



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
АКАДЕМИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ,
ОБОРОНЫ И ПРАВОПОРЯДКА

Кафедра менеджмента

**Н.Ф. Пушкарёв, Н.Н. Пушкарёв,
Н.А. Фомичёва**

АНАЛИЗ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

*Учебное пособие
для студентов академии*

Москва
2007

УДК 657(075.32)
ББК 63.215(2)-1
П 91

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора
Пушкарёва Н.Н.

Рецензенты:

Абляев С.А. — Председатель Правления Славянского промышленного банка, кандидат экономических наук

Козлов В.В. — профессор Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор

Троицкая Е.В. — проректор по учебной работе Московской академии государственного и муниципального управления, кандидат экономических наук, профессор

Пушкарев Н.Ф., Пушкарёв Н.Н., Фомичёва Н.А.

Анализ и учетная политика в деятельности организаций: Учебное пособие для студентов академии / Под общей редакцией д.э.н., проф., действительного члена АБОП Пушкарёва Н.Н. — М.: Агентство печати «Наука и образование», 2007. — 108 с.

В учебном пособии раскрываются управленческий анализ, учетная политика и финансовые результаты в деятельности организации, системы изучения внутренних рынков, методы корпоративных исследований, концепции контроллинга и др.

Для студентов, преподавателей, специалистов и руководителей, проходящих обучение в Академии.

УДК 657(075.32)
ББК 63.215(2)-1

Ответственный за выпуск
проректор по учебной работе,
профессор
Саркиджан Г.А.

© Пушкарев Н.Ф., Пушкарёв Н.Н., Фомичева Н.А., 2007

Введение

Серьезные изменения, происходящие в нашей стране в последнее время, требуют пересмотра многих принципов, и прежде всего принципов управленческого анализа и учетной политики в деятельности экономических субъектов. Задачи управления требуют новых видов информации, которые генерируют учетно-финансовые подразделения каждой организации. От того, насколько действенна эта система, насколько квалифицированно построен информационный обмен, зависит качество аналитической обработки исходных данных, а следовательно, качество принятых на их основе конкретных решений, успешность функционирования экономического субъекта в целом, а в конечном итоге — степень достижения целей, поставленных перед ним его собственниками.

Управленческий учет как научная дисциплина переживает в нашей стране буквально второе рождение. Находясь на стыке экономических наук и наук об управлении, управленческий учет стал неотъемлемой частью экономического образования. Не случайно учебные планы почти всех экономических специальностей высшего профессионального образования в России в настоящее время включают эту дисциплину в качестве обязательной для изучения слушателями, которые претендуют на получение квалификации «экономист» или «менеджер».

Содержание данного учебного пособия соответствует требованиям Государственных образовательных стандартов (ГОС) подготовки специалистов курса «Бухгалтерский и управленческий учет», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Менеджмент организации».

Известно, что нельзя стать хорошим специалистом исключительно в учебной аудитории, ибо профессионал формируется только в среде профессионалов. Однако без фундаментальных профессиональных знаний специалиста тоже не получится.

Экономическая практика, с одной стороны, стимулирует изменения в подготовке специалистов, а с другой стороны, молодые специалисты приносят на предприятия и в организации реального сектора экономики знания методов и методик, которые они получили в учебных заведениях.

Множество хозяйствующих субъектов в рыночной экономике имеют право самостоятельно определять свою финансовую, производственную и кадровую политику, но немногие из них могут полноценно и качественно реализовать такое право. Это обусловлено двумя основными причинами. В первую очередь речь идет о недостатке рыночной информации, который объясним тем, что современная российская модель хозяйствования только складывается, не выстроены институты рыночной экономики, не сформировались саморегулируемые профессиональные организации, бедно информационное поле.

Но главное даже не в этом: бизнес испытывает острую нехватку квалифицированных специалистов, способных надлежащим образом использовать тот методический инструментарий, который уже разработан и описан в специальной литературе, а тем более предлагать новые методы работы с учетно-финансовой информацией и ее использования в управлении организацией.

В образовании, как, вероятно, ни в какой другой экономической сфере, ощущается каждодневный ритм деловой практики реальных хозяйствующих субъектов. Разгосударствление экономики, возникновение новых малых и средних предприятий, владельцам и управляющим которых приходится ежедневно принимать решения, направленные на достижение целей этих организаций, порождают спрос на специалистов с высоким уровнем экономического образования и широким кругозором.

Особая роль изучения дисциплины «Управленческий анализ и учетная политика» характеризуется несколькими причинами:

- 1) необходимость расширения профессионального кругозора, повышения уровня знаний, которые требуются для профессиональной деятельности специалистов финансовой сферы и руководителей предприятий;
- 2) чрезвычайно быстрое изменение правового поля и рыночной ситуации в условиях быстро растущей экономики, в которых приходится вести свою деятельность большинству хозяйствующих субъектов;
- 3) повышение роли специалистов, знакомых с учетной работой, в жизни хозяйствующих субъектов, что накладывает на них определенные обязательства не только перед конкретным руководителем, но и перед руководителями и собственниками организации, ее сотрудниками и в конечном итоге — перед обществом в целом.

Развитие рыночных процессов в экономике изменило требования к содержанию профессиональной подготовленности специалистов, к тем практическим задачам, которые каждодневно решаются в деловой практике предприятий. За последние годы существенно изменились условия работы руководителей и сотрудников финансово-экономических служб:

- 1) значительно увеличился объем информации, необходимой для принятия управленческих решений;
- 2) ужесточились требования к ее достоверности и своевременности;
- 3) заметно расширилась нормативная база регулирования хозяйственной деятельности, увеличился объем налоговых расчетов;
- 4) усложнилась методология бухгалтерского учета;
- 5) все большее распространение приобретают компьютерные информационные системы, являющиеся хорошим инструментом поддержки управленческих решений и ведения бизнеса.

Проведенные обследования российских предприятий показывают, что 40—50% всей информации являются избыточными, в то время как в учете отсутствует около 50% необходимой для принятия решений информации. И даже на тех предприятиях, где интенсивно используются компьютеры и современное программное обеспечение, зачастую до 80% управленческих процессов не имеют информационной поддержки.

Это объясняется тем, что внедрение систем комплексного автоматизированного управления организацией само по себе не означает формирования эффективной структуры информационной поддержки процесса принятия управленческих решений, а лишь создает программную и техническую среду для совершенствования управления предприятием.

Профессиональная независимость неотделима от профессиональной ответственности. На рынке труда востребованы специалисты, способные формировать и обрабатывать внутрифирменную экономическую информацию, компетентные не только в чисто учетных вопросах, но и умеющие организовать информационный обмен, независимые в области своей компетентности и несущие ответственность в этих границах. И если профессиональная ответственность формируется в рамках нормативного регулирования учетно-финансовой деятельности (в том числе и на уровне предприятия), то профессиональная независимость формируется как следствие высокой квалификации специалиста, знанием различных методов и методик, не только входящих в сферу его непосредственных обязанностей, но и относящихся к смежным областям организационной активности.

К сожалению, в современных российских условиях работа профессионалов в области учета (и управленческого в том числе) ориентирована только на ответственность. Необходимость независимости в профессиональных суждениях не слишком осознается даже самими специалистами, а тем более работодателями.

Такая ситуация стала причиной того, что профессия и деятельность бухгалтера зачастую рассматривается работодателями как «ненужная», поскольку бухгалтер работает «на налоговую инспекцию». Тем яснее необходимость перемен в сознании членов профессионального сообщества — перемен, связанных с осознанием значения учетной информации для процесса принятия управленческих решений внутри организации и роли бухгалтера-аналитика в подготовке и обосновании этих решений.

Находясь на стыке учета, организации производства, контроля, анализа и планирования деятельности, управленческий учет сегодня не ограничивается исчислением себестоимости, а рассматривает такие проблемы, как оценка эффективности, мотивация персонала, поиск и обоснование наилучших решений различных проблем, стоящих перед организацией.

Глава 1. Формирование учетной политики и методы учета затрат

Исходя из вышеизложенного, авторы учебного пособия изложили материал в пяти главах, каждая из которых затрагивает вопросы анализа, учета и управления хозяйственной деятельностью организации, как с практической, так и с теоретической точек зрения.

Первая глава «Формирование учетной политики и методы учета затрат» посвящена одному из важнейших инструментов управленческого учета — учетной политике как системе принципов, методов и процедур, которые используются организацией для составления и подачи финансовой отчетности, т.е. это выбор самим предприятием определенных и конкретных методик, форм и техники ведения бухгалтерского и управленческого учета, исходя из действующих нормативных актов и особенностей деятельности предприятия.

Особое внимание авторы также уделили основному элементу управленческого учета — учету затрат и методам их учета. В главе подробно представлены основные методы учета затрат и калькулирования себестоимости на предприятии.

Вторая глава посвящена методам корпоративного исследования и концепции «контроллинга». В данной главе раскрывается понятие управления, его сущность и предназначение в финансово-хозяйственном процессе, а также выделяется роль оценки и анализа финансового состояния организации при принятии необходимых управленческих решений.

В данной главе авторы раскрывают понятие «контроллинга» как стержня, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации для успешного управления ее деятельностью.

Отдельное внимание уделено стратегическому и оперативному управлению организацией, их функциям и различиям. Также исследованы вопросы расчета порога рентабельности, как одного из основных показателей деятельности организации, принципы операционного и функционально — стоимостного анализа.

Третья глава посвящена одному из основных элементов управленческого учета — управлению качеством. Учету и анализу его факторов, анализу прибыльности организации по потребителям.

В четвертой главе автором уделено внимание анализу финансового состояния и результатов деятельности предприятия. В данной главе подробно описываются стадии финансового анализа, порядок подготовки и оценки финансовой отчетности, проблемы возникающие на всех этапах проведения аналитической работы.

Пятая глава учебного пособия освещает основные финансовые показатели организации, как элементы финансового анализа, необходимые для принятия правильного и грамотного управленческого решения.

В заключение авторами внесен ряд предложений по улучшению работы как хозяйствующего субъекта в целом, так и его отдельных филиалов.

1.1. Цели и задачи формирования учетной политики организации

Множество объектов бухгалтерского наблюдения характеризуется существенным разнообразием: здания, сооружения, мебель, транспортные средства и т.д. Когда совокупности элементов, составляющих бухгалтерскую систему, свойственно такое многообразие, то возникает потребность упорядочить ее, классифицировать всю совокупность по определенным признакам.

Классификация сводится не к упорядочению фиксированного набора бухгалтерских счетов, а состоит в конструировании системы счетов, основанной на исследовании производственно-хозяйственных и финансовых процессов, составляющих деятельность экономических субъектов, на анализе потребностей в информации для их отражения и выявлении возможностей получения этой информации.

Классификация бухгалтерских счетов направлена на установление минимума счетов, необходимого и достаточного для описания объектов бухгалтерского наблюдения, распределения этих объектов по конкретным счетам, разбивку образованной системы на классы, сгруппированные по определенному общему признаку таким образом, что полученные в результате декомпозиции подмножества сохраняют свойства системы как единого целого.

Основные правила ведения бухгалтерского учета в организациях установлены ПБУ 1/98 «Учетная политика организации». Учетная политика организации является основным документом, регламентирующим ведение бухгалтерского учета и порядок налогообложения.

Основными задачами бухгалтерского учета являются: формирование полной и достоверной информации о деятельности организации, ее имущественном положении, обеспечение контроля за использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами, своевременное предупреждение негативных явлений хозяйственно-финансовой деятельности, выявление и мобилизация внутрихозяйственных резервов.

Учетная политика организации должна обеспечивать:

- 1) полноту отражения в бухгалтерском учете всех факторов хозяйственной деятельности;
- 2) своевременное отражение фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и бухгалтерской отчетности;
- 3) большую готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов;

4) отражение в бухгалтерском учете факторов хозяйственной деятельности исходя не столько из их правовой формы, сколько из экономического содержания фактов и условий хозяйствования;

5) тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца;

6) рациональное ведение бухгалтерского учета, исходя из условий хозяйственной деятельности и величины организации.

Рассмотрим общие положения формирования учетной политики.

Учетная политика рассматривается как способ законодательного регулирования в условиях рыночной экономики финансово-экономических и хозяйственных особенностей функционирования организации исходя из ее структуры, отраслевой принадлежности и других особенностей.

Учетная политика организации представляет, с одной стороны, обязательный нормативный документ системы бухгалтерского учета, что закреплено в пункте 3 ст. 5 Федерального Закона «О бухгалтерском учете» от 21.11.96г. № 129-ФЗ (далее — Закон «О бухгалтерском учете»). С другой стороны, учетная политика — документ, защищающий интересы организации в области применения ею способов ведения бухгалтерского учета и его постановки.

Основы учетной политики устанавливает первый национальный стандарт по бухгалтерскому учету: «Учетная политика организации» (далее — ПБУ 1/98). Под учетной политикой организации понимается выбранная ею совокупность способов ведения бухгалтерского учета — первичного наблюдения, стоимостного измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности.

При формировании учетной политики в соответствии с действующим законодательством организации должны исходить из ряда следующих основных допущений (п. 6 ПБУ 1/98), рассмотренных в табл. 1.1.

Учетная политика организации должна отвечать следующим основным требованиям к ведению бухгалтерского учета (п.7 ПБУ 1/98), которые рассмотрены в табл. 1.2.

Учетная политика разрабатывается организацией исходя из своей структуры, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности.

В данной таблице (1.3) указаны основные факторы, влияющие на выбор и обоснование способов ведения бухгалтерского учета, отражаемых в учетной политике.

Учетная политика формируется на основе совокупности вышеперечисленных основополагающих допущений, требований и факторов, использование которых требует системного подхода с целью максимальной оптимизации организации системы бухгалтерского учета.

Допущения, действующие при формировании учетной политики

№ п/п	Наименование допущения	Состав допущения
1	допущение имущественной обособленности	Активы и обязательства организации существуют обособленно от активов и обязательств собственников этой и других организаций. Имущество, находящееся под контролем организации, но не принадлежащее ей на правах собственности, учитывается за балансом по правилам простой бухгалтерии (без использования двойной записи по счетам). В Законе «О бухгалтерском учете» принцип имущественной обособленности отражен в пункте 2 ст. 8. Исключение: пункт 1 ст. 12 Закона РФ от 29.10.98г. № 164-ФЗ «О лизинге». Предмет лизинга, переданный во временное владение и использование лизингополучателю, является собственностью лизингодателя, но по соглашению сторон может учитываться на балансе лизингополучателя.
2	допущение непрерывности деятельности	Допущение непрерывности деятельности означает, что организация будет продолжать свою деятельность в обозримом будущем и у нее отсутствуют намерения и необходимость ликвидации или существенного сокращения деятельности и, следовательно, ее обязательства будут погашаться в установленном порядке.
3	допущение последовательности применения учетной политики	Выбранная организацией учетная политика последовательно применяется от одного отчетного года к другому, что обеспечивает создание определенной стабильности ведения бухгалтерского учета.
4	допущение временной определенности фактов хозяйственной деятельности	Факты хозяйственной деятельности организации отражаются в том отчетном периоде, в котором они имели место, независимо от фактического времени поступления или выплаты денежных средств, связанных с этими фактами, так называемый принцип «начисления». Под допущениями понимаются условия деятельности организации, которые должны обязательно ею выполняться в течение всего периода действия учетной политики.

Таблица 1.2

Основные требования к ведению бухгалтерского учета

№ п/п	Основные требования	Состав основных требований
1	осмотрительность	Большая готовность к признанию в бухгалтерском учете расходов и обязательств, чем возможных доходов и активов, не допуская создания скрытых резервов.
2	приоритет содержания над формой	Отражение в бухгалтерском учете фактов хозяйственной деятельности исходя не столько из их правовой формы, сколько из их экономического содержания и условий хозяйствования.
3	непротиворечивость	Тождество данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета на последний календарный день каждого месяца.
4	рациональность	Сопоставление затрат на организацию системы бухгалтерского учета определенной степени сложности с реальным полезным эффектом от ее действия.

Таблица 1.3

Факторы определения способов ведения бухгалтерского учета

№ п/п	Факторы, влияющие на выбор и обоснование способов ведения бухгалтерского учета
1	форма собственности и организационно-правовой статусе (государственная организация, открытое акционерное общество, закрытое акционерное общество и др.)
2	отраслевая принадлежность и вид деятельности
3	объем деятельности, численность работающих
4	возможность использования налоговых льгот
5	отсутствие жесткой регламентации со стороны государственных органов ценообразования по уровню рентабельности, торговых наценок и др.
6	система информационного обеспечения деятельности
7	материальная база (обеспеченность компьютерной техникой, средствами оргтехники, программное обеспечение)
8	развитие организации на долгосрочную перспективу (возможность инвестирования, освоение новых видов деятельности, расширение рынка сбыта)
9	уровень квалификации персонала
10	система материальной заинтересованности работников в эффективности финансово-хозяйственной деятельности и их материальная ответственность за выполняемые функции
11	внешние условия (инфляционные процессы, конкурентоспособность выпускаемой продукции)

Организация имеет право на самостоятельный выбор способов группировки и оценки фактов хозяйственной деятельности, погашения стоимости активов, организации документооборота, инвентаризации, способов применения счетов бухгалтерского учета, системы регистров бухгалтерского учета, обработки информации и иных соответствующих способов и приемов, разработанных системой нормативного регулирования.

В случае отсутствия в системе нормативного регулирования каких-либо конкретных способов бухгалтерского учета или когда применение способов нормативными документами однозначно не определено, организация вправе самостоятельно их разработать и узаконить для себя через механизм учетной политики, руководствуясь общеметодологическими принципами и правилами.

Способы ведения бухгалтерского учета, определенные учетной политикой организации, действуют с 1 января года, следующего за годом утверждения соответствующего организационно-распорядительного документа.

Учетная политика обязательна для всех структурных подразделений организации, включая выделенные на отдельный баланс, независимо от их месторасположения. Филиалы, представительства и прочие подразделения не вправе устанавливать собственные способы ведения бухгалтерского учета. Головному офису организации следует своевременно информировать финансовые службы подразделений по вопросам учетной политики.

Вновь созданные организации, которые по законодательству Российской Федерации обязаны публиковать свою бухгалтерскую отчетность, оформляют избранную ими учетную политику до первой публикации бухгалтерской

отчетности, но не позднее 90 дней со дня приобретения прав юридического лица (государственной регистрации).

При формировании учетной политики организация устанавливает для себя возможные варианты учета тех или иных операций, по которым предусмотрены альтернативные решения в рамках системы нормативного регулирования бухгалтерского и налогового учета.

Налоговый учет, основываясь на данных регистров бухгалтерского учета, представляет собой прежде всего осуществление расчетных корректировок к ним по итогам каждого налогового периода для правильного исчисления налоговой базы (статья 54 Налогового Кодекса Российской Федерации). Налоговое законодательство предоставляет организациям в ряде случаев право выбора способов определения объекта налогообложения или порядка уплаты налога. Эти способы должны быть определены до начала финансового года:

- либо в отдельном разделе приказа по учетной политике;
- либо в отдельном приказе по учетной политике «для целей налогообложения».

Существуют разные методы учета хозяйственных операций. Рассмотрим один из наиболее важных: метод учета затрат на производство.

Организация самостоятельно выбирает метод учета затрат на производство с учетом особенностей технологии и характера производства, разнообразия изготавливаемой продукции и массовости ее выпуска, видов и сложности продукции, длительности цикла производства и размеров незавершенного производства и ряда других факторов.

Учет затрат на производство в организациях может осуществляться следующими методами, рассмотренными в таблице 1.4.

1.2. Основные принципы учетной политики организации

Любая наука, и бухгалтерский учет не исключение, должна иметь свои принципы. Принципы учета лежат в основе разработки конкретных правил ведения учета, закрепленных в стандартах, инструкциях, положениях, регламентирующих учет. К сожалению, в российских нормативных документах нигде не говорится о существовании такой категории, как принципы учета. Вместо этого используются понятия «требования» и «допущения».

Общее признание учетных принципов зависит от того, насколько они отвечают трем критериям: уместности, объективности и осуществимости.

Принцип уместен, если информация имеет смысл и принесет пользу потребителям информации об определенной хозяйственной единице.

Принцип объективен, если на информацию не влияют личные мнения или оценки ее составителей. Объективность подразумевает: надежность, соответствие действительности.

Таблица 1.4

Методы учета затрат на производство

№ п/п	Метод учета затрат	Содержание метода
1	2	3
1	Простой метод	Объектом учета и калькулирования является один конкретный вид продукции. Применяется в организациях и цехах, где производится один вид продукции и отпадает необходимость распределения затрат между видами продукции.
2	Показанный метод	Объектом учета себестоимости и калькулирования продукции является отдельный производственный заказ, открываемый на отдельное изделие или на группу однородных изделий или на определенный вид работ. Под однородными изделиями понимаются изделия, близкие между собой по конструкции и имеющие большой удельный вес общих деталей и узлов. При показанном методе затраты цехов учитываются по отдельным заказам и статьям калькуляции, а затраты сырья, материалов, топлива и энергии - по отдельным группам. Фактическая себестоимость продукции, изготавливаемой по заказу, определяется после его выполнения. Применяется как в организациях с индивидуальным и мелкосерийным характером производства, так и в организациях массового, крупносерийного производства, где применение нормативного метода учета затрат в связи с инфляционными процессами затруднено, а также в цехах (службах, участках) вспомогательного производства, в опытных экспериментальных цехах и на работах, связанных с подготовкой и освоением производства новых видов продукции, с оказанием услуг производственного характера на сторону. Для предприятий машиностроения показанный метод учета является наиболее целесообразным.
3	Попередельный метод	Все затраты, начиная с обработки исходного сырья и до выпуска конечного продукта, учитываются в каждом цехе (переделе, фазе, стадии), включая как правило, себестоимость полуфабрикатов, изготовленных в предыдущем цехе. Себестоимость продукции каждого последующего цеха складывается из произведенных им затрат и себестоимости полуфабрикатов. Обязательными условиями при ведении учета по попередельному методу является применение нормативов затрат и учет фактической себестоимости по каждому переделу и по каждому виду продукции. Применяется в производстве с повторяющейся, однородной по исходному материалу и характеру обработки продукции (литейные цеха, металлургическое производство и т.д.).
4	Нормативный метод	Все затраты подразделяются на затраты по нормам, изменением норм и отклонением от норм. При нормативном методе осуществляется систематический учет изменений действующих норм расхода сырья, материалов, заработной платы и других производственных затрат. Учет ведется на основе извещений об изменениях норм и используется для контроля выполнения заданий по снижению норм и для уточнения нормативных калькуляций. Применяется в организациях с крупносерийным и серийным характером работ с ограниченной номенклатурой выпуска, стабильным производством на протяжении ряда лет и хорошо отработанной нормативной базой.

Принцип осуществим, если его реализация не вызывает чрезмерных сложностей или затрат.

Анализируя принципы учета, авторы классифицировали их по трем направлениям, которые рассмотрены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Принципы бухгалтерского учета

№ п/п	определяющие, какая информация подлежит учету	формирующие процедуру ведения бухгалтерского учета	регламентирующие способы учета в конкретных ситуациях
1	1	2	3
2	1. Качественные характеристики информации 2. Денежное измерение 3. Существенность	1. Обособленное предприятие (имущественная обособленность) 2. Двойственность 3. Непрерывность 4. Последовательность 5. Учетный период	1. Продолжение (непрерывность) деятельности 2. Учет по себестоимости 3. Консерватизм 4. Реализация 5. Увязка доходов и расходов

1. Принципы, определяющие, какая информация подлежит учету.
2. Принципы, формирующие процедуру ведения бухгалтерского учета.
3. Принципы, регламентирующие способы учета в конкретных ситуациях.

Чтобы выявить, какая информация подлежит учету, следует руководствоваться качественными характеристиками информации, принципом денежного измерения и существенности.

Согласно принципу денежного измерения учету подлежит только та информация, которая выражена в деньгах. Деньги выступают практически единственной удобной единицей измерения, позволяющей получать сравнимые финансовые данные о разнообразных объектах бухгалтерского наблюдения.

Только в денежном выражении можно рассматривать в единой информационной системе и сопоставлять имущество организации, ссуды и кредиты, затраты на приобретение сырья и материалов, затраченный труд, выполненный объем работ, начисленную заработную плату, себестоимость готовой продукции, выручку от реализации, финансовый результат, задолженность поставщикам, денежные средства в кассе и на счетах в банке, долги покупателей и пользователей услугами и т.п.

Деньги выражаются в той стоимости, которую они имеют в момент включения хозяйственных фактов в бухгалтерскую информационную систему. Последующие изменения в покупательской силе денег не влияют на сумму хозяйственной операции, зарегистрированной в учете, хотя они могут оказаться существенными.

Принцип существенности определяет, что особое внимание следует уделять учету только той информации, отсутствие или неточность которой могут

повлиять на исчисление финансового результата или на принятие решения ее пользователей.

Процедуру бухгалтерского учета определяют принципы обособленной организации, двойственности, непрерывности, последовательности, учетного периода.

Принцип обособленной (автономной или целостной) организации провозглашает юридическую самостоятельность экономического субъекта (организации) — первого лица по отношению к его владельцу (второму лицу). Принцип двойственности обосновывает фундаментальное бухгалтерское уравнение, увязывающее имущество организации (активы) с источниками его образования (капитал собственника и заемный или привлеченный капитал третьих лиц).

Согласно принципу непрерывности бухгалтерский учет ведется непрерывно с момента начала деятельности организации до ее ликвидации без каких-либо пропусков и изъятий. Бухгалтерское наблюдение носит непрерывный и сплошной характер. Последнее подразумевает охват всех объектов наблюдения.

Принцип последовательности в методах учета (последовательности применения учетной политики) предполагает, что выбранная методика учета в организации будет использоваться на протяжении длительного периода времени. Это обеспечит сопоставимость финансовых результатов деятельности организации по отчетным периодам.

Принцип учетного периода гласит, что финансовый результат в организации исчисляется не с момента ее образования, а за определенные промежутки времени — месяц, квартал, год.

С помощью следующей группы принципов возможно обосновать принимаемые решения в конкретных ситуациях. К таковым относятся принципы продолжающейся деятельности, учета по себестоимости, консерватизма, реализации, увязки доходов и расходов.

Принцип действующей организации или принцип продолжения (непрерывности) деятельности подразумевает, что в бухгалтерском учете есть допущение того, что организация будет работать на протяжении неопределенно длительного периода времени, иметь постоянный производственный процесс и она не намерена сокращать объем производства.

Приведенный принцип направлен на выбор способа оценки объектов бухгалтерского наблюдения. Для действующей организации характерна оценка по учетной (балансовой) стоимости, в качестве которой выступают историческая (первоначальная) стоимость (оценка на момент совершения хозяйственной операции) или восстановительная стоимость (расчетным или экспертным путем приближенная к реальной, так называемой текущей рыночной стоимости).

