, заработная плата управленческого персонала, запчасти к оргтехнике, канцтовары и т.д.

29 Классификация доходов и расходов. Ресурсный подход

Ресурсный подход предполагает группировку расходов по их экономическому содержанию (по их физическому смыслу). В соответствии с этим подходом расходы можно структурировать на следующие группы:

- Сырье и материалы;
- Электроэнергия;
- Теплоэнергия;
- ГСМ;
- Заработная плата;
- Офисные расходные материалы и т.д.

Таким образом, расходы сначала можно разбить по функциональному принципу, а внутри каждой функциональной группы – по ресурсному принципу. Можно поступить и наоборот.

30 Формат функционального бюджета доходов и расходов

№ Название статьи

1 Выручка от реализации

2 Операционные расходы

Прямые производственные расходы

Общепроизводственные расходы

Коммерческие расходы

Административно-управленческие расходы

Прибыль от реализации

Внереализационные доходы и расходы

Проценты за кредиты

Налог на прибыль

Чистая прибыль

	Дивиденды
	Нераспределенная прибыль
31	Формат ресурсного бюджета доходов и расходов
№	Название статьи
1	Выручка от реализации
2	Операционные расходы
2.1	Сырье и материалы
2.1.1	Основные материалы
2.1.2	Комплекующие изделия
2.1.3	Упаковочные материалы
2.2.	Товары
2.3	Вспомогательные материалы и МБП
2.3.1	ГСМ и запчасти для автотранспорта
2.3.2	Расходные материалы и запчасти для оборудования
2.3.3	МБП
2.3.4	Строительные материалы
2.4	Энергоресурсы
2.4.1	Теплоэнергия на технологические нужды
2.4.2	Теплоэнергия на коммунальные нужды
2.5	Оплата труда персонала
2.5.1	Сдельная заработная плата
2.5.2	Комиссионное вознаграждение агентам
2.5.3	Командировочные расходы
2.5.4	Постоянная заработная плата
2.5.5	Премии и другие виды стимулирования
2.6	Услуги сторонних организаций
2.6.1	Реклама и продвижение товара
2.6.2	Аренда дополнительных складских помещений
2.6.3	Аудит, консалтинговые услуги, обучение
2.6.4	Банковское обслуживание
2.6.5	Услуги связи
2.6.6	Услуги по ремонту и обслуживанию оргтехники
2.7	Амортизация
2.7.1	Основные средства
2.7.2	Нематериальные активы
3	Внереализационные доходы и расходы
4	Проценты за кредиты
5	Налог на прибыль
6	Чистая прибыль
7	Дивиденды
8	Нераспределенная прибыль
32	Формат бюджета движения денежных средств
	Бюджет движения денежных средств (БДДС) предназначен для контроля финансовых потоков компании. В самом простом, агрегированном виде отчет о движении денежных средств содержит следующие статьи:
<input type="checkbox"/>	Остаток на начало периода;
<input type="checkbox"/>	Поступления;
<input type="checkbox"/>	Выплаты;
<input type="checkbox"/>	Финансовый поток;
<input type="checkbox"/>	Остаток на конец периода.
33	Классификация финансовых потоков
	Статьи отчета о движении денежных средств удобно классифицировать по конкретным направлениям платежей. Статьи выплат удобно определять, например, следующим образом:
<input type="checkbox"/>	Выплаты за сырье и материалы;
<input type="checkbox"/>	Выплаты за товары;
<input type="checkbox"/>	Выплаты заработной платы;
<input type="checkbox"/>	Выплаты за электроэнергию;
<input type="checkbox"/>	Выплаты арендной платы и т.д.
	Данная классификация платежей соответствует ресурсной классификации расходов.
	Кроме того, все поступления, выплаты и финансовый поток могут разбиваться на 3 группы: основная, инвестиционная и финансовая деятельность.
	К потоку по инвестиционной деятельности относятся поступления и выплаты, связанные с изменением потенциала компании. Сюда могут быть отнесены поступления и выплаты по долгосрочным инвестициям, продаже и приобретению основных средств и других долгосрочных активов предприятия.
	К потоку по финансовой деятельности относят поступления и выплаты, связанные с финансированием предприятия из различных источников. Это могут быть поступления и выплаты кредитов, собственных средств учредителей, дивидендов и

т.п.
Все остальные поступления и выплаты относятся к потоку по основной деятельности. Следует отметить, что проценты за кредит, в отличие от самого кредита, относятся к выплатам не по финансовой деятельности, а по основной или инвестиционной. Если кредит берется для пополнения оборотных средств, то проценты относят к потоку по основной деятельности. Если для приобретения основных средств, то к потоку по инвестиционной деятельности.

34	Формат бюджета движения денежных средств (прямой метод)
№	Название статьи
1	Остаток денежных средств на начало периода
2	Поступление денежных средств
2.1	Поступление от основной деятельности
2.1.1	Выручка от реализации текущего периода
2.1.2	Выручка от реализации предыдущего периода
2.1.3	Авансы полученные от покупателей и заказчиков
2.2	Поступления от инвестиционной деятельности
2.2.1	Поступления от продажи основных средств
2.2.2	Возврат долгосрочных инвестиций
2.2.3	Прочие поступления от инвестиционной деятельности
2.3	Поступления от финансовой деятельности
2.3.1	Возврат краткосрочных инвестиций
2.3.2	Получение краткосрочных кредитов и займов
2.3.3	Размещение дополнительных акций
2.3.4	Прочие поступления
3	Выплаты денежных средств
3.1	Выплаты по основной деятельности
3.1.1	Закупка материалов
3.1.2	Заработная плата
3.1.3	Налоги
3.1.4	Аренда
3.1.5	Электроэнергия
3.1.6	Командировочные расходы
3.1.7	Транспортные расходы
3.1.8	Реклама и продвижение товара
3.1.9	Выплата процентов за кредит
3.1.10	Прочие выплаты
3.2	Выплаты по инвестиционной деятельности
3.2.1	Приобретение основных средств
3.2.2	Приобретение нематериальных активов
3.2.3	Долгосрочные финансовые вложения
3.2.4	Прочие выплаты по инвестиционной деятельности
3.3	Выплаты по финансовой деятельности
3.3.1	Погашение кредитов и займов
3.3.2	Краткосрочные финансовые вложения
3.3.3	Выплата дивидендов
3.3.4	Прочие выплаты
4	Финансовый поток
4.1	По основной деятельности
4.2	По инвестиционной деятельности
4.3	По финансовой деятельности
5	Остаток денежных средств на конец периода

35 Формат бюджета по балансовому листу
Основное отличие бюджета по балансовому листу (ББЛ) от остальных двух финансовых бюджетов заключается в том, что он является мгновенным (сальдовым), а бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств - интервальными (оборотными). Это означает, что в ББЛ содержится информация на конкретные даты, а в БДР и БДДС – данные за период. Например, в ББЛ дебиторская задолженность представлена на конец января, а в БДР – выручка за январь, а в БДДС – поступление денежных средств от реализации за январь.

На самом деле БДДС является частично интервальным и частично мгновенным. Ведь такие показатели, как поступления и выплаты, рассчитываются за период, а остатки денежных средств – на начало и конец периода.

ББЛ предназначен для контроля эффективности использования ресурсов компании. В самом простом, агрегированном виде балансовый отчет содержит следующие статьи: активы и пассивы (источники финансирования).

36 Классификация активов и источников финансирования
Активы делятся на текущие (оборотные) и постоянные (внеоборотные).

Источники финансирования делятся на заемные (внешние) и собственные (внутренние).

Заемные источники финансирования, в свою очередь разделяются на краткосрочные и долгосрочные.

Далее перечисленные группы активов и источников финансирования детализируются до необходимого уровня. В частности, в составе текущих активов могут быть выделены такие статьи, как остатки денежных средств (на расчетных счетах и в кассах), краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность и товарно-материальные запасы. Долгосрочные активы можно подразделить на нематериальные активы, основные средства, долгосрочные финансовые

вложения.

Краткосрочные обязательства можно подразделить на кредиторскую задолженность перед поставщиками, задолженность перед сотрудниками, задолженность по налогам, кредитам и т.д.

В состав долгосрочных обязательств могут входить долгосрочные кредиты и займы.

