КУРСОВАЯ РАБОТА

по ПРЕДМЕТУ

"Бухгалтерский управленческий учет"

на тему:

"ВНУТРЕННЯЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ"

Содержание

Введение

Глава 1. Внутренняя управленческая отчетность

1.1 Понятие и виды отчетности

1.2 Система управленческой отчетности

1.3 Пользователи управленческой отчетности и периоды ее представления

Глава 2. Использование управленческой отчетности на примере ООО "Черек"

2.1 Обратная связь в системе оперативного управления

2.2 Формы внутренних отчетов

2.3 Аналитические расчеты

Заключение

Список литературы

## Введение

Роль информации в современном деловом мире неуклонно возрастает. В предпринимательской деятельности от качества экономической информации зависит деловой успех, выражающийся в получении прибыли и росте капитала. Для принятия инвестиционных решений, выбора клиентов, поставщиков, прочих деловых партнеров, необходима полнота и достоверность сведений. Под отчетом понимается получаемая информация, представленная в приемлемом для пользователя виде. Как правило, отчет представляется на бумажном носителе, но может и в электронном виде или в любом другом. Важен не носитель, а обращенность отчета к пользователю. Человек заведомо не в состоянии воспринимать и перерабатывать всю информацию, присутствующую в информационных системах управления, поэтому вынужден потреблять ее порциями. Порция информации, содержащая только требуемые пользователю сведения и сгруппированная максимально удобным для него образом, и представляет собой отчет.

Отчетность - это система взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия или составляющих его элементов за истекший период[[1]](#footnote-1).

Составление отчетности - завершающий этап учетного процесса, поэтому она состоит из обобщающих итоговых показателей, которые получают в конце отчетного периода с помощью соответствующей обработки данных текущего учета. Отчетность может содержать как количественные, так и качественные показатели, как в стоимостном, так и в натуральном выражениях. Таким образом, отчетность представляет собой источник информации для анализа и принятия решений.

Целью курсовой работы является изучение управленческой отчетности.

Задачами данной курсовой работы являются:

изучение целей создания управленческой отчетности;

изучение видов управленческой отчетности;

изучение требований к управленческой отчетности;

анализ управленческой информации.

Предметом исследования является управленческая отчетность организации.

Методологической и методической основой написания курсовой работы являются федеральные законы РФ, положения по бухгалтерскому учету (ПБУ), учебная и справочная литература[[2]](#footnote-2).

## Глава 1. Внутренняя управленческая отчетность

## 1.1 Понятие и виды отчетности

Применяемую на практике отчетность можно разделить на несколько видов по трем основным характеристикам:

1) объем информации, представляемой в отчете;

2) цель составления;

3) период отчетности.

По объему информации различают частную и общую отчетность. Частная отчетность содержит информацию о результатах деятельности какой-либо структурной единицы предприятия или об отдельных направлениях ее деятельности, или о результатах деятельности по конкретным географическим регионам (филиалам). Общая отчетность характеризует результаты деятельности предприятия в целом[[3]](#footnote-3).

В зависимости от целей составления отечность может быть внешней и внутренней. Внешняя отчетность служит средством информирования пользователей, заинтересованных в характере деятельности, доходности и имущественном положении предприятия. Составление внутренней отчетности вызвано потребностью внутрифирменного управления.

В зависимости от периода, который охватывает составляемая отчетность, различают периодическую и годовую отчетность. Периодическая отчетность - это отчетность, составленная через определенные промежутки времени (день, неделя, декада, месяц, квартал, полгода). Годовая отчетность составляется в сроки, регламентированными действующими нормативными актами РФ.

Управленческая отчетность - внутренняя отчетность, т.е. отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия, отдельных направлениях его деятельности, а также результатах деятельности по регионам[[4]](#footnote-4).

Целью составления управленческой отчетности является удовлетворение информационных потребностей внутрифирменного управления путем предоставления стоимостных и натуральных показателей, позволяющих оценивать и контролировать, прогнозировать и планировать деятельность структурных подразделений предприятия (отдельные направления его деятельности), а также конкретных менеджеров.

Цель составления внутренней отчетности обусловливает ее периодичность и формы, а также набор показателей. Точность и объем приводимых данных зависят от организационно-технологических и экономических особенностей, присущих предприятию и конкретному объекту управленческого учета, цели управления применительно к данному объекту учета. В связи с этим разработка внутренней отчетности является главной задачей предприятия. Содержание, формы, сроки и обязанности представления этой отчетности, а также пользователи зависят от условий хозяйствования на конкретном предприятии[[5]](#footnote-5).

## 1.2 Система управленческой отчетности

Система управленческой отчетности - один из наиболее сложных и важных элементов управленческого учета, позволяющий руководству предприятия, с одной стороны, понять пределы своих возможностей в получении необходимых сведений от исполнителей, а также возможностей информационной и технической служб, а с другой стороны - получить эти сведения оформленными надлежащим образом, т.е. в том виде, в котором ими удобно пользоваться для принятия управленческих решений[[6]](#footnote-6).

Кроме того, система управленческой отчетности - это результат деятельности любой системы управленческого учета или, иначе говоря, продукт ее деятельности, то, для чего она создается на предприятии.

При формировании системы управленческой отчетности требуется:

определить форму, срок предоставления отчета и ответственного за его составление;

составить схему формирования управленческих отчетов, определить владельцев исходной информации;

наделить ответственного полномочиями координатора, т.е. административно разрешить ему получение информации у ее владельцев;

определить пользователей информации и форму, в которой она будет им предоставляться.

Для успешного ведения проекта необходимо выполнить ряд действий[[7]](#footnote-7).

Этап 1. Сформировать комитет управления проектом

Задачами такого комитета являются:

1) принимать решения по утверждению вышеперечисленных стандартов;

2) принимать оперативные решения в процессе производства работ;

3) оценить деятельность групп на местах и при необходимости делать выводы.

Процесс внедрения системы управленческой отчетности возникновением многочисленных ситуаций, когда необходимо принимать решения, например, по вопросам стандартизации процедур и справочников, финансирования проекта, что требует наличия группы оперативного реагирования, наделенной максимально возможными полномочиями. В принципе, анализ процесса может осуществлять один человек, но высокая критичность принятых решений и их глубокая взаимосвязь с важнейшими бизнес-процессами компании требует принятия взвешенных решений с участием максимального числа представителей заинтересованных сторон.

Этап 2. Сформировать рабочую (проектную) группу в центральном офисе и на местах (или филиалах, если таковые существуют)

Такая группа решает в процессе создания системы управленческой отчетности, следующие задачи:

1) осуществлять внедрение системы;

2) администрировать систему и приложения;

3) настраивать опции для конкретного филиала (если таковой существует);

4) руководить процессом и контролировать его в целом;

5) готовить вопросы на утверждение управляющего комитета;

6) осуществлять непосредственные контакты с поставщиком.

Если компания имеет сложную структуру, необходимо наличие дополнительного персонала, обеспечивающего разработку и поддержание в актуальном состоянии учетных и управленческих стандартов предприятия, возможно, в составе экономических подразделений (бухгалтерии, планового отдела) или в виде самостоятельного подразделения.