Принцип учета по себестоимости предполагает учет объектов бухгалтерского наблюдения по их первоначальной стоимости. Принцип не всегда приме-

няется. Так, например, при ликвидации организации ее имущество оценивается по ликвидационной стоимости, при безвозмездном получении имущество приходится по рыночной стоимости. Кроме того, в условиях инфляции можно проводить периодические переоценки имущества, применять так называемый индекс-дефлятор.

Принцип бухгалтерского консерватизма (осторожности в оценке) сводится к тому, что бухгалтер скорее выберет низшую оценку для активов и доходов и наивысшую для пассивов и расходов. Расходы отражаются в момент появления обоснованной возможности, а доходы — в момент появления обоснованной уверенности.

Принцип соответствия, или увязки доходов и расходов, предполагает, что расходы должны быть отражены в том отчетном периоде, в котором возникли доходы, ставшие возможными благодаря этим расходам. Иногда бывает довольно сложно определить соответствие между этими категориями. Процесс соотнесения доходов и расходов происходит с помощью метода начислений. В целом действует правило: если затраты обеспечат будущие выгоды, их относят к активам, если затраты обеспечили текущие доходы, их относят к расходам, и если затраты не приводят ни к каким выгодам, их относят к убыткам.

Дальнейшее закрепление принципов учета в нормативных документах будет большим завоеванием российского учета, хотя применение некоторых из них на практике затруднительно из-за сложившихся учетных традиций. Так, например, требование приоритета содержания перед формой. Для признания объекта бухгалтерского наблюдения в составе активов западные бухгалтеры исходят из экономической сущности объекта, а не из его юридической формы.

1.3. Порядок формирования учетной политики организации

Для правильной организации работы необходимо выбрать методы учета той или иной хозяйственной операции. Рассмотрим некоторые из них.

Выбор метода оценки и порядка отражения в учете материально-производственных запасов по их видам:

Материально-производственные запасы — часть имущества:

- используемая при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг, предназначенных для продажи;
- предназначенная для продажи;
- используемая для управленческих нужд организации.

К материально-производственным запасам относятся:

- материальные ресурсы;
- готовая продукция;
- малоценные и быстроизнашивающиеся предметы;
- товары.

Для учета материально-производственных запасов организации необходимо разработать в качестве единицы бухгалтерского учета номенклатуру учета материально-производственных запасов (номенклатурный номер) в разрезе наименований и (или) однородных групп (видов). Организация может производить укрупнение номенклатурных номеров материально-производственных запасов путем объединения в номенклатурный номер нескольких размеров, сортов, видов однородных материальных — производственных запасов, имеющих небольшие колебания в ценах. Материально — производственные запасы принимаются к бухгалтерскому учету по фактической себестоимости исходя из фактически произведенных затрат на их приобретение и изготовление.

Материальные ресурсы, это — часть материально-производственных запасов организации: сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, запасные части, тара, используемая для упаковки и транспортировки продукции (товаров).

Порядок отражения в учете процесса приобретения и изготовления материальных ресурсов.

Порядок отражения в учете процесса приобретения и изготовления материальных ресурсов может производиться организацией на выбор одним из следующих способов, рассмотренных в таблице 1.6.

Таблица 1.6

Способы отражения материальных ресурсов в бухгалтерском учете

№ п/п	Способ отражения в учете	Характеристика способа
1	2	3
1	по учетным ценам	Учет движения материальных ресурсов по учетным ценам осуществляется на балансовом счете 10 «Материалы». Для определения фактической себестоимости приобретения (заготовления) материальных ресурсов и отклонений от учетной цены используются дополнительные счета: - балансовый счет 15 «Заготовление и приобретение материалов»; - балансовый счет 16 «Отклонение в стоимости материалов»;
2	по фактической себестоимости	Для определения фактической себестоимости приобретения (заготовления) материальных ресурсов и учета движения материальных ресурсов используется только балансовый счет 10 «Материалы».

Оценка фактической себестоимости материальных ресурсов при их отпуске в производство и ином выбытии может производиться организацией на выбор одним из следующих методов, рассмотренных в таблице 1.7.

Методы оценки материальных ресурсов

№ п/п	Метод оценки	Характеристика метода
1	2	3
1	По себестоимости каждой единицы	Рекомендуется для материальных ресурсов, используемых организацией в особом порядке (драгоценные металлы, драгоценные камни и т.п.) или материальных ресурсов, которые обычным образом не могут заменять друг друга. В фактическую себестоимость каждой единицы включаются стоимость материальных ресурсов по продажным ценам поставщиков и транспортно-заготовительные расходы, связанные с их приобретением и доставкой в организацию.
2	по средней себестоимости	Основан на определении средневзвешенной фактической себестоимости по каждому виду (группе) материальных ресурсов. Средняя себестоимость определяется путем деления общей себестоимости вида (группы) материальных ресурсов на их количество на начало месяца, а также на любое другое число месяца по мере поступления в отчетном месяце новой партии материала.
3	по себестоимости первых по времени приобретений (метод ФИФО)	Основан на допущении, что материальные ресурсы используются в течение месяца или иного периода в последовательности их приобретения (поступления), то есть ресурсы, первыми поступающие в производство, должны быть оценены по себестоимости первых по времени приобретений с учетом себестоимости запасов, числящихся на начало месяца. Списание материальных ресурсов производится по цене остатка этих материалов на начало отчетного месяца. При полном списании этих остатков далее списание производится по цене первых в течение отчетного месяца закупок. Используется в целях возмещения при падении цен на материальные ценности, когда наибольшей будет цена первой по времени поступления партии.
4	по себестоимости последних по времени приобретений (метод ЛИФО)	Основан на допущении, что материальные ресурсы первыми поступающими в производство (продажу), должны быть оценены по себестоимости последних в последовательности приобретения. Списание материальных ресурсов производится по цене последних закупок в отчетном месяце и далее по цене предыдущих закупок; если все закупленное в отчетном месяце количество материалов выбыло (списано) - далее списание производится по цене остатка материалов на начало отчетного месяца. Используется в период инфляции, так как позволяет организации включать в затраты отчетного периода в первую очередь более дорогостоящие поставки позднего периода поступления.

Метод ЛИФО и метод ФИФО применимы при сокращенной номенклатуре материальных ценностей, при отдельном учете поступивших партий, при обязательном их аналитическом учете в количественно-ценовом выражении, что

возможно при наличии специально разработанного программного продукта для компьютерной обработки указанных показателей.

Организация может применять в течение отчетного года как элемент учетной политики один метод оценки по каждому отдельному виду (группе) материальных ресурсов.

Порядок раскрытия учетной политики распространяется на организации, публикующие бухгалтерскую отчетность полностью или частично согласно законодательству Российской Федерации, учредительным документам либо по собственной инициативе.

Организация должна раскрывать принятые при формировании учетной политики способы бухгалтерского учета, существенно влияющие на оценку и принятие решений заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности.

К заинтересованным пользователям бухгалтерской отчетности относятся:

- инвесторы как настоящие, так и потенциальные, предоставляющие капитал, а также источники информации, помогающие определить, следует ли покупать, держать или продавать акции.
- акционеры — информация, позволяющая оценить способность организации выплачивать дивиденды;
- работники организации — информация о стабильности и рентабельности своих работодателей; информация, позволяющая оценить способность организации обеспечивать их заработной платой, социальными пособиями и возможностью дальнейшей работы;
- кредиторы — информация о том, будут ли займы и причитающиеся проценты выплачены своевременно;
- поставщики и другие коммерческие контрагенты — информация о том, будет ли сумма, которая им причитается, выплачена своевременно;
- клиенты — информация о непрерывности деятельности организации, особенно в случае долгосрочных соглашений;
- государственные учреждения — информация о распределении ресурсов; информация для регулирования деятельности организаций, определения политики налогообложения и в качестве основы для расчета национального дохода и других подобных статистических показателей.

Раскрытие существенных способов ведения бухгалтерского учета отражается в пояснительной записке, входящей в состав бухгалтерской отчетности организации за отчетный год. Существенными признаются способы ведения бухгалтерского учета, без знания о применении которых заинтересованными пользователями бухгалтерской отчетности невозможна достоверная оценка финансового положения, движения денежных средств или финансовых результатов деятельности организации.

Состав и содержание подлежащей раскрытию в составе бухгалтерской отчетности информации об учетной политике организации по конкретным вопросам бухгалтерского учета устанавливаются соответствующими положениями по бухгалтерскому учету.

Информация общего характера (ПБУ 1/98):

- если при подготовке бухгалтерской отчетности организация не придерживалась допущений бухгалтерского учета: непрерывности деятельности, последовательности применения политики бухгалтерского учета и принципа начисления, то указываются причины этого;
- если при подготовке бухгалтерской отчетности имеется значительная неопределенность в отношении событий и условий, которые могут породить существенные сомнения в применимости допущения непрерывности деятельности, то организация должна указать на такую неопределенность и ее причины;
- ограничения прав собственности на имущество организации.

В условиях развития рынка и изменений бухгалтерского и налогового законодательства организации имеют право на изменение отдельных положений учетной политики и внесение новых. Все изменения в учетную политику необходимо оформлять соответствующей документацией:

- в виде приказа, вносящего изменения или дополнения в существующую учетную политику;
- в виде нового приказа об учетной политике организации.

С точки зрения Закона «О бухгалтерском учете» целесообразно издавать ежегодно новый приказ об учетной политике, чтобы не хранить первоначальный с ежегодно вносимыми в него изменениями более 5 лет. В целях сопоставимости данных бухгалтерского учета все изменения в учетной политике должны вводиться с 1 января года, следующего за годом утверждения соответствующего организационно — распорядительного документа. Об изменениях в учетной политике на следующий отчетный год организация должна сообщать в пояснительной записке, представляемой в составе годовой бухгалтерской отчетности.

Последствия изменения учетной политики, оказывающие или способные оказать существенное влияние на финансовое положение, движение денежных потоков или результаты деятельности организации должны быть оценены в стоимостном выражении. Организация вправе сама определить уровень существенности последствий изменения учетной политики и дать ему стоимостную оценку на основании выверенных организацией данных на дату, с которой применяется измененный способ ведения бухгалтерского учета.

Отражение последствий в бухгалтерском учете и отчетности должно осуществляться следующим образом:

- порядок отражения последствий, вызванных изменениями законодательства, предусматривается в самом нормативном документе, устанавливающим эти изменения;

- если нормативным документом это не предусмотрено, то последствия отражаются в общеустановленном порядке;
- если последствия изменения учетной политики вызваны иными причинами, не связанными с изменениями законодательства, то в этом случае их отражение в отчетности организации производится исходя из требования представления числовых показателей минимум за два года, кроме случаев, когда невозможно получить достаточно надежной оценки.

При соблюдении данного требования следует исходить из предположения, что измененный способ ведения бухгалтерского учета применялся с момента возникновения фактов хозяйственной деятельности данного вида.

Отражение последствий изменения учетной политики заключается в корректировке включенных в бухгалтерскую отчетность за отчетный период соответствующих данных за периоды, предшествующие отчетному. Указанные корректировки отражаются только в бухгалтерской отчетности и не сопровождаются никакими учетными записями.

Не считается изменением учетной политики утверждение способов ведения бухгалтерского учета фактов хозяйственной деятельности, которые отличны по существу от фактов, имевших место ранее или возникли впервые в деятельности организации. Изменения в учетной политике, оказавшие или способные оказать существенное влияние на финансовое положение, движение денежных средств или финансовые результаты деятельности организации, подлежат обособленному раскрытию в бухгалтерской отчетности. Изменения в учетной политике могут иметь место в следующих случаях:

- реорганизации (слияния, разделения, присоединения, выделения, преобразования);
- смены собственников организации;
- изменений в законодательстве или в системе нормативного регулирования учета в Российской Федерации;
- разработки новых способов ведения учета (как Минфином, так и организацией).

Реорганизация (слияние, разделение, присоединение, выделение, преобразование). При реорганизации путем слияния все участники реорганизации прекращают действовать, а на их базе создается новое юридическое лицо (ст. 56 ГК РФ). Учетная политика при слиянии организаций и создании нового юридического лица должна формироваться заново.

При реорганизации путем присоединения к другому юридическому лицу происходит прекращение деятельности первого с передачей всех прав и обязанностей последнему (ст. 57 ГК РФ).

В случае присоединения новое юридическое лицо не образуется. В данном случае необходимо привести несовпадающие принципы и методы, установленные учетной политикой каждой организации, в соответствии с целью обеспече-

ния единства методологических и организационных подходов к ведению бухгалтерского учета организации-правопреемника.

При разделении юридических лиц выделяются из состава юридического лица одно или несколько подразделений. При этом составляемый разделительный баланс состоит из общего баланса по ранее действовавшему юридическому лицу и балансов каждого нового юридического лица, образованного на базе подразделений, ранее входящих в состав прежнего юридического лица.

Данные разделительного баланса являются также и данными баланса каждого нового юридического лица на дату начала его деятельности после их государственной регистрации. В приложении к передаточному акту кроме форм бухгалтерской отчетности, инвентаризационных описей и других документов должен быть включен приказ по учетной политике реорганизованной организации с указанием изменений, внесенных в него в связи с реорганизацией.

Последствия изменения учетной политики должны быть оценены на основании выверенных данных в результате проводимой в организации работы, обязательной при реорганизации, инвентаризации имущества и обязательств на дату реорганизации. Последствия изменения учетной политики касаются реорганизуемых организаций, у которых учетной политикой был установлен отличный от организации — правопреемника метод:

- определения выручки для целей налогообложения (например, у присоединяемой организации — «по оплате», у правопреемника — «по отгрузке»);
- погашения износа по МБП;
- учета и списания косвенных затрат, оценки незавершенного производства;
- начисления амортизации основных средств и пр.

Что касается передачи основных средств, то организация-правопреемник должна отражать в своем вступительном балансе передаваемые ей в процессе реорганизации основные средства по остаточной стоимости. Для обеспечения единой методологии начисления износа по передаваемым объектам учетная политика организаций, участвующих в реорганизации, должна быть изменена и приведена в соответствие с учетной политикой организации-правопреемника.

В целях отражения последствий изменения учетной политики представляется целесообразным отражать в учете начисление налогов и включить возникшие обязательства перед бюджетом в передаточный акт с тем, чтобы оплата была произведена организацией — правопреемником после реорганизации.

Разработка новых способов ведения учета. Применение нового способа ведения бухгалтерского учета предполагает более достоверное представление фактов хозяйственной деятельности в учете и отчетности организации или меньшую трудоемкость учетного процесса без снижения степени достоверности информации. В этом случае изменения в учетную политику организации

могут вноситься согласно приказу руководителя. Существенными являются изменения, связанные с изменением видов деятельности; приобретением новых видов материально-производственных запасов; изменением способа начисления амортизационных начислений и т.п.

Например, в 1999 году по всем видам основных средств организация начисляла амортизацию линейным способом с использованием единых норм. На 2000 год учетная политика для основных средств, приобретенных после 1 января 1998 года, меняется и принимается способ уменьшающегося остатка. При составлении годового бухгалтерского отчета за 1999 год организация должна будет сделать корректировки бухгалтерской отчетности (не внося исправления в бухгалтерский учет) и рассчитать, как изменятся финансовые результаты, если бы такой способ использовался в течение двух последних лет, предшествующих отчетному. Сумма корректировок вносится в бухгалтерскую отчетность и списывается на нераспределенную прибыль прошлых лет по состоянию на начало отчетного периода.

Так, например, за два года, предшествующих отчетному, а в нашем случае за 1998-1999г.г. организацией начислена амортизация по основным средствам, приобретенным после 1 января 1998 года в размере 50 тыс. руб., пересчет амортизации способом уменьшающегося остатка составляет 80 тыс. руб. Следовательно, при составлении годовой отчетности за 1999 год необходимо скорректировать отчетность на 1 января 2000г.: увеличить сумму начисленного износа и уменьшить прибыль прошлых лет на 30 тыс. руб.

Указанные изменения в порядок составления годового бухгалтерского отчета внесены ПБУ 1/98, вступившем в силу с 1 января 1999г.

1.4. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости в организации

Одним из основных показателей работы предприятия является себестоимость продукции. Исчисление себестоимости единицы отдельных видов продукции, работ или услуг и всей товарной продукции называется калькуляцией. Различают плановую, сметную, нормативную и отчетную (или фактическую) калькуляции.

Плановой калькуляцией определяют среднюю себестоимость продукции или выполненных работ на плановый период (год, квартал). Составляют их из прогрессивных норм расхода сырья, материалов, топлива, энергии, затрат труда, использования оборудования и нормы расходов по организации обслуживания производства. Эти нормы расходов являются средними для планируемого периода. Разновидностью плановых являются сметные калькуляции, которые составляют на разовые изделия или для определения цен, расчетов с заказчиками и других целей.

Нормативные калькуляции составляют на основе действующих на начало года, месяца норм расхода сырья, материалов и других затрат (текущих норм затрат). Текущие нормы затрат соответствуют производственным мощностям предприятия на данном этапе его работы. Текущие нормы затрат в начале года, как правило, выше средних норм затрат, заложенных в плановую калькуляцию, а в конце года, наоборот, ниже. Поэтому и нормативная себестоимость продукции в начале года, как правило, выше, а в конце года — ниже.

Отчетные или фактические калькуляции составляют по данным бухгалтерского отчета о фактических затратах на производство продукции и они отражают фактическую себестоимость произведенной продукции или выполненных работ. В фактическую себестоимость продукции включают и не планируемые непроизводственные расходы.

Калькулирование себестоимости произведенной продукции осуществляют различными методами. Под методом калькуляции понимают систему приемов, используемых для исчисления себестоимости калькуляционной единицы. Выбор метода калькулирования себестоимости продукции зависит от типа производства, его сложности, наличия незавершенного производства, длительности производственного цикла, номенклатуры вырабатываемой продукции.

На промышленных предприятиях применяют нормативный, позаказной, попередельный, попроцессный (простой) методы учета затрат и калькулирования фактической себестоимости продукции.

Нормативный метод учета затрат на производство или калькулирования себестоимости продукции применяют, как правило, в отраслях обрабатывающей промышленности с массовым и серийным производством разнообразной и сложной продукции.

Сущность его заключается в следующем: отдельные виды затрат на производство учитывают по текущим нормам, предусмотренным нормативными калькуляциями; обособленно ведут оперативный учет отклонений фактических затрат от текущих норм с указанием места возникновения отклонений, причин и виновников их образования; учитывают изменения, вносимые в текущие нормы затрат в результате внедрения организационно-технических мероприятий, и определяют влияние этих изменений на себестоимость продукции.

Фактическая себестоимость продукции определяется алгебраическим сложением суммы затрат по текущим нормам, величины отклонений от норм и величины изменений норм:

$$Z_{\phi} = Z_{н} + O + И,$$

где: Z_{ϕ} — затраты фактические;

$Z_{н}$ — затраты нормативные;

O — величина отклонений от норм;

$И$ — величина изменений норм.

При этом фактическую себестоимость изделия можно установить двумя способами. Если объектом учета производственных расходов являются отдельные виды продукции, то и отклонения от норм, а также их изменения можно отнести на эти виды продукции прямым путём. *Фактическую себестоимость* этих видов продукции определяют способом прямого расчета по приведенной формуле.

Если субъектом счета производственных расходов являются группы однородных видов продукции, то фактическую себестоимость каждого вида продукции устанавливают распределением отклонений от норм и изменений норм пропорционально нормативным затратам на производство отдельных видов продукции.

Применение *нормативного метода* учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции требует разработки нормативных калькуляций на основе норм основных затрат, действующих на начало месяца, и квартальных смет расходов по обслуживанию производства и управлению. На предприятиях, отличающихся относительной стабильностью технологических процессов, нормы затрат изменяются редко, поэтому плановая себестоимость мало отличается от нормативной. На этих предприятиях вместо нормативных калькуляций можно использовать *плановые*.

Отклонения фактических затрат от установленных норм по отдельным расходам определяют методом документирования или инвентарным методом.

Текущий учет затрат по нормам и отклонений от них ведут, как правило, только по прямым расходам (сырье и материалы, заработная плата). Отклонения по косвенным расходам распределяют между видами продукции по истечении месяца. Аналитический учет затрат на производство продукции осуществляют в карточках или особого рода оборотных ведомостях, составляемых по отдельным видам или группам продукции.

Позаказной метод учета производственных затрат аккумулирует затраты по отдельным работам, подрядам и заказам. Такой метод калькуляции применяется тогда, когда продукция производится отдельными партиями или сериями или, когда она изготавливается в соответствии с техническими условиями заказчиками. При данном методе объектом учета и калькулирования является отдельный производственный заказ.

Под заказом понимают изделие, мелкие серии одинаковых изделий или ремонтные, монтажные и экспериментальные работы. При изготовлении крупных изделий с длительным процессом производства заказы выдают не на изделие в целом, а на его агрегаты, узлы, представляющие законченные конструкции.

Позаказная калькуляция широко используется производителями, работающими на основе заказов в таких сферах как печатное дело, авиационная промышленность, строительство, ремонт автомобилей, профессиональные услуги.

В целях регистрации различных производственных затрат для учета незавершенного производства используют ведомость калькуляции затрат по заказу и видам работ. Для каждого заказа заводится отдельная ведомость, в которой аккумулируются затраты по прямым материалам, прямому труду и заводским накладным расходам, относимым на этот заказ по мере его прохождения через процесс производства. В зависимости от потребностей предприятия форма ведомости может быть различной.

Теперь кратко исследуем вопрос об аккумуляции затрат. При позаказной калькуляции затрат они отслеживаются следующим образом. Прямые материалы и прямой труд относятся непосредственно на конкретный вид работ. Затраты, прямо не прослеживаемые, такие как заводские накладные расходы, относят на отдельные виды работ с использованием заданной ставки (распределения) накладных расходов.

Применение отнесенной ставки накладных расходов необходимо при сезонных колебаниях деловой активности, так как тогда можно вывести баллы, близкие по значениям показателям удельной себестоимости. Если же применить фактические величины накладных расходов, то в силу сезонного характера деловой активности месячные показатели удельной себестоимости могут получиться искаженными.

То, что один и тот же продукт в один месяц учитывается по одной ставке заводских накладных расходов, а во второй — по другой, не является логичным. Эта разница в ставках накладных расходов не отражает месячные, нормальные условия производства. Средняя месячная норма, определяемая расходами, исходя из годового объема производства, более точно, чем фактические месячные показатели, отражает типичный характер отношений между полными заводскими накладными расходами и объемом производства.

Как показывают наблюдения степень готовности изделия, используемая для определения ставки заводских накладных расходов, в разных функциональных подразделениях разная. Это зависит от того, какой вид затрат наиболее соответствует действительности на данном производстве и какова, связанная с этим динамика затрат. В одном подразделении для определения коэффициента использования, целесообразно исходить из прямых трудозатрат в человеко-часах, в другом — имеет смысл опираться на показатель в машино-часах как наиболее характерный для данного производства.

Сравнение отнесенных накладных расходов с фактическими позволяет определить, в каких случаях в течение года на производственную себестоимость было отнесено слишком мало накладных расходов (недопоглощенные накладные расходы), а в каких слишком много (избыточно поглощенные заводские расходы).

Формулы недопоглощенных и избыточно поглощенных заводских накладных расходов выглядят следующим образом:

**Недопоглощенные расходы =
Отнесенные накладные < Фактические накладные.**

**Избыточно поглощенные расходы =
Отнесенные накладные > Фактические накладные.**

В конце года разница между фактически отнесенными накладными расходами и отнесенными накладными расходами, если она существует и существенна, исчерпывается в себестоимости реализованной продукции. Если же эта разница существенна, то тогда затраты на незавершенное производство, себестоимость готовой и реализованной продукции на конец года корректируются соответственно в единицах продукции или денежных единицах пропорционально величине отклонения фактических накладных расходов от распределенных.

Типичные записи в журнале при учете операций позаказной калькуляции затрат имеют следующий вид:

Отнести прямые затраты и прямой труд на продукт-заказ «Х».

Отнести заводские накладные расходы на незавершенное производство по продукту-заказу «Х».

Занести в учет фактические накладные расходы по заказу «Х».

Переместить обработанные изделия по заказу «Х».

Занести в учет продажу готовой продукции по заказу «Х».

В этом же вопросе нужно уделить внимание характеристикам производственной мощности. Термин мощность означает «степень сдерживания», «верхний предел». Дефицит машинного времени, материалов и т. д. может решающим образом сказаться на ограничении производства и продаж. Администрация в целях текущего планирования и контроля устанавливает верхний предел мощности предприятия, принимая во внимание технические и экономические факторы.

Обычно именно администрация, а не внешние факторы определяют верхнюю границу производственных мощностей. При определении пределов производственной мощности руководство учитывает собственные решения относительно приобретения основных средств. В свою очередь, менеджеры, изучив возможный эффект от этих капитальных затрат, при ведении хозяйственных операций на годы вперед подготавливают решения по станкам и оборудованию. Очень важно выяснить различные характеристики (знаменателя) производственной мощности, поскольку это влияет на оценку плановых показателей и определение результатов деятельности. Это также отражается на избыточной и недостаточной поглощаемости заводских накладных расходов.

Производственная мощность — это способность производить продукцию в течение заданного периода времени. Ее верхний предел обуславливается наличием помещений, оборудования, трудовых ресурсов, материалов и капитала.

Производственная мощность может выражаться в единицах продукции, денежных единицах, трудозатратах и т.д. Существует четыре основных уровня производственной мощности:

Теоретическая. Она представляет собой объем хозяйственных операций, который может быть достигнут в идеальных условиях работы с минимально возможным отрицательным результатом. Это максимально возможный выход продукции, называемый также идеальной, паспортной или максимальной производственной мощностью.

Практическая. Это наивысший уровень производства, который достигается предприятием при сохранении приемлемой степени эффективности с учетом неизбежных потерь производственного времени (отпуска, выходные и праздничные дни, ремонт оборудования), она также называется максимальной практической производственной мощностью.

Нормальная. Нормальная производственная мощность есть средний уровень хозяйственной деятельности, достигаемый для удовлетворения спроса на производимые предприятием товары и услуги в течение целого ряда лет с учетом сезонных и циклических колебаний спроса, тенденций его роста или сокращения.

Ожидаемый годовой объем производства. Это понятие близкое к нормальной производственной мощности, но с тем отличием, что оно ограничено одним определенным годом. Эту характеристику называют также плановой производственной мощностью.

В зависимости от того, какой уровень производственной мощности будет выбран для определения ставки заводских накладных расходов, зависит потенциально долгосрочный эффект на избыточную и недостаточную поглощаемость накладных расходов.

Следует также отметить, что при расчете уровня производственной мощности можно использовать калькуляцию по нормативным затратам в сочетании с позаказной калькуляцией. Калькуляция нормативных затрат является тем инструментом, который может дополнить позаказную калькуляцию.

