

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование управленческого учета на предприятии</b>

УДК 657.22:005.591.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Капацкий Станислав Олегович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Томск – 2020

**Планируемые результаты обучения по ООП**  
**38.03.02 Менеджмент**

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**

федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      \_\_\_\_\_ (Дата)      И.Г. Видяев  
(Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА61	Капацкому Станиславу Олеговичу

Тема работы:

Совершенствование управленческого учета на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 02.03.2020, № 62-10/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2020
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Группа компаний Для анализа использовались следующие документы: – финансовая отчетность; – нормативные документы; – учебная и научно-публицистическая литература; – интернет источники.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (аналитический обзор по литературным	– теоретические аспекты управленческого учета;

<i>источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	– анализ организации учета и финансового положения предприятия; – план мероприятий по совершенствованию управленческого учета; – формирование отчета о прибылях и убытках в разрезе видов деятельности; – совершенствование системы учета движения денежных средств.
<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	– Таблица – Структура отчета о прибылях и убытках группы компаний – Таблица – Показатели рентабельности по видам деятельности – Рисунок – Организационная структура предприятия – Рисунок – Алгоритм функционирования информационной системы управления – Рисунок – Затраты на производство и реализацию продукции – Рисунок – Уровни корпоративной социальной ответственности
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	27.02.2020
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Капацкий Станислав Олегович		

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения весенний семестр 2019/2020 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

**Совершенствование управленческого учета на предприятии**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	01.06.2020
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
12.03.20	1. Теоретические аспекты управленческого учета	30
16.04.20	2. Анализ организации учета и финансового положения	30
28.04.20	3. Совершенствование управленческого учета группы компаний	30
18.05.20	4. Корпоративная социальная ответственность	10

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	к.э.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Капацкий Станислав Олегович		

Согласовано:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 88 страниц 6 рисунков, 28 таблиц, 20 использованных источников информации.

Ключевые слова: финансовый менеджмент, управленческий учет, финансовый анализ, финансовая отчетность.

Объектом исследования является группа компаний, производящая Эко-продукты.

Цель работы – совершенствование системы управленческого учета группы компаний в части формирования финансовой отчетности.

В процессе исследования были изучены теоретические аспекты управленческого учета, а также методы и инструменты, используемые в нем. Рассмотрена роль управленческого учета в информационном обеспечении руководства предприятия. Проводилась организационно-экономическая характеристика предприятия, в рамках которой была рассмотрена действующая организационная структура и проведен финансовый анализ.

Проанализирована действующая система управленческого учета группы компаний. Проведен финансовый анализ по двум формам отчетности. В результате были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управленческого учета, которые способствуют получению подробной, достоверной финансовой отчетности, на основе которой возможно проводить анализ эффективности работы предприятия и его структурных подразделений.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

Управленческий учет – это система учета, которая на основе полученных данных позволяет проводить анализ и планирование, необходимые для обеспечения информацией руководства предприятия и принятия им рациональных управленческих решений.

Отчет о движении денежных средств – предоставление фактической информации о движении денежных потоков.

1С – программный продукт для предприятий, автоматизирующий учет в финансовой, производственной, кадровой и торговой сферах.

Стейкхолдеры – это человек, группа людей или организация, действия которых прямо или косвенно могут повлиять на деятельность организации.

Товарно-материальные ценности (ТМЦ) – это активы организации, используемые в качестве сырья и материалов для производства продукции, а также продукция и товары, предназначенные для продажи или использования для управленческих нужд организации.

## Оглавление

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты управленческого учета .....	11
1.1 Сущность и содержание системы управленческого учета .....	11
1.2 Диагностика предприятия перед постановкой управленческого учета .	16
1.3 Этапы постановки управленческого учета .....	20
2 Анализ организации учета и финансового положения .....	29
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ результатов деятельности предприятия .....	35
3 Совершенствование управленческого учета группы компаний .....	48
3.1 План мероприятий по совершенствованию управленческого учета .....	48
3.2 Формирование отчета о прибылях и убытках в разрезе видов деятельности .....	56
3.3 Совершенствование системы учета движения денежных средств .....	61
4 Корпоративная социальная ответственность .....	70
4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности .....	70
4.2 Определение стейкхолдеров предприятия .....	71
4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО .....	73
Заключение .....	75
Список использованных источников .....	78
Приложение А (Обязательное) Организационная структура предприятия ....	80
Приложение Б (Обязательное) Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса .....	81
Приложение В (Обязательное) Статьи движения денежных средств по видам деятельности .....	83
Приложение Г (Обязательное) Отчет о движении денежных средств.....	87



## **Введение**

В настоящее время, одной из главных целей организации является максимизация прибыли. В связи с этим система управленческого учета приобретает все большую актуальность. В первую очередь это связано с возможностью получения достоверной учетной информации, которая при анализе способствует повышению качества и оперативности принятия управленческих решений. Организация, способная быстро реагировать на изменения внутренней и внешней среды, как правило, становится более конкурентоспособной.

Система управленческого учета является совокупностью процессов, которые отражают все аспекты деятельности предприятия, к которым относятся учет доходов и расходов, формирование финансового результата, анализ инвестиционной и финансовой деятельности, эффективность производственных процессов, а также дают возможность производить финансовое планирование на основе уже имеющихся, проанализированных данных.

Несмотря на то, что управленческий учет является подсистемой бухгалтерского учета, он аккумулирует большой объем информации, который по-своему детализирован и структурирован, а также дает возможность проводить анализ информации не только по всей организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям.

Цель работы – совершенствование системы управленческого учета группы компаний в части формирования финансовой отчетности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. рассмотреть сущность управленческого учета;
2. провести анализ действующей системы управления;
3. проанализировать финансовое состояние группы компаний;

4. разработать форму отчета о прибылях и убытках для целей управленческого учета;

5. разработать состав и содержание отчета о движении денежных средств;

В данной работе в качестве объекта исследования выступает производственная деятельность группы компаний, производящей экологически чистые продукты питания.

Предмет исследования —методы и технологии управленческого учета.

Информационной базой для исследования являются данные годовой финансовой отчетности группы компаний.

В ходе проведения исследований были использованы труды отечественных и зарубежных ученых. Базой послужила литература таких авторов, как Друди К. «Управленческий и производственный учет», Ярухина Л. «Финансы для нефинансистов», Воронова Е.Ю. «Управленческий учет».

## 1 Теоретические аспекты управленческого учета

### 1.1 Сущность и содержание системы управленческого учета

Выделение управленческого учета как подсистемы бухгалтерского учета и его применение на практике в российских предприятиях началось относительно недавно. Несмотря на то, что точное понятие об управленческом учете еще не сформировано, он оказывает весьма большое влияние на конкурентоспособность предприятия, а, следовательно, его применение на практике позволяет более рационально планировать все, происходящие в организациях, бизнес-процессы, а информация, которую он предоставляет, помогает улучшать функции контроля и анализа хозяйственной деятельности.

Если рассмотреть основные исторические этапы выделения управленческого учета в отдельное направление, то можно заметить, что предпосылки этому были заложены еще в конце 19 века. В таблице 1.1 представлены основные даты и события, которые повлияли на развитие управленческого учета. [18]

Таблица 1.1 – Основные этапы развития системы управленческого учета

Период	Событие	Автор
1875 год	Уделялось особое внимание себестоимости продукции, прибыли и развитию калькуляционных методов планирования, учета и распределения затрат, при применении научных подходов к организации производства	Меморандум Британского исполнительного директората
1911 год	Разработана система стандарт-кост	Ч. Гаррисон
1933 год	Описаны принципы директ-костинга	Ч. Кларк
1972 год	Разработка и принятие стандарта профессиональных экзаменов по управленческому учету. Официальное разделение систем финансового и управленческого учета	Национальная ассоциация бухгалтеров США

Несмотря на то, что понятие управленческого учета зародилось уже в начале 20 века, формирование термина произошло только в 90-е годы, хотя

данное направление было очень актуально и достаточно развито по некоторым позициям. В основу управленческого учета заложили действия, которые позволяют достичь финансовую стабильность организации и получить при этом максимальную прибыль.[12]

Управленческий учет – это система учета, которая на основе полученных данных позволяет проводить анализ и планирование, необходимые для обеспечения информацией руководства предприятия и принятия им рациональных управленческих решений. [9]

Из всего этого можно выделить основную цель управленческого учета – повышение результативности системы управления предприятием.

Структура управленческого учета включает в себя перечень базовых элементов, к которым относятся:

- учетные (доходы, расходы, активы, обязательства и др.);
- аналитические (объемы производства, объемы продаж, уровень цен, финансовые результаты и др.);
- планово-бюджетные (бюджет продаж, бюджет производства и др.);
- контрольные (ключевые показатели, отклонения от плана и др.);
- организационные (сферы деятельности, центры ответственности, сегменты и др.);
- коммуникационные (отчетность, регистры и др.).

Для достижения повышения результативности системы управления предприятием, необходимо решить ряд задач:

- обеспечить информацией процессы планирования и прогнозирования по основным направлениям деятельности;
- внедрить оперативное и стратегическое планирование;
- трансфертное ценообразование;
- план-фактный анализ показателей и анализ величины отклонений;
- оперативное реагирование на изменения во внешней среде;
- принятие обоснованных управленческих решений.