Наконец, собственные источники финансирования могут включать уставный капитал и нераспределенную прибыль. В этот раздел можно добавить еще одну статью – капитал, инвестированный учредителями. Это позволит получать реальную картину финансово-экономического состояния предприятия в тех случаях, когда владельцам приходится вкладывать дополнительные инвестиции, помимо уставного капитала, уже после создания и начала работы компании.

Формально по бухгалтерскому учету такие инвестиции могут расцениваться как долгосрочные или краткосрочные займы от учредителей, т.е. будут считаться внешними источниками финансирования. Но по сути они являются собственным, а не заемным капиталом. При такой неправильной, с точки зрения управленческого учета, классификации источников финансирования, показатель рентабельности собственного капитала будет занижен.

В форму БЛ могут быть включены также производные показатели: рентабельность активов и рентабельность собственного капитала. Первый показатель характеризует эффективность использования всех активов компании, которые финансируются как за счет собственных, так и заемных средств. Второй показатель характеризует эффективность использования той части активов, которая финансируется за счет собственного капитала. Эти показатели рассчитываются путем деления нераспределенной прибыли за год на среднегодовую величину активов и собственного капитала соответственно.

Особенно важной для собственника является рентабельность собственного капитала. Если данный показатель ниже даже ставки банковского депозита, то целесообразность финансирования такого бизнеса оказывается под вопросом. В такой ситуации следует провести соответствующий анализ для оценки дальнейших перспектив развития данного бизнеса и возможности увеличения отдачи от инвестиций в него.

37	Формат бюджета по балансовому листу
№	Название статьи
	АКТИВЫ
1	Текущие активы
1.1	Денежные средства
1.2	Краткосрочные финансовые вложения
1.3	Дебиторская задолженность
1.3.1	Покупатели и заказчики
1.3.2	Авансы выданные
1.3.3	Прочая дебиторская задолженность
1.4	Запас материалов
1.5	Готовая продукция
1.6	НДС по приобретенным ценностям
1.7	Прочие текущие активы
2	Постоянные активы
2.1	Нематериальные активы
2.2	Основные средства
2.3	Долгосрочные финансовые вложения
2.4	Отложенные налоговые активы
2.5	Прочие внеоборотные активы
	ПАССИВЫ (источники финансирования)
3	Заемные средства
3.1	Краткосрочные обязательства
3.1.1	Краткосрочные кредиты и займы
3.1.2	Кредиторская задолженность
3.1.2.1	перед поставщиками материалов
3.1.2.2	зadolженность по заработной плате
3.1.2.3	зadolженность по налогам
3.1.2.4	авансы полученные
3.1.2.5	зadolженность по процентам за кредит
3.1.2.6	перед поставщиками услуг
3.1.3	Прочие текущие обязательства
3.2	Долгосрочные обязательства
3.2.1	Долгосрочные кредиты и займы
3.2.2	Прочие долгосрочные обязательства
4	Капитал
4.1	Уставный капитал
4.2	Капитал, инвестированный учредителями
4.3	Прибыль/ убыток прошлых лет
4.4	Прибыль/ убыток текущего года
5	Рентабельность активов
6	Рентабельность собственного капитала
38	Хозяйственные операции и их отражение в учете
39	Понятие хозяйственной операции

Хозяйственная операция - событие хозяйственной жизни, совершившееся на определенную дату, для которого выполняются все перечисленные ниже условия:

- может быть определено содержание данного события;
- данное событие сопровождается фактическими изменениями в объеме и составе активов, обязательств и капитала;

изменения в объеме и составе активов, обязательств и капитала могут быть оценены в денежном выражении.

Хозяйственные операции являются объектами управленческого учета. Примеры хозяйственных операций:

- начислен износ основных средств;
- списана себестоимость готовой продукции;
- отгружена продукция покупателю.

Не все происходящие на предприятии события хозяйственной жизни являются хозяйственными операциями. Примеры событий хозяйственной жизни, не являющихся хозяйственными операциями:

- заключение договора;
- выдача инструмента рабочему из цеховой кладовой;
- завершение подготовки технологической документации по изделию и пр.

События хозяйственной жизни, не являющиеся хозяйственными операциями, не являются объектами бухгалтерского учета.

При учете операций, необходимо зафиксировать ту информацию, которая дает полную характеристику каждой хозяйственной операции:

- дату операции;
- содержание операции;
- сумму по операции, равную денежной оценке изменений в объеме и составе активов или обязательств;
- характер изменений в активах, обязательствах либо капитале, которые производит данная операция.

В результате отражения в управленческом учете хозяйственной операции происходит 2 изменения в активах, обязательствах и капитале предприятия. Можно выделить 4 вида таких изменений:

1) Изменения только в активе: одна статья актива увеличивается, другая уменьшается на сумму хозяйственной операции, т.е. изменяется структура актива.

Пример: выданы по расходному кассовому ордеру средства на командировочные расходы в сумме 20000 руб.

Проводка по данной хозяйственной операции имеет вид:

Д-т сч. 71 «Расчеты с подотчетными лицами» - 20000 руб
К-т сч. 50 «Касса» - 20000 руб

Хозяйственные операции, относящиеся к первому типу:

- использование материальных ценностей в производстве;
- выпуск готовой продукции из производства;
- отгрузка продукции покупателям;
- погашение дебиторской задолженности;
- получение наличных с расчетного счета в кассу и др.

2) Изменения только в обязательствах: одна статья обязательств увеличивается, другая уменьшается на сумму хозяйственной операции, т.е. изменяется структура обязательств.

Пример: погашена задолженность перед поставщиком за счет средств краткосрочного банковского кредита на сумму 500000 руб.

Проводка по данной хозяйственной операции имеет вид:

Д-т сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» - 500000 руб
К-т сч. 66 «Краткосрочные кредиты» - 500000 руб

Хозяйственные операции, относящиеся ко второму типу:

- начисление удержаний из заработной платы;
- использование резервов на оплату ежегодных отпусков сотрудников;
- начисление доходов будущих периодов за счет целевого финансирования и др.

3) Хозяйственная операция вызывает изменения в активе и в обязательствах одновременно в направлении увеличения их статей.

Пример: оприходованы на склад полученные от поставщика материалы на сумму 220000 руб.

Проводка по данной хозяйственной операции имеет вид:

Д-т сч. 10 «Материалы» - 220000 руб
К-т сч. 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» - 220000 руб

Хозяйственные операции, относящиеся к третьему типу:

- начисление заработной платы;
- начисление взносов на социальное страхование;
- получение кредитов и займов;
- получение авансов от покупателей и заказчиков и др.

4) Хозяйственная операция вызывает изменения в активе и в обязательствах одновременно в направлении уменьшения их статей.

Пример: выдана заработная плата работникам из кассы на сумму 750000 руб.

Проводка по данной хозяйственной операции имеет вид:

Д-т сч. 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» - 750000 руб
К-т сч. 50 «Касса» - 750000 руб

Хозяйственные операции, относящиеся к четвертому типу:

- оплата всех видов кредиторской задолженности;
- зачет ранее полученных авансов и др.

Каждая хозяйственная операция отражается в учете по схеме, которая предусматривает следующие элементы:

- Код (номер) дебетуемого счета и субсчета;
- Код (номер) кредитуемого счета и субсчета;
- Подробное содержание проводки.

40 Документирование хозяйственных операций

Первичный учетный документ - это письменное свидетельство, которое подтверждает факт совершения хозяйственных операций, право на их совершение или устанавливает материальную ответственность работников за доверенные им ценности.

Первичными документами оформляются любые хозяйственные операции в той последовательности, в какой они совершаются.

Форма документа определяется совокупностью показателей (реквизитов) и их расположением в документе. Состав реквизитов в документе зависит в основном от содержания отражаемой хозяйственной операции. Некоторые реквизиты являются основными (обязательными) для каждого документа. Они определяют содержание отражаемых операций и придают документу доказательную силу. К таким реквизитам относят:

- наименование документа;
- дату составления;
- наименование организации, от имени которой составлен документ;
- содержание хозяйственной операции; измерители хозяйственной операции (в натуральном и денежном выражении);
- наименование должностей лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и правильность ее оформления; личные подписи указанных лиц.

Первичные документы должны быть составлены в момент совершения операции, а если это не представляется возможным - непосредственно по окончании операции.

