

# Особенности построения системы учета в холдингах

Нефедьева Юлия  
старший консультант  
МАГ КОНСАЛТИНГ

# Особенности организации управления в холдингах

- Иерархичность – несколько уровней управления (корпоративный центр – зависимые компании)
- Наличие различных видов бизнеса (параллельное функционирование в различных бизнес- и нормативных условиях)
- Географическая рассредоточенность (параллельное функционирование в различных нормативных условиях)

# Необходимые условия для построения единой системы управленческого учета в холдингах

- **Структура объектов учета**
  - - унифицированный план счетов
  - - единая структура ЦФО и аналитик
- **Методология учетного процесса**
  - - единая учетная политика
- **Единая система отчетности**
- **Единая автоматизированная система (база данных)**

# Система управления затратами

- Классификация затрат
- Методы учета и распределения затрат
- Отчеты по затратам



# Классификация затрат

- По экономическим элементам
- По статьям калькуляции
- По местам возникновения
- По ЦФО
- По способу включения в себестоимость
- По отношению к объему производства



# Таблица классификации затрат

Создание системы управления затратами в ГК КОНТИ - Microsoft Word

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Таблица Окно Справка DocsVision Введите вопрос

100% Чтение Arial 14

Таблица 2

Статья	Прямые	Косвенные	Постоянные	Переменные
<b>1.ЗАТРАТЫ (ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ)</b>				
Получение информации и документов по новым площадкам до стадии проектирования	+		+	
Материальные затраты по проектам (Здесь полная классификация расходов на строительство)	+			+
Оплата труда производственного персонала (в т.ч. сдельная)	+		+	+
Оплата труда вспомогательного персонала	+		+	
Амортизация строительных машин и механизмов.	+		+	
Амортизация НМА	+		+	
Подрядные работы и услуги предприятий ГКК и сторонних организаций.	+			+
Погрузочно-разгрузочные услуги	+		+	
Транспортные услуги	+		+	
Аренда производственных основных фондов и земли	+		+	

10

Стр. 10 Разд 1 10/23 На 13,2см Ст 18 Кол 23 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)

# Матрица затрат

Создание системы управления затратами в ГК КОНТИ - Microsoft Word

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Таблица Окно Справка DocsVision Введите вопрос

100% Чтение 14 Ж К Ч

Таблица 3

	Постоянные	Переменные
Прямые	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение информации и документов по новым площадкам до стадии проектирования</li> <li>2. Оплата труда производственного персонала (не вкл. сдельную)</li> <li>3. Оплата труда вспомогательного персонала</li> <li>4. Амортизация строительных машин и механизмов.</li> <li>5. Погрузочно-разгрузочные услуги</li> <li>6. Транспортные услуги</li> <li>7. Аренда производственных основных фондов и земли</li> <li>8. Затраты на проектирование</li> <li>9. Обследования, экспертизы, изыскания, согласования</li> <li>10. Проверяющие организации</li> <li>11. Вознаграждения третьим лицам</li> <li>12. Затраты по реализации. Выплаты риэлтерам и прочим посредникам при продаже</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материальные затраты по проектам (<i>Классификация расходов на строительство</i>)</li> <li>2. Подрядные работы и услуги предприятий ГКК и сторонних организаций</li> <li>3. Работы генподряда Предприятий Группы</li> <li>4. Работы генподряда сторонних организаций</li> <li>5. Оплата труда производственного персонала (сдельная)</li> </ol>

Стр. 15 Разд. 1 15/23 На Ст Кол ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)



# Отчеты по затратам

- Для анализа себестоимости
- Для анализа затрат по структурным подразделениям (бюджеты)
- Для анализа проектов
- Для формирования политики управления финансовыми инвестициями
- Для анализа по видам деятельности





# Традиционные методы распределения затрат

- Direct-costing
- Standard-costing
- По нормативной себестоимости и другие



# План счетов

- Единый формат плана счетов для всех предприятий
- План счетов, с одной стороны, учитывает специфику всех предприятий холдинга, с другой – максимально унифицирован
- Разрабатывается и корректируется централизованно, из корпоративного центра



# Аналитические разрезы

- **Единая структура аналитических разрезов**
- **Разрабатываются и корректируются централизованно из корпоративного центра**
- **Возможные аналитические разрезы:**
  - ЦФО (подразделения, фактические организации, юридические лица)
  - Географический сегмент
  - Направления деятельности (группы продукции)
  - Раздел отчета о движении денежных средств (операционная, финансовая, инвестиционная деятельность)

# План счетов

Microsoft Excel - Рабочий план счетов управленческого учета

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно Справка DocsVision

Введите вопрос

Times New Roman 8 Ж К Ч

Ответить с изменениями... Закончить проверку...

