



**Татьяна Сапрыкина,**  
руководитель частной практики

## С ЧЕГО НАЧАТЬ ПОСТАНОВКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

---

Многие предприниматели ведут только бухгалтерский и налоговый учет, а значит, могут пользоваться только фактической информацией, да и то с задержкой в несколько недель после окончания периода. К тому же читать бухгалтерскую и налоговую отчетность без специального образования может далеко не каждый. А если у предприятия несколько видов деятельности в одном юридическом лице, то понять их рентабельность по данным бухгалтерского и налогового учета без специальных инструментов для анализа невозможно.

Чтобы принимать управленческие решения здесь и сейчас, а также планировать деятельность предприятия, используют управленческий учет. Управленческий учет предприятие может вести для собственных целей в том формате, который удобен руководству.

Организовать управленческий учет — значит не просто собрать данные в единую базу, а использовать полученные данные с пользой для бизнеса. В отличие от налогового или бухгалтерского учета управленческий учет позволяет владельцу бизнеса прогнозировать деятельность предприятия и пользоваться аналитикой в любой момент времени.

### **Как формируется управленческая отчетность:**

- по данным бухгалтерского и налогового учетов;
- исходя из бизнес-логики и стратегических целей предприятия, а не требований законодательства;
- в удобном для восприятия и принятия управленческих решений виде.

**Преимущества управленческого учета в том, что он позволяет:**

- оперативно проводить экономический анализ деятельности предприятия;
- контролировать ключевые показатели;
- разрабатывать мероприятия по повышению эффективности управления финансами, снижению финансовых рисков и увеличению прибыльности;
- прогнозировать финансовые результаты при планировании значимых для всего предприятия изменений (повышение или снижение тарифов, ввод новых услуг и т. д.);
- обеспечить бюджетирование на предприятии и контроль выполнения бюджетов;
- формировать и контролировать реализацию программы капитальных вложений и инвестиций.

**С ЧЕГО НАЧАТЬ ПОСТАНОВКУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА?**

В первую очередь нужно определиться с целью и задачами управленческого учета именно на вашем предприятии. От цели и задач будет зависеть, какого вида и насколько подробную отчетность нужно будет формировать. Например, одна компания формирует отчетность отдельно по каждому проекту, другая — по центрам финансовой ответственности. В девелопменте обязательно формируются отчеты по каждому проекту в отдельности.

Рассмотрим основные формы управленческого учета.

**Бюджет движения денежных средств (cash flow budget, БДДС).**

Цель управления денежными ресурсами — не допустить дефицита или профицита средств.

Излишек свободных денег — это упущенная выгода предприятия, дефицит — показатель неплатежеспособности. А главный показатель платежеспособности предприятия — величина чистого денежного потока.

Основная задача менеджмента — сбалансировать денежные потоки (расходы должны быть меньше доходов), обеспечить выполнение всех финансовых обязательств компании.

Прибыльность и платежеспособность — основные критерии, которые характеризуют эффективность работы предприятия. БДДС — это инструмент, который помогает управлять хозяйственной деятельностью и контролировать денежные потоки на расчетных счетах и в кассе, управлять свободными денежными средствами предприятия.

**3 раздела БДДС:**

- операционная деятельность;
- финансовая деятельность;
- инвестиционная деятельность.

Каждый раздел включает в себя как доходную, так и расходную части.

При этом не по каждой из частей может быть движение. Например, по инвестиционной части может не быть доходов, только расходы: компания инвестирует средства в проект, возврат этих средств отложен во времени. Или, к примеру, кредит выбран давно, поступлений нет, зато есть выплаты процентов и основного долга.

БДДС используют и для планирования проектов. Как правило, когда планируют реализацию проекта, в первую очередь оценивают потоки денежных средств и их остаток.

### **Платежный календарь, который позволяет контролировать казначейские функции.**

Основная задача казначейства — оперативное управление денежными потоками предприятия, цель которого — обеспечить выполнения обязательств предприятия и не допустить кассовых разрывов. Грамотное управление финансовыми потоками позволяет снизить зависимость предприятия от внешних источников денежных средств и обеспечить его устойчивый рост.

Для ежедневного управления потоками используется платежный календарь. В нем учитывают остатки денежных средств на счетах и в кассе предприятия, все поступления денежных средств и все платежи. Платежи по счетам, которые планируются в течение месяца, распределяются по платежным дням исходя из остатка денежных средств.

Все платежи для удобства и контроля распределяются по категориям:

- текущие платежи;
- погашение кредитов;
- расчеты с конкретным контрагентом и т. д.

