

## ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ПРЕДСТАВЛЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ, ЕЕ СОСТАВ И СОДЕРЖАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА\*

© 2015 Рыжова Любовь Илларионовна  
кандидат экономических наук, доцент  
Марийский государственный университет  
424000, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, пл. Ленина, д. 1  
E-mail: rli.2012@yandex.ru

Рассмотрены вопросы формирования и представления управленческой отчетности на сельскохозяйственных предприятиях. Разработаны схемы составления управленческой отчетности и ее состав на предприятиях данной отрасли. Предложена к внедрению форма управленческого баланса для предприятий сельского хозяйства, которая может корректироваться исходя из целей управления. Разработан сводный управленческий отчет, содержащий основные выводы и конкретные управленческие решения, полученные на базе внутренних документов и управленческой отчетности сельскохозяйственного предприятия.

*Ключевые слова:* управленческий учет, управленческая отчетность, внутренние документы, управленческий баланс, сельскохозяйственные предприятия.

При внедрении управленческого учета на предприятиях большое внимание необходимо уделить управленческой отчетности. Управленческая отчетность - это внутренняя отчетность, включающая систему управленческих документов, используемых для проведения анализа, организации внутреннего контроля и принятия грамотных управленческих решений. Форматы внутренней управленческой отчетности должны быть включены в график документооборота и сводный управленческий отчет, который содержит проекты управленческих решений, полученные на базе ранее составленных управленческих документов. Для каждой отрасли своя специфика составления внутренней отчетности, исходя из технологических особенностей. В сельском хозяйстве при составлении управленческой отчетности можно придерживаться следующей схемы (рис. 1).

Основная цель составления управленческой отчетности заключается в удовлетворении информационных потребностей внутрифирменного управления путем предоставления стоимостных и натуральных показателей, которые позволяют оценивать и контролировать, прогнозировать и пла-

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ проекта проведения научных исследований "Разработка концепции и внедрение системы управленческого учета на сельскохозяйственных предприятиях Республики Марий Эл в условиях нестабильной финансовой ситуации". Проект № 14-12-12003.

нировать деятельность отдельных центров ответственности предприятия. На основе управленческой отчетности можно дать общую оценку результатов деятельности каждого центра ответственности, иметь представление о степени достижения ими поставленных целей и правильности принятых оперативных управленческих решений.

При организации управленческой отчетности на предприятиях сельского хозяйства большое внимание необходимо уделить основным формам управленческих документов, которые должны быть составлены в структурных подразделениях предприятия. Каждая форма документа должна содержать свой шифр (код), присваиваемый по мере введения в документооборот, и должна быть зарегистрирована в специальном журнале. Журнал регистрации управленческих документов позволит осуществлять оперативный контроль над управленческой документацией и послужит основой при заполнении внутренней отчетности предприятия в конце отчетного периода.

В сельскохозяйственных организациях формирование управленческой отчетности должно строиться на основных принципах управленческого учета, системы бюджетирования и отчетности<sup>1</sup>. При этом необходимо учитывать отраслевую специфику деятельности предприятия.

Более подробно состав управленческой отчетности на предприятиях сельского хозяйства можно представить в виде схемы (рис. 2). Ус-