41 Счета и двойная запись

Непрерывное текущее наблюдение и контроль за хозяйственными операциями и за изменениями в составе имущества и источников его формирования осуществляются с помощью системы счетов управленческого учета.

Счета открываются на каждый экономически однородный вид имущества, источников его формирования и хозяйственных операций в соответствии с классификацией объектов учета (счета «Кас-са», «Расчетные счета», «Основные средства», «Уставный капитал» и др.). Счет имеет форму двух-сторонней таблицы с указанием «Дебет» и «Кредит».

В соответствии с делением управленческого баланса на актив и пассив различают активные и пассивные счета управленческого учета.

Счет

(наименование счета)

Дебет Кредит

Активные счета предназначены для учета имущества организации (счета «Касса», «Расчетные счета», «Основные средства» и др.).

Пассивные счета предназначены для учета обязательств организации (источников формирования имущества организации) (счета «Уставный капитал», «Добавочный капитал» и др.).

Запись на счетах начинают с указания начального остатка (начального сальдо) имущества, либо источников его формирования. При этом в активных счетах начальный остаток отражается по дебету, а в пассивных - по кредиту счета. Затем на счетах отражают все операции, вызывающие изменения начальных остатков. Суммы, увеличивающие начальный остаток, записывают на стороне остатка, а суммы, уменьшающие начальный остаток, — на противоположной стороне.

Следовательно, в активных счетах увеличение будет отражаться по дебету счета, а уменьшение — по кредиту; в пассивных, наоборот, увеличение - по кредиту счета, уменьшение - по дебету. Если сложить суммы всех операций, записанных на сторонах счета, то получаются обороты счета. Итоговая сумма, записанная по дебету счета, называется дебетовым, а по кредиту счета - кредитовым оборотом. При подсчете оборотов начальный остаток не учитывается.

Конечный остаток (конечное сальдо) по счету определяют, прибавляя к начальному остатку оборот той же стороны счета и вычитая из полученного итога оборот противоположной стороны. Конечный остаток записывают на той же стороне, что и начальный остаток. Следовательно, для установления конечного сальдо в активных счетах к начальному сальдо прибавляют оборот по дебету и вычитают оборот по кредиту. Новый остаток записывают по дебету счета, но возможно, что он окажется равным нулю.

В пассивных счетах для определения конечного сальдо к начальному остатку прибавляют оборот по кредиту и вычитают оборот по дебету. Новый остаток отражают по кредиту счета; возможно, что он окажется равным нулю. Если первоначального остатка не было, то сальдо на конец отчетного периода находят вычитанием из большего оборота меньшего. Записывают его на той стороне счета, на которой была отражена сумма большего оборота.

42 Схема строения активных и пассивных счетов

Активный счет		Пассивный счет	
Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
Начальное сальдо			Начальное сальдо
Увеличение (+)	Уменьшение (-)	Уменьшение (-)	Увеличение (+)
Конечное сальдо			Конечное сальдо

Помимо счетов для учета имущества организации (активных) и источников его формирования (пассивных) в управленческом учете существуют активно-пассивные счета, на которых отражаются одновременно и имущество организации, и источники его формирования.

Активно-пассивные счета бывают двух видов: с односторонним сальдо (дебетовое либо кредитовое) и с двусторонним сальдо (дебетовое и кредитовое одновременно). Счетом с односторонним сальдо является счет «Прибыли и убытки». Если у организации суммы доходов превысили суммы расходов, то разница между ними дает прибыль, поэтому сальдо счета

будет кредитовым (прибыль является источником формирования имущества и отражается в пассиве баланса). Если, наоборот, суммы доходов меньше сумм расходов, то разница между ними показывает убыток и сальдо по счету будет дебетовым.

К активно-пассивным счетам с двусторонним развернутым сальдо относится счет «Расчеты с разными дебиторами и кредиторами». Сальдо по дебету этого счета означает дебиторскую, а сальдо по кредиту - кредиторскую задолженность. Расчеты с дебиторами и кредиторами объединяют на одном счете для того, чтобы не открывать разные счета для организаций и учреждений, которые могут быть в разное время дебиторами и кредиторами.

В данном активно-пассивном счете записи по дебету могут иметь разное значение: либо увеличение дебиторской, либо уменьшение кредиторской задолженности. Разное значение имеет и запись по кредиту счета: либо увеличение кредиторской, либо уменьшение дебиторской задолженности.

Приведенная ниже схема счета является упрощенной - на практике используются счета более сложной формы. Счета открывают и ведут в книгах, карточках и на свободных листах. Самая рас-пространенная форма счета такова:

Счет (наименование)

Дебет	Кредит		
Проводка	Содержание операции	Сумма,	
руб., коп.	Проводка	Содержание	
операции	Сумма, руб., коп.		

Дата	№ доку-мента	Дата	№ доку-мента
------	--------------	------	--------------

Для учета материальных ценностей пользуются счетом другой формы, в который, помимо денеж-ных измерителей, вносят натуральные показатели.

43 Сущность и значение двойной записи на счетах

При изменениях в управленческом балансе, происходящих под влиянием хозяйственных опера-ций, каждая операция вызывает равновеликие изменения в двух статьях баланса. Равенство итогов актива и пассива баланса не нарушается. При отражении операций на счетах, органически связан-ных с балансом и открываемых на основе его статей, каждая хозяйственная операция также будет вызывать двойные и равновеликие изменения. Это позволяет отражать хозяйственные операции на счетах способом двойной записи.

Сущность двойной записи состоит в том, что каждая хозяйственная операция отражается в одина-ковой сумме по дебету и кредиту разных счетов. Текст, указывающий наименование дебетуемого и кредитуемого счетов на сумму отражаемой хозяйственной операции, называется проводкой в управленческом учете. Составить проводку в управленческом учете – значит указать, на какую сторону каких счетов нужно записать сумму операции.

Перечень хозяйственных операций с указанием соответствующих проводок по счетам управлен-ческого учета приведен в Приложении 3.

Хозяйственные операции, выполняемые при осуществлении производственно-хозяйственной дея-тельности, отражаются в учете на основании первичных учетных документов. Моменты создания и изменения статуса первичных учетных документов необходимо отражать на моделях процессов.

На основании документов «Товарная накладная ТОРГ – 12» и «Приходный ордер (М-4)» в управ-ленческом учете делается проводки:

- Дт сч. 10 Кт сч. 60 Оприходованы материалы от поставщика (на сумму стоимости матери-алов без НДС);
- Дт сч. 19 Кт сч. 60 Приняты на учет суммы НДС по приобретенным материалам (на сумму НДС).

Указанные проводки указаны в списке типовых хозяйственных операций, отражающих поступле-ние на предприятие материальных ресурсов, приобретенных у поставщика.

На основании документов «Акт приемки оборудования» и «ТОРГ – 12» для оборудования, не тре-бующего монтажа, в управленческом учете делается проводки:

- Дт сч. 07 Кт сч. 60 Оприходовано оборудование, не требующее монтажа (на сумму стои-мости оборудования с НДС).

На основании тех же документов для оборудования, требующего монтажа, делается проводка:

- Дт сч. 08 Кт сч. 60 Оприходовано оборудование, требующее монтажа (на сумму стоимо-сти оборудования с НДС).

Аналогичным образом в управленческом учете регистрируются все хозяйственные операции, вы-полняемые на предприятии в ходе производственно-хозяйственной деятельности.

44 Модель формирования отчетности в управленческом учете

Управленческий учет – это регулярный процесс отражения хозяйственных операций и формиро-вания управленческой отчетности.

При всем многообразии форм управленческой отчетности, используемых на различных предприя-тиях существует единство в подходах к формированию управленческой отчетности по факту. Существование такого универсального метода формирования управленческой отчетности основа-но на концептуальной модели учета.

Поскольку в учете используется универсальный способ отражения хозяйственных операций в форме двойной записи, то в результате регистрации хозяйственных операций на предприятии формируется массив данных. Эти данные в общем случае можно назвать журналом проводок. В проводке указываются дебет и кредит корреспондирующих счетов. Каждый счет, используемый для управленческого учета, детализирует определенный элемент финансовой отчетности: активов, обязательств, капитала, доходов, расходов.

45 Типы хоз. операций – источников пополнения журнала проводок

Можно выделить несколько типов хозяйственных операций, которые являются источником по-полнения журнала проводок. Наиболее объективным источником информации о хозяйственных операциях являются события, связанные с поступлением и расходованием денежных средств. Это связано с тем, что при отра-жении данных хозяйственных операций не используется учетная политика. Все такие операции совершенно однозначно отражаются в журнале проводок.