Позаказная калькуляция применяется тогда, когда определенными затратами предусматривается производство одной составной единицы продукции, или небольшой партии самостоятельных изделий. Единицы продукции индивидуализируются сообразно специфическим требованиям покупателей.

Установление нормативных затрат может быть полезным при предварительном производстве расчетов по прямым материалам, нормативным заводским накладным расходам, прямому труду, необходимым для выполнения каждого заказа. Оно и понятно, так как это сочетание позволяет реально оценить степень риска при производстве, упростить жизнь менеджера и бухгалтера, сократить затраты времени при анализе конечных результатов деятельности, в том числе производственной мощности предприятия на определенном отрезке времени.

1.5. Попроцессный метод

Теперь перейдем к рассмотрению другой системы, такой, в которой производственные затраты аккумулируются по одинаковым продуктам производства. Предприятие может применять для одних продуктов производства попроцессную калькуляцию, а для других — позаказную.

При попроцессной калькуляции производственные затраты группируются по подразделениям или по производственным процессам. Полные производственные затраты аккумулируются по двум основным статьям — прямым материалам и конверсионным затратам (сумме прямых затрат на оплату труда и относенных на себестоимость готовой продукции заводских накладных расходов).

Удельная себестоимость получается путем деления полной себестоимости, относимой на счет центра затрат, на объем производства этого центра затрат. В этом смысле удельная себестоимость есть усредненный показатель. Попроцессная калькуляция удобна для тех предприятий, которые производят сплошную массу одинаковой продукции посредством ряда операций или процессов. В общем плане попроцессная калькуляция используется в таких отраслях как нефтяная, угольная, химическая, текстильная, бумажная и т.д.

Поскольку удельная себестоимость при попроцессной калькуляции представляет собой усредненный показатель, то и попроцессная система учета требует меньшего числа хозяйственных операций, чем позаказная система. Именно поэтому многие предприятия предпочитают пользоваться попроцессной калькуляцией затрат. В любом случае, прежде чем остановиться на конкретной системе, необходимо уяснить принципиальные особенности каждой системы в более широком плане.

Обычно выбор того или иного метода калькулирования в значительной степени зависит от характеристик производственного процесса и видов производимой продукции. Если это продукция одного типа, то она продвигается от одного технологического участка к другому непрерывным потоком. В этом случае предпочтительным является метод попроцессной калькуляции затрат. Однако если затраты на производство различных видов продукции значительно отличаются друг от друга, то применение попроцессной калькуляции не сможет обеспечить производителя адекватной информацией, поэтому здесь более уместно воспользоваться методом позаказной калькуляции.

Некоторые предприятия могут посчитать необходимым применить смешанный вариант использования этих двух систем, исходя при этом из характера движения продукции по производственным цехам, например, в условиях параллельных технологических процессов. Наиболее подходят для попроцессной калькуляции предприятия, имеющие следующие особенности:

- качество продукции однородно;

- отдельный заказ не оказывает влияния на производственный процесс в целом;
- выполнение заказов покупателя обеспечивается на основе запасов производителя;
- производство является серийным массовым и осуществляется поточным способом;
- применяется стандартизация технологических процессов и продукции производства;
- спрос на выпускаемую продукцию постоянен;
- контроль затрат по производственным подразделениям является более целесообразным, чем учет на основе требований покупателя или характеристик продукции;
- стандарты по качеству проверяются на уровне производственных подразделений, например, технический контроль проводится на уровне производственных подразделений непосредственно на линии в ходе производственного процесса.

Существует три различных способа организации движения продукции, связанного с попроцессной калькуляцией затрат:

- последовательное перемещение;
- параллельное перемещение;
- избирательное перемещение.

При последовательном перемещении каждый продукт подвергается одинаковой серии операций. В текстильной промышленности, например, фабрика обычно имеет прядильный цех и цех окраски. Пряжа из прядильного цеха поступает в цех окраски, а затем на склад готовой продукции. Способ перемещения продукции здесь является последовательным.

При параллельном перемещении отдельные виды работ выполняются одновременно, а затем в определенном процессе сходятся в единую цепочку. По тем видам работ, которые производятся одновременно, может потребоваться применение калькуляции позаказного типа для учета различий в затратах на одновременное проведение различных видов работ.

Такая схема применяется, например, в производстве консервированных продуктов питания. Так, при изготовлении фруктовых смесей разные виды фруктов очищаются от кожуры и перерабатываются одновременно на разных производственных участках. После этого на заключительных этапах переработки и консервирования они смешиваются и поступают на склад готовой продукции.

При избирательном перемещении продукция проходит технологические ряды внутризаводских подразделений, каждый из которых построен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к конечному продукту. В эту категорию попадают мясоперерабатывающие и нефтеперерабатывающие предприятия. При мясопереработке, например, часть мяса после забоя поступает на

мясорубку и упаковку, а затем на склад готовой продукции. В то же самое время другая часть проходит обработку копчением, затем упаковывается и поступает на склад. Этот способ может применяться в разнообразных формах.

Учет затрат методом пооперационной калькуляции содержит четыре следующие основные операции, это:

1. Суммирование движущихся в потоке вещественных единиц продукции.

На первом этапе определяется сумма единиц продукции, подвергшейся обработке в данном подразделении в течение отчетного периода времени. При этом объем на входе должен равняться объему на выходе. Этот этап позволяет выявить утраченные в процессе производства единицы продукции. Взаимозависимость может быть выражена формулой:

$$Z_{\text{пр}} + I = Z_{\text{кп}} + T,$$

где $Z_{\text{пр}}$ — первоначальные запасы,

I — количество продукции на начало периода,

$Z_{\text{кп}}$ — запасы на конец периода,

T — количество единиц завершенной и переданной далее продукции.

2. Определение продукции на выходе в эквивалентных единицах. Для того, чтобы выявить удельную себестоимость в условиях многопроцессного производства важно установить полный объем работы, выполненной за отчетный период. В обрабатывающих отраслях существует специфическая причина, связанная с тем, как учитывать все еще не завершенное производство, т. е. когда работы на конец отчетного периода выполнены частично. Для целей пооперационной калькуляции затрат единицы частично завершенной продукции измеряются на основе эквивалентов полных единиц продукции. Эквивалентные единицы представляют собой показатель того, какое число полных единиц продукции соответствует количеству полностью завершенных единиц продукции плюс количество частично завершенных единиц продукции. Например, 100 единиц продукции со степенью завершенности в 60% с точки зрения производственных затрат эквивалентны 60 полностью завершенным единицам.

3. Определение полных учитываемых затрат и вычисление удельной себестоимости в расчете на эквивалентную единицу. На этом этапе суммируются полные затраты, отнесенные на производственное подразделение в отчетном периоде. Удельная себестоимость в расчете на эквивалент составит:

$$y_c = P_z / \mathcal{E}_n,$$

где y_c — удельная себестоимость,

P_z — полные затраты за период времени;

\mathcal{E}_n — эквивалентные единицы продукции за период времени.

4. Учет единиц заверщенной и переданной далее продукции и единиц, остающихся в незавершенном производстве.

Для пооперационной калькуляции затрат используется так называемая сводная ведомость затрат на производство. В ней обобщаются как полные затраты, так и показатели удельной себестоимости, отнесенные на то или иное подразделение, и содержится распределение полных затрат между запасами незавершенного производства и единицами заверщенной и переданной далее (или запасами продукции) продукции.

Сводная ведомость затрат на производство охватывает все четыре этапа калькуляции и служит источником для ежемесячного внесения записей в журнал операций. Это весьма удобная процедура, при которой данные о затратах незамедлительно докладываются руководству.

Попередельный учет затрат. Этот метод применим в том случае, если сырье и материалы проходят несколько законченных стадий обработки, и после окончания каждой стадии получается не продукт, а полуфабрикат. Полуфабрикаты могут быть использованы как в собственном производстве, так и реализованы на сторону. Затраты на остатки незавершенного производства распределяются по плановой себестоимости определенной стадии производственного процесса.

Попередельный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции может быть:

- бесполуфабрикатным — контроль за движением полуфабрикатов осуществляется бухгалтером оперативно в натуральных величинах и без записи на счетах;
- полуфабрикатным — себестоимость рассчитывается по каждой стадии производства изделия.

Когда на начало периода остаются запасы или незавершенное производство, то продукция, заверщенная в процессе производства складывается из различных поступлений, частью — за счет частично заверщенного производства прошлого периода, а частью — за счет единиц нового производства, начатого в текущем периоде. Поскольку затраты способны изменяться от периода к периоду, каждое поступление может изменяться по удельной себестоимости. Стоимость товароматериальных запасов на начало периода может учитываться тремя следующими способами:

- методом оценки средневзвешенного;
- методом «первое поступление — первый отпуск» (сокращенно называемым FIFO);
- методом «последнее поступление — первый отпуск» (сокращенно называемым LIFO).

Метод среднего взвешенного. При методе оценки среднего взвешенного затраты на незавершенное производство на начало периода совмещаются с затратами на производство, начатое в данном периоде, и отсюда определяется средняя себестоимость. При определении эквивалентности единиц

продукции различия в затратах между производством, частично завершенным в прошлом периоде, и единицами продукции, которое начато и завершено в текущем периоде, не учитываются. Для полностью завершеного производства показатель себестоимости только один.

Эквивалентные единицы в методе среднего взвешенного определяются следующим образом:

$$E_{зп} + C_3 * H_{кп} = Э_{ед},$$

где $Э_{ед}$ — эквивалентные единицы;

$E_{зп}$ — единицы завершеного производства;

$H_{кп}$ — незавершенное производство на конец периода;

C_3 — степень завершенности в процентах.

Метод ФИФО. В методе «первое поступление — первый отпуск» стоимость незавершеного производства отделяется от дополнительных затрат, отнесенных на текущий период. За период учитываются два вида удельной себестоимости:

- завершенные единицы незавершеного производства на начало периода;
- единицы продукции, производство которых начато и завершено в текущем периоде.

В соответствии с этим методом незавершенное производство предполагается завершить в первую очередь. Эквивалентные единицы в методе ФИФО определяются следующим образом:

$$Э_{ед} = E_{зп} + H_{кп} * C_3 - H_{нп} * C_3,$$

где $Э_{ед}$ — эквивалентные единицы;

$E_{зп}$ — единицы завершеного производства;

$H_{кп}$ — незавершенное производство на конец периода;

$H_{нп}$ — незавершенное производство на начало периода;

C_3 — степень завершенности в процентах.

Теперь исследуем вопрос об использовании данных о производственных затратах. Система поперечной калькуляции затрат, подобно системе позадказной калькуляции, представляет собой систему аккумуляции затрат, которая выдает показатель производственных затрат на единицу продукции для данного технологического процесса. Учет затрат на единицу продукции применяется в основном при калькуляции себестоимости продукта, оценке товароматериальных запасов и определении доходности.

Данные об удельной себестоимости крайне необходимы при установлении цены на произведенную продукцию. Они используются не только при определении цены на конечную продукцию, но и для выбора «надлежащего» состава продукции с целью обеспечения максимальной прибыли, а также для определения путей достижения максимального объема производства.

Пожалуй, наиболее эффективным является применение данных о производственных затратах при их использовании предприятием в системе калькуляции по нормативным затратам. В сочетании с калькуляцией по нормативным затратам данные о производственных затратах дают руководству основание рассматривать затратные характеристики производственного подразделения в качестве центра затрат всех категорий, таких, как прямые материалы, прямой труд, накладные расходы. Возрастание любого из этих компонентов затрат дает сигнал администрации о неблагоприятности в производственной деятельности подразделения.

Данные о производственных затратах, кроме того, помогают руководству в принятии производственных решений. В условиях многономенклатурного и совместного видов производства администрация предприятия часто оказывается перед необходимостью выбора: продавать ли продукт в «точке разделения производственных затрат» (развилка производства, после которой совместно производимые продукты становятся индивидуально различимыми) или продолжать его дальнейшую обработку.

При подготовке внешней отчетности администрация может воспользоваться данными о производственных затратах (будь то полные или удельные затраты) в целях распределения затрат совместного производства по различным совместно производимым продуктам, что позволяет составить отчеты о финансовых результатах по отдельным видам продукции.

1.6. Системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции

Одной из важнейших задач управленческого учета является калькулирование себестоимости продукции. *Себестоимость продукции* — это выраженные в денежной форме затраты на ее производство и реализацию. Себестоимость продукции (работ, услуг) предприятия складывается из затрат, связанных с использованием в процессе производства продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на ее производство и реализацию. Основу данному методу составляет «Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли» от 5 августа 1992 г. № 552.

Кроме того, в отдельных министерствах и ведомствах действуют отраслевые инструкции по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции, которые учитывают отдельные, специфические только для продукции данной отрасли особенности. Данные инструкции, являясь продолжением и развитием положения № 552, уточняют и более всего адаптируют методику расчета себестоимости продукции каждой отдельной отрасли. В дальнейшем

наряду с характеристикой положения №552 в качестве иллюстрации будет дана характеристика инструкции в промышленности искусственных пористых заполнителей, коей является производство строительного кирпича.

Затраты, образующие себестоимость продукции (работ, услуг), группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие затраты.

Затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг), при планировании, учете и калькулировании себестоимости продукции (работ, услуг) группируются по статьям затрат.

Перечень статей затрат, их состав и методы распределения по видам продукции (работ, услуг), а также порядок оценки остатков незавершенного производства и готовой продукции определяются отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) с учетом характера и структуры производства.

Затраты на производство продукции (работ, услуг) включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) того отчетного периода, к которому они относятся, независимо от времени оплаты — предварительной или последующей (арендная плата, плата за абонентское обслуживание, плата за подписку на периодические издания нормативно — технического характера и т.п.).

Непроизводительные затраты отражаются в учете в том отчетном месяце, в котором они выявлены.

Например, в соответствии с «Инструкцией по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции в промышленности искусственных пористых заполнителей» устанавливается следующая группировка затрат по статьям расходов (статья калькуляции):

- сырье и материалы (стоимость покупного или собственной добычи сырья, которые входят в состав вырабатываемой продукции);
- возвратные отходы (стоимость возвратных отходов производства, исключаемая из затрат на сырье и материалы);
- вспомогательные материалы (стоимость вспомогательных материалов, используемых при изготовлении продукции для обеспечения нормального технологического процесса производства — различные добавки, применяемые для вспучивания сырья);
- топливо на технологические цели (стоимость топлива, которое используется непосредственно в технологическом процессе для изготовления продукции: топливо для обжига сырья в печах, для подсушивания сырцовых гранул в сушильном отделении, если не используются уходящие газы; стоимость топлива для зажигания и обжига аглопоритового сырья в агломерационных машинах);

- энергия на технологические цели (стоимость всех видов покупной или собственной выработки энергии, расходуемой в технологическом процессе);
- основная заработная плата производственных рабочих (основная заработная плата производственных рабочих, занятых непосредственно изготовлением и упаковкой продукции в цехах основного производства);
- дополнительная заработная плата производственных рабочих (выплаты, предусмотренные законодательством и коллективными договорами за непроработанное на производстве (неявочное) время рабочих);
- отчисления на социальное страхование (отчисление на социальное страхование по установленным нормам от сумм основной и дополнительной заработной платы основных рабочих);
- расходы на подготовку и освоение производства (расходы на освоение новых предприятий, производств, цехов и агрегатов (пусковые расходы); отчисления в фонд освоения новой техники);
- расходы на эксплуатацию и содержание производства (затраты на содержание, амортизацию и текущий ремонт производственного и подъемно-транспортного оборудования; цехового транспорта; рабочих мест; погашение стоимости инструментов и приспособлений, включая затраты на их восстановление; затраты на внутривозвратное перемещение грузов привлеченным транспортом);
- цеховые расходы (заработная плата аппарата управления цехов, амортизация и затраты на текущий ремонт зданий, сооружений и инвентаря цехового назначения; затраты на опыты, исследования, рационализацию и изобретательство цехового характера; затраты на мероприятия по охране труда и другие расходы цехов, связанные с управлением и обслуживанием производства);
- общезаводские расходы (затраты, связанные с управлением предприятием и организацией производства в целом: заработная плата персонала заводоуправления с отчислениями на социальное страхование, расходы на командировки и подъемные при перемещении сотрудников на служебные разъезды и содержание легкового транспорта, конторские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по амортизации, содержанию и текущему ремонту зданий, сооружений и инвентаря общепроизводственного назначения; расходы на организованный набор рабочей силы, на подготовку кадров (включая централизованную), налоги, сборы и отчисления; расходы на охрану предприятия и другие расходы общезаводского характера);
- полнителей не планируются и не учитываются);
- прочие производственные расходы (отчисления на геологоразведочные и другие подобные платежи; отчисления или расходы на НИОКР);
- производственная себестоимость;

- внепроизводственные расходы (затраты на тару и упаковку продукции; погрузку продукции в вагоны, суда, автомобили и другие транспортные средства; прочие расходы, связанные со сбытом продукции);
- полная себестоимость.

Как показывает исследование затраты на производство группируются по следующим экономическим элементам:

- Сырье и основные материалы, в том числе покупные изделия и полуфабрикаты (стоимость сырья, основных материалов, а также покупных полуфабрикатов и комплектующих готовых изделий, включая все затраты по их приобретению и доставке до базисных (центральных) складов предприятия сторонним транспортом);
- Вспомогательные материалы (стоимость покупных материалов, используемых в процессе изготовления продукции для обеспечения нормального технологического процесса и расходуемые на другие производственные и хозяйственные нужды);
- Топливо (затраты на приобретение всех видов топлива, расходуемого на технологические цели и для выработки всех видов энергии);
- Энергия (стоимость всех видов покупной энергии, расходуемой для технологической, энергетических, двигательных и других промышленно-производственных и хозяйственных нужд предприятия);
- Заработная плата основная и дополнительная (отражается основная и дополнительная заработная плата всего промышленно-производственного персонала предприятия, включая премии рабочим, выплачиваемые из фонда заработной платы, и заработная плата работников неспичного состава, относящаяся к основной деятельности);
- Отчисления на социальное страхование (отчисления на социальное страхование по установленным нормам от сумм основной и дополнительной заработной платы основных рабочих);
- Амортизация основных фондов (сумма амортизационных отчислений, исчисленных исходя из первоначальной стоимости всех производственных основных фондов предприятия и норм амортизационных отчислений);
- Прочие затраты (все затраты, которые не могут быть отнесены ни к одному из перечисленных выше элементов затрат).

Краткая характеристика системы учета переменных затрат. В бухгалтерском управленческом учете одним из альтернативных традиционному отчетственному подходу к калькулированию является подход, когда по носителям затрат *планируется и учитывается неполная, ограниченная себестоимость*. Эта себестоимость может включать в себя только прямые затраты. Она может калькулироваться на основе только производственных расходов, т.е. расходов, непосредственно связанных с производством продукции (работ, услуг), даже если они косвенные.

Как показывает практика, в каждом случае полнота включения затрат в себестоимость разная. Однако общим для этого подхода является то, что некоторые виды издержек, имеющих отношение к производству и реализации продукции, не включаются в калькуляцию, а возмещаются общей суммой из выручки. В этом состоит сущность системы учета неполной себестоимости.

Одной из модификаций данной системы является система «директ-костинг». Ее суть состоит в том, что себестоимость учитывается и планируется только в части переменных затрат, т.е. лишь переменные издержки распределяются по носителям затрат. Оставшуюся часть издержек (постоянные расходы) собирают на отдельном счете, в калькуляцию не включают и периодически списывают на финансовые результаты, т.е. учитывают при расчете прибылей и убытков за отчетный период. По переменным расходам оцениваются также запасы — остатки готовой продукции на складах и незавершенное производство.

Основные идеи этой системы сформулированы в 1936 г. американским экономистом Д.Ч. Гаррисоном. Начало практического применения «директ-костинг» в США связано с 1953 годом, когда Американская ассоциация бухгалтеров опубликовала описание этого метода.

На первых этапах практического применения системы «директ-костинг» в себестоимость включались лишь прямые расходы, а все виды косвенных расходов списывались непосредственно на финансовые результаты. Отсюда и название системы — Direct-Costing-System (система учета прямых затрат).

Позднее метод «директ-костинг» трансформировался в такую учетную систему, когда себестоимость рассчитывается не только в части прямых переменных расходов, но и в части переменных косвенных затрат. Таким образом, принципиальное отличие системы «директ-костинг» от калькулирования полной себестоимости состоит в отношении к постоянным общепроизводственным расходам. При калькулировании полной себестоимости они участвуют в расчетах. Калькуляция себестоимости по переменным издержкам — это такой метод учета затрат, при котором постоянные общепроизводственные расходы исключаются из издержек производства.

Общехозяйственные расходы также исключаются из калькулирования. Они являются периодическими и полностью включаются в себестоимость реализованной продукции общей суммой без подразделения на виды изделий. В конце отчетного периода такие расходы списываются непосредственно на уменьшение выручки от реализации продукции.

В соответствии с Международными стандартами бухгалтерского учета метод «директ-костинг», однако, не используется для составления внешней отчетности и расчета налогов. Он применяется во внутреннем учете для проведения технико-экономического анализа и для принятия оперативных управленческих решений администрацией предприятия.

Метод «директ-костинг» является предметом полемики среди бухгалтеров. Его сторонники утверждают, что постоянные расходы присутствуют независимо от того, загружены мощности предприятия или нет, какая продукция на них выпускается. Они в большей степени содействуют производству, чем участвуют в нем. Поэтому эти расходы не зависят от объема производства и имеют более тесную связь с временным периодом.

Следовательно, делают вывод его приверженцы, постоянные затраты являются периодическими и их следует сразу списывать на реализацию без внесения в себестоимость продукции. Последователи этой теории не утверждают, что постоянные расходы не важны. Они лишь подчеркивают, что различия в поведении постоянных и переменных издержек являются основными при принятии многих управленческих решений.

Оппоненты метода учета переменных затрат доказывают, что без постоянных издержек производство не сможет функционировать, а потому в оценке запасов должна участвовать и постоянная компонента производственных затрат. Таким образом, и переменные и постоянные издержки должны рассматриваться как запасоемкие.

Применение системы «директ-костинг» на практике предполагает дифференцированный учет общепроизводственных расходов. Их следует разделить на постоянную и переменную части. Использование системы «директ-костинг» кардинально меняет не только отечественную концепцию калькулирования, но и подходы к учету и расчету финансовых результатов. Применяемая в рамках этого метода схема построения отчета о доходах (как правило, двухступенчатая), содержит два финансовых показателя: маржинальный доход (сумма покрытия) и прибыль.

Маржинальный доход — это разница между выручкой от реализации продукции и неполной себестоимостью, рассчитанной по переменным издержкам. В состав маржинального дохода входят прибыль и постоянные затраты предприятия. После вычитания из маржинального дохода постоянных издержек *формируется показатель операционной прибыли.*

Как уже отмечалось, Международные бухгалтерские стандарты не разрешают использовать систему «директ-костинг» для составления внешней отчетности и расчета налогов. Возникает вопрос, в чем же тогда состоит практическое значение этой системы? Прежде всего ее использование позволяет оперативно изучать взаимосвязи между объемом производства, затратами и доходом, а следовательно, прогнозировать поведение себестоимости или отдельных видов расходов при изменениях деловой активности.

В современных условиях управляющие и акционеры должны знать, во что обходится производство отдельных видов продукции, независимо от того, каков размер арендной платы за помещение или какова заработная плата у директора и его помощников. Поэтому одним из принципов бухгалтерского

управленческого учета является следующий: *самая точная калькуляция не та, в которую после многочисленных и трудоемких расчетов включаются все затраты предприятия, а та, в которую вносятся издержки, непосредственно обеспечивающие выпуск данной продукции (выполнение работ, оказание услуг).* Решить эту задачу можно, лишь используя систему «директ-костинг».

Калькулирование переменной себестоимости помогает бухгалтеру-аналитику оперативно решать ряд управленческих задач, причем расчеты полной себестоимости не дают подобных результатов.

Система «директ-костинг» позволяет проводить *эффективную политику ценообразования.* В некоторых ситуациях при недостаточной загруженности производственных мощностей привлечение дополнительных заказов может быть оправданно даже в том случае, когда оплата за них не покрывает полностью издержек по их выполнению. В этих условиях снижать цену на такие заказы можно до определенного предела, называемого «нижней границей цены». За пределами этой границы выполнение подобных заказов нецелесообразно. Рассчитать значение границы позволяет системы «директ-костинг». Управленческие решения подобного рода разрушают традиционные для отечественного калькулирования представления о том, что в основе цены непременно должна лежать полная себестоимость продукции.

Наконец, данная система *позволяет существенно упростить нормирование, планирование, учет и контроль* резко сократившегося числа затрат. В результате себестоимость становится более обзримой, а отдельные статьи затрат — лучше контролируемы. Система «директ-костинг» находит все более широкое применение в отечественной бухгалтерской практике, в частности, в издательской деятельности.

Например, использование метода «директ-костинг» в издательской деятельности позволяет иметь информацию о прямых переменных затратах на единицу издания, о коммерческих переменных затратах на единицу издания и об общей сумме постоянных затрат. Полученная информация дает возможность определить:

- минимальную цену реализации розничной продукции;
- минимальную цену реализации продукции по подписке;
- минимальную цену для безубыточной работы;
- точку безубыточности по тиражу;
- финансовые показатели деятельности издательства и т.п.

1.7. Фактический и нормативный методы учета затрат

Независимо от множества объектов учета затраты можно исследовать двумя методами — фактическим и методом учета нормативных затрат.

Учет фактических затрат — это метод последовательного накопления данных о фактически произведенных издержках без отражения в учете данных о величине их по действующим нормам.

Нормативный метод учета предполагает предварительное определение нормативных затрат по операциям, процессам, объектам с выявлением в ходе производства отклонений от нормативных затрат. Фактические затраты определяются алгебраическим сложением затрат по нормам и отклонений от них. Пользуясь этим методом, бухгалтер имеет дело с нормативной себестоимостью и отклонениями от нее.

Оба вышеизложенных метода направлены на выявление и отражение в конечном счете фактической себестоимости продукции, но первый — путем непосредственного учета затрат, а второй — через отклонения от норм.

Метод учета фактических затрат и калькулирования фактической себестоимости, как правило, является традиционным и наиболее распространенным на отечественных предприятиях.

Учет фактических затрат на производство *строится на следующих принципах:*

- как полное и документально оформленное отражение первичных затрат на производство в системе счетов бухгалтерского учета;
- учетная регистрация их в момент возникновения в процессе производства;
- локализация затрат по видам производств, характеру расхода, местам возникновения, объектам учета и носителям затрат;
- отнесение фактически произведенных затрат на объекты их учета и калькулирования;
- сравнение фактических показателей с плановыми.

Применение этого метода позволяет в конечном счете определить фактическую (или «историческую») себестоимость.