Этап 3. Сформировать корпоративные стандарты

Формируются следующие стандарты:

1) финансового учета (план счетов, учетная политика, шифры аналитического учета);

2) материального учета (справочник - кодификатор материалов, стандарты учета товародвижения, финансовые документы, учетные регистры, сопроводительные документы, принципы управления складскими запасами в разрезе материалов);

3) производственного учета (принципы расчета себестоимости, принципы отнесения затрат, принципы учета вспомогательных и побочных производств).

Приведенный перечень корпоративных стандартов является примерным и в значительной степени зависит от вида деятельности компании и ее текущего состояния (размер, наличие или отсутствие филиалов и т.д.).

Уровень детализации корпоративных стандартов зависит от степени интеграции финансовых процессов головной организации и ее подразделений.

Крайне редко при создании такого проекта удается обойтись без привлечения услуг внешних консультантов. К сожалению, отечественный рынок управленческих услуг только формируется и не всегда можно найти специалиста для решения частных вопросов, которые возникают в процессе разработки такой системы. При использовании услуг западных консультантов следует иметь в виду, что стандартный западный проект внедрения системы исходит из некоторых предложений, которые не соответствуют российской практике. К таким предположениям относятся[[8]](#footnote-8):

руководство предприятия имеет четкие стратегические и тактические цели, в том числе в области автоматизации (любой процесс начинается с постановки цели и оценивается по достигнутым результатам, времени их достижения и затратам);

приоритеты находятся в области поддержки автоматизацией планирования и управления, а не отчетных процедур;

руководство и специалисты заказчика умеют применять, или, по крайней мере, имеют некоторые представления о стандартных технологиях управления предприятием и не требуется специальное обучение в случаях использования их элементов в проекте;

работает иерархическая структура управления, т.е. распоряжения руководства обязательны для исполнителей;

участники проекта со стороны заказчика, положительно относятся к повышению квалификации, которое будет происходить в связи с выполнением проекта;

при необходимости возможна смена ролей участников проектной группы, что не должно повлиять на общий ход создания проекта системы управленческой отчетности.

Внедрение конкретной формы отчетности проводится в три основных этапа.

Первый этап - это анализ необходимой информации с целью подтверждения возможности получения этого документа. Формы могут подвергаться правке, т.е. изменяться по внешнему виду, по формам представления информации. Это считается достаточно незначительным элементом общей работы по внедрению управленческой отчетности. Как правило, первый этап проводится по бухгалтерским регистрам, и факт отсутствия в них информации, необходимой для управления можно считать естественным. В этом случае необходимо определить источники получения необходимой информации, которые могут находиться в функциональных подразделениях, например, отдел продаж или отдел закупок, производственные отделы и т.д. Особенно важно проанализировать сам факт наличия необходимой информации. Например, может возникнуть ситуация, что существующие формы первичных документов не имеют реквизитов, необходимых для получения соответствующего отчета. В этом случае следует провести работу по доработке этих форм либо внедрению системы дополнительного учета данных форм первичного документа. Хотя чаще всего первичные документы содержат необходимый объем информации. Но эта информация не обрабатывается в виде управленческой отчетности. В этом случае необходимо определить форму соответствующих отчетов, назначить ответственных за их получение и обязать владельцев этой информации предоставлять эти отчеты в установленное время.

Второй этап - это этап просмотра всех учетных регистров и учетной практики предприятия, сориентированный на то, чтобы информация, которая соответствует основной управленческой отчетности, оперативно и постоянно необходимая предприятию, а также отчетность, необходимая для стратегического анализа деятельности, были отражены в учетных регистрах. Для того чтобы получить информацию учетных регистров, необходимо несколько модифицировать аналитический учет, чтобы необходимая информация отражалась в нем постоянно.

Третий этап - создание автоматической системы формирования управленческой отчетности. Это возможно при наличии после приобретения соответствующего программного обеспечения. На этот счет существует ряд рекомендаций:

при выборе системы финансового управления необходимо, чтобы она имела развитую систему аналитического учета, причем, чтобы она позволяла производить автоматизированное формирование аналитических проводок на основании реквизитов первичных документов;

центры затрат должны иметь сквозную аналитику, общую для ряда счетов; иметь механизмы распределения средств, накопленных на одном аналитическом счете, на другие; иметь механизм бюджетирования и другие инструменты управления;

крупные предприятия должны располагать специальными функциональными модулями, обеспечивающими отслеживание движения материальных потоков в процессе производства, накопление рабочими центрами прямых и косвенных затрат.

## 1.3 Пользователи управленческой отчетности и периоды ее представления

Основными пользователями управленческой отчетности являются[[9]](#footnote-9):

менеджеры всех иерархических уровней предприятия;

персонал коммерческой организации.

Факт ведения учета и отчетности по центрам ответственности повышает дисциплину и ответственность менеджера. Информация внутренней отчетности необходима для принятия управленческих решений по вопросам, касающихся оценки деятельности центров ответственности менеджерами вышестоящих уровней; выявления тенденций развития центров ответственности; недостатков и положительных моментов в их деятельности. Внутренняя отчетность является информационным обеспечением управленческих решений и по оптимизации деятельности предприятия в целом. Например, отчетность по центрам прибыли и инвестиций дает возможность составить прогноз о динамике прибыли предприятия и оценить риск новых капитальных вложений.

Ознакомление персонала предприятия с данными управленческой отчетности улучшает отношения в коллективе, формирует уверенность работников в своем положении.

Так как управленческая отчетность, сегментов имеет двойственный характер, т.е. это одновременно и внешняя и внутренняя отчетность. Поэтому она предназначена как внутренним пользователям, к которым принято относить вышеперечисленных менеджеров всех уровней предприятия и персонал коммерческой организации, так и внешним пользователям, к числу которых относятся финансовые аналитики. Они работают по найму потенциальных инвесторов, партнеров и кредиторов и должны предоставлять заказчикам информацию о прогнозе развития конкретных сегментов, о сравнении прибыльности по отдельным сегментам, о риске вложения капитала в данный сегмент. В качестве основной перед аналитиками ставиться задача о понимании того, как выделяются сегменты и каков прогноз их развития[[10]](#footnote-10).

Сроки предоставления и периодичность управленческой отчетности - также весьма важный параметр, существенно влияющий на результативность всей системы.

Периодичность составления управленческой отчетности - вопрос индивидуальный. Однако общим критерием выбора периодов составления отчетности является своевременность принятия по данным отчетности управленческих решений, т.е., когда управленческие решения способны в начальной стадии предотвратить развитие негативных тенденций, или наоборот, способствовать развитию позитивных тенденций. Так как на нижних уровнях роль оперативности принятия управленческих решений выше, чем на верхних, периоды представления отчетности на нижних уровнях значительно короче.

С некоторой степенью условности можно выделить три стандартных временных периода, которые являются базовыми для организации учета и предоставления практически всей отчетности на предприятии[[11]](#footnote-11):

краткосрочная отчетность;

среднесрочная отчетность;

периодическая (стратегическая или долгосрочная) управленческая отчетности.

Краткосрочной считается отчетность, которая предоставляется наиболее часто: ежедневная и еженедельная. Однако на некоторых предприятиях, очень редко, в связи со спецификой производства и размером самого предприятия, в качестве краткосрочной выступает ежемесячная отчетность. Такая отчетность иногда называется оперативной, что несколько не правильно. Оперативной считается отчетность, которая фиксирует регистрацию первичных хозяйственных документов по функциональным подразделениям. Краткосрочная отчетность - это предоставление информации первичных документов в тех или иных срезах, т.е. эта информация, которая наиболее актуальна для предприятия и отражает важные и динамические стороны его деятельности. Также она может отражать те стороны деятельности предприятия, к которым оперативный учет не имеет никакого отношения. Например, содержит статистически обработанную или расчетную информацию. Основными пользователями такой отчетности являются менеджеры среднего звена или линейные руководители. Именно они должны принимать управленческие решения на основе данной информации[[12]](#footnote-12).

