

---

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

## Организация и внедрение управленческого учета

### Цели

Оптимальное использование ресурсов предприятия, повышение оперативности в принятии управленческих решений, достижение большей «прозрачности» компании, следовательно, прирост ее стоимости.

### Преимущества

Внедрение и автоматизация системы управленческого учета проводится поэтапно, с оценкой эффективности каждой стадии и тщательным планированием следующей.

Каждый этап, проведенный Исполнителем, может быть использован Заказчиком самостоятельно для выработки стратегии развития системы в дальнейшем.

Заказчик принимает участие в процессе и контролирует решение вопросов в оперативном порядке.

Мы не предлагаем готовые продукты, разработанные для других компаний, «усредненный вариант», не тратим время на работы по «совершенствованию» таких продуктов и обучению сотрудников Заказчика. Мы предлагаем в готовом варианте основы методологии управленческого учета и передаем Заказчику в согласованные сроки. Данная методология может быть актуализирована и усовершенствована Заказчиком самостоятельно, в том числе при переводе учета на другие программные продукты.

### Риски

Проектные риски внедрения новой системы управленческого учета сведены к минимуму в результате подробного поэтапного планирования и осуществления работ по проекту и применение отработанных технологий в известных программах учета (1С, ERP). При этом Исполнитель самостоятельно разрабатывает требования компаний к поставщикам данных систем и технические задания. (Без использования IT персонала заказчика).

Каждому этапу внедрения системы присущи рабочие риски, информация о которых приводится отдельно и используется при возможных корректировках плана проекта.

### Основные этапы реализации проекта:

#### Этап 1. Согласование проекта и постановка задач

1.1. Сбор общей информации об основных целях и задачах управленческого учета и порядок взаимодействия. Утверждение ответственных лиц и рабочей группы. Утверждение сроков проведения работ.

1.2. Формирование стратегии построения управленческого учета, составление предварительного Плана мероприятий по проекту с описанием действий Исполнителя и Заказчика.

#### Этап 2. Определение концепции учета. Планирование работ по проекту

- 2.1. Определение и согласование основных концепций и структуры управленческого учета:
- Применение: РСБУ/МСФО/GAAP;
  - Определение приоритетов систем учета: порядок ведения управленческого и бухгалтерского учета, обмен информацией, взаимодействие систем;
  - Определение ответственных лиц за подготовку данных управленческого учета;
  - Описание автоматизированной системы, в которой реализуется проект;
  - Расстановка приоритетов.
- 2.2. Построение (описание) организационной схемы – фактической системы контрольных функций и управления бизнес процессами предприятия.
- 2.3. Определение ключевых потребителей данных управленческого учета.
- 2.4. Определение основных Компонент управленческого учета (планируемые):
- Материальные компоненты: отделы, подразделения или специалисты, занимающиеся данной работой; оргтехника (ведение основной базы данных на выделенном сервере и принятие адекватных мер для защиты информации от несанкционированного доступа); программное обеспечение.
  - Нематериальные компоненты: параметры управленческого учёта (направления, центры дохода, центры затрат); план счетов для управленческого баланса; система кодов для кодировки движения денежных средств; форматы отчётов о затратах (с группировкой по центрам затрат и видам затрат), отчёта о прибылях и убытках, отчётов финансового анализа полученных системой управленческого учёта результатов, др.; учётная политика.
  - Процедурные компоненты: система отношений по поводу сбора информации для нужд управленческого учёта; наличие различных уровней системы управленческого учёта.
- 2.5. Определение основных Уровней системы управленческого учёта (планируемые):
- Первый уровень. Тотальная регистрация всех финансово-хозяйственных операций в особой базе данных.
  - Второй уровень. Занесение данных в консолидированном, обобщённом виде с применением других регистров (например, бухгалтерских) как источников консолидированной информации.
  - Третий уровень. Предоставление выборочных отчётов по отдельным вопросам.
- Выбор оптимальных уровней, ввод операций вручную, пользование «блоками» и др.
- 2.6. Определение параметров управленческого учета и их согласование:
- направления развития бизнеса, детализация, обобщение группировок;
  - центры дохода;
  - центры затрат;
  - центры финансовой ответственности (ЦФО).
- 2.7. Формирование предварительного перечня необходимых отчетных форм и отчетов по подразделениям предприятия.
- Отчет о движении денежных средств;
  - Отчет о прибылях и убытках;
  - Баланс (управленческий);
  - Отчеты по подразделениям (ЦФО);
  - И др.
- 2.8. Определение ключевых показателей для финансового анализа.

### **Этап 3. Анализ состояния учетных систем и систем внутреннего контроля**

- 3.1. Определение индивидуальных особенностей учетных систем предприятия. Основные преимущества и недостатки.
- 3.2. Выявление сложностей, с которыми предстоит столкнуться при внедрении системы.
- 3.3. Определение основных рисков проекта. Проверка правильности выделения основных направлений управленческого учета, осуществленного на предыдущих этапах. Выявление имеющихся ресурсов для ведения учета.
- 3.4. Определение количества и качества внедряемых процедур.
- 3.5. Детальный анализ доходов, расходов, выявление существенных показателей.

3.6. Уточнение плана работ по проекту и корректировка в случае необходимости. Уточнение сроков выполнения работ.

#### **Этап 4. Подготовка рабочей модели методологии и учетной модели УУ**

На данном этапе осуществляется составление модели управленческого учета на основе проведенного анализа всех имеющихся особенностей, схем и разработанных концепций, методик, прописывается: взаимосвязь между отчетными формами, перечни и кодификаторы статей учета, взаимосвязь между ними.

4.1. Подготовка модели формирования выходных отчетных форм. Оценка принципиальной взаимосвязи всех элементов требуемой отчетности, задание основных блоков отчетности и области учета, определение глубины требуемого анализа.

4.2. Разработка промежуточных отчетных форм и способов расчета требуемых показателей.

4.3. Проработка схемы ввода в информационную систему и хранения первичных данных. Разработка деталей учета: планов счетов, учетной политики, аналитик, формирование единого перечня хозяйственных операций с указанием требуемых данных, необходимых расчетов, справочников и т.д.

4.4. Разработка мер контроля данных, способов системного обеспечения надежности учета.

Производится проверка обеспечения «прозрачности» данных в заложенной модели учета. Данные должны быть:

- получены быстро и наглядно;
- аналитики должны быть удобными, как для ввода информации, так и для ее контроля финансовой службой;
- лояльными к будущему расширению модели, с учетом изменения количества и состава аналитик, более глубокой детализации данных, применения более сложных алгоритмов распределения расходов и т.д.

4.5. Разработка проекта процедур подготовки информации, описание функционального распределения обязанностей сотрудников, выполняющих подготовку данных, сроки и порядок ввода данных, проектирование схемы движения информации, проверка ее реалистичности.

4.6. Проверка и компоновка проекта методологии.

4.7. Подготовка тестовой версии методологии, осуществление пробных расчетов.

#### **Этап 5. Обсуждение модели методологии управленческого учета, согласование и утверждение**

5.1. После подготовки и проверки методологии осуществляется ее представление Заказчику, проводится обсуждение адекватности системы учета. Выявление слабых сторон методологии, проверка решений проблемных вопросов на надежность.

5.2. Разработанная методология оформляется в виде документа и утверждается Заказчиком и с учетом регламентов подлежит внедрению. Разработка должностных инструкций работников централизованной бухгалтерии, филиалов, учетно-контрольных групп.