Еще в начале XX в. данный метод начал подвергаться критике со стороны ученых-экономистов. Так, Г.Эмерсон затрагивал этот вопрос в своей книге «Производительность труда как основа оперативной работы и заработной платы». В главе, касающейся учета себестоимости, автор подчеркивал медлительность учета при этой системе, а также ошибочность получаемых цифровых данных о себестоимости как следствие «смешения производственных затрат с привходящими (случайными) расходами, которые не имеют даже самого отдаленного отношения к себестоимости». По мнению этого экономиста, основной недостаток «исторического» учета себестоимости состоит в том, что данный учет почти не имеет никакой ценности в качестве орудия для устранения потерь.

Другими недостатками «исторического» учета себестоимости являются:

- неоперативное обеспечение управляющего персонала бухгалтерской информацией; данные о стоимости изделий предоставляются лишь спу-

стя известное время по окончании периода, в течение которого выполнялся заказ;

- в отсутствие стандартов (норм), единственный способ использования бухгалтерских данных для анализа эффективности производства состоит в сопоставлении себестоимости каждой последующей операции с аналогичной предыдущей; при этом обычно трудно определить, была ли себестоимость предыдущей операции высока или нет;
- данная система не создает никаких предпосылок для четкого выявления основных факторов производства и не сосредоточивает внимание управляющих на его главных недостатках, управляющие же не могут вникать во все производственные подробности и разбираться в соотношениях отдельных цифр;
- учет «исторической» себестоимости трудоемко, создает много лишней работы по регистрации хозяйственных фактов, а потому оказывается более дорогостоящим.

Однако основной недостаток этого метода в том, что, применяя его, невозможно оперативно сигнализировать администрации предприятия о непроизводительных потерях труда и материалов, которые можно было бы устранить путем принятия экстренных мер. Таким образом, учет «исторических» затрат исключает возможность оперативного контроля за использованием ресурсов, выявления и устранения причин перерасхода материалов и недостатков в организации производства, нарушений технологических процессов, изыскания и мобилизации внутрипроизводственных резервов.

Ценностное выражение результатов производственной деятельности искажается влиянием разнообразных конъюнктурных колебаний, которые мешают точно определить в каждом конкретном случае, насколько то или иное изменение себестоимости обусловлено успешностью работы самого предприятия и его отдельных подразделений и насколько оно вызвано сторонними причинами — удорожанием материалов или ростом других расходов, не зависящих от предприятия.

Все это предопределяет ограниченность использования данного варианта учета для принятия управленческих решений, осуществления оперативного внутрихозяйственного бухгалтерского контроля. Поэтому наиболее прогрессивными оказываются варианты учета нормативных затрат, особенно в условиях рыночных отношений и конкуренции.

Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительная нормативная калькуляция, т.е. калькуляция себестоимости, исчисленная по действующим на начало месяца нормам расхода материалов и трудовых затрат.

Норма — это заранее установленное числовое выражение результатов хозяйственной деятельности в условиях прогрессивной технологии и современной организации производства. Нормативные калькуляции рассчитываются на основе технически обоснованных норм расхода материальных и трудовых ресурсов. Они в свою очередь устанавливаются в соответствии с технической документацией на производство продукции (чертежами деталей и узлов, разработанными конструкторскими бюро) и образуют взаимосвязанную систему, которая регламентирует все стороны хозяйственной деятельности предприятия.

Нормативная калькуляция используется для определения фактической себестоимости продукции, оценки брака в производстве и размеров незавершенного производства. Все изменения действующих норм отражаются в течение месяца в нормативных калькуляциях. Нормы могут изменяться (как правило, снижаться) по мере освоения производства и улучшения использования материальных и трудовых ресурсов.

Учет организуется таким образом, чтобы все текущие затраты подразделить на расход по нормам и отклонения от норм. Данные о выявленных отклонениях позволяют управлять себестоимостью изделия и вместе с тем калькулировать фактическую себестоимость путем прибавления к нормативной себестоимости (вычитания из нее) соответствующей доли отклонений от норм по каждой статье.

Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции позволяет, не дожидаясь конца месяца, иметь фактическую себестоимость изделий (как алгебраическую сумму нормативной себестоимости, отклонений от норм и их изменений), а также регулярно (один раз в 10 дней или чаще) анализировать причины отклонений и выявлять их виновников.

Системное документирование отклонений от норм позволяет устанавливать причины отклонений в момент их возникновения, тогда как при других методах, в частности при «историческом» подходе к калькулированию, причины и виновники отклонений если и выявляются, то после составления итоговой калькуляции себестоимости.

Основные принципы нормативного метода учета сводятся к следующему:

- Предварительное составление нормативной калькуляции себестоимости по каждому изделию на основе действующих на предприятии норм и смет.

Данный принцип может быть реализован лишь при наличии у предприятия *нормативной базы*, содержащей нормативные, сметные (бюджетные) показатели, рассчитываемые на основании первичной технологической, конструкторской, финансовой и административной документации и используемые для следующих разнообразных нужд управления:

- определение нормативных сумм затрат на производственные и коммерческие процессы,

- лимитирование отпуска в производство и на хозяйственные цели материальных и топливно-энергетических ресурсов,
- расчеты фондов оплаты труда, численности персонала, смет расходов на содержание аппарата управления, проектов отпускных цен и т.п.

Вместе с тем следует отметить, что в отечественной практике сегодня действуют лишь отдельные фрагменты нормативной базы.

- Ведение в течение месяца учета изменений действующих норм для корректировки нормативной себестоимости, определения влияния этих изменений на себестоимость продукции и эффективности мероприятий, послуживших причиной изменений норм.
- Учет фактических затрат в течение месяца с подразделением их на расходы по нормам и отклонения от норм.
- Установление и анализ причин, а также условий появления отклонений от норм по местам и времени их возникновения.
- Определение фактической себестоимости выпущенной продукции как суммы нормативной себестоимости, отклонений от норм и изменений норм.

Соблюдение такого алгоритма учета и расчетов, хотя и является весьма трудоемким процессом, но при этом позволяет получить весьма достоверную информацию о затратах, пригодную для последующего анализа и контроля.

Возможны модификации нормативного метода: полный и неполный учет нормативных затрат. Выше речь шла об организации полного учета. Неполный учет нормативных затрат является менее точным и менее трудоемким методом. При этом варианте учета под нормирование подпадают лишь прямые затраты и нормативная калькуляция составляется только по ним.

Другие упрощенные варианты нормативного метода учета могут основываться на следующих положениях:

- остатки незавершенного производства при изменении норм не пересчитывают, а все изменения норм и отклонения от них относят на себестоимость готовой продукции;
- при незначительности изменений норм в течение отчетного периода их отдельный учет не организуют, а рассматривают вместе с отклонениями от норм.

Подобные упрощения существенно снижают эффективность нормативного метода, качество полученной информации. На практике встречаются и другие недостатки в использовании нормативного метода учета. Чаще всего они состоят в неверном учете отклонений фактических затрат от норм: отклонения выявляются расчетами за длительный период, не всегда документируются, ведется их укрупненный учет без определения причин и виновников их возникновения, существенны суммы неучтенных отклонений от норм и т.д.

В трудах российских экономистов отмечаются и другие недостатки нормативного метода учета. Так, Н.Г. Иванова и П.А. Галузинский, исследуя практику применения нормативного метода учета на отечественных предприятиях обувной промышленности, отмечают следующее: «Плановые задания в обувной промышленности устанавливаются на укрупненный условный объект калькуляции — 100 пар обуви определенного артикула, что приводит к значительному усреднению величин».

Увеличение в составе артикула числа трудоемких и материалоемких моделей по сравнению с запланированными вызывает перерасход средств, а увеличение числа менее материалоемких и трудоемких моделей — экономию средств. Поэтому результаты, выявленные путем сопоставления фактических данных с плановыми, не всегда отражают реальное положение дел: перерасход по одним моделям может перекрываться экономией по другим моделям внутри одного артикула, что снижает заинтересованность коллектива в борьбе за безубыточность каждого изделия».

В связи с этим ученые вносят предложение: вести учет расхода материалов по каждой модели отдельно, а не по артикулу в целом. Требуют серьезной доработки и применяемые предприятиями нормативные базы. Как показывает практика, применяемые базы оказываются неполными не только для оценки качества работы вспомогательных подразделений, но и для основных цехов предприятия. Нормативные базы для транспортных, энергетических, ремонтно-строительных и экспериментальных подразделений чаще всего отсутствуют вовсе.

Согласно сложившимся в нашей стране еще в 30–40-х годах представлениям, под нормой расхода, например, материальных и топливно-энергетических ресурсов понимают максимально допустимое плановое количество сырья, материалов на производство единицы продукции (работы, услуги). Так норма стала своеобразным стимулятором максимальной материалоемкости продукции.

Система «стандарт-кост» как продолжение нормативного метода учета затрат. Система «стандарт-кост» для отечественного учета является новым методом, хотя ее зарождение связано с началом XX в. Первые упоминания о ней встречаются в книге Г. Эмерсона «Производительность труда как основа оперативной работы и заработной платы». Однако среди специалистов счетной профессии упомянутая система не нашла должной поддержки. Лишь в конце 1918 г. в США появляется ряд статей Д.Ч. Гаррисона на тему «Учет себестоимости в помощь производству», которые не только обращали внимание на неувязки системы учета «исторической» себестоимости, но и содержали многочисленные описания вариантов системы «стандарт-кост», которые Д.Ч. Гаррисон ввел в практику на предприятиях различного профиля и размеров.

Другим важным обстоятельством, способствовавшим признанию системы «стандарт-кост», было учреждение Национальной ассоциации бухгалте-

ров-производственников, возникшей в США в 1919 г., которая сыграла большую роль в подготовке и переподготовке бухгалтерских кадров.

Понятие «стандарт-кост», подобно большинству новых понятий, в первое время имело различные наименования. В частности, использовались такие термины, как «нормативная себестоимость», «сметная себестоимость», т.е. скалькулированная предварительно и др. Название «стандарт-кост» (Standart Costs) приобрело, однако, наибольшее распространение и в широком смысле подразумевает себестоимость, установленную заранее (в противоположность себестоимости, данные о которой собираются). Советские экономисты ознакомились с идеями американского ученого Д.Ч. Гаррисона в 1933 г., когда в СССР был опубликован перевод книги «Стандарт-кост».

В вышедшей годом позже книге другого американского экономиста Т. Дауни рассматривался упрощенный вариант «стандарт-кост», излагались методы и техника бухгалтерских проводок для стабильной оценки и с последующей корректировкой их для приведения результатов учета к фактическому уровню, т.е. предлагалась бухгалтерская система учета производственных издержек, использующая принцип отклонений и поправочных коэффициентов лишь в итоговых цифрах, чтобы отчетливее отделить затраты, обусловленные производственной деятельностью предприятия, от всех прочих.

Реализация системы, предложенной Т. Дауни, предполагала наличие предварительного калькулирования, но не нуждалась в решении детальных вопросов организации производства, которые поднимались Д.Ч. Гаррисоном.

Таким образом, исторически метод «стандарт-кост» явился прообразом отечественной системы нормативного учета.

В 1931 г. в нашей стране Институт техники управления предпринял детальное изучение возможных путей реализации и практического применения системы «стандарт-кост». Большой вклад в решение этого вопроса внес профессор М.Х. Жебрак, представив данную систему в виде нормативного метода учета затрат.

Смысл системы «стандарт-кост» заключается в том, что в учет вносится то, что должно произойти, а не то, что произошло, учитывается не фактическое, а должное и обособленно отражаются возникшие отклонения. Основная задача, которую ставит перед собой данная система, — учет потерь и отклонений в прибыли предприятия. В ее основе лежит четкое, твердое установление норм затрат материалов, энергии, рабочего времени, труда, зарплаты и всех других расходов, связанных с изготовлением какой-либо продукции или полуфабрикатов. Причем установленные нормы нельзя перевыполнить. Выполнение их даже на 80% означает успешную работу. Превышение нормы означает, что она была установлена ошибочно.

Расчет стандартной себестоимости имеет определенный алгоритм. Так, все операции, связанные с изготовлением изделия, нумеруются. Определяется перечень сдельных и повременных работ, приходящихся на данное изделие. Расходы

на повременные работы определяются умножением стандартного времени, необходимого для выполнения операции, на стандартную часовую ставку. Стандартная стоимость материалов рассчитывается как произведение стандартной цены на стандартный расход. В качестве стандартных цен, как правило, используются рыночные цены. Они рассчитываются из условий франко-станция назначения.

Самостоятельным расчетом является определение ставки распределения косвенных расходов. Как уже отмечалось, наиболее распространенной базой для их распределения между отдельными изделиями являются затраты на основную заработную плату производственных рабочих. Если на предприятии несколько цехов и их трудозатраты приблизительно одинаковы для всех выпускаемых изделий, то можно избежать сложных вычислений по распределению накладных расходов по цехам, воспользовавшись одной общей (унифицированной) ставкой косвенных расходов.

Если структура предприятия сложнее и оно пользуется цеховыми ставками распределения накладных расходов, то стандартную себестоимость также приходится дифференцировать по цехам.

Обобщая изложенное, можно назвать три возможных метода включения косвенных расходов в стандартную себестоимость. Они предполагают использование:

- ставки распределения на каждый станок цеха;
- ставки, установленной для каждого цеха;
- общей (унифицированной) ставки.

Более точные результаты, бесспорно, дает первый метод, являющийся наиболее трудоемким. Им пользуются в тех случаях, когда требуется особая точность в расчетах стандартной себестоимости.

В условиях системы «стандарт-кост» стандарты рассчитываются не только для производственной себестоимости, но также и для всех прочих факторов, влияющих на доходность, например для объемов продаж, для коммерческих и административных расходов и т.д.

Цель системы «стандарт-кост» — правильно и своевременно рассчитать эти отклонения и записать их на счетах бухгалтерского учета.

На первом этапе анализируют отклонения по материалам. Как отмечалось выше, стандартная стоимость потребленных материалов зависит от двух факторов — стандартного расхода материала на единицу продукции и стандартной цены на него.

Авторы предлагают определить отклонение фактических затрат от стандартных под влиянием *первого фактора* — *цен на материалы*. Формула расчета этого отклонения $\Delta Цм$ может быть представлена в виде:

$$\Delta Цм = (\text{Фактическая цена за единицу} - \text{Стандартная цена за единицу}) \times \text{Количество закупленного материала.}$$

Расчет отклонений — не самоцель. Бухгалтер-аналитик обязан вскрыть причины возникающих неблагоприятных отклонений с тем, чтобы в дальнейшем ответственность за них была возложена на руководителя соответствующего центра ответственности.

Вторым фактором, влияющим на размер материальных затрат, является *удельный расход материалов*, т.е. затраты на единицу продукции.

$$\Delta Им = (\text{Фактический расход материалов} - \text{Стандартный расход материалов}) \times \text{Стандартная цена материалов.}$$

Далее рассчитывается совокупное отклонение расхода материала с учетом обоих факторов. Совокупное отклонение по материалам — это разница между фактическими затратами на материал и стандартными затратами с учетом фактического выпуска продукции.

Вторым этапом расчетов является выявление отклонений фактических трудозатрат от стандартных и установление причин их возникновения. Общая сумма начисленной заработной платы при почасовой форме оплаты труда зависит от количества фактически отработанного времени и ставки оплаты труда. Соответственно и размер отклонения фактически начисленной заработной платы основных рабочих от ее стандартной величины определяется двумя факторами — отклонением по ставке заработной платы и отклонением по количеству отработанных часов, т.е. по производительности труда.

Отклонение по ставке заработной платы ($\Delta ЗПст$) определяется как разница между фактической и стандартной ставками заработной платы, умноженная на фактическое число отработанных часов:

$$\Delta ЗПст = (\text{Фактическая ставка з/пл} - \text{Стандартная ставка заработной платы}) \times \text{Фактически отработанное время.}$$

Отклонение по производительности труда ($\Delta ЗПпт$) определяется следующим образом:

$$\Delta ЗПпт = (\text{Фактически отработанное время в часах} - \text{Стандартное время на фактический выпуск продукции}) \times \text{Стандартная почасовая ставка заработной платы.}$$

Причины этих отклонений могут носить как объективный (не зависящий от работы цеха), так и субъективный (зависящий от деятельности начальника цеха) характер. Объективные факторы — низкое качество основных материалов, в результате чего резко возрастают трудозатраты основных рабочих. В этом случае ответственность ложится на начальника отдела снабжения. В числе других объективных причин — отсутствие квалифицированных рабочих кадров, низкое качество работ по ремонту оборудования, его физический и моральный износ, недостатки в организации труда. За все эти изъязы в производстве отвечает администрация предприятия. Примерами субъективных причин могут быть нарушения трудовой дисциплины в цехе, неудовлетворительная организация рабочих мест и др.

Следующим образом определяется совокупное отклонение фактически начисленной заработной платы от ее стандартной величины $\Delta ЗП$. Для этого пользуются формулой:

$\Delta ЗП = \text{Фактически начисленная заработная плата основных рабочих} - \text{Стандартные затраты по заработной плате с учетом фактического объема производства.}$

На третьем этапе рассчитываются отклонения от норм фактически накладных (косвенных) расходов.

Целью расчетов, выполненных выше, были анализ и контроль работы цеха, ответственного за выпуск продукции. Однако конечный финансовый показатель — прибыль — зависит не только от величины затраченных на производство ресурсов, но и от успехов работы другого центра ответственности — отдела сбыта. Поэтому расчеты заканчиваются анализом отклонений показателя выручки от реализации продукции (работ, услуг) от сметного значения.

Совокупное отклонение этого показателя (ΔQ) исчисляется как разность между фактической прибылью, определенной на базе нормативных издержек, и сметной прибылью, также рассчитанной на основе нормативных издержек.

Полученную информацию бухгалтер-аналитик может представить руководству в виде итоговой таблицы. Она наглядна для восприятия и легко читается любым менеджером, не владеющим бухгалтерским учетом. Данная информация позволяет увязать ожидаемую прибыль с фактически достигнутой. Для этого к сметной прибыли прибавляют все благоприятные отклонения и вычитают неблагоприятные.

Одно из основных преимуществ системы «стандарт-кост» состоит в том, что при правильной ее постановке требуется меньший бухгалтерский штат, чем при учете прошлых затрат. Ведь в рамках этой системы учет ведется по принципу исключений, т.е. учитываются лишь отклонения от стандартов. Чем стабильнее работает предприятие и чем более стандартизированы производственные процессы, тем менее трудоемким становится учет и калькулирование.

Если предприятие имеет массовое или крупносерийное производство, спецификации на материалы для всех деталей, использует сдельную оплату труда и стандартизацию всех производственных процессов, то в условиях системы «стандарт-кост» бухгалтерская работа сводится к учету и выявлению незначительных отклонений от стандартов.

Предприятие, где все производственные операции оплачиваются по сдельной форме, а все материалы отпускаются исключительно по спецификациям, наиболее приспособлено для практического применения системы «стандарт-кост». При этом необходимость учета заработной платы основных производственных рабочих утрачивается, поскольку сдельная работа сама по себе уже стандартизирована. Процедура учета затрат и калькулирования в этом случае сводится к следующему:

- записи отклонений от стандартных цен на поступающие материалы;
- определение стоимости брака;
- сопоставление действительных накладных расходов со стандартными.

На идеальном предприятии (в отсутствии отклонений) трудозатраты по учету и калькулированию будут близки к нулю.

Таким образом, можно утверждать, что учет «исторической» (ретроспективной) себестоимости на предприятии со сложной и стандартизированной продукцией не может дать такого эффекта, какой достигается при применении системы «стандарт-кост».

Система учета себестоимости может влиять на повышение доходности предприятия по таким трем важным направлениям, как:

- выявление устранимых потерь (неблагоприятных отклонений), снижающих прибыль предприятия;
- предоставление менеджеру точных данных о себестоимости производства, на основании которых отдел сбыта может планировать объем продаж и устанавливать оптимальные цены;
- минимизация учетной работы, связанной с калькулированием.

С решением всех трех задач система «стандарт-кост» справляется успешнее, чем система учета прошлых затрат.

Наиболее существенные различия между традиционным для отечественного учета нормативным методом и системой «стандарт-кост» представлены в таблице 1.8.

Сравнение данных методов позволяет сделать следующие выводы:

- Оба метода учитывают затраты в пределах норм.
- Оба метода предполагают учет полных затрат.

В учете по методу «стандарт-кост» расходы сверх установленных норм относятся на виновных лиц или на результаты финансово-хозяйственной деятельности и не включаются в затраты на производство, как при нормативном методе.

В условиях метода «стандарт-кост» изменение норм в текущем учете не предполагается. При нормативном методе это возможно. В отличие от «стандарт-кост» традиционная система нормативного учета не сориентирована на процесс реализации (сосредоточена на производстве), а потому не позволяет обосновывать цены.

При нормативном методе учета в общем объеме отклонений на учетные приходится 5–10%, на неучтенные — 90–95%. Анализ себестоимости проводится по сконструированным показателям, не подтвержденным данными бухгалтерского учета. Он лишен какого бы то ни было оперативного значения и носит характер последующего исторического обзора. Метод документации затрат и доходов не позволяет детально и оперативно анализировать финансовые результаты.

Таблица 1.8

**Основные отличия нормативного метода учета
от системы «стандарт-кост»**

Область сравнения	«Стандарт-кост»	Нормативный метод
Учет изменений норм	Текущий учет изменений норм не ведется	Ведется в разрезе причин и инициаторов
Учет отклонений от норм прямых расходов	Отклонения документируются и относятся на виновных и финансовые результаты	Отклонения документируются и относятся на виновных и финансовые результаты
Учет отклонений от норм косвенных расходов	Косвенные расходы относятся на себестоимость в пределах норм, отклонения выявляются с учетом объема производства и относятся на результаты финансовой деятельности	Косвенные расходы относятся на себестоимость в сумме фактически произведенных затрат, отклонения относятся на издержки производства
Степень регламентации	Не регламентирован, не имеет единой методики установления стандартов и ведения учетных регистров	Регламентирован, разработаны общие и отраслевые стандарты и нормы
Варианты ведения учета	Учет затрат, выпуска продукции и незавершенного производства ведется по стандартной себестоимости Затраты на производство учитываются по фактическим расходам, выпуск продукции – по нормативным, остаток незавершенного производства – по стандартам с учетом отклонений	Незавершенное производство и выпуск продукции оцениваются по нормам на начало года, в текущем учете выделяются отклонения от норм Незавершенное производство и выпуск продукции оцениваются по нормам на начало года, в текущем учете выявляются отклонения от плана Все издержки учитываются по текущим нормам

Для раскрытия причин изменения какого-либо интегрального показателя необходимо знать причины изменений частных показателей. Это возможно только тогда, когда документация, оформляющая, к примеру, все произведенные затраты, прямо отвечает на вопрос о причинно-следственных связях и факторах, определяющих произведенные затраты. Информационная база бухгалтерского учета в России и по сей день не обеспечивает надлежащего выполнения аналитической функции системы бухгалтерского учета.

Глава 2. Методы корпоративного исследования

2.1. Транснациональные корпорации и системы внутренних рынков

Сущность менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- в каком положении компания находится в настоящее время?
- в каком положении она хотела бы находиться через три, пять, десять лет?
- каким способом достигнуть желаемого положения?

Проведение внутреннего анализа необходимо самой фирме для более эффективного планирования и управления. Ведь чтобы составлять планы, необходимо сначала оценить текущее финансовое положение фирмы и эффект от предполагаемых действий. Процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события, а не просто реагировать на них. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Анализ текущей деятельности компании, разрешение возникающих проблем лежит в основе управленческого анализа. Под проблемой обычно понимается несоответствие состояния управляемого объекта целям, поставленным руководителем. Другое определение: проблема есть противоречие в организации, требующая его управленческого решения. А главная проблема связана с тем, как оценить эффективность деятельности, прежде всего с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Как правило, для оценки эффективности используются разные показатели: прибыльность (доходность, рентабельность), уровень риска, доля рынка, доля новых товаров и т.п.

Цель настоящей главы: на основе доступной информации о продажах, прибыли, финансовых потоках, структуре и стиле управления провести управленческий анализ деятельности российского представительства ТНК и решить основную задачу – увеличение прибыльности. В качестве иллюстрации проанализировать текущую деятельность за 4 года, оценить эффективность этой деятельности с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли и увеличения объема выручки, а также разработать рекомендации, которые позволили бы ее значительно улучшить.

В современных условиях при увеличении самостоятельности представительства в принятии и реализации управленческих решений, его экономической и юридической ответственности за результаты деятельности, объективно возрастает значение финансовой устойчивости. Это повышает роль изучения экономического состояния, финансовой оценки коммерческой деятельности. Финансовая оценка является существенным элементом экономики каждого предприятия, финансового менеджмента и аудита. Методика изучения экономической оценки включает три взаимосвязанных блока:

- анализ финансовых результатов деятельности предприятия;
- анализ финансового состояния предприятия;
- анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

К сожалению, для оценки финансового состояния российского представительства и для решения вышестоящей цели не могут быть использованы основные методы и инструмент финансового анализа — такие, как абсолютные показатели и финансовые коэффициенты. Эти методы широко описаны в работах А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфулина и Е.В. Негашева «Методики финансового анализа» [с. 39—76, 139—166], Л.В. Донцовой, Н.А. Никифоровой «Формирование и оценка показателей промежуточной и годовой отчетности» [с. 41—85], В.В. Бочарова «Финансовый анализ» [с. 51—183].

Невозможность использования заключается в том, что экспресс-анализ и финансовые коэффициенты, описывающие финансовое состояние, рассчитываются по данным бухгалтерской отчетности, а представительство является нерезидентом, не имеет регистрации в РФ и не предоставляет стандартную бухгалтерскую отчетность.

В этой связи анализ финансового состояния представительства будет проводиться по внутрифирменному отчету о прибылях и убытках. В настоящей ситуации, авторам кажется оптимальным использование методов операционного анализа (анализ «издержки—объем—прибыль»), описанные в работах Е.С. Стояновой «Финансовый менеджмент» [с. 182—225] и О. Николаевой и Т. Шишковой «Управленческий учет» [с. 59—230]. Предполагается провести также анализ затрат представительства в рассматриваемом периоде на основе ABC метода, который разработан, как «операционно-ориентированная» альтернатива традиционным финансовым подходам. (Описание ABC метода почерпнуто из Internet [12, 13]).

Кроме того, в третьей главе рассматривается концепция комплексного управления качеством (на основе работы В.Ю. Огвоздина «Управление качеством» [с. 16—90], как одного из основных элементов в коммерческой деятельности представительства ТНК.