Второй временной период - это среднесрочный. Управленческая отчетность этой группы составляется с периодичностью от раза в неделю до раза в месяц. Такая отчетность объединяет в себе, как правило, показатели деятельности предприятия им обязательно содержит данные прогнозирования на следующий период. Например, анализируя себестоимость раз в месяц, можно делать прогнозы изменений себестоимости продукции на следующий месяц в соответствии с изменениями рыночных цен на материалы и комплектующие, т.е. отслеживать изменения восстановительной стоимости сырья. В последствии на основе данных этой отчетности можно попытаться спрогнозировать изменения цен на произведенную продукцию и на основе полученных данных показать изменения ее рентабельности. Потребителями такой отчетности являются менеджеры более высокого уровня: руководство предприятия, менеджеры высшего звена. Так как многие решения, которые принимаются на основе управленческой отчетности, составленной в среднесрочный период, могут оказать существенное влияние на всю деятельность предприятия.

Долгосрочная управленческая отчетность, которая составляется с периодичностью от раза в месяц до раза в полгода. Она составляется для целей установления связи с финансовой отчетностью, чтобы показать изменения и взаимосвязи между управленческими показателями и отчетными данными. В западной практике такая отчетность составляется довольно редко - раз в год. Это связано с тем, что финансовая отчетность сдается раз в год. В российской практике в связи с системой квартальной финансовой отчетности, долгосрочная управленческая отчетность является чисто стратегическим, аналитическим инструментом, так как реагировать на изменение ситуации необходимо с периодичностью раз в квартал, в соответствии с периодичностью финансовой отчетности[[13]](#footnote-13).

В соответствии с этим огромное значение в российской практике приобретает краткосрочная управленческая отчетность, которая должна отражать динамику изменений, в том числе и в налоговом планировании.

Периодичность составления внутренней отчетности определяет само предприятия и для каждой однородной группы центров ответственности и сегментов индивидуально. При этом важно иметь четкий график представления отчетности.

## Глава 2. Использование управленческой отчетности на примере ООО "Черек"

## 2.1 Обратная связь в системе оперативного управления

Обратная связь представляет собой процесс информирования заинтересованных руководителей о соответствии фактических результатов деятельности ожидаемым или желаемым[[14]](#footnote-14). Информация обратной связи в ООО "Черек" проходит через систему внутренней управленческой отчетности, которая является неотъемлемой частью общей системы внутреннего контроля ООО "Черек". Значение обратной связи, а, следовательно, внутренней управленческой отчетности подтверждается следующими соображениями, почерпнутыми из практики:

1) чем в большей степени руководитель ориентирован на достижение результатов, а в этом и заключается основная цель управленческого учета, тем в большей степени он нуждается в обратной связи через внутреннюю отчетность, информирующую его об эффективности деятельности центра ответственности;

2) чем в большей степени руководитель ориентирован на достижение результатов, тем меньше времени он уделяет бумажной рутине, изучению необработанных или слабо обработанных данных: ему нужен минимальный объем систематизированных данных, на основе которых он сможет принимать правильные решения;

3) чем в большей степени руководитель пытается осуществить контроль действий своих подчиненных, тем более согласованными должны быть цели и планирование результатов их работы, так как информации обратной связи об их фактической деятельности недостаточно для контроля, и внутренняя управленческая отчетность должна отражать отклонения от ожидаемых результатов;

4) чем меньшей информацией обладает руководитель, тем меньше его уверенность в своих силах, тем большее беспокойство он ощущает, затрачивая огромные усилия для достижения более полного контроля.

Бухгалтерам, составляющим внутреннюю управленческую отчетность, надо об этом знать и понимать требования к ним управленческого персонала. При отсутствии своевременной обратной связи возникает большая вероятность того, что работа управляющего выйдет из-под контроля, а его цели и планы утратят актуальность, останутся на бумаге. Руководитель всегда должен знать, насколько эффективна его деятельность. Если его планы не выполняются, он должен узнавать об этом как можно раньше. В противном случае он лишен возможности предпринять корректирующие меры и внести изменения, которые необходимы для актуализации поставленных задач.

Внутренняя управленческая отчетность в ООО "Черек" составляется, прежде всего, для управляющего, несущего ответственность за достижение целей, и уже во вторую очередь для его начальника.

Недостатки внутренней отчетности, типичные при традиционных подходах к организации внутреннего контроля, состоят в том, что основной упор делается на ошибки вместо того, чтобы дать управляющим ориентированную информацию, позволяющую предпринимать эффективные действия. В результате обратная связь оказывается направленной на проведение ревизий и поиски упущений, возвращает управляющего к прошлым событиям и операциям, формирует данные о том, что уже не поддается исправлению, ограничивает возможности действовать с перспективой[[15]](#footnote-15).

Наиболее распространенные недостатки внутренней отчетности следующие:

1) информация обобщается главным образом для контроля объема продаж или определения издержек и не связана с потребностями отдельных управляющих, деятельность которых приносит доход или требует издержек;

2) информация, обобщаемая в отчетности, адресуется не тем лицам, часто даже не управляющему, находящемуся на передовой линии хозяйственной деятельности, а его начальнику или руководителю;

3) в отчетности содержится информация по общим вопросам, что затрудняет принятие решений на конкретных направлениях;

4) отчетность изобилует избыточной информацией, в результате чего управляющий вынужден сортировать данные в поисках тех, что ему действительно необходимы для управления. Многим организациям, оснащенным современным компьютерным оборудованием, приходится иметь дело с отсталым, неподготовленным персоналом, что усугубляет данную проблему.

Концептуальная структура управленческого учета ООО "Черек", состоящая из пяти основных элементов (областей), обеспечивающих систему управления и в то же время требующих повседневного контроля управляющих этой организации, упрощает обратную связь, позволяет совершенствовать процесс принятия решений. К ним относятся: контроль принятых допущений; контроль целей (приоритетных направлений) деятельности, контроль планов; контроль ресурсов, контроль текущей деятельности[[16]](#footnote-16).

Контроль принятых допущений - одно из наиболее слабых звеньев в системе управленческого учета ООО "Черек". Невозможно установить цели на будущие периоды, как по всей организации, так и по центрам ответственности без априорных допущений, на основе которых эти цели вырабатываются и определяются. Допущения, на которых основываются цели и планы, должны быть четко сформулированы, записаны, за ними нужно постоянно и непрерывно следить в течение всего периода планирования. Это необходимо для контроля их обоснованности, корректировки допущений и планов. Например, при планировании объема продаж было принято допущение, что, инфляция сохранится на уровне 10% в течение планируемого периода (года), но уже к 1 июня темпы инфляции составили 15%. Следовательно, цели основаны на допущении, которое оказалось ошибочным. Было принято новое допущение, скорректированы значения темпов инфляции, уточнены цели и планы на данный период.