N2 Номенклатурная группа

Кодировочная структура					Наименование	Управленческая информация																	
Код счета	Код субсчета					ЦО	МВЗ	Элемент затрат	Прямой / косвенный	Постоянный / переменный	Текущая деятельность / кап. ремонт / таг. ремонт	Номенклатура	Номенклатурная группа	Место хранения	ИМНС	Бюджет (фед. обл. мест)	Инициал. объект	Табельный номер, подразделение	Группа контрагентов / контрагент	Договор	Вид деятельности/ группа продукции	Позиция Счета о НДС	Контр. учет
2зн.	2зн.	2зн.	1зн.	1зн.																			
1	2	3	4	5	8	10	11	12							13		14	15	16	17	18		
	01				<b>ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА</b>																		
	01	00	01		<b>Земельные участки и объекты природопользования</b>																		
	01	00	01	1	Земельные участки	*	*										*						По дебету счета учитываются ст. принадлежащих организации на затрат, связанных с их приобретением. По кредиту счета производится реализация и прочего
	01	00	01	2	Объекты природопользования	*	*										*						По дебету счета учитываются ст. принадлежащих организации на затрат, связанных с их приобретением. По кредиту счета производится реализация и прочего
	01	00	02		<b>Здания</b>	*	*																По дебету счета учитывается ст. принадлежащих организации на затрат, связанных с их строительством. По кредиту счета производится реализация и прочего
	01	00	02	1	Производственные здания	*	*										*						По дебету счета учитывается ст. принадлежащих организации на затрат, связанных с их строительством. По кредиту счета производится реализация и прочего
	01	00	02	2	Административные здания	*	*										*						По дебету счета учитывается ст. принадлежащих организации на затрат, связанных с их строительством. По кредиту счета производится реализация и прочего

