

2.6. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ ССП

Сосина И.Н., начальник бюро экономики отдела экономики планирования эксплуатационных расходов

Общество с ограниченной ответственностью «Производственная компания Новочеркасский электровозостроительный завод» (ООО «ПК «НЭВЗ»)

В статье на основе междисциплинарного подхода рассмотрена взаимосвязь формирования бизнес-плана, бюджетов предприятия и форм прогнозной финансовой отчетности. Для крупных промышленных предприятий предложены методики расчетов наиболее значимых показателей, проведена классификация рисков и их влияние на показатели прогнозной финансовой отчетности. В качестве заключительного этапа процесса бизнес-планирования и бюджетирования предложено использование системы сбалансированных показателей (ССП) с целью трансформации стратегических целей в конкретные, измеряемые показатели. Проведен анализ возможных вариантов внедрения ССП и предложен авторский алгоритм формирования прогнозной финансовой отчетности на базе ССП.

1. Бизнес-планирование

Изучая процесс формирования прогнозной финансовой отчетности в системе бюджетирования, необходимо отметить его тесную взаимосвязь с процессом бизнес-планирования. Это обусловлено множеством факторов, в том числе возможностью подготовки не одного, а нескольких сценариев развития. Кроме того, такой подход обеспечивает органичную взаимосвязь между тактическим и стратегическим управлением в коммерческой организации. Прогнозная финансовая информация может быть подготовлена в виде одного или многовариантного прогноза. В основе одновариантного прогноза лежат допущения, что определенные события произойдут, и определенные действия будут предприняты руководством экономического субъекта. В основе многовариантного прогноза – допущения о различных возможных будущих событиях и действиях руководства экономического субъекта для получения различных путей развития экономического субъекта.

Изучение литературных источников и периодических изданий показало, что теоретические и практические вопросы бизнес-планирования и бюджетирования в рамках системы управленческого учета традиционно в экономической литературе рассматриваются отдельно друг от друга. В то же время, чрезвычайно важно на основе междисциплинарного подхода рассматривать данные вопросы в комплексе с учетом органичной взаимосвязи бизнес-планирования, бюджетирования в системе управленческого учета.

Бизнес-план предназначается для обоснования предполагаемого бизнеса, в нем содержатся предварительные оценки результатов за определенный период. В основном бизнес-план используется как средство привлечения инвестиций, он может также служить хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса [10, с. 238]. Такого же мнения придерживается А.Д. Шеремет, который рассматривает бизнес-план как план инвестирования в рамках принятия долгосрочных инвестиционных решений. Управление выполнением бизнес-плана и бюджетов (смет) невозможно без привлечения соответствующих планово-нормативных данных. Такие данные содержат-

ся, прежде всего, в производственно-финансовом плане промышленного предприятия [24, с. 25].

В процессе изучения в системе управленческого учета подходов к бизнес-планированию, для доказательства наличия взаимосвязи между ним и бюджетированием, нами проведен обзор более 20 источников, дающих определение терминам «бюджетирование» и «бюджет». Общим, для всех определений является наличие плановой функции в бюджете и бюджетировании. Возможно, бизнес-планирование и бюджетирование не рассматриваются взаимосвязано в системе управленческого учета, потому что последнему не присуща функция планирования? Для ответа на данный вопрос автором проведен обзор подходов к дефиниции «управленческий учет». В ходе изучения было проанализировано более 20 источников. Несмотря на разнообразие взглядов, многие ученые сходятся во мнении, что система управленческого учета, наряду с другими функциями, включает в себя функцию планирования. В зависимости от содержания управленческого решения она может носить стратегический или тактический характер. Соответственно и система управленческого учета включает стратегический и тактический аспекты.

Таким образом, для реализации стратегического аспекта в рамках системы управленческого учета целесообразно формирование бизнес-плана развития коммерческой организации с определением и оценкой основных направлений ее развития. Управленческой технологией, способной перевести долгосрочные планы коммерческой организации в плоскость их реализации является бюджетирование.

Промышленные коммерческие организации, для успешного функционирования на рынке должны постоянно развиваться, совершенствовать свою продукцию, разрабатывать новые образцы техники и технологии, привлекая для этих целей инвесторов. Экономическая целесообразность выполнения этих работ должна оцениваться в бизнес-планах инвестиционных проектов, но коммерческая организация это уже сформировавшийся и функционирующий бизнес, который включает как уже действующие направления, так и новые, оцениваемые с точки зрения инвесторов. Возможно, что инвестиционный проект будет экономически эффективным, но в то же время остальные направления деятельности коммерческой организации окажутся убыточными, в результате общие результаты окажутся менее удовлетворительными, чем планировалось.

Действующий бизнес также необходимо оценивать, для этого необходима подготовка общего бизнес-плана развития коммерческой организации, с включением в него показателей бизнес-планов отдельных инвестиционных проектов. Для принятия окончательного решения, как правило, подготавливается несколько сценариев развития бизнеса и из них выбирается наиболее приемлемый. После определения одного из вариантов в рамках системы бюджетирования подготавливаются бюджеты, в которых планируются доходы и расходы, капитал, который необходимо привлечь для достижения поставленной цели. Объединение бизнес-планирования и бюджетирования в рамках системы управленческого учета является объективной необходимостью, т.к. их цели и задачи не противоречат, а наоборот дополняют друг друга, создавая еди-

ный контур управления коммерческой организацией. Именно поэтому в практической деятельности часто подготавливаются бизнес-планы развития коммерческой организации, после чего формируются бюджеты, которые могут быть при необходимости скорректированы.

Но нельзя не отметить и противоположную точку зрения на целесообразность функционирования процесса бюджетирования и формирования в ее рамках прогнозной финансовой отчетности. И. Николаев считает, что недостатков у бюджетного процесса больше, чем преимуществ. К недостаткам он относит не высокое качество планирования, несогласованность бюджетов между собой, статичность бюджетов, невозможность проведения анализа различных сценариев развития ситуации, укрупнение показателей бюджетов и др. Альтернативой бюджетирования он видит финансовое моделирование и формирование по его результатам форм прогнозной финансовой отчетности [18].