Контроль целей, прежде всего, требует, чтобы устанавливаемые цели максимально поддавались измерению. Расплывчато сформулированные конкретные цели проконтролировать невозможно. Управленческий учет требует, чтобы обратная связь была приспособлена к индивидуальным целям руководителя структурного подразделения. Цель должна быть количественно выражена. Задача управленческого учета состоит в том, чтобы оказать помощь управляющим и другим лицам в достижении поставленных целей[[17]](#footnote-17).

Информация обратной связи может быть представлена и руководителям более высокого уровня, но главный упор делается на потребности управленческого персонала центров ответственности.

Контроль планов состоит из двух самостоятельных этапов: преобразование установленных целей в плановые задания; контроль фактических отклонений от плановых заданий[[18]](#footnote-18).

Поэтапные планы в ООО "Черек" составляются руководителями структурных подразделений и утверждаются вышестоящим руководством. На первой стадии контролю подвергаются обоснованность планов, их соответствие целям, значимость отдельных плановых этапов, оптимальность сроков их выполнения. Если руководители не разбивают свои планы на конкретные этапы, то в течение планового периода они, соответственно, не смогут получать в управленческом учете необходимую промежуточную информацию, а в конце данного периода, уже обладая нужными сведениями, поздно предпринимать какие-либо корректирующие действия.

В ООО "Черек" контроль ресурсов обеспечивается составлением смет расходования ресурсов и учета фактического их исполнения. К ресурсам относятся и людские (трудовые) ресурсы. Они планируются через сметы (издержки на оплату труда) или непосредственно в балансах рабочей силы и рабочего времени. Управленческий учет обеспечивает отражение информации об издержках, выявление отклонений по статьям сметы, представление соответствующих внутренних отчетов в первую очередь ответственным за достижение целей и выполнение планов.

Контроль текущей деятельности обеспечивается информацией об обычной деятельности, не относящейся к планированию целей и ресурсов, ведь цели охватывают наиболее важные (приоритетные) направления работы на планируемый период. Обратная связь обеспечивает информацию, необходимую для решения текущих вопросов по достижению поставленных целей.

В одних организациях считают необходимым контролировать лишь достижение установленных целей, оставляя текущую деятельность на усмотрение руководителя центра ответственности; в других устанавливают нормативы эффективной работы и осуществляют достаточно жесткий контроль над их выполнением; в третьих, установив вышеупомянутые нормативы, контролируют их "методом исключения", т.е. только по отклонениям от нормативов.

Информация о текущей деятельности центра ответственности представляет интерес для управленческого персонала, но содержит избыточные показатели, отвлекающие внимание на несущественные детали. Контроль "методом исключения" представляется наиболее оптимальным вариантом.

Иерархия обратной связи в управленческом учете выстраивается таким образом, что оперативные управленческие решения принимаются на низших уровнях по максимуму представляемых данных, на высших уровнях управления объем информации сокращается, а ответственность за принимаемые решения (их значимость) увеличивается.

Внутренняя управленческая отчетность является наряду с планом счетов управленческого учета системообразующим элементом, тем основным хребтом, на котором держится вся управленческая структура. В ней дается интерпретация отклонений от целей, планов и смет, без чего управленческий учет был бы формальным скопищем цифровых данных, непригодных для целей внутреннего управления.

Требования к построению и содержанию внутренней отчетности, выработанные наукой и практическим опытом ООО "Черек", характеризуют самую суть данного элемента управленческого учета, причем имеют значение как формальные, так и сущностные требования.

Формальные требования к внутренней отчетности перечислены с краткими пояснениями:

1) целесообразность - информация, обобщаемая во внутренних отчетах, должна отвечать цели, ради которой она была подготовлена;

2) объективность и точность - внутренние отчеты не должны содержать субъективного мнения и предвзятых оценок; степень погрешности в отчетах не должна препятствовать принятию обоснованных решений; поскольку оперативность, быстрота представления отчетности отражается на точности информации, следует стремиться к минимизации данного фактора;

3) оперативность - отчетность должна представляться к установленному сроку, что необходимо для принятия решений;

4) краткость - в отчетности не должно быть излишней, избыточной информации: чем меньше объем отчета, тем более оперативно можно осмыслить его содержание и принять нужное решение;

5) сопоставимость отчетности - возможность использовать отчетную информацию для работы разных центров ответственности; отчетность должна быть сопоставима также с планами и сметами;

6) адресность - внутренняя отчетность должна попасть к ответственному руководителю и другим заинтересованным лицам, но при условии соблюдения степени конфиденциальности, установленной в организации;

7) эффективность - издержки на составление внутренней отчетности должны быть сопоставимы с выгодами от полученной управленческой информации.

Целью внутренней отчетности является обеспечение управленческого персонала ООО "Черек" всех уровней необходимой информацией. Требования о содержании отчетности должны сформулировать руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации. Управляющие должны разъяснить бухгалтерам и другим исполнителям, составляющим внутреннюю отчетность, какая информация, в каком виде и объеме, в какие сроки им необходима. Для управляющих имеют значение не только содержание информации, но и способы ее доставки, формы отчетности. Внутренняя отчетность должна обеспечить возможность быстрого обзора и оценки фактических результатов, их отклонений от цели, определения недостатков в настоящее время и на будущее, выбора оптимальных вариантов управленческих решений. Сформировать отчетность, позволяющую получить информацию для решения комплекса проблем, весьма не просто. Добиться удовлетворительных результатов можно только совместными усилиями управляющих и бухгалтеров, других специалистов (экономистов, плановиков и т.п.).

Специальные требования к внутренней отчетности ООО "Черек" состоят в следующем:

1) гибкая, но единообразная структура;

2) понятность и обозримость информации;

3) оптимальная частота представления;

4) пригодность для анализа и оперативного контроля.

Непосредственно в отчетных формах должна приводиться первичная аналитическая информация: отклонения от целей, норм и смет расходов, ранжирование отклонений и т.п.

Гибкая, но единообразная структура отчетной информации вытекает из самой сути внутреннего управления и управленческого учета. Информация обратной связи и контроля должна обладать достаточной внутренней гибкостью, обеспечивающей реагирование на изменяющиеся цели и потребности управляющих центрами ответственности. В то же время необходимо обеспечить информационное единообразие. Система управленческого учета и внутренней отчетности не может находиться в стадии перманентного изменения. Она может меняться только дискретно в связи с существенными изменениями в характере деятельности организации.

Гибкость и единообразие внутренней управленческой информации в ООО "Черек" обеспечивается тем, что на первичном уровне регистрации накапливается необходимый объем данных, которые затем отбираются и группируются в требуемом информационном контексте. Каждый центр ответственности получает отчеты, содержащие информацию для собственных целей. Система информации разработана таким образом, что существует единообразие данных для группировки и сравнения. Бухгалтерский учет по определению стремится к единообразию.

Понятность и обозримость информации сводится к тому, что каждая отчетная форма содержит информацию, необходимую конкретному руководителю ООО "Черек".

Оптимальная частота представления отчетности является производной от назначения информации и возможностей принятия решений, т.е. от факторов, определяющих использование отчетов в управлении. Одни отчеты нужны чаще, другие реже. Периодичность представления внутренней отчетности колеблется в значительных пределах.

Внутренние отчеты в ООО "Черек" являются еженедельными, а в случае необходимости представляются по мере возникновения отклонений. Нет необходимости увеличивать частоту представления отчетов, если невозможно принять решение на их основе. Если премирование персонала производится поквартально, то нет смысла в ежемесячной информации выполнения условий премирования. Агрегирование информации и частота ее представления коррелируют между собой. На нижних уровнях управления необходимы более частые и более детальные отчеты. С переходом на более высокие уровни отчетность представляется поквартально и ежегодно и содержит более укрупненные агрегированные показатели.