Методологической базой для внедрения и функционирования управленческого учета является определенная система и унифицированные правила, присущие финансовому учету. Однако, есть существенные различия, из-за которых появилась необходимость выделения управленческого учета в отдельную подсистему. Сравнение систем финансового и управленческого учета представлены в таблице 1.2. [8]

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ систем финансового и управленческого учета

Критерий сравнения	Финансовый учет	Управленческий учет
Респонденты получения данных	Внутренние и внешние пользователи (сотрудники предприятия, партнеры, заемщики, инвесторы, акционеры, государственные органы контроля)	Исключительно внутренне использование, информация зачастую содержит сведения коммерческой тайны
Государственное регламентирование	Полностью регламентировано законодательством РФ (Федеральные законы, ПБУ и др.)	Регламентировано внутренними нормативными актами организации, без вмешательства государства
Обязательность ведения	Обязателен для организаций всех видов деятельности и форм собственности	Необходимость ведения определяется руководством организации
Объект рассмотрения	Организация в целом	Каждое структурное подразделение
Правила составления отчетности	Прописаны в государственных и международных стандартах предоставления финансовой отчетности	Устанавливаются руководством фирмы и прописываются в локальных нормативных актах
Периодичность проведения	Строгая периодичность, требуемая к исполнению государством, каждый финансовый год, квартал	По мере практической необходимости, сроки устанавливаются индивидуально
Принятие во внимание затрат на сам учет	Необходимо производить, несмотря на затраты	Целесообразно вести, когда польза от информации перекрывает затраты на ведение, или находится на одном уровне
Объективность информации	Только объективные данные, которые поддаются количественному анализу, исключительно в денежных характеристиках	Помимо объективной, применяется и субъективная информация, а также помимо финансовых данных применяются и другие виды показателей

Продолжение таблицы 1.2

Требования к информации	Приоритет в точности и законодательном соответствии информации	Приоритет в оперативности, полноте и форме, удобной для интерпретации
Временные ограничения	Только завершенная информация для интерпретации финансовых итогов	Помимо отражения текущей информации, содержит планы и прогнозы на будущее
Ответственность за предоставление информации	Искажение результатов и фактов хозяйственной деятельности преследуется законом	За качество информации сотрудники несут только внутреннюю ответственность
Методы учета	Строго стандартизированный, определенный законодательством	Свободный, определяется удобством предоставления данных и конкретной целью назначаемого учета
Отражение данных учета	Предусматривает строгие формы отчетности, утвержденные государством	Применяется любая удобная для руководства система документирования информации
Группировка расходов и прибыли	Затраты группируются по экономическим составляющим, а доходы рассматриваются по предприятию в целом, или по видам деятельности	Затраты суммируются по калькуляционным статьям, а доходы в зависимости от требований конкретного структурного подразделения или вида производимой продукции

Таким образом, сравнительная характеристика, представленная в таблице, дала полное представление об основных отличительных особенностях управленческого учета в сравнении с финансовым. Он полностью предоставлен в подчинение менеджером различных уровней и служит их целям по повышению эффективности работы предприятия. Несмотря на то, что управленческий учет не обязателен к ведению, каждый руководитель в какой-то степени пользуется его методами и имея собственную систему учета информации, использует их для принятия управленческих решений. [12]

Управленческий учет можно выделить как отдельную подсистему бухгалтерского учета организации, которая собирает, обобщает, регистрирует информацию и предоставляет данные о хозяйственной

деятельности организации в целом, а также отдельных ее подразделениях, для выполнения управления, планирования, контроля, анализа и оценки. [18]

Предметом управленческого учета является хозяйственная деятельность каждого структурного подразделения и организации в целом. Отличительной особенностью управленческого учета от финансового и бухгалтерского, являются невысокие требования к методам бухгалтерского учета, таким как, документация, инвентаризация, двойная запись и т.д. Для управленческого учета наиболее характерны количественные методы. [8]

В результате для управленческого учета, как подсистемы бухгалтерского учета, были сформированы следующие принципы, или как их еще называют допущения, которые также присущи и финансовому учету:

- имущественная обособленность – активы и обязательства организации обособлены от активов и обязательств собственников этой организации, а также от активов и обязательств другой организации;

- непрерывность деятельности – организация планирует продолжать свою деятельность в будущем и у нее не возникает необходимость ликвидации или большого сокращения объемов деятельности;

- последовательность применения учетной политики – учетная политика ежегодно утверждается руководством организации и применяется последовательно от одного учетного года к другому;

- временная определенность фактов хозяйственной деятельности – факты хозяйственной деятельности относятся к тому периоду, в котором имело место их свершения, независимо от времени поступления или выплаты денежных средств по этим операциям.

Также, помимо допущений, есть требования, которые распространяются на управленческий учет как подсистему бухгалтерского учета, в равной степени, как и на бухгалтерский учет в целом:

- полное отражение всех фактов хозяйственной деятельности предприятия;

- своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете и в отчетности предприятия;
- осмотрительность, которая заключается в готовности предприятия в большей степени признавать в бухгалтерском учете расходы и обязательства, чем возможные доходы и увеличение активов;
- приоритет содержания перед формой при отражении фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском учете;
- непротиворечивость данных аналитического учета оборотам и остаткам по счетам синтетического учета;
- рациональность ведения бухгалтерского учета, исходя из величины организации и условий ведения хозяйственной деятельности. [13]

Таким образом, несмотря на то, что управленческий учет в целом никак не регламентируется со стороны государства и имеет достаточно большое количество допущений, существуют определенные общепринятые требования к его ведению. В большей степени эти требования влияют на достоверность данных, получаемых из управленческой отчетности.

## **1.2 Диагностика предприятия перед постановкой управленческого учета**

Управленческий учет выполняет такие функции, как учет и контроль деятельности всех направлений предприятия. В свою очередь, одним из основных направлений учета является калькулирование полной себестоимости продукции, работ или услуг. В дальнейшем эта информация служит базой для принятия различных управленческих решений по множеству актуальных вопросов предприятия, к которым относят:

- ценообразование;
- управление затратами;
- анализ и планирование основных показателей деятельности предприятия.



Постановка системы управленческого учета на каждом предприятии будет иметь свои особенности, которые объясняются целями предприятия, как стратегическими, так и оперативными, а также информационными потребностями руководства предприятия. [7]

Помимо перечисленных факторов, имеется ряд таких, которые должна рассмотреть каждая организация, перед тем как начинать работать над постановкой управленческого учета. К таким факторам относят:

- отрасль деятельности;
- нормативное регулирование в данной отрасли;
- виды выпускаемой продукции и объемы деятельности;
- организационная структура предприятия;
- внутренние стандарты деятельности;
- системы информационного обеспечения управленческого аппарата.

Методика постановки управленческого учета схожа на всех типах предприятия. Первый пункт предполагает проведение диагностики системы управления, которая на данный момент реализована на предприятии. Следующим шагом будет являться формулировка требований к разрабатываемой системе управленческого учета. Завершает методику уже непосредственно сам процесс построения системы управленческого учета.

Как только руководством предприятия, в ходе диагностики существующей системы управления, было принято решение о внедрении системы управленческого учета, проводится анализ таких элементов, как классификаторы, внутренняя отчетность, стратегические и тактические бюджеты. Эти элементы в первую очередь необходимы руководству предприятия и являются предпосылкой к построению системы управленческого учета. [3]

Следующим шагом является изучение принципов распределения полномочий и ответственности на разных уровнях управления, работа структурных подразделений и их руководителей, а также взаимодействие отделов.

Помимо этого, предприятию необходимо проработать организационную структуру и сформировать центры финансовой ответственности, к которым в свою очередь относятся:

- центры затрат, которые отвечают только за затраты;
- центры инвестиций, которые отвечают за эффективность их использования;
- центры продаж, отвечающие не только за поступление выручки от покупателей, но и за привлечение целевого финансирования;
- центры прибыли, отвечающие за финансовые результаты и косвенно за затраты, так как обычно включают несколько мест возникновения затрат. [1]

Диагностика действующей системы управления в первую очередь должна включать в себя анализ системы финансового учета и форм отчетности предприятия. К таким мероприятиям относятся:

- анализ рабочего плана счетов на возможность применения в управленческом учете;
- анализ данных бухгалтерского учета на возможность применения в управленческом учете;
- анализ системы, на которой ведется бухгалтерский учет для определения возможности интеграции данной системы с системой управленческого учета;
- оценка численности, состава и уровня компетенции работников финансового отдела и бухгалтерии, необходимых для функционирования в разрабатываемой системе управленческого учета. [7]

На основе проведенной диагностики руководство определяет сильные и слабые стороны действующей системы управления. Именно их понимание в дальнейшем поможет сформировать все необходимые критерии системы управленческого учета, отвечающие потребностям руководства. [4]

При этом, таких критериев может быть большое количество, все зависит только от того, какая информация, способная помочь в данный момент нужна.

Основные компоненты системы управленческого учета, отвечающей всем критериям, представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Параметры системы управленческого учета

Наименование	Способы организации на предприятии
Цель	Обеспечение управленческого аппарата информацией, необходимой для оперативного принятия управленческих решений, контроля их исполнения и оценки последствия их принятия
Основные группы пользователей	Собственники, управленческий аппарат, руководители ЦФО (центров финансовой ответственности)
База для правил управленческого учета	Как правило, в зависимости от целей, базируется на международных стандартах финансовой отчетности или на российских правилах ПБУ (положения по бухгалтерскому учету)
Регулирующие документы	Корпоративные стандарты учета, план счетов для управленческого учета, классификаторы статей затрат, центров ответственности и т.д.
Объекты учета	Центры финансовой ответственности предприятия
Виды учитываемой информации	Натуральные, качественные и стоимостные показатели
Временная характеристика учетных данных	Фактические и плановые
Периодичность отчетов	В случае возникновения потребности
Ответственность	Финансовый директор, главный бухгалтер или руководители центров финансовой ответственности, входящие в состав комитета по управленческому учету

Согласно данным таблицы, основным параметром является определение цели создания системы управленческого учета. Система должна способствовать принятию решений руководством и при этом быть относительно недорогой, чтобы обосновывать целесообразность ведения управленческого учета. Для этого важным критерием будет организация взаимодействия между финансовым и управленческим учетом, а также максимальное использование входящей и исходящей информации бухгалтерского учета, для целей управленческого. [9]

### **1.3 Этапы постановки управленческого учета**

Непосредственно сама постановка управленческого учета предполагает определенные этапы, такие как:

1. Разработка плана счетов для целей управленческого учета, путем внесения изменений в существующий, для целей бухгалтерского учета.
2. Разработка учетной политики для целей управленческого учета, включающей в себя:
  - организационные основы ведения;
  - процедуры сбора и обработки информации;
  - формы документа;
  - график документооборота;
  - критерии оценки имущества для целей управленческого учета;
3. Разработка классификаторов для учетной системы;
4. Определение состава, формы и содержания управленческой отчетности.
5. Разработка методов учета затрат и калькуляции себестоимости продукции.
6. Внедрение корпоративной автоматизированной системы сбора и обработки данных.
7. Разработка мероприятий по контролю, анализу и принятию управленческих решений. [8]

Для первого этапа характерна схожесть, так как при постановке как управленческого, так и финансового учета, разработка учетной политики является обязательным условием. Разработанная в соответствии с ПБУ учетная политика предприятия становится основой управленческой учетной политики, потому что уже содержит основные методики учета различных активов и обязательств. Помимо этого, при разработке учетной политики принимаются во внимание и основные положения в целях налогообложения.

