

# Как организовать управленческий учет

Лектор Борисов Роман Валерьевич,  
CFO Inventive Retail Group

Школа Финансового директора,  
Апрель 2014

# Краткая автобиография



Финансовый директор  
международной  
розничной сети  
Inventive Retail Group

Роман окончил экономический и юридический факультеты Волгоградского Государственного Университета, кандидат экономических наук по специальности «Учет, контроль и анализ хозяйственной деятельности». Имеет квалификацию МБА по специальности «Стратегический менеджмент».

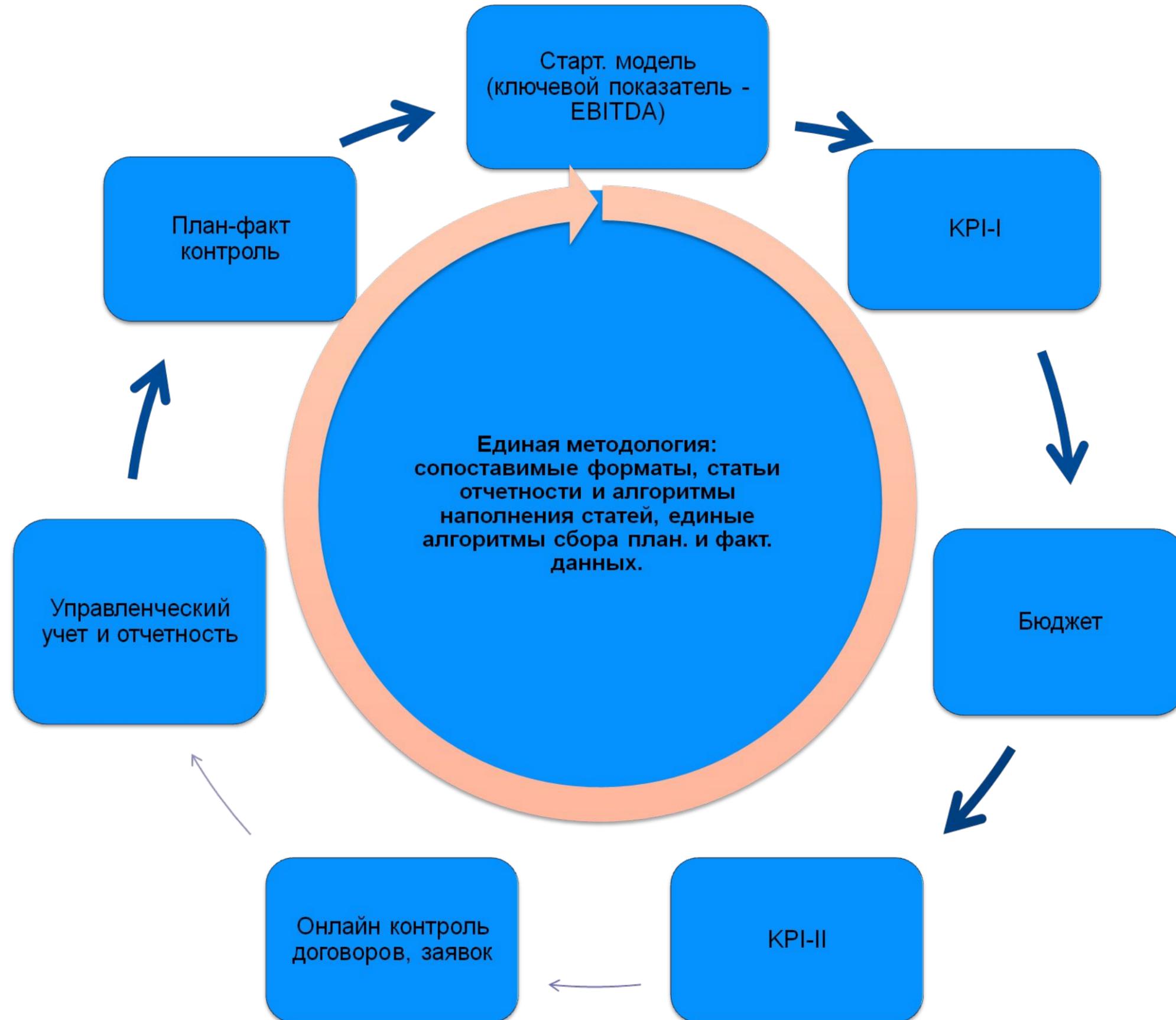
Более 10 лет работает на руководящих должностях в средних и крупных компаниях. С 2004 по 2007 гг. работал в должности финансового директора «Союз-Виктан» (Россия), с 2007 по 2009 гг. работал в должности финансового директора дистрибьютора «АСБ-Рейтинг». С 2009 года по настоящее время Финансовый директор международной розничной сети Inventive Retail Group.