## 2.2 Формы внутренних отчетов

На основе внутренней отчетности принимаются решения на всех уровнях управления ООО "Черек". Важным элементом является время, которое проходит от получения отчета до выработки решения и претворения его в управляющие действия. Существенное значение при этом имеют доступная форма внутреннего отчета, расположение и подача соответствующей информации. Так как стандартного набора внутренней отчетности с едиными формами и информационной структурой не существует, ООО "Черек" выработало индивидуальную внутреннюю отчетность. Можно выделить классификационные признаки, характеризующие общие подходы к характеристике форм отчетности.

По содержанию информации внутренние отчеты подразделяются на комплексные, тематические (по ключевым показателям), аналитические[[19]](#footnote-19).

Комплексные итоговые отчеты представляются, за месяц или иной отчетный период (квартал, шесть месяцев и т.п.) и содержат информацию о выполнении планов и использовании ресурсов за данный период, о доходах и расходах по центрам ответственности, об исполнении сметы издержек, рентабельности, движении денежных средств и иных показателей для общей оценки и контроля[[20]](#footnote-20).

Тематические отчеты представляются по мере возникновения отклонений по наиболее важным для успешного функционирования показателям, таким, как объем продаж, потери от брака, недопоставки по заказам, график производства продукции, и другим не входящим в оценочные плановым показателям, подконтрольным центру ответственности.

Аналитические отчеты подготавливаются только по запросам управляющих и содержат информацию, раскрывающую причины и следствия результатов по отдельным аспектам деятельности, например всесторонняя оценка причин перерасхода ресурсов, изменения рентабельности, уровня продаж по секторам рынка, анализ рынка и использования производственных мощностей, факторов риска деятельности в определенных направлениях и т.п.

По уровням управления различают оперативные, текущие и сводные отчеты.

Оперативные отчеты, представляемые на нижнем уровне управления в центрах ответственности, содержат подробную информацию для принятия текущих решений; составляются еженедельно и ежемесячно.

Текущие отчеты, содержащие агрегированную информацию для среднего уровня управления в центрах прибыли и центрах инвестиций, составляются с периодичностью от ежемесячного до ежеквартального[[21]](#footnote-21).

Сводные отчеты формируются для высшего управленческого персонала организации. На их основе принимаются стратегические решения и осуществляется общий контроль и контроль деятельности управленческого персонала на среднем, иногда на нижнем уровне. Периодичность этих отчетов колеблется от еженедельных до ежегодных[[22]](#footnote-22).

Оперативная информация, адресованная низовым центрам ответственности, не должна в неизменном виде представляться на высший уровень управления. На нижнем уровне принимаются оперативные решения по согласованию и выполнению производственных планов использования ресурсов подразделения. Данная информация должна обобщаться, агрегироваться в более общие показатели для представления на средний уровень управления. На высшем уровне требуется еще большая степень обобщения информации. Приведем для примера отчеты об издержках для разных уровней управления ООО "Черек".

Таблица 1[[23]](#footnote-23) - Еженедельный отчет зам. директора по производству ООО "Черек"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контролируемые издержки | По смете | Фактические | Отклонения | Неблагоприятные отклонения |
| Содержание офиса | 108,4 | 111,4 | 3 | 3 |
| Планирование  и расчеты | 92,4 | 96,6 | 4,2 | 4,2 |
| Прочие издержки | 12,3 | 11,9 | (0,4) | - |
| Издержки:  Цеха по производству офисной мебели  Цех по производству окон и дверей | 280600,4  640 | 285000,4  650 | 4,4  10 | 4,4  10 |
| Всего | 281443,5 | 285870,3 | 21,2 | 21,6 |

Таблица 2[[24]](#footnote-24) - Еженедельный отчет начальника цеха по производству окон и дверей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Контролируемые издержки | По смете | Фактические | Отклонения | Неблагоприятные отклонения |
| Общецеховые издержки: |  |  |  |  |
| на оплату труда | 21,3 | 19,7 | (1,6) | - |
| на коммунальные услуги | 63,2 | 64,3 | 1,1 | 1,1 |
| прочие | 10,7 | 8,1 | (2,6) | - |
| Издержки подразделений: |  |  |  |  |
| столярного | 360,6 | 380,4 | 19,8 | 19,8 |
| красильного | 48,2 | 45,8 | (2,4) | - |
| сборочного | 136 | 131,7 | (4,3) | - |
| Всего | 640 | 650 | (6790) | 4170 |
|  |  |  |  |  |

Таблица 3 - Месячный отчет мастера штамповочного участка

|  |
| --- |
|  |
| Контролируемые издержки | По смете | Факти-ческие | Отклоне-ния | Неблагоприятные  отклонения |
| Материалы основные | 44 200 | 45 300 | 1100 | 1100 |
| Прямая оплата труда | 25 600 | 25 900 | 300 | 300 |
| Специнструмент | 3850 | 2750 | (1100) ! | - |
| Оплата обслуживающего персонала | 12 430 | 12 880 | 450 | 450 |
| Вспомогательные материалы | 20 100 | 20 800 | 700 | 700 |
| Прочие издержки | 3820 | 5440 | 1620! | 1620 |
| Всего | 110 000 | 113 070 | 3070 | 4170 |
|  |  |  |  |  |

Примечание. По смете указаны издержки в пересчете на фактический объем производства; знаком"!" отмечены отклонения, превышающие 4% расходов данной статьи.

По объему информации внутренние отчеты подразделяются на сводки, итоговые отчеты, общие (сводные) отчеты.

Сводка - это краткие сведения об отдельных показателях деятельности подразделения за короткий период (иногда за день, неделю).

Итоговые отчеты составляются за месяц или другой отчетный период. Они обобщают информацию о контролируемых показателях центра ответственности.

Общие (сводные) отчеты составляются по организации ООО "Черек" в целом, и содержит информацию, соответствующую формам финансовой отчетности, приспособленным для целей внутреннего управления.

По формам представления внутренние отчеты составляются в табличной, графической или текстовой форме[[25]](#footnote-25).

Табличная форма представления внутренней отчетности наиболее приемлема и для составителей, и для пользователей. Большая часть внутренней отчетной информации выражается цифровыми показателями, которые удобнее всего представлять в табличной форме. К тому же, к ней все привыкли, она стала традиционной. Нужно уметь правильно структурировать отчетные показатели, разделять их на зоны, выделяя главные, требующие особого внимания, а самое важное, стараться изложить отчет на одной странице без оборота.

Для пояснений к отчету может быть приложена записка с комментариями и раскрытием основных показателей.

Графическая форма более наглядна, но не следует перегружать графики (диаграммы) излишней цифровой информацией; нужно стремиться уместить в один график (диаграмму) всю имеющуюся информацию. Отображение большего числа показателей в данной форме затрудняет ее восприятие. Большое количество цифровых данных нагляднее представлять в табличной форме.

Текстовая форма подачи информации приемлема в тех случаях, когда отсутствуют цифровые данные либо их объем незначителен; нужно подробно объяснять взаимосвязь и значение представляемой информации. Текстовые отчеты часто составляют в дополнение к отчетам, составленным в табличной или графической форме.

