

М.Н. Семиколенова

## Управленческая отчетность: понятие и принципы формирования

В настоящее время российским предприятиям предоставлена полная юридическая, экономическая и предпринимательская самостоятельность, которая при относительной неразвитости рыночных механизмов и методов управления привела к снижению эффективности их хозяйственной деятельности. Это требует усиления функции организации, регулирования и управления на уровне субъектов предпринимательства.

Одним из основных внутренних факторов неопределенности для аппарата управления является неполная информация как о текущем состоянии, так и о перспективах развития производства. Эти обстоятельства требуют формирования новых подходов к управлению и инструментов их внедрения, которые позволят прояснить усложняющиеся экономические проблемы организаций, подадут своевременно сигналы для принятия коррективных мер. Одновременно возрастают требования к системе информационной поддержки менеджмента, в частности, к системе внутрихозяйственной отчетности организации.

Правилам и принципам составления финансовой отчетности в РФ всегда уделялось достаточно внимания. Однако до недавнего времени внутренняя отчетность в качестве отдельного элемента бухгалтерского учета не рассматривалась. Сегодня внутренняя отчетность необходима предприятию по ряду причин. Во-первых, с ее помощью администрация организации сможет контролировать деятельность центров ответственности и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров. Во-вторых, четко налаженный с помощью управленческих отчетов контроль позволяет руководителю центра ответственности принимать обоснованные решения и пересматривать цели своего подразделения в период планирования.

Однако принципы и порядок составления управленческой отчетности в отечественной экономической литературе практически не разработаны. Не находят отражения эти вопросы и в существующей системе нормативного регулирования учета и отчетности в РФ. Решение проблем ведения управленческого

учета и составления внутренней отчетности является прерогативой каждого предприятия. В Законе РФ «О бухгалтерском учете» отмечена лишь конфиденциальность содержащейся в ней информации: «содержание регистров бухгалтерского учета и внутренней бухгалтерской отчетности является коммерческой тайной».

Это, в свою очередь, означает, что систематизация и определение общих принципов составления управленческой отчетности становятся объективной необходимостью для всех предприятий, столкнувшихся с проблемой организации управленческого учета. Управленческий отчет должен быть адресным. Принцип *адресности* при формировании внутренней отчетности должен означать, что содержащиеся в ней показатели связаны с информационными запросами конкретных управляющих центров доходов или затрат и направлены определенному менеджеру, а не его более высокому руководителю.

Содержание и цели управленческого учета определяют следующий принцип составления внутренней отчетности – *оперативность*. Отчеты в управленческом учете, как правило, содержат информацию, требующую немедленных действий, а потому должны представляться в максимально короткие сроки. Эффективный управленческий контроль предполагает наличие конкретной отчетной информации. Данные внутренней отчетности должны быть систематизированы так, чтобы руководитель оперативно смог принять оптимальные управленческие решения и улучшить дальнейшую работу центра ответственности. Отчет, содержащий информацию, не нужную менеджеру, снижает качество управленческого контроля. Немаловажным принципом управленческого учета должна стать *экономичность* формируемой информации. Нет смысла в сборе и обработке управленческой информации, ценность которой для управления ниже затрат на ее получение.

При составлении отчетов по центрам затрат можно выделить принцип *контролируемости*, суть которого сводится к следующему: менеджеру, стоящему выше, нет необходимости проверять подробности отчетов, составленных на более низком иерархическом уровне

управления, до тех пор, пока не возникнет какая-либо управленческая проблема.

Кроме того, внутренняя отчетность должна содержать не только фактические показатели деятельности центров ответственности, но и информацию об отклонениях фактических показателей от плановых. Данный принцип формирования внутренней бухгалтерской отчетности позволит осуществлять управление по отклонениям и оперативно выявлять факторы роста прибыли или причины возникновения убытков.

К управленческой информации предъявляется требование *надежности*. В управленческом учете часто используются приблизительные оценки, отдающие приоритет в получении оперативной информации в ущерб ее точности. Однако неточность отражаемых в отчетности данных не должна повлиять на обоснованность принимаемых управленческих решений.

Внутренняя отчетность должна обеспечить возможность сопоставления доходов и расходов. Какой бы совершенной ни была система хозрасчетных показателей оценки деятельности предприятий или их внутренних подразделений, с какой бы степенью детализации в плане они не разрабатывались, если эти показатели или данные для их расчета не отражаются должным образом в учете, хозрасчет фактически не функционирует, его рычаги и стимулы не действуют. Поэтому считаем, что детализация объектов в управленческой бухгалтерии должна сопровождаться не только детализацией затрат, но и доходов тех же объектов.

В основе принципа *зависимости формата отчетности от объектов учета* должны лежать критерии избрания центров затрат и распределения центров ответственности. Формирование отчетности по сферам ответственности осуществимо при наличии следующих условий:

- четкое определение функциональных сфер, несущих определенную ответственность;

- наличие территориального деления подразделений, дающего возможность ограничить ответственность за затраты в рамках данного сегмента;

- управление различными производственными процессами разными ответственными лицами.

Принцип *избирательного подхода* заключается в том, что ведение отчетности по всем видам продукции и по всем структурным подразделениям не является обязательным требованием со стороны управленческого учета. С данным принципом тесно связан принцип *существенности*. Можно выделить следующие правила определения границ значительности:

- если выручка от реализации по сегменту составляет 5% или более от выручки от реализации организации;

- если финансовый результат от реализации по сегменту составляет 5% или более от финансового результата от реализации организации;

- если величина активов, задействованных в получении выручки, равна или больше 5% от общего показателя активов организации.

Принцип *нейтральности* управленческой отчетности сводится к тому, что отчет как инструмент для принятия управленческих решений не должен использоваться для демонстрации личных пристрастий.

И, безусловно, в качестве принципа составления внутренней отчетности необходимо обозначить принцип *конфиденциальности*, зафиксированный в системе нормативного регулирования бухгалтерского учета.

Применение названных принципов составления и представления внутренней бухгалтерской отчетности поможет обеспечить возможность более детального и основательного изучения финансового положения предприятия и, несомненно, окажет положительное влияние на эффективность принимаемых управленческих решений.