Роман многократно реализовывал проекты по внедрению управленческого учета, подготовки МСФО отчетности, стратегического планирования, постановки бюджетирования, разработки KPI, комплексной автоматизации. Он регулярно публикуется в профильных журналах и на интернет ресурсах, участвует в профильных конференциях.

В 2012 г. стал обладателем премии института Адама Смита в номинации "Лучший финансовый директор года малого и среднего бизнеса"

- ❑ **Управленческий учет – один из инструментов управления компанией**
- ❑ Как разработать методологию управленческого учета компанией
- ❑ Как разработать регламент сбора данных и формирования управленческой отчетности

# Контур регулярного управления финансами



# Инструменты финансового управления и их назначение



- ❑ Управленческий учет – один из инструментов управления компанией
- ❑ Как разработать методологию управленческого учета компанией
- ❑ Как разработать регламент сбора данных и формирования управленческой отчетности

# На какие вопросы надо ответить перед тем как приступить к методологии упр. учета

- Для каких целей Вам нужен управленческий учет
- Согласно каким стандартам Вам необходимо вести управленческий учет
- Как Вы будете проверять достоверность управленческого учета – выверять его с документально подтвержденным бухгалтерским учетом
- Если у Вас потребность вести отдельные участки учета (как правило себестоимость, расходы) отлично от бухгалтерского учета – по другим правилам, в разных базах
- Сколько баз и юридических лиц будут в контуре вашего управленческого учета, по каким правилам Вы будете формировать консолидированную

# Этапы регламентации управленческого учета

№	Этап	Результат
1	Формирование требований к финансовой отчётности	Требуемые формы финансовой отчётности. Состав показателей, формат и алгоритмы формирования
2	Диагностика учета и отчетности компании	Перечень узких мест учета и рекомендации по их устранению
3	Детальное описание финансово-хозяйственной деятельности компании	План счетов управленческого учета. Mapping (сопоставление) с планом счетов финансового учета. Перечень типовых проводок. Перечень аналитик.
4	Формирование методологии отчётности	Методология формирования отчётности, включающая методику отражения транзакций в учёте, закрытия периода и формирования финансовой отчётности, а также описывающая подход к отражению в отчётности специфических объектов учёта. Учётная политика управленческого учёта.
5	Описание процессов формирования отчётности	Регламент, описывающий процесс формирования отчётности, в том числе, сроки, действия, ответственных и результаты

# Типовой график работ регламентации упр. учета



Замечание: длительность стадии внедрения 6-9 месяцев

# Пример оглавления

## «Учетная политика для управленческого учета»

1. Введение
  2. Глоссарий
  3. Общие положения
  4. Применение МСФО при подготовке управленческой отчетности впервые
  5. Принципы учета активов
  6. Принципы учета капитала и обязательств
  7. Принципы учета доходов и расходов
  8. Отдельные аспекты учетной политики
- Приложение 1. Перечень международных стандартов управленческой отчетности
- Приложение 2. Перечень типовых операций управленческого учета
- Приложение 3. Перечень типовых отчетов управленческого учета
- Приложение 4. Алгоритмы формирования типовых отчетов управленческого учета
- Приложение 5. Аналитические разрезы управленческого учета
- Приложение 6. План счетов управленческого учета

# Формирование требования к упр. отчетности

Название формы	Основной пользователь	Аналитики	Состав показателей
Продажи	Иванов И.	<ТМЗ> (с иерархией, итоги по группе) <Магазины> (с иерархией, сгруппированные по направлениям деятельности) <Продавец> <Покупатель>	<Реализация(сумма выручки)> <Реализация(количество)> <Себестоимость> <Валовая (маржинальная прибыль) (вычисляется арифметически)>
Остатки товара по партиям	Иванов И., Петров П.	<Склад> <ТМЗ> <Партия ТМЗ>	<Остаток (сумма = балансовая стоимость по партии)> <Остаток (количество)> <Срок хранения> (отнесённый в одну из колонок "до 30 дней", "30-60", "60-90", "свыше 90")
Движение денежных средств	Иванов И.	<Статья ДДС> <ЦФО> <Контрагент, договор>	<Сумма платежа>
Отчёт о прибылях и убытках	Иванов И.	<Статьи доходов и расходов> <ЦФО>	<Сумма>
Платёжный календарь	Иванов И.	<Статья ДДС> <ЦФО> <Контрагент, договор> <Срок платежа>	<Сумма платежа> (сгруппированная по неделям на 3 месяца в соответствии со сроком платежа -- т.е. 1 неделя 1 месяца, 2 неделя 1 месяца ... 4 неделя 3 месяца)
КПЭ	Иванов И.	<ЦФО>	<КПЭ>: Лист "Fin_KPI_Company_Projects", Лист "Fin_KPI_Stores"
Баланс	Сидоров С.	<ЦФО> <Статьи баланса>	<Сумма>
...	....	...	...