В настоящее время одним из главных направлений развития системы управления предприятием является разработка и применение концепции контроллинга. Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью предприятия, а именно:

- все категории бизнес-процессов и их затраты;
- центры ответственности предприятия;
- системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;
- система управленческого учета, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов;

- система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратообразующих факторов;
- информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;
- мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

Реальностью сегодняшнего дня является все возрастающее значение транснациональных корпорации (ТНК) в глобализирующейся экономике. Существуют два основных подхода к анализу деятельности ТНК:

- место и роль ТНК в мировой экономике рассматривается, абстрагируясь от внутренней структуры и среды ТНК;
- ТНК понимается как сложная система со множеством элементов, находящаяся во взаимодействии с внешней средой на национальном и международном уровнях.

Последний подход ближе к традиционной для менеджмента парадигме «внутренняя среда — внешняя среда». Важной составляющей частью является анализ экономических механизмов, функционирующих внутри ТНК. Внутренний рынок компании можно определить как систему поставок, осуществляемых отдельными филиалами и дочерними компаниями единой макроструктуры по специфическим трансфертным ценам. Можно выделить две основные функции внутреннего рынка:

- внутренний рынок способствует максимизации доходов метакорпорации и достижению большей эффективности ее функционирования, при этом особенно важной становится система трансфертных цен;
- внутренний рынок представляет собой один из механизмов интеграции отдельных предприятий в рамках макроструктуры.

Классификации рынков в транснациональных корпорациях приведена на рис. 2.1.

При анализе внутренних рынков можно отметить, что в большинстве случаев внутренняя торговля представляет собой разновидность внутриотраслевой торговли. Помимо поставок материальных благ, важное значение имеет внутренняя торговля услугами. Тенденцией сегодняшнего дня является формирование в составе ТНК специализированных дочерних компаний, ориентированных на предоставление специфических услуг и нередко не участвующих в капитале других дочерних обществ.

Одним из формирующихся внутренних рынков является рынок рабочей силы. По аналогии с внутрифирменным рынком капитала рынок рабочей силы

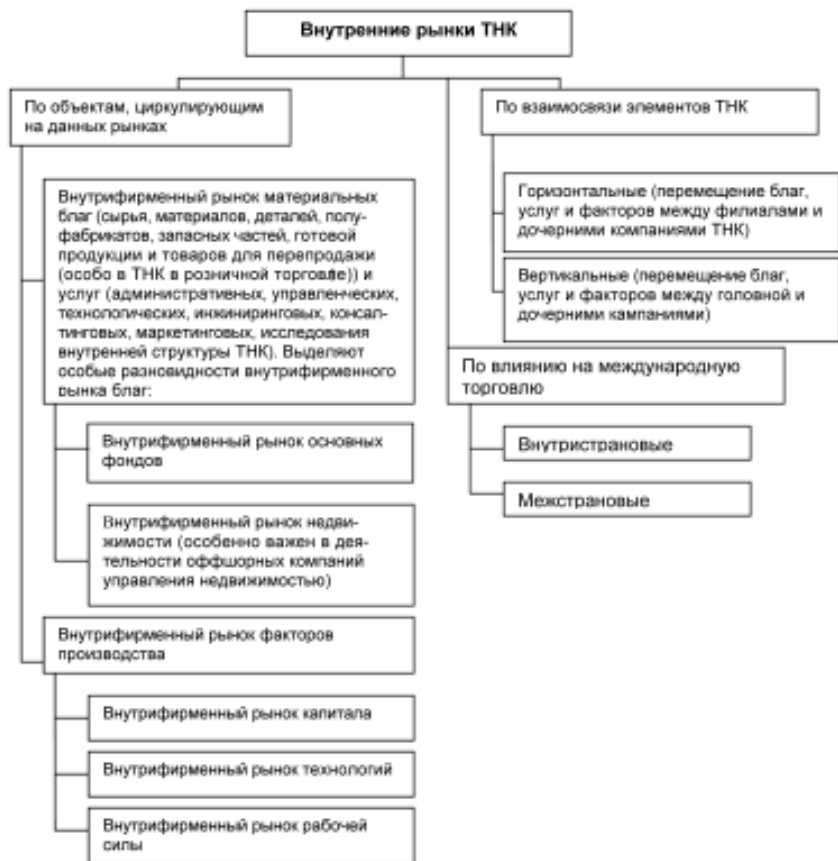


Рис. 2.1. Классификация внутренних рынков ТНК

можно определить как систему циркуляции кадров между различными филиалами и подразделениями ТНК, в рамках которой персонал из различных стран переводится на различные должности в различных элементах ТНК.

В настоящее время важнейшей тенденцией является децентрализация внутренних рынков, основанная на концепции внутрифирменного предпринимательства. Степень децентрализации различна в различных странах.

Одним из направлений анализа внутрифирменной торговли в ТНК является концепция внутрифирменного расчета, отличающегося от коммерческого расчета в связи с выделением отдельных дочерних фирм в составе ТНК в центры ответственности и формированием в составе ТНК полусамостоятельных бизнес-единиц. По отношению к операционным подразделениям центр почти всегда выступает в роли акционера и банкира. Центр ответственности можно

определить как область деловой активности, имеющую затраты на входе и продукцию = на выходе. С точки зрения уровня контроля финансовых решений центры ответственности можно разделить на:

- Центры затрат (расходов). Центр ответственности не генерирует каких-либо результатов, поддающихся финансовому измерению (например, выручка от продаж). Методом финансового контроля является объем произведенных расходов;
- Центры доходов. Центры контролируют свои доходы от продаж, но при этом не осуществляют контроль над затратами, от которых зависит прибыльность или убыточность их действий;
- Центры прибыли и выручки;
- Центры инвестиций.

Основной задачей в ТНК является согласование целей подразделений и всей компании. Важнейшим элементом деятельности ТНК является установление единой финансовой политики и формирование внутрикорпоративных рынков капитала. Чаще всего управление финансами осуществляется централизованно, т.е. внутреннее движение капитала совершается по заранее намеченной схеме, определенной «сверху». В компании важнейшую роль играет контроль за распределением ресурсов, осуществляемый головной компанией.

2.2. Стратегическое и оперативное управление

Основная цель контроллинга — ориентировать процесс управления предприятием на достижение всех целей. Как правило, цели предприятия образуют «дерево целей» (рис. 2.2). На каждом уровне «дерева целей» формируется своя цель.



Рис. 2.2. Дерево целей

Таким образом, контроллинг как целостная система состоит из двух важных частей:

- стратегическое управление;
- оперативное управление.

Каждый вид управления имеет свои цели, методы, принципы, средства и инструменты. Под стратегическим менеджментом понимается интегрированный управленческий подход, который объединяет элементы планирования, реализации и контроля функционирования бизнес-стратегии. Стратегическое управление должно обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей развития и достижение долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами. Основными направлениями стратегического анализа являются:

- анализ внешней и внутренней среды;
- анализ конкуренции;
- анализ ключевых факторов успеха;
- формирование портфеля стратегий;
- анализ стратегических планов и подконтрольных показателей деятельности;
- анализ цепочки ценностей;
- анализ стратегического позиционирования;
- анализ затратообразующих факторов.

Стратегический менеджмент — это итеративный процесс анализа, планирования и контроля с целью достижения долгосрочных стратегических целей. Предпосылками стратегического плана является определение миссии, целей и задач организации. Миссия может содержать указание на целевые группы потребителей, на которые ориентируется компания. Заявление о миссии является организационной формой, которая позволяет сформулировать главные цели компании и донести их до каждого, кто имеет дело с компанией. Одной из основных задач заявления о миссии является указание на то, как компания себя позиционирует в долгосрочной перспективе на рынке в контексте качества продукта, обслуживания, цен и т.п.

Стратегическое управление ориентировано на долгосрочные перспективы. Объектами контроля, а, следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели как: цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Можно выделить наиболее важные практические инструменты и принципы стратегического управления:

- матричные аналитические инструменты;
- алгоритмы работы со «слабыми» и «сильными» сигналами;

- принципы управления спросом и предложением;
- принципы финансовой оценки стратегических планов;
- сценарный анализ;
- функционально-стоимостной анализ;
- стратегическое управление затратами.

Главной целью оперативного управления является создание такой системы управления, которая эффективно помогала бы достигать текущие цели предприятия, а также оптимизирует соотношение «затраты-прибыль».

Оперативное управление ориентировано на краткосрочные цели и контролирует такие основные показатели, как рентабельность, ликвидность, производительность и прибыль.

Арсенал основных методов и инструментов оперативного управления значительно отличается от стратегического. Наиболее известными являются следующие инструменты:

- GAP-анализ — анализ отклонений (разрывов).
- Портфолио-анализ — анализ распределения деятельности предприятия по отдельным стратегиям относительно продуктов и рынков.
- CVP-анализ — анализ соотношения «издержки-объем-прибыль» (Cost-Volume-Profit).
- ABC-анализ — анализ групп производственных подразделений в зависимости от их вклада в доход (не следует путать с функционально-стоимостным анализом).
- Планирование потребности в материалах.
- Финансовый анализ показателей деятельности.
- Статические и динамические методы инвестиционных расчетов.
- Бюджетирование.
- Функционально-стоимостной анализ¹.

Финансовое управление имеет три основные функции:

- Отражение поступлений и расходов от сделок компании в предоставляемых акционерам и заинтересованным лицам внешних финансовых отчетах о полученных финансовых результатах, т.е. финансовый учет.
- Привлечение наиболее оптимальным образом капитала, необходимого компании, т.е. управление финансами (корпоративные финансы).
- Содействие управленческому персоналу компании в процессе принятия финансовых управленческих решений, участие специалистов по финансам в рабочих группах, вырабатывающих решения, т.е. управленческий учет.

Управленческий учет является сферой, имеющей наибольшее влияние на стратегическое управление.

¹ Некоторые из этих методов уже подробно рассмотрены в первой главе.

Факторы, влияющие на издержки. Деятельность компании на рынке в современной деловой среде характеризуется:

- увеличением сложности продукции и предоставляемых услуг;
- повышением требований к системе менеджмента качества;
- увеличением капиталоемкости, количества и ассортимента продукции и услуг;
- уменьшением жизненного цикла продукции и услуг, а также времени их выхода на рынок;
- использованием передовых технологий и разнообразных каналов распространения.

Все это приводит к высоким накладным издержкам. В стратегическом управлении затратами рассматривается зависимость стоимости товаров и услуг от многих взаимовлияющих друг на друга факторов.

К структурным относятся следующие факторы:

- горизонтальная интеграция, связанная с масштабом производства,
- вертикальная интеграция, определяющая диапазон производимой продукции или услуг,
- корпоративный опыт,
- используемые технологии,
- сложность, определяемая широтой ассортимента изделий или услуг.

Наиболее существенными функциональными факторами являются:

- концепция вовлеченности работников в постоянные усовершенствования (Kaizen, BPI — Business Process Improvement),
- концепция комплексного управления качеством (TQM, Total Quality Management),
- целенаправленное использование мощностей предприятия,
- использование связей с поставщиками и клиентами в контексте цепочки ценности предприятия.

В настоящее время анализ затрат движется в направлении функциональных факторов, так как выводы на основе структурных факторов быстро устаревают в динамично меняющемся пространстве современного бизнеса. Для предприятий, которые выпускают многообразные продукты в рамках производственного ассортимента, точные реальные данные по затратам очень важны для принятия управленческих решений.

2.3. Принципы операционного анализа. Расчет порога рентабельности

В финансовом менеджменте применяются два основных подхода к максимизации массы и темпов наращивания прибыли:

- Сопоставление предельной выручки с предельными затратами наиболее эффективно при решении задачи максимизации массы прибыли.

- Сопоставление выручки от реализации с суммарными, а также переменными и постоянными затратами применяется не только для расчета максимальной массы прибыли, но и для определения наивысших темпов ее прироста.

Суммарные затраты предприятия — как производственные, так и внепроизводственные, независимо от того, относятся ли они на себестоимость или на финансовые результаты — можно разделить на три основные категории:

- Переменные затраты возрастают либо уменьшаются пропорционально объему производства. Это расходы на закупку сырья и материалов, потребление электроэнергии, транспортные издержки, торгово-комиссионные и другие расходы.
- Постоянные затраты не следуют за динамикой объема производства. К таким затратам относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, оклады управленческих работников и т.п. Постоянные затраты не зависят от выручки от реализации лишь до тех пор, пока интересы дальнейшего ее наращивания не потребуют увеличения производственных мощностей, численности работников.
- Смешанные затраты состоят из постоянной и переменной частей.

Классификация затрат на переменные и постоянные помогает решить задачу максимизации массы и прироста прибыли за счет относительного сокращения тех или иных расходов. Во-вторых, эта классификация позволяет судить об окупаемости затрат и дает возможности определить «запас финансовой прочности» компании на случай осложнения конъюнктуры и иных затруднений. Классификация затрат необходима для операционного анализа.

Эффективным методом взаимосвязи финансового анализа с целью оперативного и стратегического планирования служит анализ «издержки-объем-прибыль» или операционный анализ, отслеживающий зависимость финансовых результатов бизнеса от издержек и объемов производства/сбыта.

Ключевыми элементами операционного анализа служат:

- операционный рычаг;
- порог рентабельности;
- запас финансовой прочности компании.

Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение прибыли.

Для определения силы воздействия операционного рычага применяют отношение валовой маржи (результата от реализации после возмещения переменных затрат) к прибыли.

Валовая маржа представляет собой разницу между выручкой от реализации и переменными затратами. Этот показатель обозначается тоже как сумма покрытия. Желательно, чтобы валовой маржи хватало не только на покрытие постоянных расходов, но и на формирование прибыли.

$$\begin{aligned} \text{Сила воздействия} &= \frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Прибыль}} = \\ \text{операционного рычага} &= \frac{(\text{выручка от реализации} - \text{переменные затраты})}{\text{прибыль до уплаты \% и налогов}} \end{aligned}$$

Коэффициент показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении объема реализации на 1%.

Сила воздействия операционного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж, для данной выручки от реализации. Когда выручка от реализации снижается, сила воздействия операционного рычага возрастает. Каждый процент снижения выручки дает все больший и больший процент снижения прибыли.

При возрастании же выручки от реализации, если порог рентабельности (точка самоокупаемости затрат) уже пройден, сила воздействия операционного рычага убывает: каждый процент прироста выручки дает все меньший и меньший процент прироста прибыли (при этом доля постоянных затрат в общей их сумме снижается).

Но при скачке постоянных затрат, диктуемом интересами дальнейшего наращивания выручки, компании приходится проходить новый порог рентабельности. На небольшом удалении от порога рентабельности сила воздействия операционного рычага будет максимальной, а затем вновь начнет убывать. Это оказывается полезным при долгосрочной перспективе повышения спроса на товары (услуги). Компания может позволить отказаться от режима жестокой экономии на постоянных затратах, ибо компания с большей их долей будет получать и больший прирост прибыли.

Сила воздействия операционного рычага указывает на степень предпринимательского риска, связанного с данной компанией: чем больше сила воздействия операционного рычага, тем больше предпринимательский риск.

Порог рентабельности — это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей. Валовой маржи в точности хватает на покрытие постоянных затрат, и прибыль равна нулю.

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Валовая маржа в относительном выражении к выручке}}$$

Запас финансовой прочности компании составляет разницу между фактической выручкой от реализации и порогом рентабельности.

$$\text{Запас финансовой прочности} = \text{Выручка от реализации} - \text{Порог рентабельности}$$

Если выручка от реализации опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние предприятия ухудшается, образуется дефицит ликвидных средств.

Запас финансовой прочности тем выше, чем ниже сила операционного рычага.

$$\text{Запас финансовой прочности} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Сила операционного рычага}}$$

Вышеописанные коэффициенты операционного анализа позволяют оценить финансовую устойчивость компании, но в рассматриваемой ситуации представительство ТНК довольно финансовоустойчиво и проблема состоит в поисках путей значительного увеличения дохода и, соответственно, прибыли.

2.4. Функционально-стоимостной анализ (Activity Based Costing, ABC)²

Концепцию контроллинга необходимо сочетать с процессным подходом к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью, а также с использованием метода функционально-стоимостного анализа для построения системы управленческого учета.

Быстрый рост сложности и многообразие направлений деятельности предприятия на рынке вместе с фактом замены части прямых издержек на труд и материалы накладными издержками поколебали позиции традиционных методик учета издержек. Методы калькуляции издержек отстали от методов управления бизнесом. Традиционные системы учета затрат дают весьма неточные данные, потому что, как правило, не учитывают структурные и функциональные факторы.

Подход, основанный на функционально-стоимостном анализе (ABC) (Activity Based Costing, ABC), является намного более точным в распределении суммарных фактических затрат на продукты и услуги, которые порождают эти затраты. Функционально-стоимостной анализ (ABC) является методом определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, использующим в качестве основы функции и ресурсы, задействованные в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также обеспечении качества. С точки зрения стратегического управления, ABC-анализ является полезным финансовым инструментом.

По оценке авторов функционально-стоимостной анализ позволяет выполнить следующие виды работ:

² Activity Based Costing в переводе на русский «учет затрат по работам». Появление и развитие ABC отвечало определенным изменениям, происходящим в экономической структуре, а именно изменение взглядов на методiku учета затрат и расчет себестоимости продукции. Ранее расчет себестоимости осуществлялся с учетом постоянных (absorption costing) и переменных расходов (direct costing). — Глинский Ю. М., компания «Информконтакт»

- определение и проведение общего анализа себестоимости бизнес-процессов на предприятии (маркетинг, производство продукции и оказание услуг, сбыт, менеджмент качества, техническое и гарантийное обслуживание и др.);
- проведение функционального анализа, связанного с установлением и обоснованием выполняемых структурными подразделениями предприятий функций с целью обеспечения выпуска продукции высокого качества и оказания качественных услуг;
- определение и анализ основных, дополнительных и ненужных функциональных затрат;
- сравнительный анализ альтернативных вариантов снижения затрат в производстве, сбыте и управлении за счет упорядочения функций структурных подразделений предприятия;
- анализ интегрированного улучшения результатов деятельности предприятия.

Метод ABC разработан как «операционно-ориентированная» альтернатива традиционным финансовым подходам. В частности, в отличие от традиционных финансовых подходов метод ABC:

- предоставляет информацию в форме, понятной для персонала предприятия, непосредственно участвующего в бизнес-процессе; распределяет накладные расходы в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов, подробным представлением о процессах и их влиянием на себестоимость, а не на основании прямых затрат или учета полного объема выпускаемой продукции.

Цель создания ABC-модели для совершенствования деятельности предприятий — достичь улучшений в работе предприятий по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ABC-модели позволяет получить большой объем ABC-информации для принятия управленческого решения.

В основе метода ABC лежат данные, которые обеспечивают менеджеров информацией, необходимой для обоснования и принятия управленческих решений при применении уже упомянутых методов:

- «точно в срок» (Just-in-time, JIT) и KANBAN;
- глобальное управление качеством (Total Quality Management, TQM);
- непрерывное улучшение (Kaizen);
- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR).

Концепция ABC позволяет представить управленческую информацию в виде финансовых показателей. Используя в качестве единиц измерения финансовых показателей просто US \$, ABC-метод отображает финансовое состояние компании лучше, чем это делает традиционный бухгалтерский учет.

Это происходит потому, что ABC-метод физически отражает функции людей, машин и оборудования. ABC-метод отображает уровень потребления ресурсов функциями, а также причины, по которым эти ресурсы используются.

ABC-информацию можно использовать как для текущего (оперативного) управления, так и для принятия стратегических решений. На уровне тактического управления информацию из ABC-модели можно использовать для формирования рекомендаций по увеличению прибыли и повышению эффективности деятельности организации на среднесрочный период. На стратегическом уровне — как помощь в принятии решений относительно реорганизации предприятия, изменения ассортимента продуктов и услуг, выхода на новые рынки, диверсификации и т.д. ABC-информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, она помогает выявить возможности тех факторов (качество, обслуживание, снижение стоимости, уменьшение трудоемкости), которые имеют наибольшее значение, а также определить наилучшие варианты капиталовложений.

Основные направления использования ABC-модели для реорганизации бизнес-процессов — это повышение производительности, снижение стоимости, трудоемкости, времени и повышение качества.

Повышение производительности включает в себя три этапа. На первом этапе осуществляется анализ функций для определения возможностей повышения эффективности их выполнения. На втором этапе — выявляются причины непроизводительных расходов и пути их устранения. И, наконец, на третьем этапе — осуществляется мониторинг и ускоренное принятие нужных изменений с помощью измерения основных параметров производительности.

Что касается снижения стоимости, трудоемкости и времени, то с помощью ABC-метода можно так реорганизовать деятельность, чтобы было достигнуто устойчивое их сокращение. Для этого необходимо сделать следующее:

- сократить время, необходимое для выполнения функций;
- устранить ненужные функции;
- сформировать ранжированный перечень функций по стоимости, трудоемкости или времени;
- выбрать функции с низкой стоимостью, трудоемкостью и временем;
- организовать совместное использование всех возможных функций;
- перераспределить ресурсы, высвободившиеся в результате усовершенствований.

Очевидно, что вышеперечисленные действия улучшают качество бизнес-процессов. Повышение качества бизнес-процессов осуществляется за счет проведения сравнительной оценки и выбора рациональных (по стоимостному или временному критерию) технологий выполнения операций или процедур.

Глава 3. Анализ финансовых результатов и финансового состояния предприятия

3.1. Анализ финансовых отчетов

Важнейшее средство оценки финансовых результатов и финансового положения предприятия в прошлом и настоящем — это анализ финансовых отчетов и бюджетов. Нефинансовые факторы, такие как стиль руководства предприятием, его история, помогают определить направление и глубину анализа. Систематическое рассмотрение и оценка информации для получения достоверных выводов относительно прошлого состояния предприятия с целью предвидения его жизнеспособности в будущем являются важным моментом для успешного анализа финансовых отчетов. Такой подход позволяет установить существенные характеристики, которые определяют вероятность успеха или банкротства предприятия, а именно:

1) *финансовая структура* — активы, принадлежащие предприятию, и обязательства, которые оно на себя взяло для приобретения и поддержания этих активов, в том числе способность реализовать планируемые и непланируемые изменения;

2) *операционный цикл* — стадии, которые проходит предприятие, для того чтобы его товары или услуги попали на рынок;

3) *тенденции и сравнительная эффективность* — направление развития предприятия путем сопоставления финансовых результатов за ряд лет и с другими предприятиями отрасли аналогичных размеров.

Технический и содержательный анализ

Аналитики оценивают имеющуюся у них информацию с помощью методов, основанных на логических и учетных принципах. Выполняются технические операции, включающие расчет коэффициентов, преобразование информации для установления ее достоверности, оценки деятельности предприятия в целом, сопоставление статистических данных с данными других предприятий и прогнозирование будущих хозяйственных результатов.

Однако главное в анализе финансовых отчетов — это понять и правильно интерпретировать результаты технической обработки данных. Для этого необходимо принимать во внимание информацию, относящуюся к:

- 1) владельцам предприятия;
- 2) его руководству;
- 3) видам деятельности;
- 4) его конкурентам и рынкам, на которых оно работает;
- 5) его расходам;
- 6) характеристике отрасли;

В основе управления, основанного на функциях, лежат несколько аналитических методов, использующих ABC-информацию. Это — стратегический анализ, стоимостной анализ, временной анализ, анализ трудоемкости, определение целевой стоимости и исчисление стоимости, исходя из жизненного цикла продукта или услуги.

ABC-информация позволяет принимать осознанные и целенаправленные решения о распределении ресурсов, опирающиеся на понимание взаимосвязей функций и стоимостных объектов, стоимостных факторов и объема работ.

ABC-анализ требует комбинированного применения процессного и структурного подходов к организации и управлению финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Как правило, структурный подход используется для получения отдельных исходных данных для проведения ABC-расчетов.

Под бизнес-процессом авторы понимают совокупность различных видов деятельности, которые, вместе взятые, создают результат, имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика.

Практика показала, что целесообразно выделять на предприятии пять видов бизнес-процессов, а именно:

- основные бизнес-процессы, на базе которых осуществляется выполнение функций текущей деятельности предприятия по производству продукции или предоставлению услуг;
- обеспечивающие бизнес-процессы для основных;
- бизнес-процессы развития предприятия;
- бизнес-процессы управления деятельностью предприятия;
- бизнес-процессы, обеспечивающие управление.

Бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией авторы понимают вид деятельности предприятия.

Моделирование и оценка технологий работы любых компаний позволяет решить следующий круг задач:

- грамотно и наглядно представить технологию работы каждого структурного подразделения компании;
- определить документооборот и информационные потоки;
- выделить основные, вспомогательные и управляющие функции подразделений компании;
- грамотно распределить функции между подразделениями и сотрудниками;
- снизить временные и стоимостные затраты, связанные с выполнением бизнес-процессов;
- повысить оперативное управление.

- 7) положению предприятия в отрасли;
- 8) соответствующим законодательным нормативам;
- 9) чувствительности предприятия к неблагоприятным изменениям в экономике, демографических тенденциях и вкусах потребителей.

Совокупность полученной информации позволяет аналитику прийти к обоснованному выводу относительно риска, связанного с предприятием.

Анализ финансовых отчетов — это одно из мероприятий, необходимых для принятия кредитного или инвестиционного решения, это оценка риска того, что предприятие не сумеет погасить ссуды в соответствии с договоренностью или не обеспечит рост котировок своих акций.

Для оценки риска важно выяснить, сбалансированы ли сильные и слабые финансовые стороны деятельности предприятия. Если сильные стороны значительно перевешивают слабые стороны, если это компенсирует очевидную неопределенность, то взаимодействие с таким предприятием сопряжено с допустимым риском.

Такая концепция выражается следующим образом:

**(Сильные стороны — Слабые стороны) >
> Неопределенность = Приемлемый риск.**

Некоторые источники риска, обязательно изучающиеся в процессе анализа финансовых отчетов, включают:

1. *Ликвидность* — способность предприятия:

- быстро реагировать на неожиданные финансовые проблемы и возможности;
- увеличивать активы при росте объема продаж;
- возвращать краткосрочные долги путем обычного превращения активов в денежные средства.

2. *Движение денежных средств* — накопление денег для долгосрочных целей, например для замены основных средств, чистого увеличения текущих активов и погашения долгосрочных ссуд.

3. *Операционную прибыль* — доказательство успешной деятельности, достаточное, чтобы убедить инвесторов в жизнеспособности и росте предприятия в будущем.

4. *Степень задолженности (леверидж)* — масштабы задолженности как источника средств, используемых предприятием, ссуды в сопоставлении с собственным капиталом и колебаниями в движении денежных средств.

3.2. Подготовка и оценка финансовых отчетов

Приведение отчетов в форму, принятую для проведения анализа конкретной организацией, органом или аналитиком, а также, по возможности, для

получения дополнительных данных, называется развертыванием отчетов. В сущности, развертывание отчетности — это процесс, с помощью которого информация из финансовых отчетов переносится в аналитические таблицы. Аналитики используют различные формы аналитических таблиц для отчетов о прибылях и убытках, бухгалтерских балансов и отчетов о движении денежных средств. Использование таких таблиц позволяет аналитику проследить данные за ряд лет, выявить тенденции, сделать сопоставления.