В связи с этим управленческая учетная политика также имеет три основных раздела, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Структура учетной политики по управленческому учету на предприятии

Раздел	Содержание
Организационный	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативное обеспечение.</li> <li>2. Общая терминология.</li> <li>3. Определение ответственных.</li> <li>4. Организационная структура служб, ведущих учет.</li> <li>5. Формирование центров ответственности.</li> <li>6. Локальные стандарты деятельности.</li> <li>7. Кодирование информации в системе.</li> </ol>
Технический	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимосвязь финансового и управленческого учета.</li> <li>2. Способы обработки учетной информации.</li> <li>3. Рабочий план счетов.</li> <li>4. Классификаторы системы управленческого учета.</li> <li>5. График документооборота.</li> <li>6. Формы отчетности и правила их предоставления.</li> </ol>
Методический	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерии оборотных и внеоборотных средств.</li> <li>2. Методы оценки активов и обязательств.</li> <li>3. Методы начисления амортизации.</li> <li>4. Структура и классификация затрат для целей управленческого учета.</li> <li>5. Прямые и косвенные расходы и их распределение.</li> <li>6. Методы учета затрат и формирования себестоимости.</li> <li>7. Показатели эффективности работы ЦФО.</li> </ol>

Помимо разработки учетной политики перед руководством встает вопрос о том, в какой форме будет организовано ведение управленческого учета. На российских предприятиях чаще всего рассматриваются три варианта организации системы управленческого учета:

- в рамках действующей бухгалтерии или финансово-экономической службы;
- создание единого информационно-аналитического центра внутри каждого подразделения;
- создание единого информационно-аналитического центра по предприятию в целом. [6]

Выбор одного из представленных вариантов, в первую очередь, зависит от масштаба деятельности предприятия и финансовых возможностей.

Помимо этого, важным моментом в создании системы будет вовлечение руководителей ЦФО в создание и поддержание системы

управленческого учета. В противном случае, из-за отсутствия представлений о необходимости ведения учета, о его назначении и важности, руководители не будут заинтересованы в достижении его целей. [1]

К формируемому на предприятии структурному подразделению, которое будет заниматься управленческим учетом, предъявляются следующие требования:

- достаточная обеспеченность информацией о деятельности предприятия;
- методологическая подготовленность;
- профессиональная компетентность сотрудников, вовлеченных в процесс.

Также на предприятии должен быть закреплён ряд документов, регламентирующих деятельность данного структурного подразделения, определяющих ответственность, обязанности сотрудников и отделов по ведению управленческого учета:

- положение об организационной структуре предприятия;
- положения о центрах финансовой ответственности;
- должностные инструкции работников, участвующих в ведении управленческого учета;
- описание бизнес-процессов, отражающих сроки, последовательность и ответственность за формирование регистров управленческого учета и форм ответственности;
- положения о стимулировании сотрудников. [8]

Чаще всего, одной из основных проблем является отсутствие желания у специалистов заполнять дополнительные формы и обрабатывать информацию. В этом случае, необходимо дополнять должностные инструкции и четко формулировать, какие дополнительные операции от них потребуются и в какой форме должны быть представлены отчеты о их выполнении. [3]

После разработки учетной политики для целей управленческого учета целесообразно разработать и план счетов. За его основу лучше брать бухгалтерский план счетов, так как он наиболее удобен при интеграции двух видов учета на одной платформе.

В управленческий план счетов можно включать дополнительные разделы, которые не используются в бухгалтерском учете. Также можно добавлять субсчета к уже имеющимся счетам затрат, или дополнительную аналитику по субконто. [5]

На третьем этапе необходимо разработать систему классификаторов и кодификаторов для управленческого учета. Классификаторы характеризуют объект учета для понимания его всеми участниками производственного процесса на предприятии. При разработке системы классификаторов, предприятие в первую очередь ориентируется на свои цели. Чаще всего применяются такие классификаторы, как:

- виды продукции;
- виды доходов;
- центры финансовой ответственности;
- места возникновения затрат;
- экономические элементы затрат;
- статьи калькуляции;
- виды активов;
- виды обязательств;
- виды собственного капитала;
- проекты;
- направления инвестиций;
- категории персонала.

В каждой из представленных групп классификаторов, должна применяться сквозная нумерация. Данный этап является обязательным, так как классификаторы и кодификаторы играют очень важную роль при процессе автоматизации управленческого учета. [8]

На четвертом этапе разрабатывается методика учета затрат и калькулирования себестоимости производимой продукции. Методы учета затрат разделяют в зависимости от объектов учета затрат и полноты включения затрат в себестоимость продукции. [8]

Методы учета затрат, определяемые в зависимости от объектов учета представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Методы учета затрат в зависимости от объектов учета

Наименование	Содержание
Учет затрат по экономическим элементам	Предполагает учет по таким элементам как: <ul style="list-style-type: none"> <li>– расходы на оплату труда (независимо от места возникновения затрат);</li> <li>– материальные затраты;</li> <li>– отчисления в социальные фонды;</li> <li>– амортизация;</li> <li>– прочие расходы.</li> </ul> Такое разделение помогает наиболее точно рассчитать затраты на каждый вид выпускаемой продукции.
Учет затрат по местам возникновения	Означает группировку затрат по структурным подразделениям, или центрам финансовой ответственности предприятия. Такой метод широко применим для оценки деятельности структурных подразделений предприятия, формирования их контрольных показателей и потребности в финансовых ресурсах.
Учет затрат по статьям калькуляции	Предполагает распределение затрат по заранее определенной и утвержденной номенклатуре статей затрат, исходя из потребностей детализации для пользователей информации.
Учет затрат по видам продукции	Данный метод применяется для расчета себестоимости каждого вида продукции и услуг. Все затраты в данном случае делятся на прямые и косвенные. Последние в таком случае распределяются согласно выбранной базе распределения.
Учет затрат по периодам	Необходим для равномерного распределения затрат на всем производственном процессе в соответствии с методом начисления

Использование одного метода не ограничивает предприятие в использовании одновременно другого, что позволит получать более подробную и детализированную информацию. Такой интеграцией могут стать, например, методы учета по калькуляционным статьям и по местам



возникновения затрат. Однако необходимость интеграции и тем самым усложнение системы управленческого учета определяется исходя из целей потребителей управленческой информации. [13]

На следующем этапе необходимо разработать состав, содержание и формы управленческой отчетности. Предприятие вправе самостоятельно разрабатывать формы отчетности для целей управленческого учета, так как в законодательстве не установлено для этого никаких ограничений.

При разработке форм управленческой отчетности учитывается тот факт, что она разрабатывается для принятия на основе ее информационных данных управленческого решения. Исходя из этого, каждая форма отчетности должна соответствовать потребностям того руководителя, которому она передается. Помимо этого, необходимо учитывать и тот факт, что у руководителей ЦФО может быть разный уровень подготовленности и не все смогут понять сложную финансовую информацию. Поэтому форма отчетности должна быть максимально информативной для них, но при этом простой и понятной. [10]

Всю управленческую отчетность, как правило, принято разделять на три группы:

- отчетность о финансовом состоянии и результатах деятельности;
- отчетность по основным показателям деятельности;
- отчетность об исполнении бюджетов предприятия.

Таким образом, внутренняя отчетность должна обеспечить быстрый обзор и оценку фактических результатов деятельности во взаимосвязи с отклонениями от целевых показателей, определение недостатков и выбор оптимального решения для их устранения. [19]

На шестом этапе предполагается проведение мероприятий по автоматизации управления. При анализе целей автоматизации управленческого учета, необходимо принимать во внимание следующие пункты:

- текущий уровень автоматизации деятельности предприятия;

- приоритеты направления оптимизации;
- направления для достижения поставленных целей;
- взаимосвязь видов учета на предприятии (налогового, бухгалтерского и управленческого).

Формирование информационной системы управления организацией происходит на основании алгоритма ее функционирования. Наиболее распространенный тип алгоритма представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Алгоритм функционирования информационной системы управления

При постановке системы управленческого учета, необходимо принимать во внимание тот факт, что система финансового учета обычно уже автоматизирована, или по крайней мере сотрудники обучены работать в выбранной для этой цели программе. Поэтому, целесообразно будет приобретение программного продукта для целей управленческого учета на такой же платформе. В случае, если планируется доработать только несколько элементов в действующей системе, то можно для целей

управленческого учета скорректировать уже имеющуюся программу, или установить программный продукт того же производителя с более расширенными функциями. Это поможет сократить затраты на обучение персонала по работе на другой платформе, а также сократить риск возникновения значительных ошибок. Для поддержания оптимального рабочего процесса, система должна соответствовать принципу однократного ввода данных. Первичная информация, загруженная в систему, одновременно может использоваться как для бухгалтерского, так и для управленческого учета. [6]

Главной ошибкой, которая возникает при внедрении информационных систем является отсутствие у руководства понимания конкретных целей этого нововведения. Как итог, выбирается дорогостоящая система, которая увеличивает бюджет расходов, но при этом не способна поддерживать стратегию развития предприятия. [5]

Последним, ключевым этапом является ответ руководства на вопрос: каких результатов следует ожидать от внедрения системы управленческого учета? Иначе такая система может просто принести предприятию дополнительные затраты и при этом большие потери времени на заполнение непонятных и ненужных бумаг. [8]

Как показывает практика, установка системы управленческого учета может способствовать в следующих направлениях:

- повышение маржинального дохода, путем формирования ассортиментной и ценовой политики на основе данных о доходности;
- снижение себестоимости, которое достигается за счет контроля над затратами и себестоимостью каждого вида продукции;
- структурные изменения, путем получения информации по деятельности каждого структурного подразделения;
- внедрение эффективной системы мотивации сотрудников, за счет выполнения плана.

Таким образом, внедрение системы управленческого учета способствует повышению ключевых показателей деятельности на основе более эффективного анализ хозяйственной деятельности.

## **2 Анализ организации учета и финансового положения**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

Объект исследования – группа компаний в городе Томск, производящая уникальные экологические продукты, способствующие укреплению иммунитета. Данной компанией были впервые разработаны и запатентованы собственные виды продуктов.

Миссия компании заключается в том, чтобы сделать вклад в сохранение здоровья и повышение качества жизни людей, которые осознанно подходят к своему питанию. Данные управленческого учета являются конфиденциальными, поэтому все действующие названия были изменены.

Группа компаний состоит из отдельных юридических лиц, обладающих общей целью, миссией и задачами. Также у данных юридических лиц зарегистрирован основной вид деятельности согласно справочнику ОКВЭД 02.30 сбор и заготовка пищевых лесных ресурсов, не древесных лесных ресурсов и лекарственных растений. Данные о разделении функций внутри группы компаний представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Разделение функций внутри группы компаний

Наименование юридического лица	Виды деятельности	Комментарии
ООО "1"	02.30 Сбор и заготовка пищевых лесных ресурсов, недревесных лесных ресурсов и лекарственных растений	Розничные продажи
ООО "2"	02.30 Сбор и заготовка пищевых лесных ресурсов, недревесных лесных ресурсов и лекарственных растений	Продажи без НДС

На данном этапе компания имеет следующие достижения:

- получение патента на фирменные напитки;

- разработано и производится около 100 ассортиментных наименований продукции;

- около 650 партнеров в 100 городах России и Европейского союза;

- ежегодный рост объемов продаж;

- развитие сотрудничества со странами дальнего зарубежья.