# Формирование требования к упр. отчетности (продолжение)

Название формы	Основной пользователь	Категория важности	Периодичность	Желаемый срок подготовки в днях	Приемлемый срок подготовки в днях
Продажи	Иванов И.	1	Ежедневный	В реальном времени (on-line)	Утро следующего дня
Остатки товара по партиям	Иванов И., Петров П.	1	Ежедневный	В реальном времени (on-line)	Утро следующего дня
Движение денежных средств	Иванов И.	1	Ежедневный	В реальном времени (on-line)	Вечер следующего дня
Отчёт о прибылях и убытках	Иванов И.	1	Ежемесячный	5 число месяца, следующего за отчётным	10 число месяца, следующего за отчётным
Платёжный календарь	Иванов И.	2	Ежедневный, горизонт -- 3 месяца	В реальном времени (on-line)	Следующий день
КПЭ	Иванов И.	1	Ежемесячный	5 число месяца, следующего за отчётным	10 число месяца, следующего за отчётным
Баланс	Сидоров С.	1	Ежемесячный	5 число месяца, следующего за отчётным	10 число месяца, следующего за отчётным
....	....	...	...	...	...

# Диагностика учета и отчетности компании

Краткое описание	Подробное описание	Категория	Предварительная рекомендация	Важность
А. Общие проблемы с отчётностью и управленческим учётом				
Отсутствие четко сформулированных требований к отчетности	Проблема заключается в отсутствии у менеджмента четко сформулированных требований к регулярной отчетности по содержанию	Методология	Формирование и формальное закрепление требований в методологии УУ	5
Отсутствие четко сформулированных требований к отчетности	Проблема заключается в отсутствии у менеджмента четко сформулированных требований к регулярной отчетности по срокам предоставления	Процесс	Разработка регламента ведения учёта и формирования отчётности	4
Отсутствие согласованного утвержденного и задокументированного алгоритма формирования показателей отчетности	Проблема заключается в отсутствии закрепленных алгоритмов формирования показателей в отчетности, что не позволяет сравнивать одни и те же показатели за разные периоды времени, проверять последние на корректность. Не регламентное исправление алгоритмов формирования дает возможность менеджменту манипулировать финансовым результатом.	Методология	Формирование и формальное закрепление требований к алгоритмам расчёта показателей в методологии УУ	5
Невозможность оперативно закрывать отчетный период, ошибки в отчетности	Сложная архитектура баз данных, что не дает возможности предоставлять достоверную (много ошибок) и своевременную информацию	ИТ	Доработка базы данных. Возможно, изменение архитектуры учётных баз	4
....	...	...	...	...

# Диагностика учета и отчетности компании (продолжение)

Краткое описание	Подробное описание	Категория	Предварительная рекомендация	Важность
В. Проблемы по конкретным областям учёта				
Учет ОС, НМА				
Параллельный учёт ОС в УУ и БУ	(1) управленческом учёте ОС ведется параллельно с учетом ОС в бухгалтерском учете	Процедуры БУ	Стремление к соблюдению официальных процедур бухгалтерского учёта. Минимизация расхождений в учётах, вызванных несоблюдением бухгалтерских процедур в прошлом	4
Учёт ОС не документируется надлежащим образом	(2) управленческом учёте ОС не документируется, что влечет невозможность призвать МОЛ к ответственности в случае утраты ОС	Процедуры БУ	Стремление к соблюдению официальных процедур бухгалтерского учёта. Минимизация расхождений в учётах, вызванных несоблюдением бухгалтерских процедур в прошлом	5
Неверный методологически учёт ОС (с НДС)	(4) ОС принимаются на баланс с НДС	Методология	Разработка и внедрение корректной методологии учёта таких операций	4
Неверный методологически учёт ОС (по кассовому методу)	(5) Факт признания ОС по кассовому методу	Методология	Разработка и внедрение корректной методологии учёта таких операций	4
....	...		...	...