Единственной проблемой в части указанных хозяйственных операций может быть классификация денежных потоков, т.е. их отнесение к основной, инвестиционной и финансовой деятельности. Однако это никак не влияет на расчет сводного денежного потока компании за отчетный период.

Вторым источником информации о хозяйственных операциях являются события, происходящие во всех бизнес-процессах предприятия (закупки, производство, продажи, хранение, транспортировка и т.д.). Выполнение бизнес-процессов приводит к возникновению доходов и расходов, дебиторской и кредиторской задолженности, товарно-материальных запасов и пр. Для отражения всех таких операций, в отличие от операций с денежными средствами, уже необходимо наличие учетной политики.

Третьим источником информации, из которого происходит наполнение журнала проводок, является сама учетная политика. Учетная политика может определять, например, каким образом будет осуществляться оценка основных средств, как будет начисляться амортизация постоянных активов, как будет учитываться инфляция, будут ли и каким образом распределяться косвенные расходы по объектам учета, каким образом будут начисляться и списываться расходы будущих периодов. Этот источник информации является наименее объективным, но без него обойтись нельзя.

46 Концептуальная модель управленческой отчетности, содержащая основные типы хозяйственных операций

После заполнения журнала проводок можно формировать управленческую отчетность, осуществляя выборку из него данных по определенному алгоритму.

Для разработки методики формирования управленческой отчетности необходимо определить:

- перечень аналитик (справочников);
- план счетов;
- алгоритмы формирования строк отчетов из данных журнала проводок.

47 Аналитики системы управленческого учета

При разработке методики формирования управленческой отчетности необходимо создать список аналитических признаков (аналитик) которые будут использоваться при регистрации учетных данных и формировании отчетности. Эти аналитики напрямую зависят от форматов управленческой отчетности, которые должны быть разработаны предварительно.

Рассмотрим некоторые из возможных аналитик, используемых для ведения учета и подготовки отчетности.

Аналитика «Продукты и услуги» используется для формирования отчетов, содержащих группировку информации в разрезе продуктов. Это может быть отчет о продажах, маржинальной прибыли, производстве, доходах и расходах. Нередко аналитика «Продукты и услуги» в автоматизированной информационной системе имеет вид иерархического справочника.

Это может быть обусловлено тем, что предприятие осуществляет деятельность по нескольким направлениям. В таком случае на первом уровне продуктового справочника будут выделяться бизнес-направления, а внутри них – конкретные товарные позиции. Возможна также группировка самих товарных позиций, особенно при широком ассортименте. Аналитика «Затраты на производство» содержит перечень основных производственных затрат, которые напрямую относятся на продукты/ услуги.

Аналитика «Общепроизводственные затраты» содержит перечень производственных затрат, которые сложно однозначно отнести к конкретным видам продуктов/ услуг компании.

Аналитики «Коммерческие затраты» и «Общехозяйственные затраты» нужны для формирования отчетов по коммерческим и административно-управленческим затратам в разрезе необходимых групп (статей) затрат.

Аналитика «Подразделения» может использоваться для получения различных управленческих отчетов в разрезе подразделений. Данная аналитика может заполняться при начислении определенных расходов, которые могут быть непосредственно отнесены на подразделение. Детализация по подразделениям может использоваться для подготовке отчетов по ЦФО.

Аналитика «Сотрудники» в основном используется при выполнении операций по начислению заработной платы и при выдаче денег под отчет. Поэтому данная аналитика может применяться при формировании отчетов по заработной плате с детализацией до сотрудников и при построении отчетов по расчетам по авансам.

48 План счетов управленческого учета

План счетов управленческого учета представляет собой схему регистрации и группировки фактов хозяйственной деятельности в управленческом учете. В нем приведены наименования и номера синтетических счетов (счетов первого порядка) и субсчетов (счетов второго порядка).

При разработке управленческого плана счетов за основу можно взять план счетов, используемый в бухгалтерском учете. Но все же он, как правило, требует доработки. Зачастую результатом доработки становится уменьшение числа счетов при увеличении числа аналитик по счетам. Изменения определяются требованиями форматов управленческих отчетов, которые должны регулярно формироваться на предприятии. Основной задачей управленческого учета является формирование отчетов, а план счетов – всего лишь технический инструмент, используемый при вводе данных и формировании отчетов.

Сначала должны разрабатываться именно формы отчетов, а уже затем – план счетов.

49 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов ОС НМА и ВА

В плане счетов у счетов основных средств, нематериальных активов и вложений во внеоборотные активы есть аналитика «Подразделения», а также «Основные средства», «Нематериальные активы», «Объекты внеоборотных активов». Данные аналитики введены в связи с тем, что менеджеры предприятия хотят получать управленческие отчеты по данным позициям в разрезе соответствующих объектов и подразделений.

50 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов «Материалы»

Счет 10 «Материалы» разделяется на несколько субсчетов по их функциональному назначению. Хотя такую группировку данных можно было бы обеспечить с помощью справочника «Материалы», в этом случае для учета материалов использовался бы только один счет. В качестве аналитик по материальным счетам используются такие справочники, как «Материалы», «Подразделения», «Места хранения», «Продукты и услуги». Последняя аналитика не всегда будет заполняться при вводе данных об операциях, связанных с поступлением и расходованием материалов. Но поскольку в некоторых случаях, связанных с непосредственным списанием материалов на производство конкретной продукции/ услуг, данная аналитика будет заполняться, то она присутствует почти у всех материальных счетов. Указанные 4 аналитики были

выбраны для того, чтобы было возможно сформировать соответствующие управленческие отчеты, в которых имеются показатели, связанные с материалами. К числу таких отчетов относятся отчет о закупках материалов, отчет об остатках материалов, отчет об использовании материалов в производстве и пр.

51 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов «НДС» и затратных счетов

К счету «НДС» использованы 3 аналитики: «Контрагенты», «Юрлица» и «Договоры».

В качестве обязательной аналитики для затратных счетов должны использоваться перечни соответствующих затрат. У счета 20 «Основное производство» такой аналитикой является «Затраты на производство», у счета 25

«Общепроизводственные расходы» – «Общепроизводственные затраты», у счета 26 «Общехозяйственные расходы» –

«Общехозяйственные затраты», у счета 44.2 «Коммерческие расходы» – «Коммерческие расходы». Кроме того, у всех

затратных счетов еще одной общей аналитикой может быть «Подразделения». В таком случае в управленческой отчетности данные о затратах можно будет детализировать не только по соответствующим статьям затрат, но и по

подразделениям. Еще одной аналитикой, которую можно использовать практически для всех затратных счетов, является «Продукты и услуги». Это не означает, что при формировании проводки о начислении всех типов затрат обязательно

должна указываться эта аналитика. Но если по конкретной операции можно сделать однозначную привязку к продукту, то должна быть возможность отразить это в учетных данных, чтобы формировать отчеты по затратам в разрезе продуктов.

Вводить аналитику «Продукты и услуги» по общехозяйственным расходам особого смысла нет. Но если у менеджеров предприятия возникнет желание привязать абсолютно все затраты к конкретным видам продукции, нужно добавить

данную аналитику и к счету 26 «Общехозяйственные расходы».

52 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов «Готовая продукция», «Товары»

У счетов 43 «Готовая продукция» и 41 «Товары» обязательной должна быть аналитика «Продукты». Если у компании

имеется более одного склада для хранения продукции или товаров, может оказаться целесообразным использование детализации данных по местам хранения.

Счет 45 «Товары отгруженные» также должен иметь аналитику «Продукты». Помимо этого, у данного счета могут присутствовать аналитики «Контрагенты», «Юрлица» и «Договоры». Это дает возможность получать отчеты об

отгруженных товарах не только по товарным позициям, но также и в разрезе комиссионеров.