Однако, данный подход к формированию прогнозной финансовой отчетности не может быть в полной мере использован в крупных коммерческих промышленных организациях. Это объясняется тем, что система бюджетирования является не только системой планирования, но системой управления коммерческой организацией, которой должна быть присуща определенная статичность, так как постоянное оперативное внесение изменений в плановые показатели, делает невозможным одну из главных функций управления – контрольную. Кроме того, в крупных коммерческих организациях внесение постоянных изменений в систему требует времени, так как в процессе бюджетирования задействовано несколько сотен человек оперативность их реализации будет достаточно низкой. Представляется целесообразным применение в крупных коммерческих организациях финансового моделирования параллельно с бюджетированием, но, не вместо него. При этом финансовое моделирование в системе управленческого учета должно быть интегрировано в экономическую или финансовую дирекцию, а его результаты могут быть использованы для координации действий всех подразделений ради достижения стратегических целей коммерческой организации.

Координация действий подразделений осуществляется при формировании бизнес-плана коммерческой организации, как правило, показатели представляют с полумесячной разбивкой. Рассмотрим более подробно разделы бизнес-плана и соответствующие им бюджеты и методические аспекты формирования показателей прогнозной финансовой отчетности в системе управленческого учета.

2. Маркетинговый план

В этой части бизнес-плана определяется важнейший показатель прогнозной финансовой отчетности – прогнозная выручка от реализации продукции. На основании исследований рынка, по результатам которого и вырабатывается общая стратегия коммерческой организации, определяется прогнозный объем продаж.

Для разработки бюджета продаж необходимо проведение маркетинговых исследований – комплексной системы изучения организации производства и сбыта товаров и услуг. Одной из задач маркетинговых исследований является изучение жизненного цикла изделий на рынках. Необходимо проанализировать, на какой ста-

дии жизненного цикла находится каждый продукт на отдельных сегментах рынка [11]. Представление о месте коммерческой организации на рынке и его перспективах, складывается не только из обоснования текущего и ожидаемого спроса. Важно раскрыть отвечающее спросу предложение – указать информацию об основных конкурентах коммерческой организации. В этой ситуации необходимо увязать ожидания и планы рынка с конкретными действиями коммерческой организации, направленными на их реализацию, что и является задачей маркетинговой стратегии.

Стратегические планы развития являются основополагающим разделом бизнес-плана. Наличие долгосрочных планов у руководства указывает на хорошее понимание задач бизнеса и потенциал для роста конкурентоспособности.

Несмотря на то, что к маркетинговой стратегии относятся мероприятия, направленные на перепозиционирование коммерческой организации на рынке и повышение конкурентоспособности, для полноты картины необходимо обозначить и планы, относящиеся к снижению себестоимости. Необходимо обозначить стратегию коммерческой организации, составить список запланированных мероприятий. При формировании плана мероприятий учитывать не только привлекательность тех или иных изменений, но и готовность коммерческой организации к ним, реальный опыт работы.

По каждому пункту маркетинговой стратегии прорабатываются:

- срок начала и окончания мероприятия;
- задействованные ресурсы;
- стоимость реализации;
- влияние на денежные потоки.

Наличие полной информации является наилучшей гарантией реализуемости и полезности подготовленной стратегии.

Для оценки экономических перспектив коммерческой организации, необходимо построить прогноз деятельности, в первую очередь – прогноз объемов реализации товаров и услуг. При любом способе построения сценария формулируют все допущения, положенные в основу каждого сценария, а также представляют прогноз объемов реализации, связанных с тем или иным сценарием. В рамках системы управленческого учета, при подготовке данной части бизнес-плана, а в дальнейшем и для формирования бюджета продаж и прогнозного отчета о прибылях и убытках, используются информационные источники системы управленческого учета, такие как договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции, прогнозные расчеты продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры, фактические данные о текущих продажах и динамике их изменения.

Бюджет продаж, как и множество других операционных бюджетов можно условно разделить на количественные и качественные показатели. Количественный показатель это объем реализации продукции, товаров, услуг в натуральных единицах измерения. Для определения этого показателя традиционно используются различные методы (экспертных оценок, экономико-статистические (регрессионный и корреляционный анализ, скользящей средней), по доли рынка коммерческой организации и т.д.).

Другой составляющей бюджета продаж, формируемого в рамках системы бизнес-планирования, является

расчет стоимостного показателя объема реализации. При его расчете широко используются методы прогнозного учета – документирование, оценка, калькуляция. Исходя из стратегии развития предприятия, его производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозные отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении [1]. Таким образом, для определения объемов реализации традиционно используются как методы планирования, так и методы бухгалтерского учета, что в конечном итоге позволяет сформировать в рамках системы управленческого учета бюджет продаж и определить прогнозную выручку, необходимую для формирования прогнозных форм финансовой отчетности.

3. Операционный план

В предыдущем разделе бизнес-плана прогнозируется основная доходная часть операционного бюджета, а в данном разделе определяются направления расходования ресурсов по основной деятельности коммерческой организации во взаимосвязи с бюджетом продаж. В данном разделе формируется большая часть показателей, находящих свое отражение в прогнозном отчете о доходах и расходах и прогнозном балансе. Формирование прогнозных показателей в операционном плане является наиболее сложной и трудоемкой задачей, так как производственный процесс промышленных коммерческих организаций включает в себя большое количество разнообразных по своей структуре затрат.

Если набор финансовых бюджетов обременен, то состав операционных и вспомогательных бюджетов может устанавливаться руководством исходя из характера стоящих перед организацией целей и задач, уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности организации [2]. В связи с этим в данном разделе бизнес-плана широко используются как методы, традиционно используемые в планировании, так и методы бухгалтерского учета. В качестве отправной точки для планирования показателей прогнозной финансовой отчетности используются фактические остатки по счетам бухгалтерского учета, либо же могут использоваться остатки по счетам из специально подготовленного для целей бюджетирования баланса.

Методика прогнозирования показателей для разработки баланса на конец планируемого периода заключается в следующем. Из специально составленного для целей бюджетирования бухгалтерского баланса выводятся начальное сальдо по каждому счету отдельно. Затем по соответствующему счету приводят специальные расчеты, показывающие движение средств по нему, и выводят общий оборот и конечное сальдо. На основе конечных сальдо по счетам составляют прогнозный баланс на конец планируемого периода. Определив конечные сальдо по всем статьям баланса, осуществляют окончательную контрольную сверку: сальдо всех активных счетов должно быть равно сальдо всех пассивных счетов [2]. При использовании для формирования прогнозной финансовой отчетности, остатков по счетам целесообразно воспользоваться общей схемой составления форм бухгалтерской отчетности, приведенной В.Д. Новодворским и Л.А. Мельниковой [20].