Лист2

Готово

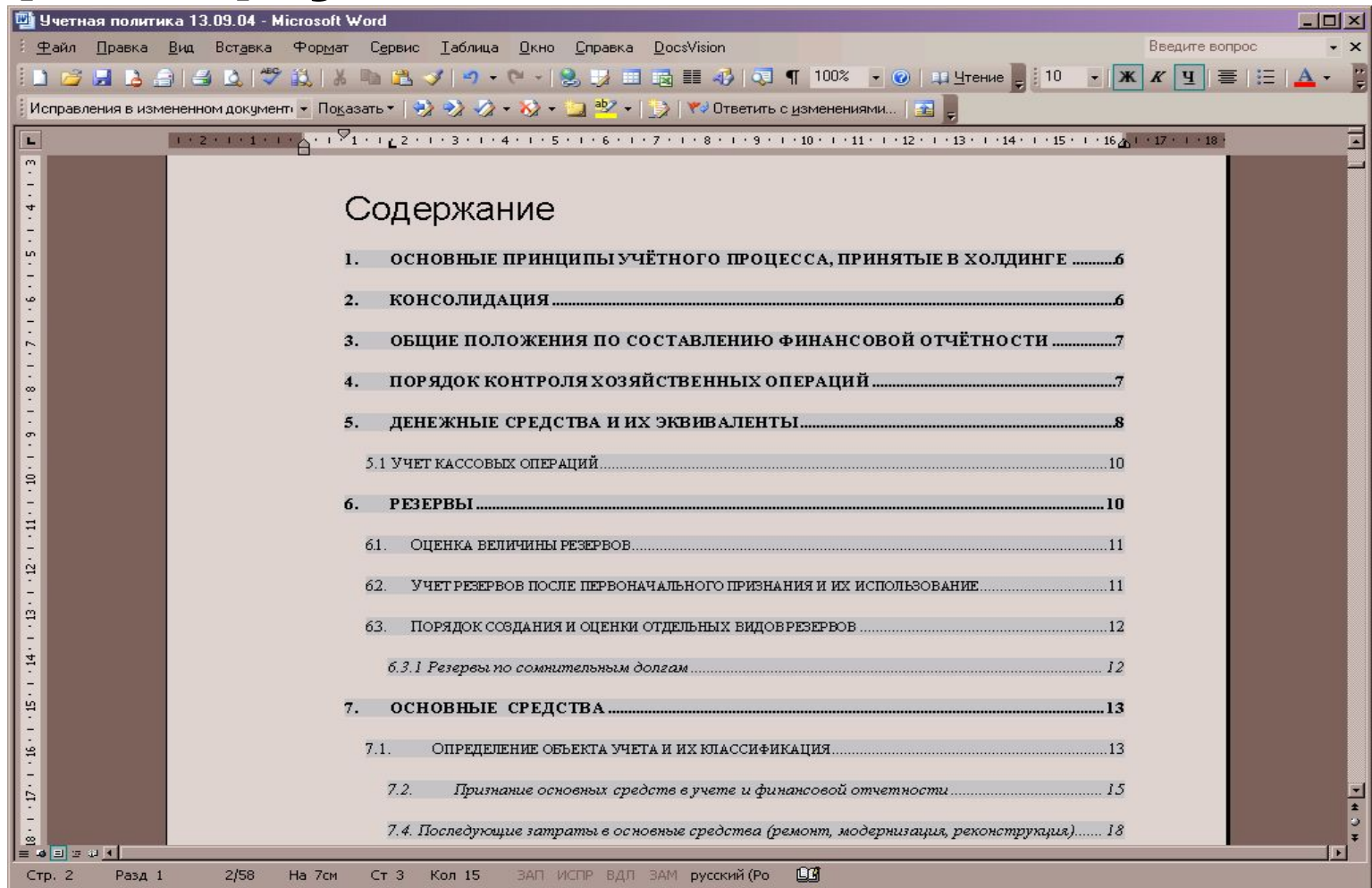


# Учетная политика

- Единая для всех компаний, входящих в холдинг, независимо от существующих различий в учете
- Формируется и контролируется корпоративным центром



# Пример учетной политики



Учетная политика 13.09.04 - Microsoft Word

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Таблица Окно Справка DocsVision

Исправления в измененном документе Показывать

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18

## Содержание

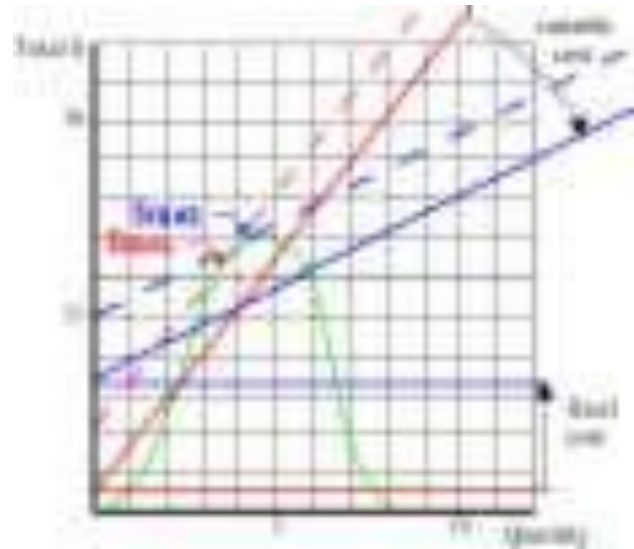
1.	ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УЧЁТНОГО ПРОЦЕССА, ПРИНЯТЫЕ В ХОЛДИНГЕ .....	6
2.	КОНСОЛИДАЦИЯ .....	6
3.	ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЁТНОСТИ .....	7
4.	ПОРЯДОК КОНТРОЛЯ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ .....	7
5.	ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ .....	8
5.1	УЧЕТ КАССОВЫХ ОПЕРАЦИЙ .....	10
6.	РЕЗЕРВЫ .....	10
6.1.	ОЦЕНКА ВЕЛИЧИНЫ РЕЗЕРВОВ .....	11
6.2.	УЧЕТ РЕЗЕРВОВ ПОСЛЕ ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ПРИЗНАНИЯ И ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ .....	11
6.3.	ПОРЯДОК СОЗДАНИЯ И ОЦЕНКИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ РЕЗЕРВОВ .....	12
6.3.1	Резервы по сомнительным долгам .....	12
7.	ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА .....	13
7.1.	ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕКТА УЧЕТА И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ .....	13
7.2.	Признание основных средств в учете и финансовой отчетности .....	15
7.4.	Последующие затраты в основные средства (ремонт, модернизация, реконструкция) .....	18

Стр. 2 Разд. 1 2/58 На 7см Ст. 3 Кол. 15 ЗАП ИСПР ВДП ЗАМ русский (Ро)