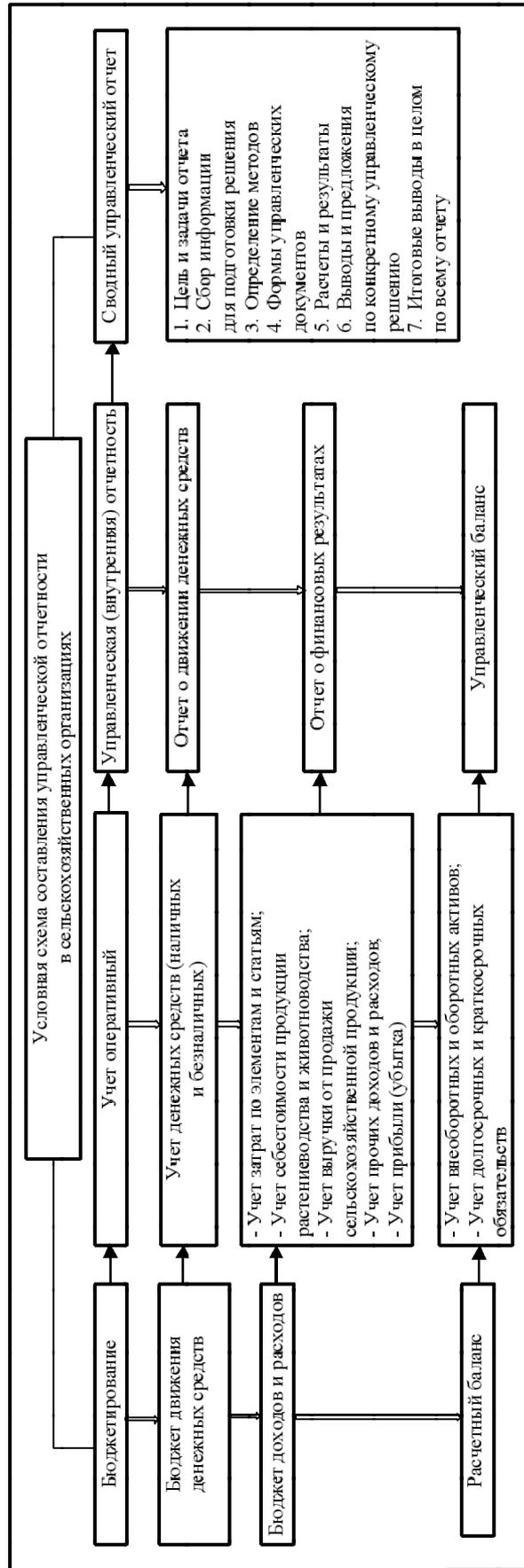


Рис. 1. Условная схема составления управленческой отчетности в сельскохозяйственных организациях

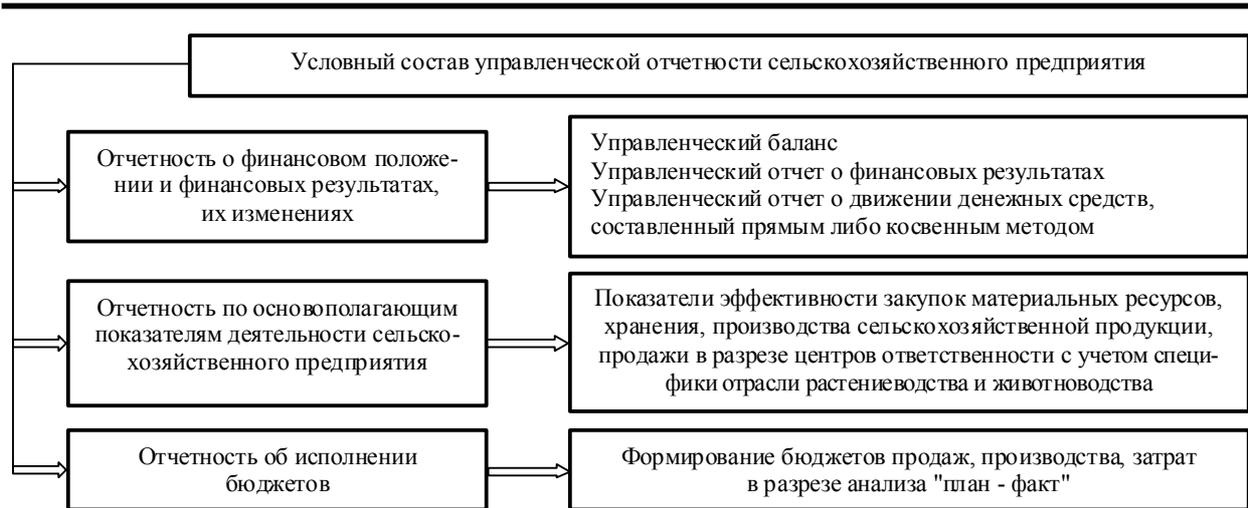


Рис. 2. Условный состав управленческой отчетности сельскохозяйственного предприятия

ловно управленческую отчетность можно разделить на три группы:

- 1) отчетность о финансовом положении и финансовых результатах;
- 2) отчетность по основополагающим показателям деятельности сельскохозяйственного предприятия;
- 3) отчетность об исполнении бюджетов.

Одной из основных форм управленческой отчетности является управленческий баланс. Методика составления управленческого баланса соответствует стандартному балансу, однако активы рекомендуется размещать по мере их ликвидности, а пассивы - по срочности их востребования. Форма управленческого баланса должна быть удобной и содержать разделы, которые играют существенную роль при проведении анализа и принятии управленческих решений, с учетом технологических особенностей отрасли сельского хозяйства<sup>2</sup>. В связи с этим нами разработана форма управленческого баланса для предприятий сельского хозяйства, которая может корректироваться исходя из целей управления (см. таблицу).

Данная форма может содержать дополнительные строки, включающие расчет различных коэффициентов, отклонение фактических показателей от плановых (нормативных) и др. Она может составляться ежедневно, еженедельно (и обязательно ежемесячно), что позволит сразу же получать оперативную отчетность и давать реальную оценку финансово-экономическому состоянию предприятия.