53 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов учета денежных средств

У всех счетов учета денежных средств обязательной аналитикой должны быть статьи денежных средств. Это дает

возможность формировать отчет о движении денежных средств по статьям поступления и выплат. В качестве

дополнительных аналитиков могут быть использованы «Контрагенты», «Юрлица» и «Договоры». Это даст возможность

формировать отчет о движении денежных средств с детализацией ряда статей по контрагентам. Еще одной аналитикой у

счетов учета денежных средств может быть «Продукты и услуги». Разумеется, не всегда поступления оплаты от

покупателей можно однозначно идентифицировать по продуктам. Но в тех случаях, когда это можно сделать, такая

аналитика будет заполняться. Это означает, что по некоторым продуктам можно будет формировать отчетность не только о реализации продукции, но и о получении оплаты за реализованную продукцию.

54 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов расчетов с покупателями и поставщиками

К счетам, используемым для учета операций по расчетам с покупателями и поставщиками (62.1 «Расчеты с покупателями и заказчиками», 60.1 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками») используются аналитики «Контрагенты», «Юрлица» и

«Договоры». Наличие этих аналитиков позволяет формировать управленческую отчетность по дебиторской и кредиторской задолженности, авансам полученным и выданным в разрезе контрагентов, юридических лиц и договоров.

55 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов расчетов с персоналом

Счет 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда» должен иметь как минимум аналитику «Сотрудники», поскольку

зарплата начисляется и выплачивается конкретным сотрудникам предприятия. Если нужно получать отчет по фонду

оплаты труда (ФОТ) в разрезе штатных единиц, то счету 70 необходимо добавить еще одну аналитику – «Должности». Для

формирования отчета по ФОТ в разрезе структурных подразделений данный счет также должен иметь аналитику

«Подразделения». Еще одной полезной аналитикой может быть «Виды начислений заработной платы». Ее наличие

позволит формировать отчет по ФОТ в разрезе видов начислений.

56 План счетов управленческого учета. Аналитики счетов учета фин.результатов

Счет 90.1 «Выручка» нуждается в большом числе аналитиков. Это вызвано потребностью формировать отчет о продажах с

детализацией по различным направлениям. Прежде всего выручку от реализации необходимо детализировать по

продуктам. Другой полезной группировкой могут быть каналы сбыта, посредством которых предприятие реализует свою

продукцию или услуги. Для формирования отчета о продажах в разрезе контрагентов у счета 90.1 должна быть аналитика

«Контрагенты». Если сбытом на предприятии занимается несколько отделов, еще одной полезной аналитикой может быть «Подразделения».

Счет 90.2 «Себестоимость» также должен обязательно иметь аналитику «Продукты». Для формирования отчетов по

валовой или маржинальной прибыли с детализацией по другим аналитикам сам счет 90.2 также должен иметь

соответствующие аналитики. К их числу можно отнести «Каналы сбыта», «Контрагенты», «Подразделения» и т.д.

К счету 90.3 «Налог на добавленную стоимость» логично использовать аналитики «Контрагенты», «Юрлица» и

«Договоры».

Основной аналитикой счета 91 «Прочие доходы и расходы» и его субсчетов может быть аналитика «Прочие доходы и расходы».

Счет 97 «Расходы будущих периодов» и 98 «Доходы будущих периодов» в качестве основной аналитики могут иметь виды

соответствующих доходов и расходов: «Расходы будущих периодов» и «Доходы будущих периодов». Дополнительной

аналитикой могут быть «Продукты и услуги». Понятно, что доходы будущих периодов в явном виде связаны с продуктами

и услугами. Некоторые из статей расходов будущих периодов также могут быть напрямую связаны с конкретным продуктом или услугой.

Счет 99 «Прибыли и убытки» может не иметь никаких аналитиков, т.к. на нем отражаются общий финансовый результат работы предприятия в отчетном периоде.

Набор счетов и их аналитиков зависит от форм управленческой отчетности. Поскольку единых для всех предприятий

форматов управленческой отчетности не существует, то не может существовать и типового плана счетов управленческого учета. Каждому предприятию необходимо разработать план счетов для обеспечения собственных потребностей.

57 Методика формирования управленческой отчетности

Фактическое значение каждой статьи управленческих отчетов может быть получено следующими способами:

- Путем выбора оборотов между счетами или сальдо счетов управленческого учета с указанием необходимых аналитических признаков;
- Путем выполнения математических операций (сложение, вычитание и т.д.) над уже сформированными статьями отчетов.

58 Методика формирования отчета о доходах и расходах

№ Название статьи Методика заполнения

1	Доходы	1.1+1.2	
1.1	Выручка от реализации		Оборот по кредиту счета 90.1
1.2	Прочие доходы	1.2.1+1.2.2	
1.2.1	Прочие операционные доходы		Оборот по кредиту счета 91.1.1
1.2.2	Прочие внереализационные расходы		Оборот по кредиту счета 91.1.2
2	Расходы	2.1+2.2+2.3+2.4	
2.1	Производственные расходы	2.1.1+2.1.2	
2.1.1	Прямые производственные расходы		Оборот по кредиту счета 20
2.1.2	Общепроизводственные расходы		Оборот по кредиту счета 25
2.2	Коммерческие расходы		Оборот по кредиту счета 44.2
2.3	Административные расходы		Оборот по кредиту счета 26
2.4	Прочие расходы	2.4.1+2.4.2	
2.4.1	Прочие операционные расходы		Оборот по дебету счета 91.2.1
2.4.2	Прочие внереализационные расходы		Оборот по дебету счета 91.2.2
3	Прибыль (убыток) до налогообложения	1-2	
4	Налог на прибыль		Оборот по кредиту счета 68.4
5	Чистая прибыль	3-4	
6	Дивиденды		Оборот по кредиту счета 75.2
7	Нераспределенная прибыль	5-6	

59 Методика формирования балансового отчета

№ Название статьи Методика заполнения

1	Активы	1.1+1.2	
1.1	Текущие (оборотные) активы	1.1.1+1.1.2+1.1.3+1.1.4+1.1.5+1.1.6	
1.1.1	Денежные средства		Ск по дебету счетов 50,51,52
1.1.2	Краткосрочные финансовые вложения		Ск по дебету счета 58, Аналитика Пери-од оплаты = в течение 12 мес
1.1.3	Дебиторская задолженность		Ск по дебету счетов 62.1, 76.5, 60.2, 68.2
1.1.4	Запасы	1.1.4.1+1.1.4.2+1.1.4.3+1.1.4.4+1.1.4.5	
1.1.4.1	Готовая продукция		Ск по дебету счета 43
1.1.4.2	Товары для перепродажи		Ск по дебету счета 41
1.1.4.3	Товары отгруженные		Ск по дебету счета 45
1.1.4.4	Сырье, материалы и другие аналогичные ценности		Ск по дебету счета 10
1.1.4.5	Расходы будущих периодов		Ск по дебету счета 97
1.1.5	НДС по приобретенным ценностям		Ск по дебету счета 19
1.1.6	Прочие оборотные активы		Ск по дебету счета 94
1.2	Постоянные (внеоборотные) активы	1.2.1+1.2.2+1.2.3+1.2.4	
1.2.1	Основные средства		Ск по дебету счета 01 – Ск по кредиту счета 02.1
1.2.2	Нематериальные активы		Ск по дебету счета 04 – Ск по кредиту счета 05
1.2.3	Вложения во внеоборотные активы		Ск по дебету счета 08.3, 08.4, 08.05
1.2.4	Долгосрочные финансовые вложения		Ск по дебету счета 58, Аналитика Пери-од оплаты = более 12 мес
2	Пассивы	2.1+2.2	
2.1	Обязательства	2.1.1+2.1.2	
2.1.1	Краткосрочные обязательства	2.1.1.1+2.1.1.2+2.1.1.3+2.1.1.4	
2.1.1.1	Краткосрочные кредиты и займы		Ск по кредиту счета 66
2.1.1.2	Кредиторская задолженность		Ск по кредиту счетов 60.1,76.5,62.2, 68,69,70
2.1.1.3	Задолженность учредителям по выплате доходов		Ск по кредиту счета 75.2
2.1.1.4	Доходы будущих периодов		Ск по кредиту счета 98
2.1.2	Долгосрочные обязательства		Ск по кредиту счета 67
2.2	Капитал	2.2.1+2.2.2+2.2.3	
2.2.1	Уставный капитал		Ск по кредиту счета 80
2.2.2	Капитал, инвестированный учредителями		Ск по кредиту счета 81
2.2.3	Нераспределенная прибыль (не-покрытый убыток)		Ск по кредиту счета 84 – Ск по дебету счета 84+Ск по кредиту счета 99- Ск по дебету счета 99

60 Учетная политика организации для целей управленческого учета

Применительно к управленческому учету учетная политика организации - это принятая ею со-вокупность способов

ведения учета и составления отчетности. Учетная политика определяет принципы признания и оценки (измерения) хозяйственных операций.