# Формирование системы управленческой отчетности

- **Первый уровень:**
  - - управленческий баланс
  - - управленческий отчет о прибылях и убытках
  - - управленческий отчет о движении денежных средств
- **Второй уровень:**
  - - отчет о продажах
  - - отчет о дебиторской задолженности
  - - отчет о закупках
  - - отчет о кредиторской задолженности
  - - отчет о затратах



# Отчет о дебиторской задолженности

Microsoft Word - отчеты

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Таблица Окно Справка DocsVision

Введите вопрос

100% Чтение 14 Ж К Ч

Сохранить

Регистр номер	Клиент	Номер контракта	Сумма контракта в руб. (или эквивалент)	Ожидаемый срок платежа	0-30 дней	31-60 дней	61-90 дней	91-180 дней	От 180 дн. до 1 года	Более 1 года
Поле бизнеса										
		Итого по полю бизнеса:								
		%	100							
Поле бизнеса										
		Итого по полю бизнеса:								
		%	100							
		Итого:								

Стр. 1 Разд 1 1/1 На Эсм Ст 3 Кол 1 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)



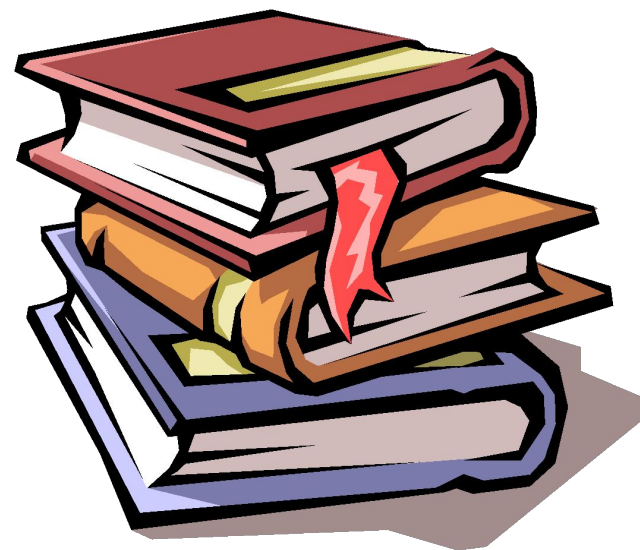
# Виды отчетности

- Индивидуальная отчетность
- Консолидированная отчетность



# Определение признаков для консолидации

- По направлениям деятельности
- По юридическим лицам



# Периодичность представления отчетов

Формирование системы управленческой отчетности21 - Microsoft Word

Введите вопрос

100% Чтение 10 Ж К Ч

№п/п	Наименование отчета	Получатель	Периодичность		
			Ежедневно	Еженедельно	Ежемесячно
1.	Отчет о продажах	Начальник Управления маркетинга	X		
		Начальник Управления контроллинга		X	
		Президент Компании			X
2.	Отчет о запасах квартир	Начальник Управления маркетинга	X		
		Начальник Управления контроллинга		X	
		Президент Компании			X
3.	Отчет о произведенной продукции	Управление контроллинга	X	X	
		Президент Компании		X	X
4.	Сырье и комплектующие	Начальник управления материально-технического снабжения	X		
				X	
5.	Отчет о закупках	Начальник управления материально-технического снабжения	X		
					X
6.	Отчет о дебиторской задолженности	Начальник отдела продаж	X		
		Начальник управления маркетинга	X		
	Отчет о дебиторской задолженности	Финансовое управление		X	
		Управление контроллинга Президент компании			X

Стр. 5 Разд 1 5/37 На 4,4см Ст 2 Кол 3 ЗАП ИСПР ВДЛ ЗАМ русский (Ро)

# Автоматизация

- Программное обеспечение - это не дань техническому прогрессу, а один из ключевых факторов, напрямую влияющих на эффективность управленческого учета в Холдинге



# Что нужно руководству холдингов от автоматизированной системы

- **Максимальная прозрачность источников данных**
- **Оперативность обработки информации**
- **Точная и непротиворечивая информация**
- **Масштабируемость**
  - способность «расти» вместе с объемами данных, территориальный охват
  - расширение круга пользователей

**Различная своевременная и достоверная отчетность**  
**Возможность быстро и эффективно реагировать на изменения бизнес-среды**

# Заключение

- Управленческий учет отражает результаты ведения бизнеса не только на уровне Холдинга в целом, но и по направлениям деятельности - проектам, видам товаров, услуг и т. д., - а также в разрезе структурных подразделений: отделов, цехов, юридических лиц.