Одним из важнейших показателей в операционном плане коммерческой организации является определение потребности в персонале и расчет затрат на заработную плату. Основой планирования численности работников предприятия является трудоемкость производственной программы по видам работ, представляющая собой затраты живого труда на производство определенного объема продукции, объема работ или обслуживания производства.

Планирование трудоемкости на крупных промышленных предприятиях часто осуществляется по отдельным операциям, изделиям, работам, а затем рассчитывается трудоемкость всей производственной программы как сумма произведений трудоемкости каждого изделия (работы, услуги) и планового объема выпуска. Общая трудоемкость складывается из технологической трудоемкости, которая включает затраты труда основных рабочих-сдельщиков и повременщиков и рассчитывается по операциям, деталям, узлам и готовым изделиям и трудоемкости обслуживания, которая включает затраты труда вспомогательных рабочих основных цехов и всех рабочих вспомогательных цехов и подразделений, занятых обслуживанием производства. Расчет трудоемкости обслуживания производится по каждой операции, изделию, или пропорционально технологической трудоемкости изделий.

Производственная трудоемкость складывается из затрат труда основных и вспомогательных рабочих и исчисляется как на единицу изделия (работы), так и на весь объем. Трудоемкость целесообразно рассчитывать на годовую производственную программу предприятия с разбивкой по каждому производственному структурному подразделению.

Планирование осуществляется по каждому структурному подразделению предприятия на год (с месячной разбивкой). Расчет плановой численности структурных подразделений производится по каждой из следующих категорий работников:

- основные (производственные) рабочие;
- вспомогательные рабочие;
- руководители;
- специалисты;
- служащие.

Планирование численности персонала крупной промышленной коммерческой организации имеет свои особенности, с учетом специфики производства. На основании планируемых показателей численности структурных подразделений формируется сводный план по численности коммерческой организации на планируемый год, так же с разбивкой по категориям персонала.

Расчет прогнозных показателей численности необходим для расчета прогнозного фонда заработной платы персонала, который также производится на основании утвержденной производственной программы согласно плановым объемам выпуска продукции (по номенклатуре и количеству) и условий оплаты труда согласно действующего в коммерческой организации положения об оплате труда. Расчет осуществляется по всем категориям персонала подразделений на расчетный период (месяц, квартал, год) на основании данных, представленных производственными и экономическими службами коммерческой организации (производственно-диспетчерская, планово-экономическая, управление персоналом).

Анализ различных методик планирования фонда заработной платы и формирования показателей форм прогнозных финансовых отчетов с учетом специфи-

ки производства и масштабов деятельности коммерческой организации показал, что поэлементный метод планирования средств на оплату труда является наиболее приемлемым в крупных промышленных коммерческих организациях. Это объясняется тем, что в таких коммерческих организациях численность персонала более тысячи человек, а соответственно и затраты на оплату труда высокие. Существующие методы, по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда, на основе средней заработной платы, нормативный (уровневый или приростной), имеют ряд недостатков, которые устраняются при расчете затрат на оплату труда при использовании поэлементного метода. Необходимо отметить, что данный метод довольно трудоемкий, т.к. требуется проведение большего числа расчетов, чем другими методами, но, как правило, в крупных коммерческих организациях такими расчетами занимается штат сотрудников (отдел труда и заработной платы). Кроме того, в условиях автоматизации выполнения работ приоритет должен оставаться за точностью и своевременностью расчетов, а не трудоемкостью их выполнения.

Наиболее дорогостоящим ресурсом в машиностроительных коммерческих организациях является материальный ресурс. Это объясняется тем, что материалоемкость продукции машиностроительных коммерческих организаций составляет от 50% до 75%. В таких условиях весьма актуальным является вопрос нормирования оборотных средств в коммерческих организациях с целью формирования показателей для форм прогнозной финансовой отчетности.

Помимо основной деятельности (операционной) нормы и нормативы оборотных средств должны учитывать потребность в ресурсах для инвестиционной деятельности (модернизация оборудования, реконструкция зданий и сооружений, потребности подсобных, вспомогательных производств, жилищно-коммунального хозяйства и т.д.). Следует отметить, что в случае проведения работ капитального характера подрядным способом, материалы предоставляемые заказчиком нормированию на предприятии не подлежат, и что включение в норматив оборотных средств излишних или длительное время не используемых запасов материальных ценностей – не допускается.

Таблица 1

МЕТОДЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ПРИМЕНЯЕМЫЕ ПРИ РАСЧЕТЕ НОРМАТИВОВ ОБОРОТНЫХ СРЕДСТВ

Применяемый метод бухгалтерского учета	Содержание метода
Документирование	Все расчеты должны быть документально оформлены и согласованы с руководителями подразделений, причастных к их проведению
Оценка	При нормировании оборотных средств, с целью формирования показателей форм прогнозной финансовой отчетности, применяется фактическая, рыночная или нормативная стоимость объектов учета
Калькуляция	Используется для формирования нормативов по готовой продукции, дебиторской задолженности, т.е. для тех показателей, для расчета которых применяется цена или себестоимость изделия
Балансовое обобщение	Расчитанные нормативы оборотных средств

Применяемый метод бухгалтерского учета	Содержание метода
ние и отчетность	включаются в качестве показателей прогнозных форм финансовой отчетности

Для расчетов нормативов оборотных средств наряду с традиционными методами планирования, присущими также прогнозируемому учету, применяются следующие методы бухгалтерского учета, приведенные в табл. 1.

Рассмотрим более подробно формирование норматива незавершенного производства (**НЗП**). Такое внимание к расчету нормативов незавершенного производства объясняется значительным объемом затрат незавершенного производства в общем объеме оборотных средств – высокая доля незавершенного производства на предприятиях машиностроения с многочисленной номенклатурой изделий, продукцией массового выпуска, состоящего из большого количества наименований деталей, узлов, агрегатов и блоков, а также с длительным циклом производства [8, с. 38]. В связи с тем, что на крупных промышленных предприятиях серийного типа в основном используется комплектная система производственного планирования, то предлагается следующий алгоритм формирования остатков **НЗП**.