Участие руководителей в формировании отчетов

Возможность самому подготовить отчет о своей работе ведет к труднопреодолимым субъективным оценкам. Поэтому в ходе анализа финансовых отчетов аналитик должен иметь в виду, что они рассматривают отчеты руководства, а бухгалтеры принимали в их подготовке участие постольку, поскольку эти отчеты должны отвечать нормативным требованиям. При подготовке отчетов компетентные менеджеры располагают путями, благодаря которым отчеты могут выглядеть так, как они того захотят.

Одним из наиболее важных факторов в процессе подготовки и оценки финансовой отчетности является аудит. Аудиторы проверяют финансовые отчеты с целью удостовериться, соответствуют ли они принципам учета и отчетности, установленным нормативными требованиями. Поэтому результаты аудита можно определить как «приемлемые», а не «точные», что предпочли бы аналитики. Отказ аудитора от заключения означает чаще всего, что из-за неопределенности будущего, которую невозможно исключить, либо последствий, которые невозможно оценить, аудиторы не могут дать заключения. Это означает, что аудиторы сами не подвергли данные предприятия независимой проверке; которая является важной частью любого аудита. Отрицательное заключение аудитора свидетельствует о том, что отчеты неправильно отражают финансовое состояние или результаты деятельности согласно действующим нормативным требованиям.

На многих предприятиях финансовые отчеты не составляются внешними бухгалтерами или бухгалтерскими фирмами. Отчеты готовят сами предприятия на основе учетных данных, не прошедших независимой проверки.

Поэтому перед аналитиком могут встать следующие вопросы:

1. Насколько опытен или компетент составитель финансового отчета?
2. Насколько достоверной и полной является финансовая документация?
3. Все ли обязательства выявлены и учтены?
4. Насколько независим составитель отчета?
5. Является ли он постоянным служащим предприятия?
6. Может ли составитель отчета быть объективным в отношении стоимости запасов или надежности дебиторской задолженности?

7. Может ли оказать на него нежелательное влияние владелец, руководитель предприятия?

3.3. Стадии анализа финансовых отчетов

Бухгалтерский баланс — это финансовая картина предприятия на определенный момент времени, обычно на последний день финансового года. Базовую структуру баланса можно представить в виде простого уравнения:

$$\text{Активы} = \text{Обязательства} + \text{Собственный капитал.}$$

Анализ бухгалтерского баланса предполагает оценку активов предприятия, далее — его обязательств (долгов) и разности между ними — его собственного капитала.

Анализ отчета о доходах. *Затем анализируется отчет о доходах — его именуют также отчетом о прибылях и убытках или отчетом о прибыли.*

Анализ этого источника информации о предприятии начинают с общих поступлений (или объема продаж); далее рассматривают различные издержки и, наконец, чистую прибыль (или убытки) заданный период. Задача аналитика — проанализировать чистую прибыль или чистый доход, оценить имущество и другие активы, созданные предприятием заданный период. Анализ включает рассмотрение достоверности и качества поступлений, правильность отражения затрат.

Анализ отчета о движении денежных средств. Это третий важнейший финансовый отчет, подлежащий анализу. Из названия отчета следует, что эта модель хозяйственных операций предприятия показывает, как оно получает и использует свои денежные ресурсы без учета начисленных, но невыплаченных (или неполученных) сумм. Отчет о движении денежных средств отражает приток и отток денежных средств, подразделяемых на операционные фонды, инвестиционные фонды и финансовые операции. Как и отчет о доходах, этот документ отражает динамику движения средств, обычно за хозяйственный год.

Анализ финансовых коэффициентов. Коэффициенты — это наиболее известный и широко применяемый инструмент анализа финансовой отчетности, но инструмент, который более всего переоценивается и которым чаще всего злоупотребляют. Коэффициенты позволяют изучить зависимости между различными составными частями финансовых отчетов, например активами и обязательствами или затратами и поступлениями, а также их динамику. Коэффициенты рассчитать легко, но их правильное истолкование может быть проблематично. Специальные коэффициенты, используемые в конкретных случаях, могут меняться. Некоторые группы коэффициентов отражают следующие главные аспекты деятельности предприятия и должны рассматриваться в обязательном порядке:

- коэффициенты ликвидности;
- степень задолженности (леверидж) и платежеспособность;
- коэффициент прибыльности и рентабельности;
- рыночная активность.

Анализ тенденций и отраслевые сопоставления. Это два важных и широко используемых аналитических метода. При анализе тенденций сопоставляют информацию за сравнимые периоды или на сопоставимые даты для одного и того же предприятия. Анализ тенденций используется для изучения благоприятных или неблагоприятных хозяйственных изменений в том виде, в каком они отражаются в доходах, расходах, активах и обязательствах.

Отраслевые сопоставления производятся путем сравнительного анализа. При сравнительном анализе сопоставляют коэффициенты и другую финансовую информацию, относящиеся по меньшей мере к двум предприятиям, желательно одинакового размера и одной отрасли. Это позволяет аналитику сравнить эффективность работы этих предприятий. Используя анализ годовых отчетов, можно сравнить предприятие со многими другими предприятиями и получить статистические выводы.

3.4. Проблемы анализа финансовых отчетов

Проблема достоверности анализа. Возможности анализа финансовой отчетности ограничены. Во-первых, его успех зависит от достоверности и полноты анализируемой информации. Во-вторых, даже при наличии безоговорочного аудиторского заключения анализ финансовой отчетности — это не точная наука, на основе которой можно прийти к абсолютно верным выводам. Будущее всегда сопряжено с неопределенностью, и поэтому анализ отчетов больше подходит для формирования вопросов и качественной оценки возможностей предприятия, чем для получения однозначных окончательных ответов.

Методы бухгалтерского учета и предоставления финансовой информации в настоящее время не полностью отражают современную экономическую реальность — немало видов инвестиций в нематериальные активы рассматриваются под давлением налоговых систем как текущие издержки. Кроме того, несмотря на регламентацию различными нормативными актами, призванными облегчить сопоставимость данных отчетов, при составлении финансовых отчетов в рамках принятой предприятием учетной политики возможны многообразные учетные методы.

Например, финансовые отчеты можно составлять на базе притока денежных средств или учета на основе принципа начисления, когда запись операций в бухгалтерских книгах происходит с момента совершения сделки.

Другими примерами могут служить возможность использовать методы оценки запасов ЛИФО («последним поступил, первым выбыл») или ФИФО («первым поступил, первым выбыл»), а также возможность применять ускоренную или линейную амортизацию основных средств. Различия в методах способны затруднить точные сопоставления даже между предприятиями одной отрасли.

Финансовое состояние. При оценке финансового положения предприятия прежде всего интересуются активами (чем владеет предприятие), обязательствами (его долгами) и собственным капиталом (вложениями собственников). При этом может возникать ряд обстоятельств.

Во-первых, *активы обычно отражаются по исторически достоверной (фактической) стоимости, рыночной цене в момент приобретения.* В периоды инфляции или дефляции учет активов по фактической стоимости может привести к расхождениям между учетной ценностью и текущей ценностью в реальных экономических условиях.

Во-вторых, понятие ликвидности означает способность предприятия быстро превратить актив в денежные средства (по рыночной или близкой к ней цене) или то, как скоро обязательство следует погасить. Любой вид актива, который можно превратить в денежные средства в пределах нормального операционного цикла предприятия, называется текущим (оборотным) активом. К сожалению, определение текущего статуса не базируется последовательно на операционном цикле; к текущим активам относят большинство активов и обязательств, которые можно превратить в денежные средства или которые подлежат уплате в пределах года. Это различие ведет к тому, что текущий статус активов и обязательств в финансовых отчетах подлежит интерпретации, что в некоторых отраслях порождает серьезные проблемы.

У большинства предприятий операционные циклы составляют меньше одного года, что усложняет работу аналитика, поскольку текущее состояние анализируется с точки зрения соотношения текущих активов и текущих пассивов. Разность между ними образует чистый оборотный капитал.

В-третьих, собственный капитал можно рассматривать двояко:

- с учетной точки зрения — первоначальное и последующие вложения собственника и весь чистый доход, не распределенный на предприятии с момента его образования;
- с финансовой точки зрения — как разность между стоимостью активов и долевыми обязательствами.

Последнее определение требует от аналитиков знания рыночной стоимости активов для оценки потенциального дохода, который способны принести те или иные активы предприятия.

Непрерывность функционирования. Это понятие предполагает, что предприятие функционирует в его нынешней форме в течение периода, достаточного для того, чтобы использовать свои активы по их прямому назначению и погасить долги в рамках нормальной деятельности. Это понятие известно также как концепция действующего предприятия.

Если предприятие не подпадает под такое определение, перед аналитиком встают практические проблемы: нужно определить, достоверна ли оценка активов фирмы в финансовой документации, если нет, то не завышен ли собственный капитал. Если предприятие терпит банкротство, активы, возможно, придется ликвидировать с единственной целью — немедленно погасить задолженность; такие обстоятельства приведут к тому, что результат будет значительно ниже стоимости, указанной в финансовых отчетах.

Не менее важна полнота информации при анализе финансовой отчетности. Некоторая важная информация отсутствует в финансовых отчетах. Например, перечень невыполненных заказов или контрактов на поставки может иметь важное значение, и лишь опытный аналитик, хорошо знающий предприятие, может получить такую информацию. Например, предприятие, производящее разнообразную продукцию, показывает в отчете о доходах только общую сумму продаж. Аналитiku же может потребоваться разбивка продаж и издержек по видам продукции или географическим районам.

3.5. Метод финансовых коэффициентов

Финансовые коэффициенты применяются для анализа финансового состояния предприятия и представляют собой относительные показатели, определяемые поданным финансовых отчетов, главным образом по данным отчетного 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, а также их размеров, оцениваемых обычно годовым объемом продаж и среднегодовой стоимостью активов. На предпочтительные величины коэффициентов, кроме того, могут влиять общее состояние экономики, фаза экономического цикла.

Для расчета финансовых коэффициентов финансовые отчеты предприятия должны быть приведены в определенную аналитиком форму, называемую аналитической.

Проблема применения метода финансовых коэффициентов. В российской практике эта проблема состоит в том, что отечественные нормативы бухгалтерского учета и финансовой отчетности пока не полностью соответствуют

требованиям международных стандартов, выработанных на основе многолетней практики субъектов рыночной экономики в развитых странах. Это создает определенные трудности очистки и реконструкции отчетности в процессе приведения ее в аналитическую форму. Кроме того, статистические данные о финансовых показателях российских предприятий по отраслям и размерам предприятий пока крайне скудны.

Для анализа используют более сотни различных финансовых коэффициентов. Отбор коэффициентов определяется задачами проводимого анализа.

Преимущества метода коэффициентов

Этот метод:

- 1) позволяет получить информацию, представляющую интерес для всех категорий пользователей;
- 2) отличается простотой и оперативностью;
- 3) позволяет выявить тенденции в изменении финансового положения предприятия;
- 4) предоставляет возможность оценить финансовое положение исследуемого предприятия относительно других аналогичных предприятий;
- 5) устраняет искажающее влияние инфляции.

Среди аналитиков нет единого мнения относительно состава, классификации и даже названий коэффициентов, так что отнесение некоторых коэффициентов к той или иной группе достаточно условно. Далее рассмотрены наиболее часто употребляемые на практике показатели.

3.6. Вертикальный и факторный анализ

Для вертикального анализа отчетность представляется в виде относительных показателей. Все статьи отчета о прибылях и убытках приводятся в процентах к объему выручки от реализации, статьи баланса — в процентах к итогу баланса, что позволяет анализировать их структуру.

Факторный анализ по схеме компании Du Pont основан на зависимости показателя рентабельности собственного капитала от следующих факторов: рентабельность реализованной продукции, ресурсоотдача и финансовый леверидж.

Взаимосвязь показателей рентабельности активов (Return on Assets, ROA), рентабельности реализованной продукции и ресурсоотдачи выражается формулой компании Du Pont:

$$\text{ROA} = \text{Рентабельность продукции} \times \text{Ресурсоотдача} = \\ (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка от реализации}) \times (\text{Выручка} \\ \text{от реализации} / \text{Сумма активов}).$$

Повышение рентабельности активов, таким образом, может достигаться за счет повышения как рентабельности продукции, так и ресурсоотдачи.

Рентабельность собственного капитала (Return on Equity, ROE) рассчитывается умножением коэффициента ROA на специальный мультипликатор, характеризующий соотношение собственного капитала и авансированных в деятельность компании средств — финансовый леверидж, или финансовый рычаг:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{Мультипликатор собственного капитала} = (\text{Чистая прибыль} / \\ \text{Выручка от реализации}) \times (\text{Выручка от реализации} / \text{Сумма активов}) \times \\ (\text{Сумма активов} / \text{Собственный капитал}).$$

С помощью формул компании Du Pont можно изучать, какое влияние на рентабельность оказывают увеличение цен реализации, изменение ассортимента продукции, выход на новые рынки сбыта. Для бухгалтеров интерес представляют анализ расходных статей и поиск путей снижения себестоимости продукции. Для финансовых аналитиков интересна роль изменения уровня тех или иных видов активов. Опытный аналитик может построить множество формул факторного анализа, подобных формулам компании Du Pont.

Глава 4. Основные финансовые показатели организации

4.1. Показатели ликвидности и платежеспособности

Ликвидность характеризует способность предприятия выполнять свои краткосрочные (текущие) обязательства за счет своих текущих (оборотных) активов. Предприятие считается ликвидным, если его текущие активы превышают текущие обязательства:

Текущие активы > Текущие обязательства.

Необходимым условием ликвидности является положительная величина чистого оборотного капитала — суммы превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами (пассивами). Ориентировочно она должна превышать $1/2$ суммы текущих активов. На практике используются следующие коэффициенты:

1. Коэффициент общей ликвидности — это отношение текущих активов к текущим обязательствам:

Текущие активы / Текущие обязательства.

Коэффициент, иначе называемый коэффициентом текущей ликвидности, показывает, в какой степени текущие обязательства, иначе называемые краткосрочными пассивами, покрываются текущими, или оборотными, активами. Он показывает, сколько денежных единиц текущих активов приходится на одну денежную единицу текущих обязательств.

Низкий уровень ликвидности может свидетельствовать о затруднениях в сбыте продукции, о плохой организации снабжения и других проблемах предприятия.

Коэффициент, равный 3,0 и более, означает высокую степень ликвидности и благоприятные условия для кредиторов и инвесторов. Вместе с тем это может означать, что предприятие имеет больше средств, чем может эффективно использовать, что влечет за собой ухудшение эффективности использования всех видов активов. Коэффициент, равный 2,0, теоретически считается нормальным, однако для различных отраслей он может колебаться от 1,2 до 2,5.

2. Коэффициент срочной ликвидности — это отношение легкорезализуемых ликвидных активов к текущим обязательствам:

(Текущие активы — Материальные запасы) / Текущие обязательства.

Этот коэффициент иногда называют быстрым, он определяет способность предприятия выполнять свои текущие обязательства за счет быстрой продажи ликвидных активов. При равном показателе общей ликвидности у двух предприятий финансовое положение предпочтительней будет у того из них, кто имеет более высокую долю денежных средств и ценных бумаг в текущих акти-

вах. Предпочтительной считают величину коэффициента равную 1,0; допустимой — величину 0,7—1,0. На практике во многих отраслях он значительно ниже, поэтому его следует сравнивать с отраслевыми нормами.

Высокое значение коэффициента срочной ликвидности является показателем низкого финансового риска и хороших возможностей для привлечения дополнительных средств со стороны. Некоторые аналитики для измерения данного коэффициента предпочитают использовать следующую формулу:

(Денежные средства + Ценные бумаги) / Текущие обязательства.

Первая формула представляет больший интерес для банков и других кредитных учреждений, вторая — для поставщиков данного предприятия.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности — это отношение абсолютно ликвидных активов к краткосрочным обязательствам:

Денежные средства / Текущие обязательства.

Этот коэффициент характеризует способность предприятия выполнить свои текущие обязательства из абсолютно ликвидных активов, показывает ту часть текущих обязательств, которая может быть немедленно погашена. Теоретически нормальное значение составляет 0,2—0,3.

4. Отношение товарных запасов к текущим активам:

Товарные запасы / Текущие активы.

Показывает долю товарных запасов в текущих активах, удельный вес их наименее ликвидной части.

5. Коэффициент амортизации — это отношение суммы накопленной амортизации к первоначальной сумме долгосрочных активов:

Амортизация / Долгосрочные активы.

Коэффициент показывает долю долгосрочных активов, уже превратившихся в ликвидную форму.

Платежеспособность — это способность предприятия выполнять свои внешние краткосрочные и долгосрочные обязательства за счет активов. С помощью этих показателей оценивают финансовый риск, вероятность банкротства. Предприятие считается платежеспособным, если его общие активы превышают его внешние обязательства:

Общие активы > Внешние обязательства.

Таким образом, чем больше общие активы превышают внешние обязательства, тем выше степень платежеспособности.

Для измерения платежеспособности используют ряд показателей:

1. Коэффициент общей платежеспособности, или коэффициент автономии, — отношение собственного капитала к итогу баланса:

Собственный капитал / Итог баланса.

Этот показатель отражает долю собственных средств в пассивах предприятия и представляет интерес как для собственников, так и для кредиторов. Считается, что доля собственных средств в пассивах должна превышать долю заемных средств. Высокий коэффициент автономии сокращает финансовый риск и дает возможность привлекать дополнительные средства со стороны. Но слишком большая величина может свидетельствовать и о неумении привлекать кредитные ресурсы. Изменения коэффициента могут свидетельствовать о расширении или сокращении деятельности предприятия. Предпочтительная величина коэффициента для промышленности — 0,5, или 50% и более.

2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств — отношение собственных средств к внешним обязательствам:

Собственный капитал / Внешние обязательства.

Некоторые теоретики нормальным считают величину коэффициента, равную 2,0, при которой 33% финансирования осуществляется из заемных средств. На практике для промышленности достаточна величина, равная 1,0.

3. Отношение собственных средств к долгосрочным обязательствам:

Собственный капитал / Долгосрочные обязательства.

Приведенные коэффициенты платежеспособности объединяют в группу показателей самофинансирования. Напомним, что источники самофинансирования предприятия — нераспределенная прибыль и амортизация.

4. Коэффициент уровня возврата долгосрочных обязательств — это отношение операционной прибыли (прибыли от основной деятельности) к сумме выплачиваемых за год процентов:

Операционная прибыль / Выплачиваемые проценты.

В основу исчисления этого коэффициента положено предположение о том, что операционная прибыль, т.е. доход от реализации за вычетом переменных и постоянных издержек до оплаты процентов и налогов, может служить основным источником оплаты долгов. Чем больше значение коэффициента, тем более платежеспособно предприятие.

5. Коэффициент маневренности — отношение разности между собственными средствами и долгосрочными активами к величине собственных средств:

(Собственный капитал — Долгосрочные активы) : Собственный капитал.

Коэффициент маневренности показывает, какая доля собственных средств находится в мобильной форме, которая позволяет свободно манипулировать ими, увеличивая закупки, изменяя номенклатуру продукции.

Высокая величина коэффициента ослабляет опасность, связанную с быстро устаревающими машинами и оборудованием. Считают, что оптимальная величина этого показателя может приближаться к 0,5 (50%).

6. Доля собственных средств в долгосрочных активах — отношение долгосрочных активов к собственному капиталу:

Долгосрочные активы / Собственный капитал.

Коэффициент показывает, какая часть собственных средств направлена на финансирование долгосрочных активов.

7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами — отношение разности между собственными средствами и долгосрочными активами к оборотным активам:

(Собственный капитал — Долгосрочные активы) : Оборотные активы.

Этот коэффициент служит для измерения степени обеспеченности собственными оборотными средствами. Для промышленности предпочтительна величина не менее 0,1 (10%).

8. Коэффициент обеспеченности товарных запасов собственными средствами — отношение разности между собственными средствами и долгосрочными активами к товарным запасам:

Собственный капитал — Долгосрочные активы : Товарные запасы.

Этот коэффициент служит для измерения степени обеспеченности товарных запасов собственными средствами. Предпочтительная величина — 0,6-0,8.

4.2. Показатели прибыльности и рентабельности

Коэффициенты прибыльности и рентабельности могут быть объединены в следующие группы:

1) показатели прибыльности продаж, исчисляемые как отношение соответствующих видов прибыли к объему реализованной продукции;

2) показатели рентабельности активов, исчисляемые как отношение соответствующих видов прибыли к той или иной группе активов;

3) показатели рентабельности финансовых источников капитала, определяемые как отношение соответствующих видов прибыли к той или иной группе обязательств.

К первой группе относятся следующие показатели:

1. Коэффициент валовой прибыли, или, по немецкой терминологии, коэффициент покрытия. Это отношение разности между объемом продаж товаров и услуг и их стоимостью, равной прямым переменным издержкам, к объему продаж:

(Продажи — Стоимость продукции) / Продажи.

Этот коэффициент показывает долю валовой прибыли, валовой маржи, валового покрытия в объеме продаж и является одним из наиболее важных для менеджеров предприятия. Он позволяет определить величину, которая остается после вычета из себестоимости реализованной продукции переменных издержек на покрытие других видов издержек — операционных, т.е. постоянных издержек, налогов, процентов за кредит, и получение прибыли. Напомним, что деление расходов на переменные и постоянные лежит в основе определения запаса финансовой устойчивости предприятия и его порога рентабельности.

2. Коэффициент операционной прибыли (операционной маржи) — это отношение операционной прибыли, т.е. прибыли от основной деятельности, к объему продаж:

Операционная прибыль / Продажи.

Этот коэффициент показывает величину операционных расходов, приходящуюся на одну денежную единицу продаж.

3. Рентабельность продаж — отношение чистой прибыли к продажам:

Чистая прибыль / Сумма продаж.

Коэффициент показывает величину чистого дохода, полученного предприятием на рубль реализованной продукции.

Вторая группа показателей характеризует рентабельность активов (общих, текущих и долгосрочных) по отношению к различным видам прибыли. Наиболее часто для оценки рентабельности активов используют данные о чистой прибыли:

1. Рентабельность активов — отношение чистой прибыли к активам:

Чистая прибыль / Сумма активов.

Коэффициент показывает, сколько рублей чистой прибыли получено на рубль активов. Если рентабельность активов меньше процентной ставки за долгосрочные кредиты, то предприятие нельзя считать благополучным.

2. Рентабельность текущих активов — отношение чистой прибыли к величине текущих активов:

Чистая прибыль / Текущие активы.

Коэффициент показывает, сколько рублей чистой прибыли получено на рубль текущих активов — оборотных средств.

3. Рентабельность долгосрочных активов — отношение чистой прибыли к долгосрочным активам:

Чистая прибыль / Долгосрочные активы.

Коэффициент показывает, сколько рублей чистой прибыли получено на рубль долгосрочных — внеоборотных активов.

Третья группа коэффициентов характеризует степень доходности средств, вложенных в предприятие:

1. Рентабельность общих инвестиций — отношение прибыли до вычета налогов и суммы выплаченных процентов по долгосрочным обязательствам к общим инвестициям — долгосрочным обязательствам и собственному капиталу:

(Прибыль до вычета налогов + Выплачиваемые проценты) : (Долгосрочные обязательства + Собственный капитал).

Этот коэффициент показывает, насколько эффективно использовались инвестированные средства, какой доход получает предприятие на рубль инвестированных средств. Он косвенно характеризует эффективность управления инвестированными средствами, опыт, компетенцию руководства.

2. Рентабельность собственного капитала — отношение чистой прибыли к собственному капиталу:

Чистая прибыль / Собственный капитал.

Этот коэффициент показывает, насколько эффективно использовался собственный капитал. Он особенно важен для акционеров, так как может оказывать влияние на котировки акций на фондовой бирже.

3. Коэффициент прибыли на долгосрочные обязательства — отношение чистой прибыли к долгосрочным обязательствам:

Чистая прибыль / Долгосрочные обязательства.

Этот коэффициент косвенно показывает возможности погашения долгосрочных кредитов. Его следует сравнивать со ставками процентов за кредиты.

4.3. Показатели эффективности использования фондов

В эту группу коэффициентов входят показатели оборачиваемости и фондоотдачи. Показатели оборачиваемости характеризуют скорость превращения различных средств в денежную форму.

1. Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов — это отношение суммы продаж к сумме товарно-материальных запасов:

Продажи / Товарно-материальные запасы.

Коэффициент показывает количество оборотов, совершаемых товарно-материальными запасами в год.

Высокий коэффициент считается признаком финансового благополучия, так как хорошая оборачиваемость способствует получению более высоких доходов. Но значительное превышение среднеотраслевых норм может означать рост риска, связанного с нехваткой запасов, следствием которого будет снижение объема продаж. Слишком высокая оборачиваемость может являться признаком недостатка свободных денежных средств и сигналом о возможной

неплатежеспособности предприятия. Нормативная величина коэффициента может колебаться для различных отраслей от 4 до 8.

Нередко этот показатель определяется как длительность оборота в днях:

(Материальные запасы x 365) / Продажи.

2. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности — отношение суммы продаж к сумме дебиторской задолженности (за минусом резервов на сомнительные позиции):

Продажи / Дебиторская задолженность.

Коэффициент показывает, сколько раз в год дебиторская задолженность превращалась в денежные средства. Высокие значения этого показателя положительно сказываются на ликвидности и платежеспособности. Этот показатель может определяться как длительность оборота в днях:

(Дебиторская задолженность x 365) / Продажи.

3. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности — отношение объема продаж к кредиторской задолженности:

Продажи / Кредиторская задолженность.

Характеризует количество оборотов, которое требуется предприятию для оплаты долгов. Этот показатель может определяться как длительность оборота в днях:

(Кредиторская задолженность x 365) / Продажи.

Сравнение величин оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности в днях позволяет сопоставить условия краткосрочного кредитования предприятием своих клиентов с условиями кредитования самого предприятия его поставщиками. Если условия кредитования предприятия лучше, чем те, которые оно предлагает своим клиентам, то предприятие получает источник финансирования за счет разницы во времени между платежами. «Показатели оборачиваемости активов характеризуют их отдачу, которая выражается следующими коэффициентами:

4. Коэффициент отношения продаж к общим активам характеризует уровень эффективности использования всех активов предприятия. Он показывает, сколько рублей реализованной продукции приходится в расчете на рубль стоимости активов предприятия.

5. Коэффициент отношения продаж к оборотному капиталу (текущим активам) является общим измерителем эффективности использования текущих активов, так как показывает, сколько реализовано продукции в расчете на рубль текущих активов.

6. Коэффициент отношения продаж к недвижимому имуществу характеризует уровень эффективности использования основных средств, показыва-

ет, сколько реализовано продукции в расчете на рубль стоимости основных средств.