# План счетов управленческого учета

Код	Наименование	Вал	Кол	Заб	Акт	Контрагент, договор	ЦФО	МОЛ	...
01	Основные средства				А		1	1	...
01.1А	Основные средства				А		1	1	...
01.2	Выбытие ОС				А		1	1	...
02	Амортизация основных средств				П		1	1	...
04	Нематериальные активы				А		1		...
05	Амортизация нематериальных активов				П		1		...
08	Вложения во внеоборотные активы				А		1		...
09	Отложенные налоговые активы				А		1		...
10	Материалы		1		А		1		...
14	Резервы под снижение стоимости материальных ценностей		1		П		1		...
14.10	Резервы под снижение стоимости материалов		1		П	1	1		...
14.41	Резервы под снижение стоимости товаров		1		П		1		...
19	НДС по приобретенным ценностям				А	1	1		...
41	Товары		1		А		1		...
45	Товары отгруженные		1		А		1		...
50	Касса				А		1		...
50.1	Касса организации (в рублях)				А		1		...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

# Mapping счетов упр. Учета со счетами фин. учета. Отражение типовых операций на счетах упр. и фин. учетов

Код	Операция	Документ, первичный	Наличие в УУ	Наличие в БУ	Дт Счет	Кт Счет	Сумма
<b>1. Учет ОС, НМА, материалов</b>							
1.1	Поступление ВНА	Накладная, счет-фактура	1	1	08	60	Сумма без НДС
1.2	Оплата за ВНА	Выписка по счету	1	1	60	51	Сумма с НДС
1.3	Ввод в эксплуатацию	акт ввода в эксплуатацию ОС	1	1	01.1	8	Сумма без НДС
1.4	Начисление амортизации	нет	1	1	90.Р	02	Сумма без НДС
1.5	Списание ОС	акт	1	1	02.1	01.2	Сумма без НДС
1.6	Списание ОС	акт	1	1	01.2	01.1	Сумма без НДС
1.7	Списание ОС	акт	1	1	90.Р	01.2	Сумма без НДС
1.8	Перевод товара в ОС. Списание резерва реклассифицируемого ТМЗ	Бухгалтерская справка	1	1	14	41	Сумма без НДС
1.9	Перевод товара в ОС. Реклассификация ТМЗ	Бухгалтерская справка	1	1	08	41	Сумма без НДС
1.10	Поступление материалов	накладная, счет-фактура	1	1	10	60	Сумма без НДС
1.11	Списание материалов	накладная-требование	1	1	90.Р	10	Сумма без НДС
...	...	...	...	...	...	...	...

# Пример аналитики «Статьи доходов и расходов», которая используется в Отчете о прибылях и убытках

№	Значение разреза аналитики	Соответствующая статья корпоративного справочника	Уровень
<b>Доходы</b>			
1	Реализация	4.1. Реализация	1
2	Полученные скидки	4.2. Полученные скидки	1
3	Прочая реализация	4.4. Прочая реализация	1
4	Доход от возврата обесценения ТМЗ	4.4. Прочая реализация	1
5	Доход от излишка ТМЗ, оприходованного по итогам инвентаризации	4.4. Прочая реализация	1
6	Доход от положительной курсовой разницы	4.4. Прочая реализация	1
7	Доход от реализации внеоборотных активов, предназначенных для продажи	4.4. Прочая реализация	1
8	Прочие доходы	4.4. Прочая реализация	1
9	Выданные скидки	5.2. Выданные скидки	1
<b>Расходы</b>			
10	Себестоимость реализации	5.1. Себестоимость реализации	1
11	Отрицательная курсовая разница	5.4. Курсовая разница	1
12	Списание товара	5.5. Списание товара	1
13	Списание/переоценка товар	5.5.1. Списание/переоценка товар	2
14	Недостачи от порчи ценностей	5.5.2. Недостачи от порчи ценностей	2
...	...	...	1

# Пример алгоритма наполнения «Отчета по продажам»

Аналитики	<ТМЗ> (с иерархией, итоги по группе) <Магазины> (с иерархией, сгруппированные по направлениям деятельности) <Продавец> <Покупатель>
Комментарий к аналитикам	Произвольная последовательность аналитик
Период	Интервал
Фильтр	нет