Пример внутреннего отчета центра прибыли, распределенного на зоны, за девять месяцев 2005 г. приведен в табл.4.

## 2.3 Аналитические расчеты

Анализ управленческой информации в полном объеме с применением сложных вычислений и качественных суждений не входит в задачи подготовки внутренней управленческой отчетности. Безусловно, управленческий учет как информационная система включает и управленческий анализ, т.е. информационную подготовку к принятию решений, к оценке вариантов и альтернатив. Такие расчеты мы частично приводили в предыдущих разделах. Во внутренней управленческой отчетности необходимо обеспечить первичные предварительные аналитические расчеты, способствующие лучшему восприятию информации[[26]](#footnote-26).

Управляющие всех уровней не любят заниматься расчетами даже для первичной оценки результатов работы, стремятся затрачивать минимум времени на ознакомление с внутренней отчетностью. Хорошая управленческая отчетность должна быть представлена в такой форме, которая поможет управленческому персоналу работать с ней.

Оценка отклонений - непременный компонент хорошо составленной внутренней управленческой отчетности. Суммы отклонений по издержкам отражаются в виде сальдо на счетах управленческого учета. Нужно стремиться к выявлению абсолютных отклонений и по другим показателям внутренней отчетности. В отчетных таблицах следует приводить результаты анализа отклонений. Одним из вариантов может быть расширение показателей отклонений фактических данных для сравнения не только с планом, но и с прогнозом и аналогичными данными предыдущего отчетного периода, а также представление плановых данных для сопоставления с прогнозными и фактическими данными предыдущего периода. Такие расчеты существенно расширяют информацию об отклонениях.

Внутренняя отчетность может содержать данные об относительной величине отклонений в виде процентов или коэффициентов. Отсутствие отклонений принимается за единицу (за 100), показатель меньше 1 характеризует степень отрицательного отклонения (по издержкам - уровень экономии). Показатели, превышающие 1, характеризуют относительную величину положительного отклонения (по издержкам - относительный показатель перерасхода или превышения).

Полезно группировать отклонения по значимости, исключая незначительные их суммы; ранжировать отклонения от больших (значительных) к меньшим; выбирать отдельно отклонения, превышающие контрольную сумму, или относительно большие (например, более 5% в ту или другую сторону).

Оценка отклонений по оцениваемому показателю в относительных величинах представлена в табл.5.

Таблица 4 - Оценка отклонений по оцениваемому показателю в относительных величинах в ООО "Черек"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Предыдущий  период | Отчетный период | Фактический  коэффициент | Коэффициент  прогнозного  показателя | Коэффициент  планового показателя | | |
|  |  | Прогноз | план | факт | к предыдущему  периоду | К прогнозу | к плану |
| Оценочный  показатель | 1000 | 1050 | 1040 | 1060 | 1,06 | 1,01 | 1,02 |

Аналитические соотношения. Для оценки сметных или нормативных издержек лучшим вариантом являются отклонения, но по другим показателям последние не дают полной картины изменений и достигнутых результатов. В этих целях решение можно искать путем соотношения одних показателей к другим, вычислять относительные показатели, аналитические соотношения.

Аналитические соотношения подразделяются на несколько групп[[27]](#footnote-27):

а) соотношения, характеризующие качество использования активов и трудовых ресурсов;

б) соотношения, позволяющие измерить и оценить рентабельность;

в) соотношения, характеризующие ликвидность и финансовую устойчивость (для центров ответственности, выступающих самостоятельными финансовыми агентами на рынке, имеющих расчетные счета в банках и отвечающих по своим финансовым обязательствам и заимствованиям).

Оценка продаж с отложенной оплатой (а) определяется коэффициентом оборота дебиторской задолженности и числом дней, на которые выделены активы на отложенную оплату или коммерческий кредит. Он характеризует продолжительность периода, в течение которого возмещаются средства, вложенные в расчеты с покупателями. Формула расчета:

Коэффициент оборота задолженности = Выручка от продаж за период /

Дебиторская задолженность покупателей (1)

Число дней, на которые выделяются коммерческие кредиты, определяется делением общей суммы дебиторской задолженности покупателей на величину однодневной выручки.

Пример. Сумма выручки от продажи за год составляет 14 600 тыс. руб., сумма дебиторской задолженности покупателей - 1600 тыс. руб.

Произведем расчет. Коэффициент оборота задолженности - 9,125 (14 600: 1600), т.е. активы, вложенные в коммерческие кредиты покупателям, совершают более девяти оборотов в течение года.

Однодневный оборот - 40 тыс. руб. (14 600: 365).

Число дней средней загрузки активов в дебиторской задолженности - 40 (1 600: 40).

Оборот товарно-материальных запасов (а) характеризует эффективность вложения средств в оборотные активы. Коэффициент оборота отражает число оборотов товарно-материальных запасов в течение года. Формула расчета:

Коэффициент оборота запасов = Стоимость израсходованных материалов/ Средняя стоимость их запасов (2)

Если разделить среднюю стоимость материальных запасов на их однодневный расход, получим продолжительность одного оборота материальных запасов в днях. Он дает ответ на вопрос, какова продолжительность иммобилизации денежных средств в материальных активах в данном периоде.

Для товарных запасов торгующих организаций коэффициент оборота рассчитывается делением стоимости проданных товаров по ценам их закупки на среднюю стоимость товарных запасов в течение года. Аналогично можно рассчитать коэффициент оборота для готовой продукции.

Пример. Имеются данные о движении товаров в течение отчетного квартала: остаток на начало квартала - 1044 тыс. руб.; закуплено за квартал - 6032 тыс. руб.; остаток на конец квартала - 1276 тыс. руб.

Произведем необходимые вычисления.

Продано товаров за квартал - 5800 тыс. руб. (1044 + 6032 - 1276).

Средняя стоимость товарных запасов - 1160 тыс. руб. [ (1044 + 1276): 2].

Коэффициент оборота товаров - 5 (5800: 1160), т.е. товарные запасы совершили 5 полных оборотов в течение отчетного квартала.

Однодневный оборот товаров - 64,4 тыс. руб. (5800: 90 да).

Число дней средней загрузки активов в товарные запасы - 18 (1160: 64,4).

Эффективность использования внеоборотных активов (а) определяется коэффициентом фондоотдачи, характеризующим эффективность средств, вложенных в основные средства и нематериальные активы, интенсивность их эксплуатации в производственном процессе. Формула расчета:

Фондоотдача = Выручка от продаж / (Основные средства + Нематериальные активы) (3)

Коэффициент фондоотдачи можно рассчитывать по первоначальной и остаточной стоимости внеоборотных активов, для чего из расчета исключается стоимость средств, составляющих инвестиционную собственность организации.

Фондоемкость = (Основные средства + Нематериальные активы) / Выручка от продаж (4)

Коэффициент фондоемкости характеризует необходимые внеоборотные активы, их удельную величину на 1 руб. выручки от продаж.

В формуле расчета коэффициента фондоотдачи вместо выручки можно взять в расчет только ту ее часть, которая компенсирует амортизацию внеоборотных активов. Данный коэффициент показывает степень возмещения стоимости внеоборотных активов из выручки от продаж товаров, продукции, работ, услуг.

Пример. Исходные данные: выручка от продаж за год - 1750 тыс. руб., в том числе амортизация 350 тыс. руб. стоимость основных средств - 2230 тыс. руб.; стоимость нематериальных активов - 320 тыс. руб.