Следует обратить внимание на то, что для получения более точных результатов в расчетах используют средние значения показателей за период.

4.4. Показатели рыночной активности

Наиболее распространенными из них являются:

1. Стоимость акции — отношение суммы проданных акций к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров:

Акционерный капитал / Количество проданных акций.

Этот показатель позволяет определить продажную цену акции.

2. Доход на акцию — отношение чистой прибыли к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров:

Чистая прибыль / Количество проданных акций.

Полученный в результате коэффициент дает представление о величине чистой прибыли, приходящейся на одну акцию.

3. Дивиденд на акцию — отношение объявленных дивидендов к общему количеству акций, находящихся на руках у акционеров:

Сумма объявленных дивидендов / Количество проданных акций.

Этот коэффициент является одним из наиболее важных для акционеров, так как показывает уровень их дохода.

4. Цена / доход на акцию — отношение продажной рыночной цены акции к доходу на акцию:

Рыночная цена акции / Доход на одну акцию.

Помимо акционеров этот показатель представляет значительный интерес для менеджеров. Он показывает, сколько согласны платить инвесторы за единицу прибыли на акцию.

5. Дивиденд / прибыль — отношение суммы выплаченных дивидендов к величине чистой прибыли:

Сумма объявленных дивидендов / Чистая прибыль.

Высокие значения коэффициентов означают выгодное помещение акционерами средств и хорошие возможности привлечения акционерного капитала.

4.5. Интегрированные показатели

Интегрированные показатели основаны на эмпирических или теоретических взаимосвязях между коэффициентами различных групп. Можно привести типичные примеры таких показателей.

Глава 5. Глобальное управление качеством (Total Quality Management, TQM)¹

1. *Формула Уилкокса* применяется для приближенной оценки ликвидационной стоимости предприятия:

$$\text{Ликвидационная стоимость предприятия} = \text{Денежные средства} + \text{Ценные бумаги} + \text{Дебиторская задолженность} + \text{Товарные запасы} + 0,7 \times \text{Расходы будущих периодов} + 0,5 \times x (\text{Долгосрочные активы}) - \text{Внешние обязательства}.$$

Следует иметь в виду, что формула Д. Уилкокса предполагает полную реализацию товарных запасов и дебиторской задолженности, что на практике, как правило, редко осуществимо.

2. *Z-счет Альтмана* — эмпирическая оценка возможности банкротства, часто используемая американскими аналитиками:

$$Z = 1,2 \times (\text{Чистый оборотный капитал} / \text{Общие активы}) + 1,4 \times (\text{Нераспределенная прибыль} / \text{Общие активы}) + 3,3 \times (\text{Операционная прибыль} / \text{Общие активы}) + 0,6 \times (\text{Рыночная стоимость всех акций} / \text{Внешние обязательства}) + 1,0 \times (\text{Продажи} / \text{Общие активы}).$$

Полученное значение сравнивают с данными табл. 4.5.

Таблица 4.5

Оценка возможности банкротства по Альтману

Значение Z-счета	< 1,8	1,8–2,7	2,8–2,9	> 3
Вероятность банкротства	Очень высокая	Высокая	Низкая	Очень низкая

Следует отметить, что приведенная эмпирическая оценка возможности банкротства получена Е. Альтманом в 1968 г. путем анализа отчетов американских компаний.

Для получения подобных показателей используются методы многомерного статистического анализа.

Учет и анализ факторов качества. Идея глобального управления качеством заключается в следующем: поскольку на качество влияет множество факторов, необходимо, чтобы все эти факторы были под воздействием управления качеством. Не менее важно, чтобы это воздействие оказывалось на всех этапах производства (оказания услуг), где как раз и формируется качество продукции (услуг). При этом нужно установить четкую взаимосвязь в работе всех подразделений, участвующих в решении проблем качества. Учет всех факторов качества, охват всех этапов работ и увязка работ подразделений в единую систему обеспечения качества — это и есть глобальное управление качеством. Основные черты глобального управления качеством:

- организация работы компании, исходя из запросов потребителей;
- активное руководство со стороны первых лиц;
- выбор стратегии, направленной на постоянное совершенствование и достижение результатов, обеспечивающих стабильную работу предприятия;
- создание систем качества;
- непрерывное повышение квалификации персонала;
- обеспечение необходимыми ресурсами с минимальными запасами и их рациональное использование;
- эффективное управление производственными процессами;
- внедрение сертификации.

Для обеспечения качества требуется:

- необходимая материальная база;
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- продуманная организационная структура;
- четкое управление компанией в целом.

Для анализа результатов деятельности компании и определения мест возникновения возможных потерь при оказании услуг и, как следствие, возможных потерь прибыли, используются методы статистического контроля.

Наиболее известными считаются «семь инструментов контроля»: метод расслоения, графики, диаграмма разброса, диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма, контрольные карты, гистограммы.

¹ Total Quality Management, TQM — комплексное управление качеством (*концепция, подразумевающая участие всех работников организации в повышении качества продукции и услуг, оптимизации процессов производства и управления и т. д.*; концепция появилась в начале 1950-х гг. и была очень популярна до начала 1990-х гг.). — *Англо-русский толковый словарь «Менеджмент и экономика труда»*

Для анализа дефектов, приводящих к наибольшим потерям, применяется причинно-следственная диаграмма К. Исикавы, показанная на рис. 5.1. На ней представлено четыре основных (первичных) фактора, влияющих на качество продукции: человек, машина, материал и метод.



Рис. 5.1. Причинно-следственная диаграмма К. Исикавы

Человеческий фактор и организация работ рассматриваются с точки зрения мотивации персонала, культуры общения с потребителями и внутри организации, доступности персонала для клиентов, оперативности, надежности и гарантии предоставления услуг, формирования благоприятного образа сервисной организации и ее репутации.

После диагностики состояния организации и выявления проблем разрабатываются предложения по улучшению и пути решения. Одним из важнейших критериев успешной деятельности является способность реализовывать принятые решения.

Таким образом, для анализа и управления финансовыми результатами российского представительства ТНК, разработки путей достижения поставленных задач по увеличению прибыли и объема выручки необходимо применить комплекс методов, описанных в первой и второй главах: анализ прошлого и настоящего финансового состояния («издержки — объем — прибыль»); анализ издержек, влияющий на финансовые результаты по ABC методу; проанализировать, выявить существующие проблемы и выработать рекомендации по общему состоянию российского представительства.

5.1. Миссия и видение компании. Результаты исследования и анализ

В настоящей главе анализируется компания Geo, впервые заявившая о себе в 1984 году, внедрив первую серийную рабочую станцию геофизической интерпретации. За прошедшие годы из небольшой фирмы компания превратилась в ведущего поставщика программных средств и услуг для разведки и разработки месторождений.

Современные интегрированные технологии и услуги Geo облегчают принятие важных решений на протяжении всего цикла разведки и добычи углеводородов, обеспечивают совместную работу специалистов различных дисциплин и помогают компаниям энергетического сектора во всем мире повысить уровень добычи, сократить затраты на поиск, разработку и добычу полезных ископаемых, увеличить производительность и рентабельность. В своем развитии компания прошла путь от «продажи продукта» клиенту, затем «работала для клиента» и в настоящий момент «работает с клиентом».

Головной офис компании расположен в Америке. В 50 офисах компании, расположенных в различных регионах земного шара, работает около 2000 сотрудников. Geo обслуживает заказчиков из более чем 80 стран.

Миссией компании является: «работая с клиентами, мы будем действовать в режиме реального времени, поставляя и используя интегрированные программные продукты, решения и знания, которые позволят уменьшить стоимость затрат на поиск, разработку и добычу нефти и газа».

Видением компании является: быть компанией знаний в передовой индустрии в режиме реального времени.

Основные клиенты компании — нефтегазовые компании от независимых до государственных, от небольших до мировых:

- нефтегазовые компании, покупающие программные продукты по одnorазовому договору;
- нефтегазовые компании, имеющие долговременную историю о покупке программных продуктов и оплате поддержки;
- сервисные нефтегазовые компании;
- учебные институты, получающие grant.

В настоящей главе будет рассматриваться только российское представительство компании. Анализ результатов его работы за 4 года показывает, что независимо от внешних и внутренних факторов, выручка представительства не превышает достигнутого уровня, что не может удовлетворять головную компанию.

На основе отчетов прибыли и убытков на четыре года определяется сила воздействия операционного рычага, порог рентабельности и запас финансовой стоимости, приведенной в табл. 5.1.

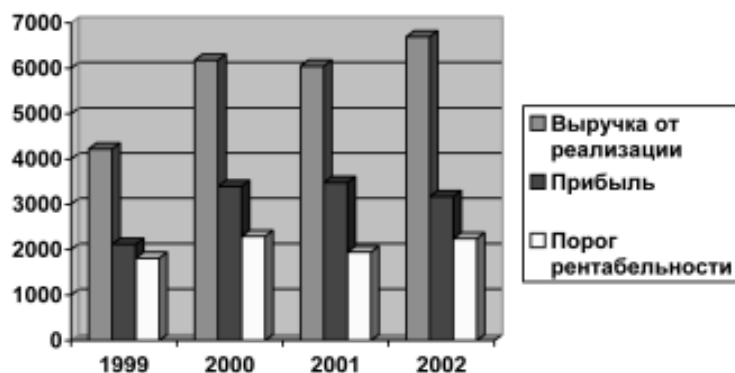
Если рассматривать финансовые результаты за последний год (табл. 5.1.), то порог рентабельности составляет USD 2,242,007, а запас финансовой прочности — USD 4,448,991, что соответствует 66% выручки от реализации. Это означает, что предприятие способно выдержать 66% снижение выручки от реализации без серьезной угрозы для своего финансового положения. Сила воздействия операционного рычага показывает, что если объем реализации увеличится на 1%, то прибыль увеличится на 1,5%.

Таблица 5.1

Анализ финансовых результатов за период 1999–2002 гг.

	1999	2000	2001	2002
Выручка от реализации	4 219,438	6 177,384	6 046,493	6 690,998
Переменные издержки	498,570	778,088	914,464	1 923,634
Валовая маржа	3 720,868	5 399,296	5 132,029	4 767,364
Постоянные издержки	1 600,395	2 003,336	1 651,905	1 597,439
Прибыль	2 120,473	3 395,960	3 480,124	3 169,925
Операционный рычаг		1,59	1,47	1,50
Переменные издержки %	12	13	15	29
Валовая маржа %	88	87	85	71
Порог рентабельности	1 814,837	2 292,035	1 946,254	2 242,007
запас финансовой прочности	2 404,601	3 885,349	4 100,239	4 448,991
запас финансовой прочности %	57	63	68	66

Диаграмма к таб.5.1



Вышеописанные коэффициенты операционного анализа позволяют оценить финансовую устойчивость компании: в рассматриваемой ситуации представительство финансово устойчиво, и проблема состоит в поисках путей значительного увеличения выручки и соответственно прибыли.

В рассматриваемой компании выделены следующие основные бизнес-процессы:

- планирование деятельности;
- осуществление текущей деятельности (продажа программных продуктов, сервис и поддержка программных продуктов);
- обеспечение текущей деятельности (маркетинг, предпродажная деятельность обеспечение качества услуг);
- проведение анализа деятельности компании.

В результате функционально-стоимостного моделирования получены следующие оценки, представленные на рис. 5.2.

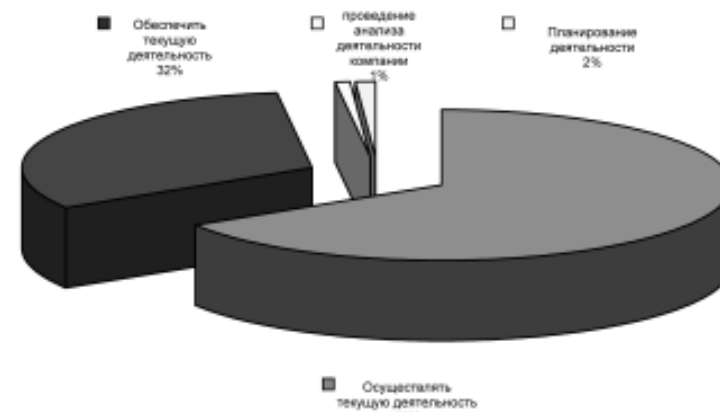


Рис. 5.2. Оценка месячных трудозатрат, связанных с выполнением бизнес-процессов представительства

Из рис. 5.2 видно, что более половины всех трудозатрат приходится на выполнение основного бизнес-процесса — продажу программных продуктов, сервиса и поддержки программных продуктов.

Используя данные по доходам и расходам за 4 года, можно составить общую картину финансовой деятельности компании (табл.5.2).

Таблица 5.2

Общее состояние финансовой деятельности представительства за период 1999–2002 гг.

	1999	2000	2001	2002
Выручка от реализации	4 219,438	6 177,384	6 046,493	6 690,998
Переменные издержки	498,570	778,088	914,464	1 923,634
Валовая Маржа	3 720,868	5 399,296	5 132,029	4 767,364
Постоянные издержки	1 600,395	2 003,336	1 651,905	1 597,439
Прибыль	2 120,473	3 395,960	3 480,124	3 169,925

Из приведенной выше таблицы и графика видно, что среднее значение выручки за три года практически оставалось неизменным. При этом прибыль за последний год уменьшилась. Это произошло из-за увеличения переменных затрат, которые анализируются в таблице 5.3. и на рисунке 5.3. и 5.4.

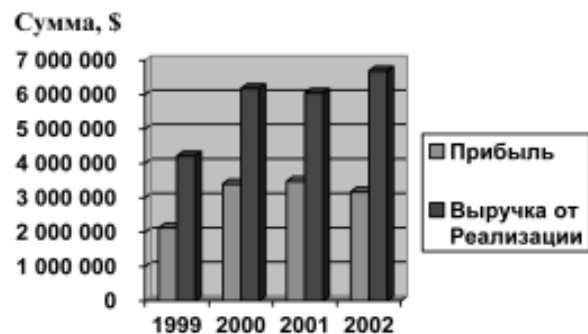


Рис. 5.3. Выручка от реализации и прибыль за период с 1999 по 2002 год

Таблица 5.3

Анализ переменных затрат

	1999	2000	2001	2002
Затраты на п/о	91,114	168,456	223,322	237,002
Поддержка п/о	192,789	186,991	172,453	197,170
Сервисные услуги	214,667	422,641	386,249	1,041,235
Затраты на апп/сп-ва			132,440	448,227
Итого	498,570	778,088	914,464	1,923,634

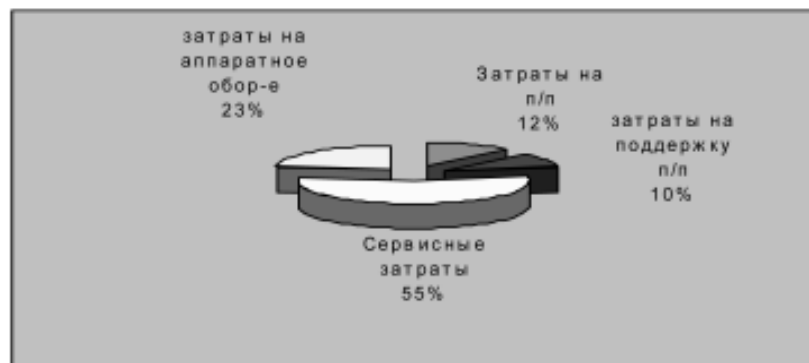


Рис. 5.4. Структура переменных затрат

Как видно из рисунка, основные затратные составляющие части вносят бизнес процессы, связанные с предоставлением сервисных услуг и поддержкой программного обеспечения. Значительное уменьшение затрат сервисного подразделения связано с проведенным в 2000 году ABC анализа. После этого произошло уточненное списание затрат по деятельности, осуществляемую техническими специалистами, через использование системы SAP. Часть затрат по предпродажной подготовке стала записываться на стоимость подразделения по продажам, т.к. непосредственно к ним относится.

Использование метода распределения затрат по видам деятельности позволило значительно улучшить отдельные показатели подразделений (отдела продаж и сервисного отдела), но общие показатели представительства при этом не изменились, т.к. они объединяют затраты всего представительства.

Использование ABC метода возможно для уточнения себестоимости продукции и услуг, но в отношении представительства это не возможно, потому что ценовая политика и политика скидок задаются основной компанией. После минимизации затрат для улучшения показателей прибыли остается только проанализировать прибыльность потребителей, структуру подразделения и обратить внимание на ее качество и разнообразие предоставляемых услуг и оценить возможности их улучшения.

5.2. Анализ прибыльности по потребителям

Для распределения ограниченных ресурсов наиболее эффективным образом и достижения корпоративных целей по уровню прибыли, необходимо иметь надежную информацию о том, какая из потенциальных потребительских групп является наиболее прибыльной. Для такого анализа используется понятие прибыльности по потребителям (customer account profitability – CAP).

Прибыльность по потребителям можно определить как совокупную торговую выручку, генерируемую потребителями, за вычетом всех затрат, связанных с обслуживанием данных потребителей. Анализ относительной прибыльности различных потребителей позволяет добиться наиболее прибыльного роста бизнеса, реструктурировать те виды деятельности, которые приносят недостаточный доход, а также он может быть использован в ходе переговоров для оценки последствий агрессивных требований клиентов.

При расчете CAP используется анализ, базирующийся на учете релевантных затрат, величина которых зависит от принимаемых решений. Релевантные затраты представляют собой затраты на единицу продукции, которых можно было бы избежать, если бы продукт или функция (услуга потребителю) полностью прекратили свое существование без изменения организационной структуры.

Анализ CAP оказывается полезным только при условии тщательно проработанной группировки потребителей. Классификация потребителей должна

соответствовать бизнес-стратегиям подразделения. В таблице 5.4. представлена группировка клиентов по размеру с точки зрения различных диапазонов объема выручки.

Таблица 5.4

Группировка клиентов по размеру

№№ п/п	2000 результат	2001 результат	2002 результат	2003 результат	2004 план
все клиенты	\$6 067,408	\$6 042,823	\$6 689,079	\$9 764,942	\$14 379,927
Ключевые клиенты (вкл. Лукойл, Юкос, Сибнефть, Газпром)	\$3 351,573	\$4 193,390	\$4 207,297	\$9 025,122	\$10 287,247
Остальные клиенты	\$2 715,835	\$1 849,433	\$2 481,781	\$739,820	\$4 092,680
Доля ключевых клиентов	55%	69%	63%	92%	72%

Из приведенных результатов видно, что прибыльность ключевых клиентов составляет более 50%.

В таблице 5.5. представлена группировка клиентов по размеру с точки зрения различных диапазонов объема выручки предоставляемых услуг.

Из приведенных результатов видно, что прибыльность ключевых клиентов составляет более 60% по всем видам услуг, предлагаемых подразделением, а в 2003 году – более 90%.

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительно малому удельному весу в этой группе. В общем виде принцип Парето можно выразить как 20/80. В рассматриваемом анализе прибыльности по потребителям – 20% клиентов должно приносить 80% прибыли.

Результат 2003 года указывает на значительную зависимость от ключевых клиентов при поставке программного обеспечения и предоставлении сервисных услуг. Такая политика подразделения тесно связывает результаты дея-

Таблица 5.5

Группировка клиентов по размеру с точки зрения диапазонов объема выручки

Года	2000	2001	2002	2003	2004	
План/факт	результат	результат	результат	результат	план	
все клиенты						
	программное обеспечение	3 859,808	3 727,277	2 762,613	5 107,338	6 493,432
	поддержка п/о	1 813,761	1 327,364	1 821,591	2 304,438	2 646,000
	сервисные услуги	371,145	805,720	1 672,707	2 785,334	5 240,495
	аппаратные ср-ва	22,693	182,462	432,168	(432,168)	
ключевые клиенты (вкл. Лукойл; Юкос, Сибнефть, Газпром)						
	программное обеспечение	1 599,297	2 548,431	1 743,749	4 779,017	5 556,020
	поддержка п/о	1 394,097	882,683	1 116,472	1 595,121	
	сервисные услуги	335,484	579,813	1 347,075	2 650,984	4 731,226
	аппаратные ср-ва	22,693	182,461			
остальные клиенты						
	программное обеспечение	2 260,511	1 178,846	1 018,864	328,321	937,412
	поддержка п/о	419,664	444,681	705,119	709,317	2 646,000
	сервисные услуги	35,661	225,907	325,632	134,350	509,269
	аппаратные ср-ва	0	1	432,168	432,168	0
доля ключевых клиентов						
	программное обеспечение	41%	68%	63%	94%	86%
	поддержка п/о	77%	66%	61%	69%	0%
	сервисные услуги	90%	72%	81%	95%	90%
	аппаратные ср-ва	100%	100%	0%	0%	

тельности подразделения с деятельностью основных клиентов. Существует значительный риск, что основные клиенты могут вынудить подразделение принять их условия, не всегда удобные для подразделения, при заключении контрактов. Велик риск «экономического» шантажа. Кроме того, ключевые клиенты наиболее подвержены политическим рискам, что автоматически повышает рисковую составляющую часть деятельности подразделения.

Подробное изучение основных конкурентов ранее не проводилось. Известно, что компания Гео имеет набор лучших программных продуктов по всей цепочки их использования в нефтегазовой отрасли. Но основной конкурент лучше представлен в России, т.е. имеет больше персонала и может присутствовать в компаниях-покупателях в качестве консультантов на временной основе.

Продвижение от анализа к синтезу: AS IS – TO BE (AS IS) «от продажи клиенту до работы для клиента». За время существования российского представительства его деятельность изменялась от простой продажи программного продукта клиенту («продать и забыть») до «работы для клиента», что предполагает поддержание постоянного контакта с клиентами. В настоящее время представительство предлагает следующие услуги:

- продажа самостоятельных программных продуктов или их наборов;
- поддержка программных продуктов, которая включает поставку обновленных версий, телефонная поддержка клиентов;
- обучение;
- консультации;
- работа в офисах клиента и с его материалами на повременной основе (TO BE);
- «работа с клиентом».

На ближайшие 5 лет компания и, соответственно, представительство, выбрала стратегию, которая предполагает, что компания станет советником-партнером клиента. Выработанная стратегия включает следующие основные позиции:

- **«Место работы»** — компания должна стать предпочитаемым местом работы для самых ярких и креативных умов индустрии. Будущее зависит от «интеллектуального капитала», т.е. качества людей. Потенциал компании для привлечения и удержания профессионалов: репутация компания известна своими инновациями и свободным духом, компенсациями (зарплата и премии, страхование), обучением, предоставлением возможностей развития и роста, «политикой открытых дверей» на всех уровнях. Философия компании: «думать глобально и действовать глобально».
- **Интеграция:** стать индустриальным лидирующим интегратором данных, технологий, процессов, людей и знаний. Интеграция всегда была конкурентным преимуществом компании. Задачи: сделать использование данных, решение управления данными и знания доступными для всех участников в любое время и в любой географической точке, поддержка принятия решения в режиме реального времени (вопрос — ответ); поддержка всех существующих платформ, включая конкурентов; соединение технических аспектов с управлением; Web технологии, интернет-доступ для клиентов.
- **Партнерство:** развитие деловых отношений с третьими фирмами для достижения общих целей и взаимных выгод
- **Новые рынки:** новые клиенты, новые области (анализ рисков, сценарии решений).

Блок-схема работы с клиентом. В деятельности компании и российско-го представительства можно выделить следующие основные бизнес-процессы:

- разработка программного обеспечения;
- продажа программного обеспечения;

- продажа услуг
- интегрированная продажа

Блок-схема работы с клиентом показана на рис. 5.5.

Как видно из блок-схемы, существует ряд «узких мест», которые могут, а часто и приводят, к потере клиента, а как следствие — к потере контракта и недополучению выручки и прибыли. На основе применения принципа 5W2H можно проанализировать основные причины потери клиентов.

Что? Что интересует клиента: новая технология, хочет ли он получить ответ на технический вопрос или просто получить новую версию продукта и т.п. **Почему?** Почему возник запрос, или почему ушел клиент: его не устроила технология, цены или общение.

Где? На каком этапе произошел срыв сделки.

Когда? Время между запросом и ответом.

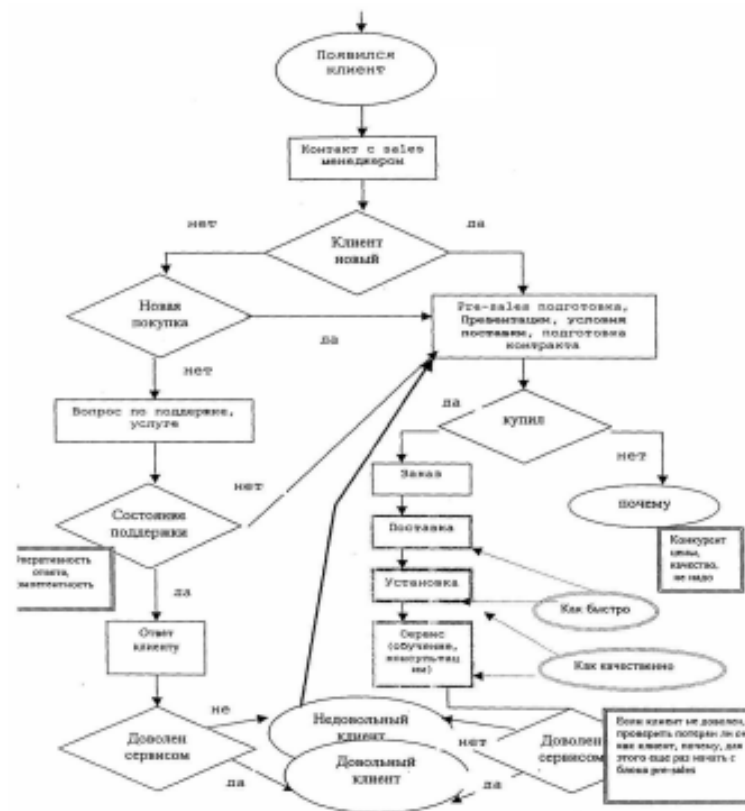


Рис. 5.5. Схема работы с клиентом

Кто? Кто принял запрос: запрос был направлен правильному человеку, записан на автоответчик, или кто-то проходил мимо и потом забыл.

Как? Как происходит процесс, техническое обеспечение каждого участника.

Сколько? Сколько человек задействовано в процессе.

5.3. Предложения по улучшению работы представительства

Поскольку российскому представительству, как и большинству компаний в настоящее время, приходится действовать на все более конкурентном рынке, необходимость удерживать и воспитывать покупателя воспринимается как один из критических факторов успеха. Основной акцент бизнес-стратегии делается на расширение ассортимента продуктов и услуг, реализуемых существующим потребителям.