Для проведения расчетов необходим график изготовления изделий на месяц, следующий за расчетным, длительность производственного цикла изготовления комплекта деталей на изделие в разрезе производственных цехов, с учетом характера движения деталей в производственном подразделении (параллельное, последовательное, параллельно-последовательное), затраты на изготовление комплекта деталей на изделие в данном цехе и затрат предшествующих по технологическому маршруту других цехов.

Расчет норматива **НЗП** ведется по формуле:

$$O_{из} = C_з * I * V_г / Д_р,$$

где

O_{из} – запас оборотных средств в **НЗП** по каждому цеху и изделию, руб.

C_з – сумма затрат на изделие, руб.;

I – план выпуска цеха в месяце, следующем за расчетным, шт.;

V_г – длительность производственного цикла, раб. дней;

Д_р – количество рабочих дней в месяце, следующем за расчетным.

Норматив оборотных средств на запасные части определяется по формуле:

$$O_{зч} = I_{зч} * C_{р.НЗПзч} / C_{р. выпуск запчастей},$$

где

O_{зч} – запас оборотных средств в **НЗП** по запасным частям, руб.

I_{зч} – план выпуска запасных частей на месяц, следующий за расчетным, руб.;

C_{р.НЗПзч} – средняя величина фактических остатков **НЗП** по запасным частям по конкретному цеху, руб.;

C_{р. выпуск запчастей} – средний объем выпуска запасных частей с начала года, руб.

Норматив оборотных средств на планируемый месяц по подразделениям определяется путем суммирования нормативов **НЗП**. Норматив **НЗП** по производственным и вспомогательным подразделениям, по которым отсутствуют графики изготовления рассчитывается на основании бухгалтерских данных статистическим путем. Учитывая вышеуказанные особенности деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Про-

изводственная компания Новочеркасский электровозостроительный завод» (ООО ПК «НЭВЗ») автором была разработана и внедрена в практическую деятельность методика планирования *НЗП* для целей бюджетирования, которая применяется с 2008 г.

Следует отметить, что при формировании прогнозных остатков оборотных средств для целей подготовки прогнозной финансовой отчетности важно уделять внимание и источникам удовлетворения потребностей коммерческой организации в оборотных средствах, к которым относятся:

- собственные средства – прибыль коммерческой организации, выручка от реализации выбывшего имущества;
- средства, приравненные к собственным, – устойчивые пассивы (минимальные: задолженность рабочим и служащим по зарплате; средства амортизационного фонда; отсрочка по уплате налогов; средства сторонних организаций, находящиеся в хозяйственном обороте компании (авансы полученные) и т.д.);
- средства, привлеченные коммерческой организацией, – кредиты и займы.

При формировании оборотных средств в первую очередь используются собственные и приравненные к ним средства, и лишь в случае их недостатка – привлеченные.

Важным разделом бизнес-плана является инвестиционный план, для подготовки которого также требуются данные управленческого учета: ретроспективные данные о ходе реализации аналогичных проектов, калькулирование себестоимости опытного образца и др. Инвестиционная деятельность коммерческих организаций осуществляется в форме реализации инвестиционных программ и проектов – экономически обоснованных и спланированных мероприятий, в которые вкладываются финансовые и материальные ресурсы с целью получения прибыли и/или прироста капитала. Ввиду разнообразия и сложности, протекающих в промышленности технологических процессов целесообразно разделение направлений инвестирования и выделение наиболее крупных проектов для более детального контроля их формирования и исполнения. С этой целью устанавливаются критерии значимости, например, для приобретения оборудования стоимостью более 5 млн. руб. необходима подготовка технико-экономического обоснования.

В инвестиционный план включаются только те проекты, которые уже рассмотрены руководством коммерческой организации и по ним принято положительное решение. Для принятия окончательного решения о необходимости данного проекта для коммерческой организации он должен соответствовать стандартным критериям отбора инвестиционных проектов, в качестве которых устанавливаются нормативные значения основных экономических показателей инвестиционных проектов, которые утверждаются, как правило, высшим органом управления в коммерческой организации. К рассмотрению руководства должны представляться только те проекты, которые отвечают критериям отбора. При невозможности корректировки данных в пояснительной записке к бизнес-плану должна быть указана соответствующая информация, чтобы не вводить в заблуждение менеджеров, при принятии управленческого решения.

4. Финансовый план

Финансовый план включает в себя один из основных документов прогнозной финансовой отчетности – прогнозный отчет о движении денежных средств, представляет собой план поступления денежных средств и

платежей на будущий период... Посредством сметы (бюджета) денежных средств достигаются две цели.

1. Показывается конечное сальдо на счете денежных средств, которое необходимо для завершения прогнозного бухгалтерского баланса.
2. Выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки [24, с. 93-94].

Бюджет денежных средств можно рассматривать в качестве одного из основных функциональных бюджетов, главной целью которого является обеспечение постоянной платежеспособности хозяйствующего субъекта, а также избегания кассовых разрывов и кризиса неплатежей [4, с. 295]. Прогнозный отчет о движении денежных средств имеет целью обеспечение достаточной кассовой наличности на любой момент, соответствующий уровню производственных операций в системе бюджетирования [8, с. 185].

Цель формирования прогнозного отчета о движении денежных средств в том, чтобы обеспечить достаточную кассовую наличность на любой момент, соответствующую уровню операций по различным сметам. Общая цель, которую компания преследует в этом случае, – управлять своими денежными средствами так, чтобы с одной стороны, иметь необходимое их количество, а с другой, получать как можно более высокий процент от вложения неиспользуемых в настоящее время денег [5, с. 528]. Видно, что авторы однозначно определяют цели формирования прогнозного отчета о движении денежных средств, как механизма обеспечения денежными средствами и платежеспособности в требуемом объеме, во взаимосвязи с другими бюджетами коммерческой организации. Следует отметить, что, рассматривая методику формирования прогнозного отчета о движении денежных средств, не уделяется должного внимания факторам деловой среды, оказывающей влияние на прогнозные показатели.

При формировании финансового плана необходимо указывать не только допущения и ограничения, действующие в самой коммерческой организации, но и максимально учитывать внешние факторы деловой среды, оказывающие влияние на все хозяйствующие субъекты. Такой подход позволит формировать финансовый план максимально приближенный к реальным условиям хозяйствования.