Коэффициент фондоотдачи составит 0,69 руб. [1750: (2230 + 320)], т.е. в данном периоде на каждый рубль стоимости внеоборотных активов было получено продукции на 69 коп.

Коэффициент возмещения составит 0,14 руб. [350: (2230+320)]. Следовательно, первоначальная стоимость внеоборотных активов 2550 тыс. руб. (2230 + 320) будет полностью погашена из выручки за проданную продукцию в течение 7 лет (1: 0,14 = = 7,14).

Эффективность применения всех активов (а) определяется как результат деления выручки от продаж на стоимость всех активов, закрепленных за данным подразделением. Активы включаются в расчет по остаточной стоимости. Для сопоставления с другими подразделениями организации можно вычислять продолжительность одного оборота активов в днях, для чего необходимо стоимость всех активов разделить на однодневную сумму выручки в отчетном периоде.

Производительность персонала (а) определяется в общем, виде как результат деления выручки от продаж на среднюю численность персонала. В подразделениях ООО "Черек", не отвечающих за выручку и доходы, в качестве числителя формулы можно взять стоимость выпущенной продукции, оказанных услуг и т.п. Для знаменателя также возможны варианты, например численность управленческого персонала или рабочих, занятых непосредственно в производстве; численность торгового персонала и другие, в том числе частные, показатели численности обслуживающего персонала, инженеров-технологов или конструкторов и т. п[[28]](#footnote-28).

Рентабельность продаж (б) позволяет оценить эффективность коммерческих операций. Коэффициент рентабельности определяется делением прибыли на выручку от продаж. Числителем данной формулы является общая сумма прибыли до налогообложения, сумма чистой прибыли или сумма маржинального дохода, что позволяет варьировать различные коэффициенты рентабельности в зависимости от того, за какие показатели отвечает данный центр ответственности[[29]](#footnote-29).

Пример. Исходные данные (млн. руб): выручка от продажи продукции - 90; себестоимость проданной продукции - 63; валовая прибыль (маржинальный доход) - 27; управленческие и коммерческие расходы - 19,5; общая прибыль до налогообложения - 7,5; налог на прибыль - 3,0; стоимость всех активов - 45,0; стоимость всех обязательств - 15,0; стоимость оборотных активов - 16,5.

Рентабельность продаж может быть исчислена: по общей прибыли: 7,5: 90 = 8,3%; по чистой прибыли: (7,5 - 3): 90 = 5%; по маржинальному доходу: 27: 90 = 30%.

Рентабельность издержек (б), характеризующая эффективность производственных издержек на производство продукции, продажу и управление, определяется по общей формуле[[30]](#footnote-30):

Рентабельность издержек = Прибыль / Издержки% (5)

В числителе данной формулы применяют показатели общей прибыли, чистой прибыли, маржинального дохода, в знаменателе - себестоимость продаж и полные издержки (себестоимость + управленческие и коммерческие расходы).

В нашем примере:

рентабельность издержек по маржинальному доходу: 27: 63 = 42,9%; рентабельность издержек по общей прибыли: 7,5: (63 + 19,5) = 9,1%; рентабельность издержек по чистой прибыли: (7,5 - 3): (63 + 19,5) = 5,5%.

На основе вычисленных показателей рентабельности можно сделать вывод, что на каждый рубль издержек подразделение получит почти 43 коп. маржинального дохода, более 9 коп. общей прибыли и 5,5 коп. чистой прибыли.

Рентабельность активов (б) характеризует эффективность инвестиций и применяется для оценки деятельности центров инвестиций. Общая формула расчета:

Рентабельность активов = Прибыль / Активы (6)

В конкретных расчетах показателей возможны варианты для числителя и знаменателя формулы. В числителе в расчетах может применяться общая сумма прибыли или чистая прибыль (после налогообложения), в знаменателе - общая стоимость активов или их чистая стоимость, характеризующая собственные инвестиции в активы. В расчетах по центрам ответственности и секторам деятельности принимается стоимость активов, за эффективное использование которых несет ответственность данный центр. Для отдельных центров актуальным является применение показателя рентабельности, исчисленного по стоимости оборотных активов.

В нашем примере:

рентабельность всех активов: 7,5: 45 = 16,7%;

рентабельность чистых активов: 4,5: (45 - 15) = 15%, т.е. эффективность собственных инвестиций;

рентабельность оборотных активов: 7,5: 16,5 = 45,5%; тот же показатель, вычисленный по сумме чистой прибыли, составит: 4,5: 16,5 = 27,3%.

Коэффициент ликвидности (в) характеризует финансовую надежность организации, ее способность отвечать по своим обязательствам[[31]](#footnote-31). При расчетах стараются показать, насколько текущие активы превышают текущие обязательства, т.е. тот запас прочности, который вызывает доверие кредиторов. Из расчета исключаются внеоборотные активы, которые не могут быть быстро проданы и превращены в денежные средства для оплаты по обязательствам и которые формируются за счет собственного капитала и долгосрочных обязательств. Последние также исключаются из расчета, поскольку сроки их погашения наступают, по крайней мере, не ранее чем через год. Общая формула расчета:

Коэффициент ликвидности = Оборотные активы / Текущие обязательства (8)

Она показывает долю оборотных активов, формируемых за счет собственного капитала. Разность между суммами оборотных активов и текущих обязательств характеризует сумму собственных средств в оборотных активах (собственных оборотных средств).

В нашем примере коэффициент покрытия равен 1,1 (16,5': 15), т.е. собственные оборотные средства составляют не более 10% всех оборотных активов. Это очень тяжелая ситуация, свидетельствующая об отсутствии надежности в погашении имеющихся обязательств, так как надо сделать скидку на возможное обесценение материальных оборотных активов и даже дебиторской задолженности.

Ближе к истине результат, получаемый в расчете не всех оборотных активов, а только быстроликвидных. К последним относятся денежные средства, рыночные ценные бумаги и дебиторская задолженность, уменьшенная на величину сомнительных долгов. В таком случае приведенная выше формула примет следующий вид[[32]](#footnote-32):

Коэффициент ликвидности = (Денежные средства + Рыночные ценные

бумаги + Дебиторская задолженность) / Текущие обязательства (9)

Если допустить, что в нашем примере в стоимости оборотных активов числятся материальные запасы, товары на 7,6 млн руб. и ненадежная (сомнительная) дебиторская задолженность 0,9 млн руб., а все обязательства являются текущими, то значение коэффициента ликвидности равно 0,53 [ (16,5 - 7,6 - 0,9): 15], т.е. почти поло-вина обязательств не может быть погашена немедленно. А это уже признак неплатежеспособности.

Из множества аналитических соотношений следует выбрать наиболее важные для оценки деятельности данного центра ответственности и подумать о том, как их использовать в формах внутренней отчетности. Необходимо озаботиться и методом их перекрестной проверки с другими данными центра ответственности.

## Заключение

В ходе выполнения курсовой работы удалось выяснить, что определяющим фактором формирования системы управленческого учета в организации является ее экономическая эффективность, те выгоды, которые оно получит от наличия системы учета за счет повышения качества принимаемых управленческих решений. Внедрение и использование системы управленческого учета считается оправданными тогда, когда полученный в результате положительный эффект превосходит требуемые для создания такой системы затраты.

Управленческая отчетность - внутренняя отчетность, т.е. отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия, отдельных направлениях его деятельности, а также результатах деятельности по регионам[[33]](#footnote-33).