За время своего существования компании удалось:

- организовать заготовительную сеть по сбору и заготовке дикоросов;

- создать собственную материально-техническую базу;

- вывести производство на инновационный уровень;

- организовать линию по переработке основного сырья на всех этапах;

При развитии компании, руководство выделило пять основных принципов, которым должно придерживаться данное предприятие:

- вся продукция компании должна иметь строгое соответствие критериям правильного питания и задавать направление на развитие здорового образа жизни покупателей;

- отсутствие компонентов, негативно влияющих на здоровье человека, даже если они разрешены на законодательном уровне;

- критерии оценки пользы или вреда определяются с помощью комплексного анализа и научного исследования каждого компонента;

- деятельность компании не спонсирует алкогольную, табачную и животноводческую деятельность, за исключением пчеловодства и молочной промышленности;

- десятая часть чистой прибыли компании, по решению совета учредителей направляется на благотворительные цели.

Стратегическая цель компании состоит в глубокой переработке и производстве экологически чистых продуктов, которые отвечают международным стандартам качества, из дикоросов.

Для достижения поставленной цели компании необходимо постоянно решать следующие задачи:

- повышение качества и конкурентоспособности своей продукции;
- географическое расширение рынка сбыта;
- увеличение объемов производства;
- повышение рентабельности инвестиций для увеличения инвестиционной привлекательности;

Для функционирования предприятия и решения поставленных задач необходимо четко понимать все направления и возможности развития предприятия. Этому способствует организационная структура предприятия, которая представлена линейно-функциональным типом и состоит из 7 подразделений, возглавляемых линейными менеджерами. К ним относятся:

- коммерческий директор;
- главный бухгалтер;
- руководитель IT- отдела;
- юридический отдел;
- заведующий производством;

Полная схема организационной структуры представлена в Приложении А.

Каждый отдел отвечает за свои функции и решает определенные задачи для достижения общей цели.

В подчинении генерального директора находятся коммерческий директор, главный бухгалтер, руководитель IT-отдела, юридический отдел, заведующий производством.

В свою очередь каждый руководитель несет ответственность за результаты работ сотрудников, находящихся в отделах.

Так, в подчинении коммерческого директора находятся руководитель отдела продаж, отдел интернет-продаж, и руководитель отдела маркетинга, имеющего в подчинении дизайнера и маркетолога-аналитика. В целом у представленных подразделений одна общая задача, которая заключается в увеличении объемов продаж, путем расширения рынка сбыта и повышения имиджа компании.

Бухгалтерия несет ответственность за организацию и ведение учета на предприятии. Задачей этих сотрудников является обеспечение информацией руководителя организации для оперативного и стратегического планирования и принятия управленческих решений.

Руководитель IT-отдела совместно с находящимся в подчинении системным администратором отвечают за техническое оснащение и исправность работы компьютерного оборудования, а также сервисом, которыми пользуется компания.

За юридическим отделом закреплены задачи по обеспечению информационно-правовой базой менеджеров предприятия, а также заключение договоров с покупателями и поставщиками.

В подчинении заведующего производством находятся отдел снабжения, отдел упаковки, отдел разработок и основное производство. Его основной задачей является осуществление контроля за основной производственной деятельностью. При этом каждый отдел выполняет свои функции.

Отдел снабжения отвечает за обеспечение предприятия всеми необходимыми материально-техническими средствами. Их задача обеспечить все подразделения нужными материалами и оборудованием для выполнения задач каждым другим структурным подразделением. Поэтому данный отдел на предприятии очень важен, так как именно от него зависит своевременность и соответствие запросам поступления средств для целей пользования каждым другим отделом. Именно скоординированная работа может позволить решать поставленные задачи для достижения общей цели.

Отдел упаковки в свою очередь относится к основной производственной деятельности. Их задачей является фасовка и сборка приобретаемых предприятием товаров для перепродажи.

Отдел разработок отвечает за разработку рецептур и новых видов продукции, актуальной и отвечающей всем требованиям покупателей, в направлении деятельности предприятия.



Задачей основного производственного подразделения является осуществление переработки сырья и материалов в готовую продукцию, согласно утвержденным рецептурам. Так как номенклатура производимой продукции предприятия достаточно велика, данное структурное подразделение состоит из трех основных производственных отделов. Разделение проведено на основании изготавливаемой каждой группой рабочих отдельных видов продукции.

Действующая на предприятии организационная структура имеет свои преимущества и недостатки.

К положительным чертам относятся:

- баланс между соблюдением принципа единоначалия и специализацией менеджеров отдельных структурных подразделений;
- руководитель организации не осуществляет подробный анализ проблем, так как информацию по каждому подразделению анализирует и предоставляет линейный менеджер;
- наличие возможности привлечения внешних специалистов для участия в подготовке управленческих решений;
- возможность частичного делегирования полномочий на нижние уровни менеджмента по каждому отдельному виду деятельности структурного подразделения;

К недостаткам данной организационной структуры можно отнести:

- высокий уровень ответственности и нагрузки на высший уровень управления;
- замедленная реакция на изменения внешней среды;
- неравное развитие горизонтального и вертикального взаимодействий между структурными подразделениями;
- ограничение самостоятельности в принятии решения руководителями подразделениями.

В целом данная организационная структура не препятствует компании в достижении основной цели – глубокая переработка и производство

экологически чистых продуктов из дикоросов, которые отвечают международным стандартам качества.

На данный момент основной рабочей программой на предприятии в области учета товарно-материальных ценностей является программное обеспечение 1С: бухгалтерия.

В данном сервисе предприятие имеет возможность фиксировать данные о следующих результатах деятельности:

- выпуске продукции;
- поступлении сырья, материалов и товаров;
- реализации продукции;
- взаимоотношении с контрагентами;
- денежных средствах, имеющихся в кассе и на расчетном счете организации.

Также данная программа способна выводить сводную информацию об определенных показателях, таких как:

- результаты продаж;
- просроченные задолженности;
- данные о количестве и стоимости запасов и др.

Огромным преимуществом данного программного обеспечения является привязанность к принципам бухгалтерского учета.

В рамках полноты получения данных для финансового анализа необходимо использовать и следующие преимущества программного обеспечения:

- наличие возможности расчета точных данных о себестоимости продукции;
- высокие возможности интеграции с другими интерфейсами;
- наличие возможностей автоматизации процессов учета;
- возможность внедрения перечня статей движения денежных средств;

- наличие возможности составлять основные формы финансовой отчетности;
- возможность обработки данных для целей налогового учета;

Так как предприятие быстро развивается и увеличивает как общий объем продукции, так и количество номенклатур, ему требуются большие финансовые вложения, а также отчетность, согласно которой, руководство предприятия сможет незамедлительно принимать важные управленческие решения.

Помимо этого, предприятие получает достаточно большое количество инвестиций, благодаря которым и происходит его стремительное развитие, поэтому еще одной немаловажной задачей, которую должна выполнять система управленческого учета – оценка рентабельности и необходимого объема инвестирования.

Исходя из всего этого, предприятие нуждается в управленческом учете, способном дать максимальное количество полезной для руководства информации в минимальные сроки. Действующий на предприятии до совершенствования способ организации учета такой возможности не дает.

## **2.2 Анализ результатов деятельности предприятия**

Предприятие на данный момент расширило свой географический рынок, который имеет более 100 городов России и ближнего зарубежья.

Наибольшее количество продаж приходится на Томскую область. Это объясняется тем, что само предприятие находится в Томске и является в некоторой степени уникальным. Благодаря наличию хорошо организованного интернет-магазина, покупатели могут сделать заказ из любой точки.

Большую часть клиентов составляют представители рынка B2B – юридические лица и ИП, которые чаще всего закупают продукцию достаточно большими партиями. Несмотря на это компания также

продолжает работать и на рынке B2C, предлагая широкий ассортимент приверженцам своей продукции.

Слишком быстрые темпы роста превращают предприятие в неуправляемую систему, над которой руководство и собственники могут потерять контроль. Именно поэтому руководство компании имеет большую необходимость внедрения системы управленческого учета в полном объеме.

Такая система позволит руководителям получать своевременную и достоверную информацию для принятия различного вида своевременных управленческих решений. [19]

На данном этапе у предприятия имеется система управленческого учета, но она не способна удовлетворять потребности руководства в необходимой информации.

При ведении учета в связи с недостаточной информативностью и функциональностью настроек программного обеспечения не было возможности расчета точных данных о себестоимости изготовленной продукции для определения ценовой политики продукции. И так как на сегодняшний день ассортимент компании выражен большим количеством номенклатур готовой продукции, проблема расчета себестоимости каждой единицы продукции имеет особое значение, для определения минимально возможной цены готовой продукции и, следовательно, формирования финансового результата по итогам реализации продукции.

Еще одной проблемой в расчете себестоимости при существующем способе ведения учета является отсутствие четко организованной системы оплаты труда. Разрабатывая такую систему, необходимо понимать, что уровень заработной платы и компетенции, которые оплачиваются сотрудникам будут разными. Следовательно, необходимо провести разделение сотрудников по группам, и включить в разные статьи расходов, для дальнейшего анализа эффективности их работы. [17]

Также необходимость внедрения четко структурированной системы управленческого учета, основанной на принципах международных

стандартов финансовой отчетности, позволит определить компании, какое количество инвестиций потребуется на всех этапах ее дальнейшего развития.

Для предприятия с большими темпами роста и объемами деятельности необходимо вести не менее трех форм отчетности, к которым относятся:

- баланс предприятия;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств.

Каждый из представленных отчетов имеет свою специфику и смысловую нагрузку и, безусловно, они важны для оценки эффективности деятельности предприятия. Для больших возможностей при анализе отчетности, необходимо понимать взаимосвязь между ее формами.

Анализ каждого из этих отчетов имеет свое значение для руководства и дает определенную информацию. Отчет о прибылях и убытках показывает сведения о доходах и расходах предприятия за определенный период в соответствии с заранее заданными группировками. По отдельным строкам, содержащимся в отчете, можно посчитать показатели рентабельности и оборачиваемости предприятия, а сравнив их с другими периодами, можно сделать вывод об эффективности принятия управленческих решений и деятельности предприятия в целом. [13]

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя анализ бухгалтерских балансов и отчетов о финансовых результатах за прошедшие периоды в целях определения основных финансовых показателей. Финансовый анализ также служит основой понимания истинного положения предприятия и степени финансовых рисков. Результаты финансового анализа непосредственно влияют на определение целей планирования деятельности предприятия на следующие периоды. [16]

Для проведения финансового анализа необходимо рассчитать ряд значений по результатам финансовой отчетности. Первым этапом будет проведение анализа по состоянию на две отчетные даты, до внедрения

системы управленческого учета. Благодаря внедрению системы управленческого учета на предприятии, удалось получить более достоверную и детальную информацию для финансового анализа. На основании отчетности о финансовом положении за 2018 и 2019 года, проведены следующие виды анализа:

- вертикальный (анализ структуры);
- горизонтальный (анализ показателей в динамике);
- анализ платежеспособности (ликвидности);
- анализ рентабельности;
- анализ деловой активности (оборачиваемости);
- анализ финансовой устойчивости.