Формирование организационного плана также не обходится без использования информации, формируемой в системе управленческого учета. Для раскрытия правовых аспектов деятельности, в частности связанных с получением лицензий, сертификатов, подготовкой конструкторской и технологической документации и др., при отсутствии более точной информации используются аналогичные данные за прошлые периоды. При этом необходимо указывать допущения, лежащие в основе прогноза. Это необходимо для обоснования причин отклонений фактических показателей от плановых при проведении в последующем план-факт анализа. Должно выдерживаться соответствие между суммами указанными в этом разделе и затратами, заложенными в обоснование инвестиционных вложений.

Другим разделом бизнес-плана, базирующимся на использовании данных системы управленческого учета, является анализ рисков, который начинается с выявления объективных факторов риска, с которыми сталкивается бизнес. В табл. 2 приведена классификация основных видов рисков на примере ООО «ПК «НЭВЗ» и их влияние на информацию, используемую для формирования прогнозной финансовой отчетности.

Для анализа рисков также выполняют расчет чувствительности и безубыточности. Анализ чувствительности выполняется по отношению к возможным изменениям как экономической ситуации в целом, так и к показателям рынка. Для этих целей используются информация, формируемая в системе управленческого учета, ориентированного на изучение внешних факторов деловой среды коммерческой организации (изменение объемов сбыта, цены продукции, увеличение сроков задержки платежей, изменение структуры и темпов инфляции).

Таблица 2

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РИСКОВ ООО «ПК «НЭВЗ» И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Виды риска	Влияние на информацию, используемую для формирования прогнозной финансовой отчетности
Финансово-экономические	
Снижение цен конкурентами	Снижение цен на продукцию
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж, увеличение задолженности
Рост цен на сырье и материалы	Увеличение затрат, снижение прибыли
Социальные	
Квалификация кадров	Снижение ритмичности, рост брака
Недостаточный уровень зарплат	Текущая текучесть кадров, снижение производительности
Технические	
Появление альтернативных продуктов	Снижение спроса на продукцию
Изношенность или задержка поставки оборудования	Увеличение затрат на ремонт, невозможность своевременного изготовления продукции
Нестабильность качества или задержка поставки сырья	Уменьшение объемов производства
Низкое качество продукции	Увеличение затрат на ремонт, снижение спроса

В данном разделе бизнес-плана отражаются так же и выгоды, которые будут получены при реализации бизнес-плана. В табл. 3 приведена классификация основных видов выгод на примере ООО «ПК «НЭВЗ» и их влияние на информацию, используемую в системе управленческого учета, при подготовке форм прогнозной финансовой отчетности.

Таблица 3

КЛАССИФИКАЦИЯ ВЫГОД И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОКАЗАТЕЛИ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Виды выгоды	Влияние на показатели прогнозной финансовой отчетности
Финансово-экономические	Приобретение услуг по более низким ценам – снижение текущих затрат (за счет рыночной конкуренции между поставщиками); инвестиции за счет других инвесторов – сохранение надежного источника услуг при снижении инвестиционной нагрузки; дополнительные доходы за счет предоставления услуг (от расширения деятельности).
Операционные	Расширение деятельности – увеличение мобильности коммерческой организации и активная рыночная позиция партнера позволят выходить на новые рынки и расширять присутствие на старых рынках;

Виды выгоды	Влияние на показатели прогнозной финансовой отчетности
	повышение качества услуг – усиление конкуренции, новые возможности для стимулирования менеджмента и работников коммерческой организации

Таким образом, при формировании бизнес-плана, бюджетов коммерческой организации необходима не только оценка, но и управление рисками. Практически любая компания решает вопросы управления рисками, только одни оценивают риски после наступления событий, которые привели к существенным убыткам, а другие занимаются этой деятельностью постоянно и планомерно. Именно в последнем случае можно говорить о наличии полноценной системы риск-менеджмента. Цель системы риск-менеджмента – обеспечение оптимального для акционеров компании и инвесторов баланса между максимизацией прибыли и долгосрочной стабильностью бизнеса [16].

Для принятия руководством коммерческой организации обоснованных решений в условиях неопределенности, необходимо выработать политику по управлению рисками. Управление рисками следует регламентировать специальным внутренним документом – программой по управлению рисками [15]. Такой подход, раскрывающий определение понятия «риск», классификацию и подробное описание их сущности, основные принципы и методы управления рисками в коммерческой организации, и организацию работ по управлению рисками, позволит повысить эффективность работы, снизить потери и максимизировать доходы.

Заключительным этапом процесса бизнес-планирования и бюджетирования, использующим информацию системы управленческого учета, является определение значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) и подготовка прогнозной финансовой отчетности. Определение прогнозных значений финансовых и нефинансовых показателей, а также организация системы внутреннего контроля были рассмотрены автором ранее [22]. При подготовке прогнозной финансовой отчетности важно понимать, что такая отчетность является, прежде всего, управленческой отчетностью. Управленческая отчетность – это внутренняя отчетность, т.е. система взаимосвязанных показателей об условиях и результатах деятельности структурных подразделений деятельности организации, отдельных направлениях ее деятельности, а также результатах деятельности по регионам [9, с. 126]. Из этого определения следует, что это набор показателей, характеризующих различные аспекты деятельности коммерческой организации за различные временные промежутки.

Исходя из предназначения управленческой отчетности, в ней должна содержаться релевантная информация, а форма ее представления зависит от горизонта планирования. Однако в практической деятельности, определить какие именно показатели должны быть включены, и какая степень детализации должна быть у управленческой отчетности бывает весьма проблематично. П. Хорват указывает, что менеджмент очень многих компаний крайне недоволен системой внутрифирменной отчетности, информация, поступающая из системы внутреннего учета, слишком обширна, нечитабельная и не привязана к конкретному управленческому решению [21, с. 35].

По мнению автора, структура отчетности, формируемая в рамках системы бюджетирования в большой степени зависит от уровня пользователей и горизонта планирования. В табл. 4 приведено примерное содержание отчетов для различных уровней управления и горизонтов планирования.