Параллельно с перечисленными видами управленческой отчетности должен составляться сводный управленческий отчет. Он формирует-

ся 1 раз за отчетный период (месяц, квартал) и в конце года. Отчет содержит основные выводы и конкретные управленческие решения, выработанные на базе внутренних документов и управленческой отчетности предприятия. Сводный управленческий отчет должен включать следующие разделы:

1. Цель и задачи отчета.

Необходимо сначала изложить общую цель сводного управленческого отчета и сопоставить ее с основными целями предприятия в целом. Затем для всех видов управленческих решений должны быть определены конкретные задачи.

Следующие данные должны быть отражены в отчете по каждому виду управленческого решения.

2. Сбор информации для подготовки решения. В данном разделе необходимо отметить, какая информация и каким образом была собрана.
3. Определение методов - какие методы (статистические, аналитические, бухгалтерские) были использованы для подготовки оперативных решений при формировании сводного управленческого отчета.

4. Формы управленческих документов. Необходимо описать и представить формы внутренних управленческих документов, которые послужили основой при заполнении внутренней отчетности предприятия.

5. Расчеты и результаты. Здесь указывается методика подготовки противоположных управленческих решений, в какой последовательности должны проводиться расчеты и каковы их результаты.

6. Выводы и предложения по конкретному управленческому решению.

## Условный управленческий баланс сельскохозяйственного предприятия за отчетный период

Статьи баланса	Месяц				Итого за год
	I	II	III	IV...	
<b>АКТИВ</b>					
<i>1. Текущие активы</i>					
Денежные средства:					
касса					
расчетный счет					
другие счета в банке					
Краткосрочные финансовые вложения					
Дебиторская задолженность:					
покупатели и заказчики					
авансы выданные					
векселя к получению					
прочие дебиторы					
Запасы и затраты:					
сырье, материалы и другие аналогичные ценности					
животные на выращивании и откорме					
затраты в незавершенном производстве					
готовая продукция и товары для перепродажи					
товары отгруженные					
расходы будущих периодов					
прочие запасы и затраты					
Прочие текущие активы					
<i>Итого текущие активы</i>					
<i>2. Постоянные активы</i>					
Нематериальные активы					
Основные средства					
Незавершенные капитальные вложения					
Долгосрочные финансовые вложения					
Прочие внеоборотные активы					
<i>Итого постоянные активы</i>					
Убытки:					
прошлых лет					
отчетного года					
<b>АКТИВЫ, всего</b>					
<b>ПАССИВ</b>					
<i>3. Заемные средства</i>					
Текущая задолженность:					
Займы и кредиты					
Кредиторская задолженность					
В том числе:					
поставщики и подрядчики					
задолженность перед персоналом организации					
задолженность перед государственными внебюджетными фондами					
задолженность по налогам и сборам					
векселя к уплате					
авансы полученные					
прочие кредиторы					
Резервы предстоящих расходов					
Прочие текущие пассивы					
Долгосрочная задолженность:					
Долгосрочные кредиты и займы					
Прочие долгосрочные пассивы					
<i>Итого заемные средства</i>					
<i>4. Собственные средства:</i>					
Уставный капитал					
Накопленный капитал					
Целевые поступления					
Прочие собственные средства					
<i>Итого собственные средства</i>					
<b>ПАССИВЫ, всего</b>					

7. Итоговые выводы в целом по всему отчету.

Весь сводный управленческий отчет не должен быть громоздким, с большим количеством приложений. Он должен быть кратким, ясным, содержать основные выводы, предложения, рекомендации и альтернативные управленческие решения.

Организация элементов внедрения управленческой отчетности на сельскохозяйственном предприятии определяется появлением различных неординарных ситуаций, которые требуют принятия решений по вопросам унификации учетных процедур, финансирования внедряемых проектов. Следовательно, необходимо быстро и оперативно реагировать и принимать соответствующие решения. Поэтому сельскохозяйственному предприятию требуется наличие дополнительного персонала (рабочей группы), который составит управленческую отчетность, проведет ее анализ и обеспечит разработку управленческих решений.

Таким образом, внедрение в деятельность предприятий внутренней отчетности позволит:

- обобщать промежуточные финансовые и производственные результаты деятельности предприятия;
- наблюдать, анализировать и управлять эффективностью работы;
- автоматически предоставлять управленческую информацию для руководства предприятия;
- повышать качество, достоверность и оперативность получения отчетности;
- держать под контролем все процессы финансово-хозяйственной деятельности.

<sup>1</sup> Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Москва, 2002.

<sup>2</sup> Рыжова Л.И. Основные элементы организации, этапы внедрения внутрифирменного бюджетирования и системы внутреннего контроля на сельскохозяйственных предприятиях: монография / Марийский государственный университет. Йошкар-Ола, 2015. С. 93.

*Поступила в редакцию 02.08.2015 г.*