Данные для анализа баланса предприятия представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Бухгалтерский баланс предприятия

Статья баланса	По состоянию на 31.12.18, тыс. рублей	По состоянию на 31.12.19, тыс. рублей
<b>АКТИВ</b>		
<b>1. Внеоборотные активы</b>	<b>10 884</b>	<b>13 990</b>
<b>2. Оборотные активы</b>	<b>52 593</b>	<b>55 509</b>
<b>Запасы, в т.ч.</b>	<b>18 161</b>	<b>44 692</b>
Товары	15	400
Сырье и материалы	17 819	40 851
Готовая продукция	327	3 441
<b>Дебиторская задолженность</b>	<b>7 631</b>	<b>7 527</b>
<b>Денежные средства</b>	<b>26 801</b>	<b>3 290</b>
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	<b>63 477</b>	<b>69 499</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>3. Капитал и резервы</b>	<b>(2 900)</b>	<b>(1 610)</b>
Уставный капитал	120	160
Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых периодов	(3 288)	(2 972)
Нераспределенная прибыль (убыток) текущего периода	268	1202
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>	<b>55 038</b>	<b>64 951</b>
Займы	55 038	64 951
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>	<b>11 339</b>	<b>6 158</b>
Кредиторская задолженность поставщикам	8 781	2 486
Предоплата покупателями	1 158	2 356
Налоги и взносы	28	623
Заработная плата	1 065	693
<b>ИТОГО ПАССИВОВ</b>	<b>63 477</b>	<b>69 499</b>

Анализ баланса по состоянию на 31 декабря 2018 и 31 декабря 2019 года, представленный в приложении Б, показал, что значение валюты баланса активов увеличилось на 6 100 тыс. руб., что в первую очередь связано с увеличением стоимости внеоборотных активов на 3 096 тыс. руб. (29%), а также ростом суммы оборотных активов на 2 915 тыс. руб. ( 6%). Данные изменения значительно повлияли на структуру активов баланса. Так, в результате увеличения доли внеоборотных активов в структуре активов на 3%, при значительном увеличении в стоимости, доля оборотных активов снизилась на 3%.

Также повлияло на структуру активов изменение суммы оборотных активов. Среди них значительно увеличилась сумма запасов, за счет увеличения стоимости сырья и материалов на 23 041 тыс. руб. (129%). В первую очередь это обусловлено спецификой деятельности предприятия. Необходимые материалы заготавливаются в летний период и закупаются на длительный период времени. Сумма денежных средств предприятия снизилась на 23 541 тыс. руб., что связано с активной деятельностью по закупке сырья и материалов. В структуре запасов на 31 декабря 2019 года увеличилась доля сырья и материалов на 31%, а доля денежных средств снизилась на 38%.

Более наглядно, структура активов баланса на 31 декабря 2018 и 2019 года представлена на рисунке 2.1.

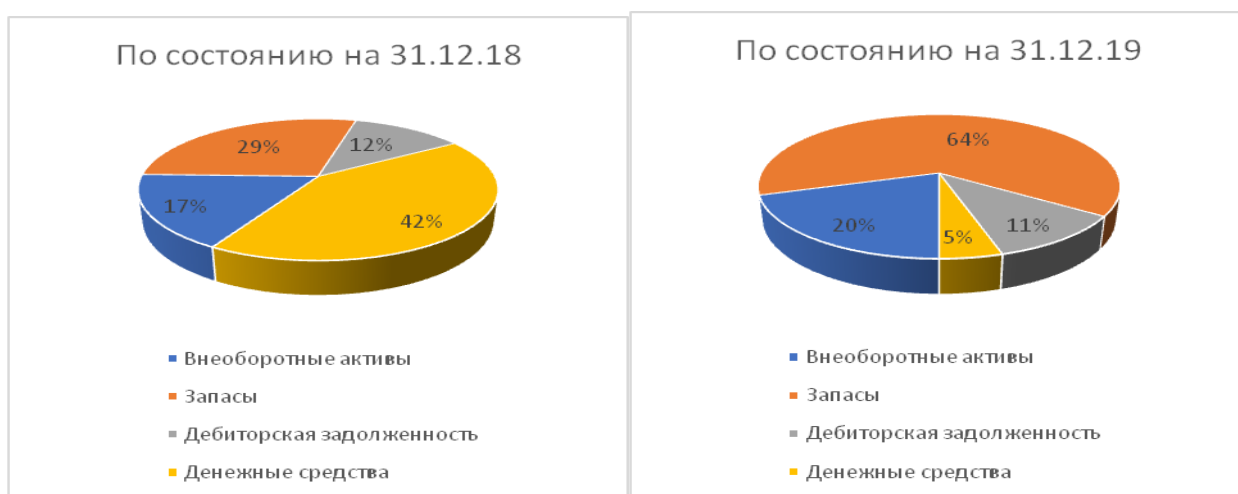


Рисунок 2.1 – Структура активов баланса по состоянию на 31.12.2018

Исходя из диаграммы видно, что на 31 декабря 2018 года, в структуре активов преобладала доля денежных средств 42%. На втором месте по сумме идут запасы предприятия, что в первую очередь связано с закупкой большого количества сырья и материалов к концу каждого года. В 2019 году предприятие провело более активную деятельность по закупке сырья и материалов, что повысило долю запасов в структуре активов до 64%. В связи с активной деятельностью по закупке, сумма денежных средств уменьшилась и в структуре активов на 2019 год составила 5%. Остальные статьи актива баланса за год изменились незначительно.

В значениях пассивов также произошли значительные изменения. Раздел капитал и резервы за данный период показал увеличение на 1 300 тыс. руб. (44%) за счет увеличения уставного капитала на 40 тыс. руб. и получения прибыли за текущий период в размере 1 202 тыс. руб., а также прибыли за 2018 год в размере 268 тысяч рублей. Долгосрочные обязательства увеличились на 10 000 тыс. руб., что оказывает отрицательное влияние на финансовую устойчивость предприятия.

Исходя из анализа, в 2018 году в структуре пассива преобладают долгосрочные займы и составляют 86,7% от валюты баланса. При этом на втором месте в структуре находятся краткосрочные обязательства, представленные в большей мере кредиторской задолженностью поставщикам и предоплатой от покупателей. Доля раздела капитал и резервы в 2018 году чрезвычайно мала, что говорит об очень низкой степени автономности организации. Помимо всего этого, сумма долгосрочных займов значительно превышает стоимость всех внеоборотных средств предприятия, следовательно, организация использует долгосрочные кредиты и займы для финансирования текущей деятельности.

В 2019 году ситуация изменилась не в лучшую сторону. Доля долгосрочных займов в структуре пассива увеличилась до 93,5%, что увеличивает риск банкротства предприятия. Кредиторская задолженность в 2019 году была частично погашена, и ее доля в структуре снизилась до 3,6 %.



Предоплата покупателей в структуре также увеличилась до 3,4 %, что говорит о большем количестве внесении авансов покупателями за продукцию. Уставный капитал был также незначительно увеличен в структуре на 0,04%, но по-прежнему остается слишком маленьким в сравнении с долей долгосрочных займов.

Такая ситуация для компании чрезвычайно опасна, так как большие суммы долгосрочной задолженности могут привести к утрате платежеспособности и к невыплате обязательств. Но так как компания создана сравнительно недавно, такая структура источников финансирования в целом характерна для нее. Помимо этого, компания внедряет новую продукцию на рынок и ее продвижение требует значительных вложений, а все это усиливает влияние на финансовый результат. А так как продукция является в какой-то степени инновационной, это повышает шансы на получение финансирования от бизнес-ангелов.

Для описания эффективности работы предприятия требуются дальнейшие действия по анализу отчета о прибылях и убытках и коэффициентный анализ по описанному выше списку.

Анализ отчета о финансовых результатах проводился за 2019 год.

Данные отчета о прибылях и убытках за период между отчетными датами по балансу представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Отчет о прибылях и убытках

Показатель	2019 год	Доля, %
<b>Выручка без НДС</b>	23 346 709	100%
Прямые переменные расходы, в т.ч.	9 338 684	40%
Оплата труда	1 400 803	6%
Материальные расходы	7 704 414	33%
<b>Маржинальная прибыль (МП)</b>	14 008 025	60%
Прямые постоянные расходы по видам деятельности, всего	3 268 539	14%
<b>Валовая прибыль (ВП)</b>	10 739 486	46%
Коммерческие расходы	3 968 941	17%
Административные расходы	4 902 809	21%
<b>Операционная прибыль</b>	1 867 737	8%

Продолжение таблицы 2.3

Прочие доходы	0	0%
Прочие расходы	453 672	2%
Финансовые доходы	0	0%
Финансовые расходы	0	0%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>1 414 065</b>	<b>6%</b>
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 201 955</b>	<b>5%</b>

Так, в 2019 выручка предприятия составила 23,3 млн рублей, из которой 9,3 млн рублей (около 40%) доля прямых переменных затрат в составе реализованной продукции. Маржинальная прибыль, определяемая как разница между выручкой и прямыми переменными расходами составила 14 млн. рублей. Таким образом, валовая прибыль, полученная путем вычитания прямых постоянных затрат из маржинальной прибыли, составила 10,7 млн. рублей (46% от выручки). Коммерческие расходы составили 3,96 млн. рублей (17%). Административные расходы – 1,9 млн. рублей.

Таким образом, предприятие получило чистую прибыль за 2019 год в размере 1,2 млн. рублей.

Структура расходов отчета о прибылях и убытках за 2019 год представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Структура расходов за 2019 год

Исходя из диаграммы, видно, что в структуре расходов наибольшее значение имеют прямые переменные расходы – 43%. Также стоит отметить, что коммерческие и административные расходы находятся на более высоком уровне, чем прямые постоянные, что говорит о достаточно высоких затратах на содержание административно-управленческого аппарата и реализацию продукции.

Следующим этапом является расчет основных финансовых коэффициентов.

Показатели ликвидности дают представление о способности фирмы рассчитаться по текущим долгам с помощью денежных средств и прочих ликвидных активов. Платежеспособность выражается через коэффициенты ликвидности, представляющие собой отношение имеющихся в наличии оборотных активов по степени ликвидности к сумме текущих (краткосрочных) обязательств на отчетную дату.

Показатели ликвидности на отчетные даты представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели ликвидности предприятия

Наименование показателя	Обозначение	на 31.12.2018	на 31.12.2019	Нормативное значение
Чистые оборотные активы	ЧОА	41 274,80	48 182,00	
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	4,64	6,94	1,5-3
Коэффициент срочной ликвидности	Ксл	3,04	1,30	0,8-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	2,37	0,26	0,25-0,35

Положительное значение чистых оборотных активов, указывает на то, что предприятие имеет достаточную сумму оборотных активов для погашения краткосрочных обязательств. Но коэффициенты ликвидности в 2018 году намного выше нормативных значений. Это свидетельствует о недостаточно эффективном использовании оборотных активов предприятием, в частности, высоким уровнем запасов сырья и материалов.