Понятно, что от принципов признания и оценки напрямую будут зависеть значения показателей управленческой отчетности, на основе которых менеджеры предприятия будут принимать решения. Поэтому управленческая учетная политика требует особого внимания. В противном случае управленческая отчетность будет искаженно отражать реальную хозяйственную ситуацию и тем способствовать принятию неэффективных решений.

Признание – это процесс включения в управленческую отчетность (ББЛ, БДР) объекта, который является элементом финансовой отчетности (активы, обязательства, капитал, доходы, расходы) и соответствует критерию признания элемента. В процессе признания необходимо определить, как-ким образом каждая хозяйственная операция отразится в перечне проводок, какие счета и аналитики при этом должны быть использованы.

Оценка – это процесс определения денежных сумм, по которым должны признаваться элементы финансовой отчетности.

61 Принципы оценки элементов финансовой отчетности

При оценке элементов финансовой отчетности следует придерживаться следующих принципов:

- Активы не могут быть оценены выше суммы экономических выгод, которые они принесут в будущем;
- Обязательства не могут быть оценены ниже суммы экономических выгод, которые спишутся при урегулировании обязательств;
- Капитал оценивается в соответствии с оценкой активов и обязательств;
- Доходы возникают одновременно с увеличением активов или уменьшением обязательств;
- Расходы возникают одновременно с уменьшением активов или получением обязательств;
- Активы и обязательства оцениваются при их возникновении, они также могут переоцениваться при наличии их на предприятии в течение нескольких отчетных периодов;
- Доходы и расходы оцениваются только при их возникновении.

62 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Учетная политика по доходам
Доходы компании могут быть классифицированы на доходы по основной деятельности и прочие доходы:

Доходы от основной деятельности могут быть связаны с продажей товаров, оказанием услуг, выполнением строительных проектов, предоставления имущества в аренду, лизинг и пр. Прочие доходы связаны, как правило, с какими-то случайными событиями. Классификация доходов на основные и прочие зависит от конкретной деятельности предприятия. То, что для одного предприятия является случайным доходом, для другого может быть основной деятельностью.

При разработке учетной политики в отношении доходов необходимо ответить на 2 вопроса:

- С каким моментом времени связано получение дохода;
- Как определить сумму полученного дохода.

Для признания дохода должны быть выполнены следующие условия:

- Значительные риски, связанные с собственностью на товар, переданы покупателю;
- Компания не контролирует проданные товары и не ожидает получения от них дополнительных экономических выгод за пределами сделки;
- Сумма доходов может быть надежно оценена;
- Существует большая вероятность того, что экономические выгоды, связанные с данной сделкой, поступят в компанию;
- понесенные и ожидаемые затраты, связанные с выполнением сделки, могут быть надежно оценены.

При разработке управленческой учетной политики можно опираться на определение дохода, приведенное ниже.

Доход – это сумма денежных средств, на которую можно обменять полученное возмещение при совершении нормальной сделки, т.е. сделки между хорошо осведомленными, желающими совершить сделку и независимыми друг от друга сторонами. Причем доходы должны оцениваться по справедливой стоимости полученного возмещения.

Проще всего признавать и оценивать доход в случае, когда период получения денежных средств и отгрузки продукции совпадают. Ведь при этом справедливая стоимость, по которой должен оцениваться доход, равна сумме полученных денежных средств. Доход может быть определен на основании суммы, указанной в договоре.

При оплате с отсрочкой справедливая стоимость может быть меньше абсолютной величины ожидаемых в качестве оплаты денежных средств.

При продаже по предоплате договорная цена, как правило, меньше цены при прямой продаже. В этом случае получается, что покупатель как бы кредитует компанию.

63 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Учетная политика по расходам.

На предприятии могут использоваться различные классификации расходов. Все они должны быть отражены в управленческой учетной политике.

Момент признания всех прямых по отношению к доходам расходов определить значительно проще, чем момент признания самих доходов. Это связано с тем, что все прямые расходы возникают в момент признания соответствующих им доходов. Это значит, что себестоимость произведенной продукции списывается в расходы в момент признания доходов.

Себестоимость продукции – это и есть тот самый актив, который уменьшается в момент признания расходов, связанных с производством продукции.

В соответствии с определениями доходов и расходов при начислении доходов у предприятия либо увеличиваются активы, либо уменьшаются обязательства. Напротив, при начислении расходов либо уменьшаются активы, либо увеличиваются обязательства.

Увеличение активов предприятия при начислении доходов может происходить следующими способами:

- Поступление денег от покупателя в качестве оплаты за поставленную предприятием продукцию в момент приобретения указанной продукции;
- Увеличение дебиторской задолженности при реализации продукции с отсрочкой платежа.

Уменьшение обязательств предприятия происходит в том случае, если покупателю реализуется продукция, за которую была сделана предоплата. При этом происходит уменьшение обязательств в форме авансов полученных.

Одновременно с эти начисляются расходы, связанные с производством продукции. При этом у предприятия уменьшается такая статья активов, как «Себестоимость готовой продукции».

Таким образом, вопрос о моменте признания прямых производственных расходов имеет до-статочно ясный ответ. Сумму, списываемую в расходы, нельзя определить столь же однознач-но. Сумма расходов зависит от оценки товарно-материальных запасов. Более подробно этот вопрос рассматривается в учетной политике по элементам активов, в данном случае по товар-но-материальным запасам (ТМЗ).

По накладным производственным затратам необходимо принять решение: включать их в се-бестоимость продукции или нет. Для включения этих затрат в себестоимость необходимо раз-работать порядок их распределения по объектам учета (например, по видам продукции).

При выборе учетной политики по коммерческим расходам возможно использование 2 подхо-дов:

1. Списывать все коммерческие затраты в расходы в момент их возникновения
2. Часть коммерческих затрат списывать в расходы в момент их возникновения, а другую часть коммерческих расходов сначала учитывать в активах и только потом списывать в расходы. В числе такого рода коммерческих затрат могут быть, например, затраты на рекламу и продвижение товара. Это связано с тем, что эффект от маркетинговых акций может проявиться не только в том периоде, когда была проведена акция или размеще-на реклама, но и в последующие периоды. Таким образом, часть доходов в последую-щих периодах может быть связана с маркетинговыми затратами, произведенными в предшествующем периоде. В таком случае предприятие может внести в свою учетную политику положение, в соответствии с которым списание данных статей затрат будет производиться в последующие периоды. Таким образом, первоначально эти затраты могут учитываться как расходы будущих периодов в управленческом балансе пред-приятия. А затем заранее определенными частями эти затраты будут списываться в расходы в соответствующих периодах. Таким образом, часть коммерческих затрат может быть прямым по отношению к определенным статьям доходов и списываться в момент признания доходов.

Административно-управленческие затраты, как правило, полностью списываются в расходы в периоде их возникновения.

64 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Учетная по-литика по основным элементам активов

Дебиторская задолженность.

Дебиторская задолженность – это претензия на денежные средства, товары, услуги и прочие неденежные активы других компаний или физических лиц. Дебиторская задолженность при-знается только при признании связанного с ней дохода от реализации. В дебиторскую задол-женность, в отличие от дохода, включается сумма НДС.

Проблемы с оценкой дебиторской задолженности могут возникнуть в том случае, если деби-торская задолженность должна быть погашена не денежными средствами, а товарами или ценными бумагами. В таком случае дебиторскую задолженность нужно оценить по реальной стоимости.

Реальная стоимость дебиторской задолженности определяется справедливой стоимо-стью ак-тивов, которые могут быть получены в ходе погашения данной задолженности.

Справедливая стоимость – это сумма денежных средств, которая может быть уплачена за ак-тив или обязательство в ходе сделки между независимыми, хорошо проинформированными и желающими совершить сделку сторонами.

Пример. Между двумя предприятиями заключена бартерная сделка, по условиям которой 500 шт. товара А обмениваются на 1500 шт. товара В. Договорная цена товара А – 30 руб, а товара В – 10 руб. Известно, что рыночная цена товара А – 15 руб, а товара В – 4 руб.