Таблица 4

**СТРУКТУРА ИНФОРМАЦИИ В ПРОГНОЗНОЙ
ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ
УРОВНЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОРИЗОНТА ЕЕ
ФОРМИРОВАНИЯ**

Уровень управления	Горизонт планирования	Информация в прогнозной финансовой отчетности
Высший менеджмент	Долгосрочный	Показатели, которых достигнет коммерческая организация при реализации стратегических планов
	Краткосрочный	Консолидированная сжатая отчетность, релевантная информация в зависимости от необходимости принятия конкретного управленческого решения
Руководители служб и дирекций	Долгосрочный	Прогнозные значения показателей, ответственность за выполнение которых несет дирекция, мероприятия по их достижению
	Краткосрочный	Уточненные значения плановых показателей, закрепленных за дирекцией, анализ рисков их невыполнения, предупреждающие и корректирующие действия
Линейные руководители	Долгосрочный	Прогнозные значения показателей, отражающие стратегические цели коммерческой организации по направлению деятельности подразделения
	Краткосрочный	Плановые показатели деятельности подразделения с анализом рисков и перспектив их выполнения, мероприятия по безусловному их выполнению

При подготовке прогнозной финансовой отчетности необходимо учитывать то, что она будет базисом для сравнения с фактически достигнутыми коммерческой организацией показателями. С этой целью целесообразно еще на стадии формирования этих показателей определить размер отклонения, который будет критичным для коммерческой организации, как правило, он устанавливается либо в денежном выражении, либо в процентах. Тогда, подготавливая отчетность для руководителей высшего звена и собственников, можно будет акцентировать внимание только на критичных отклонениях, избегая тем самым излишней детализации.

Как уже отмечалось, от горизонта планирования зависит степень детализации отчетности, а также и состав ее показателей. В современной науке рассматривая вопросы долгосрочного планирования, выделяют их стратегическую направленность. Интенсивными темпами развивается стратегическое планирование, формируются новые подходы и направления к разработке и внедрению стратегий развития коммерческой организации и т.д. Бухгалтерский учет не может игнорировать изменения, происходящие в управлении коммерческой организацией, поэтому он также эволюционировал, включив в себя стратегические аспекты. Перспективным направлением, в рамках системы управленческого учета, в котором формируется информационное обеспече-

ние принятия стратегических управленческих решений, является стратегический учет. Актуальным остается вопрос выбора и включения в прогнозную финансовую отчетность показателей, отражающих стратегию коммерческой организации и показателей ее исполнения на тактическом уровне. Для этих целей широко используются и комбинируются инструментарий стратегического управленческого учета, в котором можно выделить основные концепции:

- сбалансированная система показателей;
- модель экономической добавленной стоимости;
- учет затрат по видам деятельности.

Экономическая добавленная стоимость – это показатель, с помощью которого измеряют прибыль компании (company's profit). При этом традиционные финансовые отчеты (traditional financial statements) переводятся в *EVA*-отчеты (*EVA*-statements) путем исправления возможных искажений в операционной деятельности предприятия, которые вызваны правилами бухгалтерского учета, и путем корректировки операционной прибыли (operating profit) на весь используемый капитал [19, с. 109-110].

Концепция ведения учета затрат по видам деятельности, позволяет производить анализ производственных и непроизводственных затрат, с подразделением производственных накладных расходов на группы отдельных статей затрат и дальнейшее отнесение их на определенные виды продукции. Такой подход позволяет выявить взаимосвязи между потреблением и снабжением ресурсами, а также определить факторы, влияющие на потребление ресурсов.

Рассмотрим более подробно концепцию системы сбалансированных показателей (ССП), которая получила в последние годы широкое распространение в зарубежной и отечественной научной литературе и практической деятельности, так называемая *balance scorecard (BSC)*. Созданию ССП Р.С. Каплан и Д.П. Нортон послужило «Противоречие между непреодолимой силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и неповоротной моделью финансовой бухгалтерской отчетностью» [7, с. 12]. Суть данной концепции сводится к рассмотрению деятельности коммерческой организации по четырем критериям:

- финансовому;
- взаимоотношениям с клиентами;
- внутренним бизнес-процессам;
- обучению и развитию персонала.

Достоинством данной системы является трансформация стратегических целей в конкретные, измеряемые показатели. Многие специалисты сходятся во мнении, что интеграция сбалансированной системы показателей с учетом затрат по видам деятельности и с моделью экономической добавленной стоимости способствует повышению эффективности хозяйственной деятельности организации [13].

Авторы ССП понимали, что традиционная бухгалтерская финансовая отчетность, содержащая ретроспективные данные об уже свершившихся фактах в деятельности коммерческой организации не способна обеспечить процесс управления, который в большей степени направлен на повышение эффективности бизнеса в настоящем и будущем. Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров уже свершившегося прошлого системой оценок перспектив» [7, с. 12]. Как отмечают авторы, нефинансовые показатели тоже очень важны для руководителей коммерческой организации, которые хо-

тят видеть в ней информацию, позволяющую им прогнозировать будущие результаты деятельности.

Такое внимание к ССП обусловлено модификацией стратегических целей в конкретные показатели, которые возможно измерить и объяснить, предпринять мероприятия для их достижения. До недавнего времени в коммерческих организациях разрабатывалась стратегия развития, определялись мероприятия по ее выполнению, а дальше формировались бюджеты ресурсов, необходимых для выполнения текущего бюджета реализации и отдельно в инвестиционном бюджете учитывались затраты на реализацию отдельных проектов. Далее проводится оценка выполнения отдельных показателей бюджета, чем ближе фактическое значение к запланированному, тем лучше. В конце года подводятся итоги, на основании косвенных показателей определяются результаты выполнения стратегических целей, в этой ситуации изменить что-то уже поздно, остается лишь констатировать факт.

ССП является комплексной системой с наличием обратной связи, учитывающей факторы внешней и внутренней среды, позволяющей трансформировать стратегические цели в плоскость конкретных показателей, реализуемых в том числе и на тактическом уровне. Объединение в ССП финансовых и нефинансовых показателей делает возможным определить и устранить «узкие места» в процессе достижения стратегических целей коммерческой организацией. Перечисленные концепции стратегического учета в основном ориентированы на финансовые показатели, при этом на их значение оказывают влияние различные факторы, в том числе и нефинансовые. Учитывая вышеизложенные факты, становится очевидным распространение данной концепции в практической деятельности коммерческих организациях.

Сама система представляет собой сочетание объективных, легко поддающихся количественному учету результатов и субъективных, в некоторой степени, прямо скажем, произвольных, параметров будущего роста. Показатели сбалансированной системы представляют собой баланс между внешними отчетными данными для собственников (акционеров) и клиентов и внутренними характеристиками наиболее значимых бизнес-процессов, инноваций, обучения и роста. Это равновесие между результатами прошлой деятельности и будущего роста [12]. Применение ССП позволяет установить для менеджеров разных уровней соответствующие подконтрольные показатели по четырем проекциям в разрезе отдельных тем и проблем в области устойчивого развития. При этом выделение новых подконтрольных показателей делает актуальной задачу настройки систем бухгалтерского учета для обеспечения возможности группировки информации в новых аналитических разрезах и обобщения и представления данных о новых объектах учета [25.]