Но, учитывая специфику деятельности предприятия, согласно которой необходимо закупать большое количество сырья и материалов в то время, когда это сырье имеется в продаже, можно сделать допущение о том, что коэффициент текущей ликвидности, учитывающий запасы, является не основополагающим в данной таблице. Однако, коэффициенты срочной и абсолютной ликвидности, также превышают нормативные значения, установленные для производственных предприятий. В 2019 году, коэффициенты, за исключением текущей ликвидности, близки к нормативным значениям.

Доходность фирмы характеризуется абсолютными и относительными показателями. Абсолютный показатель доходности - сумма прибыли. Относительный показатель - уровень рентабельности, представленный в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели рентабельности предприятия

№п/п	Наименование показателя	Обозначение	2019
1	Валовая рентабельность продаж, %	R	46%
2	Операционная рентабельность продаж, %	R <sub>пр</sub>	8%
3	Чистая рентабельность продаж, %	R <sub>чпр</sub>	5%
4	Рентабельность активов, %	ROA	2%
5	Чистая рентабельность активов, %	ROA <sub>чпр</sub>	2%

Как видно из таблицы, показатели рентабельности в 2019 году находятся на очень низком уровне. В первую очередь это связано с высокой долей себестоимости реализованной продукции и, как следствие, снижением величины валовой прибыли. Помимо этого, достаточно высокая доля затрат приходится и на реализацию продукции, что в свою очередь снижает значение операционной прибыли.

Далее, в таблице 2.6 представлены результаты анализа коэффициентов оборачиваемости.

Таблица 2.6 – Показатели оборачиваемости активов в 2019 году

Наименование показателя	Обозначение	Коэффициент	Продолжительность, дни
Коэффициент оборачиваемости активов	Коб.а	0,217	1 039
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Коб.ОА	0,268	845
Коэффициент оборачиваемости запасов	Коб.З	0,217	909
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	Коб.ДЗ	1,910	118
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	Коб.КЗ	1,215	253

Как видно из таблицы, коэффициенты оборачиваемости активов достаточно низкие, что в первую очередь связано с высоким значением запасов в разделе оборотных активов и сравнительно небольшими объемами продаж, по сравнению с максимальным объемом выпуска продукции, который может произвести предприятие при имеющихся производственных мощностях. Большая продолжительность оборота активов неблагоприятно влияет на весь производственно-коммерческий цикл. Продолжительность оборота по всем показателям, кроме дебиторской и кредиторской задолженностей, находится на уровне около 3 лет.

Финансовая устойчивость характеризует способность предприятия сохранять платежеспособность и обслуживать долги в долгосрочной перспективе. Коэффициенты финансовой устойчивости представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Коэффициенты финансовой устойчивости

№п/п	Наименование показателя	Обозначение	за 2018 год	за 2019 год
1	Коэффициент долга	Кд	1,05	1,02
2	Коэффициент автономии	Кав	-0,05	-0,02
3	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования		0,15	0,24

Низкие показатели коэффициентов автономии, свидетельствуют о том, что предприятие еще не способно финансировать свою деятельность за счет собственных средств и вынуждено брать займы. Такие значения коэффициентов свойственны недавно открывшемуся предприятию, которое было финансировано в основном, за счет привлеченных средств.

Благодаря проведенному анализу на основе собранной в отчетности информации, можно сделать вывод о том, что предприятию необходимо осуществлять свою деятельность на более высоком уровне рентабельности, для того чтобы у него оставались средства для финансирования всех направлений деятельности предприятия. Также у предприятия имеются достаточно высокие уровни запасов, в составе которых, большую долю занимают сырье и материалы. Поэтому, предприятию следует увеличивать объем продаж до уровня максимальных производственных мощностей, или же снижать объемы производства, что является не совсем целесообразным, при заданных производственных мощностях. Поэтому одна из задач компании расширение рынка сбыта оправдывает свое существование по результатам анализа отчетности, которая была составлена на основании данных за 2018 и 2019 года.

Так как на предприятии для учета используется программа, которая построена на принципах бухгалтерского учета, составление отчетности по результатам регистрации хозяйственных операций, при заданных объемах производства, представляется вполне возможным. Поэтому возможно получить достоверную информацию в короткие сроки.

Упрощенная система учета в компании, применяемая до постановки управленческого учета, препятствует решению многих задач финансового характера, так как у руководства не хватает информации для оперативного принятия рациональных решений.

И главным недостатком такого способа учета является отсутствие возможности составления форм финансовой отчетности с достоверной структурированной информацией, а также систематизации и взаимосвязи

между отчетами об имущественном положении предприятия, отчете о прибылях и убытках и о движении денежных средств.

Поэтому в компании предполагается внедрение справочников в учетную систему 1С, которая настроена по принципам бухгалтерского учета и имеет множество взаимосвязанных разделов и большое количество составляющихся автоматически регистров бухгалтерского учета и форм отчетности.

Подводя итоги, стоит отметить, что при быстрых темпах роста рынка сбыта компании, необходимо контролировать не только объем рынка в количественном и денежном выражении, но и рентабельность каждого вида деятельности и продукции компании, для построения различных планов производства и продаж компании, которые при их реализации сделают деятельность компании максимально эффективной.

Исходя из вышеуказанного подтверждается высокая степень необходимости внедрения системы управленческого учета, которая позволит компании работать более эффективно, получая максимальный положительный финансовый результат, при затрачивании минимального количества ресурсов.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А61	Капацкому Станиславу Олеговичу

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление подготовки</b>	38.03.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Анализ безопасности рабочего места сотрудников и возможное влияние негативных факторов.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– охрана здоровья и безопасность труда;</li> <li>– мероприятия по повышению работоспособности и укреплению здоровья.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воздействие на окружающую среду;</li> <li>– влияние на здоровье потребителей;</li> <li>– взаимодействие со СМИ.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой</li> </ul>	<p>Анализ уровня развития КСО и применимости стандартов ISO 9001, ISO 14001</p>



деятельности.	
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рисунок 4.1 – компоненты социальной ответственности в трактовке А. Кэррола;</li> <li>– Таблица 4.1 – структура программ КСО.</li> </ul>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	<b>16.03.2020</b>
---	-------------------

Задание выдал консультант:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ШИП	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗА61	Капацкий Станислав Олегович		

## **4 Корпоративная социальная ответственность**

### **4.1 Сущность корпоративной социальной ответственности**

Корпоративная социальная ответственность – это международная бизнес- практика, которая стала неотъемлемой частью корпоративного управления с конца 20 века. В настоящее время каждая успешная компания проводит мероприятия КСО.

Существует несколько определений корпоративной социальной ответственности, к которым относятся:

- комплекс направлений политики и действий руководства компании в отношении ключевых стейкхолдеров, ценностей и законных, учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Таким образом, социальная ответственность представляет собой некую концепцию, согласно которой, бизнес берет на себя дополнительные обязательства перед обществом. [14]

Анализ корпоративной социальной ответственности начинается с изучения уровней КСО, описанным в подходе А. Кэролла, к которым относятся:

- экономическая ответственность лежит в основании пирамиды уровней КСО и определяется базовой функцией компании на рынке, как производителя товаров и услуг, удовлетворяющих потребности покупателей и получать за счет этого прибыль;
- правовая ответственность подразумевает необходимость соблюдения законов ведения бизнеса в современных условиях, соответствие деятельности ожиданиям общества;

– этическая ответственность требует от бизнеса не только выполнение ожиданий общества, описанных в правовых нормах, но и основанных на существующих нормах морали;

– филантропическая ответственность побуждает компанию к поддержанию и развитию благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

Так, вышеописанные уровни можно представить в виде рисунка 4.1.



Рисунок 4.1 – Уровни корпоративной социальной ответственности

Несмотря на то, что данные понятия схожи, в российском бизнесе их понимание отличается от мировой практики. Чаще всего под КСО понимается благотворительность, которая является лишь частью социальной ответственности перед обществом. [15]

Отличительной чертой КСО несмотря на то, что ее основная цель – капитализация бизнеса, является ориентация на долгосрочную перспективу и двухстороннюю пользу от мероприятий для общества и предприятия.

## 4.2 Определение стейкхолдеров предприятия

Учитывая тот факт, что представленная в работе в качестве объекта исследования, группа компаний занимается выпуском экологически чистой, качественной и полезной для здоровья продукции, корпоративной социальной ответственности в данной компании уделяется большое

внимание, даже несмотря на то, что предприятие начало свою деятельность сравнительно недавно.

В качестве оценки эффективности существующих на предприятии программ КСО проводится оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

К стейкхолдерам относятся люди или организации, действия которых, могут каким-либо образом влиять на компанию.

Вся деятельность КСО, как правило, направлена на улучшение уровня жизни населения, безопасность труда и повышение качества жизни сотрудников.

В компании одним из приоритетных направлений программы КСО является забота о здоровье потребителей их продукции. Для этого предприятие производит свою продукцию только из натурального сырья, которое не имеет в своем составе веществ, способных наносить вред организму. В рамках данных программ проводятся следующие мероприятия:

- используются только натуральные компоненты в составе продукции;
- ведется пропаганда здорового образа жизни в рекламе компании;
- разработка рецептур производится на основании тщательных исследований свойств продукции;
- произведенная продукция по возможности упаковывается в экологичную упаковку.

Помимо этого, в компании особое внимание уделяется охране здоровья сотрудников и созданию благоприятных условий труда. Для этого проводятся следующие мероприятия:

- мониторинг условий труда и отдыха;
- пропаганда здорового образа жизни среди сотрудников;
- соответствие нормам санитарно-бытовых условий в помещениях;
- проведение встреч и корпоративов в неформальной обстановке.

Также предприятие активно взаимодействует со СМИ, путем публикаций в журналах и соцсетях постов о своей продукции и ее связи со здоровым образом жизни, что повышает узнаваемость бренда и формирует благоприятное впечатление у партнеров. Помимо этого, компания оказывает активную спонсорскую поддержку спортивных мероприятий.

### 4.3 Определение структуры и эффективности программ КСО

Данный этап предполагает определение элементов программы. В таблице 4.1 представлены стейкхолдеры, имеющие наибольшее влияние на организацию в соответствии с целями предприятия.