Целью составления управленческой отчетности является удовлетворение информационных потребностей внутрифирменного управления путем предоставления стоимостных и натуральных показателей, позволяющих оценивать и контролировать, прогнозировать и планировать деятельность структурных подразделений предприятия (отдельные направления его деятельности), а также конкретных менеджеров.

Цель составления внутренней отчетности обусловливает ее периодичность и формы, а также набор показателей. Точность и объем приводимых данных зависят от организационно-технологических и экономических особенностей, присущих предприятию и конкретному объекту управленческого учета, цели управления применительно к данному объекту учета. В связи с этим разработка внутренней отчетности является главной задачей предприятия. Содержание, формы, сроки и обязанности представления этой отчетности, а также пользователи зависят от условий хозяйствования на конкретном предприятии.

Внутренняя отчетность - это еще не результат управленческого анализа, являющегося важнейшим элементом управленческого учета, а первичный материал для проведения такого анализа. Но на ее основе можно дать общую оценку результатов деятельности центров ответственности, судить о степени достижения ими поставленных целей и правильности принятых оперативных корректирующих решений.

В ходе выполнения курсовой работы достигнута ее цель - изучены теоретические основы управленческой отчетности.

При этом решены следующие задачи:

изучены цели создания управленческой отчетности;

изучены виды управленческой отчетности;

изучены требования к управленческой отчетности;

проведен анализ управленческой информации.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 21.11.96 М129-ФЗ "О бухгалтерском учете".

2. Приказ Минфина РФ "О формах бухгалтерской отчетности организации" от 22.06.2007 №67н.

3. Сборник Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ 1-19). - М.: Издательство "Бухгалтерский учет", 2008. - 320 с.

4. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу. Одобрена Приказом Министра Финансов РФ от 1 июля 2004 г. №180.

5. Аврова И.А. Управленческий учет. - М.: Бератор-Пресс. - 2008. - 176 с.

6. Бутынец Ф.Ф., Соколов Я.В., Панков Д.Д., Горецкая Л.Л. Бухгалтерский учет в зарубежных странах: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений специальности 7.050106 "Учет и аудит". - Житомир: ЧП "Рута", 2007. - 660 с.

7. Валебникова Н.В., Василевич И.Н. Современные тенденции управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 18.

8. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов.2-е изд., доп. и пер. - М.; ИКФ Омега-Л: Высш. Шк., 2006. - 528 с.

9. Вил Р.В., Палий Б.Ф. Управленческий учет. М.: ИН-ФРА-М., 2008.

10. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 352 с.

11. Гришина О.В. Управленческий учет: затраты по обычным видам деятельности // Аудиторские ведомости. - 2009. - № 8.

12. Гуляев Н.С., Ветрова Л.Н. Основные модели бухгалтерского учета и анализа в зарубежных странах: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2007. - 144 с.

13. Гущина И.Э. Управленческий учет: основы теории и практики: Учебное пособие. - М.: КНОРУС. 2007. - 192с.

14. Карпова Т.Н. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 350 с.

15. Керимов В.Э. Об организации управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2006. - № 14.

16. Палий В.Ф. Управленческий учет - система внутренней информации // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 2.

17. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. - М.: Бератор-Пресс, 2007. - 224 с.

18. Попова Л.В., Маслова И.А., Маслов Б.Г. О внедрении управленческого учетам/Бухгалтерский учет. - 2008. - № 19.

19. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. - 638 с.

20. Соколов Я.В. Управленческий учет: миф и реальность // Бухгалтерский учет. - 2006. - № 18.

21. Соколов Я.В., Пятое М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 7.

22. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2009.

23. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред.А.Д. Шеремета. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2006.

24. Чумаченко Н.Г. О внедрении управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 7.

25. Учредительные документы ООО "Черек".

26. Отчеты ООО "Черек".

1. Соколов Я.В., Пятое М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет. - 2008. -- № 7. [↑](#footnote-ref-1)
2. Соколов Я.В., Пятое М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет. - 2008. -- № 7. [↑](#footnote-ref-2)
3. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. - 638 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Попова Л.В., Маслова И.А., Маслов Б.Г. О внедрении управленческого учетам/Бухгалтерский учет. - 2008. - № 19. [↑](#footnote-ref-4)
5. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. -- М.: Бератор-Пресс, 2007. - 224 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гущина И.Э. Управленческий учет: основы теории и практики: Учебное пособие. - М.: КНОРУС. 2007. -- 192с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Карпова Т.Н. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 350 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Керимов В.Э. Об организации управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2006. - № 14. [↑](#footnote-ref-8)
9. Карпова Т.Н. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 350 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2006. [↑](#footnote-ref-10)
11. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2009. [↑](#footnote-ref-11)
12. Соколов Я.В., Пятое М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет. - 2008. -- № 7. [↑](#footnote-ref-12)
13. Соколов Я.В., Пятое М.Л. Управленческий учет: как его понимать // Бухгалтерский учет. - 2008. -- № 7. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бутынец Ф.Ф., Соколов Я.В., Панков Д.Д., Горецкая Л.Л. Бухгалтерский учет в зарубежных странах: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений специальности 7.050106 «Учет и аудит». - Житомир: ЧП «Рута», 2007. - 660 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Концепция развития бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу. Одобрена Приказом Министра Финансов РФ от 1 июля 2004 г. №180. [↑](#footnote-ref-15)
16. Учредительные документы ООО «Черек» [↑](#footnote-ref-16)
17. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2006. [↑](#footnote-ref-17)
18. Управленческий учет: Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2006. [↑](#footnote-ref-18)
19. Ткач В.И., Ткач М.В. Управленческий учет: международный опыт. - М.: Финансы и статистика, 2009. [↑](#footnote-ref-19)
20. Чумаченко Н.Г. О внедрении управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 7. [↑](#footnote-ref-20)
21. Чумаченко Н.Г. О внедрении управленческого учета // Бухгалтерский учет. - 2008. - № 7. [↑](#footnote-ref-21)
22. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. - 638 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Отчеты ООО «Черек» [↑](#footnote-ref-23)
24. Отчеты ООО «Черек» [↑](#footnote-ref-24)
25. Валебникова Н.В., Василевич И.Н. Современные тенденции управленческого учета//Бухгалтерский учет. - 2008. - № 18. [↑](#footnote-ref-25)
26. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. - М.; ИКФ Омега-Л: Высш. Шк., 2006. - 528 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Вил Р.В., Палий Б.Ф. Управленческий учет. М.:ИН-ФРА-М., 2008. [↑](#footnote-ref-27)
28. Вил Р.В., Палий Б.Ф. Управленческий учет. М.:ИН-ФРА-М., 2008. [↑](#footnote-ref-28)
29. Врублевский Н.Д. Управленческий учет издержек производства: теория и практика. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 352 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Гришина О.В. Управленческий учет: затраты по обычным видам деятельности //Аудиторские ведомости.-2009. - № 8. [↑](#footnote-ref-30)
31. Карпова Т.Н. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 350 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Валебникова Н.В., Василевич И.Н. Современные тенденции управленческого учета//Бухгалтерский учет. - 2008. - № 18. [↑](#footnote-ref-32)
33. Гришина О.В. Управленческий учет: затраты по обычным видам деятельности //Аудиторские ведомости.-2009. - № 8. [↑](#footnote-ref-33)