Название	<Реализация (сумма выручки)>		<Реализация (количество)>		<Себестоимость>		<Валовая (маржинальная прибыль)>	
	Тип	Значение	Тип	Значение	Тип	Значение	Тип	Значение
<Магазины>	Значение	= Оборот Дт 62 Кт 90.1 – Оборот Дт 90.3 Кт 68	Значение	Оборот Дт 62 Кт 90.1	Значение	Оборот Дт 90.2 Кт 41, 45	Формула	<Реализация(сумма выручки)> минус <Себестоимость>
<Продавец>	Значение	= Оборот Дт 62 Кт 90.1 – Оборот Дт 90.3 Кт 68	Значение	Оборот Дт 62 Кт 90.1	Значение	Оборот Дт 90.2 Кт 41, 45	Формула	<Реализация(сумма выручки)> минус <Себестоимость>
<Покупатель>	Значение	= Оборот Дт 62 Кт 90.1 – Оборот Дт 90.3 Кт 68	Значение	Оборот Дт 62 Кт 90.1	Значение	Оборот Дт 90.2 Кт 41, 45	Формула	<Реализация(сумма выручки)> минус <Себестоимость>
<ТМЗ>	Значение	= Оборот Дт 62 Кт 90.1 – Оборот Дт 90.3 Кт 68	Значение	Оборот Дт 62 Кт 90.1	Значение	Оборот Дт 90.2 Кт 41, 45	Формула	<Реализация(сумма выручки)> минус <Себестоимость>

- ❑ Управленческий учет – один из инструментов управления компанией
- ❑ Как разработать методологию управленческого учета компанией
- ❑ Как разработать регламент сбора данных и формирования управленческой отчетности

# Пример оглавления «Регламента составления управленческой отчетности»

## **1. Общие положения**

- 1.1. Введение
- 1.2. Цели и задачи
- 1.3. Исходная информация и требования к данным
- 1.4. Пересмотр и утверждение
- 1.5. Область применения

## **2. Термины и определения**

## **3. Система управленческой отчетности**

- 3.1. Состав и периодичность подготовки управленческой отчетности
- 3.2. Контроль за процессом подготовки управленческой отчетности
- 3.3. Способ формирования управленческой отчетности

## **4. Описание процесса формирования управленческой отчетности**

- 4.1. Общая схема процесса и пояснения

Основные действия:

## **5. Приложения**

- 5.1. Перечень ответственных лиц
- 5.2. Перечень управленческих отчетов
- 5.3. Порядок сбора и отражения информации в учете

# Состав и периодичность подготовки управленческой отчетности

№	Название формы	Периодичность	Срок подготовки в днях
<b>Оперативные отчёты</b>			
1	Отчёт по продажам	Ежедневный	Утро следующего дня
2	Остатки товара по партиям	Ежедневный	Утро следующего дня
6	Движение денежных средств	Ежедневный	Вечер следующего дня
8	Платёжный календарь	Ежедневный	Следующий день
...	...	...	...
<b>Периодические отчёты</b>			
7	Отчёт о прибылях и убытках	Ежемесячный	8 рабочий день месяца, следующего за отчётным
14	КПЭ	Ежемесячный	8 рабочий день месяца, следующего за отчётным
18	Баланс	Ежемесячный	8 рабочий день месяца, следующего за отчётным
...	...	...	...

# Этапы составления управленческой отчетности

Этапы	Наименование этапа	Результат
Этап 1	Ведение управленческого учёта в течение периода	Данные управленческого и бухгалтерского учёта текущего периода
Этап 2	Закрытие операционных счетов	Данные операционных счетов управленческого и бухгалтерского учёта
Этап 3	Закрытие периода и формирование управленческой отчётности	Утверждённая управленческая отчётность

# Этапы 1. Ведение упр. учета – сбор и отражение в учете

Операция	Комплект первичных документов	Ответственный за предоставление	Сроки документооборота			
			Предоставления в бухгалтерию	Проверки бухгалтерией	Ввода в учётную систему	Архивирования
Учет ОС, НМА, материалов						
Поступление ОС	Накладная, акт (КС 2)	Отдел развития и эксплуатации, Отдел IT, Отдел Маркетинга, Кустовые директора	В течение 2-х рабочих дней после поступления ОС	На дату поступления документа	На дату поступления документа/следующий день	10 рабочий день месяца
Ввод в эксплуатацию	Акт ввода в эксплуатацию ОС	Отдел развития и эксплуатации, Отдел IT, Отдел Маркетинга, Кустовые директора	В течение 2-х рабочих дней после ввода в эксплуатацию	На дату поступления документа	На дату поступления документа/следующий день	10 рабочий день месяца
Начисление амортизации		Отдел ФПик	Не требуется	Не требуется	В течение 2-х рабочих дней после окончания отчетного периода	Не требуется
...	...	...	...	...	...	...