Таблица 4.2 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
1.Использование натурального сырья	Ответственность перед потребителями	Потребители	Бессрочно	Высокое качество продукции, а также формирование имиджа компании
Публикация статей на тему здорового образа жизни	Социально-ответственное поведение	Потребители	Бессрочно	Открытие доступа к социально-ответственным инвестициям
Использование экологичной упаковки	Содействие охране окружающей среды	Потребители	Бессрочно	Повышение лояльности потребителей
Мониторинг условий труда и отдыха	Охрана здоровья сотрудников	Сотрудники	Бессрочно	Рост комфорта на рабочем месте
Выплата премий	Поддержание социально-значимой заработной платы	Сотрудники	Бессрочно	Мотивация сотрудников и благоприятная обстановка в компании
Регулярные публикации в социальных сетях	Взаимодействие с местными сообществами	СМИ	Бессрочно	Укрепление репутации и имиджа компании
Спонсорская поддержка спортивных мероприятий	Готовность участвовать в социальных проектах	СМИ	Бессрочно	Распространение продукции

Социальные программы компании представляют собой деятельность, которая осуществляется на добровольной основе и охватывает социальную, экологическую, корпоративную и экономическую сферы. Все программы связаны с миссией и стратегией компании, а также направлены на удовлетворение запросов всех заинтересованных лиц.

Внутренняя совокупность программ КСО направлена на поддержание баланса между интересами компании и ее сотрудников.

Внешняя же направленность затрагивает отношение потребителей, партнеров, поставщиков и СМИ.

Выгодой от социальных программ считается возможность расширить круг своих потребителей, повысить лояльность к бренду, а также выстроить и поддерживать гармоничные отношения с сотрудниками компании. Социальные инвестиции позволяют повысить уровень этичности своей деятельности и продемонстрировать понимание ответственности перед стейкхолдерами в долгосрочной перспективе.

## **Заключение**

Таким образом, управленческий учет – это система учета, которая на основе полученных данных позволяет проводить анализ и планирование результатов деятельности, необходимые для обеспечения руководства информацией для принятия рациональных управленческих решений, позволяющих повысить эффективность деятельности предприятия. Управленческий учет отличается от финансового целью и задачами, которые решаются с его применением.

Система управленческого учета, способная обеспечивать руководство компании достаточным объемом информации, способствует достижению главной цели организации – получению максимальной прибыли при минимальных затратах. Именно детализированный и подробный учет не только по компании в целом, но и по всем ее сферам деятельности, а также структурным подразделениям, позволяет рассчитывать на основе анализа показатели эффективности направлений бизнеса и структурных подразделений внутри него.

В данной работе, по результатам финансового анализа группы компаний, созданной в 2016 году, было выявлено достаточно много проблем, повышающих риск банкротства. На данный момент в структуре источников финансирования деятельности компании значительно преобладают заемные средства, при этом большая часть из них – долгосрочные займы. Это не только снижает степень автономности компании, но и увеличивает риски неплатежеспособности в будущие периоды.

Так как компания развивается достаточно быстрыми темпами, увеличивая ежегодно объемы своей производственной и коммерческой деятельности, а также развивается организационная структура и номенклатура изготавливаемой продукции, возникает проблема анализа эффективности работы группы компаний.

В таком случае система управленческого учета, которая функционировала на предприятии до совершенствования, была не способна предоставлять руководству подробную информацию о результатах деятельности.

Для этих целей на базе учетной системы предприятия проводились доработки и настройки, способные в полном объеме компенсировать дефицит информации о результатах деятельности группы компаний для целей управленческого учета. Именно на основании подробной и структурированной информации руководство сможет принимать более рациональные управленческие решения в короткие сроки.

Первым этапом совершенствования стала разработка справочников для учетной системы, на основе действующей организационной структуры и изготавливаемой продукции. В результате были доработаны существующие виды номенклатур, прописаны все счета учета затрат и статьи, относящиеся к ним по подразделениям, а также разработан справочник статей движения денежных средств.

Следующим этапом совершенствования системы управленческого учета на предприятии стала разработка формы отчета о прибылях и убытках. Для целей управленческого учета было решено разделить по видам производства такие статьи отчета, как выручка и производственная себестоимость, а также введены статьи учета прямых переменных и постоянных расходов, что в результате дало возможность расчета маржинальной прибыли, для более существенного анализа эффективности деятельности предприятия, а также возможности расчета ограниченного ресурса и использование этих данных при принятии управленческих решений.

Помимо вышеперечисленного, для руководства является необходимой информация о движении денежных потоков организации. Для этого на первом этапе был разработан справочник статей движения денежных средств, в результате чего каждой хозяйственной операции, связанной с



использованием денежных средств, присваивается соответствующая статья, для дальнейшего формирования на базе данных учетной системы отчета о движении денежных средств. Такая информация необходима руководству для оценки денежных потоков по трем направлениям – операционной, инвестиционной и финансовой видам деятельности.

Таким образом, система управленческого учета с вышеперечисленными доработками и настройками способна в большей мере удовлетворять потребности руководства в информации для анализа. Разработанная форма отчета о прибылях и убытках собирает данные в разрезе направлений производственной деятельности компании. Отчет о движении денежных средств является рациональным решением для учета денежных потоков группы компаний.

## Список использованных источников

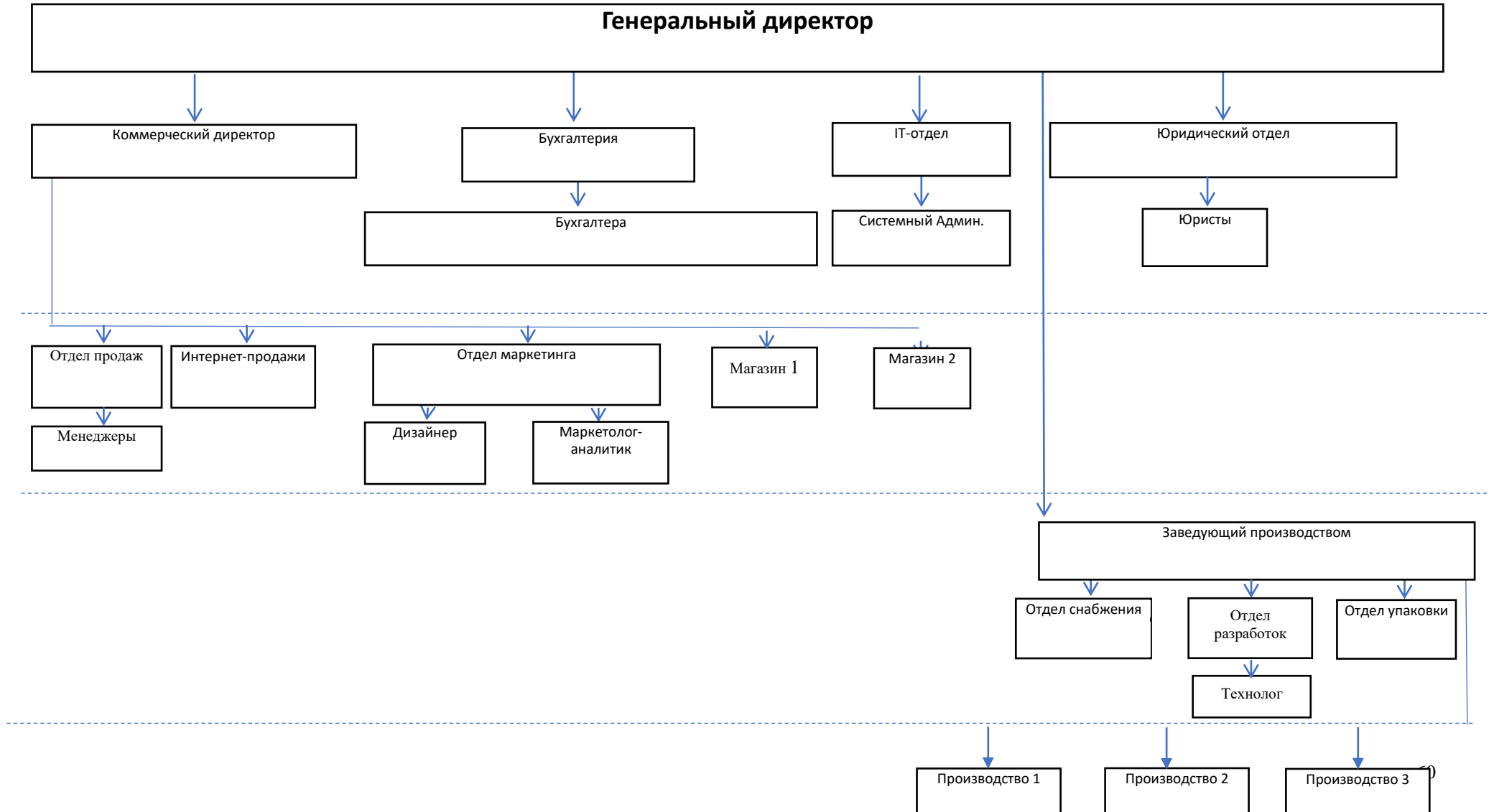
1. Аткинсон Энтони А. Управленческий учет, 3-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – С.: ил. – Парал. тит. англ.
2. Бабаев Ю. А., Петров А. М. Бухгалтерский учет и анализ. Основы теории для бакалавров экономики: Учебник. М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – С. 302.
3. Баннова К. А., Жданова А. Б., Долгих И. Н. Учет и анализ: учебное пособие / И.Н. Долгих, А.Б. Жданова, К.А. Баннова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2017. – С. 101.
4. Булатов А.С. Экономика. Экономическая теория: Учебник для студентов ВУЗов. / А.С. Булатов. – М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Васильева Л.С. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2015. – С.368.
6. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. Для вузов. – М.: Финстатинформ, 2012. – С. 359.
7. Вещунова Н.Л. Бухгалтерский и налоговый учет: учебник. – 3-е изд., перераб. И доп. М.: Проспект, 2012. – С. 848.
8. Воронова Е. Ю. Управленческий учет / М.: Издательство Юрайт, 2014. – С. 590.
9. Друдри К. Управленческий учет для бизнес решений: Пер с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 655.
10. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет; учебник для ВУЗов. – М.: Экономистъ, 2006. – С. 618.
11. Жданова А.Б. Финансовый анализ и планирование на предприятии: метод. Указ. 080200 «Менеджмент», 38.03.02 «Менеджменте» / Баннова К.А., Рахимов Т.Р.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – С.42.

12. Керимов В.Э., Селиванов П.В., Минина Е.В. Концепция управленческого учета на современном этапе развития экономики. Менеджмент в России и за рубежом. – М: Интерком, 2014. – С. 445.
13. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]: надежная правовая поддержка – Электрон. Дан. – URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения: 28.04.2020).
14. Компоненты эффективной системы функционирования КСО [Электронный ресурс]. – URL: [https://studopedia.ru/2\\_27440\\_vzaimodeystvie-s-partnerami.html](https://studopedia.ru/2_27440_vzaimodeystvie-s-partnerami.html) (дата обращения 28.05.2020).
15. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – С.94.
16. Крайнова В. В. Особенности развития внутреннего контроля как инструментарий управленческого учета на предприятии // Бухгалтерский и финансовый учет. – 2014. - №5. – С. 45 – 53.
17. Крылова Н. А. Развитие методологии управленческого учета в организациях. М.: Финансы и статистика, 2013. – С.132.
18. Наумов, Анатолий Федорович. Инновационная деятельность предприятия: учебник для вузов / А. Ф. Наумов, А.А. Захарова. – Москва: Инфра-М, 2015, - С. 256: ил. – Высшее образование. Бакалавриат. – Библиогр.: С.240 – 243. – Словарь терминов: С. 244-252.
19. Уолш К., ключевые показатели менеджмента: Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2001. – 360с.
20. Ярухина Л., Финансы для нефинансистов. – СПб.: Питер 2020. – 272 с.:ил. – (Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»).