После принятия решения руководством коммерческой организации о целесообразности применения ССП в практической деятельности начинается трудоемкий и многоступенчатый процесс ее внедрения. Специфика ССП оказывает влияние не только на форму отчетности, ее структуру, последовательность действий бухгалтера при ее формировании, но и должна быть органично взаимосвязана с уже функционирующими системами, в том числе и с системой бюджетирования, которая является поставщиком информации как для расчета

планируемых, так и фактических показателей. Предлагаются различные подходы по разработке и внедрению ССП. При внедрении бюджетирования предлагается комбинированную стратегически ориентированную методику на основе использования системы сбалансированных показателей и дальнейшей детализации финансовой составляющей по центрам ответственности, бизнес-процессам, проектам. Данная методика включает концептуальный, экспертный, аналитический и эмпирический этапы, элементы стратегии, модель организационной структуры системы [3].

Разработка системы сбалансированных показателей является индивидуальным процессом в каждой коммерческой организации, который напрямую зависит от выбранной стратегии развития бизнеса. Не существует единой, унифицированной модели, существуют лишь основные направления, на которых целесообразно акцентировать внимание при формировании ССП. Выделяется девять этапов внедрения ССП:

- описать деятельность компании, ее организационную структуру, провести краткий финансовый анализ деятельности;
- проанализировать действующие системы бюджетирования (планирования), управленческого учета, мотивации;
- определить мероприятия по доработке подсистем управления;
- провести стратегический анализ, описать миссию компании и стратегические цели;
- декомпозировать стратегические цели компании по четырем перспективам – финансы, клиенты, процессы, потенциал, построить стратегическую карту;
- разработать пилотную версию СПП; определить показатели и их критериальные метрики;
- определить мероприятия и ответственных лиц, отвечающих за реализацию этих мероприятий; интегрировать ССП в подсистемы управления [14].

Сами авторы концепции ССП процесс ее создания представляют в виде четырех последовательно выполняемых этапов.

1. Определить структуру показателей.
2. Достичь согласия относительно стратегических целей.
3. Выбрать и разработать показатели.
4. Составить план реализации.

Первый этап предполагает выполнение двух шагов: выбора соответствующей организационной единицы и установку взаимосвязи между бизнес-единицей и корпорацией. На втором этапе проводится первый тур собеседований, затем итоговая конференция, а после этого семинар для топ-менеджеров: первый раунд. На третьем этапе происходит совещание подгрупп, на которых выбираются и разрабатываются показатели, а после этого на семинаре они доводятся до топ-менеджеров. Четвертый этап предполагает разработку плана реализации внедрения ССП, обсуждение ее на семинаре с топ-менеджерами, определяются сроки и условия завершения плана реализации [7, с. 208-212].

Специфика ССП оказывает влияние на форму отчетности, ее структуру, последовательность действий бухгалтера при ее формировании, так как она отличается от другой отчетности, используемой для других управленческих нужд. Общий алгоритм формирования прогнозной финансовой отчетности можно подразделить на несколько этапов.

1. На основе междисциплинарного подхода, используя методы стратегического и традиционного бухгалтерского учета, планирования, прогнозирования и др. подготовка информации для проведения расчетов и установления показателей, согласованных ССП.

2. Проверка основных взаимосвязей между показателями, при необходимости их корректировка ответственными за их подготовку.
3. Заполнение плановых значений в стратегической карте ССП.
4. Подготовка в установленные сроки и в установленной форме прогнозных форм финансовой отчетности на основе решений, предусмотренных в ССП.
5. Оценка высшим менеджментом планируемых результатов от реализации решений, предусмотренных в ССП. При положительной оценке результатов они утверждаются и служат ориентиром для выполнения, при отрицательной оценке они могут быть скорректированы.
6. Доведение показателей ССП и форм прогнозной финансовой отчетности до структурных единиц коммерческой организации.
7. Сбор, регистрация и учет фактических данных для формирования отчетности и проведения анализа достижения запланированных в ССП показателей.
8. Заполнение фактических значений в стратегической карте ССП, проведение план-факт анализа.
9. Доведение результатов до руководства и принятие предупредительных и корректирующих действий.

Важно отметить, что формат представления прогнозной финансовой отчетности, на основе показателей ССП может быть представлен в форме отчетности формируемой в рамках системы бюджетирования, это объединит стратегический и тактический уровни управления коммерческой организацией. Преимущества применения ССП в практической деятельности при формировании форм прогнозной финансовой отчетности очевидны, т.к. позволяют решать задачи и оценивать полученные результаты реализации стратегических целей коммерческой организации в том числе, и посредством бюджетирования. Интеграция ССП в процесс планирования дает хороший стимул к его переосмыслению. Ее основная роль – передача информации из системы стратегического планирования в систему ежегодного бюджетирования [14]. Между стратегическими подходами и бюджетом существует огромная методическая дистанция. Нередко стратегические и оперативные области рабочего процесса отделены друг от друга уже организационно, институционально [23, с. 42-43].

Становится очевидным, что для целей управления бизнесом коммерческой организации необходима модернизация бухгалтерской финансовой отчетности с включением в нее показателей ССП, которые через цепь причинно-следственных связей должны быть согласованы с финансовыми целями [23, с. 141]. Тем не менее, несмотря на важность подготовки внутренней управленческой отчетности, в рамках которой может формироваться прогнозная финансовая отчетность, вопросам ее составления не уделяется должного внимания. Недостаток методической проработки вопросов построения внутренней отчетности, как в современной российской, так и западной литературе, и считаем его одним из важнейших и проблемных вопросов в системе управленческого учета. Необходимость и актуальность рассмотрения данных вопросов связана с тем, что управленческая отчетность обеспечивает получение достоверной информации, раскрывает возможности стратегического развития и позволяет вести оперативный контроль и координацию деятельности отдельных подразделений предприятия [6].