При таких условиях в управленческом учете предприятия, реализующего товар А, должен быть признан доход в размере 7500 руб (15 руб/шт * 500 шт), дебиторская задолженность на сумму 6000 руб (4 руб/шт * 1500 шт), а также убыток по бартерным сделкам в размере 1500 руб.

Товарно-материальные запасы (ТМЗ)

Основной принцип оценки ТМЗ по наименьшей из величин:

- Себестоимость запасов;
- Чистая стоимость реализации.

Себестоимость запасов складывается из затрат на приобретение, переработку и прочих затрат, произведенных для приведения запасов в текущее состояние на текущем месте хранения.

Чистая стоимость реализации – это предполагаемая цена реализации товара за вычетом затрат по предпродажной подготовке товара и его продаже.

65 Общая схема формирования стоимости ТМЗ

Таким образом, есть 3 основных стадии, на которых формируются соответствующие затраты, включаемые в ТМЗ. В целях управленческого учета в стоимость ТМЗ удобно включать только переменные затраты: прямые материальные затраты и прямые затраты труда. Остальные про-изводственные затраты можно учитывать как расходы периода. Однако в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО) данный метод не используется. В МСФО все производственные затраты включаются в состав себестоимости готовой продукции.

66 Методы определения себестоимости ТМЗ

Существуют 4 метода определения себестоимости ТМЗ:

1. Метод сплошной идентификации. Данный метод основан на использовании фактических затрат, связанных с каждой конкретной единицей ТМЗ.
2. Метод средневзвешенной стоимости. Стоимость единицы ТМЗ определяется делением стоимости всех ТМЗ данного вида на количество единиц запаса данного вида ТМЗ. При этом учитываются все цены, по которым приобретались ТМЗ в течение отчетного периода.
3. Метод ФИФО (FIFO – first in first out). В производственные затраты, а потом и в себестои-мость списываются материалы в порядке их поступления на предприятие.
4. Метод ЛИФО (LIFO – last in first out). В производственные затраты, а потом и в себестои-мость, списываются

материалы не в порядке их поступления на предприятие, а наоборот: сначала списываются материалы, поступившие в последнюю очередь.

Использование первого метода дает самый точный результат, но затраты на ведение учета по этому методу могут быть очень значительными. Этот метод подходит для наиболее дорогостоящих единиц ТМЗ, с которыми совершается ограниченное число операций.

Активы не должны учитываться по стоимости выше сумм, получение которых ожидается от их продажи или использования. Поэтому необходимо регулярно сравнивать себестоимость ТМЗ и их чистую стоимость реализации. Если последняя становится меньше себестоимости, то ТМЗ необходимо переоценить в сторону уменьшения, до уровня чистой стоимости реализации.

Возможные причины, приводящие к уменьшению оценки ТМЗ до величины чистой стоимости реализации:

- Повреждение или порча запасов;
- Полное или частичное устаревание запасов;
- Снижение уровня рыночных цен;
- Покупка запасов по завышенным ценам (например, в случае приобретения по бартеру).

Чистую стоимость реализации необходимо отслеживать каждый отчетный период. Если чистая стоимость реализации вырастет и станет выше себестоимости (в случае, если раньше производилась переоценка), тогда ТМЗ должны быть переоценены обратно до уровня себестоимости.

Для ведения абсолютно точного учета необходимо по завершении каждого отчетного периода сравнивать себестоимость ТМЗ и чистую стоимость реализации и проводить соответствующую переоценку. Это, безусловно, усложняет учетный процесс. Поэтому каждое предприятие должно самостоятельно решить, оправдано ли ведение такого скрупулезного учета, или же можно пренебречь влиянием изменения чистой стоимости реализации.

Логика принятия такого решения достаточно очевидна. Если ТМЗ составляют существенную долю в активах предприятия и колебания стоимости ТМЗ, вызванные изменением чистой стоимости реализации, весьма значительны, то в этом случае искажения в управленческой отчетности могут быть существенными. Поэтому в управленческом учете нужно проводить регулярную процедуру переоценки ТМЗ. По крайней мере, это стоит делать по ряду наиболее существенных позиций.

Если же для ТМЗ в активах невелика, то переоценка будет занимать много времени, но не даст полезной информации для менеджеров и акционеров предприятия.

67 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Основные средства

Основные средства – это долгосрочные активы со сроком полезной службы более одного года, используемые для производственных, коммерческих и административных целей (или для сдачи в аренду) и не предназначенные для перепродажи.

В стоимость основных средств входят все необходимые затраты, связанные с доставкой, монтажом и пуском в эксплуатацию.

Со временем основные средства теряют свою стоимость, т.к. они изнашиваются (амортизируются).

Амортизация (износ) основных средств – процесс постепенного переноса стоимости основных средств на расходы.

Данный процесс обусловлен конечным сроком полезного действия основных средств в связи с их физическим и моральным старением.

Существуют 4 метода начисления амортизации:

1. Метод равномерного (линейного) списания стоимости;
2. Метод начисления износа пропорционально объему выполненных работ (производственный метод);
3. Метод ускоренного списания стоимости по сумме чисел;
4. Метод ускоренного списания – метод уменьшающегося остатка.

В управленческом учете чаще всего используется первый способ начисления амортизации. Однако на некоторых предприятиях с существенными колебаниями объема деятельности, вызванными, например, сезонностью, применяют второй метод. Этот метод учитывает интенсивность использования основных средств в различных отчетных периодах.

В ходе использования основных средств их стоимость может не только уменьшаться (амортизироваться), но и увеличиваться за счет последующих капиталовложений. Последующие капиталовложения увеличивают балансовую стоимость актива в случаях, если ожидается связанное с данными капиталовложениями увеличение экономических выгод в будущем.

Примерами таких капиталовложений могут быть:

- Реконструкция актива с целью увеличения срока полезного функционирования и/или увеличение его мощности;
- Реконструкция актива с целью улучшения качества выпускаемой продукции;
- Реконструкция актива с целью сокращения расходов по основной деятельности.

Затраты на поддержание основных средств в рабочем состоянии, например, ремонт и техническое обслуживание для восстановления или поддержания экономических выгод на первоначальном уровне, последующими капиталовложениями не являются и списываются в расходы отчетного периода.

После первоначальной оценки основные средства учитываются по наименьшей из величин:

- Балансовая стоимость;
- Возмещаемая сумма.

Балансовая стоимость – это первоначальная стоимость за вычетом начисленной амортизации.

Возмещаемая сумма – сумма, которую предприятие может получить при дальнейшем использовании основного средства, включая его ликвидационную стоимость.

В случае, если возмещаемая сумма стала меньше балансовой стоимости, основные средства необходимо переоценить, а разница должна быть признана в качестве расходов. Если в дальнейшем возмещаемая сумма выросла, то основные средства могут быть переоценены в большую сторону, но не более величины балансовой стоимости. При этом разница признается как доход.

Как и в случае с переоценкой ТМЗ, каждое предприятие само должно определить целесообразность проведения такой переоценки в управленческом учете. С одной стороны, результат получается более точным, но, с другой стороны,

применение такого подхода требует дополнительных трудозатрат на ведение учета. Если основные средства занимают существенную долю в активах предприятия и колебания в оценке их стоимости могут быть значительными, то подобные переоценки в управленческом учете проводить нужно, т.к. в противном случае данные управленческой отчетности могут сильно искажать реальную ситуацию. При других условиях такой тщательной оценкой основных средств можно пренебречь, поскольку ее использование не даст важной дополнительной информации.

4). Учетная политика по источникам финансирования (пассивам)

68 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Кредиторская задолженность
Принципы признания и оценки кредиторской задолженности во многом схожи с учетной политикой по дебиторской задолженности. Только в данном случае следует помнить, что кредиторская задолженность не должна занижаться (в отличие от дебиторской задолженности, которая не должна завышаться). Обязательства не должны оцениваться ниже суммы экономических выгод, которые потребуются для их погашения.

Проще всего признавать и оценивать полученные кредиты и займы. Исключения составляют ситуации, когда кредиты берутся не деньгами, а ценными бумагами (векселя, облигации и т.д.).