Возникает понятие «качественного клиента». «Качественный клиент» — это потребитель, который предпочитает конкретное конкурентное преимущество, предлагаемое данным поставщиком, и, следовательно, готов сохранить свою приверженность компании, пока это преимущество существует. С течением времени «качественный клиент», скорее всего, будет покупать более широкий ассортимент продуктов и услуг, тем самым потенциально повышая прибыль компании.

В связи с этим ключевым элементом в рамках общей стратегии маркетинга является разработка мер по удержанию потребителей, что предлагает следующие мероприятия:

- Рекламная компания и мероприятия по привлечению новых и удержанию существующих клиентов: интернет, почта, выставки, выездные семинары, справочные материалы.
- Применение индивидуальных мотивов для каждого «качественного клиента»: безопасность, привязанность, комфорт, престиж, новизна и экология.
- Финансовые затраты включены в бюджет 2003 года и составляют 250,000 долларов.

На основе проведенного анализа, можно сделать вывод о финансовой устойчивости представительства и рекомендовать следующие мероприятия для улучшения работы представительства и решения поставленной задачи повышения дохода:

- Увеличение доли прибыльности не ключевых клиентов путем улучшения работы с ними и изменения стратегии подразделения, которая в настоящее время нацелена только на работу с ключевыми клиентами. Это позволит уменьшить политическую составляющую риска, зависимость от стратегии ключевого клиента, его предпочтений и настроений.
- Разработка мероприятий по непрерывному усовершенствованию операционной системы.

- Выявление узких мест по:
- риску срыва сроков выполнения контракта и риску ухудшения качества работ;
- риску «зависания» средств;
- риску потери клиентов.

Представительство достаточно хорошо оснащено технически. Рекомендуется увеличение технического персонала и расширение отдела продаж. Возможные финансовые затраты составят 400,000 долларов.

Следует разработать должностные инструкции. Описание основных требований к занимаемой позиции находится на сайте отдела кадров компании и обязанность прямого начальника предоставить каждому копию основных требований и адаптировать их к российским условиям. Эта процедура не требует каких-либо финансовых затрат и является обязательной в организационной политике компании. Остается нерешенным только вопрос контроля.

Целесообразно начать формирование системы контроля качества, которая включала бы в себя следующие направления: ежегодная аттестация персонала; проверка качества обслуживания клиента (опросный лист); проверка поддержания позитивных отношений с клиентами; проверка осведомленности клиента о новых продуктах.

Система аттестации, правда в начальной фазе, уже существует в компании и является основным инструментом повышения категории / позиции работников. Необходимо только повысить контроль за ее реализацией. Это задача начальников соответствующих отделов. «Качество наших усилий начинается с дисциплины и тренировки и заканчивается дисциплиной и тренировкой» (Сун Цзы «Искусство ведения войны»).

Для улучшения работы отдела «поддержки программных продуктов» целесообразно нанять двух технических специалистов. Следовательно планируется увеличение расходов представительства до 60,000 долларов США.

Необходимо определить недостаточную / избыточную мотивацию сотрудников. Организовать проезд представителя отдела кадров, ответственного за регион. «Единая и мотивированная сила, пусть и невеликая числом, гораздо сильнее разрозненного сброда, а единство рождается из общего видения» (Сун Цзы «Искусство ведения войны»). Возможно, внедрить штрафные санкции за неудовлетворительное выполнение обязанностей. В настоящее время в компании существует только политика мотивации. Финансовые издержки могут составить 10,000 долларов.

В перспективе следует принять решение относительно размещения предприятия и оборудования в рамках предприятия. Преимущества Московского офиса понятны, это наличие основных офисов клиентов в Москве, недостатки — удаленность от клиента. Открытие офисов целесообразно в местах наибольшей концентрации клиентов — Западная Сибирь, Дальний Восток. Открытие

офисов в ближайшее время, к сожалению, не планируется и только рассматривается как возможная перспектива.

В целях улучшения качества поддержки программных продуктов рекомендуется следующее:

- Проверить и улучшить базу данных клиентов. Не требуется дополнительных технических вложений, так как база данных уже существует и при увеличении технического персонала данная рекомендация будет выполнена.
- Обеспечить телефонную поддержку — гарантированный ответ живого человека. Четко и жестко контролировать запросы клиентов. Требуется увеличение численности технического персонала (возможные финансовые издержки указаны выше) и оснащение мобильными телефонами (возможные затраты 15,000 долларов в год).
- Активно рекламировать эти линии поддержки. Не требуется дополнительных затрат, достаточно включить в распространяемые рекламные материалы.
- Осуществить «обкат» новых версий продуктов. Планировать программу upgrades (обновление). Может быть выполнено при увеличении технического персонала.

Увеличение численности технического персонала, персонала ответственного за поддержку программных продуктов, составление и выполнение должностных инструкций может привести к увеличению дохода на 2,500,000 долларов. Эта сумма фигурирует, как недополученная за поддержку программного обеспечения и может быть объяснена только недостаточной работой с клиентами. Одно из наиболее слабых мест — высокие цены и небольшой персонал. Однако ценовая политика задается основной компанией, поэтому ее менять нельзя, рекомендуется следующее:

- Гибкая система оплаты — возможность рассрочки, кредитование; клиенту предлагается аренда программного обеспечения, если ему не требуются постоянные лицензии, а необходимо временное использование для выполнения проекта. Предлагаемые ставки составляют: аренда 1-3 месяца: 15% от стоимости постоянной лицензии; аренда 4-12 месяца: 10% от стоимости постоянной лицензии; аренда от 2 лет и дольше: 55% от стоимости постоянной лицензии. Помимо аренды клиенту предлагается покупка программного обеспечения в рассрочку при 15% годовых.
- Использование факторинга при получении дебиторской задолженности. Финансирование и перевод остатков платежей может производиться в любой российский банк, который будет указан в договоре о факторинговом обслуживании поставок товаров (услуг). Этот договор заключается между представительством и Фактором на неопределен-

ный срок и действует пока обе стороны удовлетворены взаимным сотрудничеством. В рамках договора представительство имеет возможность передавать Фактору новых дебиторов и осуществлять поставки в их адрес без дополнительной бумажной волокиты. Необходимо только уведомить покупателя о переуступке долга.

Существует опасность, что работа банка может отразиться на клиентской базе. Но на самом деле конфликт между клиентом и дебитором в первую очередь невыгоден банку, потому что его вознаграждение зависит от оборота представительства. Для покупателя изменяются лишь реквизиты платежного поручения. Более того, при использовании факторинга существует возможность предоставлять более длинные отсрочки платежа за счет получаемого от Фактора финансирования поставок. По опыту работы АБ «ИБГ НИКойл» можно сказать, что использование факторинга ни разу не стало причиной потери покупателя;

- Оплата по аккредитиву. Оплата по аккредитиву не требует дополнительных финансовых вложений, но такая оплата гарантирует покупателю своевременное выполнение условий контракта, а представительству — своевременное получение оплаты при выполнении им условий контракта. Использование оплаты по аккредитиву может значительно уменьшить дебиторскую задолженность.
- Возможность обучения в объединенных группах по льготным ценам. Средняя стоимость одного дня обучения для компании-клиента (группа слушателей до 10 человек) составляет 2,000 долларов. При этом выполняются практические задания на материалах клиента. При образовании групп из нескольких компаний-клиентов используются стандартные примеры, что облегчает работу преподавателя и позволяет использовать более льготные цены. Организации льготных групп не требуют дополнительных финансовых вложений. Она заинтересовывает небольшие компании участвовать в обучении своих специалистов. И как следствие — позволяет повысить доход представительства.

Все подразделения корпорации ориентированы на прибыль, причем выраженную в долларах США, поскольку в данной валюте оцениваются общие результаты деятельности компании. Ключевым элементом такой системы должна быть разумная и справедливая оценка состояния национальной экономики и национальной валюты подразделения. Финансовый план, с которым сравниваются фактические показатели, построен на многих допущениях и прогнозах, оказывающихся ошибочными в будущем.

Для повышения точности прогнозирования финансовых результатов деятельности подразделения рекомендуется заказать проведение анализа экономического состояния основных клиентов. Возможные финансовые вложения составят — 25,000 долларов США.

Сила воздействия операционного рычага показывает, что если объем реализации увеличится на 1%, то прибыль увеличится на 1,5%. Поэтому, возможно, следует подумать о расширении штата. В настоящее время представительство имеет трех менеджеров по продажам и двух менеджеров по развитию бизнеса. При этом доход за 2002 год составил 6,690,998 долларов США, т.е. план каждого из менеджеров по продажам составил около 2,200,000 долларов США. В период разработки рекомендаций планировалось принять на работу двух дополнительных менеджеров по продажам, увеличить технический отдел и внедрить в полном объеме предложенные выше рекомендации. При этом ожидалось увеличение доходов и план на 2003 год выглядел следующим образом (табл. 5.6):

Таблица 5.6

Финансовые результаты за 2000–2002 гг. и прогноз на 2003 г.

Наименование	2000	2001	2002	План 2003
Выручка от реализации	6,177,384	6,046,493	6,690,998	11,782,996
Переменные издержки	778,088	914,464	1,923,634	1,234,138
Валовая маржа	5,399,296	5,132,029	4,767,364	10,548,858
Постоянные издержки	2,003,336	1,651,905	1,597,439	1,661,534
Прибыль	3,395,960	3,480,124	3,169,925	8,887,324
Операционный рычаг	1.59	1.47	1.50	1.19
Переменные издержки %	13	15	29	10
Валовая маржа %	87	85	71	90
Порог рентабельности	2,292,035	1,946,254	2,242,007	1,855,921
Запас финансовой прочности	3,885,349	4,100,239	4,448,991	9,927,075
Запас финансовой прочности %	63	68	66	84

При увеличении штата и применении рекомендаций произошло увеличение постоянных издержек, из-за этого снизился порог рентабельности. При этом увеличенный персонал стал работать с неохваченными клиентами. В 2004 году произошло увеличение выручки от реализации и как следствие — увеличение запаса прочности и прибыли.

В данной главе на основе информации о продажах, прибыли, финансовых потоках, структуре и стиле управления проводилось исследование деятельности российского представительства ТНК, основной целью которого является разработка способов увеличения выручки и прибыли. Для этого в качестве примера и иллюстрации использовались данные о деятельности за 4 года и методы анализа финансового состояния («издержки — объем — прибыль»); анализ издержек и метод комплексного управления качеством.

Выявлено, что в 2002 году порог рентабельности у представительства составил USD 2,242,007, а запас финансовой прочности — USD 4,448,991, что соответствует 66% выручки от реализации. Это означает, что предприятие было способно выдержать 66% снижение выручки от реализации без серьезной угрозы для своего финансового положения. Это позволяет оценить финансовую устойчивость компании как стабильную и обратить основное внимание на улучшение общего состояния, структуры подразделения.

Анализ затрат по ABC методу позволил улучшить финансовые показатели отдельных подразделений представительства, но он не может качественно изменить общие его показатели. Это вновь заставляет обратить основное внимание на общую организацию работы представительства, на качество и разнообразие предоставляемых услуг.

САР — анализ показал угрожающую зависимость результатов деятельности подразделения от стратегии ключевых клиентов и позволил определить, что в 2004 году уменьшилась доля прибыли, вносимая не ключевыми клиентами. При условии, что экономическая активность не ключевых клиентов значительно не менялась за последние годы, такое изменение пропорций говорит об уменьшении работы с ними, и как следствие — потери достаточной доли дохода представительства.

В результате комплексного исследования предложены следующие рекомендации по улучшению организации деятельности представительства, финансовым результатом которых должно стать увеличение выручки, прибыли и выполнение плановых показателей:

- рекламная компания и мероприятия по привлечению новых и удержанию существующих клиентов: интернет, почта, выставки, выездные семинары;
- справочные материалы, применение индивидуальных мотивов для каждого «качественного клиента»: безопасность, привязанность, комфорт, престиж, новизна и экономия;
- увеличение доли прибыльности не ключевых клиентов путем улучшения работы с ними и изменения стратегии подразделения, которая в настоящее время нацелена на работу только с ключевыми клиентами;
- разработка мероприятий по непрерывному усовершенствованию операционной системы;

- разработка должностных инструкций;
- формирование системы контроля качества: ежегодная аттестация персонала; проверка качества обслуживания клиента (опросный лист); проверка степени поддержания позитивных отношений с клиентами; проверка осведомленности клиента о новых продуктах;
- определение недостаточной / избыточной мотивации сотрудников;
- принятие решения относительно размещения предприятия и оборудования в рамках предприятия;
- проверка, улучшение базы данных клиентов;
- обеспечение телефонной поддержки — гарантированный ответ живого человека; контроль запросов клиентов; активное рекламирование линии поддержки;
- «обкат» новых версий продуктов, планирование программы upgrades (обновление);
- внедрение гибкой системы оплаты, возможность рассрочки, кредитование; использование факторинга при получении дебиторской задолженности; использование оплаты по аккредитиву;
- расширение возможности обучения в объединенных группах по льготным ценам;
- контроль за выполнением предложенных рекомендаций.

Заключение

Управленческий учет — часть повседневной жизни любой организации, коммерческой и неприбыльной, большой и маленькой, производственной, торговой. Как наука управленческий учет включает в себя свод методов, методик и подходов к обработке разного рода сведений, составляющих информационное поле любого хозяйствующего субъекта. Как часть практической деятельности управленческий учет является составной частью системы управления в любом хозяйствующем субъекте, формируя ее информационный оборот для целей принятия управленческих решений.

В основе управленческого учета, по большому счету, лежат две заметно различающиеся группы дисциплин — экономика фирмы, описывающая законы функционирования хозяйствующих субъектов в условиях ограниченности ресурсов, и психология, описывающая закономерности человеческого поведения. Основываясь на них и используя математико-статистический аппарат, управленческий учет позволяет руководителям организаций осуществлять свои функции по управлению организациями в интересах всех заинтересованных сторон — владельцев, сотрудников, контрагентов, социального окружения.

В отечественной практике учета последних десятилетий использовалось многое из того, о чем говорится в этой книге. Однако следует все-таки отметить, что большая часть методик, обсуждаемых здесь, была разработана на Западе и их еще только предстоит адаптировать для отечественных предприятий, особенно малого и среднего бизнеса. Не многие из таких предприятий могут себе позволить принять на работу специалистов с западными дипломами, что делает вдвойне актуальной необходимость подготовки российскими вузами бухгалтеров-аналитиков, способных профессионально и качественно решать проблемы, стоящие перед отечественными компаниями в условиях быстроменяющейся внешней экономической среды.

Лица, которые хотят строить свою карьеру в области управленческого учета, должны обладать, помимо специальных знаний, особыми способностями — интуицией, воображением, пониманием взаимосвязей различных объектов и явлений как внутри организации, так и самой организации с внешней средой, способностью контактировать со многими людьми на всех уровнях организации. К сожалению, многим личным качествам невозможно научить ни в каком вузе, однако без прочной основы, каковую составляют знания, никакая интуиция не поможет.

Хочется отметить еще один момент: главное в управленческом учете — это не «учет», а «управление». С точки зрения руководителей компании, оперирование учетными данными, относящимися к прошлым периодам, не имеет никакого смысла, если не позволяет сформировать из этих данных информацию, пригодную для принятия управленческих решений на будущее.

К сожалению, в представлении большинства отечественных менеджеров и финансистов учет — это лишь «посмертная» регистрация фактов хозяйственной жизни, система, не имеющая никакой ценности для управления организацией. Пройдет еще немало лет, пока станет возможной (даже с точки зрения психологической готовности российских руководителей) разработка и внедрение интегрированных учетных систем, позволяющих формировать вместе с внешней финансовой отчетностью информационные файлы для целей оперативного, а возможно, и стратегического управления компанией.

По мнению авторов, очень важно понимание роли и места управленческого учета в системе управления организацией, а уже во вторую очередь — возможность его интеграции с действующими правилами финансового и налогового учета. С этой точки зрения, возможно, даже лучшим названием для системы управленческого учета в том виде, в котором она представлена в данной монографии, будет термин «контроллинг», уже используемый в отечественной литературе последних лет, но не имеющий до настоящего времени четкого и общепринятого смыслового наполнения. Контроллинг в этом случае следует понимать как систему информационного обеспечения интересов управления организацией.

По мнению авторов, данное учебное пособие может быть рекомендована к использованию специалистами и практиками в области управленческого учета, а также для профессорско — преподавательским составом высших учебных заведений в качестве дополнительной литературы по изучению проблемы управленческого анализа и учетной политики в России.

Список использованной литературы

1. Абляев С.В. Становление и развитие малого и среднего бизнеса в условиях рыночной экономики. Монография. — М.: РАП, 2003. — 160 с.
2. Абляев С.В. Стратегия развития филиальной сети банка. — М.: АБОП, 2006. — 102 с.
3. Абляев С.В. Финансовая деятельность коммерческих банков в России. Монография. — М.: РАП, 2004. — 160 с.
4. Абляев С.В., Пушкарев Н.Н. Управление человеческими ресурсами на основе компьютерных технологий. Монография. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 175 с.
5. Андреев В. Список крупнейших банков: коллективный портрет за 50 дней до кризиса. — Ж. Экономика и жизнь. № 42. октябрь 1995.
6. Аньшин В.М., Царьков И.Н., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития. — М.: Дело, 2005.
7. Апчерц А. Управленческий учет: принципы и практика. — М.: Финансы и статистика, 2002.
8. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия. — М.: Инфра-М, 1999. — 190 с.
9. Аствацатурьян Е.Р. и др. Многоуровневое иерархическое моделирование рациональных эффектов в БИС. Препринт 015095. — М.: МИФИ, 1994.
10. Банковская система / дайджест периодической процессы России, выпуск 2 / Фонд «Реформа» Информационный центр. — М., 1995.
11. Банковская система России. Настольная книга банкира. Книга 1. — М.: ИКК Дека, 1995. — 688 с.
12. Банковская система России. Настольная книга банкира. Книга 2. — М.: ИКК Дека, 1995. — 688 с.
13. Банковское дело в России. Т. 3. Анализ деятельности коммерческого банка / Под ред. С.И. Кумок. — М.: Вече, 1994. — 400 с.
14. Банковское дело / Под ред. О.И. Лаврушина. — М.: Банк и биржевой рынок НКЦ. — М., 1992. — 428 с.
15. Банковское дело. Справочное пособие / Под ред. Ю.А. Бабичевой. — М.: Экономика, 1994. — 396 с.
16. Богданова Е.Л. Информационный маркетинг. — М.: Альфа, 2000. — 250 с.
17. Бочаров В.В. Финансовый анализ [с. 51–183].
18. Волкова О.Н. Управленческий учет: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 472 с.
19. Гембел П., Стоун М. и др. Маркетинг взаимоотношения с потребителями. — М.: Фаир-Пресс, 2001. — 156 с.

20. Д. Мак Нотой и др. Банки на развивающихся рынках. Т. 1. — Пер. с англ. — Финансы и статистика, 1994. — 336 с.
21. Дагалин А.Т. Математический интуиционизм: введение в теорию доказательств. — М.: Наука, 1979. — 256 с.
22. Делягин М. Банковский кризис в свете основных тенденций экономического развития России. — Ж. Вопросы экономики. № 10. 1995.
23. Деятельность банков: современный опыт США. — Пер. с англ. / Под ред. С.С. Дзараева. — М.: Экономист, 1992. — 167 с.
24. Дж. Ф. Синки. Управление финансами в коммерческих банках. — Пер. с англ. / Под ред. Р.Я. Левиты. — М.: 1994. — 820 с.
25. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Формирование и оценка показателей промежуточной и годовой отчетности [с. 41—85].
26. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пособие. — М.: Дело, 2004.
27. Едрова В.Н. Методы коммерческого бюджетирования. — М.: Экономист, 2005.
28. Ишачкова Г.Н. Автоматизация маркетинговой деятельности. — М.: Маркетинг; МУПК, 2001. — 198 с.
29. Каверина О.Д. Управленческий учет. — М.: Финансы и статистика, 2003.
30. Катлер Ф. Маркетинг и менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 230 с.
31. Катлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1996. — 733 с.
32. Колесник А.П. Компьютерные системы в управлении финансами. — М.: Финансы и статистика, 1994. — 354 с.
33. Кризис банковской системы. Реформа. Информационный центр. — М., 1995. — 120 с.
34. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. — 1230 с.
35. Мальцев А.И. Алгебраические системы. — М.: Наука, 1970. — 392 с.
36. Межбанковские кредиты под залог ценных бумаг. — Коммерсант Дейли, 27.09.95.
37. Месарович М. и др. Общая теория систем. Математические основы. / Пер. с англ. С.В. Емельянова. — М., 1978. — 305 с.
38. Месарович М. и др. Теория иерархических многоуровневых систем. — М.: Мир, 1973. — 344 с.
39. Моисеева Н.К. и др. Управление маркетингом: теория, практика и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 2002.
40. Молчанов А. И др. Уроки августовского кризиса. — Ж. Бизнес и банка. № 41.
41. Нечеткие множества в моделях управления и искусственного интеллекта / Под ред. Д.А. Поспелова. — М.: Физматгиз, 1986. — 12 с.
42. Николаева О., Шишкова Т. Управленческий учет [с. 59—230].
43. Николаева С.А. Принципы формирования и калькулирования себестоимости. — М.: Аналитика-пресс, 1997.
44. Огвоздина В.Ю. Управление качеством [с. 16—90].
45. Орлов М.Ю. Оценка рисков на межбанковском рынке. — Ж. Экономика и жизнь. № 42. 1995.
46. Парадоксы банковского рейтинга. — Деловой мир, 25.09.1995.
47. Попов и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. — М.: Финансы и статистика, 2003.
48. Попова Л.В. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: Уч. пособие / Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова. — М.: Дело и Сервис, 2006. — 224 с.
49. Рид и др. Коммерческие банки. — Пер. с англ. / Под ред. В.М. Усоскина. — М.: Космополис, 1991. — 480 с.
50. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Анализ финансовой отчетности организации. 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 583 с.
51. Спицин И.О., Спицин Я.О. Маркетинг в банке. — Тартекс, 1993. — 656 с.
52. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент [с. 182—225].
53. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. — М.: Все для Вас, 1993. — 320 с.
54. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. — М.: Инфа-М, 2002.
55. Хабаров В.Н. Задачи стратегического и операционного маркетинга в коммерческом банке. В кн. Общее управление и стратегический менеджмент в КБ, № 5. — М., 2003. — 240 с.
56. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методики финансового анализа [с. 39—76, 139—166].
57. Ширинская Е.Б. Операции коммерческих банков и зарубежный опыт. — М.: Финансы и статистика, 1993. — 144 с.
58. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2005.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Формирование учетной политики и методы учета затрат	7
1.1. Цели и задачи формирования учетной политики организации	7
1.2. Основные принципы учетной политики организации	11
1.3. Порядок формирования учетной политики организации	15
1.4. Методы учета затрат и калькулирования себестоимости в организации	22
1.5. Попроцессный метод	28
1.6. Системы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции	33
1.7. Фактический и нормативный методы учета затрат	39
Глава 2. Методы корпоративного исследования	51
2.1. Транснациональные корпорации и системы внутренних рынков	51
2.2. Стратегическое и оперативное управление	55
2.3. Принципы операционного анализа. Расчет порога рентабельности ..	58
2.4. Функционально-стоимостной анализ (Activity Based Costing, ABC) ..	61
Глава 3. Анализ финансовых результатов и финансового состояния предприятия	65
3.1. Анализ финансовых отчетов	65
3.2. Подготовка и оценка финансовых отчетов	66
3.3. Стадии анализа финансовых отчетов	68
3.4. Проблемы анализа финансовых отчетов	69
3.5. Метод финансовых коэффициентов	71
3.6. Вертикальный и факторный анализ	72
Глава 4. Основные финансовые показатели организации	74
4.1. Показатели ликвидности и платежеспособности	74
4.2. Показатели прибыльности и рентабельности	77
4.3. Показатели эффективности использования фондов	79
4.4. Показатели рыночной активности	81
4.5. Интегрированные показатели	81

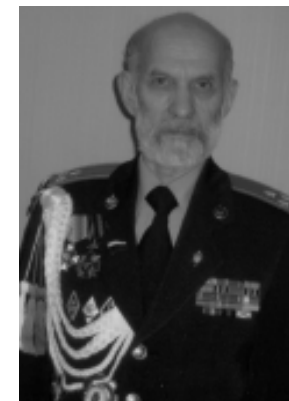
Глава 5. Глобальное управление качеством (Total Quality Management, TQM)	83
5.1. Миссия и видение компании. Результаты исследования и анализ	84
5.2. Анализ прибыльности по потребителям	89
5.3. Предложения по улучшению работы представительства	94
Заключение	101
Список использованной литературы	103

Пушкарёв Николай Николаевич, окончил ВЗИТЛП. В этом же институте окончил очную аспирантуру и с блеском защитил диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук, а докторскую диссертацию — в Российской академии государственной службы при Президенте РФ. Работал деканом в ИГУ, Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы. Заведовал кафедрами в Институте бизнеса и политики, РАП. Избран действительным членом АБОП. Кавалер ордена Ломоносова с лентой за вклад в развитие науки и образования. Имеет более 100 научных работ и 15 учебных пособий и монографий. Является председателем Государственной аттестационной комиссии АНБОП.



В настоящее время работает профессором производственного менеджмента Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ). Является членом Совета по защите докторских диссертаций Московского государственного университета нефти и газа им. Губкина.

Пушкарёв Николай Федосеевич, окончил МИФИ, Военный институт иностранных языков, Институт стран Азии и Африки, АНХ при Правительстве РФ. Кандидатскую диссертацию защитил в МАИ, а докторскую в Институте кибернетики АН УССР. Заведовал кафедрами в Институте повышения квалификации руководящих работников. Высшей школе профсоюзного движения, Дипломатической академии МИД СССР, РАП. Имеет около 300 научных работ, в том числе 25 учебных пособий, книг и монографий. Является членом Совета по защите диссертаций в Московском государственном университете нефти и газа им. Губкина.



В настоящее время проректор по научной работе АНБОП, доктор экономических наук, профессор, академик, полковник безопасности. За вклад в развитие науки и образования награжден орденами Ломоносова и Петра Великого с лентами.

Фомичева Наталия Аркадьевна, окончила Всесоюзный заочный финансово-экономический институт по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит». Избрана действительным членом Академии безопасности, обороны и правопорядка. Имеет звание полковника безопасности. В настоящее время работает над кандидатской диссертации по проблемам учета и анализа учетной политики предпринимательских структур. Сдан кандидатский минимум.

Имеет ряд научных публикаций. Является финансовым директором ЗАО «Юрфострой».



Учебное издание

Пушкарёв Николай Федосеевич
Пушкарёв Николай Николаевич
Фомичёва Наталья Аркадиевна

**АНАЛИЗ И УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА
В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Учебное пособие
для студентов академии*

Подписано в печать 20.09.2007
Формат бумаги 60x90 ¹/₁₆. Гарнитура «TextBookC»
Объем 6,75 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