В первую очередь предприятие планирует обязательные платежи, а затем уже, исходя из финансовой возможности, оплачивает остальные счета. План может корректироваться каждый день с учетом меняющейся ситуации.

На предприятии должен быть налажен и описан процесс формирования платежного календаря и принятия решения о платежах:

- периодичность платежей (ежедневно, в конкретные дни недели);
- лицо, принимающее решение о платеже (каждый платеж утверждает генеральный директор или есть другие лица, которые имеют право это делать).

### **Бюджет доходов и расходов (отчет о прибылях и убытках, Profit and Loss Statement).**

Форма позволяет сформировать данные по выручке, расходам, налоговым обязательствам, прибыли и дивидендам. Форма состоит из разделов:

- выручка;
- доходная часть;
- расходы.

После того как мы вычтем из выручки расходы, будет понятно, предприятие получило прибыль или убыток.

Отчет формируется без учета НДС. В нем указывается налог на прибыль и чистая прибыль.

Эта форма, в отличие от БДДС, как правило, сильно отличается на разных предприятиях. Компании могут как очень подробно детализировать расходы (несколько сотен позиций), так и применять укрупненные показатели (аренда, ФОТ и т. д.).

### **Баланс, который представляет собой набор взаимосвязанных показателей, характеризующих деятельность предприятия.**

Баланс состоит из двух больших разделов — актив и пассив. Можно использовать регламентированную форму, а можно дополнить ее с учетом своих особенностей. Например, одному предприятию важно контролировать стоимость активов, чтобы в случае необходимости их продать и приобрести новые активы, а другое хочет контролировать стоимость бизнеса, чтобы найти инвестора.

Некоторые компании формируют баланс на месяц или на квартал (в зависимости от целей).

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ — ОДНА ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ**

Бюджет — это план по достижению определенных целей. На его основе можно спланировать деятельность предприятия на несколько недель, месяцев и лет вперед.

То же касается инвестиций: их можно осуществлять только после тщательного анализа и планирования, попытавшись учесть как можно больше факторов, как будет развиваться предприятие в течение периода инвестирования. В противном случае очень быстро можно попасть в зависимость от кредитов, получить кассовые разрывы, заморозить вложенные средства.

Формирование бюджета начинается с задания внешних параметров. Важно смоделировать план продаж (продукции или услуг). На его основе формируются расходная часть.

ФОТ — весомая часть расходов любого предприятия. Рассчитывать расходы на ФОТ лучше на отдельном листе Excel. В расчете ФОТ необходимо учесть социальные налоги, размер которых меняется в течение года в зависимости от общей суммы выплат на ФОТ.

Часть затрат на ФОТ пойдет в постоянные расходы, часть — в переменные.

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ: ЧТО ЭТО И ДЛЯ ЧЕГО**

Данные из отчета о движении денежных средств, отчета о прибылях и убытках, баланса используют также для расчета ключевых показателей. Это дополнительные данные, которые позволяют проанализировать деятельность предприятия.

Показатель EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации. EBITDA позволяет оценить денежный поток, исключив такую «неденежную» статью расходов как амортизация.

Это показатель полезен при сравнении предприятий одной отрасли, но с разной структурой капитала. EBITDA показывает финансовый результат предприятия, исключая влияние эффекта структуры капитала (т. е. процентов, уплаченных по заемным средствам), налоговых ставок и амортизационной политики организации:

$$\text{EBITDA} = \text{Прибыль (убыток) до налогообложения} + (\text{Проценты к уплате} + \text{Амортизация основных средств и нематериальных активов}).$$

Отрицательный EBITDA говорит о том, что деятельность организации убыточна уже на операционной стадии, еще до оплаты заимствованного капитала, налогов, амортизации.

ROE (Return On Equity) — коэффициент рентабельности собственного капитала. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. Собственный капитал — это взносы учредителей, не обремененные обязательствами.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \times 100 \text{ \%}.$$

Рентабельность основной деятельности — показатель, отражающий эффективность работы предприятия на операционной стадии:

$$\text{Рентабельность основной деятельности} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Выручка}} \times 100 \text{ \%}.$$

На практике выделяют несколько уровней прибыли (валовая, маржинальная, операционная, прибыль до вычета налогов, чистая прибыль) и, соответственно, рентабельности.

Есть и другие ключевые показатели, которые рассчитываются в зависимости от сферы деятельности предприятия.

## МЕТОДОЛОГИЯ

---

Методологическая основа управленческого учета и бюджетирования — соответствующие положения, регламенты. Так как в формировании данных для управленческого учета принимают участие не только финансовые специалисты, но и другие подразделения предприятия, эти документы необходимы, чтобы все участвующие стороны знали свои зоны ответственности, сроки, результаты. 