69 Основные разделы учетной политики для целей управленческого учета. Капитал
Что касается такого раздела баланса, как «Капитал», то в бухгалтерском учете используются такие понятия, как «Уставный капитал», «Добавочный капитал», «Резервный капитал», «Не-распределенная прибыль» и т.д. В управленческом учете статья «Капитал» может распадаться всего на 3 подстатьи:

- Уставный капитал;
- Капитал, инвестированный учредителями;
- Нераспределенная прибыль.

Логика такого разбиения следующая.

Уставный капитал – это те средства, которые инвестируют учредители при создании компании. Предполагается, что данные инвестиции не будут возвращаться владельцам, а останутся в компании до момента прекращения ее деятельности.

Нераспределенная прибыль – это та накопленная прибыль, которая не распределяется между учредителями (в форме дивидендов), а остается в компании для дальнейшего развития ее деятельности.

Капитал, инвестированный учредителями – это инвестиции, осуществляемые собственниками компании на возвратной основе. То есть, когда для развития компании нужно привлечение дополнительного финансирования, и в качестве такового используются средства собственников, то такие вложения могут отражаться по статье «Капитал, инвестированный учредителями».

70 Анализ финансовой управленческой отчетности

Анализ является обязательной стадией в цикле управления предприятием. Проведение анализа хозяйственной деятельности необходимо для обеспечения обоснованности управленческих решений.

Существуют различные методы анализа хозяйственной деятельности. В данном методическом пособии остановимся на рассмотрении методов, основных на применении финансовых коэффициентов.

Финансовые коэффициенты представляют собой относительные показатели, определяемые по данным финансовых отчетов, в основном по данным баланса и отчета о прибылях и убытках.

Применение финансовых коэффициентов основано на теории, предполагающей существование определенных соотношений между отдельными статьями отчетности.

Предпочтительные значения коэффициентов зависят от отраслевых особенностей предприятий, от размеров предприятий, оцениваемых обычно годовым объемом продаж, среднегодовой стоимостью активов. На предпочтительные величины коэффициентов, кроме того, может влиять общее состояние экономики.

В составе критериев оценки финансового состояния предприятия с помощью финансовых коэффициентов можно выделить следующие их группы:

- Платежеспособность;
- Прибыльность или рентабельность;
- Финансовая (рыночная) устойчивость.

Анализ с применением финансовых коэффициентов может проводиться не только по фактическим данным, но также и по плановым. Если коэффициенты, рассчитанные по плановым значениям, принимают неудовлетворительные значения, план необходимо откорректировать.

У аналитиков нет единого мнения относительно состава, классификации и даже наименования коэффициентов, поэтому отнесение некоторых коэффициентов к той или иной группе достаточно условно. Далее рассмотрим наиболее часто применяемые на практике показатели.

71 Показатели платежеспособности

Платежеспособностью предприятия называется его способность своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам за счет наличия готовых средств платежа (остатка денежных средств) и других ликвидных активов.

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	Комментарии
Коэффициент абсолютной ликвидности			

Для производственных предприятий нормальное значение = 0,3 – 0,4 Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

Коэффициент «критической оценки»

Допустимое значение 0,7 – 0,8, желательно 1. Показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам.

Коэффициент текущей лик-видности

Необходимое значение 1,5, оптимальное 2,0 – 3,5 Показывает, какую часть текущей кратко-срочной задолженности предприятие может погасить, мобилизовав все оборотные средства.

72 Показатели финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – характеристика стабильности финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых им финансовых средств.

Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	Комментарии
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)			

Не выше 1,5 Показывает, сколько заемных средств организация привлекла на 1 рубль вложенных в активы собственных средств.

Коэффициент финансовой независимости (автономии)

0,4 – 0,6. Показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования

Коэффициент финансовой устойчивости

Свыше 0,6 Показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников

73 Показатели прибыльности (рентабельности)

Показатели финансовых результатов (прибыли) характеризуют эффективность хозяйствования предприятия по всем направлениям его деятельности: производственной, сбытовой, снабженческой, финансовой, инвестиционной.

Наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия представлены в бюджете доходов и расходов. Однако формат БДР не унифицирован для различных предприятий. Поэтому алгоритмы расчета показателей показан на примере ста-тей формы № 2 «Отчет о финансовых результатах» бухгалтерской отчетности. Эта форма утверждена приказом Министерства финансов РФ от 2.07. 2010 г. № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организации».

В странах с развитыми рыночными отношениями обычно ежегодно торговая палата, бизнес-сообщества или правительственные органы публикуют информацию о «нормальных» значениях показателей рентабельности.

Сопоставление показателей предприятия с их допустимыми величинами позволяет сделать вывод о финансовом положении предприятия. В России такая практика пока отсутствует, поэтому основной базой для сравнения являются данные о величине показателей предприятия в предшествующих периодах.

Показатели, характеризующие прибыльность (рентабельность)

Наименование показателя	Способ расчета	Комментарии
Рентабельность продаж		

Рентабельность продаж

Показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции

Рентабельность активов

Показывает эффективность использования всего имущества предприятия.

Рентабельность собственного капитала

Показывает эффективность использования собственного капитала

74 Планирование показателей финансово-хозяйственной деятельности

Под системой планирования понимается принятая на предприятии совокупность планов с их внутренней структурой, а также определенные и формализованные для каждого из них принципы, форматы и регламент планирования.

Система планов как совокупность взаимоувязанных документов должна давать целостное и полное представление о состоянии предприятия, относящееся к будущему периоду. При несоблюдении этого условия планы не работают, т.к. не позволяют принимать управленческие решения. Например, если система планов предусматривает только использование БДР, то остается неизвестной потребность предприятия в дополнительном финансировании для обеспечения деятельности. Поэтому необходимые источники финансирования могут оказаться недоступными. При наличии БДР и БДДС, но в отсутствии ББЛ невозможно точно определить, может ли предприятие выдержать дополнительную кредитную нагрузку, удовлетворяет ли оно критериям банков по кредитоспособности. И в результате план продаж, вполне реалистичный с позиций рыночной конъюнктуры, может оказаться невыполнимым из-за невозможности привлечения банковских кредитов для финансирования текущей деятельности.

Общая схема консолидации бюджетов предприятия в полноценной системе бюджетного управления представлена на рисунке.

5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)

Система оценивания за дисциплину:
 Оценка "3" - средний балл за все выполненные работы 3,
 Оценка "4" - средний балл за все выполненные работы 4,
 Оценка "5" - средний балл за все выполненные работы 5

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**6.1. Рекомендуемая литература****6.1.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Колчина Н. В., Поляк Т. Е., Бурмистрова Л. М., Пантелеев А. П., Португалова О. В., Колчина Н. В.	Финансы организаций (предприятий): учебник	Электронная библиотека	Москва: Юнити, 2015
Л1.2	Зайцев В. А.	Известия высших учебных заведений. Серия "Экономика, финансы и управление производством": журнал	Электронная библиотека	Иваново: Ивановский государственный химико-технологический университет, 2012
Л1.3	Ираева Н. Г., Азнабаева Г. Х.	Финансы, анализ бюджетных учреждений: учебное пособие	Электронная библиотека	Уфа: Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2014
Л1.4	Березовская М. В., Феофанов Н. Ю.	Корпоративные финансы: практикум	Электронная библиотека	Омск: Омская юридическая академия, 2015

6.3 Перечень программного обеспечения

П.1	Win Pro 10 32-bit/64-bit
П.2	Microsoft Office
П.3	LMS Canvas
П.4	MS Teams
П.5	Business Studio 4.1

6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных**7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Ауд.	Назначение	Оснащение
Б-734	Лекционная аудитория	комплект учебной мебели на 140 мест для обучающихся, рабочее место преподавателя, мультимедийное оборудование, ноутбук с доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus и технические средства обучения, служащие для предоставления информации большой аудитории.
Б-434	Компьютерный класс	персональные компьютеры - 80 шт., пакет лицензионных программ MS Office, проектор, комплект учебной мебели
Читальный зал электронных ресурсов		комплект учебной мебели на 55 мест для обучающихся, 50 ПК с доступом к ИТС «Интернет», ЭИОС университета через личный кабинет на платформе LMS Canvas, лицензионные программы MS Office, MS Teams, ESET Antivirus.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Лекционные материалы и методические рекомендации к работам размещаются в начале семестра в LMS Canvas. Рекомендуемая в курсе литература доступна в Электронной библиотеке НИТУ "МИСиС". Электронные версии методических указаний находятся на кафедре