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что в современных условиях ведения бизнеса его эффективность зависит не только от безусловного выполнения поставленных монетарных целей, но и от применения прогрессивных методов управления ком-

мерческой организацией, основанных на релевантной и достоверной управленческой информации. Традиционная информация для управления, в том числе и стратегического направления, представлял бухгалтерский учет, однако сейчас многие ученые и специалисты-практики сходятся во мнении о недостаточности информации, формируемой в бухгалтерской отчетности. В рамках стратегического управленческого учета особо выделяется концепция системы сбалансированных показателей, позволяющая с помощью причинно-следственных взаимосвязей объединить основные аспекты деятельности коммерческой организации, и, с помощью набора показателей оценить ее эффективность с точки зрения реализации стратегии. Развитие практического применения концепции ССП определило необходимость разработки новых подходов к формированию показателей форм прогнозной финансовой отчетности, которая в рамках данной системы не может обособленно существовать от ССП. Это невозможно ввиду того, что многие показатели ССП рассчитываются на основе данных прогнозной финансовой отчетности, а эффективность и результативность плановых показателей стратегической карты влияет на величину показателей в прогнозной финансовой отчетности.

Литература

1. Бекетов Н.В., Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях [Электронный ресурс] / Н.В. Бекетов, А.С. Денисова // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – №5. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Белова Е.Л. Построение процесса бюджетирования при формировании учетной политики организации [Электронный ресурс] / Е.Л. Белова // Современный бухучет. – 2009. – №3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Бухтиярова Т.И. Интегрированная управленческо-информационная модель управления затратами [Электронный ресурс] / Т.И. Бухтиярова // Все для бухгалтера. – 2011. – №2. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Волкова О.Н. Управленческий учет [Текст]: учеб. / О.Н. Волкова – М.: Велби; Проспект, 2005. – 472 с.
5. Друри К. Управленческий и производственный учет [Текст]: учеб. комплекс для студентов вузов / Колин Друри; пер. с англ. [В.Н. Егорова]. – 6-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 1423 с.
6. Егорова И.С. Внутренняя отчетность как инструмент контроля центров ответственности [Электронный ресурс] / И.С. Егорова // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2010. – №10. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
7. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 320 с.
8. Карпова Т.П. Учет и оценка незавершенного производства [Текст] / Т.П. Карпова. – М.: Бухгалтерский учет, 2004. – 176 с.
9. Кизиллов А.Н. Бухгалтерский (управленческий) учет [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Кизиллов, М.А. Карасева. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
10. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учеб. пособие / Н.П. Кондраков, М.П. Иванова. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
11. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования [Электронный ресурс] / И.Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №4. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
12. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей – эффективный инструмент современного стратегического управленческого учета [Электронный ресурс] / С.И. Крылов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – №7.

13. Крылов С.И. Стратегический управленческий учет – современное направление бухгалтерского учета [Электронный ресурс] / С.И. Крылов // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2011. – №5. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
14. Куприянова А. Эффективность в управлении стратегией и бизнес-процессами компании [Электронный ресурс] / А. Куприянова // Финансовая газета. – 2010. – №49. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
15. Лысенко Д. Как управлять рисками [Электронный ресурс] / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2009. – №10. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
16. Лысенко Д. Управление рисками [Электронный ресурс] / Д. Лысенко // Аудит и налогообложение. – 2010. – №3. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
17. Мельник М.В. и др. Ревизия и контроль [Текст] : учеб. пособие / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев, А.Л. Звездин ; под ред. проф. М.В. Мельник. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2004. – 520 с.
18. Николаев И. Современная альтернатива бюджетированию [Электронный ресурс] / И. Николаев // Консультант. – 2009. – №13. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
19. Николаева О.Е. Стратегический управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / О.Е. Николаева, О.В. Алексеева. – 2-е изд. – М. : Изд-во ЛКИ, 2008. – 304 с.
20. Новодворский В.Д. Техника составления бухгалтерского отчета [Электронный ресурс] / В.Д. Новодворский, Л.А. Мельникова // Бухгалтерская отчетность организации. – 2004. – №2. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
21. Хорват П. Внедрение сбалансированной системы показателей [Текст] / Петер Хорват ; Horvath & Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
22. Сосина И.Н. Совершенствование внутреннего контроля формирования и исполнения прогнозной финансовой отчетности [Текст] / И.Н. Сосина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – №3.
23. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению [Текст] / Хервиг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт ; пер. с нем. М. Реш. – М. : Омега-Л, 2007. – 267 с.
24. Шеремет А.Д. Управленческий учет [Текст] : учеб. пособие / А.Д. Шеремет. – 2-е изд. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 512с.
25. Шигаев А.И. Подготовительный этап составления отчета об устойчивом развитии согласно международным стандартам [Электронный ресурс] / А.И. Шигаев // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – №11. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Ключевые слова

Структура бизнес-плана; бюджетирование; риски; выгоды; структура и горизонт планирования прогнозной финансовой отчетности; учета затрат по видам деятельности; экономическая добавленная стоимость; ССП, этапы внедрения ССП; алгоритм формирования прогнозной финансовой отчетности на базе ССП.

Сосина Ирина Николаевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена динамичностью бизнес-среды, необходимостью учета множества различных факторов и разработки сценариев развития организации во взаимосвязи со стратегическими целями. Слабая взаимосвязь прогнозной финансовой информации со стратегией развития организации обусловили необходимость изучения новых подходов к формированию отчетности. Перспективным направлением в этом вопросе является применение концепции системы сбалансированных показателей (ССП).

Научная новизна и практическая значимость. На основе междисциплинарного подхода проанализирована взаимосвязь процессов бизнес-планирования, бюджетирования, предложены методики формирования значимых прогнозных показателей финансовой отчетности. Приведена классификация основных видов риска одного из крупнейших предприятий области и их влияние на показатели прогнозной финансовой отчетности. Заключительным этапом процесса бизнес-планирования и бюджетирования, использующим информацию системы управленческого учета, является определение значений ключевых показателей эффективности (КПЭ) и подготовка прогнозной финансовой отчетности. В качестве показателей, характеризующих эффективность деятельности организации, автором предлагается применение ССП с наличием обратной связи, учитывающей факторы внешней и внутренней среды, позволяющей трансформировать стратегические цели в плоскость конкретных показателей, реализуемых, в том числе, и на тактическом уровне.

Практическая значимость выполненных работ имеет место в связи с возможностью их применения в практической деятельности коммерческих организаций.

Заключение: Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Богатая И.Н., д.э.н., преподаватель кафедры «Аудит» ФБГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»