# Приложение А

(Обязательное)

## Организационная структура предприятия



## Приложение Б

(Обязательное)

### Вертикальный и горизонтальный анализ баланса предприятия

Статья баланса	По состоянию на 31.12.18, тыс. рублей	По состоянию на 31.12.19, тыс. рублей	Изменение, тыс. руб	%	Доля на 31.12.18, %	Доля на 31.12.19, %	Изменение доли, %
<b>АКТИВ</b>							
<b>1. Внеоборотные активы</b>	<b>10 884</b>	<b>13 990</b>	3 096	29%	17%	20%	3%
ОС	9 569	11 414	1 845	19%	15%	16%	1%
НМА	236	463	227	100%	0%	1%	0%
Прочие (РБП, неотделимые улучшения аренд. здания)	1 078	2 103	1 025	49%	2%	3%	1%
<b>2. Оборотные активы</b>	<b>52 593</b>	<b>55 509</b>	2 916	-15%	83%	64%	-19%
<b>Запасы</b>	<b>18 161</b>	<b>44 692</b>	26 531	86%	29%	49%	20%
Товары	15	400	385	2635%	0%	1%	1%
Сырье и материалы	17 819	40 851	23 032	68%	28%	43%	15%
Готовая продукция	327	3 441	3 114	955%	1%	5%	4%
<b>Дебиторская задолженность</b>	<b>7 631</b>	<b>7 527</b>	-104	-1%	12%	11%	-1%
Покупатели и заказчики	2 321	4 442	2 121	93%	4%	6%	3%
Авансы поставщикам	3 432	2 551	-881	-26%	5%	4%	-2%
Подотчет	1 897	228	-1 669		3%	0%	-3%
Займы, выданные сотрудникам		306	306		0%	0%	0%
<b>Денежные средства</b>	<b>26 801</b>	<b>3 290</b>	-23 511	-88%	42%	5%	-38%
Расчетный счет	3 508	3 232	-276	-8%	6%	5%	-1%
Касса	23 303	58	-23 245	-100%	37%	0%	-37%
РБП (расходы будущих периодов)		58	58		0%	0%	0%
<b>ИТОГО АКТИВОВ</b>	<b>63 477</b>	<b>69 499</b>	<b>6 099</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>ПАССИВ</b>							

3. Капитал и резервы	(2 900)	(1 610)	1 290	-44%	-5%	-2%	2%
Уставный капитал	120	160	40	33%	0%	0%	0%
Нераспределенная прибыль (убыток) прошлых периодов	(3 288)	(2 983)	304	-9%	-5%	-4%	1%
Нераспределенная прибыль (убыток) текущего периода		1202	1202		0%	2%	2%
4. Долгосрочные обязательства	55 038	64 951	10000	18%	87%	94%	7%
Займы	55 038	64 951	10000	18%	87%	94%	7%
5. Краткосрочные обязательства	11 339	6 158	-5190	-46%	18%	9%	-9%
Кредиторская задолженность поставщикам	8 781	2 486	-6295	-72%	14%	4%	-10%
Предоплата покупателями	1 158	2 356	1197	104%	2%	3%	2%
Налоги и взносы	28	623	594	2057%	0%	1%	1%
Заработная плата	1 065	693	-361	-34%	2%	1%	-1%
Займы	(3,10)		3,10		0%	0%	0%
ИТОГО ПАССИВОВ	63 477	69 499	6099	10%	100%	100%	0%

## Приложение В

(Обязательное)

### Статьи движения денежных средств по видам деятельности

Наименование	Вид движения	Вид операции
<b>01_Операционная деятельность</b>		
<b>Поступления по операционной деятельности</b>		
<b>Поступления от продаж</b>		
Поступления от продаж	Поступление от продажи продукции и товаров, выполнения работ, оказания услуг	Оплата от покупателя
<b>Прочие поступления</b>		
Возврат от поставщиков	Прочие поступления по текущим операциям	Возврат от поставщика
Возврат денежных средств выданных подотчет	Прочие поступления по текущим операциям	Прочее поступление
Прочие доходы	Прочие поступления по текущим операциям	Прочее поступление
<b>Платежи по операционной деятельности</b>		
<b>Коммерческие платежи</b>		
<b>Выставки, ярмарки</b>		
Аренда оборудования	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Аренда помещений	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Транспортные расходы</b>		
Топливо	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Транспортные услуги	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Обслуживание сайта</b>	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных	Оплата поставщику

	оборотных активов	
<b>Прочие коммерческие платежи</b>		
Анализ качества продукции	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Реклама	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Общепроизводственные платежи</b>		
<b>Обслуживание оборудования</b>		
Аренда оборудования	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Установка оборудования	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Запасные части для оборудования	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Услуги по ремонту оборудования	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Общехозяйственные платежи</b>		
Представительские расходы	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Выдача денежных средств подотчет	Прочие платежи по текущим операциям	Перечисление подотчетному лицу
Инвентарь и хозяйственные принадлежности	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Командировочные расходы	Прочие платежи по текущим операциям	Оплата поставщику
Канцелярия	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Обеспечение нормальных условий труда	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Полиграфические услуги	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Прочие общехозяйственные платежи	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Расходы на оплату труда</b>	Оплата труда	Оплата труда



<b>Консультационные услуги</b>	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Расходы на услуги банков	Прочие платежи по текущим операциям	Комиссия банка или Прочее списание
<b>Расходы на персонал</b>		
Обучение персонала	Прочие платежи по текущим операциям	Оплата поставщику
Размещение вакансий в сети интернет	Прочие платежи по текущим операциям	Оплата поставщику
Аренда помещения	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Оплата коммунальных услуг	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Текущий ремонт помещений	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Клининговые услуги	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Услуги связи	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Производственные платежи</b>		Оплата поставщику
Сырье и материалы	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Тара	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Услуги		
Инвентарь		
Прочие материалы	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Полиграфические услуги	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
Товары	Оплата товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов	Оплата поставщику
<b>Расчеты по налогам и сборам</b>		
Налог на прибыль	Налог на прибыль	Уплата налога
НДС	Расчеты по налогам и сборам	Уплата налога

Прочие налоги и сборы	Прочие платежи по текущим операциям	Уплата налога
УСН	Расчеты по налогам и сборам	Уплата налога
<b>02 Инвестиционная деятельность</b>		
<b>Платежи по инвестиционной деятельности</b>		
Капитальный ремонт зданий	Приобретение, создание, модернизация и реконструкция внеоборотных активов	Оплата поставщику
Приобретение мебели	Приобретение, создание, модернизация и реконструкция внеоборотных активов	Оплата поставщику
Приобретение нематериальных активов	Приобретение, создание, модернизация и реконструкция внеоборотных активов	Оплата поставщику
Приобретение оборудования	Приобретение, создание, модернизация и реконструкция внеоборотных активов	Оплата поставщику
Приобретение офисной техники	Приобретение, создание, модернизация и реконструкция внеоборотных активов	Оплата поставщику
<b>Поступления по инвестиционной деятельности</b>		
Поступления от продажи нематериальных активов	Прочие поступления по инвестиционным операциям	Оплата поставщику
Поступления от продажи оборудования	Прочие поступления по инвестиционным операциям	Оплата поставщику
Поступления от продажи помещений	Прочие поступления по инвестиционным операциям	Оплата поставщику
<b>03 Финансовая деятельность</b>		
<b>Платежи по финансовой деятельности</b>		
Погашение кредитов и займов банка	Погашение (выкуп) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	Возврат кредита банку
<b>Поступления по финансовой деятельности</b>		
Поступление кредитов и займов банка	Получение кредитов и займов	Получение кредитов в банке
Поступление процентов по предоставленным займам	Поступления от дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям	Прочее поступление

## Приложение Г

(Обязательное)

### Отчет о движении денежных средств

Статья движения	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	Итого
01 Операционная деятельность				
Поступления по операционной деятельности	5 570 274,44	7 114 500,43	7 363 376,73	20 048 151,60
Поступления от продаж	4 415 006	6 458 903	6 624 163	17 498 074
Прочие поступления	1 268 640	2 503 803,19	2 558 338,38	6 330 781,57
Платежи по операционной деятельности	-15 238 035,68	-30 485 747,09	-13 206 126,79	-58 929 909,56
Производственные платежи	-9 798 587,19	-23 973 441,8	-2 933 093,28	-36 705 122,27
Общепроизводственные платежи	-41 911,84	-171 856,68	-383 065,13	-596 833,65
Коммерческие платежи	-210 252,65	-279 661,84	-142 776,63	-632 691,12
Общехозяйственные платежи	-5 186 685,79	-6 015 781,37	-9 670 250,75	-20 872 717,91
Расчеты по налогам и сборам	-483,21	-2 784,4	-5 742	-9 009,61
Прочие платежи	-115	-42 221	-71 199	-113 535
02 Инвестиционная деятельность				
Платежи по инвестиционной деятельности	-1 228 269,03	-954 118,57	-911 283,94	-3 093 671,54
Капитальный ремонт зданий	-907 488,03	-570 424,19	-552 396,4	-2 030 308,62
Приобретение оборудования	-267 666	-174 436,03	-256 265,54	-698 367,57
Приобретение офисной техники	-22 090	-30 990	-18 942	-72 022
Приобретение мебели	-31 025	-178 268,35	-83 680	-292 973,35
03 Финансовая деятельность				
Поступления по финансовой деятельности	33 520 000	10 000 000	205 992,13	43 725 992,13
Поступление займов	33 520 000	10 000 000		44 520 000
Приобретение иностранной валюты			205 992,13	205 992,13
Платежи по финансовой деятельности	-5 000 000	-100 000	-430 138,53	-5 530 138,53

Погашение кредитов и займов банка	-5 000 000			-5 000 000
Предоставление займов		-100 000	-225 000	-325 000
Чистый денежный поток	17 960 479	-14 696 565	-6 965 568	-3 701 654
Чистый денежный поток по операционной деятельности	-9 667 761	-23 371 247	-5 842 750	-38 881 758
Чистый денежный поток по финансовой деятельности	28 520 000	9 900 000	-224 146	38 195 854
Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	-1 228 269	- 954 119	-911 214	-3 093 602