

Вишневская Виктория Геннадьевна

ассистент кафедры бухгалтерского учета
Кубанского государственного
аграрного университета
тел.: (928) 405-53-82

**ФОРМИРОВАНИЕ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ
СВЕКЛОСАХАРНОГО ПРОИЗВОДСТВА**

Аннотация:

В статье выявлена необходимость формирования управленческой отчетности в интегрированных компаниях свеклосахарного производства для эффективного управления бизнесом.

Ключевые слова:

управленческая отчетность, операционные холдинги, управление бизнесом, управленческий учет.

Vishnevskaya Victoria Gennadievna

Assistant Professor of
Accounting Department,
Kuban State Agrarian University
tel.: (928) 405-53-82

**MANAGEMENT
REPORTING DEVELOPMENT
IN THE INTEGRATED SUGAR BEET
PRODUCTION COMPANIES**

The summary:

The article reveals the need of a management reporting mechanism applying to the integrated sugar beet production companies for the efficient administration.

Keywords:

management reporting, operational holdings, business management, management accounting.

В настоящее время особенно актуальным является вопрос становления и развития в России рыночной системы хозяйствования, направленной на создание современной промышленной политики, поддержку производственного сектора, что в значительной степени связано с созданием крупных промышленных структур в основных отраслях отечественной экономики.

Рыночные преобразования не могли не затронуть свеклосахарного производства. Ведь участниками в свеклосахарном подкомплексе сегодня выступают интегрированные компании – операционные холдинги. Операционные холдинги обычно состоят из предприятий одной отрасли, образующих вертикально-интегрированные компании или компании, образующие горизонтально-интегрированную цепочку. К этому типу холдинговых компаний относятся почти все нефтяные компании (вертикально-интегрированные нефтяные компании), а также аграрные холдинги.

Для операционного холдинга в большей степени характерна централизованная оргструктура, когда отдельные бизнес-единицы имеют ограниченный круг финансовых полномочий, а все оперативное управление осуществляется головной компанией.

В сложившихся условиях наиболее актуально проявляется необходимость в составлении объективных данных о состоянии совокупных активов компании и их структуре, источниках финансирования и обязательствах. Такая информация может быть получена только из управленческой отчетности [1].

Для интегрированных компаний свеклосахарного подкомплекса целесообразно разработать руководство по формированию месячной отчетности бизнес-направлений. Бизнес-направлениями выступают свеклопроизводители и сахарные заводы.

Руководство холдинга определяет общие подходы в формировании месячной плановой отчетности бизнес-направлений, определяет состав отчетности, последовательность предоставления информации, правила по оформлению форматов отчетности.

Основу управленческой отчетности бизнес-направлений составляют бюджеты. Бюджеты предприятий должны быть сформированы в новых моделях бюджетного планирования, которые обеспечивают взаимосвязь трех основных форматов: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств и Прогнозного баланса. При планировании июня Прогнозный баланс может не формироваться ввиду отсутствия данных по входящим остаткам, при этом обязательно формируется форма косвенного Бюджета движения денежных средств. При этом первоначально должны быть сформированы операционные и вспомогательные бюджеты, затем на их основе формируются основные форматы [2].

Сформированные предприятиями файлы Моделей бюджетного планирования должны быть проверены планово-экономическими службами операционной компании и переданы в электронном виде в планово-экономическое управление Группы Компаний.

В качестве документа на бумажных носителях на защиту бюджетов в рамках бизнес-направления представляется документ «БЮДЖЕТ предприятия».

В состав «БЮДЖЕТА предприятия» входят следующие разделы:

1. Титул.
2. Оглавление.
3. Аналитическая записка.
4. Основные бюджеты.
5. Операционные бюджеты.

Документ на бумажных носителях «БЮДЖЕТ предприятия» должен быть сформирован и сброшюрован в папку в соответствии с оглавлением, страницы должны быть пронумерованы и нумерация проставлена в оглавлении. При составлении документа следует использовать шрифт «Arial Narrow», размер 12.

Титульный лист необходимо формировать на бланке бизнес-направления. В обязательном порядке на титульном листе должны стоять визы должностных лиц, представляющих и утверждающих бюджеты. Должностные лица несут ответственность за достоверность представленных в плановых бюджетах сведений, а также ответственность за их исполнение.

Оглавление бюджетов является типовым для всех предприятий холдинга.

При отсутствии у предприятия какого-либо бюджета необходимо наименование нулевого бюджета оставить в оглавлении, при этом в столбце нумерация страниц проставить «прочерк».

Аналитическая записка должна содержать информацию по основным операционным данным по деятельности промышленной площадки.

План аналитической записки выглядит следующим образом:

1. Основные финансовые показатели работы бизнес-направления на планируемый период в разрезе бизнес-единиц.

Плановые показатели выручки, прибыли EBIT, Net income и рентабельности (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом). Плановые показатели перечислений на акционеров и расходов в пользу акционеров (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом). Плановые показатели прибыли (+ амортизации), остающейся в распоряжении бизнес-направления (капитализированный доход), и направления вложений (вложения в основные средства, в оборотные активы). Плановые инвестиционные затраты и структура финансирования (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом) в контексте стратегических целей и задач. Плановые показатели заимствований и направление расходования средств (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом). Основные допущения, использованные при планировании (прогнозный курс доллара, уровень инфляции или индекс цен на продукции и сырье и т.п.).