# Этапы 2. Заккрытие операционных счетов

Наименование работы	Ответственный	08.04.14	09.04.14	03.04.14	04.04.14	07.04.14
<b>Заккрытие товародвижения в SAP</b>						
Контроль запасов в пути	Логист	19-00				
Контроль создания исходящих/входящих счетов -фактур	Гл. бухгалтер	19-00				
Контроль создания входящих фактур	Гл. бухгалтер	19-00				
Контроль внутригрупповых оборотов	Гл. бухгалтер		19-00			
Контроль ведения входящих серийных номеров	Логист		19-00			
...	...	...	...	...	...	...
Перевод периода в логистике	Рук. ОФП и К			19-00		
<b>Заккрытие бухгалтерских счетов в 1С</b>						
Сдать закрытый 51, 52 счет - предоставить выписки банка и подписанные ОСВ	Руководитель Казначейства	19-00				
Сдать бухгалтерские базы для закрытия по счетам 50, 57	Бухгалтер по кассам			18-00		
Сдать бухгалтерские базы для закрытия по счетам 60, 62, 76.5, 71	Бухгалтер по расчетам			18-00		
Принять ОС и начислить амортизацию согласно политики Компании	Бухгалтер по ОС			18-00		
...	...	...	...	...	...	...
Установка даты запрета редактирования в бух. учете 1С	Рук. ОФП и К			19-00		
<b>Заккрытие управленческих счетов в 1С</b>						
Начисление резерва на товарные запасы	Финансовый контролер				19-00	
Провести условное начисление по маркетинговым субсидиям	Финансовый контролер					19-00
...	...	...	...	...	...	...
Установка даты запрета редактирования в упр. учете 1С	Рук. ОФП и К					20:00

# Этапы 3. Заккрытие периода и формирование упр. отчетности

Наименование работы	Ответственный	08.04.14	09.04.14
Формирование комплекта упр. отчетности	Рук. ОФП и К	15-00	
Проверка достоверности статей	Финансовый директор	19-00	
...	...	...	...
Защита отчетности у Генерального директора	Финансовый директор		16:00

# Контроль за процессом подготовки управленческой отчетности

№	Описание контроля	Ответственный
<b>Этап 1 «Ведение управленческого учёта в течение периода»</b>		
1	Контроль своевременности и полноты предоставления документов	Гл. бухгалтер
2	Контроль достоверности и качества предоставленных документов	Гл. бухгалтер
3	Контроль правильности и полноты отражения хозяйственных операций в бухгалтерском учёте	Гл. бухгалтер
4	Контроль надлежащего функционирования учётных баз	Директор по ИТ
5	Контроль соблюдения принятых в компании политик и процедур	Финансовый директор
<b>Этап 2 «Закрытие операционных счетов»</b>		
1	Контроль своевременности и полноты обработки данных и закрытия участков учёта	Гл. бухгалтер
2	Контроль непротиворечивости и достоверности данных бухгалтерского учёта	Гл. бухгалтер
3	Проведение регулярных внезапных ревизий наличия ТЗ, ОС, денежных средств в кассах	Рук. КРО
4	Контроль достоверности данных операционных счетов управленческого учёта	Рук. ОФП и К
5	Контроль надлежащего функционирования учётных баз, механизмов автоматического переноса и обработки данных	Директор по ИТ
<b>Этап 3 «Закрытие периода и формирование управленческой отчётности»</b>		
1	Контроль своевременности и полноты выполнения периодических операций по закрытию периода	Рук. ОФП и К
2	Контроль корректности формирования данных управленческого учёта	Рук. ОФП и К
3	Проверка данных управленческой отчётности, проверка формируемых выходных форм управленческой отчётности и расшифровок данных	Рук. ОФП и К
4	Утверждение управленческой отчетности	Финансовый директор
5	Утверждение управленческой отчетности	Генеральный директор

# Q&A

Борисов Роман Валерьевич  
[borisov@inventive.ru](mailto:borisov@inventive.ru)

Школа финансового директора,  
Апрель 2014