2. Производство.

Сведения о производственных мощностях (загрузка, моральная и физическая изношенность, новые технологии, существующие возможности и потребности). План производства (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом). Программа сокращения издержек на текущий период (ключевые направления, в чем будет заключаться и где проводиться, ожидаемый эффект).

3. Снабжение.

Существующие возможности и потребности. Планируемые изменения в периоде. Затраты на транспортировку, план закупок (по укрупненным видам сырья и поставщиков).

4. Персонал.

Планируемые изменения в организационной структуре управления. План по персоналу (сравнение с предыдущим периодом). Программа мотивации персонала на период.

5. Инвестиции.

План реализации непрофильных и прочих активов. План долгосрочных финансовых вложений. План по приобретению основных средств. Инвестиционные проекты с расчетами эффективности. План по инвестициям в оборотные средства.

6. Продажи.

Основные продукты (группы продукции) Завода: доля в совокупном объеме продаж, планируемые изменения, такие как: новые продукты, новые потребительские свойства, отказ от «старых» продуктов. Изложить операционные аспекты: запуск нового ассортимента, изменения в объеме, ценообразовании, качестве существующей продукции и т.п.

7. Прибыли и убытки (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом).

8. Денежные потоки (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом).

9. Себестоимость по видам продукции (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом).

10. Движение кредитного портфеля (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом).

11. Расчеты с бюджетом (рост/снижение по сравнению с предыдущим периодом).

12. Прогнозный баланс.

К основным бюджетам относится Прогнозный баланс (или Бюджет движения денежных средств косвенным методом), Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств. Дополнительно составляется формат Ключевые показатели деятельности.

Основные бюджеты являются сводными итоговыми документами, которые создаются на основе операционных бюджетов [3]. Основные бюджеты формируются строго по формату, установленному в моделях для каждого бизнес-направления соответственно.

Состав операционных бюджетов является общим для всех бизнес-направлений. Бюджетная отчетность состоит из основных и операционных бюджетов.

К основным бюджетам относятся:

1. Бюджет доходов и расходов.
2. Бюджет движения денежных средств.
 - 1) Бюджет движения денежных средств косвенный (Прогнозный баланс).

К операционным бюджетам можно отнести:

3. Бюджет реализации (по товарным позициям и группам).
4. Бюджет производства (по товарным позициям и группам).
5. Бюджет инвестиций (по проектам и объектам).
6. Бюджет затрат на сырье и материалы:
 - 1) бюджет затрат на сырье (с учетом движения);
 - 2) бюджет затрат на основные технологические материалы (с учетом движения);
 - 3) бюджет затрат на тару и тарные материалы (с учетом движения);
 - 4) бюджет затрат на прочие материалы (с учетом движения);
 - 5) бюджет энергии и топлива;
 - 6) бюджет затрат на ГСМ (с учетом движения);
 - 7) бюджет затрат на товары для продажи (с учетом движения);
 - 8) бюджет ремонта (по объектам и ресурсам);
 - 9) бюджет общих и административных расходов;
 - 10) бюджет по труду;
 - 11) план по труду (обязательный формат, установленный службой персонала);
 - 12) бюджет расходов будущих периодов;
 - 13) бюджет операционных доходов и расходов (отнесения на счет 91 «Прочие доходы и расходы»);
 - 14) бюджет расходов из прибыли (отнесения на счет 99 «Прибыли и убытки»);
 - 15) бюджет налогов (по видам налогов);
 - 16) бюджет кредитов и займов (по договорам кредитов и займов);
 - 17) баланс (оборот) по готовой продукции (по группам продукции);
 - 18) баланс (оборот) по незавершенному производству;
 - 19) производственные калькуляции продукции (по товарным единицам):
 - а) сводная калькуляция производственной себестоимости (по товарным группам);
 - 20) плановый баланс (оборот) по дебиторской и кредиторской задолженности;
 - 21) резерв;
 - 22) бюджет коммерческих расходов;
 - 23) бюджет амортизации;
 - 24) прочие бюджеты (необходимость их предоставления в составе отчетности определяется предприятием самостоятельно).

Форматы операционных бюджетов должны учитывать особенности каждого бизнес-направления (различия в объемах и структуре доходов и расходов, различия технологических процессов, организационной структуры, бизнес-процессов и пр.), но являются типовыми с точки зрения наличия необходимой аналитики для обеспечения информативности документа.

Ссылки:

1. Керимов В.Э. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М., 2009.
2. Шеремет А.Д. Управленческий учет: учебник / под ред. А.Д. Шеремета. М., 2009.
3. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., 2006.

References (transliterated):

1. Kerimov V.E. Bukhgalterskiy upravlencheskiy uchets: textbook. M., 2009.
2. Sheremet A.D. Upravlencheskiy uchets: textbook / ed. by A.D. Sheremet. M., 2009.
3. Khrutskiy V. E. Vnutrifirmennoe byudzhetrovanie. Nastol'naya kniga po postanovke finansovogo planirovaniya. M., 2006.